

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TÍTULO DEL TRABAJO: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL PROCESO  
DE EXPORTACIÓN AÉREA DE DHL GLOBAL FORWARDING**

**ANDRÉ SEBASTIÁN SARMIENTO LAPO**

**DIRECTOR: MGTR. VICENTE ADRIÁN TORRES ESCOBAR.**

**QUITO, MARZO 2023**

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo general .....	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	7
1.3. Relevancia del estudio .....	7
1.4. Diseño metodológico .....	7
1.5. Etapas de la investigación.....	9
1.6. Marco teórico.....	9
1.6.1. Definiciones de la teoría de sistemas.....	9
1.6.2. El enfoque por proceso .....	12
1.6.3. La gestión por proceso.....	13
1.6.4. Pasos a seguir para el enfoque por procesos .....	14
1.6.5. Conceptualización de Calidad .....	16
1.6.6. Identificación y selección en procesos .....	17
1.6.7. Diagrama de procesos.....	18
1.6.8. Componentes y significados del diagrama de procesos .....	18
1.6.9. Seguimiento de los procesos .....	20
1.6.10. Mejora de los procesos .....	20
2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	22
2.1. Visión .....	22
2.2. Misión .....	22
2.3. Valores empresariales .....	22
2.4. Estrategia 2025 .....	23
2.5. Reseña Histórica DHL.....	24

2.6.	Socios oficiales de DHL .....	25
2.7.	Logística ecológica .....	25
2.8.	DHL en Ecuador .....	26
2.9.	DHL GLOBAL FORWARDING AÉREO.....	27
3.	PROCESO ACTUAL DE EXPORTACIÓN AÉREA .....	28
3.1.	Descripción del proceso actual de exportación aérea .....	28
3.2.	Identificación de problemas relacionados al proceso actual de exportación aérea 30	
3.3.	Áreas relacionadas con los problemas de exportación aérea.....	31
3.4.	Causas verificadas de los actuales problemas de exportación aérea .....	32
4.	PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO ACTUAL DE EXPORTACIÓN AÉREA .....	33
4.1.	Rediseño del proceso de exportación aérea de DHL .....	33
4.2.	Posibles obstáculos .....	36
4.3.	Ventajas de implementar la propuesta de mejora .....	37
5.	Conclusiones y recomendaciones.....	38
5.1.	Conclusiones.....	38
5.2.	Recomendaciones .....	39
6.	Bibliografía.....	40

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Proceso que presenta la empresa sobre el seguimiento de embarques de exportación aérea .....	29
<b>Tabla 2:</b> Propuesta de mejora al proceso de embarques de exportación aérea .....	34

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Mapa de proceso horizontal .....	11
<b>Figura 2:</b> Diagrama de proceso vertical .....	12

## 1. INTRODUCCIÓN

La empresa DHL *Global Forwarding* se originó en 1815 fundado por Larry Hillblom, Adrian Dalsey y Robert Lynn, con la idea de llevar mercancías ya sea por transporte aéreo, marítimo o terrestre de un lugar de origen a uno de destino alrededor del mundo, manteniendo siempre a consideración su compromiso de fidelidad, flexibilidad, eficiencia y entrega rápida, respetando por sobre todo las normativas locales de cada país para el cumplimiento de sus servicios.

Para conocer a detalle acerca de la realidad en números, y según la página oficial de la empresa DHL Ecuador (2023) afirma: “Se puede estimar que más de 167.000 clientes son atendidos todos los días, más de 30.000 empleados con formación especializada están a disposición, y, más de 2.1 millones de toneladas de cargamento son transportadas mediante el servicio aéreo”.

Ahora, enfocados al proyecto, este estudio tiene como objeto presentar una propuesta de mejora al proceso de exportación aérea de la empresa DHL *Global Forwarding* Ecuador cuyo fin es mantener organizado las respectivas actividades de cada área durante el proceso de exportación, y atender de mejor manera a sus clientes a través de la implementación de un diagrama técnico, de modo que se logre perfeccionar la atención al cliente con el uso de las herramientas actuales que pueda manejar la empresa.

En cuanto a las limitaciones, se menciona que únicamente el estudio será realizado en la sucursal de DHL *Global Forwarding* Ecuador, ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, en la Av. Portugal y Catalina de Aldaz, a razón de que existe un contacto más cercano en la manera de cómo realizan sus operaciones, además de obtener una mayor accesibilidad a la información interna, por lo que no se realizará estudios en otros sitios fuera de Quito.

Para tener un poco más de contexto en cuanto a la problemática, se entenderá que el proceso para atender una nueva orden del cliente puede llegar a ser complicado, confuso, y en ciertas ocasiones incompleto si no se da la información detallada, o en sí, no se desarrolla un buen seguimiento al cliente desde un inicio. Por lo que es importante idear un plan de mejora del proceso de exportación aérea que tenga como objetivo atender de mejor manera al cliente en su proceso de exportación.

El objetivo general de este estudio es analizar y plantear mejoras que ayuden a simplificar el proceso de embarque de exportación aérea para mejorar la atención al cliente en la orden de compra mediante un análisis interno de sus operaciones. Esto, se va a realizar por medio de la resolución de los objetivos específicos que se basan en realizar en primera instancia un resumen general de los antecedentes de la empresa. Luego, se va a describir el proceso actual de la exportación aérea, y posteriormente la identificación de los posibles problemas relacionados al proceso. Por último, se va a idear una propuesta de mejora al proceso actual con el uso de herramientas técnicas.

Para lograr el desarrollo de estos objetivos planteados, es necesario reconocer que el tipo de estudio a usarse es descriptivo, de modo que se va recopilando información del personal encargado de las exportaciones aéreas de la empresa mediante el uso de herramientas para recolección de datos, y así obtener los resultados de modo que se asemejen al objetivo general.

### **1.1. Planteamiento del problema**

El procedimiento de embarques de exportación aérea de la empresa *DHL Global Forwarding* comprende una serie de etapas de las cuales involucra a los departamentos de: Servicio al Cliente, Ventas, Operaciones de Exportación. Además, se incluyen otras áreas que participan del proceso, pero no se involucran directamente con el cliente, tales como son: Aduanas, Transporte Interno y Finanzas. El alcance de este procedimiento inicia desde que el cliente o la estación de origen, notifica sobre la existencia de una nueva carga para ser exportada por la empresa, y que, a través del procedimiento dictado es entregado al cliente final o estación de destino. Dentro del proceso de exportación aérea existen pasos a seguir. En primer lugar, se debe tener un contacto con la empresa por parte del cliente externo para dar las especificaciones del pedido. El cliente envía su pedido vía correo electrónico al ejecutivo de ventas, quien es el encargado de recibir el requerimiento de una nueva exportación y cotizar. Después, este correo pasa al ejecutivo de Servicio al Cliente VAS, en donde valida información del nuevo embarque (Factura comercial, *packing list*, y referencia de la carga), y confirma si DHL realiza la aduana. Posteriormente a este paso, se comunica al departamento de Servicio al cliente la

confirmación si DHL realiza el transporte, o el mismo cliente lo realiza, la solicitud de modificaciones a ventas en el caso de que se presente cualquier irregularidad, la solicitud de documentos de exportación, confirmación de reserva o detalles de salida del embarque, entrega de la carga, seguimiento del embarque y entregan el producto junto a los documentos solicitados. Y finalmente, llega al ejecutivo de Operaciones de Exportación, el cual elabora el pre-corte de la guía, y confirma el arribo de la carga a destino. Por lo tanto, durante todo este proceso, el cliente deberá enviar numerosos documentos y especificaciones a distintos encargados de todas las aéreas, lo cual llega a ser un problema si se envía a la persona incorrecta, se presenta información incompleta, o en sí, existen demoras en la validación de los documentos al momento de no desarrollar un buen seguimiento al cliente desde un inicio, y por consecuencia, la empresa puede perder clientes. Es decir, el proceso actual de exportación aérea de la empresa es obsoleto y requiere la implementación de soluciones prácticas en aquellos puntos débiles para evitar la confusión y ofrecer un bajo servicio a las personas.

