



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROCESO DE TRASPASO DE LA INFORMACION EN EL DEPARTAMENTO DE VALOR
AGREGADO EN LA INDUSTRIA DE LOS EMBARCADORES
CASO PRÁCTICO: DHL GLOBAL FORWARDING

Autor
LUKAS ALEJANDRO FLORES FARFÁN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
PROFESOR GUIA: ANDRÉS BORQUEZ B.

Santiago, Enero de 2013

Agradecimientos

Quiero agradecer a todos quienes me han apoyado en este proceso y en mi vida en general y todos han aportado para que este proyecto de título salga adelante.

Primero agradecer a mis padres, Jessica y Manuel, quienes siempre me han dado su apoyo incondicional en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida, los amo mucho, esto es parte de ustedes también.

Agradecer a mis hermanos menores, Manuel y Cristóbal por ser una motivación en mi vida para esforzarme al máximo, por ser luz de mi vida, los amo mucho.

Agradecer también a mi grupo pastoral Revive y todos los amigos que he podido crear allí, han cambiado mi vida y me siento muy afortunado por el estilo de vida que he aprendido con ustedes, siempre podrán contar conmigo.

Agradecer a Dios, por la vida que me ha entregado y las personas que ha puesto en mi vida, por hacer que mi vida sea distinta y basada en el amor.

Agradecer personalmente a mi profesor guía Andrés Bórquez, por la paciencia, enseñanzas y todo lo aprendido, simplemente ha sido un gusto trabajar con usted, muchas gracias por todo.

Finalmente agradecer a las personas del departamento de ISC en Dhl global forwarding, por la tremenda experiencia que fue trabajar con ustedes.

Abstract

El siguiente trabajo de investigación se centra en el proceso de traspaso de información en un departamento de Internacional Supply Chain (ISC), de la empresa Dhl global forwarding. En este trabajo se revisa la historia, evolución y complejidades de la cadena de suministro. La metodología utilizada en este informe se divide en 3 etapas, observación participante, revisión bibliográfica y entrevista en profundidad. Para la recogida de información se utilizó fuentes bibliográficas relacionadas al tema de investigación y entrevistas al personal de la compañía en donde el autor realizó su práctica profesional. El objetivo central es conocer el actual proceso de traspaso de la información en dicho departamento, involucrando a todos los actores, definiendo los puntos críticos y las deficiencias del proceso para dar una propuesta de mejora.

Índice

Objetivos, General y Específicos	4
Marco teórico	7
Terreno de análisis	16
Problemática	24
Metodología	26
Análisis de discurso	30
Capítulo 1: Principales dinámicas que intervienen en los procesos de traspaso de la información	31
Capítulo 2: Principales actores y su rol en el traspaso de la información	35
Capítulo 3: Métodos para anticiparse a los problemas del traspaso de la información	44
Conclusión	50
Anexos:	51

.

Objetivos

General:

Identificar la historia y evolución del proceso de la cadena de suministro, además de analizar el actual proceso de traspaso de información en el departamento de ISC, International Supply Chain, en la compañía Dhl Global Forwarding Chile, desde la perspectiva de un alumno en práctica, estudiante egresado de Administración de Negocios Internacionales, mostrando las fortalezas y debilidades, proponiendo una solución una solución para mejorar el proceso.

Específicos:

- Diagnosticar el actual proceso de traspaso de la información.
- Determinar las necesidades de los actores de este proceso.
- Identificar y analizar las principales dinámicas en el proceso de la cadena de suministro
- Proponer una solución basada en los resultados obtenidos.

Introducción

En el siguiente informe trata sobre el proceso de comunicación entre un forwarder, sus clientes internos (jefatura, oficinas de origen, otros departamentos) y clientes externos (agencias de aduanas y cliente al cual se entrega el servicio), todo esto enmarcado en el contexto de la realización de la práctica profesional del autor en el departamento de ISC (International Supply Chain) departamento que trabaja con empresas del retail, dando visibilidad de la orden de compra al cliente en todo momento, en la compañía DHL Global Forwarding, empresa dedicada al giro de embarcador internacional.

Dicha práctica se desarrolló por 3 meses, en dos partes, desde el 2 de Enero de 2012, hasta el 16 de Febrero, la cual fue extendida a petición de la compañía hasta el 30 de Marzo del mismo año.

La principal motivación del autor para realizar la práctica profesional allí, radica en el interés propio por el área del comercio internacional, en donde hay relación directa con los actores del comercio internacional (agencias de aduanas, oficinas en origen, clientes).

Área que al autor durante su carrera universitaria llamó más la atención, adicionalmente para él es muy atractivo el nivel y reconocimiento de la compañía a nivel mundial, encontrando una gran oportunidad de aprendizaje y aplicación de lo aprendido a lo largo de la carrera de Administración de Negocios Internacionales.

Cómo practicante el autor principalmente sirvió de apoyo en las labores diarias para distintas cuentas del departamento, en lo que fuera solicitado.

Marco teórico

El comercio internacional tiene su nacimiento en la época del neolítico aproximadamente desde el año 8.000 antes de cristo.

Desde aquellos tiempos, las personas deseaban mercancías que no se producían en donde ellos querían adquirirlos y consumirlos o no había en el momento en el cuál ellos querían consumir esos productos. Siendo esto la causa en la cual comienza a forjarse el comercio internacional.

Esto debido a que en particular algunos alimentos se producen en distintas zonas del mundo y sólo se encuentran disponibles en determinadas épocas del año. La forma que existía antiguamente era consumir los productos en la zona en donde se producían y para ello era necesario el traslado de la gente hacia esos lugares o de todas formas ir al lugar de producción y trasladar el producto para su almacenamiento y posterior consumo, pero existía una barrera en cuanto al traslado de estos productos, la cantidad para transportar se limitaba a lo que una persona podía cargar. Además con respecto al almacenamiento de productos perecibles esto sólo era posible en un periodo reducido de tiempo, porque no existía un sistema desarrollado para este tipo de problemáticas.

Este ineficiente sistema de transporte y almacenamiento de los productos, en la mayoría de los casos forzaba movimientos humanos en dirección a los lugares en donde se encontraban las fuentes de producción lo que a su vez limitaba el espectro de productos a consumir.

En la actualidad existen aún algunos ejemplos en los cuales la zona de producción y consumo se ve limitada a una región geográfica específica, así como lo son algunas regiones de Asia y África, zonas en las cuales la mayoría de la población vive en las aldeas autosuficientes, que producen la mayor cantidad de productos que consumen.

Las áreas de producción y consumo de bienes, entraron en una fase de separación geográfica, las zonas comenzaron a especializarse en lo que mejor sabían hacer, en lo que producen más eficientemente.

El concepto de comercio como tal nació en la zona del mediterráneo, entre los valles que guarda el río Nilo, Jordán, Éufrates y las costas del mar rojo, esto debido a que en esta zona se desarrollaban países como Egipto, Mesopotamia y Palestina.

Particularmente Egipto destacó por su riqueza que le daba estar geográficamente ubicado cerca del río Nilo, principalmente este país mantenía relaciones comerciales con el continente asiático, todo esto se realizaba usando la vía terrestre debido a que los egipcios nunca fueron grandes navegadores, dentro de los bienes que Egipto exportaba eran tejidos, granos y productos con algún nivel de manufacturación, productos tales como armas, en este tiempo el trueque es la única forma de intercambiar bienes, lo que fue evolucionando una vez que se hizo más usual el trueque entre personas, que

posteriormente derivó hacia la medida de intercambio el peso fijo de algún metal como el oro o la plata

El comercio internacional se fue perfeccionando a través de diferentes hitos uno de ellos fue las distintas rutas comerciales que giraban en torno a un concepto.

Rutas Comerciales¹

- La gran ruta romana de África del norte
- La ruta del ámbar
- La ruta de las especias
- La ruta de la seda
- Las rutas de caravanas en África oriental

La gran ruta romana de África del norte.

Esta ruta conectaba desde Alejandría, en Egipto hasta las columnas de Hércules en el estrecho de Gibraltar, por lo que todas las provincias ubicadas a orillas del mediterráneo eran enlazadas entre sí, la prueba más fehaciente son los restos arqueológicos encontrados en esta zona del mundo.

¹ Fuente: Adaptación No especificado, El correo de la Unesco Grandes rutas comerciales del mundo <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000746/074681so.pdf> 02/Junio/2012 2:41 AM. páginas 7 – 9 – 13-

Principalmente en esta ruta se transaban bienes como el grano, el vidrio, el lino, textiles de diversos tipos, el papiro, el marfil, maderas nobles y metales preciosos.

La ruta del ámbar:

Esta ruta conectó grandes distancias geográficas dado el valor del ámbar lo que provocó un gran despliegue y crecimiento de las vías y modos de transporte, desde los alrededores de Kaliningrado, Rusia, pasando por el puerto griego de Masilia, desde allí por vía terrestre por el Rin inferior, siguiendo hasta las puertas de Burgado, Madrid, luego rodeando el lago de Ginebra, hasta llegar al Ródano para desde ese punto continuar río abajo hasta Marsella. Además existió una gran ruta marítima para comercializar el ámbar, desde el norte de Europa hacia el cercano oriente y África del norte e incluso Asia central, sudoriental, el lejano oriente.

La ruta de las especias:

Esta ruta se centró en las especias tales como la canela, el clavo, la nuez moscada y la pimienta y conectó los territorios de Asia sudoriental y la costa oriental africana, la carga llegaba hasta el mar rojo por vía marítima proveniente desde Etiopía y luego vía terrestre a los diferentes pueblos hasta el valle del Nilo.

