

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**Universidad del
Rosario**

Análisis de las estrategias de DHL entorno al servicio al cliente

Documento entregable para la opción de Misiones Empresariales

**Anngie Paola Ramírez Espíndola
Miguel Alfonso Peña Silva**

**Bogotá D.C
2018**

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**Universidad del
Rosario**

Análisis de las estrategias de DHL entorno al servicio al cliente

Documento entregable para la opción de Misiones Empresariales

**Angie Paola Ramírez Espíndola
Miguel Alfonso Peña Silva**

Maria Emma Lombana González

**Escuela de Administración
Administración de Negocios Internacionales**

**Bogotá D.C
2018**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. OBJETIVOS	10
3. MARCO TEÓRICO	11
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	12
5. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO	14
5.1 ENTORNO GENERAL	14
5.2 ENTORNO ESPECIFICO	16
6. MODELO DE MEDICIÓN	22
- CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO:	23
- AMBIENTE DEL SERVICIO:	25
- ENTREGA DEL SERVICIO	31
7. DISCUSIÓN	36
8. CONCLUSIONES	44
9. BIBLIOGRAFÍA	46

Índice de tablas

Tabla 1. Servicios que presta ServiEntrega	17
Tabla 2. Servicios que presta UPS.....	18
Tabla 3. Servicios que presta FedEx.....	19
Tabla 4. Servicios que presta DHL.....	20
Tabla 5. Estándares de servicio al cliente DHL.....	33

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Modelos de los tres componentes de DHL.....	22
Ilustración 2. Nuestros objetivos corporativos.....	25

Índice de gráficos

Gráfico 1. Análisis de segmentos.....	40
---------------------------------------	----

Resumen

El presente trabajo es un análisis de sobre las estrategias de DHL entorno al servicio al cliente y las estrategias que emprende para lograr ser una de las mejores empleadoras y prestadora de servicio tercer globales. La metodología utilizada fue descriptiva y demostrativa de acuerdo con la información recolectada en la misión empresarial en DHL express en Panamá y la información oficial en su pagina web.

Además, se planteó el modelo de los tres componentes con el objetivo de explicar como desde las características, ambiente y entrega del servicio, DHL se esmera por que el cliente reciba un magnifico servicio y que todos sus stakeholders involucrados estén comprometidos con la actividad de la empresa. Por ultimo, se realizo una discusión sobre todas las acciones y esfuerzos que la empresa ha realizado como los programas para mejorar el servicio al cliente hasta los múltiples cursos que la empresa ofrece para empoderar a los empleados.

De acuerdo con lo demostrado, se concluyó que la empresa cuanto con unas estrategias claras, medibles y alcanzables para llegar a tener la reputación que ha logrado hasta el día de hoy. La responsabilidad corporativa, la invención tecnología y el gran significado que tiene el personal para la empresa, han sido elementos claves en la transición del éxito de DHL.

Palabras claves: DHL, Estrategia, Servicio al cliente, Responsabilidad corporativa, Stakeholders, Tecnología.

Abstract

This paper is an analysis of DHL's strategies around customer service and the strategies it undertakes to be one of the best third-party global employers and service providers. The methodology used was descriptive and demonstrative according to the information collected in the business mission at DHL express in Panama and the official information on its website.

In addition, the model of the three components was proposed with the objective of explaining how, from the characteristics, environment and delivery of the service, DHL strives to ensure that the client receives a magnificent service and that all its stakeholders are committed to the activity of the company. Finally, a discussion was held on all the actions and efforts that the company has made such as programs to improve customer service up to the multiple courses that the company offers to empower employees.

As shown, it was concluded that the company with clear, measurable and attainable strategies to get to have the reputation it has achieved to this day. Corporate responsibility, the invention of technology and the great meaning that personnel have for the company have been key elements in the transition of DHL's success.

Key Word: DHL, Strategy, Customer Service, Corporate Responsibility, Stakeholders, Technology.

1. Introducción

El presente documento tiene el propósito de analizar las estrategias del servicio al cliente de la empresa visitada en la misión empresarial en Panamá, DHL. El énfasis de este documento será con un enfoque demostrativo el cual busca exponer, demostrar y analizar a profundidad la estrategia servicio al cliente de la empresa DHL (Empresa de logística), siendo pilar estratégico de ventas y retención de clientes. Para este caso será importante abarcar temas como servicio al cliente y calidad del servicio; describir el entorno, es decir, el sector de logística en Panamá y a nivel mundial, detallar la competencia e informar su comportamiento de participación en el mercado. Además, ilustrar y plantear con la información recolectada en la visita empresarial el modelo de la imagen o modelo nórdico, el cual mide, define y explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias (Grönroos, 1978). Por último, definir la relación entre las estrategias de servicio al cliente y su posición como una de las mejores compañías en la lista de proveedores logístico de tercero globales, según Transport Topics News.

La información proporcionada en este documento es con base a la visita realizada en la Ciudad de Panamá, las conferencias asistidas y dirigidas por el personal de DHL, y como fuente complementaria la página web autorizada de la empresa y algunos documentos académicos que nos ayudaran al desarrollo de este estudio.

2. Objetivos

a. Objetivo general

Analizar las estrategias de DHL entorno al servicio al cliente a través del modelo de calidad de servicio: los tres componentes.

b. Objetivos específicos

1. Dar a conocer el servicio al cliente de DHL.
2. Evidenciar la existencia de uniformidad de servicio al cliente en todas las plazas.
3. Detallar la formación profesional del personal respecto al servicio al cliente
4. Explicar la sistematización de procesos respecto al servicio al cliente
5. Comprender la importancia del servicio al cliente para DHL.

3. Marco teórico

Hoy en día, el servicio al cliente juega un papel muy importante dentro de cualquier empresa, este se ha convertido un aspecto clave para la retención y captación de clientes. El servicio al cliente no es dar un buen trato de cortesía a los clientes, es un elemento vital de las operaciones comerciales que puede impactar sus resultados y afectar la forma en que la empresa es vista en el público.

Por lo tanto, servicio al cliente consiste en un conjunto colectivo de políticas que manejan la interacción de los empleados con los clientes (McQuerrey, 2019). Esto significa que abarca todo, desde la cantidad de estacionamientos que tiene disponible para clientes hasta cómo saludarlos, manejar las quejas del servicio, hacer una copia de seguridad de su producto o servicio y demás políticas que la empresa quiera emplear. En esencia, la calidad del servicio al cliente que se debe ofrecer consiste en asegurarse de que los clientes sientan que la empresa los valora, estima y trata de manera justa.

Los clientes a menudo comparten sus opiniones de compra y experiencia con la empresa, lo que significa que cualquier mala decisión, atención o acción errada puede propagarse rápidamente y dañar el negocio. Además de brindar un servicio de alta calidad para evitar una mala publicidad, hay que supervisar lo que se dice sobre la empresa para que pueda abordar y resolver rápidamente cualquier queja a medida que surjan.

La opinión de los clientes es cada día más resonante y valorable en las empresas, debido al fenómeno “Word-of-mouth” o “Voz a Voz”, el conocimiento de una marca ya es generada por una recomendación de un cliente y que en consecuencia tiene un impacto mucho mayor que un

comercial televisivo o radial. Cuando un cliente está satisfecho con los servicios o productos de una compañía determinada, la tendencia a ser leal a esa compañía suele ser alta debido a la experiencia positiva del primer cliente que hará inducir a otros clientes potenciales a hacer negocios con la compañía. Por lo tanto, la comunicación de “Voz a Voz” es un indicador primario del éxito futuro de una empresa. La intención de compra, fuertemente influenciada por la satisfacción del cliente, se refiere a la voluntad de comprar más en el futuro. Por lo tanto, la calidad del servicio conduce a una mayor satisfacción del cliente y mayores ingresos de ventas actuales y futuras de la empresa (Kim & Lee, 2011).

Por lo tanto, el presente documento quiere dar a conocer como DHL, con una trayectoria de más de cuarenta años haciendo envíos a todas partes del mundo, ha logrado el reconocimiento por parte de sus clientes otorgándoles múltiples galardones a la excelencia en el servicio al cliente según la academia Stevie Awards; que son los principales premios empresariales del mundo. La organización ha recibido más de 23 galardones en la categoría de departamento del servicio al cliente del año en sus diferentes plazas. En el año 2015, DHL Express Panamá recibió el premio Bronce Stevie como departamento de servicio al cliente del año en la categoría de transporte.