Es por esto por lo que el presente trabajo de integración curricular quiere proponer una mejora al proceso actual de exportación aérea con el objetivo de brindar una mejor atención, ya sea eliminando actividades innecesarias, o, aumentando actividades para dar respuesta a pedidos, como a seguimiento personal al cliente. Posteriormente, se tomarán medidas para solucionar las problemáticas mediante la implementación de respuestas automatizadas, manuales o foros para agilizar el proceso de compra de los clientes.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Analizar y plantear mejoras que ayuden a simplificar el proceso de embarque de exportación aérea para mejorar la atención al cliente en la orden de compra mediante un análisis interno de sus operaciones.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- 1- Realizar un resumen de antecedentes generales de la empresa.
- 2- Describir el proceso interno de una exportación aérea.
- 3- Identificar los posibles problemas relacionados a la atención al cliente desde la perspectiva del proceso que maneja la empresa.
- 4- Idear una propuesta de mejora al proceso actual de exportación aérea con el uso de herramientas disponibles.

### **1.3. Relevancia del estudio**

El siguiente estudio tiene el objetivo de presentar una propuesta de mejora al proceso de exportación aérea de la empresa DHL *Global Forwarding* Ecuador, a razón de lograr incrementar la calidad en la atención al cliente mediante el uso de herramientas técnicas que la empresa maneja, y a través de ello, obtener una visión más amplia de las tareas internas de cada área de la empresa. Cabe destacar que incluso puede significar un avance en el desarrollo interno de sus operaciones sobre su competencia a nivel internacional, aumento del portafolio de contactos, e incremento de retención y fidelización de los clientes.

Además, esta investigación permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en el ámbito académico universitario con el fin de identificar las necesidades recurrentes de las empresas, plantear posibles soluciones ante los problemas que surgen, y desarrollar el proceso que conlleva a su ejecución total, ya que se considera necesario este estudio para mejorar la atención al cliente en el proceso de compra, y obtener como resultado un mejor acompañamiento sensible y atento a las necesidades del consumidor.

### **1.4. Diseño metodológico**

El campo de la investigación se reduce a un estudio de caso de la sucursal de DHL *Global Forwarding*, ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito de la Av. Portugal y Catalina

de Aldaz, Edificio La Suiza, a razón de que se tiene un contacto más cercano sobre sus operaciones, y existe mayor accesibilidad a la información al haber trabajado personalmente en esa empresa.

El tipo de estudio a usarse es descriptivo, de modo que se va recopilando información del personal encargado de las exportaciones aéreas de la empresa mediante el uso de entrevistas, hipótesis y observaciones para obtener los resultados de modo que se asemeje al objetivo general descrito anteriormente.

En relación con el tipo de diseño que se va a utilizar, es recomendable usar el estudio de caso y método cualitativo, ya que proporciona variables y categorías de análisis de los cuales son determinantes de la medición de las hipótesis de trabajo que fueron planteadas con anterioridad, y a su vez, puede obtener resultados a las presentes incertidumbres interpretativas del estudio. (Millán, 2018).

Para realizar el estudio a continuación, se va a utilizar técnicas y herramientas para la recolección de datos por el método cualitativo, de los cuales, se destacan los siguientes: la entrevista, revisión de documentos, y guía de observación. Como fuentes secundarias se utilizarán registros de la organización, fuentes de internet y otras fuentes en el caso de ser necesario. De igual manera, se va a desarrollar un diagrama de flujo en el cual se analice los procesos del tema que se está tratando, ya que se conoce que el proceso es transversal, y esto facilita el estudio de la exportación aérea. Dicho estudio debe tener en cuenta factores importantes que deben contemplar para que sea factible su comprensión, tales son conocimientos previos sobre el tema, tiempo disponible para realizar la investigación y recursos disponibles.

Además, es considerado necesario analizar los procesos internos de la empresa, desde el requerimiento inicial del cliente hasta su entrega verificando los medios por el cual se comunican como son: llamadas telefónicas, correos electrónicos, siendo los más frecuentes, reuniones mediante la plataforma de *teams*, y conocer a través de estos canales que tan eficaz es su implementación al momento de atender al cliente.

## **1.5. Etapas de la investigación**

Para comprender de mejor manera el estudio a continuación, se va a detallar los capítulos que se van a tratar siguiendo como guía los objetivos específicos planteados.

En el capítulo primero se va a abordar la introducción del trabajo de titulación, y definición de conceptos varios. En el capítulo segundo corresponde a los antecedentes de la empresa. En el tercer capítulo se va a describir el proceso actual de exportación aérea, la identificación de problemas relacionados al proceso actual, las áreas y causas relacionadas con los problemas de exportación aérea. El capítulo cuatro corresponde al rediseño del proceso de exportación aérea de DHL, los posibles obstáculos y las ventajas de implementar la propuesta de mejora. El capítulo cinco, es el espacio donde se presentarán las conclusiones y, por último, en el capítulo cinco se presentará las recomendaciones del estudio.

## **1.6. Marco teórico**

### **1.6.1. Definiciones de la teoría de sistemas**

Para entender claramente el enfoque de procesos de un sistema de una empresa se resaltarán algunas definiciones de las cuales están relacionadas a la teoría de sistemas, y permiten entender de mejor manera tanto la base teórica como el enfoque de los procesos en general. Según Camilche, (2012), considera que, en primer lugar, es necesario entender lo siguiente:

- En los sistemas pueden existir más sistemas dentro de ellas para comprender las actividades de la empresa.
- Las actividades de un sistema dependen de la forma de su estructura a lo largo del tiempo.
- Son caracterizados por ser abiertos y por compartir información con otros sistemas de manera que se relacione con el ambiente externo a fin de conseguir los objetivos planteados.

Es decir, un sistema necesita una integración de diferentes tareas de las áreas específicas de una organización para su funcionamiento apropiado, y a través de ello obtener buenos resultados y el buen desarrollo de actividades más productivas a largo plazo, que es producto de la sinergia de las partes.

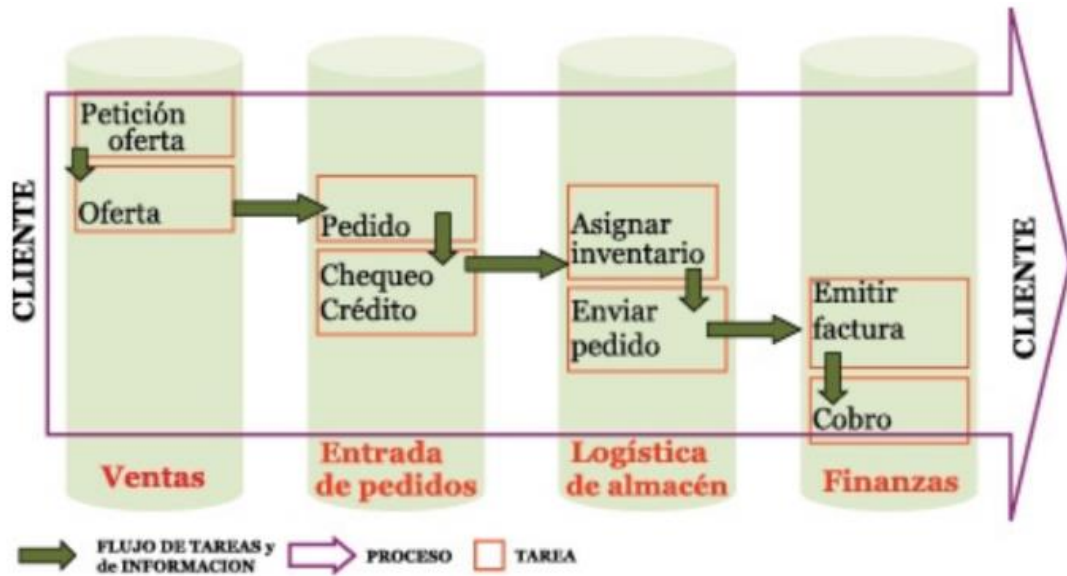
Para conseguir buenos resultados, es necesario que la empresa tome en cuenta dos puntos de vista para percibir un sistema, siendo:

### **Visión Horizontal**

Es una estructura ordenada que se caracteriza por ser dinámica y flexible a medida que las empresas aumentan sus operaciones y tamaño de mercado. Tal como lo menciona Ostroff (2000); “Una estructura horizontal es aquella que considera menos niveles jerárquicos, disponiendo de diversos equipos multidisciplinarios que están a cargo de procesos distintos”.