La ruta de la seda:

Las primeras exportaciones de este bien se producen desde los reinos de Jin y Qin hacia occidente. Todo esto en el período llamado “primaveras y otoño” comprendido ente los años 770 – 476 ante de Cristo. Aunque en esa época no existió un intercambio directo entre las zonas de China interior y Asia central, si el intercambio se produce gracias a las tribus nómades cómo los Yue-chi o los Xianyun, lo que también ayudó a expandir el comercio con Europa.

Las rutas de caravanas en África oriental:

Para el desarrollo de esta ruta, hay dos factores que hicieron de esta una ruta exitosa para el desarrollo del comercio entre la zona de África oriental y los pueblos de Asia. En donde los principales productos eran originarios de la zona Africana tales como el hierro, oro y cobre. Lo que a su vez fue un incentivo para establecer los contactos comerciales entre las distintas zonas del continente africano.

Todas estas rutas son los cimientos del concepto de comercio internacional, con el pasar del tiempo se fue refinando este concepto, en el cual comienza a aparecer la logística, propiamente tal la logística nace como una definición desde las tiempos de guerra concepto que también tiene su propia evolución, en la cual se definen 3 períodos que se detallan a continuación.

La evolución de la logística se destaca 3 etapas para su desarrollo².

- Antes de la década de los 50, (época del letargo),
- Entre la década de los 50 y 60
- 1970 al presente.

Época del letargo:

En esta época para continuar un negocio la logística se consideraba un mal necesario para absorber los costos, dos hitos históricos marcaron el desarrollo de la logística,

- La revolución industrial
- La expansión de Estados Unidos.

Quién comenzó a hablar sobre el término logística fue el especialista, Arch Shaw³ quienes visualizaron la diferencia la distribución de bienes y la creadora de la demanda, además de identificar la esencia de la distribución. En este período nace el marketing como disciplina en la cual estaba incluida la distribución física pero a pesar de ello no le dedicaban la atención que requería.

² Fuente: Adaptación Libro “Logística Empresarial, Control y Planificación”, Ronald Ballou. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1991. Páginas 11 – 12.

³ Arch Shaw 1876 – 1972 Teórico Americano de la gestión, durante la primera guerra mundial fue secretario de la junta de comercio y economía, miembro de la junta de directores de la escuela de negocios de Harvard.

Entre la década de los 50 y 60

Durante estos años es donde se produce el clima apropiado para desarrollar teoría práctica de la logística, apareciendo el concepto de “gestión empresarial” esto ayudado por las condiciones económicas y su desarrollo, se pueden identificar 4 condiciones clave:

- Cambios en la distribución y costumbres de los consumidores.

Se refiere a los cambios en los costos de distribución particularmente en el caso de las migraciones desde las zonas rurales hasta los grandes centros de población (en Estados Unidos durante estos años) lo que por sí sólo reduce los costos de transporte debido al menor número de puntos a los que hay que abastecer. Pero a su vez con el paso de los años ese fenómeno se produjo a la inversa provocando un alza de los costos.

- Presión de los costes en la industria.

Las consecuencias económicas tras la segunda guerra mundial, obligó a las empresas a optimizar la productividad y se vio a la logística la barrera para lograr la reducción de los costos.

- Progreso en la tecnología de los ordenadores.

Con el desarrollo de la logística fueron apareciendo las complejidades de este sistema, complejidades que se vieron eficazmente mitigados por una nueva tecnología que comienza a crecer en los años 50.

- Influencia de la experiencia militar.

El ejército mucho antes que los empresarios tenían el concepto definido y estaban preparados para cualquier actividad.

Años 70 al presente

La semi-madurez es la palabra que identifica a la logística en esta época, un hito que hizo que las miradas se volvieran a la logística fue el gran aumento de los precios del petróleo en 1973 a las naciones de la OPEP, en este nuevo escenario los conceptos desarrollados en la época anterior comienzan a utilizarse pasando desde la estimulación de la demanda a economías enfocados en el suministro. Además la logística sigue siendo una actividad con altos costos por lo tanto las compañías siguen buscando la reducción de estos.

Figura 1 Cronología de hitos Comercio Internacional



En esta tabla, se ordenan cronológicamente los principales hitos que forjan el concepto de comercio internacional

Esta es la evolución y desarrollo de la logística cómo concepto y práctica, en donde la gestión es uno de los factores más importantes de este proceso, pero, también es aquí en donde se pueden producir la mayor cantidad de errores sobretodo los relacionados con el traspaso de información, (es aquí en donde se detiene con mayor atención esta investigación) más aún con la globalización y la interdependencia en la cual hoy se mueve esta industria, llevándolo al ámbito internacional en donde intervienen muchos actores cómo las navieras, las agencias de aduana, los forwarders, los bancos, las aduanas de cada país, los compradores y vendedores, es por eso que el traspaso de la información debe ser un proceso claro, que optimice la eficiencia de los trabajadores y evite sobrecargar a los empleados que estas compañías.

Un argumento a favor es el desarrollo de la tecnología la cual ha disminuido la posibilidad de fallas en este proceso de traspaso, así todo, siguen existiendo falencias lo que repercute en la carga de trabajo para los distintos actores intervinientes al tener que revisar la información recibida.

En el caso de los actores que tienen clientes directamente relacionados, afecta en la eficiencia y muchas veces puede traer conflictos que pueden hacer que el cliente termine la relación contractual, por una constante de errores en el traspaso de información entre cliente y proveedor de servicios.

Terreno de análisis: Caso empresa DHL Chile

Antecedentes de la práctica profesional

1.1 Breve Reseña Histórica.

DHL es la principal empresa en la coordinación y transporte de envíos en todo el mundo.

DHL Global Forwarding es líder mundial en los mercados de carga aéreos y marítimos. Transporta bienes y mercaderías hacia destinos predeterminados en horarios y a precios determinados brindando soluciones personalizadas a sus mayores proyectos logísticos así como servicios aduaneros integrales.

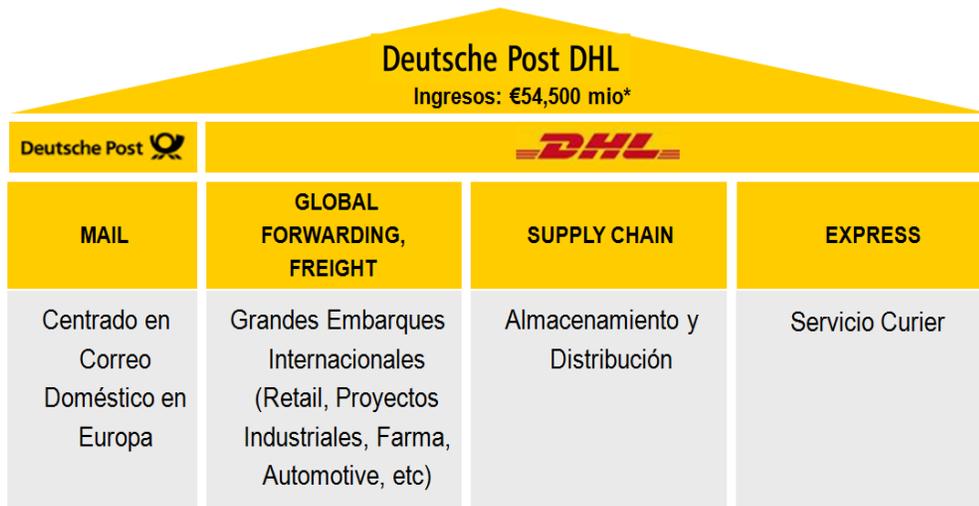
DHL Freight es uno de los mayores transportistas de carga en el mercado de transporte terrestre europeo ofreciendo soluciones flexibles e individualizadas a sus clientes. Operan servicios internacionales y nacionales de carga completa y parcial por vía terrestre, ferroviaria o intermodal. Los servicios de intermediación aduanera integrales aseguran envíos transfronterizos sin inconvenientes.

DHL Freight es un socio flexible para transporte terrestre en Europa, partes de la Comunidad de Naciones de Estados Independientes (CIS), África del Norte y el Medio Oriente. Aseguran a todo tipo de clientes transporte internacional y nacional confiable y eficiente.

DHL Global posee una capacidad de larga data para operar en grandes mercados, tales como Europa, EEUU y China se une al largo compromiso con cada territorio en el que

operan. Por lo tanto, el cliente puede estar seguro que DHL cuenta con el conocimiento y capacidad necesarios en cualquier lugar donde deban estar los productos.

Áreas de negocios de DHL Deutsche Post (2009).



