

DESERCIÓN DE CLIENTES EN DHL GLOBAL FORWARDING MEDELLÍN

LORENA ANDREA CAVADIA ARROYO

TRABAJO PRESENTADO PARA OPTAR TÍTULO DE TECNÓLOGO EN COMERCIO
EXTERIOR Y LOGÍSTICA.

TUTOR: CARLOS EDUARDO ECHEVERRI AGUDELO
NEGOCIADOR INTERNACIONAL

TECNOLOGICO DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
COMERCIO EXTERIOR
MEDELLÍN

2017

Agradecimiento

Estoy agradecida con Dios por permitirme culminar con esta etapa de mi vida, por hacer posible el cumplimiento y aprovechamiento de mis prácticas, también me siento agradecida por mi guía el profesor Carlos Echeverry, gracias por su paciencia y compromiso.

Contenido

Introducción	6
Glosario.....	7
Capítulo I: Diagnóstico de la empresa.	9
1. Datos de identificación de la empresa o institución.....	9
1.1 Reseña histórica.	9
1.2 Misión.	10
1.3 Visión y Objetivos.	10
1.4 Objeto social.	11
1.5 Portafolio de productos o servicio	11
2 Estructura Organizacional	15
Capitulo II: Datos de la dependencia donde el estudiante realizará la práctica.	16
3 Nombre de la dependencia o subproceso en que se ubica el practicante.	16
3.1 Descripción de la estructura de la dependencia.....	16
3.3 Identificación de necesidades de la dependencia o subproceso	17
3.3 Valor agregado que le entrega el practicante al subproceso.....	17
Capitulo III: Definición del problema de investigación.....	18
4 Antecedentes del problema	18
4.1 Descripción del problema.....	19
4.3 Formulación del problema.....	20
4.4 Justificación	21
4.5 Objetivos del proyecto.....	22
4.5.1 General	22

4.5.2	Específicos.	22
5	Marco teórico	23
Capítulo IV: Impacto del proyecto.....		42
9	Alcance de los objetivos planteados en el proyecto.....	42
10	Actividades realizadas.	42
11	Dificultades encontradas en la ejecución del proyecto y de qué forma fueron superadas.	43
12	Conclusiones.....	43
13	Recomendaciones	44
Referencias.		46

Tabla de ilustraciones

<i>Figura 1. Organigrama DHL Global Medellín</i>	15
<i>Tabla 1: estadísticas del mes de Octubre de 2016 y 2017.</i>	30
<i>Tabla 2: Estadísticas del mes de Octubre de 2016 y Septiembre- Octubre de 2017.</i>	31
<i>Tabla 3: estadísticas de los meses Septiembre y Octubre de 2017</i>	32
<i>Tabla 4: costo mensual estimado de un empleado del área de Customer Service</i>	35
<i>Tabla 5: Costo mensual estimado de un empleado del área comercial.....</i>	36
<i>Tabla 6: financiación del proyecto</i>	40
<i>Tabla 7: Cronograma de actividades</i>	41

Introducción

El siguiente proyecto es una investigación en el centro de prácticas DHL Forwarding Medellín, una multinacional especializada en transporte de carga aérea, terrestre, marítima nacional e internacional y administración de cadena de abastecimiento. Esta investigación está enfocada en la deserción de clientes durante el periodo 2016 y 2017, con el fin de conocer las causas que originan el problema y posteriormente las consecuencias que repercute sobre esta y para lograrlo se realizará un diagnóstico de la empresa, posteriormente un análisis de la problematización que representa esta falencia para poder tener una radiografía clara de la situación de la empresa y lograr proponer una mejora optima donde la dependencia encargada logre generar el impacto necesario para optimizar el recurso de la compañía.

Esta investigación es de tipo descriptiva con una metodología analítica, puesto que se explicarán los procesos que tiene la empresa, desde la obtención del cliente hasta el servicio que este requiera, también se explicaran las variables que han influenciado en la pérdida de clientes y estudiar las posibles soluciones del problema presente en la empresa; mediante entrevistas con comerciales y Customer Services que son los involucrados directamente con el cliente.

Glosario.

BCM: (El Business Continuity Management)

Una compilación de procesos que permiten identificar y evaluar los riesgos potenciales que podrían interrumpir la actividad normal en la organización. (Medina, 2016)

Cliente:

Probablemente, leer acerca de la definición del término cliente sea considerado como algo muy básico por la gran mayoría de mercadólogos y empresarios. Sin embargo, si tenemos en cuenta que el cliente es "aquel" por quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades de las empresas u organizaciones. (Thompson, 2009)

Costos:

El término "costos" en si no tiene un significado determinado pero implica sacrificio en algo; puede definirse cómo la medida, en términos monetarios, de los recursos sacrificados para conseguir un objetivo dado. (Paredes, 2012)

Customer Services:

Es el servicio que proporciona una empresa al relacionarse con sus clientes. Su objetivo primordial es ofrecerle no sólo lo mejor, sino satisfacerlo en sus requerimientos de un bien o un servicio. (Gonzales Villegas, 2012)

Fidelización de clientes:

La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta.

La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. (Figueroa, 2011)

KPI's: (Key Performance Indicator)

Los KPI's son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad. (Espinosa, 2016)

Capítulo I: Diagnóstico de la empresa.

1. Datos de identificación de la empresa o institución.

DHL global Forwarding Medellín

Calle 43 A - No. 16 A - Sur 38 Piso 14 Of. 1405, Medellín-Colombia

Teléfono: 6043888

Correo electrónico: Edwin.montoya@DHL.COM

Representante legal: Margarita San Martín, gerente sede Medellín

1.1 Reseña histórica.

DHL es la primera carta de los miembros fundadores de la compañía, Adrian Dalseg, Larry Hillblom y Robert Linn.

En 1969, un mes después del primer aterrizaje lunar de Neil Armstrong, los tres socios dieron otro paso que tuvo un impacto en el futuro de los negocios globales. Los fundadores de DHL comenzaron el transporte aéreo de documentos de San Francisco a Honolulu, comenzando el despacho de aduana de las mercancías transportadas por mar antes de su llegada al puerto de destino. La solución acortó el amarre de la nave en el puerto, y los clientes ahorraron una fortuna. La solución implementada fue el inicio del correo aéreo internacional, entrega instantánea de documentos y envíos.

Integración de Deutsche Post World Net y DHL

A principios de 2002, Deutsche Post World Net se convirtió en el principal accionista de DHL. A finales de este año, DHL ya estaba 100% propiedad de DPWN. En 2003, DPWN integró todas sus divisiones expresa y logística, creando una nueva marca DHL. La compañía se

fortaleció aún más tras la adquisición de Excel en diciembre de 2005. En 2009, DPWN cambió su nombre a DP DHL.

Actualmente, DHL es líder mundial en logística y transporte. Ofrece a los clientes servicios innovadores y adaptados, disponibles de una sola fuente. La red internacional de DHL conecta más de 220 países y territorios. 250.000 empleados de la empresa cumplen con las expectativas de los clientes ofreciendo un servicio rápido y fiable.