4. Contexto de la organización

DHL es una compañía fundada en 1969 en San Francisco, con sede principal en Alemania. La empresa abrió paso a los mercados extranjeros desde 1971 haciendo envíos

a los puertos más importantes del mundo; en el año 2002 empezó hacer parte de los conglomerados de Deutsche Post DHL. (Logistics DHL, 2018)

DHL es la compañía de logística líder en el mundo, tiene como misión interconectar a las personas y mejorar sus vidas. Asimismo, es importante resaltar su departamento de innovación en la empresa, puesto que buscan desarrollar diferentes métodos, tecnología y servicios para sostenerse como la mejor empresa a nivel mundial frente a sus clientes y su grupo de trabajo. De acuerdo con Armstrong & Associates Inc. se encuentra en el primer puesto de la lista de Proveedores de Logística de Tercero Globales y según, Great Place to Work, se encuentra en el puesto número ocho en la lista de las mejores empresas para trabajar en el mundo. Todo esto se concibe a que a su escala y su importancia en el comercio global tengan una responsabilidad especial; tanto ante sus empleados como ante la sociedad y el medioambiente.

Su visión es: “Siempre hemos revolucionado, simplificado y marcado el paso del mundo de la logística. Desde la invención de la industria del transporte aéreo exprés hasta la transformación en la empresa líder en logística del mundo; somos pensadores, creadores y pioneros que desafían constantemente los límites de lo posible. Y ahora nos enfrentamos a la frontera final: realizar envíos a la Luna.” (Logistics DHL, 2018).

Es por eso por lo que, en su estrategia de negocios, para el año 2020, la responsabilidad corporativa jugará un papel fundamental en su estrategia de negocios. Ya que para ellos es importante que la empresa se enfoque en una “Vida Responsable” para todos sus stakeholders. Esta empresa se enfoca en crear valor económico, social y ambiental para todos sus inversores y para el planeta. Este planteamiento nos acerca un paso más a nuestro objetivo de analizar y describir las estrategias del servicio al cliente ya

que son el pilar de convertir la empresa en el estándar de comparación de las prácticas de negocios responsables. (Logistics DHL, 2018).

Para el año 2016, Deutsche Post DHL Group, la empresa de correo y logística líder del mundo concluyó los años fiscales con ganancias récord. El grupo tuvo un beneficio operativo que creció en un 45% por 3,5 billones de euros, cumpliendo con los objetivos financiero de dicho año. (Valorem, 2018)

En la empresa dan prioridad a la capacitación del personal y el desarrollo ambiental de la compañía, “Una empresa socialmente responsable, también espera que sus proveedores trabajen de forma responsable. En DHL tienen el compromiso de generar un cambio importante en la vida de las personas” (Logistics DHL, 2018). Como lo resalta, el crecimiento empresarial de su personal causa la indagación de este estudio, ya que uno de los premios ganados en servicio al cliente es el de Revista Portafolio en el 2012. Este premio reconoce el objetivo a corto plazo de la compañía al atender reclamos con una fluidez y eficacia del 100 por ciento; para que en todos los casos tengan una respuesta en menos de dos días para así reconocer las falencias de su proceso.

5. Caracterización del entorno

5.1 Entorno general

La industria de la logística ha mostrado un gran desarrollo durante los últimos años a nivel mundial, hoy en día es el elemento vital de las economías. Las actividades

logísticas son extensamente importantes para los sectores de producción y comercio. Las empresas manufactureras obtienen materias primas, procesan estas materias primas en las operaciones de producción y envían sus productos a los usuarios finales, todo gracias a las actividades logísticas. La logística es un concepto bastante amplio, aunque el concepto se considera con un énfasis en el transporte, su uso se ha ampliado en los últimos años. En general, la logística refleja los procesos del flujo de información desde el origen de la materia prima hasta el punto final donde se consume el producto, planificando y controlando este proceso de manera productiva y de bajo costo a través de las instalaciones de almacenamiento e inventario (Yuan & Kuang, 2010). En este contexto, la logística incluye varios tipos de servicios. Estos servicios fundamentales incluyen el transporte, el despacho de aduanas, el almacenamiento, la manipulación, el seguro, el envasado, las existencias y la gestión de inventario, gestión de relaciones con clientes y servicios específicos a clientes.

Los servicios antes mencionados aumentaron la importancia de la industria logística y, por lo tanto, la industria se convirtió en el sector con mayor participación en servicios en varios países. Uno de los servicios que hoy en día tiene mayor relevancia en el sector es el de gestión de relaciones con clientes y servicios específicos a clientes, DHL reconoce que su cliente puede estar en todas partes y cualquiera puede llegar a ser cliente si hay algo que entregar.

Es por ello, que DHL segmenta a sus clientes en grupos diferentes, ayuda a comprender más sobre marketing e innovación de servicio. La segmentación de clientes también brinda la oportunidad de ofrecer servicios específicos a los clientes en función de sus necesidades. DHL está tratando de ser la mejor todo el tiempo, lo que la empresa

espera es resolver el problema antes de que ocurra, más adelante justificaremos todo lo dicho explicando los procesos sistematizados con lo que cuenta para considerar la posición líder de la industria, razón principal por la que a las personas les gusta elegir DHL en lugar de otras marcas.

Por lo tanto, conseguir bienes para comerciantes y clientes implica mucho más que lanzar paquetes en camiones y barcos. Las empresas de logística deben administrar y coordinar cuidadosamente un gran número de personas, tecnología y transporte para garantizar que los comerciantes y clientes reciban sus productos a tiempo y en buenas condiciones, derivado de un buen acompañamiento al cliente.

5.2 Entorno específico

Panamá ha podido desarrollar un sector logístico relativamente fuerte gracias a su ubicación geográfica y al Canal de Panamá. La aviación y el sector portuario del país constituyen los pilares más importantes del sector logístico panameño. Debido al sólido desempeño de estos dos sectores, Panamá es hoy en día considerado un pilar logístico en la región. Como resultado, el sector logístico representa aproximadamente el 20% del PIB del país y emplea a aproximadamente el 9% de la fuerza laboral panameña (Grajales, 2015).

Dentro de este sector se encuentran grandes marcas además de DHL como ServiEntrega, FedEx y UPS. A continuación, explicaremos los diferentes servicios que ofrece cada empresa y su recorrido en la plaza de Panamá.

- **ServiEntrega:** Es un centro de soluciones colombiano con más de 35 años en el mercado además de hacer envíos puede pagar facturas. Posee 12 centros de servicios en Panamá y 9 centros de procesamiento logístico. Tiene un cubrimiento de 98% en el país y realiza más de 1500 envíos diarios. Su ventaja competitiva es en tiempos de entrega, formas de pago y seguridad en la entrega de mercancías. La desventaja que posee frente a DHL es el tamaño de clientes que puede llegar a manejar, además de no poseer una experiencia internacional; frente al servicio al cliente ambas compañías se encuentran en el mismo nivel de desempeño en Panamá; la fortaleza que tiene DHL frente a esta mediana empresa de logística a nivel mundial es el reconocimiento global; ya que ServiEntrega solo opera en Colombia y Panamá.

Servicios 
• E- soluciones
• E-commerce
• Transporte de documentos
• Transporte de Mercancías
• Logística de alto valor
• Logístico de alto impacto
• Almacenamiento y logística internacional
• Seguimiento

Tabla 1. Servicios que presta ServiEntrega. Esta tabla muestra los diferentes servicios que ofrece la empresa colombiana de envíos de mensajería y paquetería en Panamá.

Fuente: Elaboración propia con datos de ServiEntrega online.

- UPS: Fundada en 1907, abrió sus puertas en Panamá en 1994. UPS es la compañía de entrega de paquetes más grande del mundo y un proveedor global líder de servicios de transporte y logística especializada. Con tecnología avanzada, acceso a recursos globales y una red integrada de activos físicos, tecnológicos y humanos, UPS ofrece una poderosa ventaja competitiva que puede ayudar a microempresas a crecer sus negocios¹. Sin embargo, la ventaja que posee DHL frente a esta empresa está en la segmentación de mercado, ya que UPS solo segmenta por tipo de envío, tamaño e industria haciendo que su rendimiento comercial no sea tan alto como el de DHL que divide el mercado en segmentos más pequeños.

Servicios 		
Por tipo	Por tamaño	Por industria
• Envío	• Empresas Mediana a Grandes	• Servicios de salud
• Rastreo	• Pequeñas empresas	• Productos industriales
• Facturación	• Remitente individual	
• Comercio internacional		
• Logística de contrato		
• Integración de la Tecnología UPS		
• Sostenibilidad		

Tabla 2. Servicios que presta UPS. Esta tabla muestra los diferentes servicios que ofrece la empresa americana de envíos de mensajería y paquetería en Panamá.

Fuente: Elaboración propia con datos de United Parcel Service online.

