

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del Título de INGENIERO COMERCIAL CON
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA:

**“MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO,
FINANCIERO Y ORGANIZACIONAL ENFOCADO AL PROCESO DE PAGOS
DENTRO DEL ÁREA DE TESORERÍA APLICANDO EL CICLO DMAIC EN LA
COMPAÑÍA DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A.”**

AUTORA:

FANNY CRISTINA CABRERA CALDERÓN

DIRECTOR:

DR. CARLOS SALAZAR

Quito, Enero 2012

DEDICATORIA DE RESPONSABILIDAD.

Los conceptos detallados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, 03 de enero de 2012.

(f) _____

DEDICATORIA.

A mi buen Dios por llenarme cada día de sus Bendiciones, y de su infinito amor, por estar siempre a mi lado llevándome de la mano por el camino del bien y dándome la fortaleza necesaria para luchar por mis objetivos.

A mi esposo Juan Carlos, por su amor, por ser mi ayuda idónea, compañero, defensor, amigo y apoyo incondicional en los buenos y malos momentos, quién de forma constante me ha dado más de lo que jamás yo hubiera pedido.

A mis futuros hijos que serán mis grandes tesoros, por ser mi inspiración para poder ser ejemplo de constancia y dedicación y para que este logro sea una muestra de que los sacrificios que se realizan en la vida, siempre al final traen gran satisfacción.

A mis padres: Luchito y Lucita, quienes con amor han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos, valores y principios morales, por ser mi ejemplo de superación y valentía.

A mi hermano José Luis por haberme enseñado con paciencia sus conocimientos, por haber sido partícipe de éste y muchos otros logros alcanzados en mi vida. Y en especial por ser una persona humilde y sencilla que ha sabido apoyarme en cada momento.

A toda mi familia, y en especial a Cristina Villacrés, Nancy Mulki, Miguel Barrera, Fernando Barrera, Mónica Pazmiño, Nicole, Andreita, Fernandito y Emily. Por sus buenos deseos y entusiasmo de ver culminada esta importante etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO.

Doy infinitas gracias a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité, por permitirme concluir esta importante etapa de mi vida y por Bendecirme con el privilegio de caminar a su lado toda mi vida.

Quiero agradecer a mis padres por todo lo que me han dado en mi vida, por su valiosa confianza y apoyo tanto económico como personal, especialmente por sus sabios consejos y por estar a mi lado en todo momento.

También quiero agradecer a la Universidad Politécnica Salesiana, por darme la oportunidad de cursar en sus aulas mis estudios de educación superior.

Un sincero agradecimiento a mi director de Trabajo de Tesis Dr. Carlos Salazar, por su valioso apoyo y colaboración, por su disponibilidad de tiempo para atenderme y responder mis inquietudes y sobre todo por compartir sus conocimientos relacionados a esta tesis.

Un agradecimiento muy especial a DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A. por haberme proporcionado valiosa información para realizar mi trabajo de tesis.

Finalmente, agradezco a todos los docentes, por haberme impartido sus conocimientos formando en mí una buena profesional culminando con éxito mi carrera en esta institución.

Gracias a todos.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.

1. LA COMPAÑÍA.....	1
1.1.Introducción.....	1
1.2.Historia de la Compañía.....	2
1.3.Historia Local.....	5
1.4.Breve Historia de Éxito de la Compañía.....	5
1.5.Misión de la Compañía.....	12
1.6.Visión de la Compañía.....	12
1.7.Cultura Organizacional.....	13
1.7.1. Valores Corporativos.....	13
1.7.2. Desafío.....	16
1.7.3. Filosofía.....	16
1.7.4. Códigos.....	17
1.8.Política de Calidad y Medio Ambiente.....	17
1.9.Responsabilidad Corporativa.....	19
1.9.1. Go Green.....	20
1.9.2. Go Help.....	21
1.9.3. Go Teach.....	22
1.10. Base Legal.....	23
1.10.1. Convenio Postal Universal.....	23
1.10.2. Ley Orgánica de Aduanas (LOA).....	24
1.10.3. Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas.....	24
1.10.4. Reglamento del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE).....	24
1.10.5. Resoluciones del Servicio de Rentas Internas (SRI).....	25
1.10.6. Superintendencia de Compañías.....	26
1.10.7. Convenios Internacionales.....	28
1.11. Línea de Servicios.....	29
1.11.1. Transporte de carga Aérea, Marítima, Terrestre o Ferroviaria.....	30
1.11.2. Almacenaje y Distribución.....	30

1.11.3. Soluciones para la Cadena de Suministro.....	30
1.11.4. Soluciones de Correo Internacional.....	30
1.11.5. Servicios Opcionales.....	34
1.11.6. Servicios Cubiertos Bajo Cuatro Sectores Especialistas.....	35
1.11.6.1. Servicios que brinda DHL Express.....	35
1.11.6.2. Servicios que brinda DHL Freight.....	36
1.11.6.3. Servicios que brinda DHL Global Forwarding.....	36
1.11.6.4. Servicios que brinda DHL Exel Supply Chain.....	36
1.11.7. Principales Productos y Servicios.....	39
1.11.8. Valores Agregados de Servicio.....	41
1.12. Análisis y Matriz FODA de la Compañía.....	44
1.12.1. Análisis interno.....	45
1.12.1.1. Fortalezas.....	45
1.12.1.2. Debilidades.....	45
1.12.2. Análisis externo.....	45
1.12.2.1. Oportunidades.....	45
1.12.2.2. Amenazas.....	45
1.12.3. Análisis Descriptivo FODA.....	47
1.13. Razones Financieras.....	50
1.13.1. Razones de Solvencia o Liquidez.....	51
1.13.1.1. Razón Corriente.....	51
1.13.1.2. Prueba Ácida.....	52
1.13.2. Razones de estructura de capital de trabajo o apalancamiento financiero.....	52
1.13.2.1. Nivel de Endeudamiento.....	52
1.13.3. Razones de rentabilidad.....	53
1.13.3.1. Margen de Ganancia.....	53
1.13.4. Interpretación de Resultados.....	55
CAPÍTULO II.	
2. MODELO DE GESTIÓN DE MEJORA.....	56
2.1.Introducción.....	56

2.2. Qué es DMAIC.....	58
2.3. Razones y Propósito del Ciclo DMAIC.....	61
2.4. Factores que influyen para la aplicación del ciclo DMAIC.....	62
2.5. Criterios para aplicar DIMAC.....	65
2.6. Elementos de la Iniciativa.....	67
2.7. Fase DEFINIR.....	67
2.7.1. Elementos.....	67
2.7.1.1. Caso Empresarial.....	67
2.7.1.2. Problemas y Metas.....	68
2.7.1.3. Alcance.....	69
2.7.2. Lista de Comprobación para la fase DEFINIR.....	69
2.8. Fase MEDIR.....	71
2.8.1. Mediciones de Entrada, Proceso y Salida.....	71
2.8.2. Plan de Recopilación de Información.....	72
2.8.2.1. Metas de Recopilación de datos.....	72
2.8.2.2. Definiciones y procedimientos.....	72
2.8.2.3. Localización del proceso.....	73
2.8.2.4. Dispersión del proceso.....	75
2.8.2.5. Recopilación de datos.....	76
2.8.2.6. Monitoreo de resultados.....	77
2.8.3. Lista de comprobación para la fase MEDIR.....	77
2.9. Fase ANALIZAR.....	78
2.9.1. Análisis de causas.....	79
2.9.1.1. Diagrama de causa y efecto.....	79
2.9.1.2. Análisis de Modo de fallo y efecto.....	80
2.9.2. Análisis del proceso.....	80
2.9.2.1. Mapeo del proceso.....	80
2.9.2.2. Análisis de traspaso.....	82
2.9.2.3. Contacto con el cliente.....	82
2.9.3. Análisis de valor.....	82
2.9.3.1. Actividades que agregan valor.....	82

2.9.3.2.Actividades que no agregan valor.....	82
2.9.3.3.Mapa de la cadena de valor.....	84
2.9.4. Análisis de datos.....	84
2.9.4.1.Mediciones relacionadas con las causas.....	84
2.9.5. Matriz de cierre de Analizar.....	84
2.9.6. Lista de comprobación de la fase ANALIZAR.....	85
2.10. Fase IMPLEMENTAR LA MEJORA.....	86
2.10.1. Generar soluciones.....	86
2.10.1.1. Optimización del área de trabajo.....	86
2.10.1.2. A prueba de errores.....	88
2.10.1.3. Técnicas de creatividad.....	89
2.10.1.4. Estructura para administrar decisiones.....	90
2.10.2. Seleccionar soluciones.....	91
2.10.2.1. Análisis costo – beneficio.....	92
2.10.3. Implementar soluciones.....	92
2.10.3.1. Paquetes de trabajo.....	92
2.10.3.2. Programar gráfico de Gant.....	92
2.10.3.3. Programas Piloto.....	93
2.10.3.4. Enfoque de la gestión del cambio.....	94
2.10.4. Lista de comprobación de la fase IMPLEMENTAR LA MEJORA.....	94
2.11. Fase CONTROLAR.....	95
2.11.1. Documentación y seguimiento.....	96
2.11.1.1. Documentación.....	96
2.11.1.2. Seguimiento.....	97
2.11.2. Cierre de la iniciativa.....	97
2.11.3. Lista de comprobación de la fase CONTROLAR.....	97
2.12. Análisis de definiciones y procedimientos internos de Pagos.....	98
2.12.1. Análisis de Causa Efecto.....	99
2.12.2. Análisis del proceso.....	99
2.13. Políticas de control interno.....	100

2.14. Determinación de momentos críticos de cada procedimiento que puedan ser medidos y controlados.....	100
2.15. Estrategias de mejora.....	100
2.16. Recursos a utilizar.....	101

CAPÍTULO III.

3. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN APLICANDO EL CICLO DMAIC.....103

3.1.Objetivos del ciclo DMAIC.....	103
3.2.Esquema del ciclo DMAIC.....	103
3.2.1. Definir (Define).....	103
3.2.2. Medir (Measure).....	115
3.2.3. Analizar (Analyze).....	117
3.2.4. Implementar la Mejora (Improve).....	124
3.2.5. Controlar (Control).....	136
3.3.Análisis de definiciones y procedimientos internos de Pagos.....	146
3.3.1. Análisis de Causa Efecto.....	146
3.3.2. Análisis del Proceso.....	146
3.4.Políticas de Control Interno.....	149
3.5.Análisis Financiero.....	155
3.5.1. Entorno Financiero.....	157
3.5.2. Presupuesto de inversión.....	158
3.5.3. Análisis de Ahorro en Tiempo.....	160
3.5.3.1.Cuentas por Pagar.....	160
3.5.3.2.Tesorería.....	162
3.5.4. Análisis de Costo / Beneficio.....	165
3.5.5. Análisis Ahorro / Beneficio.....	166

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....167

Conclusiones.....	167
Recomendaciones.....	168

BIBLIOGRAFÍA.....169

ANEXOS.....173

ÍNDICE TABLAS

CAPÍTULO I.....	1
Tabla No. 1 Datos y cifras globales DHI Express Worldwide (2009).....	10
Tabla No. 2 Principales productos y servicios en cada unidad de negocio del grupo Deutsche Post.....	38
Tabla No. 3 Gama de principales productos y servicios globales.....	39
Tabla No. 4 Análisis FODA.....	46
Tabla No. 5 Razones financieras de DHL.....	54
CAPÍTULO II.....	56
Tabla No. 6 Cambios que pueden darse en la organización.....	64
Tabla No. 7 Formato para la fase Definir.....	70
Tabla No. 8 Formato para la fase Medir.....	78
Tabla No. 9 Diagrama de causa efecto.....	79
Tabla No. 10 Simbología de los Diagramas de flujo.....	81
Tabla No. 11 Formato para la fase Analizar.....	85
Tabla No. 12 Formato para la fase Implementar la Mejora.....	95
Tabla No. 13 Formato para la fase Controlar.....	98
CAPÍTULO III.....	104
Tabla No. 14 Planificador de la iniciativa.....	104
Tabla No. 15 Carta de la iniciativa.....	107
Tabla No. 16 Lista de miembros del equipo.....	108
Tabla No. 17 Mediciones de entrada, proceso y salida.....	109
Tabla No. 18 Voz del cliente/Negocio (VOC/B) Fundamental para cliente/Negocio (CTC/B).....	111
Tabla No. 19 Plan de trabajo.....	112

Tabla No. 20 Lista de acciones.....	114
Tabla No. 21 Plan de recolección de datos.....	116
Tabla No. 22 Diagrama de Causa y Efecto ('Ishikawa' o 'Espina de Pescado').....	118
Tabla No. 23 Mapa de proceso actual.....	122
Tabla No. 24 Posibles Soluciones.....	129
Tabla No. 25 Mapa de Proceso de Pagos Propuesto.....	133
Tabla No. 26 Diagrama de procesos de gestión.....	144
Tabla No. 27 Informe de Cierre.....	145
Tabla No. 28 Control interno de la compra al pago.....	149
Tabla No. 29 Presupuesto de Inversión.....	158
Tabla No. 30 Porcentaje de participación de la inversión con relación a los ingresos, gastos y utilidad.....	159
Tabla No. 31 Ahorro en tiempo del responsable de Cuentas por Pagar.....	161
Tabla No. 32 Costo de tiempo mensual ahorrado responsable de Cuentas por Pagar...162	162
Tabla No. 33 Ahorro en tiempo del responsable de Tesorería.....	164
Tabla No. 34 Costo de tiempo mensual ahorrado responsable de Tesorería.....	164
Tabla No. 35 Consolidación Costo de Tiempo ahorrado.....	165

ÍNDICE IMÁGENES

Imagen No. 1 Imagen Corporativa.....	1
Imagen No. 2 Go Green. Flotas de DHL con distintivos ecológicos.....	20
Imagen No. 3 Go Help. Equipos de respuesta ante desastres.....	21
Imagen No. 4 Go Teach. Empleados de DHL capacitando a la comunidad.....	22
Imagen No. 5 Línea de servicios. Presentación de empaques para los distintos servicios.....	29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Reglamento a la Ley Orgánica de Aduanas.

Anexo No. 2 Disposiciones relativas a las empresas Courier, emanadas por el Servicio de Rentas Internas mediante Resoluciones.

Anexo No. 3 Normativa legal sobre el comercio exterior

Anexo No. 4 Contrato de Porte.

Anexo No. 5 Encuesta de Opinión de Empleados Ecuador 2010.

Anexo No. 6 Formulario de Declaración del impuesto a la Renta 2010.

RESUMEN EJECUTIVO.

DHL es una multinacional, que ofrece a sus clientes experiencia en transporte express, aéreo, marítimo, terrestre, soluciones de logística por contrato, así como servicio internacional de envío de correspondencia.

DHL Express Ecuador inició sus actividades el 14 de junio de 1982 bajo la denominación International of Ecuador S.A. como una división de Middlestown B.V., una sociedad por acciones formada por DHL. En el 2005, International del Ecuador S.A. cambió oficialmente su nombre a DHL Express (Ecuador) S.A.

DHL Express Ecuador ofrece una gran variedad de servicios de transporte aéreo, siendo la única entidad de envíos internacionales que tiene presencia local en Ecuador. La variedad de servicios de transporte aéreo, la calidad del servicio ofrecido a los clientes y la presencia local, han permitido que DHL Express Ecuador obtenga más del 64% del mercado de servicios de transporte aéreo nacionales e internacionales.

DHL tiene implementados procesos para el desarrollo de sus operaciones, sin embargo existe la necesidad de mejorar los ya existentes, o crear nuevos procesos que permitan mejorar el funcionamiento de los mismos.

El ciclo DMAIC, está diseñado para optimizar los procesos de negocio y tiene un impacto directo al eliminar los errores e ineficiencias.

El objetivo está enfocado a mejorar la normatividad y control de la facturación de los proveedores dando como resultado de este proceso de mejora un 100% de la facturación normada y controlada, y el tiempo máximo de retraso en un pago será de 5 días hábiles, mejorando así la distribución del flujo de caja.

Todo lo referente a la Compañía DHL Express, como historia, misión, visión, etc., se detalla en el capítulo uno, con esto se podrá tener un entendimiento general de la Compañía y sus roles.

El Modelo de Gestión de Mejora, se detalla en el capítulo dos con todos y cada uno de los lineamientos sugeridos para poder en marcha la iniciativa de mejora.

En el capítulo tres se detalla el Diseño del Plan de Acción sugerido para el proceso de pagos, mostrando cómo Definir, Medir, Analizar, Implementar la Mejora y Controlar, el mismo que tendrá como fecha tentativa de ejecución al terminar la elaboración del trabajo de tesis.

El impacto económico financiero se da al analizar el presupuesto de inversión y el detalle de costo beneficio que se obtendrá al implementar la mejora.

Para concluir se detallan las conclusiones y recomendaciones respecto a los resultados.

CAPÍTULO I

1. LA COMPAÑÍA.

1.1.Introducción.

DHL es una multinacional, que ofrece a sus clientes experiencia en transporte express, aéreo, marítimo, terrestre, soluciones de logística por contrato, así como servicio internacional de envío de correspondencia.

Imagen No. 1

Imagen Corporativa.



El sector express es uno de los mayores motores del comercio internacional por tal motivo DHL Express está excelentemente posicionado para capitalizar este hecho a través de servicios creados para satisfacer las necesidades de transporte internacional tanto locales como internacionales de los clientes, en cualquier lugar del mundo.

En virtud del reto que las empresas transnacionales tienen respecto al cumplimiento de sus obligaciones, la presente tesis contiene la aplicación de acciones que permita definir, medir, analizar, implementar y controlar el proceso de pago a proveedores y tiene el propósito de implementar un procedimiento óptimo aplicable a esta actividad con técnicas que establezca una estructura adecuada y ágil, la que una vez aplicada sea una herramienta útil y de calidad que ofrezca protección razonable contra errores o desviaciones.

1.2.Historia de la Compañía.

Desde 1948, se han hecho esfuerzos considerables para reducir los aranceles y las restricciones del comercio mundial bajo el auspicio del GATT.¹ Esto combinado con el “baby bomm” posterior a la guerra y las revoluciones sociales y culturales de los sesenta, preparó el camino para un gran crecimiento del comercio internacional en 1969. Era una época ideal para abrir un negocio de entrega express y ese año DHL hizo exactamente eso.

Esa década había visto la propagación por todo el mundo de un gran auge de la industria de la moda, un enorme aumento de la demanda de artículos electrónicos como tocadiscos y televisores, y grandes reformas en las industrias agrícolas. Y lo más importante, se inició el comercio libre transfronterizo por primera vez en julio de 1968.

El mundo estaba preparado para el lanzamiento de su primer proveedor express internacional, y todo empezó con una sencilla conversación entre dos personas en el aparcamiento de una tienda de comida en San Francisco.

En 1969 Adrián Dalsey, Larry Hillblom eran compañeros en una empresa que ofrecía un servicio limitado de reparto a domicilio. En esa ocasión estaban charlando durante la pausa de la comida. Pero de esa conversación salió un plan brillante para poner en marcha su propia empresa de reparto a domicilio. El agente inmobiliario Robert Lynn se

¹ Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio

unió a ellos y de ahí el origen del nombre DHL, corresponde a las primeras letras de los apellidos de los tres fundadores (Adrián **D**alsey, Larry **H**illblom, Robert **L**yn).

En 1969, pocos meses después de que el mundo se quedara maravillado cuando Neil Armstrong dio sus primeros pasos en la luna, los tres socios dieron otro pequeño paso que tendría un gran impacto en la forma de hacer negocios hoy en día en el mundo.

DHL inició su primer servicio de mensajería entre la Costa Oeste de Estados Unidos y Hawai, con un automóvil de segunda mano y con una tarjeta de crédito como único tipo de financiamiento.

Los fundadores tuvieron la ingeniosa idea de entregar la documentación de embarque anticipadamente, llevándolos ellos mismos por avión, desde San Francisco a Honolulu, Hawai, de un día para otro. De esta forma los trámites aduaneros podían empezar antes de que el barco llegara a puerto. El tiempo de descarga se reducía sustancialmente con lo que los armadores se ahorran una fortuna.

Gracias a este nuevo concepto, nació una nueva industria, el transporte express aéreo internacional, la entrega rápida de documentos y los envíos de mercancías por avión. También se les ocurrió la idea de usar trabajadores como mensajeros. Daban billetes de avión gratis a los empleados escogidos, a sus familias y sus socios, a cambio que hiciesen de mensajeros.

De este modo, una sencilla conversación entre dos personas que decidieron, incluso en ese primer momento, pensar “internacionalmente”, ha llevado al enorme negocio que es actualmente la red DHL.

DHL siguió creciendo a un ritmo increíble. La compañía se expandió hacia el Oeste desde Hawai hasta el Lejano Oriente y los países de la Costa del Pacífico y posteriormente, a Oriente Medio, África y Europa. En 1988, DHL ya estaba presente en 170 países y contaba con 16.000 empleados.

En 1997, DHL lanzó el primer centro de distribución express flotante del mundo en Ámsterdam. Construyeron un enorme barco y usaron la extensa red de canales, evitando así la congestión del tráfico de la ciudad. Esta impresionante operación consigue hacer el trabajo de cinco furgonetas DHL y ahorra más de 3.000 litros de combustible al año.

En 1982 DHL fue patrocinador oficial de la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA celebrada en España. Cuatro años después, se logra un acuerdo histórico con la República Popular China, estableciendo una colaboración con Sinotrans para ser la primera empresa express en operar en ese país.

A comienzos de 2002, Deutsche Post World Net, se convirtió en el principal accionista de DHL. A finales de 2002, Deutsche Post World Net poseía el 100% de DHL.

En 2003, Deutsche Post World Net fusionó sus actividades express y de logística en una sola marca: DHL. Posteriormente, la marca DHL se ha visto fortalecida por la adquisición, por parte de Deutsche Post World Net, de Exel en diciembre de 2005. DHL acumula la experiencia procedente de las diversas compañías que ha adquirido Deutsche Post World Net. Entre ellas, destaca:

Exel: Cuando Deutsche Post World Net adquirió Exel en diciembre de 2005, contaba con unos 111.000 empleados repartido por 135 países. Exel ofrece, principalmente, soluciones de transporte y logística contractual y Supply Chain para clientes de primer nivel.

Deutsche Post Euro Express: Opera desde 1998 gracias al crecimiento interno y a las inversiones en compañías líderes europeas, posee una red de servicios Express y paquetería en más de 20 países europeos y es líder del mercado en paquetería industrial.

Danzas: Fundada en 1815 y con sede en Basilea (Suiza). Fue adquirida por Deutsche Post World Net, es líder mundial en transporte aéreo y marítimo. El transporte vial en

Europa y la gestión de la cadena de suministro completan la cartera de servicios de Danzas.

Air Express International: El mayor proveedor americano de transporte aéreo que se integró en el grupo Danzas en 2001.

La información antes detallada es una recopilación obtenida en los archivos de la compañía y del módulo preparatorio para los empleados.²

1.3.Historia Local.

DHL Express Ecuador inició sus actividades el 14 de junio de 1982 bajo la denominación International of Ecuador S.A. como una división de Middlestown B.V., una sociedad por acciones formada por DHL. En el 2005, International del Ecuador S.A. cambió oficialmente su nombre a DHL Express (Ecuador) S.A.

DHL Express Ecuador ofrece una gran variedad de servicios de transporte aéreo, siendo la única entidad de envíos internacionales que tiene presencia local en Ecuador. La variedad de servicios de transporte aéreo, la calidad del servicio ofrecido a los clientes y la presencia local, han permitido que DHL Express Ecuador obtenga más del 64% del mercado de servicios de transporte aéreo nacionales e internacionales.

1.4.Breve Historia de éxito de la Compañía.

1969: DHL Worldwide Express es fundada por Adrián Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn como pionera de la industria aérea expresa con la primera ruta de San Francisco a Honolulu. Descubrieron que enviar la documentación de carga por adelantado, aceleraban los procesos de desaduanaje de Importación de bienes.

² Tomado de: Oficina central DHL EXPRESS, *Guía de aprendizaje para Especialistas Internacionales Certificados CIS*, DHL Global EXPRESS Fritz-Erler-Strasse 5 53113 Alemania, 2011.

1970: DHL se introdujo en la costa Este de los Estados Unidos.

1971: DHL amplía su red rápidamente y se convierte en el socio preferente de numerosas compañías. Expansión al Lejano Oriente y a los países de la Costa del Pacífico.

1972: Los servicios se expanden a Japón, Hong Kong, Singapur y Australia.

1974: Se abre la primera oficina británica en Londres. A nivel global, DHL ya cuenta con 3052 clientes y una plantilla de 314 empleados.

1976-1978: Expansión de DHL a tres regiones importantes: Oriente Medio, Latinoamérica y África.

1977: Se abre la primera oficina alemana de DHL en Frankfurt.

1979: DHL amplía sus servicios a la paquetería. Hasta ahora solo se enviaba documentos.

1983: DHL es la primera compañía de transporte Express aéreo que opera en países de Europa del Este. Se abre un centro de distribución (centro de operaciones) en Cincinnati (EE.UU.)

1985: Se inaugura un innovador centro de operaciones en Bruselas. Se gestionan más de 165.000 envíos cada noche.

1986: DHL forma una joint venture con la República Popular de China y se convierte en la primera compañía de transporte Express que opera en China.

1990: DHL forma alianzas estratégicas con Lufthansa, Japan Airlines y Nissho Iwai, lo que aseguraba a largo plazo, el acceso a los servicios de carga de dos de las principales líneas aéreas mundiales y a sus infraestructuras en los grandes aeropuertos.

1991: DHL se convierte en la primera compañía de transporte Express internacional que restablece los servicios a Kuwait tras la Guerra del Golfo.

1993: DHL invierte 60 millones de dólares USA en un nuevo centro de operaciones en Bahrein.

1998: Deutsche Post (correo Alemán) adquiere el 25% del paquete accionario de DHL. Se abre un gran centro informático en Kuala Lumpur.

1999: DHL Worldwide Express invierte más de 1.000 millones de euros en una nueva e innovadora flota de aviones de carga para la red europea y africana.

Se adquieren 34 aviones de carga Boeing 757SF: dichos aviones reducen el ruido del despegue en un 77% y las emisiones de CO2 en un 13% con respecto a la flota B737F a los que sustituyen.

2002: El 31 de octubre la empresa matriz Deutsche Post World Net (DPWN) anuncia que las compañías DHL Danzas y Deutsche Post Euro Express se han consolidado. Esta integración le permite brindar servicios tales como carga aérea y marítima además de transporte terrestre bajo la marca DHL, convirtiéndose en la empresa global líder en servicios expresos y de logística.