1.2 Misión.

DHL enriquece las actividades de sus clientes al ofrecer las soluciones de transporte, expreso y logística de la más alta calidad sobre la base de una sólida experiencia local combinada con las más amplias presencias de red global, DHL atrae, desarrolla y retiene personas excepcionales al crear un verdadero ambiente de trabajo global y colocando valor en nuestra herencia multicultural. DHL produce retornos por encima del promedio al ofrecer una calidad superior y soluciones para todos los niveles del proceso de negocios.

1.3 Visión y Objetivos.

DHL Global Forwarding, (DGF) debe estar preparado para diferentes escenarios que puedan traer como resultado cualquier ruptura en el proceso de los servicios e incluye, pero no está limitado a, desastres naturales, incidentes de terrorismo, cortes de energía, inestabilidad política, fallas del sistema en general o violación de datos, etc.

Nuestra estrategia BCM persigue lo siguiente:

Proporciona un marco que asegura que el sistema BCM se implemente a través de todas las operaciones y socios relacionados de DHL Global Forwarding.

Creación de un sistema robusto de BCM para soportar y asegurar la capacidad de recuperación de las operaciones en circunstancias adversas / reanudar los productos y servicios que son críticos para nuestros clientes en un plazo predeterminado y a un nivel aceptable.

Incorporar el BCM como parte Vital de nuestras Operaciones y procesos diarios y promocionando la excelencia operacional.

Estableciendo y manteniendo un efectivo y profesional control centralizado por parte del grupo gerencial para coordinar actividades, proveer una estructura global, garantizar gobernabilidad, para armonizar y alinear los diferentes alcances y terminología.

Proporcionar apoyo y asesoramiento en asuntos relacionados a BCM a subcontratistas y socios.

1.4 Objeto social.

El ejercicio de la actividad de agente de carga internacional para el manejo de todos los aspectos de transporte industrial y comercial desde el lugar de producción o fabricación de toda clase de productos y mercancías de importación y exportación hasta su destino final, utilizando servicios logísticos y contratando todos los medios de transporte especializado existente.

1.5 Portafolio de productos o servicio

DHL servicio Aéreo:

- DHL Global Forwarding es el líder mundial en el transporte de carga aérea.
- Soluciones por industria: farma, tecnología, automotriz y consumo.
- Manejo de mercancía que requiere temperatura controlada, carga peligrosa, extra dimensionada.
- Manejo electrónico de documentos.

- Relaciones entidades aeropuerto.
- Procesos controlados en tiempo y costo.
- Rápida y efectiva acción, diferentes niveles de servicio.
- Pasar de lo básico a un alto nivel de servicio.
- Monitoreo: Track & Trace.

DHL servicio Marítimo:

- Especialización por industria.
- Altos estándares de infra estructura y seguridad física.
- Somos especialistas en manejo de cargas especiales, con amplia experiencia en farma, cargas peligrosas, refrigeradas y control de temperatura.
- Contratos globales con las principales líneas navieras.
- Diferentes zarpes semanales al mismo precio con protección de espacios

+45000 conexiones con +1000 salidas semanales en LCL.

- Rigurosos procesos certificados de seguridad ajustados a sus necesidades.
- Rastreo de embarques desde cualquier lugar o disposición móvil.
- Ahorro de tiempo y dinero.
- KPI's diseñados a su operación.
- Optimización de procesos logísticos.
- Servicio puerta a puerta para embarques FCL y LCL,OTM,DTA,DTAI

DHL Servicios Integrales de Deposito.

- Especialización por industria.
- Altos estándares de infraestructura y seguridad física.

- Plataforma tecnológica.
- WMS para manejo de inventarios en Bodega nacional y zona franca.
- Reportes especializados.
- Contratación de personal directamente por DHL.
- Sistema de gestión de calidad.
- Soporte de certificación de capacidad de almacenamiento y acondicionamiento.
- Integración de la operación de almacén con agencia de aduanas DHL.
- Medición y gestión de desempeño KPI's.
- Acompañamiento en los procesos de certificación calificación INVIMA.

DHL Servicio Agencia de Aduanas:

- Especialización por industria.
- Plataforma tecnológica.
- Integración de clientes.
- Reportes personalizados.
- Gestión documental.
- Perfiles especializados en normatividad vigente, restricciones administrativas, compliance y código de conducta.
- Modelo de monitores y control.
- Medición y gestión del desempeño KPI's.
- Visibilidad, acompañamiento y asesoría permanente ante cambios de normatividad con el soporte del área jurídica.

DHL Servicio de Transporte Terrestre:

- Garantía de servicios a través de una flota de más de 1.200 vehículos de distintas capacidades disponibles a nivel nacional.
- Tarifas competitivas y estables.
- Monitoreo de flota.
- Servicio de escoltas, sellos satelitales, cargues y descargues.
- Manejo, control y presentación de indicadores.
- Diseño de rutas seguras para su carga.