Cobertura de DHL Global Forwarding a nivel mundial.

despachados al cliente. Todo esto para clientes Falabella y Matriz Ideas (Casa & Ideas)

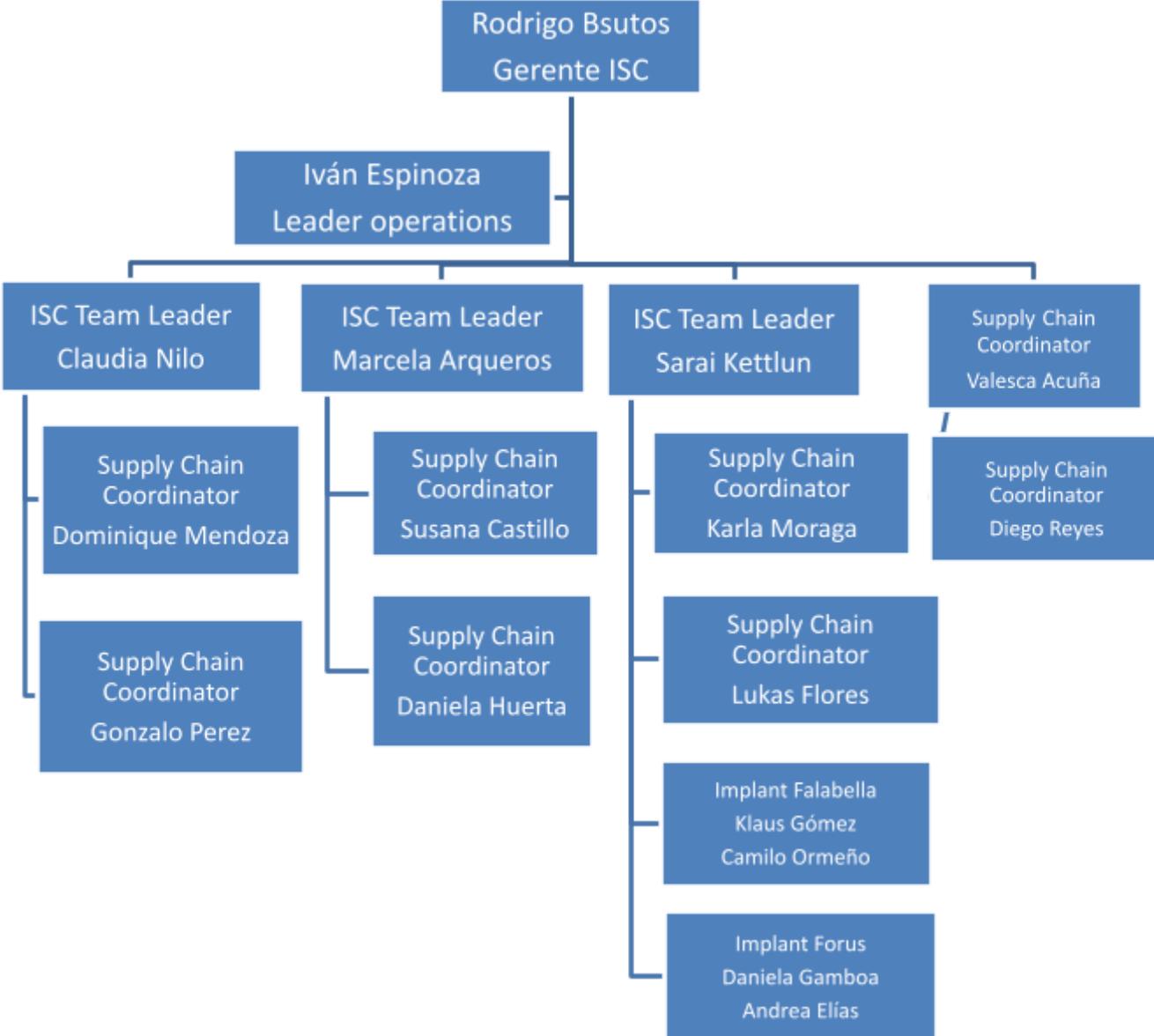
4. Coordinación de embarques marítimos para Falabella desde China principalmente y sudeste asiático
5. Elaboración de Itinerario de Naves para Falabella, actualizando ETAS y Naves que arriban a puertos de Valparaíso y San Antonio, según la información disponible en las paginas de las compañías navieras para su envío al cliente.

1.2.2 Razones que impulsan el tema a desarrollar

Las principales razones para desarrollar la temática sobre el proceso y traspaso de la información son debido a que la relación con clientes como el retail, quienes en Chile son una industria bien desarrollada, cuentan con una fuerte competencia y temporadas en las cuales la cantidad de embarques aumenta considerablemente, por lo que la comunicación tanto de los requerimientos del cliente, como los nuevos proyectos además de los reclamos que puedan existir, deben ser traspasados con la mayor claridad posible, sobre todo si se trata de temas relacionados con las oficinas de origen de DHL, que principalmente para esta industria se ubican en el continente asiático, con quienes existe una diferencia horaria de medio día, lo cual si la información no es entregada de forma correcta y concreta de una sola vez, se pierde tiempo valioso para la resolución de los problemas y de la misma gestión sobre la orden de compra del cliente.

Organigrama

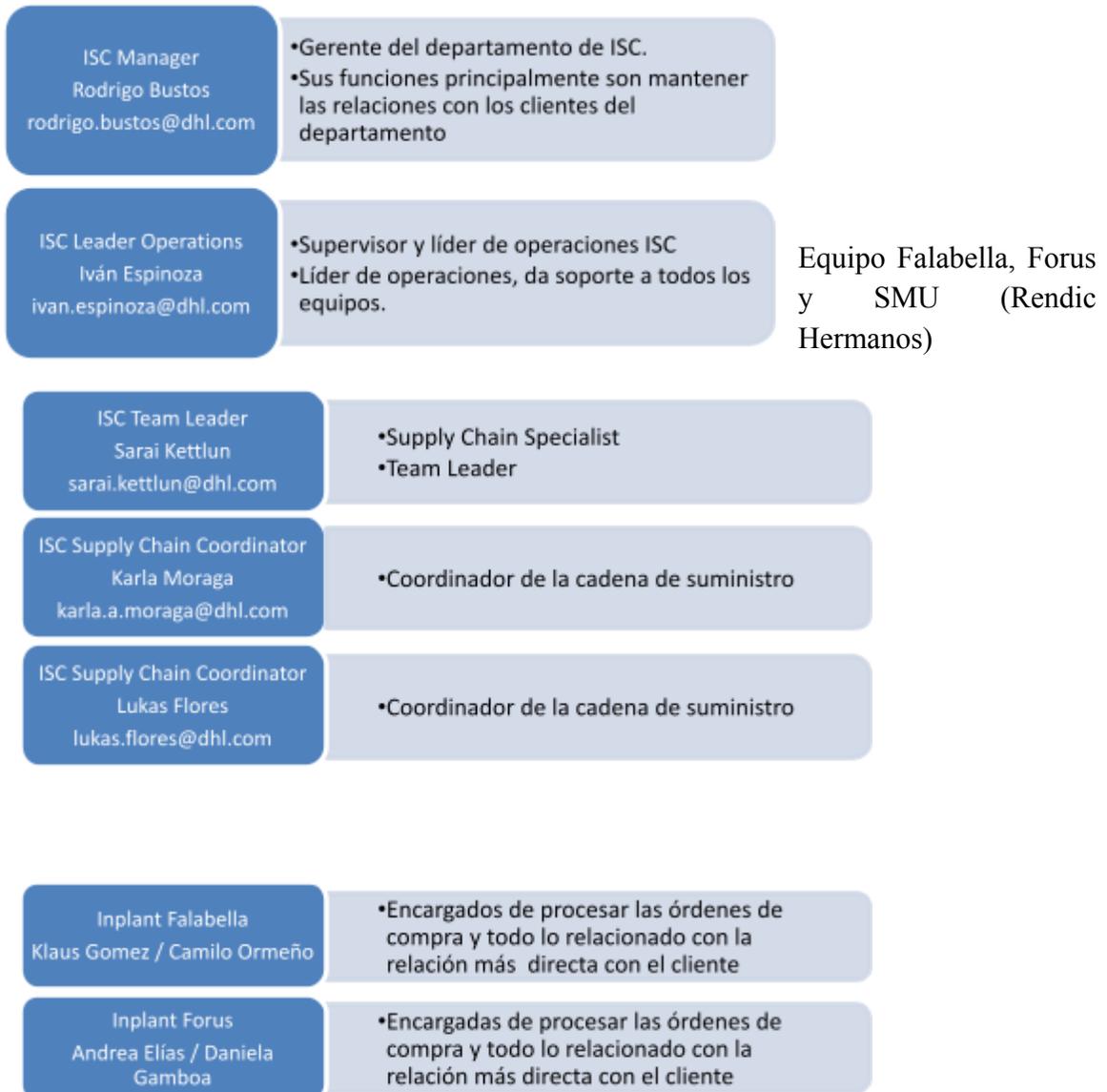
Figura número 1 Organigrama DHL Global Forwarding, detalle del departamento en el cual el autor realizó su práctica profesional



El autor se desempeñó durante su período de práctica en el departamento de International Supply Chain.

A continuación se define la estructura organizacional

Gerencia:



Equipo Hites, Matriz Ideas y Colloky

<p>ISC Team Leader Marcela Arqueros marcela.arqueros@dhl.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Supply Chain Specialist •Team Leader
<p>ISC Supply Chain Coordinator Susana Castillo susana.castillo@dhl.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinadora de la cadena de suministro
<p>ISC Supply Chain Coordinator Daniela Huerta daniela.huerta@dhl.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinadora de la cadena de suministro

Equipo Cencosud, Tricot, La Polar.⁴

⁴ Fuente: Adaptación Página web DHL Global Forwarding <http://www.dhl.cl>

<p>ISC Team Leader Claudia Nilo claudia.nilo@dhl.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Supply Chain Specialist •Team Leader
<p>ISC Supply Chain Coordinator Dominique Mendoza dominique.mendoza@dhl.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinadora de la cadena de suministro
<p>ISC Supply Chain Coordinator Gonzalo Perez gonzalo.fabian.perez@dhl.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinador de la Cadena de Suministro

Equipo tecnología, Entel y Tecnoglobal

<p>IISC Supply Chain Coordinator Valesca Acuña valesca.acuna@dhl.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinadora de la cadena de suministro
<p>ISC Supply Chain Coordinator Diego Reyes diego.reyes@dhl.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinador de la cadena de suministro

Problemática

Si bien, el comercio internacional y posteriormente la logística, han acompañado a la historia en sus diferentes procesos, su mayor expansión y desarrollo, ha sido durante las últimas décadas.