La red se expande en Asia: en octubre, DHL formaliza una joint venture con Cathay Pacific para el transporte aéreo Express.

Se abre un nuevo centro informático global en Scottsdale (EE.UU.)

2003: DHL aumenta su participación en Sinotrans en un 5%, por lo que se convierte en el mayor inversor estratégico de dicha compañía.

Deutsche Post World Net crea la actual estructura del grupo. DHL ahora es la marca exclusiva de todas las actividades Express y de logística en el mundo que tiene tres grandes áreas de actividad:

- ✓ Correo: Bajo la marca Deutsche Post ofrece los servicios tradicionales de correspondencia con presencia en Europa.
- ✓ Express – Logística: Con la marca DHL ofrece servicios de transporte global y logística.
- ✓ Finanzas: PostBank, una amplia gama de servicios financieros en general.

Los colores corporativos de DHL pasan a ser el amarillo y el rojo. En abril, se inicia la transformación de la imagen de todos los vehículos, embalajes y edificios de todo el mundo.

Gracias a la compra de Airbone Express (Ingresos en 2002: 3.300 millones de dólares USA), DHL se convertirá en el tercer mayor proveedor de servicios Express en los EE.UU. DHL cubre las carencias que tenía en Norteamérica gracias a la red de transporte por carreteras de Airbone.

En octubre, se presenta un programa de inversión a cinco años en China: DHL amplía significativamente sus capacidades gracias a una inversión de 200 millones de dólares USA.

2004: Se abre un nuevo centro informático de Praga (República Checa) que sustituye al anterior de Londres.

DHL se convierte en la nueva marca de todo el negocio de correo internacional de Deutsche Post. Unos 4.000 empleados de todo el mundo trabajan para DHL Global Mail.

Adquisición del 68% de la participación en Blue Dart, la principal compañía nacional de distribución aérea integrada de paquetería Express de la India.

2004/2005: Inmediatamente después del Tsunami que sufre el Sudeste Asiático, DHL, que cuenta con más de 40 oficinas en la región del desastre, responde urgentemente a las peticiones del gobierno y de los organismos benéficos. El Grupo colabora con vuelos charter gratuitos en los que se transportan productos de primera necesidad, con transporte terrestre y con donativos monetarios. Los empleados de DHL de todo el mundo inician campañas de donación.

2005: Desde agosto, DHL luce su nueva imagen corporativa. En los siguientes nueve meses, 110.000 empleados de DHL de más de 200 países y territorios recibirán nuevos uniformes. DHL distribuirá más de 1.4 millones de prendas. El diseño se ha testado a través de entrevistas y numerosas pruebas realizadas con 3.600 conductores y mensajeros.

En diciembre, Deutsche Post World Net adquiere Exel, compañía británica de logística, por 5.500 millones de euros.

Exel emplea a unos 111.000 trabajadores de 135 países. Exel ofrece, principalmente, soluciones de transporte y logística para clientes destacados. La compañía ha concluido la primera mitad de 2005 con un aumento de 55% en sus ganancias, alcanzando los 172 millones de libras esterlinas (251 millones de euros).

Con la adquisición de Exel PLC en diciembre de 2005, Deutsche Post World Net fortaleció más su capacidad logística. Como resultado, DHL está operando con dos nuevas marcas logísticas: DHL Exel Supply Chain y DHL Global Forwarding.³

A continuación presentamos los datos y cifras globales que muestran la magnitud de la mayor red de servicios express y logísticos del mundo:

Tabla No. 1

Datos y cifras globales.

DHL Express Worldwide (2009)	
Oficina Central:	Bonn, Germany
Ingresos:	Aprox. 10.3 mil millones de euros (como se declara en el informe anual de 2009)
Envíos:	Aprox. 842 millones
Red:	120,000 destinos en más de 220 países y territorios
Empleados:	Aprox. 130.000
Clientes:	Más de 8 millones
Vehículos:	Aprox. 72.000
Aviones (*):	420
Locales:	Aprox. 4.700
Puntos de Contacto:	Más de 35.000
6 Grandes Hubs Aéreos de DHL:	Hong Kong, Leipzig, Barrían, Lagos, Miami, Cincinnati/Northern Kentucky Airport (CVG).
CCC Global:	Centro de Control de Calidad Global ubicado en la Oficina Central de DHL Express en Bonn.
CCC Regional:	5 Centros de Control de Calidad regionales (EEUU: Cincinnati, América Latina: At. Lauderdale, AP: Singapur, UE: Bruselas, EEMEA: Bahrain)
CCC Nacional:	19 CCC en AP (Singapur); 16 CCC en LA (América Latina); 1 CCC en EEUU (Cincinnati); 1 CCC en UE (Bruselas) y 2 CCC en EEMEA (Baharin).

Fuente: www.dhl.com

³ Departamento de Talento Humano, *CD de Inducción DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A.*

(*) Aviones: Flota propia y subcontratada

Las líneas aéreas de DHL proporcionan la capacidad de transporte aéreo necesaria para respaldar las actividades comerciales de la empresa. DHL tiene cuatro líneas aéreas en propiedad:

- ✓ European Air Transport está basada en Bruselas, Bélgica y proporciona capacidad a la red europea de DHL así como servicios de larga distancia a Oriente Medio y África, utilizando los Boeing 757SF/PF y Airbus A300B4.
- ✓ Dhl Air UK es la línea más reciente de DHL y tiene su sede en el aeropuerto de East Midlands Reino Unido. Proporciona servicios en la red Europea de DHL con los Boeing 757SF.
- ✓ La línea aérea de DHL Middle East tiene su sede en el Aeropuerto Internacional de Bahrein y abastece a un gran número de destinos en el Oriente Medio, incluidos Afganistán e Irak, con una variedad de aviones regionales.
- ✓ La línea aérea de DHL Latin American tiene su sede en la ciudad de Panamá y abastece a una gran variedad de destinos en América Central y Sudamérica con los Boeing 727.

DHL EXPRESS es el resultado de la fusión de la antigua DHL WORLDWIDE EXPRESS y la empresa de paquetería DEUTSCHE POST EURO EXPRESS. Ofrece los servicios de entrega Mismo Día, Mensajería Express, Paquetería y Carga.

DHL combina su experiencia mundial en envíos Express, carga aérea y marítima, transporte terrestre y soluciones de logística, con su cobertura mundial y un profundo entendimiento de las necesidades de los mercados locales.

La siguiente información fue tomada del Manual de Gestión de Calidad que reposa en los archivos de la compañía.

1.5.Misión de la Compañía.

Queremos hacer a nuestros clientes, empleados e inversionistas más exitosos, demostrando siempre respeto sin comprometer los resultados, simplificando la vida de nuestros clientes y haciendo una contribución positiva a nuestro mundo.

- ✓ **DHL enriquece el negocio de los clientes** al ofrecer soluciones de transporte expreso y de logística de la más alta calidad, basado en una experiencia local sólida y una más alta presencia a nivel global.
- ✓ **DHL atrae, desarrolla y retiene personas excepcionales** al crear un verdadero ambiente de trabajo global y otorgándole valor en nuestra herencia multicultural.
- ✓ **DHL provee beneficios excepcionales** al ofrecer una calidad superior y soluciones para todos los niveles del proceso del negocio.
- ✓ **DHL es un ciudadano corporativo responsable** en todos los países en que opera, tomando en cuenta las necesidades sociales y ambientales de los empleados, comunidades locales y el público.

1.6.Visión de la Compañía.

Los clientes confían en DHL como el socio preferencial en transporte global expreso y logística, liderando la industria en términos de calidad, rentabilidad y participación de mercado.⁴

⁴Tomado de: DHL EXPRESS (ECUADOR)S.A., *Manual de Gestión de Calidad*, Sistema Documentador, Actualizado a Diciembre de 2009.

1.7.Cultura Organizacional.

1.7.1. Valores Corporativos.

Los 3 principales valores que guían a la compañía son:



✓ **Apertura.**

Es la base del éxito, con el objetivo de:

- Resolver en forma constructiva los problemas de rendimiento.
- Manejo y desarrollo de la gente.
- Construir una sólida reputación ante los participantes externos.

✓ **Compromiso.**

Es el corazón del éxito, con el objetivo de:

- Construir una sólida identidad común.
- Incrementar la cooperación entre equipos.
- Aumentar la confianza entre los empleados con base en la cultura de liderazgo.⁵

⁵Departamento de Talento Humano, *CD de Inducción DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A.*

✓ **Responsabilidad.**

Es la columna vertebral de un buen liderazgo con el objetivo de:

- Mejorar el sentido de responsabilidad hacia los clientes, empleados y accionistas.
- Aumentar la conciencia de la necesidad de cambiar la forma de pensar y mejorar la cultura de trabajo.

Sin perder de vista los 3 valores corporativos principales, a continuación se detalla el resto de valores corporativos:

✓ **Brindar excelencia en la calidad.**

- El negocio principal es ofrecer un servicio de excelencia para cualquier producto, cuando sea, donde sea.
- Proveer servicios globales puerta a puerta (viejo integrador) y soluciones integrales (nuevo integrador).
- Mejorar los servicios basados en las demandas de los clientes en el mercado local e internacional.
- Desafiar y mejorar constantemente la estructura y procesos de producción.

✓ **Hacer que los clientes sean exitosos.**

- La satisfacción de los clientes determina el éxito del Grupo. El éxito de los clientes es el éxito de la compañía.
- El esfuerzo para establecer relaciones de negocio a largo plazo con los clientes. Estas relaciones llevarán al éxito a largo plazo para ambas partes.
- Tener el mejor conocimiento de los clientes, mercados y competencias, y por ende establecer los estándares en el mercado.
- La actividad se basa en el conocimiento que los empleados tienen de los requerimientos locales y globales de los clientes y mercado.

✓ **Fomentar una actitud abierta.**

- Pensar globalmente, actuar localmente y respetar los distintos valores culturales en los países donde opera.
- La transparencia ayuda a promover la integración, y de esta manera el éxito del Grupo.
- Tomar decisiones basadas en hechos y análisis. Para eso, valorar el conocimiento y experiencia combinada del grupo y todos los empleados en cada lugar, en cada unidad y en todo momento.
- Aprender de los éxitos y los fracasos, de las mejores prácticas internas y externas, de cada empleado.

✓ **Actuar de acuerdo con prioridades claras.**

- Las prioridades claras determinan las acciones.

✓ **Actuar con una actitud emprendedora.**

- El comportamiento emprendedor constituye el espíritu del Grupo. Exigir y promover la responsabilidad individual.
- La gente excelente es la clave para el éxito. Esperar empleados motivados y leales que se esfuerzan por un alto desempeño. Una de las principales tareas es atraer, desarrollar y retener estos empleados por un largo tiempo.
- Es necesario que los líderes sean modelos a seguir tanto en aspectos técnicos como en habilidades interpersonales.
- Reconocer y recompensar el desempeño individual y logros económicos, alineado a las mejores prácticas locales.

✓ **Actuar con integridad tanto interna como externamente.**

- Integridad define la manera en que se hacen los negocios dentro del Grupo, con los socios/clientes, accionistas y el público en general.
- Cada empleado tiene la oportunidad de desarrollarse personalmente de acuerdo a su desempeño individual – independientemente de su sexo, religión o cultura. No se acepta la discriminación.
- Cada líder respeta la dignidad y características personales de cada persona en su equipo y es responsable de crear un ambiente de confianza mutua.
- Los líderes delegan tareas en forma efectiva, pero mantienen la responsabilidad sobre los resultados.

✓ **Aceptar la responsabilidad social.**

- Estar comprometidos con los objetivos que generan beneficios para las comunidades donde trabaja DHL.⁶

1.7.2. Desafío.

“Ser el equipo de mejor performance en DHL.”

1.7.3. Filosofía.

“Luchar permanentemente para alcanzar los objetivos de la organización, promoviendo el trabajo en equipo, disfrutando el espíritu de unidad, con total compromiso y responsabilidad para la construcción y consolidación del grupo, reflejando la identidad como resultado de la personalidad de cada individuo.

⁶ Tomado de: DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A., *Manual de Gestión de Calidad*, Sistema Documentador, Actualizado a Diciembre de 2009.

La compañía reconoce al capital humano como el principal recurso para alcanzar los resultados. De esta manera, el equipo será reconocido por su total compromiso de entrega, protegiendo los valores esenciales, comprometiendo el mejor talento, temperamento y disposición hacia la responsabilidad social.”

1.7.4. Códigos.

- ✓ Sentido común y sencillez/simplicidad.
- ✓ Espíritu de Equipo.
- ✓ Respeto por y reconocimiento de la gente.
- ✓ Total responsabilidad e involucramiento.
- ✓ Confianza, honestidad e integridad.
- ✓ Pasión y compromiso.
- ✓ Innovación y toma de riesgos.
- ✓ Diversión en el trabajo.

1.8. Política de Calidad y Medio Ambiente.

El objetivo fundamental de DHL es dar una respuesta adecuada y sostenible a las necesidades de los clientes para asegurar su satisfacción y aumentar su fidelidad, asegurando el respeto por el medio ambiente en el entorno en que se desarrollan sus actividades.

“DHL brindará excelencia en el servicio, mediante un equipo humano capacitado mediante un sistema de gestión de calidad implantado para lograr la satisfacción de nuestros clientes, en un ambiente de mejora continua.” .7

El objetivo fundamental se apoya en los siguientes compromisos:

⁷ Tomado de: DHL EXPRESS (ECUADOR)S.A., *Manual de Gestión de Calidad*, Sistema Documentador, Actualizado a Diciembre de 2009.

- ✓ Aplicar la excelencia como un principio en la gestión.
- ✓ Asegurar altos niveles de profesionalidad y compromiso del personal, proporcionándoles la formación y el entorno adecuados.
- ✓ Hacer de la mejora, la anticipación, la productividad y la prevención de la contaminación una filosofía de empresa que proporcione una disminución del coste compatible con el respeto y la protección ambiental.
- ✓ Ofrece al mercado soluciones globales de transporte, innovadoras que generen confianza en los Clientes.
- ✓ Mantener una relación basada en el beneficio mutuo con todos los grupos de interés con los que nos relacionamos (clientes, proveedores, mercado, administraciones públicas y sociedad en general).
- ✓ Lograr la diferenciación de la competencia por los niveles de servicio en todas las áreas relacionadas con el cliente.
- ✓ Asegurar el nivel de desempeño establecido por la dirección en todos los procesos de negocio con impacto en la percepción del cliente en el medio ambiente.
- ✓ Generar un sentimiento de cooperación, comunicación y entendimiento entre las delegaciones y los diferentes departamentos de DHL.
- ✓ Mantener una sistemática de comprobación y mejora continua del desempeño ambiental y del rendimiento de los procesos a través de la educación de los medios tecnológicos y los sistemas de información y de organización.
- ✓ Cumplir con los requisitos legales aplicables y con otros requisitos que DHL suscriba en relación con los aspectos ambientales.
- ✓ Fomentar el cumplimiento de los 7 valores corporativos de Deutsche Post World Net.

Esta política se pone en práctica con el compromiso de cumplir con los requisitos de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad y medio ambiente.

La aplicación de esta política debe ayudar a DHL a reforzar su posición de liderazgo en el mercado y de ese modo asegurar un futuro exitoso para la organización y sus empleados.

Las actividades de DHL sujetas a esta política se enmarcan actualmente en la prestación de servicio de transporte y distribución nacional e internacional de documentación, paquetería, carga parcial y completa y servicios de valor añadido asociados.

1.9.Responsabilidad Corporativa.

La Responsabilidad Corporativa es un elemento fundamental de la estrategia de la compañía. Actuar responsablemente como empresa, significa tratar a los empleados, el medio ambiente, los intereses de la sociedad y el capital de forma respetuosa y sostenible. Solo de esta manera se podrá lograr el éxito a largo plazo.

Vivir con Responsabilidad – Modelar un Futuro Sostenible.

Bajo la consigna de “Vivir con Responsabilidad”, se ha desarrollado una completa estrategia para cumplir con la responsabilidad corporativa. Esta estrategia traza la forma en que se propone modelar positivamente el futuro.

El compromiso está enfocado en tres programas:

- Protección ambiental (Go Green),
- Gestión de catástrofes naturales (Go Help), y
- Educación (Go Teach).

1.9.1. GoGreen.

Imagen No. 2

Flotas de DHL con distintivos ecológicos.



Go Green minimiza el impacto de las actividades en el medio ambiente al usar los recursos de manera responsable. DHL ha sido la primera empresa global de logística en establecer por iniciativa propia un objetivo de eficiencia cuantificada en materia de CO₂. Con ello se espera mejorar hasta el año 2020 la eficiencia energética en un 30% en comparación con el año 2007, y en 10% para el 2012, implementando para ello medidas tales como transportes más eficientes, planificaciones optimizadas, recursos alternativos de energía y tecnologías innovadoras. Además, Deutsche Post y DHL ofrecen a sus clientes una amplia gama de productos para reducir y compensar sus emisiones de carbono. Por ejemplo: servicios de neutralización de emisiones de carbono de DHL, es un servicio de consultoría en temas de carbono establecido para acelerar la reducción de las huellas de carbono producidas por los clientes, servicio de “carbono neutral”, en la que primero se calculan las emisiones de dióxido de carbono relacionadas con el

transporte, y luego son compensadas a través de proyectos internos y externos de reducción de emisiones de carbono.

DHL Express Ecuador, hizo la inversión de aproximadamente un millón de dólares para la adquisición de 27 camionetas Citroën Berlingo, 7 Chevrolet NHR, 2 Hino, un FC y otro GD. Los motores de los camiones los hacen más eficientes, ya que la emisión de CO₂ de los mismos es menor, comparada con vehículos regulares. El motor Berlingo emite 181g/km de CO₂, mientras que los camiones normales emiten entre 180-230g/km.

1.9.2. Go Help.

Imagen No. 3

Equipos de respuesta ante desastres.



DHL se esfuerza, junto con los socios comerciales, en mejorar las condiciones de vida de la población. Los conocimientos técnicos y experiencia en logística permiten concretar estos objetivos. Junto con las Naciones Unidas, proporciona asistencia de urgencia efectiva en áreas afectadas por catástrofes naturales. También organiza programas de capacitación en zonas de riesgo para estar preparados ante los desafíos

logísticos en situaciones de emergencia. Con el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) se ha concretado una asociación para reducir la mortalidad infantil.

1.9.3. GoTeach.

Imagen No. 4

Empleados de DHL capacitando a la comunidad.



GoTeach representa el compromiso para lograr una mejor educación e igualdad de oportunidades para acceder a la educación. La educación es un requisito previo para progresar socialmente. Por eso, DHL promociona y desarrolla iniciativas que apoyan a las personas en su desarrollo y amplían el conjunto de sus habilidades.

Para hacer realidad estos tres programas, cuenta con el compromiso voluntario, las habilidades especiales y el entusiasmo de los empleados en todo el mundo.

1.10. Base Legal.

DHL es una compañía multinacional que está controlada y regulada por leyes, organismos e instituciones del Estado Ecuatoriano. Las disposiciones y normativas legales vigentes y principales en relación a las empresas Courier están relacionadas con:

- ✓ Convenio Postal Universal,
- ✓ Ley Orgánica de Aduanas (LOA)⁸, el Reglamento a dicha Ley,
- ✓ Reglamento de la antigua Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), ahora Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE),
- ✓ Resoluciones del Servicio de Rentas Internas (SRI),
- ✓ Superintendencia de Compañías,
- ✓ Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP),
- ✓ Ley General de Correos,
- ✓ Reglamento de Servicios Postales.

A continuación las disposiciones más relevantes:

1.10.1. Convenio Postal Universal.

El artículo 8 de este Convenio establece como envío de correspondencia al envío de cartas, tarjetas postales, diarios, publicaciones periódicas, libros, folletos y otros impresos, así como pequeños paquetes de hasta 7kilogramos. Además paquetes especiales que contengan esos mismos bienes con un límite de peso de hasta 30kilogramos.⁹

⁸ Publicada en el Registro Oficial No. 219 del 26 de noviembre del año 2003.

⁹ Registro Oficial No. 306 del 28 de abril de 1998.

1.10.2. Ley Orgánica de Aduanas (LOA).

Respecto al Tráfico Postal Internacional y Correo rápido, esta ley dispone lo siguiente:

Art. 69.- Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos.- La importación o exportación a consumo de los envíos o paquetes postales, cuyo valor CIF o FOB, en su caso, no exceda del límite que se establece en el reglamento de esta Ley, transportados por cualquier clase de correo, incluidos los denominados correos rápidos, se despacharán por la aduana mediante formalidades simplificadas. Los envíos o paquetes que excedan el límite establecido, se sujetarán a las normas aduaneras generales.¹⁰

1.10.3. Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas.

En este se encuentra normado el Correo rápido o Courier¹¹, cuya única restricción se refiere a que no debe implicar el transporte de mercancías de prohibida importación. Así, en el Anexo 1¹² se presenta el texto del Reglamento a la LOA con los artículos que norman la actividad Courier. En el Art. 142 se menciona que la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) deberá llevar un registro de las empresas dedicadas al tráfico postal internacional y correos rápidos, y exigirá el cumplimiento de los trámites aduaneros respectivos.

1.10.4. Reglamento del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE).

Debido al desarrollo de las actividades y a la existencia de vacíos en los procedimientos del régimen Courier, la CAE elaboró el Reglamento Específico sobre las regulaciones Aduaneras a que estarán sujetas las Empresas de Tráfico Postal Internacional y Correos rápidos o Courier¹³. En este Reglamento se define los requisitos que deben cumplir este tipo de compañías para ejercer la actividad en el país. Entre dichos requisitos, se establece:

¹⁰ Ley Orgánica de Aduanas Artículo 69.

¹¹ Decreto Ejecutivo 726, Registro Oficial 158, 07 de septiembre de 2000.

¹² Anexo 1. *Reglamento a la Ley Orgánica de Aduanas.*

¹³ Publicada en el Registro Oficial No. 496 del 4 de enero del año 2005.

El Artículo 10 de dicho Reglamento menciona de forma explícita la prohibición a las empresas de correos rápidos o Courier a la importación o exportación de mercancías expresamente prohibidas por la legislación vigente ecuatoriana, así como también el dinero en efectivo. Se señala además que las mercancías de prohibida importación o exportación, así como el dinero en efectivo, serán aprehendidas y puestas a disposición de las autoridades competentes, para los efectos legales.

En los casos en los que la CAE detecte el ingreso de dinero al país, ya sea vía Courier o a través de cualquier otro régimen aduanero, tiene el deber de informar al Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP), en base al cumplimiento de la Ley 108 sobre Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas¹⁴ y a la Ley para Reprimir el Lavado de Activos¹⁵.

1.10.5. Resoluciones del Servicio de Rentas Internas (SRI).

Por su parte el SRI cuenta con disposiciones relativas al ejercicio del control que ejerce sobre las actividades aduaneras, conforme consta en el anexo2¹⁶. En el caso de las empresas Courier domiciliadas en el Ecuador, éstas tienen la obligación de contar con el RUC correspondiente, emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

A continuación tomada de la página web del SRI se detalla que es el SRI y que obligaciones tiene la compañía DHL.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria

¹⁴ Publicada en el Registro Oficial No. 239 del 24 de diciembre del año 2003.

¹⁵ Publicada en el Registro Oficial No. 127 del 18 de octubre del año 2005.

¹⁶ Anexo 2. Resoluciones Servicio de Rentas Internas.

en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.¹⁷

DHL cumple con las siguientes obligaciones:

✓ **Obligaciones Anuales:**

- Declaración del Impuesto a la Renta. (Formulario 101).
- Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP).

✓ **Obligaciones Mensuales:**

- Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA). (Formulario 104).
- Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta. (Formulario 103).
- Anexo Transaccional Simplificado (ATS).

1.10.6. Superintendencia de Compañías.

Las empresas Courier domiciliadas en el país, al igual que cualquier otra empresa, deben constituirse al amparo de esta Ley de Compañías y presentar sus balances de situación a la Superintendencia de Compañías. Estas están explícitamente autorizadas para realizar transferencias y giros, además de transportar mercancías, lo que les habilita para realizar actividades de recepción y envío de dinero hacia y desde el Ecuador. Es decir, la única prohibición vigente constituye el transporte de dinero físico, de acuerdo al Reglamento Específico sobre las Regulaciones Aduaneras a que estarán sujetas las Empresas de Tráfico Postal Internacional y Correos rápidos o Courier antes referido.

¹⁷Servicios de Rentas Internas, www.sri.gob.ec

Con información tomada de la página web de la Superintendencia de Compañías, a continuación se detalla brevemente lo que es la Superintendencia de Compañías y que información se presenta anualmente.

La Superintendencia de Compañías es una entidad autónoma, que cuenta con mecanismos de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y de mercado de valores, por tal motivo la compañía DHL también está sujeta al control de la Superintendencia y deberá presentar la siguiente información anualmente.

- ✓ Estados financieros y sus anexos, debidamente suscritos por el representante legal y el contador mediante declaración impresa en los formularios que para el efecto establezca la Institución.
- ✓ Informe o memoria presentado por el representante legal a la junta general de accionistas o socios que conoció y adoptó resoluciones sobre los estados financieros.
- ✓ Informes de o los comisarios, del consejo de vigilancia y otro órgano de fiscalización interna, presentados a la junta general de accionistas o de socios que conoció y adoptó la resolución sobre los estados financieros.
- ✓ Informe de auditoría externa, si en función del monto total del activo del ejercicio económico anterior están obligados a contratarla, de acuerdo a las resoluciones emitidas por la Superintendencia.
- ✓ Nómina de administradores y/o representantes legales con la indicación de los nombres y apellidos completos y denominación del cargo.
- ✓ Nómina de accionistas o socios inscritos en el libro de acciones y accionistas o de participaciones y socios, a la fecha del cierre del estado financiero.
- ✓ Formulario suscrito por el representante legal certificando los siguientes datos de la compañía: dirección postal, número telefónico, correo electrónico, provincia, ciudad, cantón.¹⁸

¹⁸ Superintendencia de Compañías, www.supercias.gov.ec

1.10.7. Convenios Internacionales

La Comunidad Andina (CAN) es hoy una organización subregional con personería jurídica internacional integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. El 20 de septiembre de 2006, mediante la Decisión 645, se le otorgó a Chile la condición de País Miembro Asociado de la Comunidad Andina. Igualmente, los Estados parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) ostentan la calidad de Miembros Asociados desde el 7 de julio de 2005 brindada con la Decisión 613.