2 Estructura Organizacional

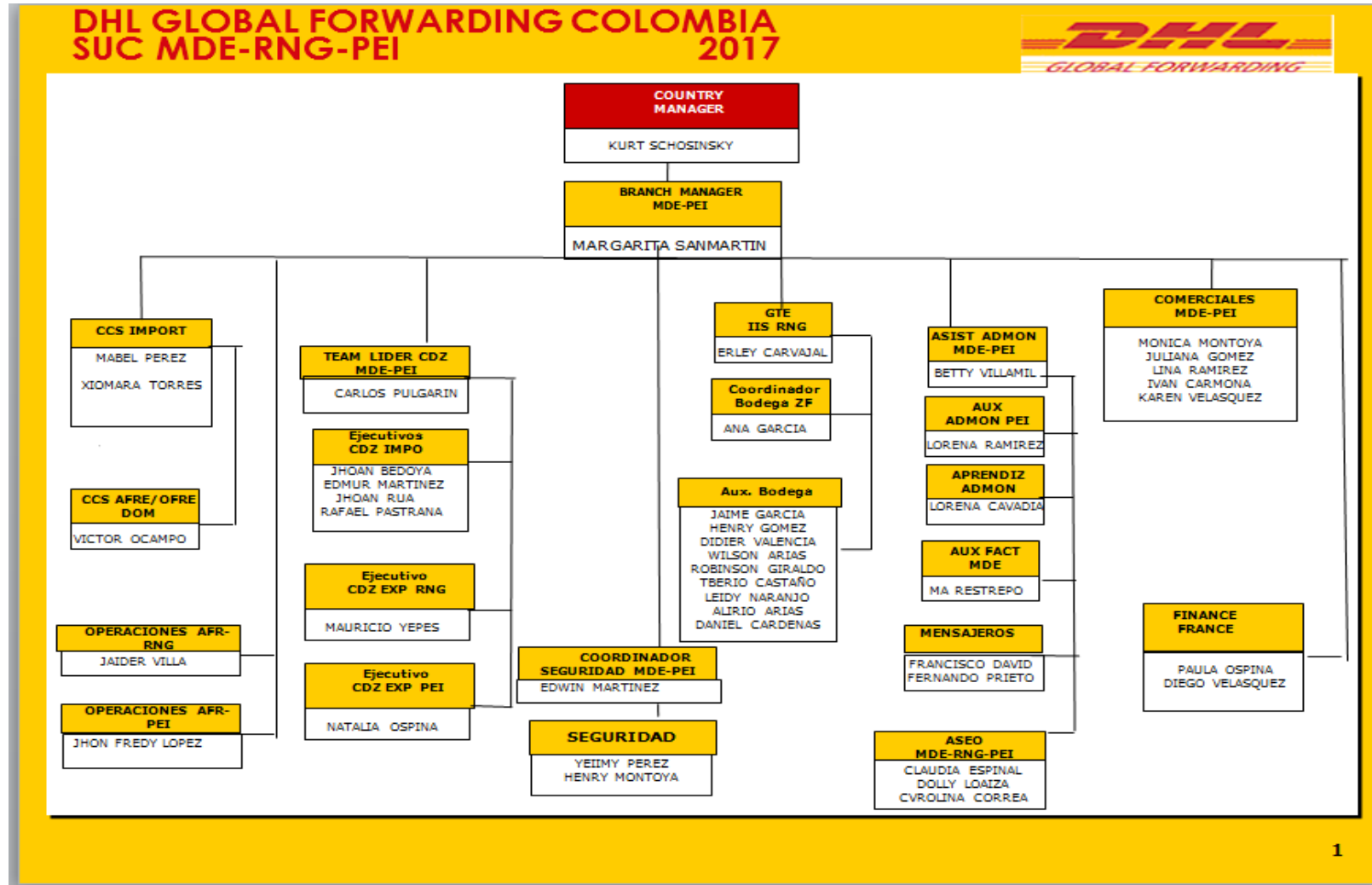


Figura 1. Organigrama DHL Global Medellín

Capítulo II: Datos de la dependencia donde el estudiante realizará la práctica.

3 Nombre de la dependencia o subproceso en que se ubica el practicante.

Área de Administración.

Nombre del jefe: Betty Edilma Villamil Hoyos.

Email: Betty.edilma@dhl.com

3.1 Descripción de la estructura de la dependencia

Auxiliar Administrativo: Betty Edilma Villamil

Funciones:

Apoyar a la jefatura administrativa, en la ejecución de las funciones inherentes de su cargo, tales como la administración y mantenimiento de los recursos físicos de la compañía, la administración de los requerimientos de compras de bienes y/o servicios solicitadas por las diferentes dependencias.

Mensajeros: Fernando prieto y Francisco David

El área de Administración informa a mensajería los cheques que se deben recoger y diligencias que se deban realizar en el día y los entrega debidamente seleccionados en las rutas establecidas.

Facturación: María Restrepo.

Funciones:

- Organizar Facturas de Global AFRE-AFRI-OFRI-OFRE para entregar a los clientes con sus respectivos soportes, solicitarlos en las herramientas respectivas (a través del EFT o email) e imprimirlos, posteriormente relacionarlas en el control de facturación.

- Organizar Facturas de ZF para entregar a los clientes con sus respectivos soportes e imprimirlos, posteriormente relacionarlas en el control de facturación (archivos de Excel).
- Organizar Facturas de ADUANAS Para entregar a los clientes con sus respectivos soportes, solicitarlos (a través de la herramienta Open Comex) e imprimirlos y posteriormente, relacionarlas en el control de facturación.

3.3 Identificación de necesidades de la dependencia o subproceso

- Medición de la eficiencia de los Courier que recogen y entregan documentación.
- Deserción de clientes en DHL global Forwarding Medellín.
- Nivel de eficiencia y eficacia del proceso de operación de DHL Global.

3.3 Valor agregado que le entrega el practicante al subproceso

- Hacer remisiones a los puertos (Cartagena y/o Buenaventura).
- Relacionar documentos de la correspondencia.
- Subir las facturas de los proveedores a SAT.
- Colocar acuse de recibido (facturas DHL global, aduanas, Ríonegro y zona franca).
- Organizar las carpetas de importaciones (amarillas) y exportaciones (rojas).
- Informar semanalmente de BI's recibidos y enviados a puerto.
- Rastreo de las guías de los Courier (según sea el caso).
- Reemplazar a la persona de facturación y asistente administrativa cuando no se encuentren.

- Ayudar al área de Customer Services ingresando guías y demás documentos al sistema EFT.

Capítulo III: Definición del problema de investigación

DECERSION DE CLIENTES EN DHL GLOBAL FORWARDING MEDELLIN

4 Antecedentes del problema

En la actualidad todas las empresas sufren en mayor o menor medida la pérdida de clientes, dicha pérdida o abandono se debe a diversas causas, lamentablemente muchas empresas no saben cómo lidiar con este fenómeno y toman decisiones equivocadas al respecto, en DHL Global Forwarding Medellín hace algunos años en el área de Customers Services y en el área Comercial, venían trabajando equilibradamente, 5 personas por cada área lo cual implicaba un alto porcentaje de clientes que querían hacer negocio con la empresa, por su buen servicio tanto como el de servicio al cliente y la eficiente operación que prestan; al haber recorte de personal en estas dos áreas las cosas empezaron a cambiar, ahora en la empresa hay un menor porcentaje de clientes a comparación con los años anteriores, aún no han intentado solucionar este problema, por lo que el área de servicio al cliente tiene el presupuesto copado por el momento en otras sedes y por ende no pueden contratar más personal, por otro lado, no existe registro de que hayan investigado sobre esta problemática que se viene presentando debido a la presentación de anteriores practicantes que no exponen sus proyectos de mejora en la empresa.

4.1 Descripción del problema.

Actualmente los procesos en las organizaciones se articulan para la prestación de servicios que satisfagan al cliente, con el objetivo de mejorar, automatizar y administrar ciertos procesos y tareas en las organizaciones y así también ahorrar costos en la contratación de personal.

En DHL Global Forwarding Medellín, el problema se origina por una reestructuración nacional, en el que instauraron un sistema informático, que recopilaba y centralizaba en la sede principal Bogotá muchos de los procesos realizados en todas las sucursales de Colombia (Barranquilla, Santa Marta, Cali, Zona Franca Cali, Medellín, Bogotá, Zona Franca de Bogotá, Buenaventura, Cartagena, Ríonegro [Antioquia], Cúcuta y Pereira), dando como resultado recorte de personal incluido Customers Services que es en el área donde se centrara el proyecto, pero departamentos como el comercial no fueron afectados por este procedimiento, generando un desequilibrio en estas dos áreas que trabajan directamente con el cliente, Customer Services es el área que actúa como punto de contacto para los clientes, los mantiene informados de los status de los envíos y excepciones, entre otras funciones que tienen relación directa con el cliente, el área comercial es la encargada de preparar cotizaciones y contratos, el que le suministra soporte al contrato del cliente y en la preparación de documentación para el cliente, también le provee información, da soporte en la identificación y cotizaciones de los líderes de Ventas o Analiza el índice de ventas. El sistema no dio los resultados que esperaban, por consiguiente la empresa tuvo que volver a los procesos anteriores descartando el sistema que habían implementado, y por ende descentralizar los procesos para cada sede, dejando en la sede de Medellín un grupo reducido de servicio al cliente

Las áreas correspondientes no han sido objetivas con la magnitud del asunto, no se trabaja en conjunto con el área comercial para nivelar el personal, un comercial puede obtener muchos clientes y la idea del negocio es retenerlo e incentivarlo a que siga utilizando el servicio, pero llegan a hacer un solo embarque, porque no se le presto la atención requerida, y como consecuencia de este mal proceso hacia el cliente, la imagen de la compañía se va deteriorando, creando un concepto negativo en los clientes que deciden no utilizar más el servicio con la empresa y los próximos que necesiten de este, porque un cliente insatisfecho genera un voz a voz negativo.