El caso del comercio internacional comenzó en una primera etapa rudimentaria y primitiva, donde el trueque se usaba como la única forma de transacción de bienes pasando por la valoración en peso de algún metal para llegar hasta la moneda tal como la conocemos hoy. En el caso de la logística que nació dentro de la milicia y que posteriormente fue adaptado para el ámbito empresarial en donde se desarrolló con más fuerza.

Sin embargo, la aplicación de este concepto, no está exento de problemas, uno de ellos es el traspaso de información, tanto en la compañía, (por ejemplo oficinas ubicadas en países con distintas zonas horarias horarios), en donde una mala instrucción o poca claridad en los datos entregados en una situación bajo presión con un cliente ya sea interno o externo, provoca pérdida de tiempo en responder a ese requerimiento, lo que a su vez puede producir un desgaste en la relación empresa – cliente, debido a la frecuencia con la que se comete este error.

Uno de los mayores problemas que se genera dentro de la cadena de suministro es el traspaso de la información, frecuentemente este error se genera por la segmentación de clientes que existe dentro de las compañías. La segmentación principalmente se centra

en reunir aquellos clientes con patrones similares para ajustar las estrategias según las necesidades de este grupo de clientes. Para ello cada segmento debe ser bien definido por la gerencia, además de accesible y de un tamaño considerable que equilibre el costo económico que implica alinear la estrategia de la empresa. Una de las tempranas formas de segmentación utilizadas por las empresas fue el clásico enfoque de “tamaño único” o en inglés “one size fits all”⁵ la cual prontamente dejó de ser la más adecuada debido a que principalmente trataba de simplificar procesos internos de cada empresa. Sin embargo, clientes cada vez más sofisticados empujaron a que las compañías buscaran soluciones ajustadas a sus necesidades individuales como cliente, desgraciadamente hubieron compañías que cayeron en el extremo, la personalización absoluta donde cada cliente fue tratado como único, lo que conlleva a un aumento en la complejidad de los procesos lo que a su vez resultó en un aumento del costo del servicio, sin eliminar el problema principal sobre el traspaso de la información.

El equilibrio entre estas dos propuestas de segmentación es un punto intermedio entre ambas en donde se puedan agrupar según la conducta común entre los clientes, quizás en 3 o 4 grandes o pequeños grupos (dependerá de la cantidad de clientes que tenga la compañía) así optimizar la distribución y asignación de recursos dado la importancia que tenga cada segmento para la compañía.

⁵ Fuente: Libro Cadenas de Abastecimiento dinámicas (Living supply chains): cómo movilizar la empresa alrededor de lo que los clientes quieren, John Gattorna ecoe ediciones 2009, página 26.

Metodología

La metodología utilizada por el autor para el desarrollo de este informe se basa principalmente en la aplicación de tres métodos:

- Observación participante
- Revisión bibliográfica
- Entrevista en profundidad

1. Observación participante:

Técnica que implica la recogida de información mientras se participa de las actividades del grupo a investigar.

Esta técnica consiste en llevar la vida normal del grupo o comunidad a investigar, introduciéndose en el, viviendo las situaciones cotidianas y rutinarias de la gente que vive en ella para obtener una perspectiva y visión dentro de la situación, comprendiendo los motivos y las causas de cómo viven su propia cultura la comunidad o grupo investigado.

En esta técnica es fundamental la planificación del grupo y por ello es necesario contar con algunas preguntas previas como por ejemplo:

- ¿Qué observar?
- ¿Dónde observar?
- ¿Dónde observar?

- ¿Cómo analizar?
- ¿Cómo registrar?

En esta técnica de observación es importante indicar los siguientes elementos.

- El grado de participación: proximidad entre el investigador y los investigados.
- El acceso: modo de entrar en el contexto cotidiano de observación.

En este informe se implementó de la siguiente forma

El autor realizó su práctica profesional como estudiante en la empresa embarcadora DHL Global Forwarding ubicada en la comuna de Santiago.

Principales funciones desempeñadas:

1. Confección de planillas de nave que incluyen órdenes de compra, número de contenedores, sellos, origen, destino, ETA, valor de flete tanto para la venta del cliente cómo el costo por parte de la oficina de origen, según tipo de embarque (LCL o FCL) y los valores por concepto de “fee” por las oficinas de origen y destino.
2. Confección de planillas de nave de contrato directo entre naviera y cliente en donde se factura sólo los conceptos de “fee” para las oficinas de origen y destino
3. Despacho de documentos originales (bill of lading) al cliente.

4. Confección de informe diario de “bookings” nuevos y revisados para aprobación por parte del cliente.
5. Actualización de fechas ETA, una vez arribadas las naves para posterior reporte bimensual para presentación al cliente.

2. Revisión bibliográfica.

“La revisión bibliográfica es un procedimiento estructurado cuyo objetivo es la localización y recuperación de información relevante para un usuario que quiere dar respuesta a cualquier duda relacionada con su práctica, ya sea ésta clínica, docente, investigadora o de gestión. La naturaleza de la duda y por tanto, de la pregunta que se hace el usuario condicionará el resultado de la revisión, tanto en el contenido de la información recuperada como en el tipo de documentos recuperados (p. ejemplo., en las ciencias sociales una revisión tiende a incluir más documentos no periódicos, mientras que en las ciencias naturales empírico analíticas predominan artículos originales de metodología cuantitativa y experimental)”¹.

Los autores utilizados para analizar las principales teorías en esta obra son:

- Ronald Ballou, “Logística Empresarial, Control y Planificación”, 1991.
- El correo de la Unesco Grandes rutas comerciales del mundo
- John Gattorna, Cadenas de Abastecimiento dinámicas, 2009.

3. Entrevista en profundidad.

La entrevista en profundidad, es una técnica que se basa en una interacción entre un entrevistador y un entrevistado, para hacer la recogida de la información sobre el contexto de una temática en particular (en esta obra sobre la vida profesional y personal del equipo en donde el autor desarrolló su práctica profesional)

Mediante esta técnica, el autor desea conocer, cómo cada entrevistado ve su propio contexto laboral, relacionado directamente con las expectativas individuales.

Esta técnica se desarrolló a través de una conversación semi-estructurada con 5 personas del equipo de ISC de la compañía DHL Global Forwarding, mediante el siguiente cuestionario con preguntas cronológicas analizando pasado (antes de llegar a la compañía), lo que hace hoy y la relación con los clientes tanto internos y externos.

Cuestionario.

- ¿Qué hacías antes de llegar a DHL?
- ¿Cómo llegaste a DHL?
- ¿Cómo funciona tu trabajo de forma cotidiana?
- ¿Cómo te comunicas con el cliente, jefe, oficina de origen?
- ¿Si tuvieras que mejorar algún aspecto de la comunicación? ¿Cuál sería?

Análisis de discurso

Análisis Temático:

En este informe se utilizó el análisis temático para cada una de las entrevistas realizadas al equipo de ISC (detalle de las entrevistas se encuentra en el apartado Anexos)

Rubrica.

Jerarquización de temas (ver anexos).

Centrales:

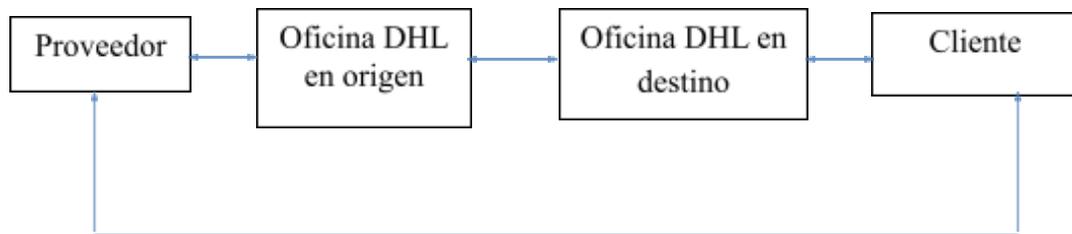
- Comunicación con los clientes internos y externos.
- Mejora en algún aspecto de la comunicación.

Complementarios:

- Origen del entrevistado antes de llegar a DHL
- Modo de trabajar en forma cotidiana.

Capítulo 1: Principales dinámicas que intervienen en los procesos de traspaso de la información

En el proceso de traspaso de información en el departamento de ISC en DHL se explica en la siguiente figura:



1. Comunicación entre proveedor y oficina en origen

- Nueva orden de compra
- Entrega de reserva, la cual incluye fechas de entrega de la carga, fecha de salida (ETD), fecha de llegada (ETA)
- Entrega de documentos.
- Coordinación del embarque

2. Comunicación entre oficinas (origen hacia destino)

- Notificación de nueva orden a destino
- Envío de documentos
- Ingreso de información al sistema
- Seguimiento del embarque

- Solicitud de aprobación o rechazo del embarque
 - Coordinación con compañía naviera sobre la reserva.
3. Comunicación entre oficina en destino y cliente
- Notificación de nueva orden de compra
 - Solicitud de aprobación y rechazo del embarque
 - Envío de visibilidad de la orden de compra
 - Envío de documentos originales, para retirar la carga una vez en arribada.
4. Comunicación entre cliente y proveedor (viceversa)
- Negociación y acuerdo de mercancías a embarcar, (cantidades, modelos)
 - Negociación y acuerdo de términos de pago
 - Negociación y acuerdo de incoterm a utilizar
5. Comunicación entre cliente y oficina en destino
- Envío de aprobación o rechazo del embarque
 - Solicitud de status del embarque
6. Comunicación entre oficinas (destino hacia origen)
- Notificación de aprobación o rechazo del embarque
 - Solicitud de documentos
 - Información relacionada con el proveedor

- Solicitud de ingreso de información del embarque al sistema

7. Comunicación entre oficina en origen y proveedor

- Solicitud de datos del embarque
- Solicitud de documentos de la mercancía
- Notificación de aprobación o rechazo del embarque

En este proceso una de las variables que interviene es el choque de culturas entre las oficinas de origen y destino. El choque cultural se produce de sobre manera en la forma de trabajar y la adaptación a los procesos establecidos entre cliente y DHL, llamados S.O.P. (procesos estándar de operaciones, por sus siglas en inglés) en donde se determinan los derechos y obligaciones de las partes que suscriben el acuerdo.