La CAN a aprobado una serie de instrumentos legales que permitan a las Administraciones Aduaneras de los Países Miembros poder desarrollar los servicios aduaneros tanto en el comercio íter-comunitario como con terceros Países, bajo un procedimiento común y armonizado acorde con los instrumentos y estándares internacionales que existen sobre la materia, teniendo como objetivo la facilitación del comercio exterior y mejora de la eficiencia de las medidas destinadas al cumplimiento de la legislación y el control aduanero.¹⁹

DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A., al ser una Compañía de courier Multinacional, se rige principalmente bajo la Ley Orgánica de Aduanas (LOA), Normativa legal sobre Comercio Exterior según Anexo 3²⁰ y también bajo acuerdos relacionados como es el caso de la CAN.

¹⁹ Secretaría General de la Comunidad Andina, *Normativa Andina*, Decisión 613, www.comunidadandina.org

²⁰ Anexo 3, *Normativa legal sobre el Comercio Exterior*.

1.11. Línea de Servicios.

Históricamente el mercado express global ha crecido a un promedio de 6% a 8% cada año. Aunque el crecimiento se había desacelerado notablemente por la recesión económica general – con una disminución de 3.7% en 2007 a 2.8% en 2008 – el negocio continúa siendo impulsado por la globalización. El año 2009 trajo un aumento en el crecimiento de DHL Express del 12% lo que demuestra la sólida posición de DHL en el mercado.²¹

Imagen No. 5

Presentación de empaques para los distintos servicios.



Según la Guía de servicios de DHL, podemos resumir la siguiente información, aclarando que los servicios que ofrece DHL es para todo tipo de clientes de la División DHL Express como son organizaciones multinacionales y entidades gubernamentales, así como un volumen numeroso de clientes que comprenden desde personas naturales hasta compañías pequeñas y medianas.

²¹ Ernest & Young, Informe integral de Precios de Transferencia al 31 de diciembre de 2010.

1.11.1. Transporte de Carga Aérea, Marítima, Terrestre o Ferroviaria.

DHL es un socio logístico con capacidad para transportar cualquier tipo de mercancía a cualquier lugar del mundo por aire, mar, tierra o tren, con atención personalizada.

Existe una amplia gama de servicios de transporte para entregas urgentes o más económicas. El personal experto especializado en el sector pueden ofrecer soluciones personalizadas para todas las necesidades de transporte, incluyendo servicios adicionales como despacho de aduanas, transporte para eventos y ferias comerciales, transporte de proyectos industriales y transporte intermodal y multimodal, todo realizado bajo procedimientos de respeto ambiental.

1.11.2. Almacenaje y Distribución

Independientemente del sector comercial en el que se opere, DHL propone soluciones individuales o compartidas de almacenaje y distribución que añaden valor al negocio de los clientes.

1.11.3. Soluciones para la Cadena de Suministro

DHL ofrece una amplia variedad de servicios de valor añadido basados en el conocimiento local y global, transformándose en un socio logístico o un proveedor de servicios para la cadena de suministro en los sectores de contratación, fabricación, transporte y personalización, entrega o devoluciones, ofrece soluciones personalizadas para todos los sectores industriales.

1.11.4. Soluciones de Correo Internacional

Ya sea correspondencia general, correo directo, catálogos, publicaciones o facturas, DHL da una solución para optimizar los procesos de comunicación y distribución flexible y económica en todo el mundo.

- ✓ Correo: Soluciones de correo económicas y personalizadas.
- ✓ Paquetes: Soluciones especiales para el envío de paquetes internacionales.
- ✓ Servicios de Valor agregado: Soluciones para optimizar procesos de comunicación y despacho

- ✓ **DOCS (Documentos Internacionales).**
 - Servicio de entrega expresa internacional, puerta a puerta, de documentos a cualquier parte del mundo sin requerir trámites aduaneros,
 - Envío de documentos a partir de 0.50 kilos con embalaje especial.

Se puede enviar cualquier tipo de documentos como de órdenes de compra/pago, pagos cheques, valijas internacionales, informes, documentos personales, documentos legales, cartas de crédito, facturas y otros.

- ✓ **Non doc WPX (Exportaciones Expresas).**
 - Servicio puerta a puerta de envíos con piezas hasta 70kg. sin importar el límite de las mismas, sujetas a reglamentación aduanera en el país de destino.
 - Seguro de transporte (opcional), dándole el respaldo que la mercadería será reconocida en caso de algún problema. Máquina de rayos X para detectar si el envío a sido adulterado.
 - Realización de trámites de exportación.

- ✓ **IMP (Importaciones Express).**

Es un servicio para realizar importaciones de documentos y paquetes.

- Servicios de importación de documentos y paquetes puerta a puerta.
- Un solo número de cuenta asignado a cada uno de los clientes para facilitar la negociación con sus clientes y/o proveedores extranjeros.

- Financiamiento de pago, tarifas simples, una sola factura en una sola moneda.
- Conocimiento previo de los costos de transporte desde el origen hasta su destino.
- Total control de las importaciones o compras internacionales.
- Hangar y bodega de Aduana propias.

✓ **DOM (Domestico Servicio Nacional).**

- Envío de correspondencia comercial o personal puerta a puerta, dentro de un mismo país.
- Misma infraestructura, logística y tecnológica del servicio internacional.

✓ **Global mail (Worldmail).**

- Servicio de correo internacional confiable, fácil de usar y sobre todo económico.
- Fue ideado para envíos de grandes volúmenes de correspondencia tanto internacionales como nacionales.
- La correspondencia se envía al exterior a través de DHL a centros de transferencia (ubicados estratégicamente a nivel mundial), para ser entregada al correo local, quien será el responsable de realizar la entrega de la documentación al destinatario.

✓ **Global mail (Buzón).**

- Servicio económico y eficaz para envíos de documentos urgentes.
- Únicamente en caunters de DHL a nivel nacional.
- DHL transporta el envío hasta los correos locales de los centros de distribución para que sean franqueados hacia los países de destino.

✓ **Carga Aérea: Freight Worldwide.**

Está dirigido a todos los envíos que no se encuentran dentro del régimen Courier y que por lo tanto no pueden ser entregados puerta a puerta.

Envíos puerta – aeropuerto. El destinatario de la carga será el responsable del pick – up de la documentación de embarque por las oficinas de la compañía aérea transportista, para su posterior desaduanaje y retiro de la mercadería.

✓ **Valijas.**

Son utilizadas por las empresas para intercambiar documentación, informes, reportes, etc. entre sus sucursales. El servicio se contrata a través de una cuenta, de acuerdo a la cantidad de movimientos mensuales y kilos especificados.

Restricciones:

- No se pueden aceptar envíos de dinero o valores.
- No se pueden enviar paquetes dentro de la valija interna.

✓ **Casilla Expresa.**

- Casilla gratuita en Miami dirigida a clientes crédito;
- Realización de compras por catálogo a través de la página www.postal-one.com.
- Ventajas de tener una dirección física, ofertas, promociones y descuentos como si fuera un residente norteamericano.

✓ **Western Union.**

Recibe y envía dinero desde y hacia cualquier parte del mundo en minutos y de forma fácil, rápida, conveniente y segura, es la red de transferencia de dinero más grande del mundo.

✓ **Mailroom.**

- Inserción de DHL dentro de las empresas de los clientes para manejar la correspondencia interna y externa con personal capacitado.
- Experiencia en el manejo y control de procesos, aplicados a las necesidades del cliente.
- Ahorro de costos (menos material administrativo).

✓ **Aduanas.**

- Coordinación y asesoría permanente para el cliente y empresas relacionadas con el proceso de Comercio Exterior.
- Trámite de documentos y nacionalización de importaciones y exportaciones.
- Reembarques.

1.11.5. Servicios Opcionales – Mejores Opciones de Envío

Dhl ofrece una variedad de Servicios Opcionales, de entregas para días sábados hasta transporte que no genere emisiones de carbono. Ofrece una opción flexible de mejoras de servicio.

✓ **Envíos para reparación de Partes y Piezas**

✓ **Logística**

- Almacenaje de inventario en bodegas de Quito y Guayaquil.
- Servicio de distribución las 24 horas del día, los 365 días del año.
- Apertura y manejo de permisos y trámites de importación.

DHL prepara soluciones a la medida de las necesidades logísticas de cada cliente, creando soluciones únicas tanto en el ámbito nacional como internacional.²²

“Logística es el proceso de planificación, operación y control de movimiento y almacenaje de mercancías, servicios e información, relacionados desde la fuente de las materias primas hasta el punto de consumo de los productos terminados, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente, al menor costo efectivo total”²³.

Para cubrir todas sus necesidades de servicio, DHL opera bajo cuatro sectores de especialistas:

1.11.6. Servicios cubiertos bajo 4 sectores especialistas.

1.11.6.1. Servicios que brinda DHL Express

Se focaliza en productos de envíos Courier documentos y paquetes livianos. Transporte Same Day (mismo día), exprés, paquetería y carga fraccionada nacional e internacional, es el resultado de la fusión de la antigua empresa DHL Worldwide Express y la empresa de paquetería Guipuzcoana Euro Express.

²² Guía de Servicios y tarifas DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A., www.dhl.com.ec

²³ *Diccionario Comprehensivo de la Lengua Española*, Editorial América, S.A.

1.11.6.2. Servicios que brinda DHL Freight

Ofrece soluciones de transporte internacional y nacional para carga parcial o pesadas completas (containers completos) y transportes especiales como son los que requieren un estudio exhaustivo de su logística por contar con características particulares (cargas congeladas; cargas sobredimensionadas; otras). Servicios especiales y Aduanas en Europa por carretera, ferrocarril y transporte intermodal.

DHL Freight cubre las anteriores actividades de transporte por carretera de la anterior Danzas Eurocargo.

1.11.6.3. Servicios que brinda DHL Global Forwarding

Una gama de servicios de valor añadido completa la cartera de productos y servicios, situando a la compañía en una excelente posición en el mercado y proporcionando a los clientes una dimensión de servicios única. Es líder de mercado en, servicios internacionales de flete aéreo y marítimo y gestión de proyectos industriales. Se focaliza en cargas pesadas.

1.11.6.4. Servicios que brinda DHL Exel Supply Chain

Independientemente de si el cliente opera en el sector biológico, la tecnología / aerospacial, la automoción / industrial o el sector comercial / consumidor / moda, DHL puede manejar todas sus complejas tareas logísticas globales: DHL Exel Supply Chain provee de soluciones IT personalizadas a lo largo de toda la cadena de suministro.

Además de operaciones de logística de contratación, gestión de almacenes, distribución, adquisiciones básicas, almacenaje y logística de ventas, ofrece los mejores servicios de valor añadido tales como acabados, empaquetado conjunto, etiquetado de precios, facturación, procesamiento de pedidos, pasando por la promoción de ventas y los servicios financieros.

DHL es el líder del mercado global en transporte aéreo, transporte por carretera y transporte express internacional. También es la compañía número uno en transporte marítimo y logística contractual. DHL ofrece una completa gama de soluciones personalizadas, desde el envío express de documentos a la gestión de la cadena de suministro.

Con las tres compañías integradas que operan como DHL Express, DHL Global Forwarding y DHL Exel Supply Chain, DPWN crea la compañía individual de logística más grande del mundo y una solución de fuente única para los clientes. En América Latina (LATAM), funcionan estas tres unidades de negocio. Cada una de ellas con sus productos y servicios:

Tabla No. 2

Principales Productos y servicios en cada unidad de negocio del Grupo Deutsche

Post

<p>DHL EXPRESS</p> <p>Expresos, encomiendas, envíos de carga.</p> <ul style="list-style-type: none">- Documento Express;- Documento en todo el mundo;- Express- Express en todo el mundo - Importación Express- Nacional	<p>DHL GLOBAL FORWARDING</p> <p>Servicios de carga aérea y marítima.</p> <ul style="list-style-type: none">- Carga aérea: Primera clase, Principal, valor, mar aire, y vuelos programados;- Importación;- Exportación;- Nacional;- Flete marítimo: Importación, exportación;- Servicio de agente aduanal;- Almacenaje y distribución;- Servicios integrados de logística.
<p>DHL EXEL SUPPLY CHAIN</p> <p>Logística de contratos, soluciones específicas para industrias.</p> <ul style="list-style-type: none">- Soluciones a la medida de logística;- Suministro de la cadena de gestión;- Almacenamiento;- Servicios de valor agregado; - Distribución;- Logística sub-contratación.	

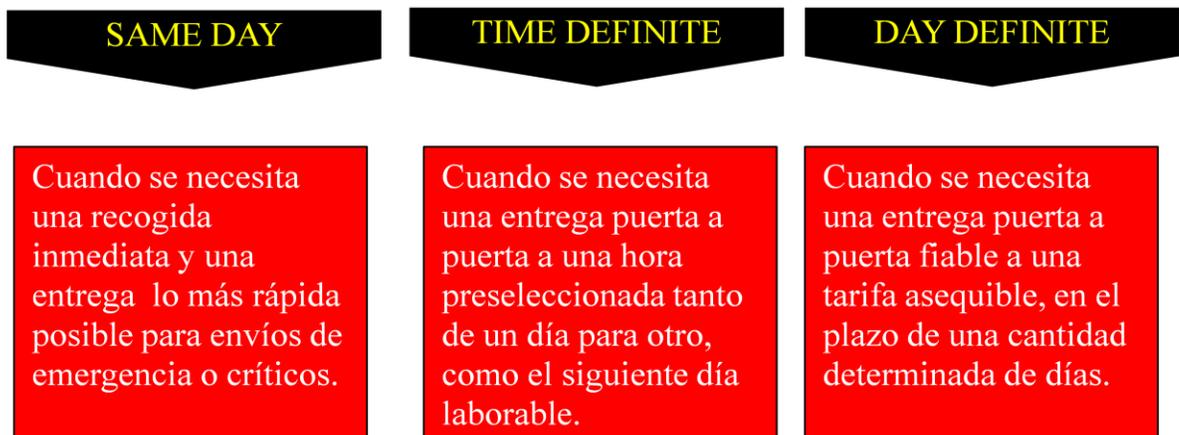
Fuente: CD de Inducción DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A., Departamento de Talento Humano.

El Sistema Integrado gestiona los compromisos adquiridos por parte de la organización con sus clientes y su entorno y tiene en cuenta las múltiples variables y factores que impactan en todas las partes interesadas.

1.11.7. Principales Productos y Servicios.

Tabla No. 3

Gama de Principales Productos y Servicios Globales



Fuente: Guía de aprendizaje para Especialistas Internacionales Certificados CIS, DHL Global EXPRESS.

Time - Definite (TDI).

Son productos de exportación que generan el 80% de los ingresos en DHL. A continuación se detallan cuales son los principales, tomando en cuenta que todos tienen la característica de recoger puerta a puerta de envíos de documentos y no documentos con entrega de exportación, importación o nacional antes de la hora establecida del siguiente día laborable:

- ✓ **DHL Express 9:00.-** Se ofrece a los principales centros de negocio en Europa.
 Peso máximo por bulto: 30kg.
 Dimensiones máximas de bulto: 120x80x80cm.

- ✓ **DHL Express 10:30.-** Está disponible en los principales centros de negocio en Estados Unidos.

Peso máximo por bulto: 30kg.

Dimensiones máximas de bulto: 120x80x80cm.

- ✓ **DHL Express 12:00.-** Disponible para la mayoría de los centros de negocio en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.

- ✓ Rápida respuesta para envíos urgentes.

- ✓ Rastreo en línea.

- ✓ Garantía de devolución total de dinero.

Peso máximo por bulto: 70kg.

Dimensiones máximas de bulto: 120x80x80cm.

Peso máximo de envío: 1.000kg.

Peso máximo de palé: 1.000kg.

Dimensiones máximas de palé: 120x100x160cm.

- ✓ **DHL Express Worldwide (18:00).-** Está disponible para el manejo de documentos y no documentos a cualquier lugar del mundo.

- Ideal para envíos urgentes.

- Cobertura global.

- Expertos aduaneros a cargo.

- Rastreo en línea.

Peso máximo por bulto: 70kg.

Dimensiones máximas de bulto: 120x80x80cm.

Peso máximo de envío: 1.000kg.

Peso máximo de palé: 1.000kg.

Dimensiones máximas de palé: 120x100x160cm.

✓ **DHL Import Express Worldwide.-** Enfocado a aquellos clientes que regularmente importan repuestos, muestras, bienes terminados u otros artículos. Los envíos serán recolectados desde cualquier lugar del mundo y entregados en el domicilio o directamente en cualquier punto que el cliente indique, eliminando la necesidad de almacenamiento.

- Importando desde más de 214países.
- Rápida liberación aduanera para envíos formales.

Peso máximo por bulto: 70kg.

Dimensiones máximas de bulto: 120x80x80cm.

Peso máximo de envío: 1.000kg.

Peso máximo de palé: 1.000kg.

Dimensiones máximas de palé: 120x100x160cm.²⁴

1.11.8. Valores Agregados de Servicios

✓ **Seguro.**

Además de la responsabilidad estándar de DHL Express, el seguro es un servicio de valor agregado que DHL ofrece a sus clientes. El mismo está diseñado para protección financiera contra riesgos de las pérdidas o daños de un envío físico, por cualquier causa externa.

- Se ofrece una póliza de seguro que cubre el 100% del costo del envío en caso de pérdida o daño, sin deducible.
- El seguro es opcional y tiene un costo adicional equivalente al 1% del valor declarado del envío.

²⁴ Tomado de: Oficina central DHL EXPRESS, *Guía de aprendizaje para Especialistas Internacionales Certificados CIS*, DHL Global EXPRESS Fritz-Erler-Strasse 5 53113 Alemania, 2011

Excepciones de cobertura.

- Retraso,
 - Pérdida de mercado o renta,
 - Deterioro natural del producto,
 - Riesgo de índole política,
 - Pérdida, daño o gastos atribuibles a la mala conducta por parte del cliente o sus agentes.
-
- ✓ Servicio de **Customer Service**: Es el área integral de ayuda en línea para la realización de envíos con DHL, tanto para clientes nuevos como actuales el cual cuenta con agentes a disposición del cliente.

 - ✓ **Embalajes** estándares gratuitos: DHL Express ofrece a sus clientes artículos estandarizados con empaque DHL en forma completamente gratuita, tales como sobres, cajas pequeñas, cajas grandes, tubos triangulares, empaques termo controlados y también cuenta con productos con hielo seco para la mayor parte de los países.

 - ✓ **Preparación del Envío**: Es un servicio a demanda para volúmenes de envío a corto plazo que requieran recursos extras para su preparación. DHL Express administra el proceso de preparación de etiqueta de envío, selección de contenido, etiquetado y documentación y luego envía los paquetes a la dirección proporcionada.

 - ✓ **Retiros y Entregas No Estandarizadas**: DHL Express ofrece varias opciones de retiro y entrega ya sea fuera del horario comercial normal, durante el fin de semana, durante un feriado nacional o entrega a una dirección remota.

 - ✓ Asesoría en importaciones y exportaciones.

- ✓ **Servicio de despachante de aduanas:** DHL ofrece una gran variedad de soluciones para necesidades de aduana, desde la declaración formal de entrada y los certificados especiales, hasta exportaciones o importaciones temporales, DHL utiliza el conocimiento local para comprender los reglamentos aduaneros, actuando como mediador aduanero de parte de sus clientes. Esto hace que los envíos gravables sean despachados en forma rápida y eficiente.

- ✓ **Seguimiento:** mediante este sistema el cliente puede rastrear hasta 50 envíos express en cualquier momento del día, ingresando en www.dhl.com.

- ✓ **Envíos en Línea: DHL Web Shipping:** herramientas en línea y de escritorio que guían al cliente a preparar y gestionar todo el proceso de envíos nacionales e internacionales. Puede imprimir etiquetas, agendar retiros, guardar detalles de contacto, rastrear envíos y mucho más, todo directamente desde el computador.

- ✓ **Tecnología “Despacho en el aire”:** Este sistema permite liberar los envíos que están en su ruta hacia su destino final. Se escanea todos los papeles requeridos para el envío en el mismo punto de partida y se envía a su destino final, mientras el envío aún está viajando. Esto permite que la información sea procesada por la aduana de destino, incluso antes de que la mercancía haya llegado a tierra, reduciendo tiempos y agilizando el proceso.

- ✓ **Servicio a Áreas Remotas:** Gracias a la extensa red de DHL, puede llegar aún el localidades rurales o de difícil acceso.

- ✓ **Prueba de Entrega:** Cuando el cliente necesite una prueba documentada de que su envío fue entregado, DHL puede proporcionar una copia de la firma de recibido o confirmación por fax, correo electrónico, teléfono o SMS.

- ✓ **Reiteración de Intento de Entrega:** Cuando el destinatario no se encuentra en la dirección especificada en la etiqueta de envío, se reintegra el intento de entrega hasta que se haya entregado el envío satisfactoriamente.

- ✓ **Retención de Envío:** A veces, puede ser más fácil que los clientes recojan sus envíos en un centro de DHL Express, en lugar de intentar entregarlo a una dirección incierta.

- ✓ **Destinos con Acceso Restringido:** Destinos con Acceso Restringido son localidades con embargo comercial donde DHL Express Tiene procedimientos especiales para la preparación y entrega de envíos. Envíos hacia países con acceso restringido recibirán un cobro adicional.

DHL tiene implantado un sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente basado en las Normas ISO 9001 e ISO 14001 y certificado por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

Adicional en todos los servicios se firmará por parte del cliente un contrato de porte según el Anexo 4.²⁵

1.12. Análisis y Matriz FODA de la Compañía

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de la palabra Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables,

²⁵ Anexo 4, *Contrato de porte*.

tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, en cambio las oportunidades y amenazas son externas.²⁶

1.12.1. Análisis Interno:

1.12.1.1. Fortalezas.

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

1.12.1.2. Debilidades.

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

1.12.2. Análisis Externo.

1.12.2.1. Oportunidades.

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

1.12.2.2. Amenazas.

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El siguiente análisis FODA se llegó a determinar en base a la investigación directa y analizando con el Gerente Financiero de la compañía quien cuenta con un aproximado de 16 años dentro de la organización, tiempo en el cual ha logrado conocer claramente el entorno de la Compañía.

²⁶ RODRIGUEZ, Joaquín, *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Quinta edición, editorial Thomson.

Tabla No. 4

Análisis FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none">a) Experiencia en nacionalización de mercadería con rapidez y confiabilidad.b) Atención personalizada.c) Plena visibilidad de embarque mediante la web y rastreo en línea en tiempo real.d) Infraestructura optima para cobertura internacional.e) Cobertura en más de 220 países.f) Red propia a nivel Global.g) Conocimiento de procesos aduaneros en cada país.h) Precios simplificados para un servicio puerta a puerta. No existen costos ocultos.i) Garantía de devolución total de dinero.j) Servicio diferenciado.k) Prestigio institucional de la Marcal) DHL tiene liquidez y rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none">a) La compañía es especialista en envíos internacionales por tanto no cuenta con amplia cobertura local.b) Falta mayor Capacitación.c) Precios de operación más elevados con respecto a la competencia.d) Falta de comunicación interdepartamental.e) Falta de mejor liderazgo activo.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> a) Mayor captación de clientes en importaciones. b) Mejorar tarifas para envíos personales con respecto a la competencia. c) Alianzas estratégicas con empresas Courier locales para optimizar el servicio local 	<ul style="list-style-type: none"> a) Cambios en políticas y leyes internacionales. b) Incremento de impuestos sobre las importaciones y exportaciones. c) Mayor restricción a la importación. d) Inestabilidad política del sistema de gobierno.

Fuente: Investigación directa y analizada con el Gerente Financiero.

1.12.3. Análisis Descriptivo FODA.

✓ Fortalezas.

- a) DHL tiene gran experiencia en nacionalización de mercancías en Ecuador por más de 28 años, siendo su objetivo fundamental la satisfacción del cliente a través de la rapidez y confiabilidad.
- b) La atención personalizada a través todos los caounters, y del departamento de Customer Service que es un área integral de ayuda en línea para la realización de envíos con DHL, tanto para clientes nuevos como actuales el cual cuenta con agentes a disposición del cliente.
- c) DHL mantiene herramientas en línea a través de la web, que permiten tener plena visibilidad del paquete en tiempo real, mediante este sistema el cliente puede rastrear hasta 50 envíos express en cualquier momento del día, ingresando en www.dhl.com.
- d) Absolutamente toda la infraestructura cumple con regulaciones internacionales dadas por la matriz de DHL en Alemania, esto la hace optima para cobertura internacional.
- e) La red global de DHL se encuentra en más de 220 países.
- f) DHL cuenta con flotas propias tanto aéreas, marítimas y terrestres, dependiendo el país donde se encuentre. En Ecuador por ejemplo, DHL cuenta con flota propia terrestre, un aproximado de 40 vehículos entre vehículos grandes y pequeños.

- g) DHL ofrece una gran variedad de soluciones para necesidades de aduana con gente especializada en conocimientos de procesos aduaneros en cada país, que se encargan desde la declaración formal de entrada y los certificados especiales, hasta exportaciones o importaciones temporales, DHL utiliza el conocimiento local para comprender los reglamentos aduaneros, actuando como mediador aduanero de parte de sus clientes. Esto hace que los envíos gravables sean despachados en forma rápida y eficiente.
- h) El cliente tiene plena visibilidad de los costos con tarifas simples, una sola factura y un solo precio significa que no se expone a fluctuaciones divisas.
- i) Existe garantía de devolución total del dinero en los casos en que DHL incumpliera con lo ofrecido. Por ejemplo al tomar los servicios Express 12:00, si el envío no llegara a tiempo, el cliente recibirá el reembolso completo.
- j) La ventaja competitiva de DHL está claramente diferenciada frente a los competidores del sector. Por ejemplo: en la actualidad DHL es la empresa Courier con mejor infraestructura local en Ecuador para envíos internacionales.
- k) El prestigio institucional de DHL se dio desde el inicio de la organización, creciendo durante el transcurso del tiempo tanto local como globalmente, afianzando así un sentimiento de pertenencia tanto en clientes como en colaboradores.
- l) De acuerdo a los estados financieros de los 3 últimos años, la compañía tiene buena liquidez y paga oportunamente sus compromisos, además se muestra un registro de utilidades al cierre de cada año.