Por otra parte, la empresa está aplicando la estrategia de tener menos personal de apoyo como Customer Service pero más en comercial, midiendo la productividad de la empresa en los casos de tener más o menos personal, y fortaleciendo el área comercial, lo cual ha implicado mayor eficiencia por parte de estos, ya que cliente que deserta cliente que debe ser reemplazado, por ello DHL global Medellín tiene una alta rotación de clientes para mantener los niveles de facturación requeridos.

4.3 Formulación del problema

¿Cómo se podría mejorar el servicio en el área de Customer Services que actualmente genera impactos negativos en la operación de DHL global Medellín impulsando a la deserción de clientes?

4.4 Justificación

El cliente es parte fundamental de una compañía, es quien califica y en algunos casos es quien posiciona a la empresa dentro del mercado.

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2009, p.3)

Según esta definición el cliente es parte fundamental dentro de una empresa, por ello este proyecto es basado en la deserción de clientes en la empresa DHL Global Forwarding Medellín durante el periodo de 2016 y 2017, analizando las causas que generan la situación y las consecuencias que trae para la empresa.

Por otra parte la importancia de esta investigación también radica en el impacto a nivel personal y profesional, porque hay adquisición de saberes que ayudan a afrontar problemas que se puedan presentar más adelante, también es un paso más de preparación a lo largo del camino laboral, diseñando estrategias, técnicas y tácticas para cumplir con los objetivos que me proponga.

4.5 Objetivos del proyecto.

4.5.1 General

Diseñar una estrategia en el área Customer Service y comercial para minimizar la deserción de clientes que se está generando en DHL Global Forwarding Medellín por la inadecuada distribución de ambas áreas.

4.5.2 Específicos.

- Analizar las funciones del área de Customer Services y el área comercial.
- Realizar un análisis comparativo con relación a la retención y deserción de clientes durante los años 2016 y 2017.
- Investigar el factor riesgo y el costo operativo de cada uno del personal del área de Customer Service.
- Identificar diferentes conceptos que desarrollen la fidelización de clientes.

5 Marco teórico

Los comerciales en una organización son parte fundamental, para la obtención y de clientes, el análisis y pronósticos de ventas.

El área comercial en una organización cumple la función de preparación, asignación de precios, la distribución, la promoción y la introducción en el mercado de un producto y/o servicios dirigidos a los clientes, entre otras consideraciones. (Lema, 2011)

En DHL global Forwarding las funciones del área comercial son:

Dar soporte directo al cliente en:

- Preparar cotizaciones y contratos.
- Soporte al contrato del cliente y en la preparación de documentación para el cliente.
- Provee información al cliente, da soporte en la identificación y cotizaciones de los líderes de Ventas o Analiza el índice de ventas.
- Prepara reportes de ventas.
- Manejar la comunicación directa con el cliente en lo referente al producto, novedades y necesidades.
- Responder solicitudes de cotización y/o asesoría permanente en todos los procesos que requiera para cubrir su cadena de abastecimiento.
- Trabajar en grupo con los ejecutivos asignados, con el fin de contribuir a superar las metas individuales de los integrantes del departamento de ventas al igual que los targets corporativos.

- Asegurar en el proceso de cotización y venta validar con los clientes del sector farmacéutico las condiciones de manejo de la carga para una correcta implementación, de acuerdo a los lineamientos de Thermonet.

Por otra parte, para el año 2017 el departamento de ventas fijó la meta para cada comercial de facturar un total de 4 millones de euros en cualquiera de las modalidades que ofrece la empresa esto para el caso de Medellín, donde se manejan clientes de medianos y grandes embarques.

En DHL existe una alta rotación de clientes debido a que cada comercial tiene un mínimo de 40 visitas mensuales a clientes que generen facturación, estableciendo estrategias que varían de acuerdo a las cifras presentadas mensualmente.



Figura 2: estrategias de implementación en el departamento de ventas.

En la *figura 2* se ilustra la estrategia que implementa el área de ventas a sus comerciales, la idea es que si en un mes supero los objetivos propuestos, al siguiente mes no le incrementen el número de TEUS, si no que disminuyan o aumenten porcentualmente de acuerdo a lo que realizo.

En los últimos años, el servicio al cliente se ha vuelto parte fundamental de las empresas, es quien refleja una imagen positiva o negativa frente a los clientes.

La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas. Servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. De acuerdo con un estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa. (Lara, 2013, párr 1)

El servicio al cliente en empresas de carga como DHL global Forwarding, es primordial para el crecimiento del portafolio de clientes que utilizan y siguen utilizando el servicio, por ello esta área tiene como propósitos:

- Actuar como punto de contacto para los clientes
- Aceptar y procesar ordenes de traspaso a operaciones
- Mantener informado de los estatus de envíos y excepciones para los clientes
- Realizar informes proactivamente del estatus de los envíos y excepciones
- Generar Spot Quote que identifica del cliente
- Manejar los requerimientos de clientes