A pesar que los procesos para llevar a cabo la operación de importación están predefinidos, la cultura de cada país influye en la puesta en práctica de cada proceso, lo que hace que se produzcan aquí principalmente la mayor cantidad de interferencias en el traspaso de la información.

Dada la existencia de estos S.O.P, es el cliente quien ejerce mayor presión por el cumplimiento de este servicio, independiente del eslabón en donde se produzcan las interferencias, debido a que es la manera de trabajar que se oferta al cliente en la negociación de contrato de servicios.

Por lo que las oficinas en destino son quienes se llevan la mayor parte de la presión por estar en contacto directo con el cliente, siendo responsabilidad de destino ser proactivos con las oficinas de origen, proponiendo constantemente listas de problemas para su revisión con los orígenes involucrados, principalmente con Asia.

El contexto cultural es la variable que más se repite en las entrevistas en profundidad, realizadas al equipo de ISC en Chile.

Capítulo 2: Principales actores y su rol en el traspaso de la información

Los principales actores en el proceso de traspaso de información en ISC, Dhl global forwarding son:

- Proveedores
- Oficinas en origen (operativos y gerencia)
- Oficinas en destino (operativos y gerencia)
- Clientes (operativos y gerencia)

Los actores que interactúan en este proceso no todos tienen contacto entre sí, por ejemplo la oficina de destino no tiene contacto con los proveedores ya que esa función corresponde a la oficina de origen, las delimitaciones de responsabilidades están determinadas por el contrato de servicio que cierra el área comercial con el cliente en la negociación del acuerdo.

Los roles de cada uno de los actores se detallan a continuación:

Proveedores:

El principal rol que tienen los proveedores es entregar la información de forma oportuna sobre las fechas en las cuales la carga estará lista, (CDD cargo ready date, por sus siglas en inglés) y la otra fecha de cargo ready date (CDD por sus siglas en inglés) es en la cual la carga será entregada al forwarder ya sea en la misma bodega del proveedor, las

que están bajo el incoterm “exwork” en donde el forwarder retira directamente desde la bodega y se encarga del transporte al puerto, o en el caso que la carga esté bajo el incoterm FOB (free on board) en donde el proveedor lleva los contenedores directamente al puerto de origen para ser cargados en la nave correspondiente. Lo anteriormente descrito funciona tanto para las cargas FCL, (full container load) y LCL, (low container load) ambas por sus siglas en inglés, la diferencia entre ambas es que las cargas FCL involucran contenedor o contenedores completos con carga para el cliente, en cambio las cargas LCL son aquellas que por su volumen no lograr ocupar un contenedor o dado también su volumen no conviene al cliente para ser embarcadas en un contenedor, para las cargas LCL una de las opciones más utilizadas es llevarlas a las bodegas del forwarder para ser consolidadas con más carga proveniente de otros proveedores para llenar un contenedor, o bien para consolidar con más carga de otros clientes y otros proveedores pero que su lugar final de descarga sea un puerto de destino en común para esos clientes.

El propósito que el proveedor entregue la información de estas fechas de forma oportuna sirve para que la oficina de origen coordine con las compañías navieras la reserva o “booking” con tiempo y evitar que la carga no cumpla con las fechas de llegada solicitadas por el cliente.

- ***Oficinas en origen (operativos y gerencia)***

El principal rol de las oficinas en origen es mantener informado oportunamente a la oficina de destino sobre la fase del pre-embarque, la que involucra reserva de espacio en la nave acorde a las fechas entregadas por el proveedor y solicitadas por el cliente, además de la emisión de los borradores de los BL, (bill of lading) documento es el conocimiento de embarque que emite la naviera en donde se especifica y confirma la carga a transportar en las condiciones estipuladas en dicho documento, el cual principalmente se emiten 3 originales y 3 copias no negociables, para hacer retiro de la mercancía en el puerto de destino es necesario presentar este documento.

Además las oficinas en origen deben ingresar toda la información referente al embarque en el sistema utilizado por DHL, el cual sirve a las oficinas en destino para dar visibilidad del embarque al cliente.

Otro rol de las oficinas en origen es referente a elevar las solicitudes desde destino que tienen que ver con el proveedor ya que es responsabilidad de los orígenes mantener el canal de comunicación con los proveedores,

En caso de existir deficiencias en el traspaso de la información entre las oficinas de origen y destino, en DHL existe un proceso de escalamiento para solucionar estas deficiencias, el cual se detalla a continuación. Las que se realizan mediante el intercambio de correos electrónicos.

1. Primera solicitud:

Coordinador de la cadena de suministro (supply chain coordinator) o algún cargo similar.

2. Segunda solicitud:

“Team Leader” o jefe directo del coordinador de la cadena de suministro con copia al coordinador de la cadena de suministro.

3. Tercera Solicitud

“Leader operations” con copia al “team leader” y al coordinador de la cadena de suministro.

4. Cuarta solicitud.

“Control tower” (cargo que para las oficinas de origen de Asia y el sudeste asiático existen 2, uno para las oficinas ubicadas en el norte de Asia y el otro para las oficinas ubicadas en el sur y sudeste asiático, con copia a “leader operations” con copia al “team leader” y al coordinador de la cadena de suministro.

Este paso de acenso sólo aplica para las oficinas de origen ubicadas en el continente asiático.

5. Quinta solicitud

Gerente del área con copia a “control tower”, “leader operations”, “team leader” y coordinador de la cadena de suministro.

6. Sexta solicitud

Gerente de la compañía con copia a gerente del área con copia a “control tower”, “leader operations”, “team leader” y coordinador de la cadena de suministro.

- ***Oficinas en destino (operativos y gerencia)***

Los principales roles que desempeñan las oficinas en destino destaca el contacto directo con el cliente, informando status de las cargas:

- Abiertas: son las cargas que cuentan con orden de compra y se está realizando el proceso de pre embarque.
- Reservadas (booking): son las cargas que cuentan con reserva con la naviera y están a la espera de ser embarcadas.
- Embarcadas: son las cargas que ya vienen en tránsito a destino y es necesario comenzar a procesar la documentación correspondiente para poder retirar la carga en el puerto.

Además estas oficinas son las encargadas de preparar la documentación del embarque, es decir emitir los MBL, conocimiento de embarque entregado por la naviera y los HBL,

documento entregado por el embarcador, los HBL son entregados al cliente para que proceda con el proceso de internación y retiro de la carga desde puerto, función que el cliente deriva en su agencia de aduanas, quienes se encargan de dicho proceso.

Otro rol que desempeñan es la elaboración de reportes que son enviados directamente al cliente dependiendo del contrato en el cual se cerró el acuerdo entre DHL y el cliente, principalmente los reportes son:

- Reporte de naves: en el cual se indican los números y sello de contenedores, órdenes de compra, tipo de contenedor, términos de pago del embarque, ETD, (estimated time of departure, por sus siglas en inglés), es la fecha estimada en la cual la carga saldrá desde el puerto de origen, ETA (estimated time of arrival por sus siglas en inglés) esta es la fecha estimada de arribo de la nave al puerto. Valores de flete por cada contenedor valor por concepto de honorarios del embarcador por los servicios y fecha de entrega de dicho reporte el cual es medido ya que el cliente exige ciertos días de entrega antes de la ETA, para proceder con su proceso con la agencia de aduanas.
- Corrección de los borradores (HBL) en caso que contengan discrepancias, así emitir el HBL correcto.
- Reporte de bookings: en este reporte se informa sobre todas las reservas realizadas las cuales deben ser aprobadas o rechazadas por el cliente, de acuerdo a sus necesidades sobre la mercancía a embarcar.

- Itinerario de naves: este reporte incluye todas las fechas ETA, de las naves en las cuales están próximas a arribar a Chile en donde venga carga para el cliente.

Cualquier otro requerimiento sobre la comunicación con el cliente, puede ser presentado tanto por el cliente o por el mismo embarcador, el cual será evaluado si es posible implementar y que será agregado al S.O.P entre cliente y DHL, para que sea un proceso formal entre cliente y prestador de servicios.

En caso de existir deficiencias en el traspaso de la información entre las oficinas de destino y el cliente o las oficinas en origen, en DHL existe un proceso de escalamiento para solucionar estas deficiencias, el cual se detalla a continuación. Las que se realizan mediante el intercambio de correos electrónicos.

1. Primera solicitud:

Coordinador de la cadena de suministro (supply chain coordinator) o algún cargo similar.

2. Segunda solicitud:

Team Leader o jefe directo del coordinador de la cadena de suministro con copia al coordinador de la cadena de suministro.

3. Tercera Solicitud

“Leader operations” con copia al “team leader” y al coordinador de la cadena de suministro

4. Cuarta solicitud.

Gerente del área con copia a “leader operations”, “team leader” y coordinador de la cadena de suministro.