¹ Ups.com. (2019). Home | UPS - Panama. [online] Available at: <https://www.ups.com/pa/en/Home.page>. Obtenido 26 Junio, 2019.

- FedEx: Empresa de servicios de entrega de mensajería multinacional estadounidense, fundada en 1971, llegó a Panamá en el año 2000. FedEx Express opera una de las flotas de aeronaves civiles más grandes del mundo y la flota más grande de aeronaves civiles de cuerpo ancho; también lleva más carga que cualquier otra aerolínea. No obstante, DHL posee una ventaja en precios, servicios y oferta de envíos hacia la Unión Europea y Asia haciendo que esta sea más codiciada por los clientes (Quora, 2018).

			
Envíos	Rastreo	Soporte	Cuenta
<ul style="list-style-type: none"> • Envío- Todas las características 	<ul style="list-style-type: none"> • Insertar número de ID de rastreo 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de aduana 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencias de correo electrónico
<ul style="list-style-type: none"> • Envío rápido y simple 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento avanzado de envíos 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios auxiliares de liberación 	<ul style="list-style-type: none"> • Libreta de direcciones
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener tarifas y tiempo en tránsito 	<ul style="list-style-type: none"> • FedEx Insight 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunícate con nosotros 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir una cuenta
<ul style="list-style-type: none"> • Programar y administrar recolecciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los servicios de seguimiento 		
<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre tarifas 			
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar una ubicación 			
<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de embalaje y envío 			
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los servicios de envío 			

Tabla 3. Servicios que presta FedEx. Esta tabla muestra los diferentes servicios que ofrece la compañía aérea y de logística americana en Panamá con cobertura internacional.

Fuente: Elaboración propia con datos de FedEx online.

- DHL: Es una división de la compañía de logística alemana Deutsche Post DHL que proporciona servicios de correo urgente internacional, es la

compañía de logística más grande que opera en todo el mundo. DHL es un líder mundial en el mercado del correo aéreo y marítimo. Originalmente fundada en 1969 para entregar documentos entre San Francisco y Honolulu, la compañía amplió su servicio en todo el mundo a fines de los años setenta. Tiene presencia en Panamá desde hace 34 años (1981) y opera su aerolínea para América Latina donde cubre una amplia gama de destinos; ofreciendo mejores tiempos de tránsito frente a sus competidores.

Servicios				
Mail		Express	Global forwarding, freight	Supply chain
• Comunicación postal	• Oficinas portales	• Europa	• Global forwarding (carga aérea y marítima)	• Cadena de suministro
• Marketing de diálogo	• Servicio de pensiones	• América	• Freight (carga terrestre)	• Williams Lea
• Servicios de prensa	• Servicio de paquetería Alemania	• Asia y el Pacífico		
• Servicios de Valor agregado	• Global mail	• Mea (Medio Oriente y África)		

Tabla 4. Servicios que presta DHL. Esta tabla muestra los diferentes servicios que ofrece la compañía líder mundial del mercado en la industria de logística en Panamá dada su experiencia en paquetería internacional.

Fuente: Elaboración propia con datos de DHL online.

En términos generales, podemos decir que las cuatro son muy eficientes, porque a pesar de la gran competencia, aún continúan operando exitosamente; pero la gran diferencia entre ellas es que tienen su propia especialidad. ServiEntrega opera para envíos locales y domésticos con la frontera de Colombia, UPS se destaca en la entrega por tierra hacia el norte del país, FedEx se enfatiza en la entrega aérea y DHL es una combinación

de todas. Sin embargo, en términos de servicio al cliente, que es el tema principal de este documento; DHL realiza constantes inversiones y esfuerzos en la capacitación de su personal y cuenta con un equipo de profesionales que comparten la pasión por garantizar un trabajo en equipo satisfactorio que le dan un gran valor a sus clientes.

De acuerdo con el portal “La estrella de Panamá”, DHL es el mayor empleador de la industria en América Central, donde cuenta con 50% del mercado regional en volumen de envíos. La división Express cuenta con una flota propia de vehículos de 22,500 unidades, más de 250 aeronaves y de 100 mil empleados, que operan en más de 500 aeropuertos del mundo y más de 45 mil puntos de servicio; generando más de 200 millones de envíos al año. Actualmente, en DHL Express son 170 colaboradores; sin embargo, tiene tres divisiones en total con más de 600 empleados en el territorio panameño (La estrella de Panamá, 2015).

En conclusión, DHL sabe que para brindar un buen servicio al cliente debe tener una considerable capacidad de talento humano y eso es una ventaja que tiene frente a su competencia en todas sus plazas, como se evidenció con la plaza de Panamá. La empresa es consciente que para contribuir con la orientación al cliente y dar prioridad a los intereses de ellos, se necesitan de gran capital humano para afrontar cualquier problema que se presente en la línea de compra del servicio. Por ejemplo, si un cliente necesita ayuda con la adquisición del servicio o está completamente frustrado hasta el punto de dar una mala referencia, los representantes del servicio al cliente estarán siempre allí utilizando las habilidades adecuadas para conectarse con los clientes de una manera genuina, creíble, fiable y con capacidad de respuesta; creando un valor agregado a la empresa y conservando una relación fidedigna entre la marca y el cliente.

6. Modelo de medición

Para demostrar el servicio al cliente de DHL, se desarrollará el modelo de los tres componentes, con el fin de plantear una matriz que exponga las características del servicio, el ambiente que rodea el servicio como su personal y responsabilidad corporativa y finalmente, su entrega, con el fin de analizar qué es lo que la empresa quiere vender, a quién y cómo. El modelo de los tres componentes fue creado por Rust y Oliver en 1994, con el propósito de presentar la calidad física (aspectos físicos del servicio), la calidad corporativa (imagen de la empresa) y la calidad interactiva (relación entre empresa, trabajadores y clientes). Las principales características son la orientación al marketing, organización del servicio, generación de clientes, retención de clientes y marketing interno. (Oliva, 2005).

Conceptualizaremos el modelo de acuerdo con la información obtenida por parte de la empresa y su página web oficial.



Ilustración 1. Modelo de los tres componentes DHL. Esta ilustración muestra las tres etapas que componen el modelo de calidad de servicio de Rust y Oliver.

Fuente: Imagen por Deutsche Post DHL Group. (2018), “Our CR priorities” [Figura]. Recuperado de: <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/media-center/responsibility/dpdhl-cr-strategy-rbp-03-2018.pdf>, edición propia.

- **Características del servicio:**

A continuación, analizaremos las características del servicio DHL desde la perspectiva de la organización, su mercado objetivo y la determinación de características relevantes o específicas a la hora de prestar el servicio.

El objetivo de la organización es brindar a los clientes tranquilidad y confianza de que, al asociarse con DHL, pueden estar seguros de que sus envíos / productos están en manos muy seguras, lo que les permite concentrarse en sus negocios principales. Según, Scott Price, director ejecutivo de DHL Express – Asia Pacífico, expresa que el enfoque centrado en el cliente de DHL es ofrecer los mejores servicios y productos de calidad en su clase, y obtener la certificación TAPA (Acreditación de seguridad de la industria, que se otorga a las instalaciones que cumplen con los más altos estándares de seguridad para el manejo de productos tecnológicos de alto valor en las cadenas de suministro) es un testimonio de su compromiso continuo de proporcionar servicios e instalaciones insuperables.

DHL ha invertido sustancialmente en tecnología e infraestructura de vanguardia para cumplir con los estándares de seguridad y calidad más estrictos, destacando y reafirmando su creencia de que la seguridad superior no solo debe ser una competencia central del negocio, sino también una ventaja competitiva clave que diferencia a DHL de sus competidores.

Por eso motivo, en abril de 2014, Deutsche Post DHL Group presentó su Estrategia 2020: focus, connect, grow. La estrategia apunta a posicionar como el proveedor de logística

para el mundo, basándose tres pilares de focus (Enfocarse), connect (Conectarse) y grow (Crecer), cada uno de estos pilares proporciona objetivos claros, ambiciosos pero alcanzables.