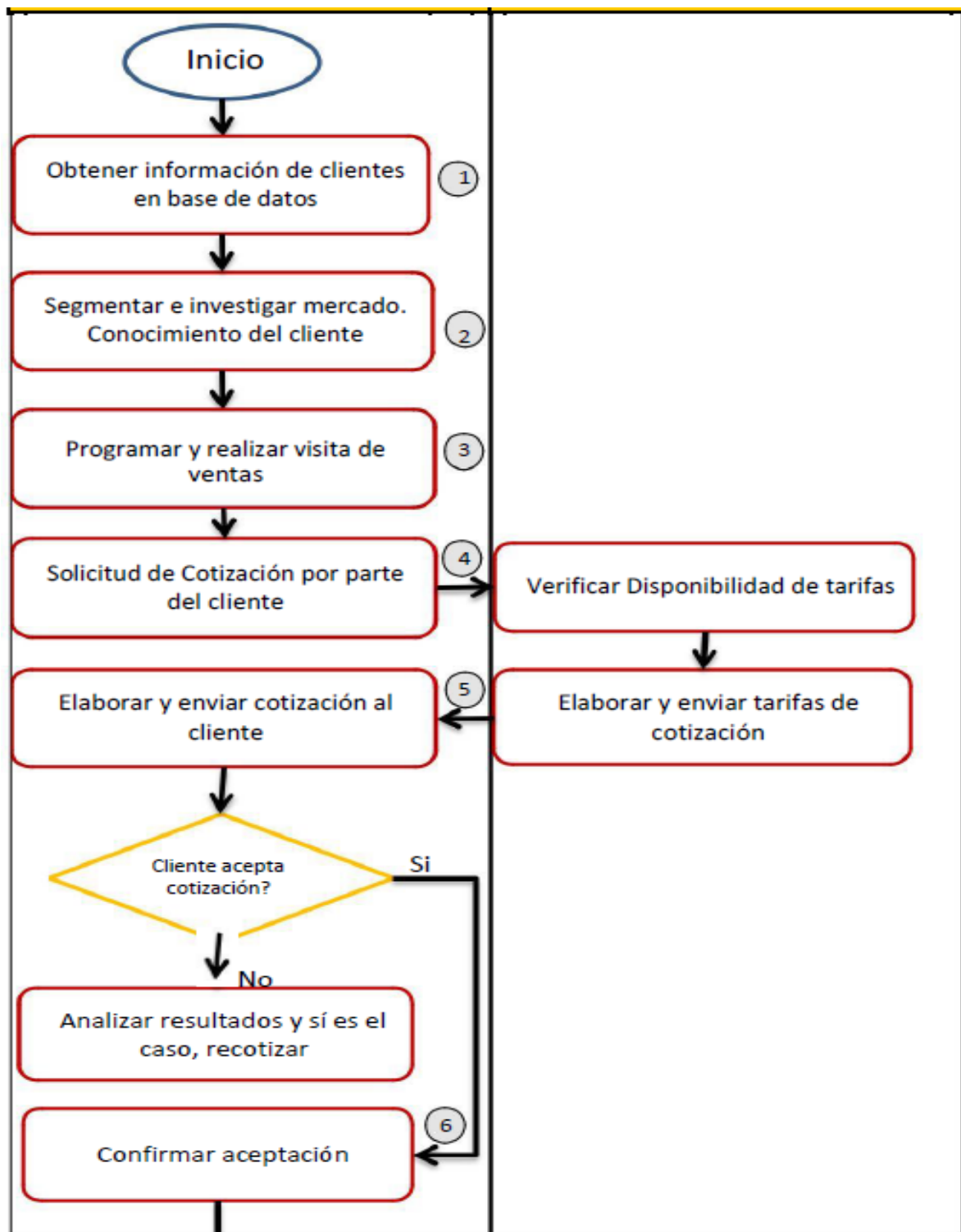
- Tomar y conducir cualquier queja, resolver las quejas o asignarlas a otras funciones.
- Actuar como primer punto de contacto de los reclamos del cliente para notificarlos y realizar la documentación respectiva del mismo
- Responder al cliente las preguntas e inquietudes con relación a Thermonet ej LifeScience estatus de embarques
- Consulta los SOPS para el manejo correcto de los embarques de acuerdo con los requerimientos del cliente.
- Generar Spot Quote y soporte al cliente en la selección del servicio correcto
- Revisar y mantener el CSOPs a través de Life Track y EWI
- Crea en EFT los embarques de Importaciones con novedades o con seguimiento específico
- Registrar las quejas y operational en el sistema (CCM) y verificar la respuesta a los clientes.
- Garantizar que los clientes reciban los prealertas automáticos del estado de las importaciones.
- Garantizar que las cuentas en logis estén actualizadas
- Involucrar al área operativa para el manejo de situaciones puntuales que requieran su intervención
- Notificar al cliente telefónicamente cualquier novedad respecto a su carga (cargas no arribadas, parciales, daños, etc.)
- Incorporar en el file virtual EFT los antecedentes correspondientes a los embarques de importación aérea, de acuerdo a los parámetros establecidos por la organización

(embarques con seguro, bajo términos DAP y DDP, con Agencia de Aduana DGF, Envirotainer entre otros.

Uno de los mayores problemas que existen en el área de servicios es la poca disposición de los directivos para concebir esta área como una estrategia más de marketing. Demasiados la ven únicamente como parte del servicio posventa; es decir, algo que se relaciona con una venta ya realizada, no con las ventas que se generarán en el futuro.

Estudios demuestran que, en la actualidad, en muchas empresas el servicio es más eficaz que el marketing para incrementar el volumen de negocios, la promoción de ventas o la publicidad.

En una empresa que posea una estrategia de servicios global, altamente profesional, el servicio añade más a las utilidades netas finales que las actividades que se realizan en las áreas de investigación y desarrollo, innovación de productos, capitalización, ampliación de la cartera financiera, servicios de crédito o cualquier otra estrategia de administración.



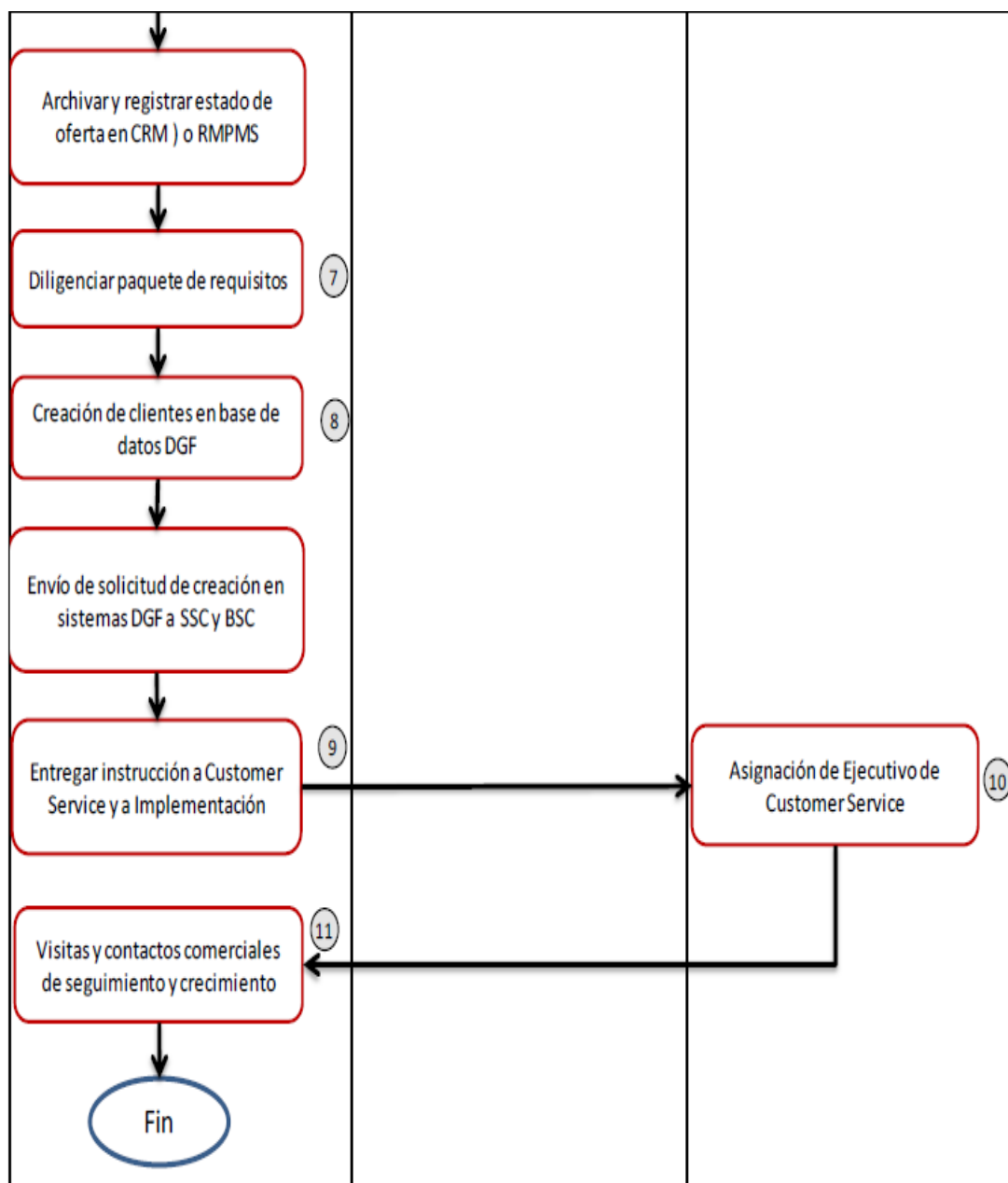


Figura 3: Procedimiento de ventas.