✓ **Debilidades.**

- a) Al tener DHL infraestructura para cobertura internacional, se presenta como una debilidad el no tener suficiente cobertura local.
- b) La falta de mayor capacitación que existe en la actualidad principalmente al personal nuevo, desemboca en que el Know How de cada puesto, se pierda.
- c) DHL posee infraestructura diseñada principalmente para brindar un servicio confiable y de calidad cumpliendo los parámetros internacionales, es por esta razón

que la compañía tiene precios de operación más elevados que el resto de competidores.

- d) Según resultados expuestos por el Departamento de Talento Humano de la encuesta realizada al personal de la compañía, la falta de comunicación interdepartamental entorpece los procesos, dando como resultado demoras en los tiempos de respuesta a los clientes.
- e) También existe problemas de motivación del personal según el Anexo 5²⁷, uno de los principales factores que influyen dentro de la motivación, es el liderazgo, según los resultados expuestos.

✓ **Oportunidades.**

- a) La compañía tiene personal capacitado con pleno conocimiento del proceso de importación y aduanas, siendo este un factor clave para captar mayor cantidad de clientes en importaciones.
- b) Las alianzas estratégicas con empresas Courier locales, se muestra como una oportunidad, ya que DHL tiene suficiente personal capacitado en normas internacionales para poder estandarizar los procesos localmente haciendo que los servicios contratados, cumplan las expectativas de los clientes, trayendo grandes beneficios para cada empresa.

✓ **Amenazas.**

- a) Los cambios en políticas y leyes internacionales crea una incertidumbre respecto a todo el movimiento internacional, esto provoca menor importación y exportación en el mercado.
- b) Incremento de impuestos sobre las importaciones y exportaciones recae sobre los importadores provocando la disminución en sus transacciones.
- c) Mayor restricción a las importaciones es una amenaza latente ya que, retardará el crecimiento económico y social, disminuyendo las oportunidades comerciales,

²⁷ Anexo 5. Encuesta de Opinión de Empleados Ecuador 2010.

favoreciendo el desempleo, provocando el aumento del costo de vida y dando lugar al aumento de contrabando, a su vez puede provocar reacciones del resto de países con restricciones de importaciones.

- d) La inestabilidad política del sistema de gobierno, hace que la económica del Ecuador decaiga ya que los empresarios e inversionistas no se arriesgan a invertir ya que se considera un alto riesgo de pérdida.

1.13. Razones Financieras.

Como se mencionó anteriormente, DHL es el líder del Mercado en el negocio express internacional con una cobertura global indiscutible y con un volumen de envíos anual cercano a los 500 millones. El ejercicio fiscal 2010 fue un año de crecimiento y desarrollo para la compañía luego de la desaceleración relacionada con la crisis económica

En un breve análisis detallaremos algunas de las razones financieras del comportamiento de DHL, esto ayudará a reflejar la situación económica actual de la compañía.

Los indicadores que analizaremos se clasifican de la siguiente forma:

Razones de Solvencia o Liquidez.

- a) Razón corriente;
- b) Prueba ácida.

Razones de Estructura de Capital o Apalancamiento Financiero.

- a) Nivel de endeudamiento.

Razones de Rentabilidad.

a) Margen de ganancias.

1.13.1. Razones de Solvencia o Liquidez.

Las razones de la solvencia miden la capacidad de la compañía para satisfacer sus obligaciones financieras a corto plazo de tipo recurrentes es decir sus cuentas por pagar. Esto implica la habilidad para convertir activos en efectivo y contar con un flujo de efectivo suficiente, el cual le permite estar en condiciones de evitar el incumplimiento con respecto a sus obligaciones financieras y de esta forma evitar una quiebra financiera.

La liquidez contable mide la solvencia a corto plazo y frecuentemente se asocia con el capital de trabajo neto, los pasivos corrientes son deudas que vencerán y la fuente básica para el pago de estas deudas son los activos corrientes.

1.13.1.1. Razón Corriente.

Este indicador mide las disponibilidades actuales de la compañía para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que están analizando. Por si sólo no refleja, pues, la capacidad que se tiene para atender obligaciones futuras, ya que ello depende también de la calidad y naturaleza de los activos y pasivos corrientes, así como de su tasa de rotación.

Es igual al activo corriente dividido por el pasivo corriente.

$$\text{Ratio de liquidez : } \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

1.13.1.2. Prueba Ácida.

Al no incluir el valor de los inventarios poseídos por la empresa, este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo. El numerador, en consecuencia, estará compuesto por efectivo (caja y Bancos) más inversiones temporales (créditos y otros valores de realización inmediata), y más cuentas por cobrar.

El activo corriente menos inventario nos da como resultado el activo realizable y dividiendo para el valor total del pasivo corriente, es igual a Prueba ácida.

$$\text{Prueba ácida: } \frac{\text{Activo corriente-Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La importancia de calcular la Prueba Ácida radica en determinar la capacidad de la compañía para liquidar los pasivos corrientes sin tener que recurrir a la venta de los inventarios.

1.13.2. Razones de Estructura de Capital o Apalancamiento Financiero.

Miden el grado en el cual la compañía ha sido financiada mediante deudas. Las medidas de apalancamiento financiero son herramientas que permiten determinar la probabilidad de que la compañía incurra en incumplimientos con relación a sus créditos.

1.13.2.1. Nivel de Endeudamiento.

Este indicador señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado. Altos índices de endeudamiento

sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

$$\text{Endeudamiento: } \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$$

1.13.3. Razones de Rentabilidad.

Miden la eficiencia de la administración de la compañía para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

1.13.3.1. Margen de Ganancias.

Expresa el monto de las utilidades que se obtienen para cada unidad monetaria de ventas. Este indicador mide la eficiencia operativa de la compañía, por cuanto todo incremento en su resultado señala la capacidad de la compañía para aumentar su rendimiento, dado un nivel estable de ventas.

$$\text{Ganancia: } \frac{\text{Utilidades}}{\text{Ventas}}$$

La información arriba detallada es un resumen tomado de Análisis de estados financieros.²⁸

Según el Formulario de declaración del Impuesto a la Renta de la Compañía al 31 de diciembre de 2010, ver Anexo 6²⁹ DHL ha ido generando información clave para

²⁸AMAT, Oriol, *Análisis de Estados Financieros*, 8ª Edición, Ediciones Gestión 2000, año 2008.

²⁹Anexo 6. Formulario de declaración del Impuesto a la Renta de la Compañía al 31 de diciembre de 2010

convertirla en razones financiera que proporcionen datos acerca de la compañía y su desempeño financiero, logrando que todos los servicios sean de calidad, cobrados a tiempo, permitiendo tener así un flujo de caja para cumplir con las obligaciones tributarias, laborales, de proveedores y con la Red DHL.

El siguiente análisis contiene cifras reales de DHL Ecuador, esto con el fin de evidenciar la situación actual de la compañía.

Tabla No. 5

Razones Financieras de DHL.

Indicadores	Formula	Valores DHL	Resultado
Ratio de liquidez :	Activo corriente	\$ 6.382.920	1,19
	Pasivo corriente	\$ 5.343.798	
Prueba ácida:	Activo corriente-Inventario	\$ 6.382.920 - \$ 87.184	1,18
	Pasivo corriente	\$ 5.343.798	
Endeudamiento:	Pasivo	\$ 5.830.946	0,45
	Activo	\$ 13.017.059	
Ganancia:	Utilidades	\$ 3.401.155	0,13
	Ventas	\$ 26.507.642	

Fuente: Formulario de Declaración del impuesto a la Renta 2010.

1.13.4. Interpretación de resultados.

Al calcular la **razón corriente** se puede notar un resultado de 1,19 siendo un valor esperado de $>1,5$, esto significa que DHL está preparado para cubrir 1,19 veces el pasivo demostrando que la compañía dispone de los suficientes recursos para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando.

En cuanto al resultado de la **prueba ácida**, siendo el valor esperado >1 , DHL presenta 1,18 esto demuestra la disponibilidad inmediata para el pago de deudas a corto plazo y la capacidad de la compañía para liquidar los pasivos corrientes sin tener que recurrir a la venta de los inventarios

El resultado del **nivel de endeudamiento** es 0,45 siendo el valor esperado <1 , este resultado demuestra que el riesgo asumido es menor. Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

En cuanto al **margen de ganancia**, el resultado es 0,13, el cual demuestra el monto de las utilidades que se obtienen para cada unidad monetaria de ventas. Este indicador mide la eficiencia operativa de la compañía, por cuanto todo incremento en su resultado señala la capacidad de la compañía para aumentar su rendimiento, dado un nivel estable de ventas.

CAPÍTULO II

2. MODELO DE GESTIÓN DE MEJORA.

2.1.Introducción.

DHL lanzó la metodología “First Choice” a principio de 2007, es un programa de mejora para todo el grupo Deutsche Post, con el objetivo de ofrecer excelente servicio en todas las áreas del negocio y convertirse en la opción número uno para los clientes en todo el mundo.

El objetivo es movilizar a los trabajadores a un proceso de mejora continua, que permita crear una mayor orientación al cliente proporcionando servicios con excelencia.

First Choice es un enfoque sistemático que permite optimizar los procesos de negocio y servicios y aumentar los niveles de satisfacción del cliente a largo plazo.

Consiste en garantizar que DHL sea la primera opción de los clientes y empleados, no es un programa ni un proyecto. First Choice es una filosofía, una manera de hacer negocios, un enfoque y una metodología que tiene las necesidades y las expectativas de los clientes muy presentes en todo lo que se realiza.

First Choice proporciona la plataforma y su herramienta estrella DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Implementar y controlar) para mejorar continuamente los procesos, mejorar la calidad del servicio y, en consecuencia, mejorar la fidelidad de los clientes.

El ciclo DMAIC, está diseñado para optimizar los procesos de negocio y tiene un impacto directo al eliminar los errores e ineficiencias.

DMAIC es una plataforma conjunta del cambio para asegurar un amplio empoderamiento de los colaboradores, y mejora continua de los procesos y servicios. Se

enfoca en datos que habilita a la compañía a lograr las metas estratégicas, asegurando que la mejora continua encaje dentro de la cultura de la compañía.

Este ciclo nos permitirá entender lo que la metodología DMAIC puede hacer por la organización, proporcionando toda la información relevante que mostrará como beneficiarnos del uso de esta herramienta en el marco de la iniciativa.

A continuación se detallará 3 ejemplos de éxito en DHL al utilizar la metodología:

✓ **Ejemplo de la Iniciativa en Europa.**

Un buen ejemplo en Europa es el “Flyers on – hold reduction” (reducción de paquetes en espera), en el Hub aéreo de Leipzig.

1. Redujo los flyers en espera de aproximadamente el 1.0% hasta menos el 0.3%, lo que supuso una reducción de unas 7.000 entregas tardías por mes.
2. Mejoró la eficiencia de la clasificación de los flyers mediante la reducción del tiempo de proceso de flyers desde 34 minutos a menos de 30 minutos.

✓ **Ejemplo de la Iniciativa en Asia.**

Un buen ejemplo de la iniciativa en Asia es “On Time & Accurate POD Delivery” (entrega precisa y a tiempo de las “pruebas de entrega”), de la empresa Blue Dart de la India.

1. Aumentó la calidad de POD (proof of delivery) enviadas en un plazo de siete días de menos del 10% al 90%.
2. Aumentó la precisión de las POD del 25% a más del 95%.

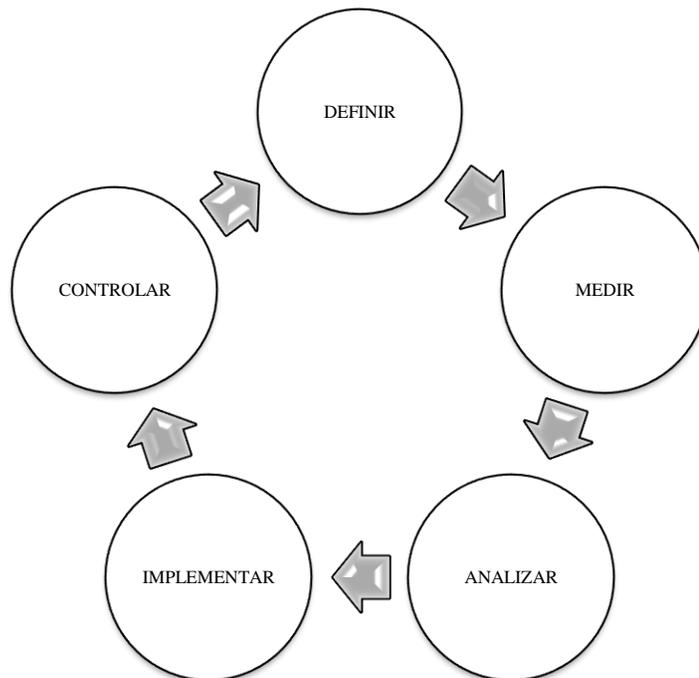
✓ Ejemplo de la iniciativa en América.

Un buen ejemplo de la iniciativa en América es “Improving Customs Notifications” (mejora de las notificaciones aduaneras) de Chile.

1. Aumentó las notificaciones el mismo día del 62% al 96%.
2. Redujo el tiempo de notificación de 6,6 horas a 1,6 horas.
3. Ahorros estimados anuales de 155.000 euros.³⁰

2.2.¿Qué es DMAIC?

La siguiente información es tomada como referencia del portafolio de entrenamiento del Initiative Champion.



DMAIC es un acrónimo para Definir, Medir, Analizar, Implementar la Mejora y Controlar. La revisión de las fases de DMAIC permitirá mejorar los procesos, en los

³⁰ www.dp-dhl.com/en/about_us/first_choice.html

cuales está la causa de la insatisfacción del cliente son el componente esencial para establecer una iniciativa de mejora estructural y disciplinada.

El Proceso de Mejora Continua es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Al utilizar el PMC, usted echa una mirada detallada a los procesos y descubre maneras de mejorarlos. El resultado final es un medio más rápido, mejor, más eficiente o efectivo para producir un servicios o un producto (...).³¹

✓ **Definir.**

En la fase Definir, se lanzará y planificará la iniciativa de mejora. Éste define el problema básico, el alcance y objetivo de la iniciativa. Asimismo comprende un plan de trabajo detallado que incluye los resultados deseados. Otras tareas son el establecimiento del rango de monitoreo y la definición del los objetivos específicos de la iniciativa. Al final de la fase Definir, se podrá responder a la pregunta, “¿Qué es importante para los clientes y proveedores?”

✓ **Medir.**

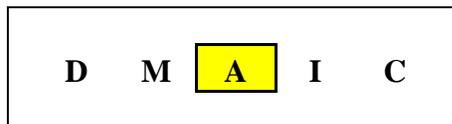
En la fase Medir del ciclo DMAIC, recopila toda la información que necesita para emprender la siguiente fase del ciclo, Analizar. Es necesario reunir todo el material necesario para comprender los procesos que son el centro del problema de la iniciativa. Esto ayudará a reducir las posibles causas del problema.

Un importante elemento en la fase de Medir es la definición del nivel de capacidad, es decir, qué procesos que determinan al problema de la iniciativa son capaces de alcanzar. La pregunta básica que se necesita responder al final de la fase Medir es: “¿Cómo nos ven los clientes y proveedores?”

³¹ RICHARD CHANG ASSOCIATES, *Mejora Continua de Procesos*, Ediciones Granica S.A. Barcelona España, 1996, p7.

✓ **Analizar.**

Después de haber recopilado y preparado toda la información necesaria para comprender el problema en la fase Analizar que es el centro de la iniciativa como se muestra en el gráfico abajo descrito. En esta fase, se deberá especular sobre las causas raíz, confirmar las posibles hipótesis con la información disponible y finalmente, identificar las causas raíz del problema de la iniciativa.



Al final de la fase Analizar de DMAIC, se podrá señalar con exactitud qué es lo que está mal según la perspectiva de los clientes y proveedores.

✓ **Implementar la Mejora.**

La fase Analizar ha producido algunas causas vitales para el problema. En la fase Implementar la Mejora del ciclo DMAIC, empezará a generar posibles soluciones para remediar algunas causas vitales. Habiendo resumido las ideas, extraer las soluciones potenciales, optimizar la mejor solución en un piloto y finalmente implementarla.

Al final de la fase implementar la Mejora, se conocerá lo que necesitamos hacer para mejorar la satisfacción del cliente y proveedor.

✓ **Controlar.**

En la fase Controlar del ciclo DMAIC, se asegurará que los beneficios de la Iniciativa no se pierdan después de un tiempo breve. Entre las tareas, en esta última fase del ciclo DMAIC, están: elaborar un plan de reacción, escribir el informe de Cierre y asegurar

una transferencia sin problemas de la iniciativa al negocio. Todo esto asegura que el proceso mejorado por la Iniciativa funcione de manera estable y produzca el incremento en la satisfacción del cliente que esperamos conseguir en cada iniciativa.³²

2.3.Razones y Propósito del Ciclo DMAIC.

Las razones por las que se aplica la iniciativa DMAIC, es como habíamos mencionado antes es un programa de mejora para todo el grupo Deutsche Post, y porque ayuda a ser diferentes ya que contiene una selección de herramientas que serán de gran utilidad según las necesidades y difiere de otros programas o iniciativas por:

- ✓ Un sistema de medición que comprueba causas a través de datos, apoyando una mejora sistemática, mostrando su aporte al logro de la meta, y sostiene la mejora;
- ✓ Estableciendo una cultura de compañía que guía las iniciativas con beneficios medibles involucrando a cada dueño del proceso.

La importancia de aplicar esta iniciativa se da porque es un ciclo interactivo y algunas veces puede ser necesario y razonable tomar un paso atrás. Por ejemplo: Una vez Definido el problema, en la fase de Medición se puede establecer que una mejor definición del problema delimitado sea requerido, por tanto se puede volver a la fase anterior.

De igual forma durante la fase de Analizar puede suceder que más mediciones de salida necesitan ser recolectadas, en este caso se deberá volver a la fase Medir. Para que los requisitos de los clientes se cumplan completamente y económicamente, se debe garantizar un trabajo cuidadoso y correcto, por lo tanto es necesario algunas veces dar un paso atrás para poder asegurar el éxito de la iniciativa.

³² DHL EXPRESS, *First Choice Initiative Champion Training*, Deutsche Post DHL, oficina Corporativa de First Choice 53250 Bonn.

Edwar Deming sobre procesos: “85% de las razones de no cumplir con las expectativas de los clientes está relacionado a deficiencias en los sistemas y procesos... en lugar de los empleados. El rol de la gerencia es cambiar el proceso y no malestar a las personas para hacerlo mejor.”³³

Deming parte del supuesto de que “los costos se reducirán a largo plazo cuando esfuerzos se concentran exclusivamente en la calidad de los productos, la regularidad del proceso de producción y la formación profesional de los empleados”. La historia económica ha demostrado la exactitud de esta suposición.³⁴

2.4. Factores que Influyen para la Aplicación del Ciclo DMAIC.

- ✓ **Costo de Mala Calidad.-** Frecuentemente es olvidado que baja satisfacción no solamente lleva a una pérdida de ventas. Baja calidad resulta en todo tipo de costos evitables, es decir costos que una vez identificados, al eliminarlos, dicho costo se suprime. Costos de la mala calidad ocurre de diversas formas y no son inmediatamente obvios, ya que una insatisfacción en ciertas ocasiones no es visible de inmediato.

El costo de mala calidad es la suma total de los recursos desperdiciados, tales como capital y mano de obra, por causa de ineficiencia en la planificación y en los procedimientos de trabajo.

“El costo de Mala calidad es importante porque ayuda a medir el desempeño y porque indica donde se debe llevar a cabo una acción correctiva y que sea rentable”³⁵, es por esto que DMAIC apunta a reducir el costo de la mala calidad.

³³ DEMING, W.E.: “Out Of The Crisis”. Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, USA, 1986.

³⁴ DEMING, W.E.: “Quality, Productivity And Competitive Position”. Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, USA, 1982.

³⁵ GARCÍA, Manuel, QUISPE, Carlos, RAEZ, Luis, “Costo de la Calidad y la Mala Calidad”, Revista UNMSM, año 2002.

- ✓ El **enfoque estructurado DMAIC** con una iniciativa claramente delimitada, identifica las causas reales de un problema.

Las soluciones son basadas en causas raíz verificadas, y no en percepciones. La fase de control evita devolverse a los viejos métodos y asegura intervención antes de que el cliente vea un deterioro.

Muchos problemas existentes han sido resueltos por este enfoque después de años de prueba y error.

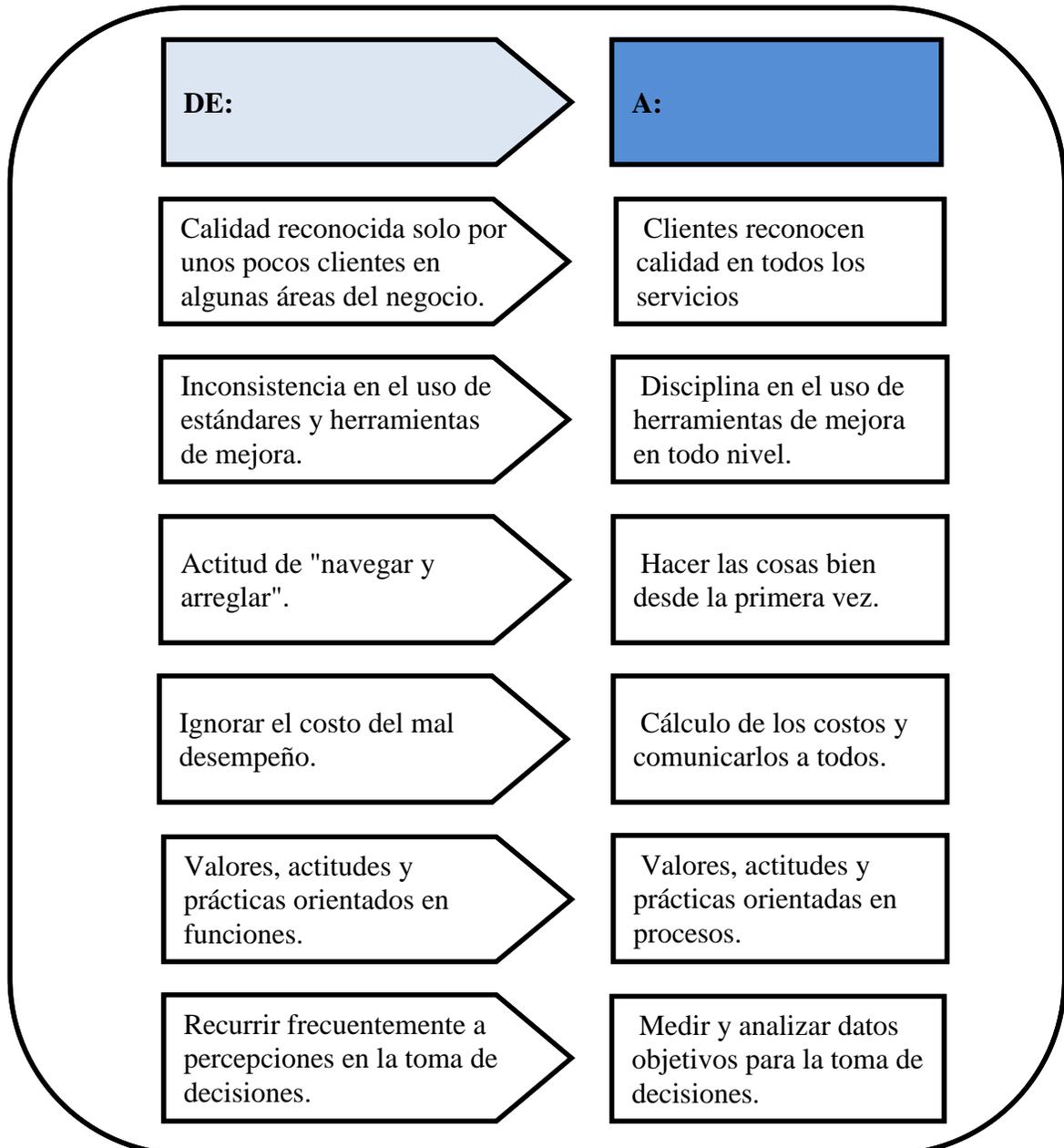
- ✓ Las **herramientas Lean**, herramientas a prueba de errores son particularmente útiles cuando se aceleran los procesos.

Ayudan a identificar actividades que no agregan valor en un proceso. Las herramientas lean se usan para balancear procesos, para asegurar que el paso correcto sea ejecutado en el orden correcto y en el momento correcto. Las herramientas lean también tratan con evitar errores y diseño del área de trabajo.

Ejemplos de herramientas Lean: Análisis de valor, análisis de tiempo, mapa de cadena de valor, reducción en tiempo entre otras.

Tabla No. 6

Cambios que pueden darse en la Organización.



Fuente: First Choice Initiative Training.

Interpretación.

Al usar DMAIC los cambios que ocurren en la organización se evidencian aunque parecieran cambios simples.

De una calidad reconocida solo por unos pocos clientes en algunas áreas del negocio, se puede mejorar haciendo que los clientes reconozcan calidad en todos los servicios, esto hace que la compañía tenga clientes fieles e incluso incremento de clientes.

De inconsistencias en el uso de estándares y herramientas de mejora, se puede implantar disciplina en el uso de herramientas de mejora a todo nivel, involucrando a todos los empleados en los procesos de mejora.

De una actitud de navegar y arreglar se crea una conciencia de hacer las cosas bien desde la primera vez evitando costos de reproceso innecesarios.

De ignorar el costo del mal desempeño, la compañía mejora haciendo un cálculo de todos los costos y comunica a todos, esto con el objetivo de mejorar el ambiente laboral.

Los valores, actitudes y prácticas que anteriormente se orientaban en funciones, ahora serán orientados a los procesos.

De recurrir frecuentemente a percepciones en la toma de decisiones, el ciclo DMAIC mide y analiza datos objetivos para la toma de decisiones.

2.5.Criterios para Aplicar DMAIC.

La selección de criterios para la aplicación del ciclo se vuelve necesaria ya que la selección correcta de estos se los hará de forma abierta en función de los objetivos.

Los criterios principales a utilizarse serán:

- ✓ **Proceso.-** El tema seleccionado trata con asuntos relacionados a procesos es decir con eventos que se realizan o suceden bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

- ✓ **Proceso Existente.-** El tema seleccionado cubre un problema en un proceso existente un problema real, no en el futuro. “Los modelos y la documentación de los procesos existentes permite desarrollar un entendimiento común de la situación actual”.³⁶

- ✓ **Relevancia para el Cliente.-** El tema seleccionado a mejorar es relevante para clientes internos y/o externos. La iniciativa debe empezar con un buen entendimiento de quienes son los clientes del proceso.