- Enfoque: seguir siendo una empresa postal y logística como negocio principal, con más del 85% de los ingresos provenientes de su negocio de logística para 2020. El pilar de enfoque reconfirma los compromisos que la organización asumió en la estrategia 2015 para ser proveedor, empleador e inversión de elección y contribuir a un mundo mejor con su programa de responsabilidad de vida que más adelante se explicara.
- Conectar: se ocupa del potencial de la empresa derivado del intercambio interno de know-how, experiencia y talento. Este pilar aborda una serie de áreas específicas en las que trabajan estrechamente para mejorar la calidad de su servicio y garantizar la excelencia. DHL cree poder lograr un liderazgo de calidad dentro de la industria y brindar constantemente excelentes servicios.
- Crecer: seguir desarrollando continuamente la expansión en los mercados y segmentos en crecimiento, más específicamente en los mercados emergentes y los vibrantes mercados de comercio electrónico del mundo. Uno de sus objetivos es exportar estas capacidades a otras regiones y aprovechar las oportunidades de entrega de paquetes nacionales y servicios de comercio electrónico en mercados seleccionados, con un enfoque particular en los mercados emergentes. La amplitud de los servicios

también incluirá la realización electrónica y la facilitación electrónica, como los servicios de pago y mercado en línea.

La importancia de actuar responsablemente está aumentando y, por lo tanto, la ambición de DHL es convertirse en una empresa de referencia en negocios responsables con todos sus stakeholders.

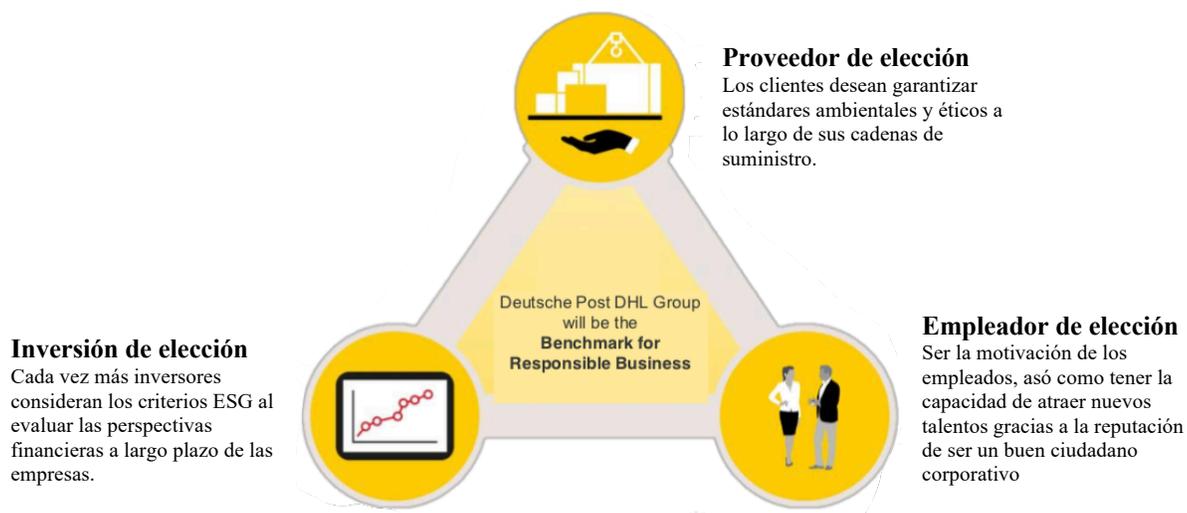


Ilustración 2. Nuestros objetivos corporativos. Esta ilustración muestra la interacción de DHL con todos sus stakeholders y su manera de hacer negocios responsables.

Fuente: Deutsche Post DHL Group. (2018), “Our corporate goals” [Figura]. Recuperado de: <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/media-center/responsibility/dpdhl-cr-strategy-rbp-03-2018.pdf>

- Ambiente del servicio:

De acuerdo con el modelo de Rust y Oliver (1994), el ambiente del servicio se divide en dos perspectivas un ambiente interno desde el punto de los empleados, clima organizacional, principios y valores de la empresa, entre otros, y un ambiente externo desde

todos los factores físicos, tecnológicos, infraestructura y demás que son relevantes con la prestación del servicio. Por lo tanto, detallaremos todos los factores involucrados en DHL para que la entrega del servicio sea de calidad.

DHL debe su éxito al compromiso, la creatividad y la experiencia de sus empleados, todo esto es gracias a su ambiente interno. El alto nivel de motivación entre sus empleados puede reconocerse en su cultura corporativa fundada en la comunicación, la confianza y el respeto mutuo. La misión de la compañía se basa en 4 ejes: facilitar la operación de las transacciones de sus clientes, contribuir positivamente al planeta, posicionarse como la mejor empresa empleadora y por ultimo, ser consecuente y transparente con sus estados financieros.

Su responsabilidad corporativa es uno de los grandes pilares en la entrega del servicio pues cuenta con 3 programas que buscan vivir responsablemente en toda la actividad de la empresa.

1. GoGreen: programa de protección ambiental que se enfoca en crear valor económico social y ambiental para todos sus stakeholders. De acuerdo con su pagina oficial, la empresa busca realizar una logística ecológica que sea buena para el medio ambiente y para los negocios, identificando y reduciendo las emisiones, mejorando la sostenibilidad de los negocios y logrando una economía circular. Esto se puede evidenciar en la optimización ecología en el almacenaje, empaquetado, transporte y reciclaje de residuos.
2. GoHelp: programa de colaboración con las naciones unidas de gestión ante desastres. Como multinacional con operaciones en mas de 220 países, DHL contribuye y ayuda al mundo poniendo sus competencias, habilidades e infraestructura, gestionando el transporte, logística y distribución de los

suministros de ayuda para la población afectada. Para dar una pronta gestión y apoyo a estas eventualidades establecieron dos programas: respuesta a desastres (DRT), empleados entrenados especialmente para este tipo de eventos y aeropuertos preparados para los desastres (GARD), capacitación gratuita a los aeropuertos locales y representantes.

3. GoTeach: Programa Educativo y de mejora donde busca mejorar las oportunidades educativas de los jóvenes para prepararlos al mundo laboral. Junto con teach for all y SOS children's village (socios consolidados de Deutsche Post DHL Group) buscan captar la atención de los jóvenes de diferentes niveles socioeconómicos a desarrollar su potencial, adquirir habilidades y conocimientos para motivarlos a mejorar las oportunidades de su futuro y tener una mayor accesibilidad a un mundo laboral.

DHL sabe y es consciente que la gente es fuente vital de su éxito, ya que son ellos los que brindan la excelencia del servicio. Para la organización siempre será su prioridad y por ello trabaja constantemente para ser un empleador de primera elección, cada año Top Employeers Institute evalúa las prácticas de recursos humanos en todo el mundo, incluía la plaza de Panamá. Este instituto se encarga de revisar el desarrollo de liderazgo de la compañía, la gestión del desempeño, gestión de carrera y sucesión, compensación y beneficios, planificación de la fuerza laboral, estrategia de talento, incorporación, aprendizaje y desarrollo y, por último, cultura.

De acuerdo con su página oficial, la relación entre empleados y organización se basa en dos "R": Respeto y Resultados; la empresa valora a sus empleados y por ello brindan

grandes oportunidades para lograrlo y en replica se obtienen buenos resultados de sus labores. DHL busca trabajar con personas que se enorgullecen de hacer las cosas bien a la primera vez, de que tengan empoderamiento y una perspectiva positiva de la vida.

Como empresa global, DHL valora la diversidad cultural de sus empleados, por ello trabaja e interactúa con diferentes habilidades, experiencias y puntos de opinión; además de promover la inclusión y el respeto por los demás. Dentro de la organización se pueden ver diferentes roles, se pueden empezar desde pasante o ser parte de talleres hasta avanzar en diferentes departamentos y divisiones. En consecuencia, la empresa brinda múltiples oportunidades de crecimiento y desarrollo, a través del conocimiento y experiencia del trabajador.

Certified es la iniciativa global de todo el grupo que se enfoca en el compromiso de los empleados y el cambio cultural para impulsar la excelencia y calidad del servicio; esta capacitación dota habilidades y conocimientos necesarios para deleitar al cliente. Además, ofrecen programas de liderazgo divisional y programas de capacitación funcional en todas las unidades de negocios para satisfacer las necesidades específicas de desarrollo. DHL cuenta con el sistema My Talent World, el cual apoya los procesos de reclutamiento, aprendizaje y talento y desempeño de todo el Grupo.

En todas las divisiones y departamentos, las iniciativas de recompensa reconocen la contribución realizada por los empleados de forma regular, como el empleado del mes.

Dentro de sus mejores practicas organizacionales están:

- Valorar la opinión de sus empleados por medio de la encuesta anual para evaluar que la información, los recursos y la capacitación que se brindan son adecuados para hacer su trabajo.

- Un sistema de remuneración basado en el desempeño y estándar del mercado combinado con incentivos a largo plazo (bonificaciones).
- Amplia gama de incentivos no financieros destinados a motivar a sus empleados a hacer un esfuerzo adicional para sus clientes y retenerlos para el largo plazo (auxilio óptico, educativo, entre otros).
- Planes de jubilación, seguro de salud, entre otras actividades culturales.