La estructura horizontal tiene ventajas importantes ya que se incluye a los proveedores, clientes y flujo de tareas, adicionalmente mostrando cómo se realizan dichas tareas mediante una serie de procesos que son implementados por los equipos responsables.

Esta estructura es necesario analizarla, ya que el flujo de procesos va a estar dado por la misma base, y por ende las actividades del proceso están encaminadas a dar valor al cliente.

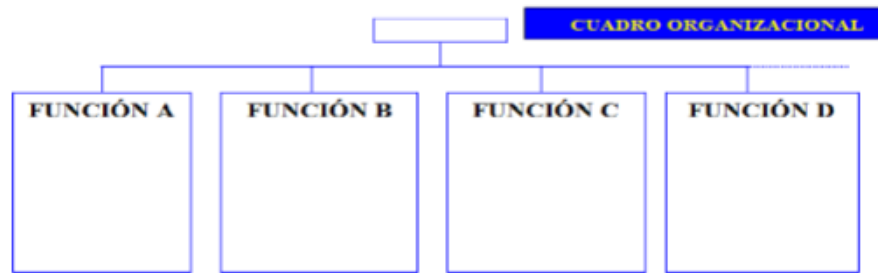


**Figura 1:** Mapa de proceso horizontal

**Fuente:** Martínez, A. (2014, cap. 4) Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal

### Visión Vertical

Según Maylin (2009): “La visión vertical se refiere a aquellas estructuras definidas por la perspectiva de los gerentes de las empresas, en la cual está definida por una línea de mando piramidal, y en donde toda la información pasa de arriba hacia abajo que es donde se encuentra la base”. Se resalta la importancia en las actividades de la organización, de las cuales se asocian en las diferentes áreas que tengan un mismo objetivo, o compartan una misma meta. Todo departamento se enfoca en el desarrollo y obtención de aquellas metas que fueron establecidas por los directores de la empresa.



**Figura 2:** Diagrama de proceso vertical

**Fuente:** Maylin. (2009). Visión Vertical de la Organización

### 1.6.2. El enfoque por proceso

Según la ISO 9001:2015, define a los procesos como: “Conjunto de tareas relacionadas entre sí, transformando elementos de entradas en elementos de salida. Dentro de estas actividades pueden intervenir partes internas como externas, teniendo siempre en cuenta al cliente”.

Adicionalmente, al enfocarse en los procesos internos de una empresa, esto puede hacer referencia a un conjunto de actividades que lo realiza un encargado de un área específica, con el motivo de conseguir los objetivos de gestión, lograr que una organización sea rentable y productiva en atención al cliente, y en general, sea eficiente.

Un aspecto importante para tomar en cuenta en el correcto funcionamiento de los procesos es la retroalimentación, ya que corresponde a aquel punto de inspección, y de análisis inteligente de las acciones tomadas durante el proceso con el objetivo de evaluar y tomar mejores decisiones que encaminen a elevar la efectividad y la calidad en el trabajo.

Al conocer que, en la actualidad, muchas organizaciones se esfuerzan en el cumplimiento de sus actividades considerando la eficiencia parte fundamental de su cadena de valor en primer lugar, no toman en cuenta la eficacia de la ejecución del proceso dictado, por lo que se convierte difícil conocer si las necesidades y/o expectativas del cliente fueron cumplidas. Es por esto que la implementación de un enfoque de procesos, que sea el medio por el cual se logre obtener los resultados, no deba ser en un enfoque vertical, sino más bien horizontal, es decir, que no dificulte la interrelación entre los sistemas, y permita el contacto con los clientes, proveedores y actividades en general de cada proceso. Este enfoque horizontal se aplica en la empresa DHL, y ha ilustrado buenos resultados en

eficiencia al seguimiento de exportaciones aéreas, sin embargo, la implementación de ideas que busquen mejorar el proceso interno, o en sí, una retroalimentación, genera un mejor resultado para alcanzar la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente.

Definiendo el enfoque por proceso según la ISO 9001:2000, considera que es la aplicación de un sistema de procesos dentro de una organización, a la par con las interrelaciones entre ellas, así como su gestión.

Por tanto, algunas de las ventajas del enfoque por procesos son las siguientes:

- Mejora progresiva y resultados constantes.
- Permite realizar grandes cambios en el modo de operación de la empresa.
- Permite una mejor toma de decisiones.
- El proceso es mucho más organizado.
- Existe una mejora de oportunidades.
- Promueve la interrelación de los sistemas.

En conclusión, tener un enfoque por procesos ayuda a que la empresa pueda aportar con mejores decisiones operativas y estratégicas, mediante el uso oportuno de los recursos disponibles, y teniendo siempre en cuenta las necesidades del cliente.

### **1.6.3. La gestión por proceso**

La gestión por proceso es la manera de administrar las actividades que están orientadas a la obtención de valor de la empresa por procesos. Según Velasco A. (2009): “Significa centrarse en lo que realmente importa para generar algún valor ya sea en el ahora, y en el futuro”. Se lo puede realizar de manera ordenada, comenzando desde una entrada del proceso hasta la salida del mismo que está fundamentada en el cumplimiento del requerimiento del cliente.

Por tanto, es capaz de propiciar una visión general de las tareas realizadas por la empresa en donde se produce la interrelación de los procesos y subprocesos entre sí, y el intercambio de información con los clientes externos con el objetivo de elevar la eficiencia y calidad del servicio.

#### **1.6.4. Pasos a seguir para el enfoque por procesos**

Es necesario la implementación de un modelo que logre el enfoque por proceso con el fin de mejorar las interrelaciones entre los procesos de la empresa, y a su vez, tener una visión clara de las actividades que se realizan para el cumplimiento de sus objetivos. El estudio de este tipo de metodología logrará desplegar los pasos necesarios para la búsqueda, selección, ejecución y mejora de aquellas tareas que son importantes considerar en el presente trabajo, por lo que según la investigación a autores como Ochoa (2011), y, Román (2006) los pasos que se deben tomar para el enfoque por proceso son los siguientes:

1. Identificar los asuntos críticos o los objetivos de mejoramiento.
2. Analizar la lista de procesos de la empresa.
3. Escoger los procesos de interés para el cumplimiento de objetivos.
4. Calificar el proceso en general. Se contempla lo siguiente: mapa del proceso, sistema de entrada y salida, tareas y subprocesos derivados incluidos, normas, indicadores y misión.
5. Comprender cómo funciona cada actividad de un proceso y analizar los puntos débiles para su consecuente valor añadido.
6. Sugerir los cambios realizados al proceso actual.
7. Planear un seguimiento y control del proceso mejorado
8. Implementar el proceso mejorado.

Según lo descrito anteriormente, estos son los pasos requeridos para enfocarse correctamente a la selección de un proceso, al igual que la ejecución de técnicas idóneas para el respectivo análisis y fijación de actividades.

A continuación, se detalla la razón de cada uno de los pasos para el enfoque por procesos.

Paso 1: Identificar los asuntos críticos u objetivos de mejoramiento.

Es importante realizarlo para conocer en qué dirección las mejoras se van a producir, teniendo en cuenta la calidad en cada uno de ellos, que a su vez son producidos a partir de los resultados finales dados por el cliente. Los objetivos dan un indicio de que lo

criterios para evaluar los procesos no son satisfactorios, y, por ende, afectan a la calidad de atención al cliente externo.

Paso 2: Analizar la lista de procesos de la empresa.

La importancia de analizar la lista de procesos acerca de una actividad en particular es de especial significancia ya que, en orden para que los productos o servicios puedan cumplir con los estándares más altos de calidad y servicio al cliente, es necesario conocer cómo opera la empresa desde el inicio hasta el fin.