- ✓ **Causas Raíz.-** Las causas raíz del problema son desconocidas o necesitan ser verificadas. Debemos identificar claramente el evento indeseable y todos sus detalles asociados mediante hechos que los respalden.

- ✓ **Soluciones.-** Las soluciones del problema son aún desconocidas o necesitan ser confirmadas y resueltas.

- ✓ **Complejidad.-** El tema seleccionado puede ser cubierto en un marco de tiempo razonable para poder poner en marcha la mejora.

³⁶ DAVENPORT, Thomas, *Innovación de procesos*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid-España, 1996.

2.6.Elementos de la iniciativa.

Los elementos del modelo de la iniciativa son:

- ✓ Definir,
- ✓ Medir,
- ✓ Analizar,
- ✓ Implementar la Mejora,
- ✓ Controlar.

2.7.Fase DEFINIR.

La información que se detallará a continuación es un resumen realizado del manual de formación First Choice Initiative Champion.

Empezar con la pregunta: ¿Qué es importante para mejorar?

Definir el problema básico, el alcance del problema cubierto por la iniciativa así como las metas de la iniciativa, crear un entendimiento del alcance del proceso identificando las áreas involucradas.

Identificar las partes interesadas clave para la iniciativa y considerar estrategias de comunicación y de influencia para promover el cambio.

2.7.1. Elementos.

2.7.1.1.Caso empresarial:

El caso empresarial describe el entorno del negocio, la razón convincente por la cual el negocio debería llevar a cabo la iniciativa. Incorpora la situación actual, los beneficios de resolver la situación actual, y las consecuencias de no llevar a cabo la iniciativa.

- ¿Por qué vale la pena hacer esta iniciativa?
- ¿Por qué es importante hacerla ahora?
- ¿Cuáles son las consecuencias de no hacer esta iniciativa?
- ¿Cómo encaja la iniciativa con otras iniciativas y con otros objetivos empresariales?

2.7.1.2. Problemas y metas:

Los problemas y metas se describen en términos breves, concisos medibles y en términos verificables.

✓ Problema.

- ¿Qué está saliendo mal?
- ¿Cuándo y donde ocurren los problemas?
- ¿Qué tan grande es el problema?
- ¿Cuál es el impacto del problema?
- ¿Resolver esta tarea es importante económicamente?

✓ Meta.

- El resultado debe ser definido y cuantificado.
- El enunciado debe contener una meta medible y una fecha de terminación.
- El enunciado no debe asignar culpas o presumir causas. Lo que es fundamental: no sugerir soluciones sino una descripción del estado final deseado.
- El objetivo identificado en la meta debería reflejar el rendimiento contra el enunciado del problema.
- Si el problema es formulado claramente y exactamente, entonces el enunciado de la meta se puede derivar directamente del mismo.
- Deben ser:
- ESpecíficos.- Claros y precisos.

- **Medibles.**- Orientados a datos.
- **Acordados.**- Aceptados por la compañía.
- **Realistas.**- Retadores, pero alcanzables.
- **OporTunos.**- Tareas y marco de tiempo oportunos.
- La regla SMART también es generalmente aplicable para el enunciado del problema.

2.7.1.3. Alcance.

Orientación y alcance se enfoca en los límites y recursos del trabajo a ser realizado.

Un alcance de iniciativa pobre o muy amplio puede llevar a proponer soluciones que se encuentran fuera del área de influencia o excedan las capacidades de los recursos disponibles.

Por otro lado, un alcance que se define de manera muy limitada puede llevar a soluciones con resultados muy limitados.

- ¿Cuáles hechos están dentro del alcance de la iniciativa y cuales están fuera?
- ¿Cuál será el enfoque?
- ¿Bajo que restricciones (si las hay) debemos trabajar?

2.7.2. Lista de comprobación para la fase DEFINIR:

- ¿Es el problema claro y conciso?
- ¿Cuál es el impacto del problema (satisfacción del cliente, costos, ingresos)?
- ¿Cuáles mediciones clave del negocio impactará la iniciativa y hay compromiso acerca de esto?
- ¿Son los objetivos SMART? (Específicos, medibles, acordados, realistas, oportunos?)
- ¿Es el alcance el apropiado para lograr los objetivos? (productos, ubicaciones, proceso/sistemas/funciones/segmentos de clientes)?

- ¿Los pasos del proceso han sido definidos claramente y la relación con el problema claramente medida?
- ¿Los roles y responsabilidades son claros?
- ¿Las partes interesadas clave han sido identificados y comunicados?
- ¿Se ha definido un plan de alto nivel con tareas entregables claves?

A continuación se muestra uno de los formatos que usaremos en el diseño del plan de acción de la fase Definir:

Tabla No. 7
Formato para la fase DEFINIR.

Carta de la iniciativa				
Link to Scheduler				
Nombre de la iniciativa				
Initiative Champion:				
Contexto		Caso del Negocio [descripción]		
Zona de mejora:				
Nombre de la iniciativa:		Situación		
País:		Escala del problema		
Año:		Impacto en la Compañía		
Fecha de inicio:		Planteamiento del Problema.		
Fecha de finalización:		Objetivo		
		Objetivo en 15 palabras		
Dependencies		En el campo de aplicación		Fuera del campo de aplicación
Riesgos		Base de metas cuatificables		
		Nombre	Valor inicial (fecha)	Objetivo
				Cuando
		Punto de contacto		
		Iniciativa 1		
		Iniciativa 2		
		Iniciativa 3		
Carta aprobada por				
Carta aprobada por				

Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice.

2.8.Fase MEDIR

Empezar con la pregunta: ¿De qué tamaño es el problema?

Medir describe las características de una unidad/transacción observada.

Plan de recolección de datos relevantes par entender la extensión del problema, incluir métodos para asegurar la calidad de la recopilación de datos, revisar que tan consistente es el proceso actual frente a los objetivos identificados, analizar gráficamente, enunciando finalmente del problema definido con datos.

Es necesario tomar en cuenta restricciones locales y de la compañía (por ejemplo: organizaciones laborales, protección de datos).

2.8.1. Mediciones de entrada, proceso y salida.

Una buena medición debe:

- ✓ Ser relevante,
- ✓ Hacer una afirmación de gran sentido y ser comprensible,
- ✓ Responder sensiblemente a las variables importantes,
- ✓ Permitir un análisis adecuado, y
- ✓ Ser tan fácil de recopilar como sea posible.

Mediciones de Entrada (input).

Las mediciones de entrada se relacionan con los requisitos principales de calidad y entrega que se espera recibir de los proveedores.

Mediciones de Proceso.

Las mediciones del proceso ofrecen información sobre los pasos del proceso y del trabajo que son críticos y que surgen de las mediciones de salida.

Mediciones de Salida (output).

Las mediciones de salidas determinan si se satisfacen los clientes y proveedores y en que medida.

2.8.2. Plan de recopilación de información.

El Plan de recopilación de información es el componente central de la medición. Describe claramente que información será recopilada. Asimismo, detalla como y cuando se recopila la información.

2.8.2.1. Metas de recopilación de datos.

Aclarar la finalidad de la recopilación de datos.

- ¿Por qué se están recopilando estos datos?
- ¿Cuáles preguntas acerca del proceso se desean responder?
- ¿Qué clase de datos deben ser recopilados?
- ¿Cómo ayudarán los datos?
- ¿Qué se hará con los datos una vez que sean recopilados?

2.8.2.2. Definición y procedimientos.

Desarrollar definiciones y procedimientos para su ejecución.

Al proveer descripciones e instrucciones concretas, una definición operacional (¿qué debe medirse?), evita la ambigüedad en la recopilación de datos, esto asegura que el resultado de la medición sea óptimo.

Determinar si las mediciones y fuentes de datos ya existentes podrían ayudar a solucionar el problema, si son datos suficientemente actuales, si cumplen con los requisitos.

El método más eficiente es usar mediciones existentes de fuentes de datos, sin embargo si esta situación no se aplica en mi proceso, la tarea es generar nuevos datos de fuentes existentes. Como regla, datos continuos entregan afirmaciones más poderosas y requieren tamaños de muestra más pequeños, los datos continuos son más exactos y ofrecen considerablemente más información que los datos discretos.

Los tipos de datos determinan cuales herramientas se usan para presentar y analizar datos, la presentación gráfica varía de acuerdo al tipo de dato (ejemplo: circulares para presentar datos discretos, histogramas para presentar datos continuos).

Los índices estadísticos, miden la localización y dispersión del proceso:

2.8.2.3. Localización del Proceso.

Si bien en mi modelo de gestión no se realizarán cálculos estadísticos en la fase medir, a continuación detallamos brevemente algunos que pueden usarse dependiendo la iniciativa que se quiera poner en marcha.

✓ **Media.-** Es el promedio aritmético de todos los valores de un grupo de datos.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Ejemplo: La muestra del tiempo de procesamiento de una solicitud, basado en una muestra de 6, dio los siguientes resultados en minuto: 255, 89, 110, 152, 324, 199.

$$\bar{x} = \frac{255 + 89 + 110 + 152 + 324 + 199}{6} = 188.1$$

- ✓ **Mediana.-** Es el valor del medio de un grupo de datos ordenado de menor a mayor. La mitad de los datos yacen por encima y por debajo de la media respectivamente. Con un número par de datos el valor medio se toma de los dos datos centrales.

89, 110, 152, 199, 255, 324

x_{50}

$$\tilde{x} = \frac{152 + 199}{2} = 175.5$$

Cuando un tamaño de muestra es impar, el punto medio del grupo de datos se toma como la mediana.

62, 89, 110, 152, 199, 255, 324

x_{50}

- ✓ **Cuartil.-** Cálculo de cuartiles o percentiles dan el valor en un grupo ordenado de datos de tal manera que un porcentaje específico de los datos se ubica por debajo de este valor.

Ejemplo: $X_{0.1}$ es el valor de un grupo ordenado de datos donde 10% de los datos se ubican por debajo de este. Este es el cuartil 10% o P10. Calculando el percentil sigue los mismos directivos como el cálculo del valor de la mediana. Cuartiles que se refieren a 25%, 50% (equivalente a la mediana) y 75% de los datos se llaman cuartiles.

2.8.2.4. Dispersión del Proceso.

- ✓ **Varianza.-** Es una medida de la dispersión de los datos de la muestra:

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}$$

El término n-1 en el denominador es llamado el grado de libertad. Se calcula para cada valor en la muestra, como la diferencia de la media.

- ✓ **Desviación estándar.-** Es la raíz cuadrada de la varianza, provee una buena indicación de cómo los valores se distribuyen alrededor de la media.

Con una distribución normal, aproximadamente el 68% de los valores se encuentran en un rango de ± 1 desviación estándar. Aproximadamente 95% yacen dentro de un rango de ± 2 y aproximadamente 99.73% dentro de un rango de ± 3 desviaciones estándar.

$$S^2 = \frac{(255-188.17)^2 + (89-188.17)^2 + \dots}{6-1} = \frac{40,286.83}{5} = 8,057.37$$

- ✓ **Rango.-** Es la diferencia calculada entre el valor más alto y el más bajo de un grupo de datos.

$$R = x_{\max} - x_{\min}$$

$$R = 324 - 89 = 235$$

Una **población** es el conjunto total de personas, objetos, o transacciones (ejemplo: empleados, proveedores de DHL, facturas) que comparten la propiedad que queremos investigar.

Una **muestra** es un subgrupo de dicha población que, si se selecciona correctamente, nos permite sacar conclusiones acerca de características de la población y se toman cuando:

- Conclusiones significativas pueden ser obtenidas de una cantidad relativamente pequeña de datos (inferencia estadística).
- Es impracticable, o imposible, o muy costoso recopilar todos los datos.
- Recopilar datos significa destruir los objetos (pruebas destructivas).

En mi investigación observaremos los pasos para identificar el desempeño básico de este proceso, identificar el potencial de mejora, controlar y administrar el proceso.

El establecimiento previo del propósito del muestreo es de importancia, porque la selección de los métodos de análisis y el tamaño de muestra depende de si un proceso o una población será observada.

Muestreo es un proceso que recopila solo una porción de los datos que está o podría estar disponible.

El **análisis de los sistemas de medición** es importante ya que nos evitaría tener un impacto por la mala recopilación o medición de datos, mediciones imprecisas o inconsistentes y conclusiones cuestionables, enunciados equivocados acerca del rendimiento del proceso.

El objetivo del análisis del sistema de medición es identificar, entender y minimizar las fuentes de variación que pueden influir.

2.8.2.5. Recopilación de datos.

Comenzar con la recopilación manteniendo un plan ya que este nos evitará la ambigüedad de cuáles datos son recopilados cuando, donde, por quien, y de que fuente, nos ilustra como la muestra fue tomada y si la calidad de los datos fue verificada, nos

permite la interpretación de datos aún después de meses dado que el origen de los datos está documentado.

Es necesario inducir un formato estándar de recopilación de datos ya que de un formato claro y entendible resultará en una recopilación de datos más fácil.

2.8.2.6. Monitoreo de Resultados.

Mejorar la consistencia de la medición quiere decir que mientras los datos son recopilados, se debe dar un seguimiento al proceso de recopilación. Si es posible una primera evaluación (gráfica y estadística) de los datos ya recopilados.

La Variación o fluctuación en la información es la voz del proceso y los índices de la capacidad del Proceso resumen el grado de variación en un proceso

2.8.3. Lista de comprobación para la fase MEDIR:

- ¿Las mediciones correctas han sido identificadas y priorizadas?
- ¿Las mediciones de base se han establecido?
- ¿Cómo se realizó el muestreo?
- ¿Cuáles posibles riesgos acerca de la exactitud se consideraron al realizar el muestreo?
- ¿El proceso de recolección de datos ha sido documentado y cumplido?
- ¿Cuáles son los niveles de confianza acerca de la exactitud de los datos?
- ¿Cuáles pasos se tomaron para asegurar que los datos son de un estándar alto de calidad?
- ¿Cuáles tendencias/observaciones inusuales se han notado acerca del desempeño del proceso?

A continuación se muestra uno de los formatos que usaremos en el diseño del plan de acción de la fase Medir:

Tabla No. 8

Formato para la fase MEDIR.

Plan de recolección de datos.

Initiative:

[Link to Scheduler](#) [Link to Charter](#)

¿Qué?		¿Quién?		¿Cuándo?	¿Dónde?	Comentarios	
Mediciones	Medición de Tipo	Tipo de datos	Definición operativa	Responsabilidad	Fecha/Hora/Intervalo	Fuente/Ubicación	

Fuente: Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice.

2.9.Fase ANALIZAR.

Empezar con la pregunta: ¿Cuáles son las causas del problema?

Se recopilan posibles causas raíz en un diagrama de causa y efecto, verificar posibles causas por medio de análisis de datos, cuantificar la oportunidad para solucionar el problema basado en causas raíz.

Mapear el proceso actual usando flujo gramas, mapas ínter funcionales, diagramas espagueti, o mapas de la cadena de valor, realizar análisis considerando el valor de tiempo restricciones y cuellos de botella.

El objetivo de analizar las causas es:

- ✓ Identificar posibles causas raíz para investigación y validación adicional.
- ✓ Identificar las causas reales del problema o defecto.
- ✓ Evitar conclusiones y soluciones prematuras.
- ✓ Entender la magnitud del problema.
- ✓ Cuantificar el beneficio de la iniciativa. Oportunidades de solución.
- ✓ Revisar el alcance de la iniciativa, de ser requerido.

- ✓ Probar las metas de la iniciativa.
- ✓ Crear los prerrequisitos necesarios para soluciones amplias.

2.9.1. Análisis de causas.

2.9.1.1. Diagrama de causa y efecto.

A continuación se muestra uno de los formatos que usaremos en el diseño del plan de acción de la fase Analizar:

Tabla No. 9

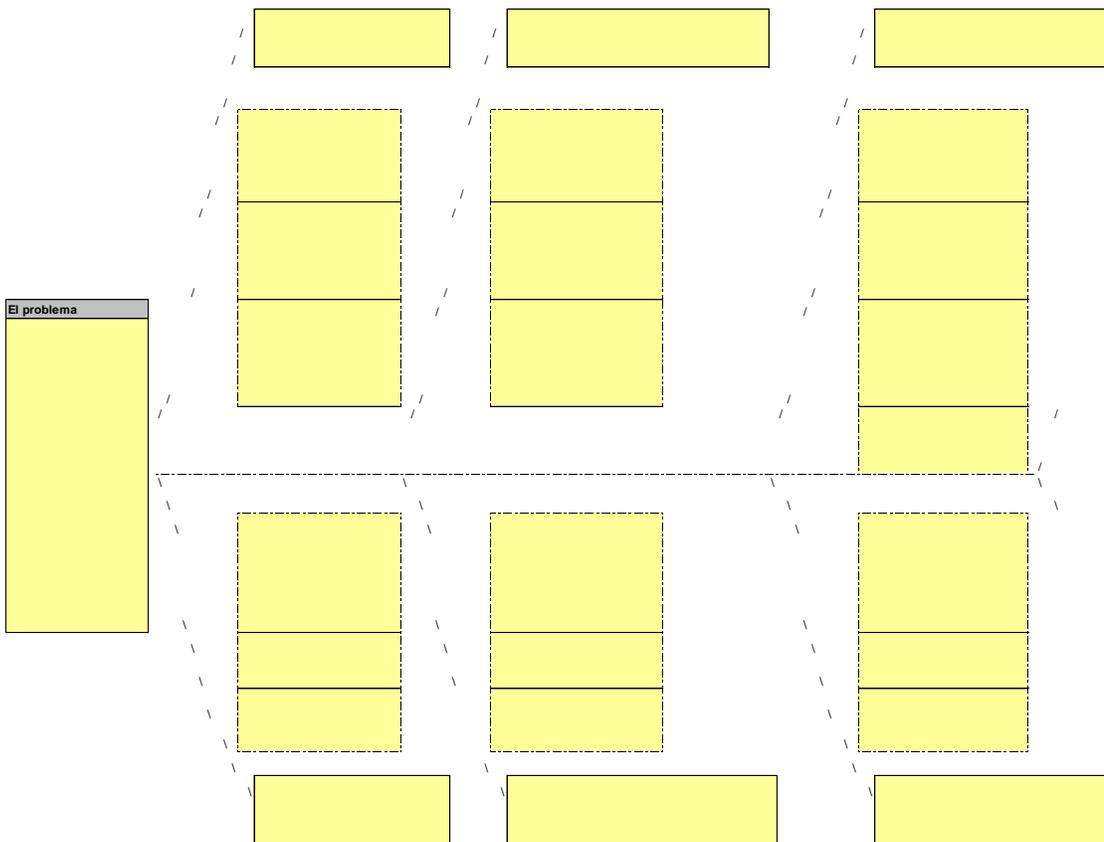
Diagrama de causa efecto.

Diagrama de Causa y Efecto ('Ishikawa' o 'Espina de Pezcado')

Initiative:

[Link to Scheduler](#)

[Link to Charter](#)



Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice.

¿Qué es un diagrama de causa y efecto?

El diagrama de causa y efecto también se conoce como diagrama de espina de pescado o Ishikawa, es una herramienta que permite ubicar, visualizar y estructurar las causas potenciales de un problema o efecto en el proceso.

En la fase Analizar podremos verificar y visualizar las causas potenciales del problema, también podremos descubrir las posibles causas raíz.

2.9.1.2. Análisis de Modo de fallo y efecto – propósito y beneficio.

¿Qué y cuándo?

Este método se puede utilizar en las fases de Analizar y Mejorar. En la fase Analizar puede dar valiosas ideas acerca de las causas potenciales y efectos de la variación.

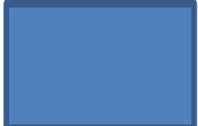
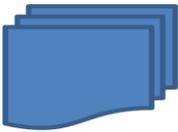
Realizar el método de fallo y efecto luego del diagrama de causa y efecto, es una manera de profundizar el análisis de causas, pero también se puede usar como una alternativa ya que provee causas priorizadas, permitiendo conocer cuáles causas se deben eliminar urgentemente.

2.9.2. Análisis del proceso.

2.9.2.1. Mapeo del proceso.

El mapeo visual simplifica el entendimiento del proceso, crea un entendimiento común respecto al problema o problemas. Los mapas de proceso forman la base para el análisis del proceso y sus símbolos principales son:

Tabla No. 10

Simbología en los diagramas de flujo	
	
Inicio o Final.	Conector de página.
	
Desarrollo de una actividad.	Procedimiento documentado.
	
Desarrollo de una actividad subcontratada.	Almacenamiento interno.
	
Análisis de situación o toma de decisión.	Multidocumento.
	
Documentación.	Conector.
	
Archivo definitivo.	

Fuente: Investigación directa.

2.9.2.2. Análisis de traspaso.

Uno de los primeros niveles de un análisis del proceso es identificar y analizar los puntos de “desconexión”. Estos son puntos donde se puede interrumpir o demorar el trabajo. Al pasar la responsabilidad a través de estos, son especialmente vulnerables a defectos. El análisis de puntos de desconexión ayuda a obtener mayor profundidad en cuanto a las causas de los problemas de calidad.

En el proceso es necesario buscar brechas y pasos sin salida, redundancias, requisitos no claros, traspasos complicados y frecuentes, objetivos en conflicto, áreas comunes de problema, avances y retrocesos (procesos circulares).

2.9.2.3. Contacto con el cliente.

Un cliente o proveedor nos percibe y al proceso total cuando se establece un contacto. El desarrollo y curso del proceso en su mayoría se mantiene oculto para el cliente.

2.9.3. Análisis de valor.

2.9.3.1. Actividades que agregan valor.

Estas son las actividades de trabajo que, desde el punto de vista del cliente, tienen un efecto en el producto o servicio, que elevan inmediatamente el valor la primera vez que se realizan, y por ello el cliente está dispuesto a pagar por ella.

2.9.3.2. Actividades que no agregan valor (desperdicio).

Las actividades que no agregan valor se constituyen desperdicio tanto en tiempo como en recursos, ya que son actividades de trabajo que se requieren por una falta de eficiencia y condiciones productivas (por ejemplo: procesar una queja de un cliente). Un cliente no considera estas actividades dentro de sus requisitos, y no está dispuesto a

pagar por ellos (por ejemplo: prefiere no tener la necesidad de hacer la queja). Estas actividades deben ser eliminadas.

Estas actividades no agregan valor por si mismas (por ejemplo: realizar una factura o revisar legalmente un contrato), sin embargo, son necesarias o por lo menos requeridas para llevar a cabo el proceso y el negocio.

✓ **Ejemplos de desperdicio y actividades que no agregan valor:**

- **Transporte innecesario de información.-** Mover documentos de puesto a puesto de trabajo. Pasar cadenas de autoridad, jerarquías, almacenamiento de archivos que son innecesarios;
- **Inventario innecesario.-** Documentar proyectos concluidos, materiales de trabajo y registros de datos no usados, archivar de manera múltiple;
- **Distancias innecesarias.-** Empleados deben caminar distancias inaceptables al buscar documentos o colegas, caminar a impresoras lejanas o a bodegas con bienes de uso diario. Obstáculos ergonómicos;
- **Tiempos de espera / tiempo muerto.-** Esperar la autorización y/o decisión de otras funciones o de superiores, retornar archivos, pasar órdenes de trabajo, preparar equipos de oficina;
- **Exceso en flujo de información.-** Buscar o solicitar información de correos electrónicos, fotocopias, minutas, herramientas, etc;
- **Actividades inútiles.-** Reportes, estadísticas, y protocolos que nadie va a leer. Ingresar datos de manera manual repetitivamente, copiar innecesariamente;
- **Defectos.-** Notas y copias ilegibles, especificaciones incompletas, formularios completados de manera errónea.

2.9.3.3. Mapa de la cadena de valor.

Es una herramienta visual para entender el flujo de materiales e información de un producto o grupo, identifica buenos lugares para recopilar datos y medir el proceso; muestra inicialmente el estado actual, y luego el estado deseado y/o mejora lograda.

El mapa de cadena de valor proporciona un repaso del proceso y por lo tanto ayuda a evitar la “sub-optimización local” que ocurre al limitar el enfoque a partes del proceso, las causas del desperdicio son claramente visibles.

2.9.4. Análisis de datos.

El análisis de datos nos permite verificar causas potenciales usando **Hechos, Datos y Figuras**. También nos sirve para verificar causas identificadas en el diagrama de causa y efecto que no fueron verificadas con la ayuda del análisis del proceso.

2.9.4.1. Mediciones relacionadas con las causas.

Definir mediciones que corresponden a las causas potenciales identificadas a ser verificadas por análisis de datos (no de procesos). Al unir las herramientas, se asegura la medición de solamente aquellos factores que son importantes para el problema.

2.9.5. Matriz de cierre de Analizar.

Al final de analizar, es importante resumir los hallazgos, escribir cuales causas potenciales han sido verificadas y cuales no. También es de gran beneficio documentar como se llega a la conclusión y cual análisis apoya los hallazgos ya que documentar e ilustrar los hallazgos ayuda a estructurar los pensamientos, también porque la documentación permite a otros aprender de esta iniciativa en una etapa posterior, y sirve de herramienta de referencia.

2.9.6. Lista de comprobación de la fase ANALIZAR.

- ¿Cuáles causas raíz potenciales han sido identificadas?
- ¿Se creó un mapa de proceso actual?
- ¿Cuáles fueron los resultados del análisis de valor?
- ¿Cuáles formas de análisis de los datos se usaron?
- ¿Cuáles son las causas raíz de la variación en el proceso?
- ¿Cuáles pocas causas raíz vitales se identificaron y cómo se validaron?
- ¿Existe alguna revisión del costo beneficio de esta iniciativa basado en el análisis?

A continuación se muestra uno de los formatos que usaremos en el diseño del plan de acción de la fase Analizar:

Tabla No. 11

Formato para la fase ANALIZAR.

Mapa de proceso.

Initiative:

[Link to](#)

[Link to Charter](#)

MAPEO DE PROCESO	
ÁREA DE TRABAJO	

Fuente: Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice.