En el ambiente externo se refiere a todo el entorno físico de la prestación del servicio donde los elementos de tecnología, infraestructura e imagen del negocio juegan un papel importante, a continuación, mostraremos todos los esfuerzos que DHL hace para el ambiente de su servicio sea excepcional para todos sus clientes.

En Panamá DHL Express es líder con más del 60% de participación en el mercado esto se debe a su constante inversión en tecnología e infraestructura, pues entre \$700 y \$900 millones de euros al año la empresa invierte con el fin de acrecentar sus envíos y desarrollar este país en un hub logístico para toda Centroamérica y Suramérica². Este hub logístico tiene la capacidad de clasificar hasta cinco mil paquetes por hora, lo que simboliza un incremento en su capacidad de envíos y el compromiso de fortalecer su red internacional.

DHL siempre es insistente en la precaución que se debe tener con la mercancía de sus clientes por ello el hub logístico de Panamá posee salas privadas para el almacenamiento de envíos de alto valor, rampas para el desembarque de los paquetes directos del avión y un sistema de seguridad que monitorean en tiempo real. De acuerdo con Nell Ferguson, vicepresidente de DHL aviación américas, DHL continuamente busca optimizar los espacios

² *Hub regional: Lugar donde se reúnen las cargas de mercancías con la finalidad de ser redistribuidas.

para aumentar el área de operación y almacenaje logrando reducir tiempos de tránsito y mejorar el tiempo de salida en un 10 por ciento, consiguiendo una mejoría en tiempos de respuesta en la entrega final de paquetería a todos sus clientes.

La innovación juega un papel fundamental en este ambiente, la calidad de respuesta en tiempo de espera, tangibilidad y veracidad son factores que necesitan procesos continuos de mejora. La empresa ha ido renovando sus servicios debido a las nuevas necesidades del cliente, una evidencia de esto es lo que manifiesta la República (2019) pues expresa que la compañía DHL Express lanzó nuevo servicio de casilleros virtuales que permite contar con una dirección postal en Miami donde se pueden enviar las compras que se realizan en los Estados Unidos, consolidarlas y traerlas a Colombia en solo en un intervalo de 24 a 48 horas mejorando los tiempos de espera y ofreciendo un servicio tangible a la hora de recibir los envíos.

Por lo tanto, según lo explicado en el marco teórico, DHL es un servicio fiable porque tiene la capacidad de satisfacer necesidades imprevistas de los clientes. Por ejemplo, las capacidades de seguimiento y seguimiento en línea son ejemplos de formas sofisticadas de automatizar este proceso. Alternativamente, los proveedores pueden ser proactivos y asumir la responsabilidad de notificar al cliente las posibles demoras; pero DHL estableció recientemente centros de control de calidad que permiten que su personal identifique paquetes que llegan hasta 15 minutos tarde y se comunica de manera proactiva con los clientes para informarles el motivo del retraso y crear una relación transparente y confiable (Coltman, T., Gattorna, J. & Whiting, S., 2010).

Adicionalmente, DHL brinda un smartsensor que protege contra los cambios de temperatura, humedad, golpes, luz e incluso presión de aire, monitoreando incansablemente

la mercancía ya que es de fácil acceso y más fácil de leer, se ocupa del envío en cada paso del camino. Esta tecnología proporciona datos fáciles, directos y seguros a las cadenas de suministro, utilizando solo un teléfono inteligente y una aplicación de DHL y se podrá hacer siempre el seguimiento a la mercancía gracias a las plataformas tecnológicas que ofrece.

En consecuencia a su capacidad de talento humano, tecnología e infraestructura, la imagen de DHL Panamá se ve respaldada y eso responde a los 2.500 clientes y más de 50 puntos de atención que posee; pues el negocio es fructífero y todo a sus avances tecnológicos, su compromiso con el medio ambiente y su personal, y el desarrollo de nuevas soluciones a partir de las necesidades del cliente. Es así como el ambiente del servicio hace que el servicio sea fiable, accesible, tenga capacidad de respuesta, veracidad en el servicio que se proporciona, y fácil entrega.

- Entrega del servicio

En este segmento hablaremos de la calidad de interacción que tiene DHL para influir en las actitudes, comportamientos y experiencias de los clientes. Uno de los retos más grandes que tienen la mayoría de las organizaciones es mejorar la experiencia del cliente, sus interacciones con la organización y desarrollar una visión orientada hacia propósito común, y de valor agregado. DHL cada día está experimentando cambios importantes en la cultura y las operaciones de la empresa, así como se ha presentado cambios en las actitudes del cliente a la hora de elegir una empresa para la adquisición de un producto o servicio.

De acuerdo con su última publicación, “Logística justa y responsable, en la perspectiva de DHL sobre cómo crear una ventaja competitiva duradera”, uno de los grandes cambios que están presentando es la transformación de responsabilidad con el sector y el planeta tierra. Es

decir, DHL está siendo impulsada por una fusión única de tendencias como el consumo sostenible, la globalización y las tecnologías de conexión. Su efecto combinado es convencer a las empresas para que operen con mayor transparencia que nunca, logrando que sus cadenas de suministros también sean justas y responsables convirtiéndose en un epicentro de la creación de confianza.

La calidad y el precio antes eran las características altamente calificadas e importantes para la elección de una empresa; pero hoy en día, los clientes piden que la empresa brinde un servicio que tenga facilidad de contacto, acción rápida, personal capacitado, responsabilidad con el ambiente y una imagen corporativa loable. Por ello además de incorporar nuevas fuentes de creación de valor para ellos y sus clientes, DHL centra también sus recursos en el aprendizaje y desarrollo de sus empleados, ofreciendo capacitación a todo el personal acrecentando los valores que la marca representa y capacitándolos en habilidades blandas para ofrecer un buen servicio al tratar con los clientes cuando recogen o entregan productos (MacGillavry, K. & Wilson, A., 2014)

Y, por último, como facilidad de contacto DHL siempre está en constantes avances tecnológicos con sus herramientas; una de sus últimas adquisiciones es un sistema que permite que de los empleados ingresen los comentarios de los clientes y poder hacerles seguimiento (MacGillavry, K. & Wilson, A., 2014). La herramienta sirve para monitorear las llamadas que los clientes hacen, a medida que pasan de la primera llamada (menú general) a la segunda llamada (información más detallada con un asesor) y, finalmente, a la tercera llamada (resolución y comentarios). En todo ese tiempo que el cliente se encuentra en línea se realiza un seguimiento de las métricas clave, como la conversión de la primera a la segunda llamada, la cantidad de terceras llamadas realizadas, la cantidad de llamadas por

segundo por semana y los tiempos de respuesta. Además, y lo que es más importante, este proceso permite a los líderes de equipo, jefes de departamento y gerentes senior ver qué dicen los clientes y qué está haciendo la organización para mejorar la experiencia del cliente. A medida que más clientes tengan experiencias positivas y más empleados se vuelvan adeptos a la satisfacción del cliente, la clasificación de la empresa entre los clientes aumentará y esto conducirá a un crecimiento más rápido y rentable.

Para garantizar un excelente servicio al cliente, DHL Express establece altos estándares de calidad, empezando por su certificación en el ISO 9001, también en su PQR del primer trimestre del año 2019 muestra soluciones puntuales y con porcentajes realmente beneficiosos para la empresa. DHL Express también comisiona encuestas para obtener y medir la satisfacción del cliente.

Estándares de calidad servicio al cliente DHL <i>DHL es un equipo certificado como centro de excelencia.</i>
→ Grado de servicio: el 90% de las llamadas deben ser atendidas en menos de 10 segundos. Resultado a 2019 llevamos un acumulado de 93%.
→ Tasa de llamadas abandonadas: el 1% de llamadas abandonadas en 10 segundos. Resultado a marzo de 2019 es 0,2%.
→ Reclamos: 80% de sus reclamos son resueltos en 10 días. Resultado a marzo de 2019 es 98,3%.
→ Quejas: 75% de las quejas son resueltas en 5 días. Resultado de marzo de 2019 es 98,5%.
→ Calidad de llamadas: Se evalúan llamadas de los asesores con los estándares establecidos, se debe obtener un resultado del 90%. Resultados a marzo de 2019 es de 98,5%.
→ Calidad de requerimientos: se evalúan requerimientos de (reclamo, queja y rastreo) gestionados por los asesores, con los estándares establecidos, se debe obtener un resultado del 90%. Resultado de marzo de 2019 es de 98,35%.