Paso 3: Escoger los procesos de interés para el cumplimiento de objetivos.

Al momento de evaluar la lista de procesos, existirán aquellas actividades que están categorizadas desde las más importantes hasta las menos relevantes, por lo que escoger aquellos que son clave, y son inamovibles del proceso, son un buen punto para empezar a categorizar subprocesos que permitan el logro de los objetivos establecidos.

Paso 4: Calificar el proceso en general.

Es relevante tomar en consideración que, una vez analizado el proceso de una empresa, dar una calificación de satisfacción y de utilidad que se puede obtener a través de ello es práctico para evaluar la situación actual y presentar ideas de mejoras. Esto permitirá conocer el nivel actual de la empresa en el proceso que se está usando, y posteriormente, realizar los planes de mejora correspondientes para fortalecer los puntos débiles de las actividades de cada área e incrementar la atención a terceros.

Paso 5: Comprender cómo funciona cada actividad de un proceso y analizar los puntos débiles para su consecuente valor añadido.

Analizar y estudiar desde una perspectiva más profunda sobre lo que se realiza en cada actividad de un proceso de cualquier tema es de principal relevancia ya que se comprende de mejor manera todos los pasos necesarios para llevar a cabo una actividad, y consecuentemente de ello, se obtenga un fin. Además, proporciona ideas sobre lo que se puede mejorar de aquellas actividades que no aportan mucho al proceso, hecho que es útil para realizar un plan de mejora que se enfoque en la creación de valor aumentando el nivel de calidad de atención y una mejor comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa.

Paso 6. Sugerir los cambios realizados al proceso actual.

Se proporciona ideas acerca de mejorar el proceso actual que tiene la empresa con un proceso mejorado. En el contexto de un mapa de procesos de una organización se procede a desarrollar el mapa mejorado del proceso enfocándose en cómo deberían realizarse las actividades que han presentado fallas y efectuando aquellas ideas que puedan considerarse viables en el futuro.

Paso 7: Plantear un seguimiento y control del proceso mejorado.

Proporcionar un seguimiento y control continuo al proceso mejorado con las herramientas disponibles con el objetivo de que no se presenten mayores dificultades al momento de su ejecución sobre el proceso actual de la empresa.

Paso 8: Implementar el proceso mejorado.

Ejecutar el proceso mejorado que tiene como finalidad beneficiar al personal involucrado en cada actividad designada. Es recomendable para esta fase dar especificaciones al encargado de cada departamento sobre la nueva actividad a ejecutar y cómo realizarla. En caso de ser necesario se debe planificar actividades de capacitación para analizar las propuestas de mejora.

### **1.6.5. Conceptualización de Calidad**

Según la Real Academia de la Lengua, el término de calidad se refiere a la adecuación de un producto o servicio a las características especificadas. Los atributos que están relacionados con la manera en que un servicio puede satisfacer al cliente implícita o explícitamente debe estar puntualizado en la responsabilidad de la administración de la empresa en desarrollarse mediante un esquema funcional compuesta por procesos de: planificación, control y mejora, tal como lo describe Joseph Juran (1990-1992)

Autores como, Kaoru Ishikawa (1988) menciona: “Calidad es la acción de desarrollar, diseñar, manufacturar, y mantener un producto de calidad, siendo el más económico, útil y el más satisfactorio para el consumidor final”. E.W. Deming (1988): “Mira a la calidad de una manera más simple, refiriéndose a una serie de cuestionamiento hacia una mejora

continua”. Uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta es el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) por Edward Deming, que permite realizar mejoras mediante herramientas de control estadístico de calidad.

Por lo que para la empresa es necesario buscar la mejora en la atención al cliente, que supere las expectativas de compra antes, mediante y después del servicio, a través del seguimiento y soporte virtual.

#### **1.6.6. Identificación y selección en procesos**

Se considera en primera instancia cuáles son aquellos procesos que deben estar en el sistema y que continuamente van a formar parte de la estructura de procesos de la empresa. A partir de esto, es necesario entender que los procesos son existentes en la organización, debido al modo en el que operan continuamente, y a su vez, se resalta la dificultad en su identificación. De manera que cualquier conjunto de tareas utilizan los recursos disponibles de la empresa para transformar en resultados son consideradas un proceso ya que pasan por diferentes fases para obtener un valor añadido.

Sin embargo, no todas las tareas de la empresa son consideradas un proceso. Esto se debe determinar si una tarea que es cumplida por la empresa puede ser un subproceso desde otro punto de vista, por lo que se debe tener en cuenta si la actividad mencionada tiene un propósito claro que pueda aportar valor, se pueda realizar en tareas pequeñas siendo eficientes y continuas, etc.

Para que la selección de procesos sea lo suficientemente relevante en la estructura de procesos de una empresa, se deben tomar en cuenta factores como satisfacción del cliente, cumplimiento de requisitos legales, riesgos operativos y económicos, y por último, manejo intenso de recursos.

### 1.6.7. Diagrama de procesos

El diagrama de procesos es considerado como una representación gráfica descriptiva de las actividades que se dan en el desarrollo de un proyecto, en el cual se muestran las interacciones entre los diferentes aspectos que se toman en cuenta en el estudio, y cuyo fin se centra en aportar valor y contribuir en la obtención de resultados. Tal como lo menciona la *American Society of Mechanical Engineers (ASME)*, (2021): “Corresponde a una representación gráfica de los acontecimientos que se producen durante una serie de acciones u operaciones y de la información concerniente a los mismos”.

Por lo tanto, el nivel de detalle en cuanto a la descripción de las tareas será necesaria para asegurar que el proceso interno se planifica, controla y ejecuta de manera eficaz, esto relacionado a cómo se va a ejecutar el diagrama de proceso interno de exportación aérea comprendiendo las actividades que se ejecutan en cada área para facilitar el análisis de procesos, y la propicia distinción entre las actividades que realmente aportan valor.

### 1.6.8. Componentes y significados del diagrama de procesos

Para conocer la simbología que se utiliza para la representación del diagrama de procesos, se considera necesario relacionar los significados de cada uno de sus componentes con las actividades relacionadas al proceso de exportación aérea que utiliza la empresa. Por lo tanto, se presenta a continuación los siguientes conceptos según la herramienta *Bizagi Modeler*:

#### ➤ Cajas / Tareas



Es una herramienta que representa funciones, procesos o actividades que realiza una organización, deben tener una forma rectangular, y debe tener contenido específico de acuerdo con los procesos que considera necesario la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

➤ **Flechas** 

Son consideradas como canales abiertos o aquellos conductores de información, que son dirigidas desde un punto de origen hasta uno de destino, y que se fundamenta en el transporte de datos con las funciones que se van a realizar en el siguiente paso del proceso.

Las flechas de acuerdo a su función corresponden a distintos significados, en casos como:

- Entradas: se representa como información o datos que son transformados por un proceso para producir salidas. Usualmente se figura por el lado izquierdo de las cajas.
- Salidas: son objetos producidos a través del proceso de una organización. Se representan por el lado derecho de las cajas.
- Control: encargados de regular el cuándo y cómo de una actividad, de igual manera en verificar si una actividad se ejecuta o no. Se representan en el lado superior del proceso.
- Mecanismo: son aquellos objetos que son relevantes para ejecutar un proceso. Se representan en el lado inferior de las cajas de proceso.

➤ **Evento de inicio** 

Es una herramienta que indica donde un proceso comenzará. Al ser un evento inicial en términos de flujos de secuencia, no tendrá ningún flujo de secuencia anterior a este.

➤ **Subproceso** 

Se considera como una actividad que contiene otras actividades de un proceso ya dado. El proceso dentro de otro proceso es dependiente del anterior, y en su contenido especifica ciertos términos que son necesarios tomar en cuenta del proceso padre. No se considera un proceso nuevo, sino más bien, una continuación de la actividad que se está tratando.

➤ **Compuerta** 

Las compuertas son ubicaciones dentro de un proceso de negocio donde el flujo de secuencia puede tomar más de dos caminos alternativos, ya que son establecidos como

decisiones que los gerentes toman durante el flujo de procesos, ya sea para implementar una mejora o resaltar la importancia de algo en particular.