DATOS ESTADISTICOS

El mes de Octubre es una etapa donde empieza la temporada alta de final de año en la empresa, por esto se analizaran datos, comparando estadísticas del mes de Octubre de 2016 y 2017.

Las gráficas, diagramas o cartas de control permiten detectar la variación sistémica generada en un proceso de producción o en la prestación de un servicio con el objetivo de poder ser identificada y corregida antes de que ésta produzca una gran cantidad de partes, productos o servicios defectuosos. (Alberto Pierdant, 2009)

PROD	2016	2017	Vr VS LY
	OCTUBRE	OCTUBRE	
AFRE	652,8	516,8	(136,1)
AFRI	1.333,9	1.699,3	365,4
OFRE FCL	666,4	644,7	(21,8)
OFRE LCL	15,2	21,7	6,5
OFRI FCL	1.449,4	2.126,1	676,7
OFRI LCL	243,4	305,7	62,4
IIS	1.248,3	1.501,0	252,7
CDZ	365,4	392,6	27,2
DOM	629,7	587,4	(42,3)
CPM	57,4	169,6	112,3
TOTAL**Excl'd OTH	6.662	7.965	EUR 1.303

Tabla 1: estadísticas del mes de Octubre de 2016 y 2017.

Un análisis de la *tabla 1*, muestra que servicios que presta la empresa como AFRE (exportación aérea), OFRE FCL (exportación marítima full container load) y Domestico (terrestre y almacenamiento) en el mes de Octubre de 206 y 2017 están en cifras negativas, lo que quiere decir que hubo menos demanda del servicio en estas modalidades; mientras que en las modalidades de AFRI (importación aérea), OFRI FCL (importación marítima full container load), IIS (zona franca) y CPM (Customer Project management) arroja resultados positivos que van desde el 67.6% hasta el 11.2% en alza.

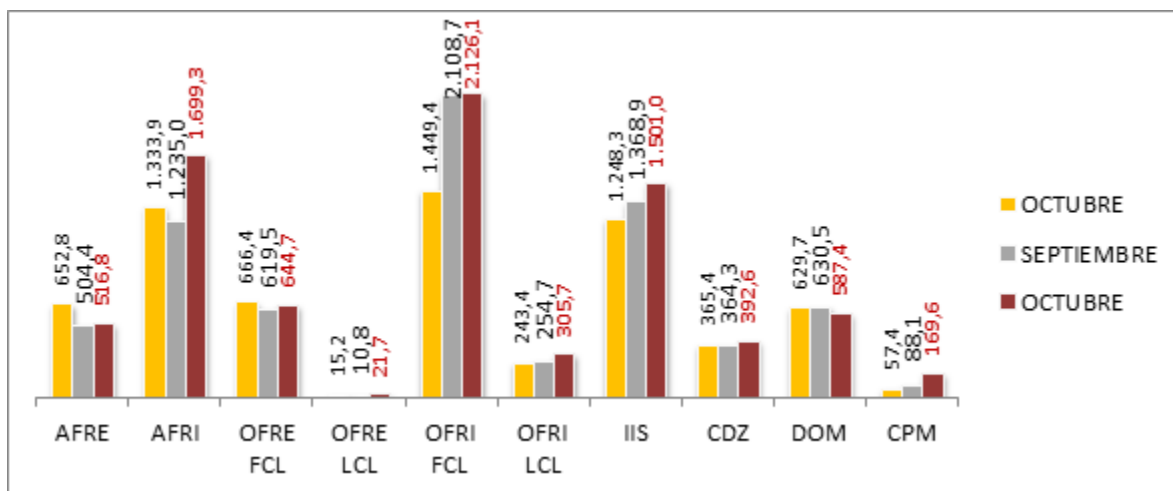


Tabla 2: Estadísticas del mes de Octubre de 2016 y Septiembre- Octubre de 2017.

La *tabla 2* muestra las estadísticas, del mes de octubre de 2016, septiembre y octubre de 2017, se observa cual es la fluctuación de la demanda de los servicios ofrecidos en la empresa, de un mes a otro (septiembre y octubre de 2017).

PROD	2017	2017	%
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	
AFRE	504,4	516,8	1.24
AFRI	1.235,0	1.699,3	46.4
OFRE FCL	619,5	644,7	2.5
OFRE LCL	10,8	21,7	1.0
OFRI FCL	2.108,7	2.126,1	1.7
OFRI LCL	254,7	305,7	5.1
IIS	1.368,9	1.501,0	13.2
CDZ	364,3	392,6	2.8
DOM	630,5	587,4	(4.3)
CPM	88,1	169,6	8.1
TOTAL**Exclld OTH	7.185	7.965	

Tabla 3: estadísticas de los meses Septiembre y Octubre de 2017

En la *tabla 3* se evidencia la demanda de los productos en el mes de Octubre y Septiembre de 2017 que es cuando empieza la temporada de fin de año en el país, expone que el servicio Doméstico bajo un 4.3% su demanda a comparación del mes de Septiembre.

En esta empresa, se tiene pleno conocimiento del problema que se está presentando en el área de servicio, por tal motivo la compañía adopto la estrategia de tener un gran soporte comercial apoyando la labor de mantenimiento de clientes y una labor extra Customer Service con alta productividad, a causa de esta situación se trata de mantener los mismos niveles de facturación mediante una alta rotación de clientes, porque todo el tiempo se están reemplazando por otros nuevos, o luego de un período se recuperan gracias a otras fortalezas de la empresa que lo permite, en la mayoría de casos. Por otra parte, el tema de satisfacción del servicio se puede evidenciar mediante encuestas a clientes y empleados de la empresa aplicadas anualmente, donde exponen sus quejas y reclamos sobre el servicio.

Factor riesgo de los empleados

En una compañía, los empleados están expuestos a muchas situaciones que los hacen vulnerables a ellas, tales como enfermedades por malas posturas, estrés, caídas etc.

Factor riesgo: se define como aquellos objetos, instrumentos, máquinas, instalaciones ambientales, acciones humanas, que encierran una capacidad potencial de producir lesiones o daños materiales y cuya probabilidad de ocurrencia depende de la eliminación o control del elemento agresivo. (SURA, 2017)

El factor riesgo de un empleado al cual no se le busca solución dentro de una empresa implica grandes desventajas para su rendimiento.