5. Quinta solicitud

Gerente del área con copia a “control tower”, “leader operations”, “team leader” y coordinador de la cadena de suministro.

6. Sexta solicitud

Gerente de la compañía con copia a gerente del área, “leader operations”, “team leader” y coordinador de la cadena de suministro.

- ***Cliente (operativos y gerencia)***

El rol del cliente se basa principalmente en la solicitud de cualquier inquietud del embarque en cualquier momento, además quienes deben realizar el pago correspondiente de cada embarque el cual puede ser anterior a la entrega de la documentación en caso que el cliente no cuente con crédito con DHL, en el caso

contrario debe efectuar los pagos en el plazo y los medios establecidos en el contrato de prestación de servicios.

En caso de cualquier interrupción en el proceso de traspaso de la información el cliente debe utilizar el proceso de escalamiento previamente descrito en el rol de la oficina en destino.

Capítulo 3: Métodos para anticiparse a los problemas del traspaso de la información

Para anticiparse a los problemas del traspaso de la información, los consultados apuntan a tomar en consideración los aspectos culturales del continente asiático, el cual difiere en varios puntos con la cultura occidental la cual está insertada en la industria de los forwarders en Chile.

La comunicación es la clave para generar relaciones, la cual comienza en la negociación, sigue en el acuerdo y termina en las transacciones. Cualquier concepto o proceso que no haya sido correctamente cerrado en la negociación o acuerdos provoca deficiencias en la operativa diaria.

El mayor problema en este proceso, es los efectos que conlleva trabajar en un ambiente dinámico y multicultural. Por esto al manejar de forma eficiente las variables multiculturales se evitan interrupciones en los canales de comunicación entre los agentes intervinientes en la importación-exportación.

La concepción y entendimiento dependen de la cultura en donde se está aplicando el proceso, por lo cual estas son las variables más importantes, debido a que una situación de emergencia puede no ser considerada como tal por una de las partes, perdiendo tiempo y visibilidad del embarque al tener falta de alineación entre las oficinas.

La forma de comunicarse entre distintas culturas busca identificar el modo en la que los individuos de distintos orígenes se comunican entre ellos, así es posible encontrar

alineamientos, puntos en común y puntos en diferencia, que pueden potenciar o interferir en el proceso de traspaso de la información.

Dada las entrevistas al equipo de ISC en DHL las medidas que se proponen implementar para mejorar el actual proceso es el siguiente:

1. Listas de problemas y medibles en cumplimiento sobre resolución de conflictos de comunicación.

Este método consiste en la elaboración de un registro de cada una de las interrupciones o errores en la comunicación a modo de reporte, la vía de respaldo son los correos electrónicos intercambiados entre las oficinas.

Este reporte puede ser consolidado cada semana o mensualmente dependiendo de la ocurrencia o cantidad de interferencias.

Esta medida busca solucionar las diferencias en el traspaso de la información, adicionalmente identificar a los orígenes con mayor cantidad de interrupciones y si existen interrupciones repetitivas en el tiempo. Este método puede funcionar a modo de entrenamiento del equipo o del individuo para eliminar el error más frecuente.

El objeto de medida para la resolución de interferencias debe ser el S.O.P. el cual es un manual de deberes y obligaciones de cada parte, así es posible medir en que proceso se están presentando la mayor cantidad de ineficiencias.

Referente al plan de acción para dar una retroalimentación para ambos equipos se propone, realizar una reunión mensual vía telefónica o vía videoconferencia en la cual involucra a los supervisores y a los operativos de cada departamento, dada la diferencia horaria entre los países, será necesario coordinar la hora determinando que equipo deberá estar después del horario de trabajo para concertar esta reunión, en esta reunión es posible intercambiar los puntos de vista la modalidad , en la cual cada oficina está aplicando en la operativa de cada proceso y las propuestas de mejora , una vez realizada la reunión será responsabilidad de cada equipo preparar un informe con lo planteado en la reunión para compartir dicha información con el resto del equipo. Con esto se promueve la mejora que parte desde los mismos operativos mejorando el ambiente laboral dentro del equipo al ejercitar la pro actividad de cada miembro al dar soluciones desde la experiencia del trabajador a nivel operativo.

2. Preparación de los equipos a trabajar en un ambiente multicultural

Este método implica entrenar a los equipos ya existentes y luego implementar este entrenamiento como parte de las inducciones de algún nuevo miembro, el entrenamiento consiste en explicar los tipos de cultura con los cuales se tiene mayor contacto, las diferencias entre ellas y los puntos en común, todo esto para cumplir con el entendimiento de las distintas situaciones que se provocan en el proceso de importación-exportación.

Para llevar a cabo dicho entrenamiento, previamente se deben analizar y contrastar las siguientes variables:

-Barrera idiomática

La barrera idiomática es un elemento crítico que influye en los procesos de comunicación. A pesar que las comunicaciones entre la oficina chilena y asiática se realizan en inglés, aún existen una serie de conceptos e interpretaciones que afectan los procesos de comunicación y que deben ser aclaradas y regidas por ambas partes. Esto con el fin de evitar interferencias en la comunicación cotidiana.

-Sentido de pertenencia

Otros elementos que se deben tomar en cuenta a la hora de analizar los aspectos culturales, son los que tienen relación con el perfil personal y profesional de los trabajadores de las distintas sedes. A pesar que la empresa tiene una política estandarizada en cuanto al reclutamiento de sus colaboradores, es importante que las respectivas sedes entiendan e interpreten la forma de trabajar cotidianamente de la contraparte. Por ejemplo el sentido de pertenencia de un trabajador en la empresa. Para un trabajador chino no representa lo mismo que para un trabajador chileno. Así también se pueden observar diferencias en la forma de organizar el tiempo en su jornada laboral.

-La resolución de controversias

También es importante analizar la forma de reaccionar frente a un problema de los empleados de una u otra sede. Si no se entiende este punto es difícil que sepamos cuáles son las capacidades de respuesta de los trabajadores en un problema determinado. Igual que el anterior punto, en la cotidianidad se visualiza que un trabajador asiático responde de manera diferente el trabajo bajo presión que un trabajador chileno.

-El manejo del tiempo y el manejo de prioridades

Otra variable indispensable para entender los funcionamientos de las distintas sedes de la empresa, es la que tiene relación con el manejo del tiempo en las jornadas laborales. Es importante que los gerentes identifiquen los aspectos cualitativos del quehacer cotidiano. Principalmente analizar cómo los colaboradores generan sus prioridades diarias, semanales y mensuales. Analizar hasta qué punto esas prioridades concuerda con las llevadas a cabo en las distintas sedes.

-Metas y aspiraciones personales

Por último siempre hay que considerar los aspectos motivacionales de los trabajadores. Esta variable influye en el trabajo cotidiano, debido a que la motivación puede tener un efecto directo en la performance de los colaboradores. En este sentido es de gran valor

analizar cómo las aspiraciones sociales de los trabajadores inciden en el quehacer cotidiano del trabajo. Al analizar esta variable los ejecutivos pueden entender las diferencias entre las sedes en cuanto a las aspiraciones a largo plazo de los colaboradores.

3. Estandarización de correos electrónicos.

Este método implica simplificar y dar un estándar a los requerimientos más comunes en este proceso así se evita la interpretación de lo que se quiere transmitir o solicitar a la contraparte, lo que también evita una instrucción errónea y pérdida de tiempo en solucionar la interferencia, sobre todo con los orígenes del continente asiáticos con los cuales se mantiene una gran diferencia horaria, así los requerimientos urgentes solicitados por el cliente son solucionados dentro de un margen de tiempo conocido por todas las partes.

Conclusión

Al terminar este informe de práctica, es posible determinar que el proceso de traspaso de información es un proceso de alta complejidad en todo ámbito y nivel de cosas, más aún en la industria de los embarcadores o empresas de logística en donde la prolijidad, rapidez y eficiencia son promesas de servicio para los clientes.

Principalmente enfocado en la experiencia del autor durante su práctica profesional en una de las compañías embarcadoras más grandes del mundo, como lo es DHL global forwarding.

Mostrando a los actores que intervienen en este proceso y su rol en cada etapa, obteniendo información de primera fuente como lo son las entrevistas en profundidad al equipo trabajador del departamento en donde el autor desarrolló su práctica profesional, las cuales están descritas desde la propia experiencia de cada individuo.

Esta investigación deja la puerta abierta para seguir indagando sobre la optimización de procesos y de mejora continua en la compañía, así cada vez más ofrecer un servicio exacto y rápido, siendo una característica de diferenciación de producto en relación a la oferta de la competencia.

Bibliografía

1. Adaptación, El correo de la Unesco Grandes rutas comerciales del mundo
<http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000746/074681so.pdf> 02/Junio/2012
2:41 AM. páginas 7 – 9 – 13
2. Ballou Ronald, 1991, Logística Empresarial, Control y planificación, Ediciones Díaz de Santos S.A. 655 páginas.
3. Adaptación Página web DHL Global Forwarding <http://www.dhl.cl>
4. Gattorna John, 2009, Cadenas de Abastecimiento dinámicas (Living supply chains): cómo movilizar la empresa alrededor de lo que los clientes quieren, Ecoe ediciones, 2009.

Anexos

Entrevistas al equipo de ISC.

Entrevista n°1

¿Qué hacías antes de llegar a DHL?

Trabajaba en CCNI, estuve 3 años en CCNI entré como customer service, al año pasé al departamento de pricing, ahí trabajé en pricing mediterráneo y Europa principalmente, estuve 2 años en Falabella en el departamento de importación en donde entré a hacer una práctica, trabajaba con las líneas de calzado y niños cómo asistente de importación.