➤ **Evento intermedio** 

El evento intermedio es usado para indicar donde sucede algo (un evento) en algún lugar entre el inicio y el final de un proceso dictado. Esto afectará al flujo del proceso, sin embargo, no empezará ni terminará directamente el proceso dictado.

➤ **Evento de fin** 

El evento de fin tiene la intención de marcar donde un proceso terminará. En términos de flujo de secuencia, el evento de fin termina el flujo del proceso, y por lo tanto, no se tendrán flujos de secuencia de salida o más eventos después de su aplicación.

### **1.6.9. Seguimiento de los procesos**

El seguimiento de los procesos de una empresa se enfoca en la recopilación sistemática continua de análisis y manejo de información para examinar el progreso de un plan que tiene como fin cumplir con sus objetivos y guiar decisiones de gestión. Por tanto, el seguimiento de cualquier proceso se fundamenta en asegurar el efectivo desempeño del proceso, y comprobar que la definición y actividades de control se asemejen a las necesidades reales de la empresa.

### **1.6.10. Mejora de los procesos**

Una vez recopilada la información del seguimiento de los procesos, es necesario realizar un análisis para que se enfoque en conocer las características y evolución de los procesos internos de la empresa.

Según Gardner (2014): “El mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos

generales”. Entendido esto, es importante realzar que la mejora de procesos corresponde a un activo de las empresas hoy en día, junto a la mejora continua, que, para muchas organizaciones, es fundamental analizar para mejorar su rendimiento empresarial.

El mejoramiento de procesos se enfoca partiendo de la descripción del proceso actual y de su forma de ejecución, desde el punto de vista SIPOC:

- **S** (*suppliers*): son proveedores del proceso de la organización.
- **I** (*input*): son denominadas entradas, y particularmente utilizan los recursos de los proveedores, siendo servicios o información)
- **P** (*process*): son el conjunto de actividades o tareas presentes en el proceso en sí de la empresa.
- **O** (*output*): es el resultado o la salida del proceso actual que es producto del uso de los recursos utilizados anteriormente.
- **C** (*customers*): son los clientes quienes son los beneficiarios del proceso actual y del cual reciben las salidas del proceso.

## **2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **2.1.1. Visión**

Según DHL Ecuador (2023): “La visión de DHL se fundamenta en una historia de innovación, en la cual se ha fundamentado en la revolución y simplificación del mundo de la logística”. Comienza a partir de la creación de la industria de transporte aéreo en división *express* hasta la transformación en la empresa líder en logística alrededor del mundo. Se consideran pensadores, pioneros y creadores que están en constante desafío de los límites de lo posible, por lo que su frontera final como logística, es realizar envíos a la luna.

### **2.2. Misión**

De acuerdo con DHL Ecuador (2023): “La misión de DHL consiste en realizar envíos, encomiendas y paquetes de manera eficiente para los clientes, con la seguridad de que lleguen al lugar de destino, así mismo mejorar la vida de las personas a través de la conexión, siendo los pioneros del mercado logístico alrededor del mundo”.

### **2.3. Valores empresariales**

Según Quinteros (2023), los valores que destacan a DHL *Global Forwarding* son los siguientes:

- Liderazgo

Corresponde al liderazgo transformacional que tiene la empresa caracterizada por la pasión, actitud, y compromiso total que tiene cada uno de las personas que conforman DHL con el cliente.

- Respeto

Respeto al código de conducta, a los objetivos y reglas que reflejan el compromiso de tener un comportamiento firme y responsable, acorde a lo conformado por la ley y lo ético.

- Progreso

Dedicado a las visiones, progreso, tendencias y soluciones de la logística, DHL está comprometido a la mejora continua con las nuevas tecnologías recientes del mercado, y perfeccionar cada vez más la atención al cliente junto a la calidad de servicio que proporciona en cada una de sus llamadas de acción.

- Innovación

Con el fin de fomentar la innovación y la colaboración entre todos quienes conforman DHL, la empresa reúne a los clientes, socios, expertos de las divisiones de negocio con ideas que fomenten la investigación de tendencias y el desarrollo de soluciones prácticas a problemas futuros.

#### **2.4. Estrategia 2025**

Luego de que la compañía ha logrado un gran progreso con la Estrategia 2020, la expansión geográfica y la gran variedad de soluciones logísticas han ayudado a dar un mejor posicionamiento en el mercado de la logística, por lo que la “Estrategia 2025” según DHL Ecuador (2023): “Se acentúa en las bases para seguir su camino de triunfo que va más allá de 2020, pretendiendo ser reconocido como proveedor, empleador, e inversor de elección en todas aquellas tareas principales de la organización”.

La estrategia gira alrededor de cuatro tendencias que influyen en la logística desde hace años hasta la actualidad, siendo estas: digitalización, sustentabilidad, e-comercio y globalización. La empresa está guiada a las tendencias mencionadas para sacar provecho del potencial de crecimiento rentable a largo plazo de los negocios logísticos, como de igual manera va a intensificar la transformación digital para toda la organización.

## 2.5. Reseña Histórica DHL

DHL es una división de la empresa logística alemana *Deutsche Post*, y es conocida por ser una empresa de servicios logísticos internacional que ofrece servicios de mensajería, entrega de mercaderías y correos mediante su sistema de transporte aéreo, marítimo, terrestre o ferroviario, fundado principalmente por Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn.

El nombre “DHL” viene dado por los apellidos de los tres miembros fundadores, quienes comenzaron sus operaciones en un automóvil de segunda mano y una tarjeta de crédito como único tipo de financiamiento en sus actividades logísticas.

La empresa DHL fue fundada en 1969, Estados Unidos, San Francisco, y se introdujo en la costa este cerca de 1970, y en 1971 se expandió por el Pacífico. En 1974 se expande a Europa, e inaugura su primera oficina en Londres, y tres años después marca su presencia en el Oriente Medio. Se originó a partir de la poca eficiencia de los servicios de correo en el auge masivo de contenedores marítimos en 1960, cuando los documentos de carga relacionados a la mercancía transportada por los contenedores viajaban de igual manera por barco. En este sentido, surge la idea de entregar los documentos de embarque por avión de manera anticipada al arribo de la mercancía, donde los procedimientos aduaneros podían comenzar con anterioridad al arribo del barco en el puerto, y como consecuencia, se redujo el tiempo de descarga permitiendo un ahorro en costes.

Debido a la invención del fax, se redujo considerablemente la entrega clásica de documentos mediante transporte, por lo que, para solventar este obstáculo en 1980, la empresa lanzó el servicio de entrega urgente de mercancías, hecho que se sigue manteniendo hasta la actualidad. En 2005, DHL adquirió la compañía “Exel”, que fue reconocida por ser líder del sector de logística de contratación, lo que causaría su posición de liderazgo a escala mundial en el sector logístico hoy en día.

## **2.6. Socios oficiales de DHL**

DHL se encarga de realizar entregas para eventos a nivel mundial, por lo que están comprometidos con sus socios en el servicio de soluciones innovadoras hacia distintos problemas relacionadas a la logística internacional. Los socios que forman parte de la compañía DHL a nivel mundial cuentan con socios de distintas áreas, siendo de arte, cultura y deportes, estos son:

- *Formula 1*
- *MotoGP*
- *Manchester United*
- *World Rugby HSBC Sevens Series*
- *ESL*
- *Formula E*
- *FIA World Endurance Championship*
- *Gewandhaus Orchester*
- *Team McNeill*
- *Fashion Week*
- *BSD*
- *Surf Life Saving*

## **2.7. Logística ecológica**

Al ser una empresa líder en el mercado logístico, DHL tiene la responsabilidad de dar un ejemplo al mundo mediante la sostenibilidad del medio ambiente al ofrecer una cartera variada y llena de soluciones de logística verdes para enfrentar los desafíos del día a día. Diversas acciones han presentado para reducir la huella de carbono y elevar los estándares en materia de gobernanza y materia social, así como los datos muestra según los estudios de DHL Ecuador (2023):

- El 86% de electricidad viene de fuentes renovables.
- Uso de vehículos eléctricos, ocupando más de 100 millones de kilómetros por milla.
- Uso de bicicletas para entregas en Alemania.
- Contemplan más de 70.000 certificaciones de *Gogreen*.