La mayoría de expertos en gestión de Recursos Humanos coinciden en que un total de 40 horas semanales, idealmente repartidas en 8 diarias de lunes a viernes, es el tiempo indicado, justo y necesario para dedicar al trabajo. Sin embargo, son muchas las personas que deciden destinar mucho más tiempo a realizar sus labores, ya sea llevándose el trabajo a su casa o trabajando en la oficina en horarios fuera de los establecidos. Esta situación puede ser contraproducente y afectar gravemente el bienestar del empleado y la productividad de su trabajo. (Santana, 2013)

La salud mental y física de los empleados dentro de una empresa es fundamental para el crecimiento de esta, por esto es importante que tenga su espacio como persona, poder compartir con su familia y hacer sus actividades a su debido tiempo como comer y hacer pausas activas.

Las señales que indican que usted está excediéndose en el tiempo que dedica a su trabajo incluyen aplazar sus horarios normales para alimentación e hidratación o incluso cancelarlos por atender otros pendientes. Esto afecta directamente la productividad y la creatividad al reducir o dejar de ingerir los alimentos suficientes para el bienestar de nuestro cuerpo. Llevar el trabajo a

la casa cada noche o tomar los fines de semana como extensión de tiempo para realizar labores de la oficina son otro síntoma de exceso laboral que puede afectar nuestra salud. (Santana, 2013)

COSTO OPERATIVO DE LOS EMPLEADOS

Las empresas hoy en día buscan la optimización de los recursos, así como de la mano de obra, por ello es que implementan sistemas informáticos que ayuden a reducir la contratación de personal.

Los costos operativos representan el valor de aquellos recursos que se pueden identificar y cuantificar para cada unidad de producción, tales como la Materia Prima Directa (MPD) y la Mano de Obra Directa (MOD). (Castebianco, 2009)

Es el conjunto de importes desembolsados por la empresa por cada trabajador como horas extras, salario base, gastos de transporte, gastos en uniformes/dotaciones, seguridad social, pensiones.

En DHL global Colombia el salario de los empleados lo define la experiencia laboral y la antigüedad en la empresa en la mayoría de los casos.

Una persona del área de Customer Service tiene un salario entre 2.000.000 y 2.500.000

COSTOS	%	VALOR
SALARIO		2.000.000
AUXILIO DE TRANSPORTE	11.27%	\$225.400
SALUD	8.50%	\$170.000
PENSION	12.00%	\$240.000
ARL(NIVEL 1)	0.52%	\$10.400
PARAFISCAL	9.00%	\$180.000
PRIMA	8.33%	\$166.600
CESANTIAS	8.33%	\$166.600
INTERESES DE CESANTIAS	12.00%	\$240.000
VACACIONES	4.17%	\$83.400
DOTACION APROXIMADA	5.00%	\$100.000
COSTO MENSUAL ESTIMADO		\$3.582.400

Tabla 4: costo mensual estimado de un empleado del área de Customer Service

En la *tabla 4* se muestra, el costo mensual estimado de un empleado del área de Customer Service, escogiendo como referencia la cifra mínima del salario que se investigó, se presume que el cargo en la empresa en esta área podría estar costando aproximadamente el 70% más del valor establecido como salario.

COSTOS	%	VALOR
SALARIO		4.000.000
AUXILIO DE TRANSPORTE	11.27%	\$450.800
SALUD	8.50%	\$340.000
PENSION	12.00%	\$480.000
ARL(NIVEL 1)	0.52%	\$20.800
PARAFISCAL	9.00%	\$360.000
PRIMA	8.33%	\$333.200
CESANTIAS	8.33%	\$333.200
INTERESES DE CESANTIAS	12.00%	\$480.000
VACACIONES	4.17%	\$166.800
DOTACION APROXIMADA	5.00%	\$200.000
COSTO MENSUAL ESTIMADO		\$7.164.800

Tabla 5: Costo mensual estimado de un empleado del área comercial

Un análisis a la tabla anterior arroja como resultado el costo mensual estimado de un comercial en DHL global Colombia, sin tener en cuenta las comisiones que estos obtienen por ventas, el costo total equivale aproximadamente al 70% más del valor establecido.

FIDELIZACION DE CLIENTES

Una organización cuya razón de ser son los clientes, debería enfocar todas sus acciones hacia este, permitiendo la satisfacción y fidelización hacia sus servicios.

Norma ISO 9000:2005 define la satisfacción del cliente como la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos; aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor.

Philip Kotler: en sus libros sobre el Marketing moderno, habla de cómo se fideliza a un cliente, las estrategias que se deben utilizar para lograr el objetivo.

“la mejor manera de retener a los clientes es pensar todo el tiempo en cómo darles más por menos”

Para fidelizar a un cliente hay que pensar como él, pensar en qué es lo que quiere y necesita incluso antes de que él lo haga. Hay que crearle un deseo de querer más. Y para eso la clave está en que queden completamente satisfechos. Por eso es tan importante ponerse en su piel e intentar empatizar con él. Un cliente satisfecho se mantendrá fiel más tiempo, comprará más, y, muy importante, hablará bien a otras personas de la marca.

Hoy, la película del marketing tiene al cliente como actor protagonista y ya no está considerado como un actor secundario. Es el cliente el personaje principal en la relación con la

marca, es él quien transmite sus necesidades, mientras que la empresa debe estar encima para satisfacerlas y mantener así el interés del cliente.

Peter Drucker: fue el primero en dejar claro que 'no business without a customer' (no hay negocios sin un cliente). Este autor en su libro sobre “Prácticas de administración” da como referente el rol que cumple el cliente interno y externo dentro de una organización. Las empresas sobreviven si tienen clientes, si tienen ventas, si tienen mercado. Los usuarios determinan la supervivencia de la empresa porque la empresa necesita del usuario; pero el usuario no necesita de la empresa, (Drucker, 1954).

Drucker dejó claro que prevalecen las personas sobre el capital y las mercancías, y que los trabajadores deben ser tratados como recursos, no como costos, las personas tienen la capacidad de coordinarse, integrarse, juzgar e imaginar (innovar), además de ser capaces de «auto controlarse». Dirigir el trabajo y al trabajador no es una parte de la tarea directiva, es la clave de todo su trabajo. Dirigir a las personas es la función del rol más amplio e importante de un Director General, pues resume muy apropiadamente la naturaleza de la Dirección.

Importancia de la fidelización de clientes El principal beneficio de la fidelización de clientes es la mejora en la rentabilidad de la empresa, derivada de: a) “Incremento de las ventas de repetición. b) Incremento de las ventas cruzadas. c) Creación de referencias hacia otros clientes. En pocas palabras ¿Qué trata el artículo?: Explicar en qué consisten los programas de fidelización de clientes con énfasis en los criterios contables que las empresas usuarias de los programas de fidelización de clientes deben seguir. ¿Cómo?: Mediante un análisis de la Norma Internacional de Contabilidad No. 18 “Ingresos Ordinarios” y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) No. 13 “Fidelización de Clientes” Hallazgos: Se proporciona

lineamientos a seguir y una serie de conclusiones que, en criterio del autor, son relevantes en el contexto de la aplicación práctica de la materia. Vol.5, Num.3, 2011 TEC Empresarial 31 Contabilidad d) Admisión de sobreprecio (reducción del riesgo de nuevas “expectativas”). e) Disminución de los costes de adquisición de clientes. f) Disminución de los costes de servir (aprendizaje)” (Rivero, 2003). En mercados altamente competitivos y maduros, la fidelización es la única forma de sobrevivencia para las empresas.