¿Cómo llegaste a DHL?

Por laborum.com

¿Cómo funciona tu trabajo de forma cotidiana?

En general es fluida pero no siempre, tenemos con las oficinas de origen el sudeste asiático principalmente problemas, ha costado mucho que las oficinas del sudeste asiático entiendan los procesos de la cuenta FORUS y eso atrasa todo. Pero en general son comunicaciones bien fluidas

¿Cómo te comunicas con el cliente, jefe, origen?

En general bien yo creo que hace un tiempo atrás en DHL había un problema que la información quedaba estancada en las planas mayores y no pasaba a los administrativos,

pero hoy día creo que eso ha sido solucionado y en general la comunicación es súper clara por lo menos todos sabemos para donde va la empresa, cuales son los objetivos, la estrategia 2015, en verdad en términos de comunicación estamos súper bien y como equipo estamos súper bien.

¿Si tuvieras que mejorar algún aspecto de la comunicación?

Mejoraría los procesos, quizás estandarizando algunos requerimientos con las oficinas de origen con mayor complejidad como el sudeste asiático para que las instrucciones sean claras y eviten confusiones o interpretaciones dependiendo de la cultura.

Entrevista n° 2

¿Qué hacías antes de llegar a DHL?

Antes de llegar a DHL estaba en mi ultimo año de comercio internacional finalicé mis estudios en diciembre de 2010 un día viernes y entré a hacer mi práctica el lunes siguiente, mientras tanto también trabajé de empaque en un supermercado de forma paralela.

¿Cómo llegaste a DHL?

Curioso, solamente completé mi curriculum en las páginas de bolsas de trabajo, laborum, trabajando, en esas páginas y un día x me llama Blas para pedirme una entrevista de práctica para DHL, cuando yo postulé no había como postular directamente a DHL sólo a través de las bolsas de trabajo y te llamaban desde ahí, yo no tenía idea

que era DHL, sólo conocía la parte de DHL express no sabía que existía la rama de Forwarding.

Llegué en diciembre de 2012, empecé la práctica el 13 de diciembre supuestamente duraba hasta marzo mi práctica hice el primer mes de entrenamiento acá en la oficina luego me fui de implant a Fining en fining estuve en entrenamiento como 3 semanas la niña se fue de vacaciones y me quedé yo con la cuenta allá en la oficina del cliente estuve dos semanas y luego una semana más de entrega después volví acá a la oficina y empecé a ver cuentas de nuevo y empecé a ser back up de sandvik y ahí estuve 3 semanas más casi un mes haciendo back up. Estresada y todo el tema, jajaj

Me extendieron un poco más la práctica mientras se diera la opción de contrato y ahí en abril me contrataron, abril 2011.

¿Cómo funciona tu trabajo de forma cotidiana?

En cuanto a las relaciones uno no conoce a las personas trato de buscar a tu homologo en el fondo para poder establecer una comunicación que sea limpia y que en caso que se tenga que recurrir mas allá a un supervisor o a un jefe se pueda dar, en cuanto a la comunicación, no siempre es buena, el idioma influye mucho, la forma de redactar un mail o la forma en que te expresas cuando llamas es diferente en mi caso particular, yo no soy muy buena en inglés, si bien me puedo comunicar, no tengo esa fluidez para hablar cómodamente.

¿Cómo te comunicas con el cliente, jefe, origen?

Personalmente creo que tengo una muy buena comunicación tanto con mi equipo de trabajo mi jefatura y mis clientes internos, si bien siempre o no siempre hay casos puntuales en donde hay roce o mal entendidos mas que nada son situaciones súper puntuales y que siempre se han resuelto de la mejor forma, nunca hemos que tenido que llegar a una discusión o acusarse ni nada, pero en cuanto a la comunicación con mi equipo por el poco tiempo que llevo como ISC creo que tengo una buena relación con mi equipo.

¿Si tuvieras que mejorar algún aspecto de la comunicación?

Si es con origen, dependiendo de que origen tratara de establecer una especie de comunicación formal o un formato de comunicación para ciertos requerimientos por ejemplo los mercados asiáticos tienen un formato dependiendo si quieres hacer un pick up, un embarque aéreo marítimo.

Creo que eso beneficiaría la forma en que recibimos la instrucción, ellos nos entenderían mejor y no tendríamos que dar tantos detalles, ya porque en el formato estaría todo.

Internamente creo que hay bastantes canales de comunicación dentro de DHL sin embargo creo que es súper importante que esa comunicación sea más limpia, en que sentido la gente no se atreve muchas veces a preguntar o a escalar un tema porque tu conoces a la gente porque crees que se lo pueden tomar personal y ha pasado sobre todo en productos (OFRI, AFRI) creo que eso quizás va en un tema de cultura no lo sé en verdad, pero creo que sería muy bueno que las cosas no se las tomen como personal, que fuera una comunicación fluida y que se entienda que esto es pega

Entrevista n°3

¿Que hacías antes de llegar a DHL?

Trabajaba en una empresa, más bien en una asociación gremial, que se llama cámara de comercio de Santiago, ahí trabajaba en el área de servicios empresariales en la subdivisión de comercio exterior donde principalmente la gente se acercaba a solicitar reportes de importación o exportación para hacer estudios de mercado y en general lo que hace la cámara de comercio es apoyar al empresariado para realizar distintas funciones y actividades agruparse como gremio para enfrentar nuevas leyes.

La verdad es que por lo que yo quería hacer en la cámara me estaba alejando de lo que quería hacer porque la cámara es un lugar en donde tu puedes aportar ciertos conocimientos pero no puedes tanto en práctica porque es un lugar bastante más pasivo, y yo quería algo con más pro actividad en donde tuviera más trabajo entonces me puse a buscar trabajo. Y llegué a DHL a través de la página trabajando.com.

¿Cómo funciona tu trabajo de forma cotidiana?

Yo creo que la principal traba es el idioma porque cómo estamos en esta área del retail todos los proveedores y en general nuestras oficinas están en india o en china entonces principalmente la comunicación se basa en inglés hay personas que en origen nos manejan muy bien ese idioma por lo que es más complicado entenderse y en general la comunicación se genera a través de correo electrónico y cuando hay algún tema muy urgente se usa el teléfono pero en general es por correo, lamentablemente por la

diferencia horaria no siempre tenemos la respuesta de inmediato sino que hay que esperar un día, muchas veces la persona en origen no entiende lo que estamos preguntando o nosotros no entendemos lo que nos están respondiendo entonces es ahí en donde se genera el problema de la comunicación.

¿Cómo te comunicas con el cliente, jefe, origen?

Es fluida porque todos estamos alineados a los mismos procesos, aunque tengamos distintos clientes todos tienen una base que es parecida, entonces es bastante fluido además el proceso que se genera cómo departamento con los demás departamentos que interactuamos es lo mismo, entonces a través de ese proceso que se va unificando nosotros podemos generar mejor comunicación.

¿Si tuvieras que mejorar algo que mejoraría?

Yo creo que las herramientas para mejorar están, mediante los SOP que tenemos con ellos de los procedimientos que hay para cada cliente origen los recibe y deben hacer el trabajo acorde a eso nosotros y así cuando nosotros recurrimos a los mails es para pedirles algo que no han cumplido de ese SOP. Entonces quizás una de las opciones es que origen adopte esa forma de trabajo y lo otro es un poco estudiar como nosotros podemos comunicarnos con los países del sudeste asiático que son los que más cuesta comunicarse y entenderse. Mejorar el inglés es fundamental y tener códigos únicos en la compañía, para que podamos comunicarnos con los mismos códigos, independiente del lugar en donde nos encontremos.

Entrevista n°4

¿Qué hacías antes de llegar a DHL?

Tuve 3 trabajos antes de llegar a Dhl, primero trabajé en una agencia de aduanas en donde tuve que hacer de todo un poco, después me fui a trabajar a París (tienda) en el departamento de importaciones donde ahí, estuve 3 años y era ejecutiva de importaciones, luego me fui a un embarcados más chiquitito y luego llegué a DHL.

¿Cómo llegaste a DHL?

Fue súper raro porque cuando empecé a trabajar en parís yo era cliente de DHL, conocía a varias personas de DHL y después de irme de París cuando partí a el embarcador pequeño porque era lo que me gustara y desde ahí en el embarcador más pequeño me llamaron para venir a DHL, me entrevistaron y quedé acá.

¿Cómo funciona tu trabajo de forma cotidiana?

El trabajo principal es la coordinación de embarques, yo estoy viendo pre y post embarque, es decir antes que embarque y lo que sucede después del embarque de la carga.

Las comunicaciones con origen son diarias, algo delo que hemos aprendido en este tiempo de experiencia es que hay que estar súper encima de los Chinos, para que las relaciones funciones, ellos hacen lo que tu les dices pero hay que estar encima de ellos,

porque si se los dejas a absoluta responsabilidad van a hacer lo mínimo no todos los requerimientos que exige y los tiempos que exige el cliente.

¿Cómo te comunicas con los clientes, jefes etc.?

Tenemos una buena comunicación acá, nosotros tenemos directa comunicación con el departamento de marítimo, pero por un tema netamente de procesos, estamos hartos en comunicación con ellos la comunicación ha mejorado un 100% el hecho de estar juntos físicamente nos ayuda a resolver problemas en el minuto. Con los demás departamentos la relación es buena.

¿Si tuvieras que mejorar algo en la comunicación? Que mejorarías?

No es por ser pesimista, pero por un tema de cultura, los orígenes en China, los orígenes fuera de China es complejo y están poco comprometidos es difícil trabajar con ellos.