## **2.8. DHL en Ecuador**

DHL en Ecuador al ser una línea de carga aérea con ubicaciones en Quito y Guayaquil dentro del territorio ecuatoriano, proporciona servicios de mensajería, correos, y entrega de paquetes para el grupo de logística bajo el nombre de DHL, propiedad de *Deutsche Post*. Sus ubicaciones principales residen en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito y, el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, en Guayaquil.

DHL está formada por cinco divisiones en Ecuador:

*DHL Express*. - Ofrece servicios nacionales e internacionales de entrega de documentos y paquetes para sus clientes comerciales.

*DHL eCommerce Solutions*. - Ofrece servicios nacionales e internacionales de paquetes estándar para sus clientes comerciales e individuales, inclusive de facilitación y logística de comercio electrónico.

*DHL Supply Chain*. - Ofrece servicios personalizados para cadenas de suministro en gestión de almacenes, logística de contratación y distribución.

*DHL Freight*. - Ofrece servicios para el transporte de embarques de carga completa o consolidados, nacional e internacional mediante intermodales por toda Europa.

*DHL Global Forwarding*. - Ofrece servicios internacionales de flete aéreo, marítimo y terrestre.

## **2.9. DHL GLOBAL FORWARDING AÉREO**

El transporte aéreo de DHL *Global Forwarding* de Ecuador se caracteriza por trabajar con agencias de transporte seleccionadas por el responsable del área de operaciones aéreas, una vez acordado con los requerimientos del cliente para su respectivo embarque y envío de mercancía, de modo que se planifique con la mayor eficacia y certeza posible.

De igual manera, se ofrece una serie de productos flexibles lo que permite tener una selección de vuelo por velocidades de entrega de mercancías de calidad, correspondiente al que mejor se ajuste a la necesidad del cliente.

Los productos incluyen: servicio puerta a puerta, tiempos de entrega definidos, cobertura extendida opcional por responsabilidad, visibilidad de extremo a extremo, agenciamiento de aduanas opcional.

Consta de diferentes velocidades para los vuelos aéreos de los cuales se menciona a continuación:

- DHL *Same Day Jetline*: siguiente vuelo disponible para misión crítica.
- DHL *Same Day Speedline*: mejor vuelo disponible para misión crítica.
- DHL *Air Priority*: transporte aéreo urgente.
- DHL *Air Economy*: transporte aéreo económico.
- DHL *Air Charter*: manipulación de cargas especializadas.
- DHL *Air Thermonet*: transporte aéreo estándar con control de temperatura.

### **3. PROCESO ACTUAL DE EXPORTACIÓN AÉREA**

#### **3.1.1. Descripción del proceso actual de exportación aérea**

El proceso actual de exportación aérea comprende una serie de tareas de las cuales se encarga diferentes áreas de la empresa, involucrando a los departamentos de Servicio al Cliente, Ventas, Operaciones de exportación. Además, existen otras áreas que participan en el proceso, pero no se involucran directamente con el cliente, tales son las áreas de Aduanas, Transporte Interno y Finanzas. Para entender detalladamente cómo funciona el proceso, hay que partir desde el inicio, en donde se realiza la coordinación de un nuevo embarque por parte del cliente quien toma primer contacto con la empresa mediante los medios de comunicación disponibles: llamadas telefónicas; o en el caso de ser cliente antiguo, a través de correo electrónico, reunión de *teams*, llamadas telefónicas.

Una vez contactado, se realiza la instrucción de embarque de un nuevo requerimiento de exportación, en donde se detalla lo que necesita el cliente (pesos, medidas, descripción de la carga, términos por los cuales se negocia, etc.), y el sucesivo envío de documentos mandatorios que llega al área de ventas por parte del cliente externo. El departamento de Ventas es el encargado de generar la cotización, y en cuyo caso, de enviar los documentos de la carga recibidos junto con el requerimiento a Servicio al Cliente.

A partir de esto, el Departamento de Servicio al Cliente VAS se encarga de revisar la información del nuevo embarque con documentos recibidos por el área de ventas mediante correo electrónico, de los cuales constan: factura comercial (detalla si el tipo de carga es normal o peligrosa), *packing list* (peso y dimensiones de la carga) y la referencia de carga. Además, deberá confirmar junto con Servicio al Cliente si el comprador requiere que DHL deba realizar el *pick up* de la carga para la exportación o si quiera realizar su propio transporte para entregar la carga en el aeropuerto de acuerdo con la reserva. Incluso, este mismo departamento se encarga de solicitar los documentos de exportación que recibe del área de ventas para proceder con la exportación como parte de la implementación del cliente, incluyendo: *Shipper's Letter of Instruction* (SLI), carta de seguridad, Declaración Aduanera de Exportación (DAE), factura comercial, *packing list*, ficha técnica, documentos de acompañamiento, entre otros.

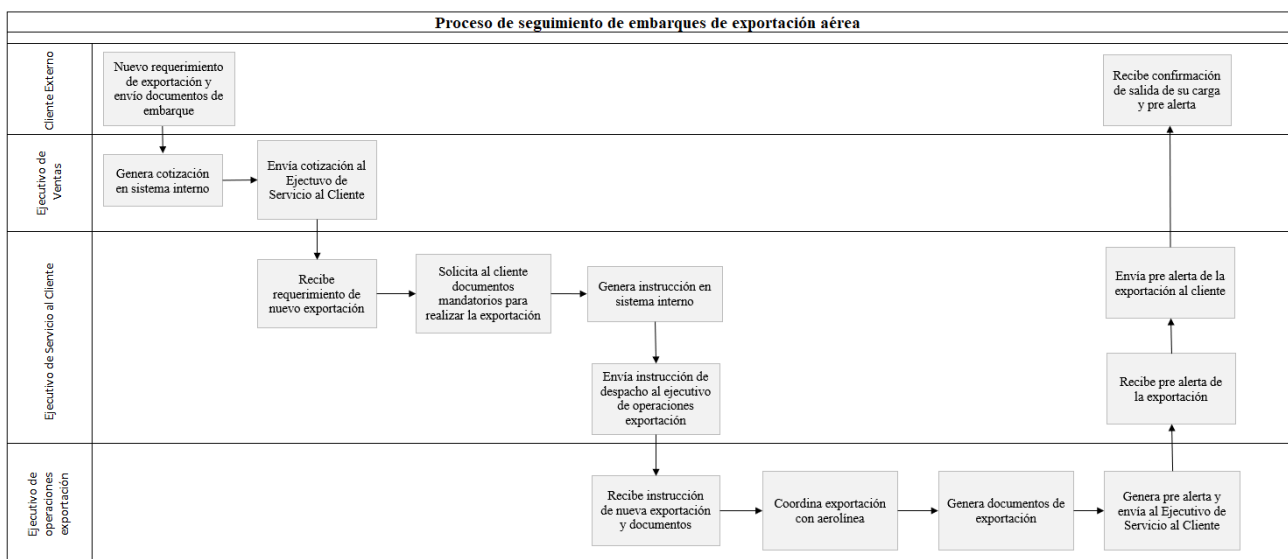
Luego, el departamento de Servicio al Cliente se encarga de notificar al cliente por correo electrónico de que su requerimiento está siendo procesado y enviado a operaciones para la elaboración de documentos, a pesar de que esta sea la única información que se tenga al momento de la coordinación.

Después de revisar la reserva contra instrucciones de embarque, se envía los detalles de reserva al cliente, en donde el cliente validará si la reserva confirmada cumple con las expectativas del servicio que solicitó la empresa, con el fin de informar a Servicio al Cliente si es correcta o no.

Posterior a este paso, se entrega la carga al lugar acordado con el cliente de acuerdo con los regímenes de exportación aérea que el cliente necesite, al igual debe confirmar con el exportador si necesita algún servicio adicional para la carga, antes del seguimiento del embarque de exportación. Una vez confirmado el arribo de la carga a su destino notificado al departamento de Servicio al Cliente, se notifica inmediatamente al cliente para gestionar la entrega de documentos, sobre todo, la guía final por correo electrónico.