6 DISEÑO METODOLOGICO

El presente proyecto de investigación se realizó con una metodología analítica ya que se estudiaron datos sobre las áreas involucradas directamente con el problema a estudiar, con el fin de entender las causas que originan la problemática en la compañía DHL global Forwarding sede Medellín, valiéndose del análisis en entrevistas con personal de servicio al cliente y comerciales.

6.1 ESTUDIO DESCRIPTIVO

En este estudio descriptivo se pretende describir detalladamente los procesos que se realizan en DHL global Forwarding en la sede Medellín, en las áreas de Customer Service y Comercial, desde la obtención de clientes hasta la deserción o fidelización de este.

7 MATERIALES Y RECURSOS

Para la financiación de este proyecto se necesita de recurso humano con experiencia en el negocio de comercio exterior y logística, que será capacitado por 3 meses, recibiendo un salario de \$2.000.000 mensuales más las prestaciones sociales obligatorias.

Financiación del proyecto	
MATERIALES	COSTO
Recurso humano para el área de Customer Service por mes	\$3.582.400
Computador	\$1.500.000
Portátil	\$2.500.000
Teléfono	\$100.000
Celular	\$600.000
Silla	\$400.000
TOTAL	48.682400

Tabla 6: financiación del proyecto

8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/FECHA	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17
Inducción, ideas, falencias, asignación de citas y grupos																	
Visitas, tema, título, planteamiento del problema, diagnóstico de entrega.																	
Base de datos. Y asesoría																	
Objetivos, justificación, marco referencial, plan de mejora.																	
Asesoría (horario)																	
Asesoría (horario)																	
Artículo y Asesoría (todos)																	
Artículo, Diseño metodológico, cronograma de actividades, materiales y recursos.																	
Seminario o asesoría																	
Asesoría (horario)																	
Impactos del proyecto y desenlace del trabajo																	
Asesoría (horario) y asignación de citas																	
Asesoría (horario) FINAL																	
ENTREGA Simulacro de socialización.																	
SOCIALIZACION FINAL																	

Tabla 7: Cronograma de actividades

Capítulo IV: Impacto del proyecto

9 Alcance de los objetivos planteados en el proyecto

Los objetivos planteados que fueron una orientación para el proceso investigativo fueron alcanzados en su totalidad, hubieron dificultades a lo largo del desarrollo de este, como la poca asequibilidad a la información, pero fueron superadas permitiendo el análisis y resultados de la problemática planteada por medio de los objetivos.

10 Actividades realizadas.

En esta investigación, la técnica que se utilizó para la recolección de información fue mediante los datos primarios y secundarios, ya que toda la información adquirida sobre la deserción de clientes en DHL global Forwarding Medellín, se obtuvo por medio de entrevistas a Customer Service y comerciales, bases de datos de la empresa (software), documentos noticiarios y revistas virtuales que ayudaron a la recolección de toda la información que se necesitaba para la realización de este trabajo.

11 Dificultades encontradas en la ejecución del proyecto y de qué forma fueron superadas.

La dificultad encontrada en este proyecto fue la poca asequibilidad de la información sobre estadísticas que demuestren el porcentaje de deserción de clientes en DHL global Forwarding con sede en Medellín, por políticas internas, ya que uno de los objetivos al comienzo de la investigación era analizar en un rango más amplio de años a cerca de la deserción de clientes en esta empresa.

12 Conclusiones

La investigación sobre la deserción de clientes en DHL global Forwarding sede Medellín arrojó los siguientes datos:

Funciones del personal del área de customer Services:

En este objetivo sobre el análisis de las funciones de esta área se encontró que:

El empleado tiene a su cargo files de clientes AFRI, AFRE, OFRE Y OFRI, es decir que tiene clientes que solicitan diferentes productos, lo que implica que el empleado maneje varias modalidades a la vez, utilizando diferentes programas que hacen del servicio más complejo.

Otro objetivo del área es mantener informado de los estatus de envíos, excepciones para los clientes y manejar los requerimientos de estos.

Se encontró que estos requerimientos se hacen por medio de correos electrónicos que son aproximadamente de 100 a 150 diarios, los cuales son en su mayoría de: clientes

solicitando información de sus embarques y de agencias de aduanas solicitando facturación, los emails no alcanzan a ser respondidos en el horario de trabajo del empleado lo que hace que este se lleve el trabajo restante para su casa.

Dentro de las funciones del área comercial esta:

Trabajar en grupo con los ejecutivos asignados, con el fin de contribuir a superar las metas individuales de los integrantes del departamento de ventas.

Los métodos que están implementando en la empresa, sobre la vinculación de más personal del área comercial y menos en el área de customer Services, es para medir la productividad de numero de files por persona, buscando mejorar la eficiencia en los procesos a menor número de personal en determinadas áreas como customer Services, por esto la empresa asigna metas mensuales a los comerciales para que haya una alta rotación de clientes y así reemplazar a los que desertan.

13 Recomendaciones

- Para la minimización o solución del problema sobre la deserción de clientes en DHL global Forwarding, se plantea como propuesta la contratación de personal para el área de Customer Services, que genera los costos expuestos en la *Tabla 4*, este contrato se haría por 3 meses, el cual la empresa analizaría el nivel de productividad y la eficiencia en el servicio.

- Otra idea es hacer una reestructuración el área de customer Services y operaciones, especializando a unas personas por el servicio aéreo y a otras por servicio marítimo, de esta forma se esperaría que haya una mayor eficiencia y calidad del servicio.

- En lo posible aplicar un software que ayude a que los clientes obtengan información acerca de sus embarques y así reducir el número de emails enviados al personal de servicio al cliente.

Referencias.

- Alberto Pierdant, J. R. (2009). Control estadístico de la calidad de un servicio mediante graficas X y R. *Scielo*, 156.
- Castebianco, O. (2009). *Cómo definir los costos de tu empresa*. bogot .
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. En P. Drucker, *The Practice of Management* . California .
- Escolme. (s.f.). Conceptos DE .
- Espinosa, R. (2016). Indicadores de Gestion . *Welcome to the new Marketing*, 1.
- Figueroa, V. M. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable . 2.
- Gonzales Villegas, B. A. (2012). Servicio al cliente. 6.
- Lara, P. (2013). Generando rentabilidad con el servicio al cliente . *Crece sustentablemente*, 1.
- Lema, S. (2011). El departamento comercial en la empresa . *Gestion.org*, 1.
- Medina, A. d. (2016). ¿Qué es el Business Continuity Management (BCM)? *Conexiónensa*, 1.
- Paredes, J. P. (2012). Costos: Teoria y Practica . 2.
- Santana, C. (2013). Exceso de trabajo: riesgos en la salud y disminución de la productividad. *ascendo.blog*, 1.
- SURA. (2017). Panorama de factores de riesgo de una empresa. *SURA ARL*, 1.
- Thompson, I. (2009). Definicion de cliente. *Promonegocios* , 1.