2.10. Fase IMPLEMENTAR LA MEJORA.

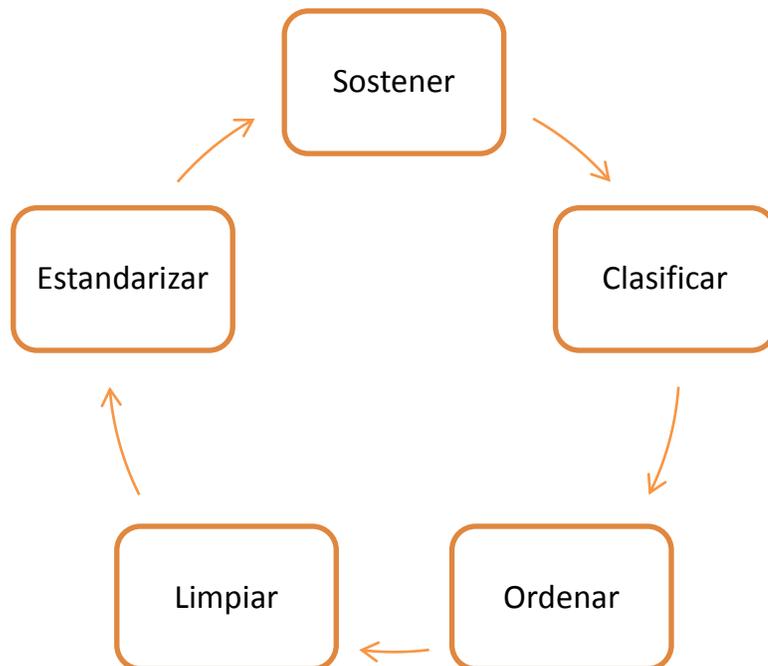
Empezar con la pregunta: ¿Cómo puedo solucionar este problema?.

En la Fase Implementar la Mejora, se desarrollan soluciones basadas en las causas raíz encontradas y verificadas en la fase de Analizar, la meta es una solución que previene la recurrencia de la causa raíz, para esto es necesario seleccionar aquellas soluciones que cumplen con todos los criterios obligatorios, las mejores desde el punto de vista costo/beneficio, esfuerzo/beneficio. Por ejemplo leyes, políticas, procedimientos y requisitos mínimos de la compañía.

2.10.1. Generar soluciones.

2.10.1.1. Optimización del área de trabajo.

Es un concepto para la creación y el mantenimiento de un ambiente de trabajo organizado, ordenado y eficiente.



✓ **Clasificar:**

Esta actividad consiste en separar objetos necesarios de los innecesarios, eliminar los innecesarios. Significa que todos los objetos que no son requeridos para la tarea inmediata deben ser retirados del ambiente de trabajo.

✓ **Ordenar:**

Esta actividad consiste en asignar el objeto necesario a un lugar definido para que pueda ser encontrado de manera fácil y rápida.

✓ **Limpiar:**

Limpiar el área de trabajo y mantener ordenado. Un ambiente de trabajo limpio y ordenado permite el reconocimiento de daño y anormalidades más fácilmente, además muchos empleados aprecian un lugar de trabajo limpio y ordenado ya que hay un efecto secundario positivo en la motivación.

✓ **Estandarizar:**

Es necesario estandarizar el enfoque y convertir en práctica regular. Crear procedimientos consistentes que se llevan a cabo en base diaria, como clasificar, ordenar, y limpiar.

✓ **Sostener:**

Mantener dicha práctica estandarizada (por ejemplo: avalúos, metas personales, auditorías, administración). Mantener requiere acciones que aseguren que las nuevas reglas establecidas se apliquen.

2.10.1.2. A prueba de errores.

Es un mecanismo para prevenir defectos en el origen o hacerlos visibles inmediatamente.

Defectos en los procesos se deben a la ignorancia a su existencia y/o el rechazo a su corrección. La agilidad para identificar defectos con anticipación y actuar a tiempo es el requisito básico para aumentar la satisfacción del cliente.

✓ Dos enfoques de la prueba de errores:

- El enfoque de prevención (prevenir defectos en el origen).
 - Implementar métodos que técnicamente no permiten que ocurra un error;
 - 100% eliminación de defectos (cero defectos).

- El enfoque de control/advertencia (identificar defectos de inmediato).
 - Detiene el proceso o señala el defecto al empleado. Evita que el defecto se lleve al próximo paso de proceso.
 - Detiene el proceso cuando ocurren irregularidades. (razonable si prevenir un defecto es demasiado costoso).
 - Aumenta la probabilidad de lograr cero defectos.

✓ 5 pasos para “la prueba de errores”

1. Identificar y describir el defecto.
2. Analizar el proceso donde ocurre el defecto.
3. Descubrir la causa raíz del defecto y recopilar ideas de mejora.
4. Implementar una solución de prevención de defectos o un procedimiento de advertencia temprana.

5. Controlar y dirigir el procedimiento implementado.

2.10.1.3. Técnicas de creatividad.

Las técnicas de creatividad permiten pensar fuera de la caja, ayudan a liberar las mentes al abandonar los patrones de pensamientos usuales, permiten buscar ideas de mejora.

El requerimiento principal para cada técnica de creatividad es: separar la parte creativa estrictamente de la selección de ideas. De lo contrario cada técnica de creatividad pierde su impulso. Usar el proceso de reunir, consolidar y priorizar para facilitar el proceso de selección después de la fase creativa.

Técnicas de creatividad importantes:

✓ Lluvia de ideas.

Es la técnica de creatividad más utilizada y se puede utilizar en la mayoría de las situaciones en un ambiente abierto.

✓ Lluvia de ideas anti solución.

La meta de la lluvia de ideas anti solución es encontrar soluciones al considerar lo que realmente empeora la situación. En un segundo paso, identificar lo positivo de la propuesta destructiva.

La lluvia de ideas anti solución ha demostrado ser efectiva cuando la búsqueda de soluciones encuentra obstáculos.

✓ **Lluvia de ideas por analogía**

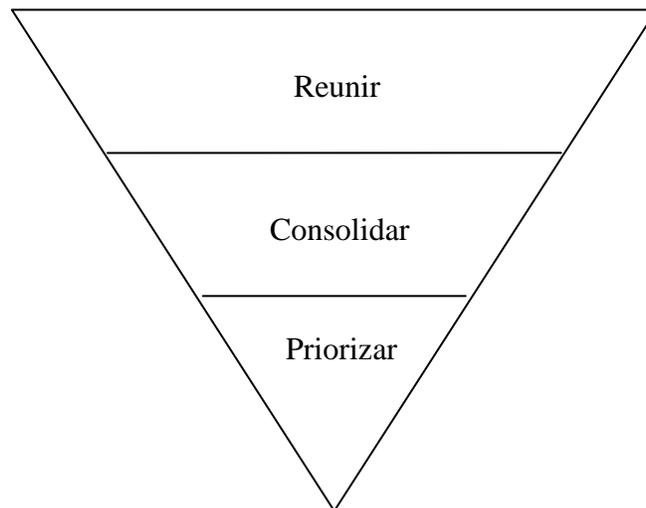
La lluvia de ideas por analogía se utiliza para liberar el potencial de creatividad al generar analogías. “Analogía significa comparación o relación entre varias razones o conceptos; comparar o relacionar dos o más objetos o experiencias, apreciando y señalando características generales y particulares, generando razonamientos...”³⁷

✓ **Anotación de ideas.**

Se usa para recopilar ideas, este enfoque a menudo produce combinaciones inusuales de ideas nuevas. Generalmente las ideas que surgen son más específicas y elaboradas.

Las reglas de lluvia de ideas son aquellas reglas que todos conocen pero nadie aplica, por tanto es clave que la recolección de ideas y la decisión sobre ellas son dos temas diferentes. La discusión y análisis puede matar la creatividad.

2.10.1.4. Estructura para administrar decisiones.



³⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Analog%C3%ADa>

✓ **Reunir**

- Recopilar sugerencias por lluvia de ideas (seleccionar la técnica adecuada).
- Explicar sugerencias.
- Visualizar límites de tiempo y procesos.

✓ **Consolidar.**

- Eliminar duplicaciones. Ordenar por temas correlacionados o tema/asunto.
- Definir prioridades / afinidades.
- Verificar argumentos.
- Consolidar ideas correlativas y crear encabezados.
- Agrupar asuntos y temas principales.
- Excluir escenarios negativos.

✓ **Priorizar.**

- Excluir de escenarios negativos.
- Consolidar soluciones.
- Acordar soluciones y consensos.
- Verificar tomando en cuenta el alcance del proyecto.
- Búsqueda por la “mejor solución”, ver criterios obligatorios, selección basada en criterios o matriz de beneficios.

2.10.2. Seleccionar soluciones.

Los criterios que la solución debe cumplir bajo cualquier circunstancia son requisitos mínimos que se deben cumplir, por ejemplo: requisitos del cliente, legislación de impuestos, regulaciones de salud, seguridad y medio ambiente, políticas, filosofía y acuerdos de la compañía.

La relación entre el beneficio y los esfuerzos de una solución, concentran aquellas soluciones que cuestan poco esfuerzo y generan gran beneficio. Descartar soluciones que causan gran esfuerzo y generen poco beneficio.

2.10.2.1. Análisis costo - beneficio.

Examinar todas las soluciones seleccionadas usando un análisis de costo-beneficio. En el beneficio, aparte del impacto en las ganancias, considerar también incrementos en productividad y reducciones en costos. En base al análisis de costo beneficio, se pueden comparar varias soluciones entre si.

2.10.3. Implementar soluciones.

2.10.3.1. Paquetes de trabajo.

Se define paquetes de trabajo para todas las tareas que se deben completar para asegurar una exitosa implementación de las soluciones, cada uno de los sub-puntos debe ser dividido en acciones más específicas, además realizar una lista de los resultados más importantes que se desean alcanzar.

Identificar los pasos necesarios y vincular los paquetes de trabajo, por ejemplo: “medidas de entrenamiento”, delegar las tareas.

2.10.3.2. Programar (gráfico de Gantt)

El gráfico de gantt es una conocida herramienta de visualización en la cual las tareas se detallan horizontalmente en líneas y el tiempo requerido en columnas, sirviendo como calendario. Este gráfico se apoya de varias maneras en soluciones informáticas, pero en casos sencillos también se puede hacer en papel o pizarra magnética.

El gráfico de Gantt visualiza claramente el cronograma de implementación y las relaciones y dependencias de acciones, dado que desarrolla los paquetes de trabajo, fija la fecha de inicio y fin y muestra para cuando algo debe ser realizado, también muestra en forma de gráficos el tiempo necesario para cada carga de trabajo, muestra claramente los pasos sucesivos y las interdependencias entre estos pasos.

“...El gran poder visual de esta técnica hace que continúe siendo una de las más importantes herramientas de administración de proyectos...”³⁸

2.10.3.3. Programas Piloto.

Un piloto es una prueba de toda o partes de una solución en una escala limitada a lo que es necesario para juzgar si la solución funciona.

Un plan piloto se pone en marcha si el alcance de los cambios a realizar es grande, si la solución podría causar consecuencias de largo alcance imprevistas, también si la solución es muy costosa y si el cambio es difícil de revertir.

Los programas pilotos son usados a fin de confirmar expectativas y reunir experiencia para la implementación actual, para entender mejor los impactos, verificar los ahorros potenciales, reconocer e identificar las debilidades y límites de riesgos, optimizar las soluciones, realizar soluciones parciales más rápidamente, probar la aceptación.

Luego viene el despliegue que significa la implementación de los resultados de la iniciativa y/o transferencia de los resultados del piloto a todas las demás áreas cubiertas por la iniciativa.

Es importante planificar (no implementar) la fase de control mientras se está aún en la fase de despliegue.

³⁸ MONLLOR DOMÍNGUEZ, Jorge, Economía legislación y administración de empresas, Murcia Servicio de Publicaciones, Universidad, 1994, p 250.

2.10.3.4. Enfoque de la gestión del cambio.

Es el desarrollo y la implementación de estrategias para tratar el impacto sobre las personas de cambios en operaciones, procesos y sistemas/tecnología, así acelerando la exitosa implementación del cambio.

Existen una serie de herramientas de intervención para la gerencia, apoyada por profesionales en desarrollo de recursos humanos. Esta serie de herramientas une dos cosas muy importantes:

- ✓ La habilidad de identificar los temas específicos relacionados con el ser humano que se deben tratar, y desarrollar las soluciones apropiadas.
- ✓ Una manera de proveer soluciones correctas a preguntas de recursos humanos, que podrían surgir de un cambio en particular.

2.10.4. Lista de comprobación de la fase IMPLEMENTAR LA MEJORA.

- ¿Cómo se generaron y seleccionaron soluciones creativas?
- ¿Cuáles criterios se usaron para evaluar las soluciones potenciales?
- ¿La solución propuesta atenderá los requerimientos del cliente?
- ¿Están los procedimientos operacionales documentados y diseñados?
- ¿Quién ha autorizado los cambios en los procesos antes de la implementación?
- ¿Qué tipo de evaluación de riesgos y planes de control se han establecido para dar seguimiento al proceso durante la implementación?
- ¿Se llevó a cabo un piloto y cuáles fueron los resultados?
- ¿Cómo validará la estabilidad del proceso implementado?

A continuación se muestra uno de los formatos que usaremos en el diseño del plan de acción de la fase Implementar la Mejora:

la insatisfacción del cliente, asegurando la sostenibilidad de la iniciativa al dar un plan de acción o respuesta detallada como se debe reaccionar en caso de empeorar el desempeño general y/o las causas raíz ocurren nuevamente.

La teoría dice que “El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir objetivos específicos”³⁹

2.11.1. Documentación y seguimiento.

2.11.1.1. Documentación

Existen dos tipos de documentación:

✓ **Documentación de nuevos procesos y procedimientos (control).**

Incluyendo todos los documentos auxiliares necesarios para el nuevo proceso. Esta documentación asegura la institucionalización y estandarización de las mejoras, y que otros entiendan los cambios requeridos en el proceso.

✓ **La documentación de la iniciativa (cierre de la iniciativa).**

Documentar la iniciativa es importante para asegurar que el conocimiento de las mejoras, así como el camino que lleva a la mejora sea conocido por la organización. Con una detallada documentación de la iniciativa, el conocimiento adquirido en el transcurso de la iniciativa es transparente y accesible para otros.

³⁹ Coopers & Lybrand, *Los nuevos conceptos del control interno (Informe Coso)*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1997.

2.11.1.2. Seguimiento.

Es indispensable el seguimiento para verificar que el proceso tiene un desempeño consistente, también para revisar el cumplimiento de los requisitos críticos para el cliente, para asegurar que existen criterios para determinar si esto se debe a causa común (mejorar el proceso como un todo) o causa especial (apagar un incendio, no hay necesidad de cambiar el proceso).

2.11.2. Cierre de la iniciativa.

El cierre de la iniciativa se da cuando la iniciativa y las metas de mejora se han logrado y el proceso ha demostrado que tiene un desempeño consistente, cuando el proceso ha mejorado notablemente y toda mejora futura va a requerir de un alto nivel de recursos e involucramiento.

El cierre se da cuando los empleados en el proceso han aceptado activamente las mejoras y ahora tienen ideas propias de cómo mejorar aún más.

2.11.3. Lista de comprobación de las fase CONTROLAR.

- ¿La solución ha sido implementada?
- ¿Se han desarrollado indicadores claves de rendimiento que miden el desempeño de las soluciones?
- ¿Los indicadores claves de rendimiento muestran resultados positivos?
- ¿Cuáles son las acciones más importantes para el plan de respuestas?
- ¿La iniciativa a sido documentada correctamente?
- ¿La solución ha sido entregada a la organización, y ha tomado la responsabilidad de la misma?
- ¿Cómo se comunicará el éxito de la iniciativa?

“Los procedimientos tienen una actuación muy importante en la consecución de los objetivos de toda la organización progresista, puesto que estos indican la manera de ejecutar las diferentes rutinas laborales que allí se llevan a cabo, facilitando las funciones”.⁴⁰

Por tal motivo es recomendable empezar analizando los procesos, definiciones y procedimientos existentes actualmente, siendo ese el punto de partida para la elaboración del proceso.

2.12.1. Análisis de Causa Efecto.

Este análisis nos permitirá apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar constituyendo para que él ocurra. Nos permitirá analizar los procesos y procedimientos en búsqueda de mejoras.

En la fase Analizar podremos verificar y visualizar las causas potenciales del problema, también podremos descubrir las posibles causas raíz, a través del Diagrama de Causa-Efecto.

2.12.2. Análisis del Proceso.

El análisis del proceso tiene la finalidad de identificar claramente el proceso dentro de la empresa y determinar el ámbito en el que se desenvuelve, optimiza los procesos de la organización como fase previa a una mejora o a para incrementar la productividad de la empresa, alcanzando mejoras importantes en costos, calidad, servicio y rapidez.

En mi investigación, los análisis de definiciones y procedimientos internos de pagos, se encuentran dentro de la fase analizar.

⁴⁰ GOMEZ R, Francisco, Sistemas y Procedimientos Administrativos, México, Ediciones Frigor, 1997.

2.13. Políticas de Control Interno.

El control interno comprende el plan de la organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos, promover la eficiencia en las operaciones.

Existen varias Políticas de control interno entre ellas las políticas administrativas, las cuales incluyen el plan de organización de los métodos y procedimientos que ayudan a la gerencia a lograr eficiencia y el cumplimiento de las políticas de la compañía. Además, éste constituye el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

2.14. Determinación de momentos críticos de cada procedimiento que puedan ser medidos y controlados.

La determinación de momentos críticos es un instrumento de recopilación y evaluación de información sobre los peligros y las condiciones que los originan. Establece cuáles serán los sistemas de control que se centren en la prevención en lugar de basarse principalmente en la puesta en marcha del proceso final

Es posible que existan procedimientos en los cuales se apliquen medidas de control para hacer frente a un peligro específico, la determinación de un momento crítico se puede facilitar con un árbol de decisiones en el que se indique un enfoque de razonamiento lógico. En mi estudio la determinación de momentos críticos se encuentra dentro de la Fase Definir.

2.15. Estrategias de Mejora.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma que queremos que ocurra un proceso. Estas mejoras se deben reflejar en una mejora de indicadores del proceso.

La gestión según los principios de Calidad Total utiliza un sinnúmero de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de la organización. Algunas son creativas y basadas en la imaginación, otras se basan en técnicas estadísticas o en metodologías concretas, pero todas tienen en común el propósito de mejorar los procesos sobre los que se aplican.

Entre las estrategias de mejoras que pueden sugerirse para las empresas son por ejemplo: la estrategia creativa que básicamente establece la necesidad de incorporar estrategias para la competitividad fundadas en el talento, el capital intelectual y la creatividad, también puede ser la estrategia de mejoramiento continuo que tiene 7 etapas: selección de oportunidades, cuantificación y subdivisión, análisis de causas raíces, nivel de desempeño requerido, definición y programación de soluciones, implantación y evaluación de soluciones, y acciones de garantía.

Sin embargo en el presente trabajo se utilizará la estrategia de mejora First Choice a través de su herramienta estrella DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Implementar la mejora, Controlar), esto debido a que también es una herramienta de mejora continua pero principalmente es parte de la Estrategia Corporativa 2015 que el Deutsche Post DHL tiene para todas las empresas que conforman el grupo DHL.

2.16. Recursos a Utilizar.

Entre los recursos necesarios a utilizar para llevar a cabo la investigación tenemos:

- ✓ **Recurso Humano.-** Representan los empleados que laboran en cada área involucrada.
- ✓ **Materiales.-** Corresponde a todos los insumos y herramientas necesarias para la realización de modelo de mejora, los cuales pueden ser: computadora, papel para la impresión y redacción, etc.

- ✓ **Financieros.-** Los recursos financieros son de suma importancia por cuando para realizar un trabajo de investigación implica efectuar ciertos gastos indispensables para su ejecución, pudiendo ser también recursos que muestren autosustentación.

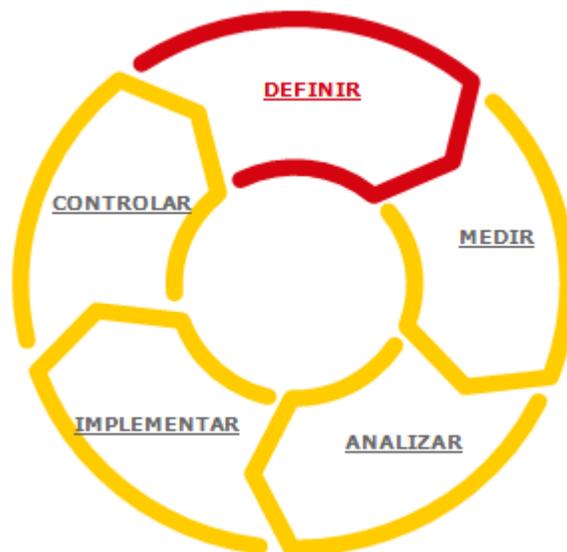
CAPÍTULO III.

3. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN APLICANDO EL CICLO DMAIC.

3.1.Objetivos del ciclo DMAIC.

El objetivo está enfocado a mejorar la normatividad y control de la facturación de los proveedores dando como resultado de este proceso de mejora un 100% de la facturación normada y controlada, y el tiempo máximo de retraso en un pago será de 5 días hábiles, mejorando así la distribución del flujo de caja.

3.2.Esquema del Ciclo DMAIC.



3.2.1. Definir (Define).

La mejora del proceso de pagos a través del ciclo DMAIC, empieza con el **Planificador de la iniciativa**, esto con el propósito de establecer fechas que nos ayuden a visualizar el tiempo aproximado y la puesta en marcha del modelo de mejora. El planificador adjunto contiene los posibles pasos que se deben seguir en un proceso de mejora.

Tabla No. 14

Planificador de la iniciativa.

Año: 2011		Nombre de la iniciativa: Mejora en el proceso de pagos							
		Autor de la iniciativa: Fanny Cristina Cabrera Calderón							
		Fecha de lanzamiento de la iniciativa: 01-Sep-11							
Cuenta hacia atrás (en relación con el lanzamiento en días)	Fecha límite	Fecha de revisión	DMAIC	Paso	Actividad Clave	Responsable	Fecha real de terminación	Herramientas	Explicaciones
0	1-Sep-11		D	1	Preparar la iniciativa: Crear el proyecto y determinar el alcance, seleccionar el personal involucrado obtener datos relevantes y documentos.	Autor de la iniciativa		Charter	Herramienta obligatoria.
0	1-Sep-11		D	2	Alinear al personal involucrado.	Autor de la iniciativa		Team Member List	Herramienta obligatoria
0	1-Sep-11		D	3	Reunir al personal involucrado y comunicar los objetivos funciones, responsabilidades y plan de trabajo.	Autor de la iniciativa Equipo de trabajo			
0	1-Sep-11		D	4	Revisar la tabla de mediciones de entrada, proceso y salida, según sea necesario.			SIPOC	Herramienta obligatoria.
0	1-Sep-11		D	5	Revisar el planteamiento del problema.			Charter	Herramienta obligatoria.
0	1-Sep-11		D	6	Generar los parámetros Fundamental para el cliente VOC to CTC / Fundamental para el negocio VOB to VOC.			VOC/VOB to CTC/CTB matrix	Herramienta obligatoria.
	1-Sep-11		D	7	Establecer el plan de trabajo de la iniciativa.			Workplan	Se actualiza mensualmente y se informa a la gerencia.
	1-Sep-11		D	8	Alinear las responsabilidades.			RACI List	Esta planilla distingue entre las personas responsables a rendir cuentas, a dar información y a ser consultados.
2	3-Sep-11		D	9	Identificar y capturar "cambios rápidos" con una lista de acciones.			Quick Wins	Puede ser utilizado en cualquier fase del ciclo DMAIC.
	1-Sep-11		D	10	Identificar posibles ideas y soluciones como referencias para el futuro.			Parking Lot	Puede ser utilizado en cualquier fase del ciclo DMAIC.
	1-Sep-11		D	11	Realizar un análisis con las partes interesadas y preparar un plan de comunicación.	Autor de la iniciativa		Stakeholder Analysis Communication Plan	Se utiliza, revisa y actualiza en cualquier fase del ciclo DMAIC.
2	3-Sep-11		D	12	Objetivos de acuerdo a la iniciativa.	Autor de la iniciativa		Charter	Herramienta obligatoria.
	1-Sep-11		D	14	Revisión de la fase DEFINIR.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.		Define Gate Review	Herramienta obligatoria.
	1-Sep-11		M	15	Especificar medidas de salida.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero. Equipo de Trabajo.		Output Measurement Matrix	
4	5-Sep-11		M	16	Elaborar el plan de recopilación de datos con las definiciones operacionales incluyendo la determinación del tamaño de las muestras.			Data Collection Plan	Herramienta obligatoria.
	1-Sep-11		M	18	Validar los datos y realizar análisis del Sistema de Medición según sea necesario.			Gage R&R	
	1-Sep-11		M	19	Determinar la capacidad del proceso.			Process Capability (DPMO)	
4	5-Sep-11		M	20	Completar las medidas de referencia y actualizar la carta de la iniciativa.			Charter	
	1-Sep-11		M	21	Revisión de la fase MEDIR.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.		Measure Gate Review	Herramienta obligatoria.
15	16-Sep-11		A	22	Identificar las posibles relaciones causa, efecto.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero. Equipo de Trabajo.		Cause & Effect Diagram. (Ishikawa or Fishbone)	Herramienta obligatoria. Elaborar diagrama de espina de pescado.
	1-Sep-11		A	23	Completar FMEA			FMEA	No es obligatorio pero es útil para profundizar en el análisis de causa.
15	16-Sep-11		A	24	Compruebe a través de análisis detallados "Estado Actual" proceso / mapa de cadena de valor. Conducta de valor y análisis de tiempo.			Process Map	Herramienta obligatoria. Elaborar Mapa de Procesos..
	1-Sep-11		A	25	Determinar las causas de las medidas relacionadas			Cause Related Measurement Matrix	
	1-Sep-11		A	27	Resumir los resultados de "Analizar".	Autor de la iniciativa		Analyze Closure Matrix	
15	16-Sep-11		A	28	Actualizar la iniciativa en la carta y firmar.	Autor de la iniciativa Gerente Financiero		Charter	
	1-Sep-11		A	29	Actualizar el plan de comunicación basado en la revisión y análisis de los interesados.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero. Equipo de trabajo.		Communication Plan	
	1-Sep-11		A	30	Revisión de la fase ANALIZAR.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.		Analyze Gate Review	Herramienta obligatoria.