A continuación, se puede visualizar el gráfico del proceso actual de una exportación aérea por parte de la empresa DHL.

**Tabla 1.** Proceso que presenta la empresa sobre el seguimiento de embarques de exportación aérea



**Fuente:** Obtenido de la empresa DHL Ecuador

Se detalla que a través de este modelo de procesos todas las actividades relacionadas con el embarque de la exportación aérea que inicia desde la notificación de un nuevo requerimiento por el cliente hasta la confirmación de salida de la carga, por lo que se da entender que este mapa de procesos cubre las actividades que cada área debe realizar. Sin embargo, no cubre a detalle las actividades de las cuales está relacionado el cliente exactamente, al igual que los canales de comunicación, y en sí, los puntos en los que se necesita atención o intervención del personal para notificar del estado de la carga al cliente. Además, se puede mencionar que la empresa no utiliza la simbología científica acordada para la gestión por procesos. Por lo tanto, se va a traducir el mismo cuadro en la Tabla 2, en donde se detalle estas observaciones para que así se muestre cómo debería estar.

### **3.2. Identificación de problemas relacionados al proceso actual de exportación aérea**

Al momento de realizar el seguimiento del embarque de exportación por parte del Departamento de Servicio al Cliente, se reduce la importancia de mantener informado al cliente de todo el proceso de exportación en casos de retrasos o novedades con la carga, ya que son términos inciertos complicados de prever. En algunos casos, la carga no sabe llegar al lugar de destino, y es un inconveniente para el ejecutivo de ventas dar una solución ante este problema.

Otro problema visto es la entrada de información para realizar un nuevo requerimiento del cliente ya que es visto el proceso como tardado al no tener la información correcta y actualizada del cliente, y eso conlleva a esperar a que se corrija y, nuevamente digitar el pedido tomando más tiempo de lo esperado, por lo que se reduce el tiempo de respuesta ante un requerimiento nuevo por el cliente.

De igual manera, el hecho de no tener representado el mapa de procesos en una herramienta que permita visualizar las tareas de cada departamento de la empresa, con su respectiva simbología, medios de comunicación, puntos de inicio y final del proceso, y esto, con el fin de disminuir errores entre las áreas involucradas.

### **3.3. Áreas relacionadas con los problemas de exportación aérea**

Las áreas involucradas directamente con los problemas de exportación aérea comprenden las siguientes: Ventas, Servicio al Cliente y Operaciones de Exportación.

El área de Ventas se involucra primero con el cliente externo, coordinando todos los detalles relacionados a la carga que va a ser transportada hacia el país de destino. Además, debe encargarse de la generación de la cotización y solicitar los documentos de embarque del cliente. Este punto es importante destacar, ya que no se recibe adecuadamente la información pedida, y surge un problema, porque el tiempo que se demora el cliente en obtener dichos documentos es extensa, y la comunicación que se tiene por primera vez siendo un cliente externo hacia un ejecutivo de ventas, es difícil, ya que no se tiene un canal oficial de comunicación para coordinar un pedido, por lo que, el área de ventas se encarga de conseguir contactos de los posibles clientes para realizar sus operaciones.

El área de Servicio al Cliente se involucra en la revisión de la información del nuevo embarque, que es recibido por el área de Ventas. Solicita al cliente documentos de exportación, y en sí, su obligación es informar al cliente sobre los procesos que son directamente involucrados con la carga. El problema que se puede presentar en algunos casos es la revisión de la reserva o detalles de salida, ya que el cliente es el encargado de validar si la reserva confirmada cumple con las expectativas del servicio que el cliente solicitó a DHL. En caso de que no sea así, se debe modificar inmediatamente, asegurándose de cumplir con las expectativas del cliente.

El área de Operaciones de Exportación debe coordinar la aerolínea que esté disponible para realizar el transporte de la carga, o sino coordinar con el cliente si lo va a realizar con alguna aerolínea preferida. Además, es el encargado de notificar al cliente del arribo de la carga al lugar de destino. El problema se puede presentar en la fecha de disponibilidad de la aerolínea en transportar la mercancía, dependiendo del tipo de carga que se maneje, en cuyo caso, el cliente debe esperar un tiempo para que se lleve a cabo su exportación, sin embargo, muchas veces el tiempo de espera es demasiado para el cliente, y a causa de ello, cancela la orden de exportación.

### **3.4. Causas verificadas de los actuales problemas de exportación aérea**

Algunas de las causas que han originado los problemas actuales de exportación aérea son los siguientes:

Por parte del cliente:

- Entrega de documentos incompletos o desactualizados al Ejecutivo de Ventas.

Por parte de la empresa:

- Falta de comunicación interna entre las áreas de la organización.
- Falta de protocolos en situaciones divergentes.
- No existe suficiente comunicación de la empresa al cliente.
- No realizar suficiente seguimiento al cliente.
- Inexistencia de medición del grado de satisfacción al cliente.

## **4. PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO ACTUAL DE EXPORTACIÓN AÉREA**

### **4.1. Rediseño del proceso de exportación aérea de DHL**

Para plantear una propuesta de mejora al proceso actual de exportación aérea, es importante analizar cómo actúa el personal de la empresa en cada área encargada en detallados casos ante el requerimiento de un nuevo cliente. Se estudia a través de las herramientas de observación empírica y preguntas directas sobre aquellas actividades que son necesarias para la creación de valor, y aquellas que no aportan nada en la eficiencia de los procesos internos de exportación aérea.

Luego de haber analizado los problemas relacionados con la atención al cliente, y entendido el proceso que se encarga cada aérea de la empresa DHL, es necesario implementar un plan de mejora al proceso de exportación aérea que permita integrar actividades relacionadas a la mejora de atención al cliente, eliminación de tiempos de espera innecesarios, y en sí, agilizar el procedimiento de embarque. Según Pareda (2022) menciona: “Un plan de mejora bien planteado trae consigo grandes beneficios en cuanto a la mejora de la calidad del servicio, optimizar la productividad del personal, y disminuye los costos productivos y operativos de la empresa.”

Con los recursos dados, se expone a continuación un diagrama en donde se puntualiza las actividades que deben ser mejoradas desde el momento que inicia un nuevo requerimiento hasta la entrega de la mercancía. Por lo tanto, se pueden realizar las siguientes mejoras:



en consideración para satisfacer sus necesidades, ya que por, sobre todo, se busca que la atención sea excelente desde el inicio hasta el final del proceso de exportación.

En el contexto del mapa de la propuesta de mejora del proceso se considera necesario establecer lo siguiente:

- En el área de Ventas, el ejecutivo encargado deberá realizar un seguimiento al cliente en acorde con la cotización y documentos de embarque. La importancia reside en revisar con el cliente los ámbitos de: términos de negociación, lugar de destino, peso, cantidad, etc.

Además de esta actividad, el ejecutivo deberá contactar al cliente del arribo de la carga al lugar de destino para que el cliente esté seguro de que el servicio se haya cumplido en su totalidad, y con el fin de informar que la carga está en perfectas condiciones y no presenta novedad alguna.

- En el área de Servicio al Cliente, el ejecutivo encargado al momento de solicitar los documentos mandatorios para realizar la exportación deberá realizar el seguimiento respectivo involucrando aquellos papeles que son necesarios entregar, evaluar si están actualizados y no presentan errores, detallar cómo conseguir aquellos que el cliente no dispone, y ofrecer soluciones para resolver cualquier eventualidad respectiva, en el caso que el exportador no conozca a detalle el proceso de exportación.
- En el área de Operaciones de Exportación, el ejecutivo deberá confirmar los documentos legales que fueron entregados para la exportación con el objetivo de proporcionar seguridad sobre lo que se está haciendo con la documentación respectiva en todo momento.