Con China por más que una instrucción esté explicada por todas partes, hay que estar recordando lo que deben hacer, porque ellos asumen que si no reclamamos está todo bien, yo creo que es tema cultural si me gustaría cambiar algo es que cuando enviemos una instrucción a origen lo siga siempre.

Entrevista n°5

¿Qué hacías antes de llegar a DHL?

Trabajé en una automotora, coordinaba el tema de la documentación de las importaciones de los autos nuevos, desde las facturas hasta la coordinación de la entrega de los vehículos en la tienda.

¿Cómo llegaste a DHL?

Postulé a las bolsas de trabajo y me llamaron a entrevista,

¿Cómo funciona tu trabajo de forma cotidiana?

Principalmente desde mi posición de specialist, es supervisar la operativa diaria, intervenir en los casos más complejos con origen y el cliente, en el sentido que si hay alguna queja o requerimiento soy el primer paso de referencia, además del contacto entre gerencia y mi equipo de trabajo.

Además dentro de mis funciones está generar el QBR para las 3 cuentas de mi equipo (Falabella, SMU y Forus) el QBR es el resumen de todo lo gestionado bajo DHL, en donde se muestran estadísticas cómo utilización de contenedores, navieras más usadas por el cliente, tipos de embarques más utilizados, FCL o LCL, tiempos de tránsito etc.

¿Cómo es la comunicación con origen, jefes, cliente?

Con origen a veces se vuelve compleja, debido a la barrera del idioma y de la cultura, ya que si a los chinos especialmente no les das la indicación al pie de letra no lo hacen, para

ellos nada es obvio, por lo que hay que estar constantemente reforzando instrucciones ya explicadas con anterioridad.

Con la jefatura la comunicación es bastante fluida, las instrucciones llegan a tiempo y cuando hay que hacer mejoras sobre los errores el feedback llega oportunamente.

Con el cliente hay que tener un cuidado especial al momento de comunicarnos con ellos, siendo lo más político posible, explicando situaciones difíciles con una solución oportuna, para que no se desvíe la real información que queremos hacer llegar, cuidando la imagen de la compañía cuando suceden errores.

¿Qué mejorarías en la comunicación?

Trataría de estandarizar algunos procesos o más bien reforzar ciertas instrucciones que ya están dadas y acordadas ya sea con el cliente o con nuestras oficinas en origen, porque tanto para el cliente como para origen, existe un manual de procesos llamado SOP, en el cual se delimitan, derechos y obligaciones para el cliente y para nosotros como DHL, tiempos de tránsito etc., creo que si reforzamos esta parte, nuestra comunicación y la limpieza de los procesos mejoraría bastante.

Desglose de las entrevista

Temas principales:

1. Trabajó anteriormente en CCNI cómo customer service y luego en el departamento de pricing, además de asistente de importación en Falabella con las líneas de calzado y niños, para llegar través de la página web www.trabajando.com finalmente a DHL cómo coordinador de la cadena de suministro.
2. Mayor cantidad de problemas con las oficinas del sudeste asiático, para que comprendan los procesos pre establecidos para cada cuenta, todo esto principalmente se debe a la diferencia de culturas entre origen y destino.
3. Según el entrevistado, la comunicación ha mejorado en DHL de un tiempo a esta parte, alineándose en un objetivo común cómo compañía de aquí al año 2015.
4. Por último en cuanto a mejorar algún proceso de comunicación el entrevistado, estandarizaría algunos requerimientos con las oficinas de origen para que esos procesos sean claros así evitar confusiones.

Los elementos principales que explican estos ejes son:

1. Rotación de trabajo debido a las ofertas recibidas hacia el entrevistado, con mayores proyecciones de crecimiento.
2. Problemas con los orígenes del sudeste asiático, por el contexto cultural propio de Asia, más aún en el sudeste asiático.

3. la comunicación ha mejorado ya que hace tiempo atrás la información quedaba estancada en las planas mayores de la compañía.
4. La estandarización como técnica de mejora constante para los procesos internos de la empresa.

Entrevista 2.

Temas principales:

1. Después de hacer su práctica profesional en DHL, el entrevistado fue contratado por la compañía, llegó a través de bolsas de trabajo en línea.
2. La relación con las oficinas de origen, el entrevistado busca a su homólogo en dicha oficina para resolver los requerimientos del cliente de forma más eficiente.
3. La comunicación interna para el individuo no ha sido de mayor complejidad, dado que siempre ha tenido buenos canales para explicar lo que sucede, sin embargo, han existido casos en los cuales, ha tenido problemas, destacando que son casos puntuales.
4. Las principales trabas que tiene el entrevistado en su trabajo en el día a día es el idioma, la forma en redactar un correo electrónico, siente que su debilidad pasa por el idioma.
5. Para resolver los problemas de comunicación el entrevistado propone un formato estándar que facilite el entendimiento de los requerimientos, por ejemplo al coordinar un pick up (recogida de la carga en la fábrica del proveedor) o la coordinación de un embarque marítimo o aéreo.

Los elementos principales que explican estos ejes son:

1. Dado el buen desempeño en la práctica profesional, fue reclutado para ser parte del equipo estable de la compañía.
2. Búsqueda del par en las distintas oficinas para entenderse de mejor forma
3. La comunicación ha sido fluida para este individuo sin mayores trabas sin embargo el idioma es la principal fuente de poco entendimiento.
4. Propuesta de estandarizar procesos para evitar confusiones

Entrevista 3.

Temas principales.

1. El entrevistado trabajó anteriormente en la cámara de comercio de Santiago, en el área de servicios empresariales, subdivisión de comercio exterior. Por lo que él quería hacer se fue en busca de un nuevo trabajo más activo con el comercio exterior.
2. El principal problema en su trabajo es el idioma y la forma de comunicarse con las oficinas de origen, ya que la comunicación mediante correos electrónicos se basa en inglés y en algunas ocasiones los orígenes no comprenden las instrucciones claramente o se confunden, perdiendo tiempo en resolver situaciones o requerimientos que pueden ser urgentes.
3. Con la comunicación cree que es fluida ya que nota que los procesos aunque varían según el cliente, tienen la misma base, junto con el proceso cómo

departamento en la interacción con otros es el mismo así se genera una comunicación más fluida.

4. Las mejoras el individuo cree que es están dadas, sólo falta obtener mayor provecho a los S.O.P (estándar de las operaciones y procedimientos por sus siglas en inglés), es ahí en donde están claros las obligaciones y deberes de las oficinas de origen y destino.

Los elementos principales que explican estos ejes son:

1. Búsqueda de trabajo más proactivo en el escenario del comercio exterior.
2. Principal traba es el idioma con las oficinas de origen.
3. Comunicación fluida con los clientes internos y dentro del mismo equipo.
4. Las mejoras se encuentran en los S.O.P. sólo queda aprovechar y desarrollar estos formatos de procesos.

Entrevista 4

1. El entrevistado antes de llegar a DHL, pasó por 3 distintos trabajos, primero trabajó en una agencia de aduanas, luego pasó a París (tienda), en el departamento de importaciones y antes de llegar a DHL trabajó en un embarcador más pequeño.
2. Una vez que estaba en el embarcador más pequeño fue llamado a entrevista en DHL, en la cual fue seleccionada.

3. Su principal función en la compañía es la coordinación de embarques, pre y post embarques, ha aprendido con el tiempo que con las oficinas de origen hay que estar encima en la coordinación de embarques, para que sigan al pie de la letra las instrucciones, ya que si a los orígenes se les da algún espacio para la duda, sólo cumplirán con lo mínimo con los requerimientos y los tiempos pactados con el cliente.
4. El entrevistado cree que la comunicación existente es buena, sobre todo con el departamento de OFRI (ocean freight import) por un tema de procesos, y el hecho de estar físicamente cerca ayuda a solucionar temas en el minuto.
5. En cuanto a los problemas en la comunicación, el individuo señala que el contexto cultural los orígenes fuera de china según la visión del entrevistado es que cuentan con poco compromiso en el trabajo, es por esto en donde se generan la mayor cantidad de problemas en el traspaso de la información.

Los elementos principales que explican estos ejes son:

1. Experiencia suficiente en la industria del comercio exterior, tanto cómo prestador de servicios y cómo cliente.
2. La comunicación es fluida sobre todo con el departamento con el cual se tiene una mayor relación, dado también por su cercanía física en la oficina.
3. La mayor dificultad en el traspaso de la información, es la cultura propia de cada origen que no cuadra con la cultura chilena.

Entrevista 5.

1. Antes de trabajar en DHL el entrevistado trabajó en una automotora, coordinando las importaciones de los autos nuevos. Postuló a DHL por bolsas de trabajo en línea.
2. En su posición de specialist las funciones principalmente son supervisar la operación diaria de su equipo, dando soporte en los temas con origen y los clientes.
3. Para el individuo se hace compleja la comunicación con los orígenes, debido a la barrera del idioma, especialmente si la indicación no es entregada en forma clara y los pasos a seguir por el origen, no es posible cumplir, en cuanto a la comunicación interna siente que la retroalimentación en los errores llega oportunamente.
4. Para la mejora del proceso del traspaso de la información, es estandarizar los procesos que crean conflictos en el traspaso de la información, tal como el S.O.P. para así limpiar las interrupciones en la comunicación.

Los elementos principales que explican estos ejes son:

1. Poca experiencia laboral antes de llegar a DHL.
2. Supervisión de la operativa diaria
3. Mayor barrera en la comunicación es el idioma y las instrucciones poco claras.
4. Para la mejora de procesos el entrevistado propone estandarizar más procesos según el S.O.P.