30	1-Oct-11		I	31	Generar soluciones alternativas.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero. Equipo de trabajo.		Creativity techniques Lean tools Potential Solutions	Proceso obligatorio. Inicio de las causas principales y desarrollar posibles soluciones. Aplicar técnicas de creatividad y herramientas de gestión.
	1-Sep-11		I	32	Priorizar y seleccionar las soluciones (con análisis de costo / beneficio y / o criterios de selección).	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero. Equipo de trabajo.		Effort-Benefit-Matrix Criteria Based Selection	
	1-Sep-11		I	33	Seleccionar, definir y documentar la solución revisando el mapa de procesos.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero. Equipo de trabajo.			
	1-Sep-11		I	34	Desarrollar el plan de acción para la aplicación con los riesgos identificados y las medidas de disminuirlos.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero. Equipo de trabajo.		Action Plan	Dedicado a la implementación del plan de acción.
	1-Sep-11		I	35	Firmar el plan de acción para la aplicación	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.			Si procede hacer uso del plan de aplicación ya establecido (proyecto) de planillas y herramientas de la organización.
	1-Sep-11		I	36	Plan piloto con la solución	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero. Equipo de trabajo.			
	1-Sep-11		I	37	Actualizar el plan de las partes interesadas.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.		Stakeholder Analysis	Proceso obligatorio.
	1-Sep-11		I	38	Revisión de la fase IMPLEMENTAR LA MEJORA.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.		Improve Gate Review	Herramienta obligatoria.
	1-Sep-11		C	39	Firmar la solución.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero. Equipo de trabajo.			
	1-Sep-11		C	40	Desarrollar y aplicar el plan de capacitación para los empleados.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.			
	1-Sep-11		C	41	Implementar la solución y seguimiento de los resultados.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero. Equipo de trabajo.			
40	11-Oct-11		C	42	Desarrollar el diagrama de procesos de gestión.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero. Equipo de trabajo.		Process Management Diagram	Herramienta obligatoria.
	1-Sep-11		C	43	Monitorear los procesos para verificar la estabilidad del nuevo proceso con los datos recogidos.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.		Control Chart	
	1-Sep-11		C	44	Documentar y estandarizar el nuevo proceso (incluir en los sistemas locales de calidad existentes en la compañía).	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.			
70	10-Nov-11		C	45	Documentar las lecciones aprendidas y transferir la iniciativa al dueño del proceso y su equipo.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.		Closure Report	Herramienta obligatoria.
	1-Sep-11		C	46	Calcular el impacto de la iniciativa y elaborar el informe de cierre.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.		Impact Calculation	
70	10-Nov-11		C	47	Documento de las oportunidades de replicación para la solución.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.		Closure Report	
	1-Sep-11		C	48	Revisión de la fase CONTROLAR.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.		Control Gate Review	Herramienta obligatoria.
	1-Sep-11		C	49	Celebrar el éxito de la iniciativa.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero. Equipo de trabajo.			
90	30-Nov-11		C	50	Completar y firmar la iniciativa. Informe de cierre.	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.		Closure Report	Herramienta obligatoria. Informe de cierre final se completará 9 meses después.
	1-Sep-11		C	52	Revisión final de resultados	Autor de la iniciativa. Gerente Financiero.			

Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

Para nuestro modelo de gestión, se usará fechas estimadas únicamente en los puntos resaltados de amarillo intenso, los cuales se usarán, sin restar importancia al resto de puntos detallados en el planificador sugerido.

La elaboración de la **carta de la iniciativa** en la cual se detalla los puntos principales como son: el entorno de la compañía el problema básico, el alcance y objetivos de la iniciativa.

Durante los 4 últimos años el proceso de pagos se ha visto afectado debido a la falta de controles necesarios para evitar duplicidad de pagos, falta de control y revisión de la facturación de los proveedores, falta de cumplimiento del tiempo establecido de pago para cada proveedor, y principalmente falta de revisión de procedimientos establecidos para dicho proceso, todo esto da como resultado un proceso inestable que pone en riesgo la planificación de el flujo de efectivo de la compañía.

La mejora del proceso surge como un complemento que se ocupe de lo que suceda una vez que se reciben a satisfacción los bienes y servicios adquiridos por la compañía, además de asegurar el cumplimiento y control de las responsabilidades adquiridas con los diversos proveedores.

En la compañía existe un aproximado de pagos de 2 millones de dólares mensuales de los cuales el 70% son contratos, el 20% son órdenes de compra y el 10% son pagos por reclamos. Al mismo tiempo un 80% de los pagos que se realizan, no están siendo revisados tanto el tipo de negociación como el monto de facturación.

El impacto que esto tiene en la compañía es que la falta de seriedad con el cumplimiento de obligaciones adquiridas con nuestros proveedores, y también la falta de control, hace que la compañía tenga pérdida de flujo de efectivo y de prestigio de cumplimiento institucional.

El planteamiento del problema detalla que debido a la alta rotación de personal y la poca capacitación al personal involucrado, provoca la mayor incidencia que afecta nuestro proceso de pagos que es principalmente la falta de control de la facturación, es decir un 80% de los pagos salen sin revisión de la factura y sin autorización de las personas responsables, provocando así retrasos en el tiempo establecido de pago.

Tabla No. 15
Carta de la Iniciativa.

Nombre de la iniciativa		Mejora en el proceso de pagos		
Initiative Champion:		Fanny Cristina Cabrera Calderón		

Contexto		Caso del Negocio (descripción)				
Zona de mejora:	Tesorería	Durante los 4 últimos años el proceso de pagos se ha visto afectado debido a la falta de controles necesarios para evitar duplicidad de pagos, falta de control y revisión de la facturación de los proveedores, falta de cumplimiento del tiempo establecido de pago para cada proveedor, y principalmente falta de revisión de procedimientos establecidos para dicho proceso, todo esto da como resultado un proceso inestable que pone en riesgo la planificación de el flujo de efectivo de la compañía. La mejora del proceso surge como un complemento que se ocupe de lo que suceda una vez que se reciben a satisfacción los bienes y servicios adquiridos por la compañía, además de asegurar el cumplimiento y control de la responsabilidades adquiridas con los diversos proveedores.				
Nombre de la iniciativa:	Mejora en el proceso de pagos	Situación Escala del problema	En la compañía existe un aproximado de pagos de 2 millones de dólares mensuales de los cuales el 70% son contratos, el 20% son órdenes de compra y el 10% son pagos por reclamos. Al mismo tiempo un 80% de los pagos que se realizan, no están siendo revisados tanto el tipo de negociación como el monto de facturación.			
País:	Ecuador	Impacto en la Compañía	La falta de seriedad con el cumplimiento de obligaciones adquiridas con nuestros proveedores, y también la falta de control, hace que la compañía tenga pérdida de flujo de efectivo y de prestigio de cumplimiento institucional			
Año:	2011	Planteamiento del Problema.				
Fecha de inicio:	01/09/2011	La alta rotación de personal y la poca capacitación al personal involucrado, provoca la mayor incidencia que afecta nuestro proceso de pagos que es principalmente la falta de control de la facturación, es decir un 80% de los pagos salen sin revisión de la factura y sin autorización de las personas responsables, provocando así retrasos en el tiempo establecido de pago.				
Fecha de finalización:		Objetivo				
		Mejorar la normatividad y control de la facturación de nuestros proveedores dando como resultado de este proceso de mejora un 100% de la facturación normada y controlada, y el tiempo máximo de retraso en un pago será de 5 días hábiles, mejorando así la distribución de nuestro flujo de caja.				
		Objetivo en 15 palabras	100% de facturación de proveedores controlada y 5 días hábiles máximo de retraso en pagos.			
Dependencias		En el campo de aplicación		Fuera del campo de aplicación		
Compras		Revisión de contratos.		Contratos con excepciones o conceciones especiales.		
Cuentas por Pagar		Recepción y revisión de facturas		Instrucciones específicas de la gerencia.		
Tesorería		Tipos y tiempos de pagos				
Gerente Financiero		Niveles de autorización				
Riesgos de la iniciativa		Base de metas cuatificables				
Resistencia al cambio						
Insuficientes recursos						
		Punto de contacto	Nombre	Valor inicial (fecha)	Objetivo	Cuando
		Iniciativa 1	Pagos a tiempo	de 10 a 15 días de retraso	5 días máximo	
		Iniciativa 2	Facturas sin revisión	80%	0%	
		Iniciativa 3	Firmas de responsabilidad en pagos	10%	100%	
Carta aprobada por Gerente Financiero	Guido Vallejo					
Carta aprobada por el dueño del proceso	Cristina Cabrera					

Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

Un elemento importante en la Fase Definir es el **listado de miembros del equipo** y áreas involucradas, esto ayudará a ubicar brevemente el área o persona con la cual se realizará el levantamiento de información.

Tabla No. 16

Lista de Miembros del Equipo.

Rol	Nombre	Función	Localización	E-mail	Teléfono
Gerente Departamental	Guido Vallejo	Gerente de Finanzas	Quito	guido.vallejo@dhl.com	ext 5989
Dueño del proceso	Cristina Cabrera Calderón	Tesorera	Quito	cristina.cabrera@dhl.com	ext 5984
Guía de la iniciativa	Valeria Muñoz S.	Jefe de Mejoramiento continuo	Quito	valeria.munoz@dhl.com	ext 5998
Experto en la Materia	José Chavarría	Gerente General	Quito	jose.chavarría@dhl.com	ext
Experto		Cuentas por Pagar	Quito		ext 5981
Experto		Jefe de Compras	Quito		ext 5980
Soporte		Contadora General	Quito		ext 5983
Soporte		Coordinador WU	Quito		ext 5936

Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

El cuadro de **Mediciones de entrada, proceso y salida** detalla los pasos de trabajo y actividades, el proceso se muestra claramente visible ya que existen entradas que son el contrato del proveedor, el servicio prestado, la factura entregada y las autorizaciones necesarias para el pago, luego viene el proceso en sí, que inicia con:

- ✓ Compras y Proveedor.- Negociación del producto o servicio,
- ✓ Proveedor.- Entrega de la factura al área de cuentas por pagar,
- ✓ Cuentas por Pagar.- Emisión de la retención,
- ✓ Cuentas por Pagar.- Contabilización de la factura en el sistema,
- ✓ Tesorería.- Selección de facturas pendientes de pago,
- ✓ Tesorería.- Generación de orden de pago en el sistema bancario,
- ✓ Tesorería.- Pago a proveedores.

Como salida está la entrega de la retención, el pago y la confirmación del pago.

Tabla No. 17

Mediciones de Entrada, Proceso y Salida.

Áreas	Entradas	Proceso	Salidas	Áreas
		Inicio		
Proveedor	Contrato	Negociación de productos o servicios.	Entrega de retención	Proveedor
Compras	Servicio	Ingreso de la factura.	Pago	Cuentas por Pagar
Cuentas por Pagar	Factura	Emisión de la retención.	Confirmación del Pago	Tesorería
Tesorería	Autorizaciones	Contabilización de la factura en el sistema.		
Gerencia Financiera		Selección de facturas pendientes de pago.		
		Generar orden de pago en el sistema bancario		
		Pago a proveedores		
		Fin		

Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

Este ciclo también contiene la **Voz del cliente/Negocio (VOC/B) Fundamental para cliente/Negocio (CTC/B)** en donde se recopila información sobre las necesidades del cliente o proveedor, y se transforma en aspectos claves:

- ✓ Dentro de la negociación de los parámetros del contrato, la necesidad del proveedor es la firma del contrato y la fijación de parámetros del contrato, con esto lo fundamental para el negocio es reducir el % de entrega de facturas sin contrato y orden de compra, y también eliminar re procesos y alcanzar los 5 días máximos de retrasos en pagos.
- ✓ Cuentas por pagar recibe la factura del proveedor y contabiliza, teniendo como temas clave los días de recepción de la factura, que las facturas estén con el contenido completo (RUC, razón social, dirección), emisión del comprobante de retención, contabilización de la factura en el sistema contable, lo fundamental para el proveedor es la información precisa respecto a días de pago, y lo fundamental para el negocio es eliminar actividades sin valor y controlar los valores facturados.
- ✓ Tesorería emite el pago teniendo como tema clave la generación del pago en el sistema bancario; lo fundamental para el proveedor es ser notificado claramente el valor y el día que se realiza el pago, y lo fundamental para el negocio es mejorar la administración del flujo de caja.
- ✓ Gerencia Financiera firma y autoriza el pago teniendo como clave la firma de autorización en la documentación física del pago teniendo como fundamental para el negocio evitar la falta de control del flujo de efectivo.

Dentro de esta fase definir también se recomienda realizar un **plan de trabajo** que ayude a ordenar las actividades sistemáticamente para poder concretar el propósito en el tiempo establecido.

Tabla No. 18

Voz del cliente/Negocio (VOC/B) Fundamental para cliente/Negocio (CTC/B).

Voz del cliente (VOC) y/o Voz del negocio (VOB)	Necesidades del cliente (Temas clave)	Fundamental para el cliente (CTC) y/o Fundamental para el Negocio (CTB)
Negociación		
Parámetros del contrato	Firma del contrato.	CTB: Reducir el % de entrega de facturas sin contrato u orden de compra.
	Fijar parámetros del contrato	CTB: Eliminar reprocesos y alcanzar los 5 días máximos de retrasos en pagos.
Cuentas por pagar	Días de recepción de factura.	
Recibir factura del proveedor y contabilizarla		
	Contenido completo (RUC, razón social, dirección)	CTB: Eliminar actividades sin valor
		CTC: Información precisa respecto a días de pago.
	Emisión de comprobante de retención	CTB: Control de los valores facturados
	Contabilización de la factura en el sistema contable	
Tesorería		
Emisión del pago	Genera el pago en sistema Bancario.	CTB: Mejorar la administración del flujo de caja.
		CTC: Ser notificado claramente el valor y el día que se realiza el pago.
Gerencia Financiera	Firma de autorización en los documentos físicos de pago	CTB: Evitar falta de control del flujo de efectivo.
Firma de autorización del pago.		

Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

La siguiente **lista de acciones** puede ser usada en cualquier fase del ciclo, en esta iniciativa será utilizada para proponer las posibles soluciones antes de realizar el análisis del ciclo propuesto.

El detalle de acciones viene de la mano con la tarea específica a realizar y el responsable de cada proceso, esto ayudará a mantener establecidas las tareas sin desviar el propósito principal de la iniciativa de mejora.

Tabla No. 20
Lista de Acciones.

Acciones	Tarea (s) de acción (s)	Para cuando	Comentarios
Envío de calendario de recepción de facturas a todos los proveedores.	Instruir via email absolutamente a todos los proveedores (fijos, eventuales, con contrato y sub-agentes) respecto a la entrega de facturas.	cada 6 meses	Se solicitará instruir al Jefe de Compras.
Recibir las facturas de proveedores respetando el calendario de recepción.	Delegar funciones para la recepción de facturas en los días indicados en Quito, Guayaquil, Manta y Cuenca.	trabajos en curso	Se coordinará con Cuentas por Pagar para que se haga cumplir lo mencionado.
Sello de recepción de factura	Obligatoriamente se colocará un sello el cual indique el día que se está recibiendo la factura por parte del proveedor.	todavía no se ha iniciado	Cuentas por Pagar será responsable de controlar esta tarea.
Centralización de las facturas y emisión de comprobantes de retención en Quito.	Solicitar el envío de todas las facturas para centralizar en Quito y realizar el respectivo comprobante de retención.	trabajos en curso	Se pondrá fecha tope de envío de información para poder cumplir con los 5 días máximo para la entrega del comprobante de retención.
Revisión y control de documentación física.	Revisar que todas las facturas tengan su respectivo respaldo, firmas de autorización y solicitud de pago.	todavía no se ha iniciado	Quien estará a cargo de esta actividad será Cuentas por Pagar.
Envío de información al Centro de Servicios en Argentina.	Se enviará imágenes de las facturas recibidas para su respectiva contabilización.	trabajos en curso	Coordinar con Cuentas por Pagar.
Revisión de la información.	Se levantará un proceso de parámetros de revisión de contabilizaciones.	todavía no se ha iniciado	Coordinar con Cuentas por Pagar & Contador.
Selección de documentos físicos para pago.	Se revisará las condiciones de pago en el sistema SAP, y se calculará la fecha de pago tomando como referencia la fecha de recepción de la factura.	trabajos en curso	Tarea a cargo de Tesorería.
Control de tiempos en la carga de información para pago.	Se levantará información respecto a los tiempos de respuesta del Centro de Servicios de Argentina.	todavía no se ha iniciado	Se coordinará con el Contador.
Levantamiento de información en cuanto a errores.	Se elaborará una lista en la que se categorizarán los errores con el fin de detectar necesidades de capacitación	todavía no se ha iniciado	Tarea a cargo de Tesorería con el apoyo del Contador.
Control para evitar duplicidad de pagos.	Se trabajará con el área de Contabilidad y Compras elaborando una herramienta que permita evitar la duplicidad de pagos.	todavía no se ha iniciado	Compras y Cuentas por Pagar.
Firmas de autorización.	Se solicitará firmas de autorización a cada responsable del gasto que se está generando, adicional como filtro final se solicitará del Gerente Financiero.	todavía no se ha iniciado	Tarea a cargo de Cuentas por Pagar.
Estandarización del proceso de pagos	Se respetarán las fechas de pagos y únicamente se podrá realizar transferencias manuales con aquellos pagos que afecten el movimiento normal del negocio.	todavía no se ha iniciado	Tarea a cargo de Tesorería.
Pagos con transferencia.	Lograr que la mayoría de pagos salgan con transferencia, y que se emitan cheques cuando sea estrictamente necesario.	trabajos en curso	En esta tarea se requiere el apoyo de todo el personal que pasa solicitudes de pago, principalmente el área de compras.
Actualización de información en el maestro de proveedores.	A través del área de compras se actualizará información sobre los teléfonos, RUC, y principalmente e-mail de los proveedores que están creados en el sistema.	todavía no se ha iniciado	Tarea a cargo de Compras.
Notificación de pagos a proveedores.	A través del APMeling se podrá notificar a los proveedores los pagos realizados con sus respectivos números de factura y comprobante de retención.	trabajo concluido	Tarea a cargo de Tesorería
Levantar instructivos y procedimientos	Se revisará los instructivos y procedimientos y se actualizará respecto a cada proceso que se vaya realizando.	todavía no se ha iniciado	Los instructivos y procedimientos se los levantará tanto en Cuentas por Pagar como en Tesorería.

Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

3.2.2. Medir (Measure).

En la fase medir del ciclo DMAIC, recopila la información que necesita para emprender la siguiente fase del ciclo.

Los requisitos y parámetros de medición se muestra en el **Plan de Recolección de Datos** es un componente central que describe claramente la información que será recopilada, evitando la ambigüedad, la información detallada en la tabla se recopila ya que en base a estos datos podremos verificar y analizar las principales causas que los provocan.

Al ser este un diseño del plan de acción del modelo de mejora no se usarán las mediciones estadísticas, simplemente se sugerirá las mediciones que deberán hacerse en la puesta en marcha del proceso.

Tabla No. 21

Plan de Recolección de Datos.

Mediciones	¿Qué?			¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	Comentarios
	Medición de Tipo	Tipo de datos	Definición operativa	Responsabilidad	Fecha/Hora/Intervalo	Fuente/Ubicación	
Total de pagos con excepciones vs. total de pagos que están dentro de la corrida de pagos normal.	Proceso	Discreto	Reporte semanal del total de pagos con excepciones vs total de pagos con corrida para verificar como está el comportamiento de las excepciones.	Tesorería	Semanal	Reporte de transferencias manuales / Quito	
Valores pendientes de pago en los asientos de proveedor por servicios ya prestados.	Proceso	Discreto	Reporte semanal del total de valores pendientes por pagar.	Cuentas por pagar / Contabilidad	Semanal	Reporte excell	
Número de pagos que no salen en el archivo de la corrida de pagos y quedan como pendientes	Entrada	Discreto	Reporte semanal del total de pagos que se quedan pendientes	Tesorería	Semanal	Matriz Excell	
Identificación de proveedores y causas por la que los pagos no salen en la corrida normal de pagos.	Entrada	Discreto	Reporte semanal de proveedores que se quedan pendiente de pago y se levantan las causas de los mismos	Cuentas por pagar / Contabilidad	Semanal	Matriz Excell	
Número de pagos que son con transferencia	Entrada	Discreto	Reporte semanal con el total de pagos que son ingresados en la corrida de pagos y se los hace con transferencia.	Tesorería	Semanal	Matriz Excell	
Identificación de causas por la que los pagos salen con cheque.	Proceso	Discreto	Levantamiento de información de las causas por las que el proveedor no recibe su pago con transferencia.	Compras	Semanal	Matriz Excell	
Tiempo de gestión de las facturas hasta la emisión del pago final	Proceso	Continuo	Levantamiento de información desde que la factura ingreso a Cuentas por Pagar hasta cuando finalmente se realizó el pago.	Cuentas por pagar / Tesorería	Semanal	Matriz Excell	
Número de facturas que están pendientes	Proceso	Discreto	Reporte semanal con el total de facturas que diriamente ingresan a Cuentas por Pagar	Cuentas por Pagar	Semanal	Matriz Excell	
Número de facturas que ingresaron como proveedores eventuales.	Proceso	Discreto	Levantamiento de información si es que a esas facturas tienen autorización para el pago.	Compras	Semanal	Matriz Excell	
Total de efectivo no entregado por facturas no pagadas.	Proceso	Continuo	Levantamiento del total de facturas que se ingresaron como proveedores eventuales.	Compras	Semanal	Matriz Excell	

Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

3.2.3. Analizar (Analyze).

Para el propósito del análisis, se trabajó sobre el manejo interno de la compañía que está incidiendo sobre los factores críticos antes explicados.

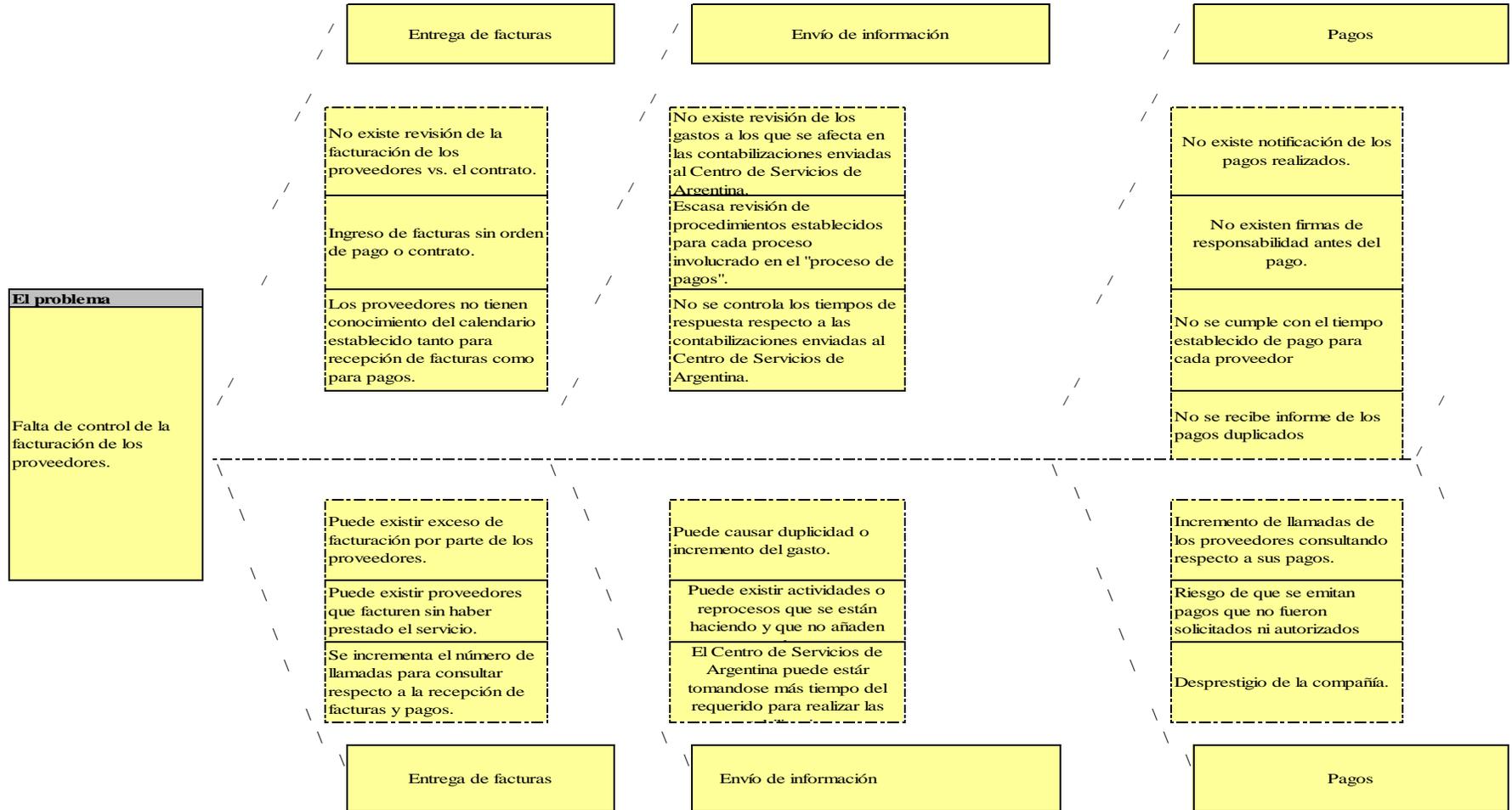
En el **Diagrama de Causa y Efecto** se recopilamos las posibles causas raíz y causas reales del problema o defecto, esto ayuda a entender la magnitud del problema.

Como podemos visualizar en el diagrama, existe un riesgo financiero en todo el proceso de pagos, debido a diferentes errores y falta de controles que pasan desapercibidos.

El objetivo es identificar pagos que vayan en contra de las políticas de la compañía y en contra de los contratos establecidos.

Tabla No. 22

Diagrama de Causa y Efecto ('Ishikawa' o 'Espina de Pescado').



Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

Para simplificar el entendimiento del proceso se realizó un **Mapeo del Proceso Actual**, una vez recopilada la información se procedió a la elaboración del diagrama referente al proceso de pagos. Se puede observar que las actividades que están contempladas son las mínimas y necesarias para llevar a cabo esta actividad, por lo cual éstas no pueden ser reducidas, eliminadas ni sustituidas por otras, ya que no se estaría cumpliendo con los procedimientos adecuados al proceso.