Tabla 5. Estándares de servicio al cliente DHL. Esta tabla muestra algunos de los estándares de calidad que la compañía a través del servicio al cliente cumple.

Fuente: Deutsche Post DHL Group. (2018), “Indicadores de servicio de mensajería express”. Primer trimestre de 2019 [Figura].

Asimismo, han desarrollado el programa Mystery Shopping que ayuda a mejorar los servicios ofrecidos durante el proceso de cotización de tarifas. Este programa comprende la experiencia del cliente y recolecta información de primera mano sobre el servicio que se está proporcionando. Gracias a este programa, se extrae todo tipo de información desde datos numéricos como los son: tiempo de duración del servicio para la entrega del paquete, tiempo de respuesta de una queja de servicio, etc. hasta un análisis cualitativo describiendo cómo fue el primer contacto con el cliente, el conocimiento del servicio que se presta, cuáles son las técnicas de venta de personal, entre otros. A través de este programa se han realizado mejoras entorno a la calidad del servicio; logrando utilizar los comentarios de los clientes como una oportunidad de cambio, mejora y acción rápida. Las ventajas que acarrearán este programa son incrementar la satisfacción del cliente, atracción de nuevos clientes, incremento de las ventas, importancia del cliente interno y su preparación, mejorar la relación empleados-cliente y empleados-empresa, planificación de futuros proyectos y demás, incrementando la creación de valor y mejorando la calidad del servicio al cliente.

Una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface. Las expectativas o calidad esperada, según Grönroos, son función de factores como la comunicación de

marketing, recomendaciones (comunicación boca-oído), imagen corporativa/local y las necesidades del cliente.

Al determinar la importancia relativa de las motivaciones, según el sitio web oficial de la escritora sueca, Sara Arrhenius & DHL, DHL es bueno para escuchar al cliente. Además, DHL se enorgullece de su corto tiempo de entrega y su seguridad, etc. Estos factores atraen a más y más personas se convierten en clientes leales de DHL. Adicionalmente, la satisfacción del cliente con la empresa fue muy alta en 2011 lo expresan los números positivos y su negocio en crecimiento en los países subdesarrollados, DHL Express ganó el premio al servicio al cliente, al mejor servicio de atención al cliente B2B en Suecia, indicando que el cliente confía en DHL. Según Bergman & Klefsjö (2010), la credibilidad ha sido complementada con la confianza del cliente y el acogimiento de las mejoras para tener un servicio al cliente completo y satisfactorio. Esto da resultados positivos, la forma en que el servicio y sus procesos son el factor más importante.

En palabras de Phillip Kotler, muchas empresas y organizaciones prestan mucha atención a los nuevos clientes, pero están erróneas en su pensamiento pues es de saber que las personas ya tienen sus necesidades y gustos definidos en los que la empresa no debe buscar entrar, sino buscar la manera de ser parte de ellos, en este proceso dejan de tener un su foco los antiguos clientes. Sin embargo, DHL es consciente de la importancia de los antiguos y nuevos clientes ofreciendo un servicio completo creando compromiso y opciones de crecimiento para cada uno de ellos. Esos antiguos clientes tienen una relación cercana con los ingresos de la compañía, ya que los antiguos clientes pueden construir negocios a largo plazo

y reducir los costos para buscar nuevos clientes. Según Yunfeng Gao, inversor importante de DHL lo que mejor hacer es el mantener al cliente en la empresa pues se ha convertido en pilar fundamental su estrategia comercial.

Así es como a través de este modelo podemos detallar y evidenciar como la calidad del servicio es el resultado de la interacción del diseño del servicio que DHL quiere prestar a través de unos atributos y características que lo hacen único frente a la competencia y la gestión de actividades que por medio de su benchmark brinda mejores experiencias con todos sus consumidores.

7. Discusión

Hace algún tiempo atrás, la empresa DHL tuvo un tiempo de crisis en el que perdió de vista parte de su enfoque "centrado en el cliente", por ello tuvo que realizar grandes cambios y centrar su tiempo y trabajo en la reestructuración organizacional, como resultado la empresa consiguió el compromiso de los empleados mostrando signos de mejora y crecimiento personal y laboral.

La compañía reconoció que el personal no estaba cien por ciento comprometido con la actividad de la empresa y esto estaba dañando tanto la satisfacción del cliente como la ganancia, debido a ello creó un programa que reavivara la inspiración, el saber hacer y la pasión de su gente, desarrollando el concepto de "Aprendiendo a ayudar". DHL, cree que el desarrollo

de gerentes como líderes del XXI es la clave para ayudar a la organización a lograr sus ambiciones estratégicas de ser un empleador, proveedor e inversión de elección.

El primer paso para revitalizar su fuerza laboral fue creando el programa CSI (Certified International Specialist), implementado en solo 18 meses fue entregado por los gerentes de línea a todos los empleados en los 220 países en donde se encuentran ubicados. Este programa utiliza un enfoque de aprendizaje combinado, capaz de reavivar la inspiración, el conocimiento y la pasión de los empleados, motivándolos a brindar un excelente servicio de calidad, impulsando la lealtad del cliente y desarrollando un entorno más rentable para cada stakeholder.

El programa ha superado significativamente los objetivos acordados según los empleados en todos los empleados, acordando:

- Los empleados comprenden la estrategia comercial de la compañía y entienden su rol de desempeño para cooperar con el objetivo.
- El sentido de pertenencia es importante en el desarrollo de la actividad; el compromiso y pasión deben ser las características de un empleado de DHL.
- La motivación y la ganas de adquirir conocimiento es un pilar estratégico para la entrega de un servicio de calidad.

Además de este programa se creó un programa para gerentes, con el propósito de crear líderes influyente de motivación e inspiración, llamado CIM (Certified International Manager). Los gerentes deben asegurar:

- Conocerse a sí mismos: generar confianza y ambición, para liderar los cambios organizativos necesarios para llevar a cabo la estrategia comercial

- Conocer el negocio: pensar globalmente y ejecutar localmente, trabajando en colaboración con todo el equipo para vencer la competencia y no tener vacíos entre la organización y el cliente.
- Conocer los clientes: centrar toda la atención al cliente desde sus acciones hasta la toma de decisiones, fomentando un vínculo de lealtad y permanencia.
- Conocer su personal: motivar e inspirar a otros para brindar altos niveles de desempeño.
- Conocer los números: ser asertivo en la toma de decisiones para mejorar constantemente la rentabilidad del negocio y el atractivo de los inversores.

La creación de estos dos programas ha mejorado el rendimiento del negocio a través del aprendizaje, la aspiración y el sentido de pertenencia por parte de los empleadores; pero también ha realizado inmensas inversiones en infraestructura y tecnología puesto que cuenta con diferentes tipos de clientes.

En la gestión de operaciones de servicio, los profesionales tienden a segmentar a los clientes según los atributos operacionales, pero en el caso de DHL, la estrategia de segmentación se basa en la plataforma operativa del cliente (es decir, global, regional o local) y el potencial de ingresos (es decir, los clientes se identifican como grandes, medianos o pequeños). Todas las respuestas correspondientes dentro de la empresa, como el contacto con el cliente y la personalización del servicio, están alineadas con este enfoque de segmentación, haciendo que el servicio sea claro y preciso para la satisfacción de sus necesidades. DHL goza de una amplia gama de clientes, desde empresas globales hasta clientes ocasionales que envían uno o dos documentos al año; para poder administrar de manera efectiva una base de clientes tan diversa la empresa implementó un

sistema sofisticado de gestión de lealtad y segmentación de clientes. El enfoque de este sistema es evaluar la rentabilidad de sus clientes, reducir la rotación de clientes y aumentar la participación de DHL en los envíos (Jochen Wirtz, Indranil Sen, Singh Singh, 2011).

Para lograr esto, explicaremos como fue segmentar sus clientes en segmentos procesables con necesidades distintas. DHL definió tres segmentos principales:

- Clientes estratégicos: son cargadores de gran volumen con una amplia gama de soluciones logísticas y necesidades de envío urgente. Este segmento se compone de aproximadamente los 250 principales clientes de DHL en todo el mundo, que son en su mayoría multinacionales grandes.
- Clientes relacionales: consiste en clientes que utilizan DHL para enviar sus productos y documentos regularmente, pero con un volumen menor que el segmento de clientes estratégicos y no tan sofisticados como las necesidades de la cadena de suministro.
- Clientes directos: aquellos que envían con poca frecuencia con DHL.

Estos 3 tipos de clientes hacen que DHL sea la empresa número uno en servicios logísticos, puesto que la organización se preocupa por satisfacer las necesidades desde un cliente en particular hasta una multinacional, ofreciendo diferentes soluciones y alternativas de envío.