Al igual, el ejecutivo de Operaciones de Exportación deberá presentar al cliente el mejor vuelo disponible de todas las aerolíneas que pudo contactar para el transporte de la carga. En ello, se presentan las mejores alternativas al cliente, y posteriormente será el encargado de confirmar el mejor vuelo que ajuste a sus necesidades, o en cuyo caso, revisar con el cliente si lo cubre por su cuenta. Además, se debe informar sobre los días de tránsito y tiempo de llegada al lugar de destino.

La propuesta del plan de mejora al proceso de exportación aérea de la empresa, se basó en el estudio de las metodologías de autores como Pareda (2022), en su trabajo

relacionado a una propuesta de mejora LEAN en una empresa dedicada a la venta de artículos de bazar y papelería; Quinteros (2022), en el desarrollo del plan de proceso actual de exportación aérea de DHL por el método MBO de gestión por procesos; y, Cuamea (2023), en el desarrollo de un plan de mejora *Six Sigma* a una fábrica automotriz, con lo que sirvió como una base para realizar el plan de mejora que esté más enfocado en mejorar la atención al cliente y agilizar el procedimiento de embarque en sí.

La metodología que se presenta para el desarrollo de la propuesta de mejora es el modelado de procesos de negocio (BPM), tal como lo indica *Gdx Group* (2021) corresponde a mapear los procesos y se los representa gráficamente, de modo que se hace más sencillo en comprender y optimizar las actividades de cada área. Por lo tanto, una clara representación de esta metodología es la aplicación de un diagrama de flujo a través de la herramienta de software *Bizagi Modeler*.

#### **4.2. Posibles obstáculos**

Al tener implementado actividades de seguimiento al cliente en el proceso actual, y coordinación del estado de la carga en el proceso de exportación aérea, existen muy pocos obstáculos que puedan significar un gran problema para la empresa resolver. Sin embargo, se pueden destacar algunos obstáculos los cuales se detallan los siguientes:

- Dificultad para establecer indicadores de medición.
- Falta de compromiso de las áreas involucradas en dar una mejor atención al cliente.
- Falta de recursos (tiempo, información, materiales, etc.)
- No cuenta con automatización del proceso.
- Resistencia al cambio para aplicar los cambios respectivos.
- Falta de seguimiento a actividades que no son completadas según el nuevo proceso.

### **4.3. Ventajas de implementar la propuesta de mejora**

Las ventajas de implementar la propuesta de mejora permitirán lo siguiente:

- Las operaciones sean más eficientes, por tanto, aquellas tareas que requieren de excesiva atención o sean innecesarias, serán eliminados al momento de aplicar el plan de mejora.
- Mejore el trabajo en equipo y la comunicación interna entre departamentos de la empresa.
- Implica una mejor dirección ante la buena toma de decisiones que impulse la optimización.
- Permite mejorar la agilidad y productividad del personal de cada área involucrada en la empresa.
- Posibilidad de minimizar los errores internos.
- Corregir los puntos débiles del proceso de exportación de la organización.
- Aumenta la confianza del cliente y del personal de la empresa.
- Asegura una mayor atención al cliente.
- Se organiza de mejor manera aquellas actividades que deben ser realizadas por cada área de exportación.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

- Se realizó la descripción breve de los antecedentes de la empresa.
- Se analizó el proceso actual de exportación aérea, y se logró determinar problemas que presentaban oportunidades de mejora.
- Una vez analizado el diagrama de procesos interno de una exportación aérea de DHL *Global Forwarding*, se presentó un plan de mejora en donde se destaca aquellos puntos que pueden ser fortalecidos con el seguimiento al cliente desde el inicio de un requerimiento hasta el final donde ocurre la entrega de la mercancía al país de destino, lo que conduce a una mejor atención al cliente, mejor comprensión en las actividades que debe realizar cada área encargada, mejoramiento de comunicación entre las áreas organizacionales de la empresa y con el cliente.
- Se realizó un diagrama como propuesta de mejora al proceso actual de exportación de DHL Ecuador, utilizando herramientas técnicas como Bizagi Modeler, la cual permite mejorar la perspectiva del diagrama actual de la empresa, con el propósito de entender de mejor manera las actividades que cumple cada área encargada, y a su vez, analizar en qué momentos se necesita apoyo del personal para dirigir al cliente al paso final.
- La aplicación del plan de mejora busca que se mejore el servicio al cliente referente al seguimiento en aquellas actividades que necesitan soporte para mantener contacto sobre el estado de la carga, y con ello dar ofrecer un servicio de calidad.
- De lo expuesto, una de las fallas del sistema es que no se integra con totalidad sobre la información relacionada al producto, por lo que su verificación inmediata con el cliente para el mejoramiento de una cotización es necesaria corregirlo de inmediato, a fin de evitar cometer errores en un futuro y que estos perjudiquen al directamente al cliente.

- A través de la representación gráfica sobre las tareas encargadas por cada área de la empresa, se concluyó que al menos en cada una de ellas, se necesita mantener informado al cliente sobre el estado de su cotización para evitar la incertidumbre, y a su vez, una mejor organización al planteamiento de actividades designadas, para que así se logre un enfoque de mejora progresiva.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda implementar la presente propuesta de mejora del proceso de exportación.
- Motivar a los encargados de cada proceso de exportación aérea en la implementación de ideas que ayuden a mejorar su procedimiento actual, de manera que se agilice la atención al cliente mediante nuevas perspectivas del personal.
- Renovar semestralmente los gráficos de procesos de exportación aérea a fin de que no sean anticuados, por lo que la organización está orientada a la mejora continua.
- Efectuar evaluaciones a los encargados de las áreas que intervienen en una cotización de exportación aérea para analizar e implementar mejoras a las problemáticas emergentes.
- Realizar auditorías para evaluar el buen manejo del sistema, a modo que sea más ágil y efectivo para el cliente.
- Promover el trabajo en equipo con el personal de cada área de la empresa, a manera de incentivar la cultura de cooperación y mejores relaciones laborales, a través de capacitaciones o eventos que involucren a todo el equipo, para obtener mayores resultados.
- Con el fin de reforzar y mejorar cada una de las actividades del proceso actual de exportación aérea, es necesario realizar retroalimentaciones de los resultados obtenidos por su ejecución, de modo que se evidencie, si la mejora al proceso actual funciona correctamente.

## 6. Bibliografía

Hidalgo, Luis. (2016). *Análisis y propuesta de mejoras al proceso de clasificación y distribución de envíos postales en DHL Express, sucursal Guayaquil* (tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.

Castellano de la Torre, F. (2013). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería* (tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Laureate International Universities, Lima, Perú.

Guzmán, J. (2021). *Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad de la empresa Integración y Tecnología Global Protection S.A* (tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.

Molina, Paul. (2018). *Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad para DHL y propuesta de mejora para los procesos de inbound y outbound* (tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar- Sede Ecuador.

Group Bantu. (2020). 3 estrategias para implementar procesos de mejora continúa efectivos. Blog oficial de Bantu. Recuperado de: <https://www.bantugroup.com/blog/estrategias-para-implementar-procesos-de-mejora-continua>

Rosado, Jesús (2018). La finalidad de la metodología cualitativa. Fundación iS+D para la Investigación Social Avanzada. Recuperado de: <https://isdfundacion.org/2018/09/26/la-finalidad-de-la-metodologia-cualitativa/>

Nueva ISO 9001:2015. (2023). *Desarrollo del concepto calidad. ISO 9001:2015*. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>

Carrillo, J. L. (2018). *¿Qué es un proceso según la ISO 9001:2015? ISO 9001:2015*. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/>

Yepes, V. (2021). Diagramas de proceso de operaciones como herramienta en el estudio de métodos. El blog de Víctor Yepes. Recuperado de: <https://victoryepes.blogs.upv.es/2021/06/07/diagramas-de->



Cuamea G., Lopez R. (2016, 19, 20 y 21 de octubre). Metodología Lean Six Sigma aplicable a una fábrica automotriz. *IX Simposio Internacional de Ingeniería Industrial – Porto Alegre, Brasil*. Recuperado de: [http://www.irsitio.com/refbase/documentos/254\\_CuameaCruz+LopezBlancas2016.pdf](http://www.irsitio.com/refbase/documentos/254_CuameaCruz+LopezBlancas2016.pdf)