De acuerdo con Emerald Emerging Markets Case Studies, la participación de estos segmentos corresponde 7% de clientes estratégicos, el 18% clientes relacionales y el 75% de clientes directos; sus ingresos 20% de clientes estratégicos, 65% de clientes relacionales y 15% de clientes directos y de ganancia 6% de clientes estratégicos, 64% de clientes relacionales y 30% de clientes directos.

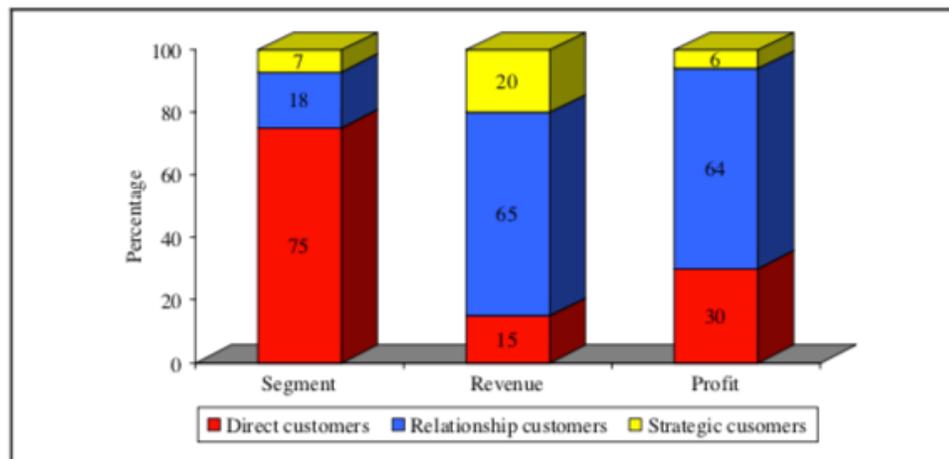


Grafico 1. Análisis de segmentos. Este gráfico representa la cantidad de clientes directos, clientes relacionales y clientes estratégicos de acuerdo con su segmentación, ingresos y ganancias que tienen con la compañía DHL.

Fuente: Jochen W., Indranil S., Singh S., (2011) "Segment Analysis"[Figura].
Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/20450621111117413>

Aunque hay una gran desproporción entre los 3 segmentos, DHL ha intentado fortificar el segmento de clientes estratégicos, de manera que siendo el más leal, necesita el despliegue de tecnología de punta y una infraestructura de mejores prácticas para mantener su lealtad. Además, la empresa está haciendo un esfuerzo adicional para mejorar a aquellos clientes directos que tienen un potencial de alto volumen y necesidades latentes para productos de programas especiales.

La organización DHL Express va dirigida a este segmento de clientes directos, además de fidelizarlos en base a las experiencias de la prestación del servicio, cuenta con valiosas ventajas frente a la competencia las cuales son:

- Embalajes Gratuitos: existe ocho tipos de embalajes que no tienen cargo adicional ya que este tipo de servicio se encuentra incluido en el precio del envío. Estos embalajes son caracterizados de gran calidad, de forma segura y cómoda.

- Rapidez: con DHL se puede lograr que un envío urgente llegue al día siguiente antes del medio día, después de entregado.
- Comodidad: DHL cuenta con una extensa red de puntos de servicio.
- Cobertura Internacional: DHL está presente en todo el territorio nacional panameño y en más de 220 países.
- Seguridad: la red de DHL es una compañía solvente y robusta, gracias a su consistencia y solidez es fiable para cualquier tipo de envío sin embargo para su credibilidad la compañía ofrece un seguro de todo riesgo por el valor total de la mercancía.
- Sencilla estructura de precios: solo se paga en función del volumen de la mercancía, sin importar el peso.

Pero ¿Cómo DHL hace para que los clientes estratégicos y relacionales permanezcan en la empresa sabiendo que su desempeño no alcanza a cubrir en totalidad las necesidades del cliente? Pues bien, gracias al SGF, Sistema de Gestión de Fidelización, el personal de servicio y ventas también se ocupa en la retención y desarrollo de clientes. Es decir, el personal de DHL entiende la necesidad de sus clientes y por ello, siempre está ofreciendo experiencias memorables, impulsando la recordación de la marca y haciendo que sus clientes compartan sus propias vivencias con la organización. Estas medidas correctivas y proactivas mejoran la lealtad del cliente, la satisfacción con el servicio y hace que la comunicación sea rentable pues no solo se sabe de primera mano la inconformidad del cliente, sino que también se puede solucionar la carencia del momento.

Dado que la empresa se encuentra buscando constantemente perfeccionar la cadena de suministros de los negocios de sus clientes y así mismo, una uniformidad en la sistematización

de procesos en todas sus plazas; DHL cuenta con la metodología probada para procesos de mejora DMAIC (Definición, Medición, Análisis, Implementación y Control), la cual se basa en la fabricación simplificada y en el enfoque six sigma con la cual todos sus trabajadores buscan constantemente identificar oportunidades específicas, tales como el aumento de la satisfacción del cliente o la reducción de defectos del proceso.

Los programas de mejora de procesos de DHL, de acuerdo con su página web oficial, agregan valor de la siguiente forma:

Enfatizando la participación de los empleados y el compromiso de la gerencia en todo el proceso

- Todos sus métodos se aplican a una amplia gama de temas potenciales
- Todos sus stakeholders están motivados para lograr mejor servicio al cliente
- Su proceso es consistente con sus metodologías
- Brindan una disciplina estructurada para solucionar problemas por parte de los equipos de trabajo
- Su experiencia regulatoria ayuda a asegurar que el cumplimiento con las autoridades gubernamentales y otras instituciones sea parte integral de todas las soluciones

En pocas palabras, cuando las organizaciones centran su atención en el mercado del cliente, el concepto de servicio y el sistema de entrega, crean valor durante la entrega de servicio que puede impulsar la satisfacción del cliente con el producto o servicio y mejorar la experiencia de compra. A su vez, una mayor satisfacción del cliente mejora la lealtad del cliente y la rentabilidad de la empresa. Es así como el cambio en el comportamiento del comprador, como lo vimos anteriormente, y la amenaza de la mercantilización ha creado un desafío considerable para

la administración de las operaciones de servicio para DHL. En consecuencia, una de sus tareas claves es su capacidad para alinear de manera óptima su estrategia de operaciones de servicio con los requisitos de los diferentes clientes. Por esa razón, en todas las plazas existe una uniformidad y sistematización en todos sus servicios, por ejemplo:

- DHL Web Shipping

Es una alternativa para realizar envíos en línea que ayuda a preparar y gestionar envíos nacionales e internacionales. Con este sistema se pueden crear etiquetas, programar retiros, guardar detalles de información de contacto, rastrear envíos y demás servicios desde la computadora. Esta opción es fácil, útil y conveniente pues agiliza el proceso de envío y elimina la documentación engorrosa.

- Accesibilidad en la página web oficial

El sitio web ha sido creado con el objetivo de ser inclusivo, para ello cumple con las normas WCAG. Esto se debe a que uno de los objetivos de la compañía es la creación de un sitio web que pueda ser utilizado por cualquier tipo de personas con cualquier tipo de capacidad o incapacidad; donde todos los usuarios cuenten con igual acceso a la información y prestación de servicios.

- DHL e-MailShip

Esta herramienta electrónica simple de usar simplifica el proceso de envío. DHL e-MailShip es una aplicación gratuita, dinámica y ágil, ahorras tiempo y esfuerzo con el diligenciamiento de formatos ya que cuenta con instrucciones de paso a

paso. Es ideal para empresas con gran clientela, con múltiples usuarios y ubicaciones descentralizadas.

Estas herramientas hacen parte de la sistematización de procesos con la que cuenta DHL, para garantizar actividades comerciales uniformes, coherentes y compatibles, optimizar las tareas, identificar áreas de riesgo potencial y optimizar los controles y procedimientos internos para maximizar el cumplimiento interno de cada empresa o cliente.

8. Conclusiones

Como se evidencio en el desarrollo del documento, día a día DHL intenta superar las expectativas de miles de clientes y eso no podría suceder sin una estrategia de compromiso bien definida con el cliente y una fuerza laboral para ejecutarla. Todos los empleados son conscientes de cómo sus trabajos afectan directamente las relaciones con los clientes y por ello, la empresa debe ser un canal de motivación, felicidad y empoderamiento para lograr un servicio esplendido y acrecentar su imagen corporativa

Gracias al programa Mystery Shopping, CSI y CIM, los empleados pueden compartir la información relacionada con la satisfacción y retención de clientes, entendiendo cómo cada departamento puede impactar en la actividad de la empresa. La empresa muestra los resultados obtenidos con sus programas y capacitaciones como la realidad de su creación, es decir que fue creado desde un pilar fundamental como el servicio al cliente y la fidelización de sus clientes, siendo rentables, además de ser una solución completa en todas aquellas

empresas grandes, medianas y pequeñas. Es de resaltar sus números, su reconocimiento en el mercado y su crecimiento a lo largo de los años con una línea marginal en aumento y teniendo gran parte del mercado; sus premios obtenidos por revistas científicas y grupos empresariales son muestra de sus logros en el servicio y en el personal que se tiene alrededor del mundo.

Con aproximadamente 360,000 empleados en más de 220 países y territorios en todo el mundo, DHL conecta a las personas y las empresas de manera segura y confiable, permitiendo flujos de comercio global. DHL ofrece soluciones especializadas para mercados e industrias en crecimiento, que incluyen tecnología, ciencias de la vida y salud, energía, automotriz y comercio minorista, un compromiso demostrado con la responsabilidad corporativa y una presencia incomparable en los mercados en desarrollo. Por medio de la sistematización de procesos DHL asegura que los clientes reciban el mismo nivel de servicio en cualquier lugar del mundo donde tengan puntos de atención, mejorando la eficiencia y promoviendo la consistencia en la entrega de sus servicios.

Su operación en Panamá ha venido fomentando entre sus colaboradores una serie de beneficios que lo ha posicionado en los primeros lugares del ranking de “Great Place to Work”, esto lo ha logrado mediante una estrategia llamada FOCUS la cual contempla 4 líneas que son: empleados motivados, gran calidad en el servicio, clientes leales y red rentable. Como empresa tienen una obligación no solo con sus empleados, clientes y accionistas, sino también con la sociedad en general y al medio ambiente; en defender y promover una logística justa y responsable, para contribuir a un futuro sostenible para todos.

En definitiva, podemos concluir que la empresa DHL esta llegando a objetivos específicos, con la responsabilidad social corporativa, la vanguardia tecnológica, la

importancia del personal y la experiencia del cliente para llegar a ser el líder en su sector y prestar un servicio de alta calidad.

9. Bibliografía

Armstrong & Associates, Inc. (2016). *Armstrong & Associates, Inc.* Obtenido de A&A's Top 50 Global Third-Party Logistics Providers (3PLs) List Largest 3PLs Ranked by 2016 Logistics Gross Revenue/Turnover: <http://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/aas-top-50-global-third-party-logistics-providers-3pls-list/>

Arroyo, F. (2019). *Análisis de inversiones portuarias en América Latina y el Caribe al horizonte 2040*. [online] Scioteca.caf.com. Available at: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1180> [Accessed 25 Jun. 2019].

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.

Carman, J.M. (1990). *Consumer perception of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions*. *Journal of Retailing*, 65, 33-55.

Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Ideaspropias Editorial SL.

Deutsche Post DHL Group. (2018). *Corporate Responsibility at Deutsche Post DHL Group*. [online] Available at: <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/media-center/responsibility/dpdhl-cr-strategy-rbp-03-2018.pdf> [Accessed 31 Jul. 2019].

- DHL. (2017). Agencia de aduanas DHL global forwarding Colombia S.A
<https://www.logistics.dhl/content/dam/dhl/local/co/dhl-global-forwarding/documents/pdf/dhl-loc-co-es-dgf-financial-statements-2017.pdf>
- DHL. (2015). DHL Express se consolida como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia. Recuperado
http://www.dhl.com.co/es/prensa/comunicados/archivos_de_prensa_2015/local/dhl_express_se_consolida_como_una_de_las_mejores_empresas_para_trabajar_en_colombia.html
- DHL. (2012). Ventajas. Recuperado de: <http://puntosdeserviciodhl.es/ventajas>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: opportunities and challenges*. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- El capital financiero. (2015). *Logística y transporte en Panamá, avances y desafíos*. [online] Available at: <https://elcapitalfinanciero.com/logistica-y-transporte-en-panama-avances-y-desafios/> [Accessed 19 Jun. 2019].
- Great Place to Work. (2017). *Great Place to Work*. Obtenido de Las mejores multinacionales para trabajar en el mundo :
<http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo/la-lista>
- Grönroos, C. (1978). *A Service Oriented Approach to Marketing of Services*. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601
- Hoyer, R. W., & Hoyer, B. (2001). ¿Qué es calidad? *Revista Quality Progress*, 34.

Indicadores de servicio al cliente de mensajería expresa, Primer trimestre de 2019.

http://www.dhl.com.co/content/dam/downloads/co/express/es/contact_express/express_customer_service_goals_service_indicators_co_es.pdf

Jochen Wirtz, Indranil Sen, Singh Singh, (2011) "*Customer asset management at DHL in Asia*", Emerald Emerging Markets Case Studies, 1 (1), 1-6,

<https://doi.org/10.1108/20450621111117413>

Kim, Y.K. and H.R. Lee, 2011. Customer satisfaction using low cost carriers. *Tourism Manag.*, 32, 235-243

Kotler P. y Armstrong G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Trad. Roberto Luis Escalona García, México, D. F: Pearson Educación.

La Estrella de Panamá. (2015). *DHL Express facilita el envío de entregas en Panamá y la región*. [online] Available at: <http://laestrella.com.pa/economia/express-facilita-envio-entregas-panama-region/23890783> [Accessed 26 Jun. 2019].

La Republica. (2019). La compañía DHL Express lanzó nuevo servicio de casilleros virtuales. Recuperado de:

<https://www.larepublica.co/empresas/la-compania-dhl-express-lanzo-nuevo-servicio-de-casilleros-virtuales-2851352>

Lorenzo, A. F. (2012). *Conceptos de estrategia Empresarial*. AF Lorenzo, *Conceptos de estrategia Empresarial*.

MacGillavry, Kim; Wilson, Alan. *Global Business & Organizational Excellence*, Sep/Oct2014, 33 (6), 6-20, 15p, 4 Diagrams, 2 Graphs. Publisher: Wiley-Blackwell., Base de datos: Complementary Index

- McQuerrey, Lisa. "Why Is Customer Service Important to an Organization?" *Small Business - Chron.com*, <http://smallbusiness.chron.com/customer-service-important-organization-2050.html>. 12 February 2019.
- Oliva, E. J. D. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64-80.
- Portafolio. (2019). Colombia tiene 28 empresas entre las mejores para trabajar. Recuperado de:
<https://www.portafolio.co/economia/empleo/colombia-tiene-28-empresas-entre-las-mejores-para-trabajar-529888>
- Quora.com. (2018). *What are top differences between DHL, FedEx, and UPS?* - Quora. [online] Available at:
<https://www.quora.com/What-are-top-differences-between-DHL-FedEx-and-UPS>
 [Accessed 26 Jun. 2019].
- Rueda, D. (2014). Estudio de la compañía DHL. Recuperado de:
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/13142/1/TFM-P-239.pdf>
- Rust, R.A. & Oliver, R.L. (1994). *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. California: Sage Publications
- Stevieawards.com. (2019). *Customer Service Awards | Stevie Awards*. [online] Available at: <https://stevieawards.com/iba/customer-service-awards-1> [Accessed 25 Jun. 2019].
- Tiempo, C. (2018). *DHL, Premio Portafolio 2012 por mejor servicio al cliente*. [online] Portafolio.co. Available at: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/dhl-premio-portafolio-2012-mejor-servicio-cliente-109166> [Accessed 15 May 2018].
- Tim Coltman, John Gattorna & Stuart Whiting. (2010) *Realigning Service Operations Strategy at DHL Express*. *Interfaces*, 40(3), 175. Retrieved from

[http://search.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsjsr
&AN=edsjsr.40793130&lang=es&site=eds.live&scope=site](http://search.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.40793130&lang=es&site=eds.live&scope=site)

Valorem. (2018). *Valorem - Oportunidad para invertir de manera directa en sectores de la economía Colombiana*. [online] Available at:
<https://www.valorem.com.co/es/site/en-sala-de-prensa/27> [Accessed 15 May 2018].

Yin, R. K. (1981). *The case study as a serious research strategy*. *Science communication*, 3(1), 97-114.

Yuan, H. and Kuang, J., 2010. The relationship between regional logistics and economic growth based on panel data. *ICLEM*, pp. 618-623

Zeithalm, V.A. (1981). *How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services*. *Marketing of Services*, 186-189

(2013) "*Training returns DHL Express to the road of exceptional customer service: Blended program delivers complete solution for 10,000 global leaders*", *Human Resource Management International Digest*, 21 (5), 26-29