En cuanto a las actividades se puede notar que estas varían con respecto a las diferentes áreas de trabajo, son en su mayoría cortos pero de mucha prolijidad, por ejemplo, el envío de las facturas escaneadas al Centro de Servicios de Argentina, es una tarea corta pero de mucha prolijidad ya que el cometer un error en el envío, puede causar que un pago no sea registrado, o que un pago sea duplicado.

Actualmente el Mapeo del Proceso tiene actividades que no se realizan con los debidos controles, para analizar vamos a describirlo brevemente:

- ✓ El inicio se da en Cuentas por Pagar con la recepción de la factura, luego realiza la retención y solicitud de pago para cada factura en caso de que no venga con orden de compra, luego envía la imagen de las facturas junto con el excel con el detalle de contabilización que debería realizarse.
- ✓ Cuentas por Pagar en el Centro de Servicios Argentina contabiliza los pagos en el sistema contable en base a la información enviada por Cuentas por Pagar Ecuador.
- ✓ Cuentas por Pagar Ecuador recibe de vuelta el archivo excel con los números de documento de contabilización de los registros realizados por el Centro de Servicios, si se encuentra el número de documento, se procede a archivar la documentación física en las carpetas de documentos pendientes de pago, caso contrario se vuelve a enviar la información.
- ✓ Tesorería Ecuador una vez llegada la fecha de pago selecciona la documentación física de acuerdo a los tiempos establecidos en cada proveedor, y envía la

información de pagos en excel a Cuentas por Pagar del Centro de Servicios de Argentina.

- ✓ Cuentas por Pagar del Centro de Servicios de Argentina genera un archivo de texto de información, compensando la partida en el proveedor y enviando la partida abierta al banco.
- ✓ Tesorería del Centro de Servicios de Argentina, carga el archivo de texto de pagos en el sistema bancario.
- ✓ Tesorería Ecuador revisa la información de pagos en el sistema bancario versus el excel inicial y solicita autorización a la gerencia financiera.
- ✓ Gerencia financiera revisa el documento y aprueba y en caso de que no esté de acuerdo con algún pago, solicita el bloqueo del pago y la corrección del mismo.
- ✓ Tesorería Ecuador solicita aprobación en los sistemas Bancarios a los aprobadores autorizados.
- ✓ Tesorería Ecuador envía un archivo excel informando los pagos realizados a los representantes de cada estación, luego archiva definitivamente el documento físico, dando por terminado el proceso.

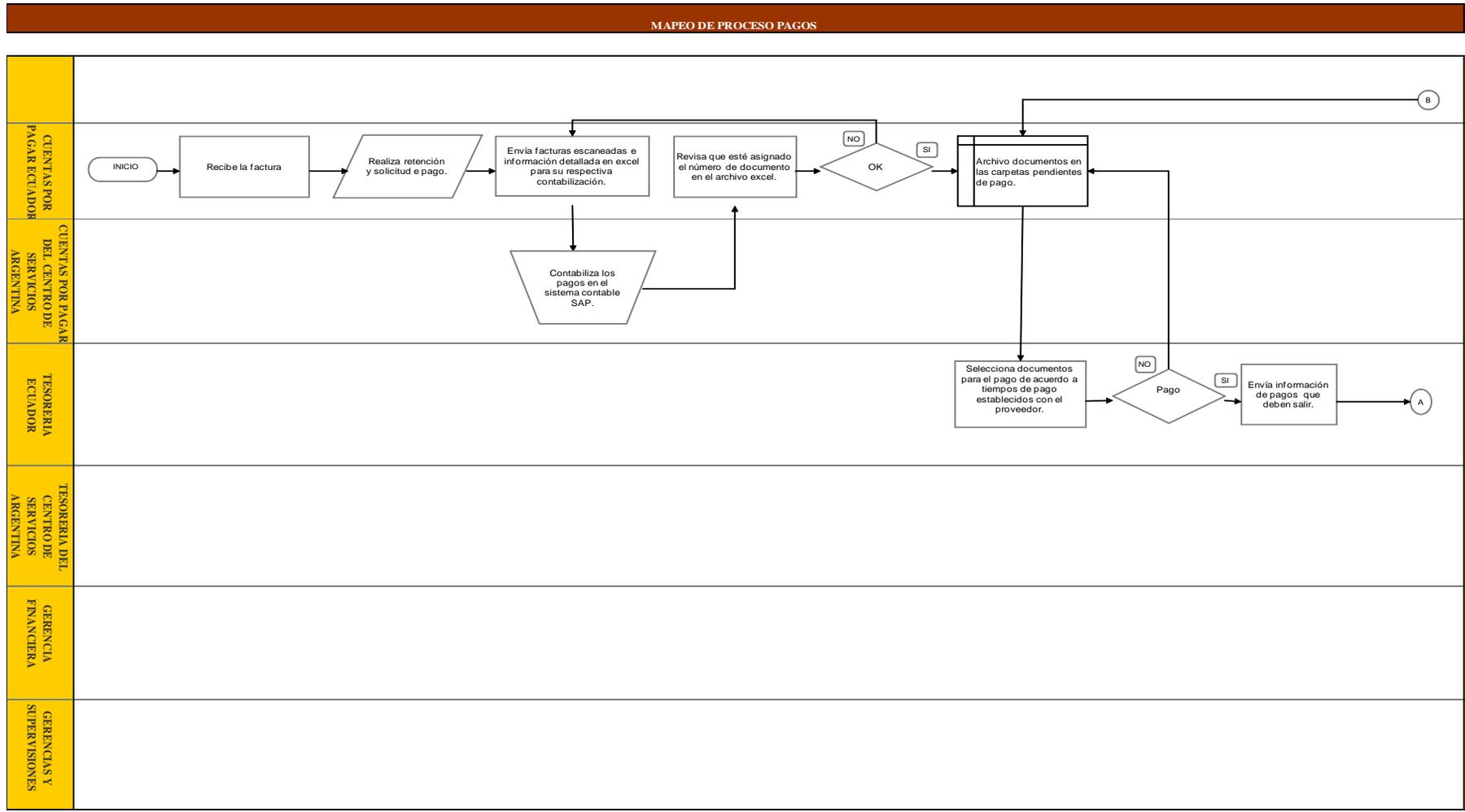
Otro aspecto relevante es que dentro del mapeo del proceso, se involucra al Centro de Servicios de Argentina, esto debido a que por política regional, se contrata los servicios de este Centro, para realizar toda la parte operativa, algo que en la actualidad no se da ya que aún no se ha desarrollado la habilidad de realizar los registros de las facturas por ejemplo sin tener que enviar desde Ecuador todo el asiento, otro de los objetivos del centro de servicios es tener un ente controlador fuera del país de origen, el cual consolide la información de todos los países asignados a ese Centro de Servicios.

Ninguna persona involucrada en el proceso puede ser el control, es por esto que se debería involucrar un área de Controlling, la cual cumpla con todas las revisiones necesarias respecto a cuentas, centros de costos, gastos, documentación física, etc.

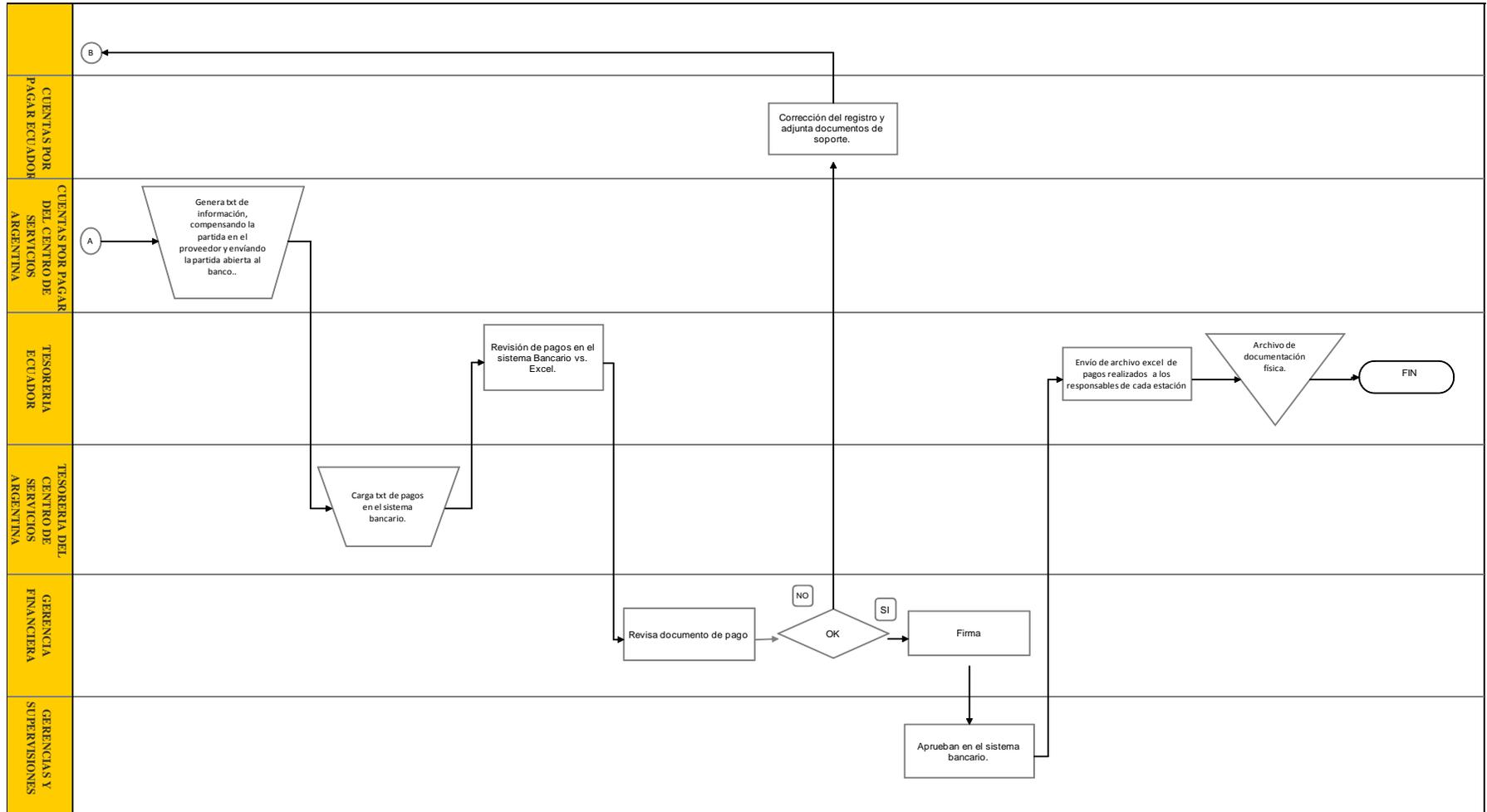
Es importante considerar que las problemáticas expuestas anteriormente afectan directamente a la productividad de la compañía y se emplea más tiempo de lo necesario en la ejecución de las actividades causando retrasos en los pagos, esto debido a que existen actividades que no agregan valor.

Uno de los objetivos es realizar un análisis de todo lo ingresado para pago, comparado con todos lo solicitado, esto ayudará a obtener evidencia de aquellos pagos que se encuentran duplicados o mal registrados.

Tabla No. 23
Mapa del Proceso Actual.



MAPEO DE PROCESO PAGOS



Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

3.2.4. Implementar la Mejora

En la Fase Implementar la Mejora del Ciclo DMAIC, se empezará a generar posibles soluciones para remediar algunas causas vitales. Habiendo resumido la idea, extraeremos las soluciones potenciales, optimizar la mejor solución en un piloto y finalmente implementarla. Al implementar un proceso, debe cerrarse el ciclo es decir algo que me impida caer en el mismo problema.

Si bien los procesos previos y complementarios, como adquisición de bienes y servicios (de cualquier naturaleza o valor), se ven involucrados, siendo el proceso de pagos un proceso tan sensible e importante en la compañía, el método propuesto limitará su alcance única y exclusivamente al proceso que implica el proceso de pagos, dejando bajo los criterios de cada área sus procesos correspondiente.

Para llevar a cabo el proceso de mejora, se realizó un seguimiento de las actividades que se realizan durante todo el proceso y una vez analizada la situación actual y determinada las fallas que se presentan durante el proceso de pagos, podemos describir el método propuesto.

Causas Raíz:

- ✓ No contar con parámetros claros de revisión de facturas y contratos,
- ✓ Las facturas son recibidas sin orden de pago o contrato,
- ✓ Falta de cumplimiento del calendario de recepción de facturas,
- ✓ Falta de revisión de contabilizaciones de pagos,
- ✓ Información incorrecta en el Excel de control de contabilizaciones,
- ✓ Retrasos en contabilizaciones,
- ✓ Falta de control de gastos,
- ✓ No existe una definición operacional de cómo proceder. Escasa revisión de procedimientos establecidos para cada proceso involucrado,
- ✓ No existe firmas de responsabilidad en el documento físico antes del pago,

- ✓ Alta rotación de personal y escasa capacitación,
- ✓ Cálculo manual de los días de vencimiento para el pago,
- ✓ No existe notificación de pagos realizados a los proveedores
- ✓ Partidas pendientes de pago en proveedores.

Posibles Soluciones.

- ✓ **No contar con parámetros claros de revisión de facturas y contratos.**

Es necesario realizar un procedimiento en el cual se muestre una definición operativa del proceso de revisión y control de facturas y contratos; con esto podemos tomar “medidas de entrenamiento” a todas las personas involucradas y eliminar los re procesos.

- ✓ **Las facturas son recibidas sin orden de pago o contrato.**

Según la política de compras se establece que todo pago mayor a \$100.00 deberá ser ingresado con orden de compra, adicional todos los proveedores que mantengan contratos por tiempo indefinido con la compañía, tendrán un solo número de orden de compra por el tiempo del contrato, es decir mensualmente se imprimirá la orden de compra de acuerdo al número registrado de contrato detallado en la factura.

Será necesario, adjuntar todos los respaldos a la documentación física.

- ✓ **Falta de cumplimiento del calendario de recepción de facturas.**

El personal que se asignará en cada ciudad, para la recepción de facturas, será capacitado respecto a todas las revisiones que deben realizarse en las facturas y principalmente se capacitará respecto al cumplimiento de fechas establecidas en el calendario de recepción de facturas y pagos. El envío del calendario de recepción de facturas y pagos, será enviado cada 6 meses.

✓ **Falta de revisión de contabilizaciones de pagos.**

Las contabilizaciones de las facturas se realizarán tomando información del sistema ingresado desde la orden de compra, para esto será necesario levantar un proceso de parámetros de revisión de contabilizaciones.

Se capacitará al personal responsable, luego se solicitará al Centro de Servicios Argentina que diariamente envíe un estatus de las contabilizaciones de facturas realizadas en un archivo excel.

✓ **Información incorrecta en el Excel de control de contabilizaciones.**

El excel de control de contabilizaciones deberá realizarse con información tomada del sistema de órdenes de compra esto ayudará a registrar en las cuentas y centro de costos correctas.

✓ **Retrasos en contabilizaciones.**

El éxito de la propuesta se da al normar a todas las facturas para que sean pagadas con órdenes de compra, esto ayudará a disminuir los tiempos de respuesta por parte del Centro de Servicios de Argentina.

Se dará capacitación al personal involucrado en Argentina para que ellos tengan la habilidad de realizar registros incluso sin necesidad de que la persona encargada en Ecuador les indique como hacerlo, adicional se capacitará para que puedan priorizar facturas que afectan directamente al movimiento del negocio.

✓ **Falta de control de gastos.**

El control de gastos se realizará a través del ingreso de las órdenes de compra en el sistema, esta tarea estará a cargo del área de compras, con esto debería ser visible la

información pero no modificable para todo el personal involucrado que controla cuentas de gasto y centros de costo, principalmente para el área de Controlling, el único personal autorizado para modificar la información será Cuentas por Pagar.

- ✓ **No existe una definición operacional de cómo proceder. Escasa revisión de procedimientos establecidos para cada proceso involucrado.**

Al ser el manual de procedimientos un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, el primer paso será actualizar los procedimientos e instructivos de trabajo ya existentes, y en caso de que no existiesen, se deberá elaborar los instructivos de cada proceso.

- ✓ **No existe firmas de responsabilidad en el documento físico antes del pago.**

Será necesario involucrar a personal que no esté involucrado directamente en la actualidad con el proceso, la propuesta sugiere que el área de controlling debería involucrarse en el proceso de pagos, siendo esta un área totalmente independiente, y su función principal el controlar que se cumplan todos los parámetros de registros.

Esta será un área en donde no podrán pasar los documentos para el pago, si no contienen toda la documentación, respaldos y firmas necesarias.

- ✓ **Alta rotación de personal y escasa capacitación.**

Se requiere una selección adecuada del personal que estará en cada posición involucrada, adicional será un requisito indispensable el recibir la debida inducción y capacitación antes de tomar posesión del puesto de trabajo.

✓ **Cálculo manual de los días de vencimiento para el pago.**

Al ingresar una factura con orden de compra, existen campos obligatorios como por ejemplo el día de recepción de la factura, es decir la fecha que consta en el sello de recepción y el plazo establecido para el pago, con esto el cálculo será automático en el sistema SAP, sistema de donde se extrae la información para los pagos

✓ **No existe notificación de pagos realizados a los proveedores.**

La notificación del pago se realizará automáticamente del sistema SAP, al momento de realizar la carga de información para los pagos, esta notificación tendrá un detalle de número de factura y el monto pagado por cada una, número de comprobante de retención y valor retenido, monto total acreditado.

En el caso de pagos manuales las confirmaciones se las realizará haciendo un print de pantalla del banco y enviar al responsable que solicita el pago.

La confirmación del pago será una tarea que se realice a la par con las transferencias, esto evita el incremento en las llamadas y mails para confirmar pagos.

✓ **Partidas pendientes de pago en proveedores.**

Las partidas pendientes en la cuenta del proveedor, que no han sido pagadas, genera antigüedad y principalmente riesgos de posibles pagos no deseados, por tal motivo es necesario sanear las cuentas, y no tener partidas mayores a 30 días.

Frente a todas las causas raíz identificadas, es necesario realizar un levantamiento de información en cuanto a errores, de esta forma se podrá categorizarlos con el fin de detectar necesidades de capacitación.

Tabla No. 24
Posibles soluciones.

Causa Raíz (Verificar las causas de analizar el cierre de la matriz)	#	Posibles soluciones
No contar con parámetros claros de revisión de facturas y contratos		1. Definición operativa del proceso de control 2. Eliminar los reprocesos.
Las facturas son recibidas sin orden de pago o contrato.		1. Todo pago mayor a \$100,00 deberá ingresar con orden de compra. 2. La facturas que correspondan a contratos también deberán ingresar con una orden de compra asignada por el plazo del contrato.
Falta de cumplimiento del calendario de recepción de facturas		1. Establecer el personal que se encargará de esta actividad en cada ciudad. 2. Dar la inducción necesaria en cuanto a revisiones claves de la factura.
Falta de revisión de contabilizaciones de pagos		1. Revisión diaria del status de las contabilizaciones enviadas. 2. Generar los registros en base a información ingresada desde la orden de compra.
Información incorrecta en el excel de control de contabilizaciones		1. Revisión de asientos contables por parte de la contadora. 2. Eliminar información anterior innecesaria.
Retrasos en contabilizaciones.		1. Revisión diaria del status de la información enviada. 2. Priorizar facturas que afecten directamente el movimiento del negocio.
Falta de control de gastos		1. Ingresar todos los pagos como orden de compra. 2. Involucrar en la revisión de lo facturado, a la persona que solicita el servicio.
No existe una definición operacional de cómo proceder. Escasa revisión de procedimientos establecidos para cada proceso involucrado.		Elaboración y actualización de instructivos de trabajo para cada proceso.
No existen firmas de responsabilidad en el documento físico antes del pago.		1. Antes de proceder con el pago se requerirá la aprobación del controller 2. Al ingresar todos los pagos con orden de compra el proceso de autorizaciones se vuelve más productivo ya que la orden ya viene con firmas de autorización 3. El controller será quien se encargue tanto de la revisión de los gastos a donde se está afectando, y también de las firmas de autorización.
Cálculo manual de los días de vencimiento para el pago		1. Al ingresar una factura como orden de compra, el plazo de pago se calcula automáticamente en el sistema. 2. Las cuentas de proveedor no deben tener demasiada antigüedad.
No existe notificación de pagos realizados a los proveedores		1. Generar la notificación directamente del sistema al momento que se carga la información en SAP. 2. En el caso de pagos manuales, la notificación se la hará por mail manual generado por tesorería.
Partida pendientes de pagos en proveedores.		Sanear y reclasificar todas las partidas antiguas.

Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

Diagrama de proceso propuesto.

Para proponer un mejor método en el **Mapeo de Proceso de Pagos Propuesto** se tomaron como base las herramientas y conocimientos adquiridos en el modelo de mejora propuesto en el capítulo dos.

Los cambios propuestos no son tan notorios ni radicales en el diagrama, pero traen beneficios para el proceso, ya que al detallar claramente las actividades se puede definir de mejor manera las responsabilidades, facilitando así el desarrollo de las mejoras en el proceso.

Los cambios a efectuar se encuentran detallados de amarillo en el mapeo del proceso y están dirigidos básicamente a controlar el proceso con actividades más simples, brevemente detallaremos el proceso propuesto:

- ✓ Se implantó que el inicio se da en compras al generar una orden de compra en el sistema, este es el cambio más significativo ya que al ingresar todas las facturas con orden de compra, todo el proceso se simplifica.
- ✓ Cuentas por Pagar recibe la factura y revisa el número de orden de compra en la factura y realiza la retención, luego envía las facturas escaneadas y el archivo excel con los números de orden de compra para que Cuentas por Pagar del Centro de Servicios de Argentina realice el respectivo registro de las contabilizaciones.
- ✓ Cuentas por Pagar del Centro de Servicios de Argentina contabiliza las facturas para el pago en el sistema contable en base a la información ingresada en la orden de compra.
- ✓ Cuentas por Pagar Ecuador revisa las contabilizaciones realizadas por el Centro de Servicios, si se encuentra correcto, entrega a contabilidad para su aprobación, caso contrario, envía nuevamente la información para la corrección del registro.

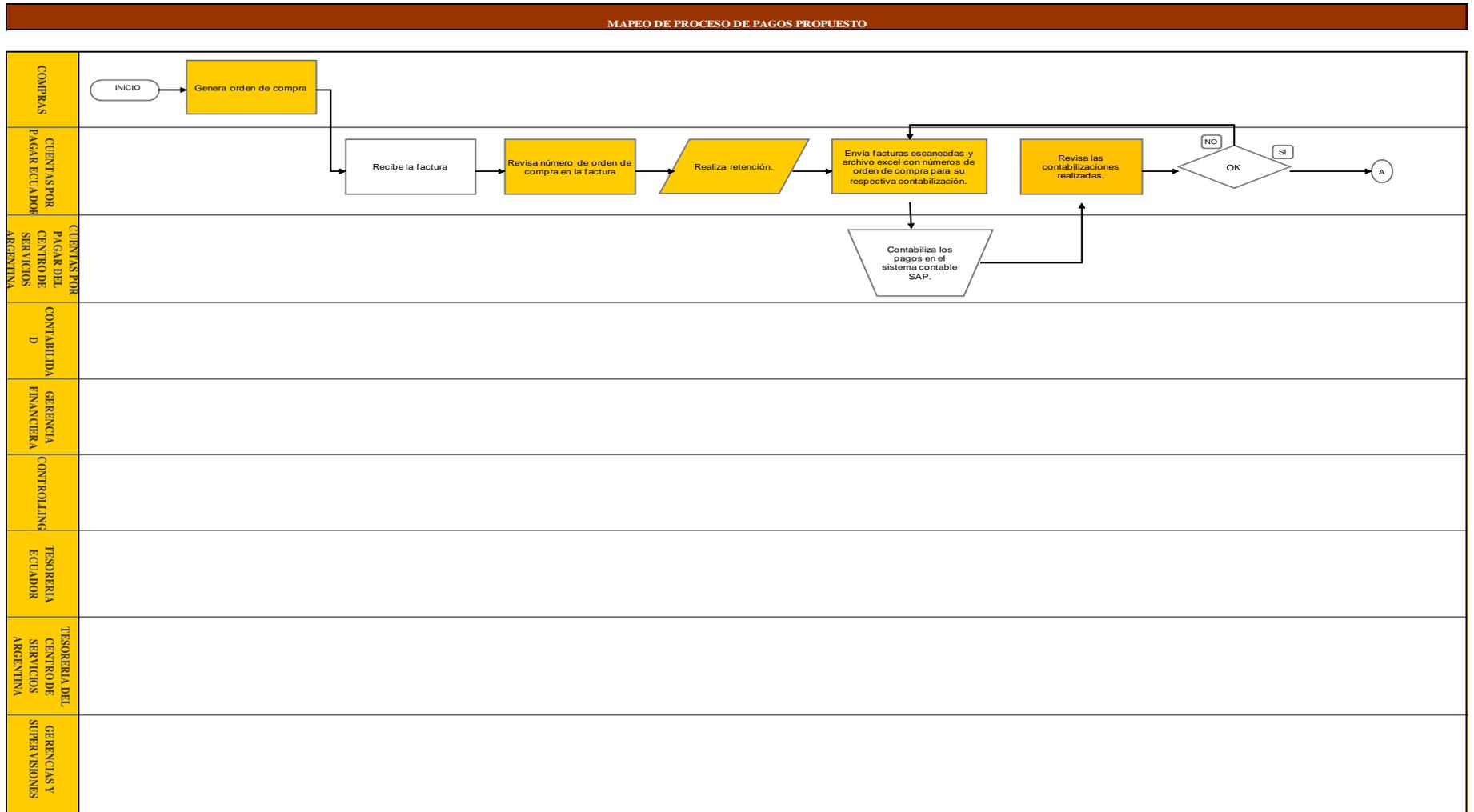
- ✓ Se implantó que Contabilidad, revisa el registro y coloca una firma de responsabilidad en el documento físico.
- ✓ La Gerencia Financiera revisa y autoriza o rechaza el pago.
- ✓ Otra propuesta es que se evalúe la posibilidad de involucrar en el proceso al área de controlling, ya que revisa y controla las cuentas de gasto, centros de costo, respaldos de documentación física y firmas de autorización para el pago, permitiendo así que el proceso de pagos sea más confiable y con mayor fluidez.
- ✓ Una vez que la documentación física se encuentra con todas las firmas de autorización y principalmente con la autorización del área de controlling, procede a archivar en las carpetas de documentos pendientes de pago.
- ✓ Una vez llegada la fecha de pago, Cuentas por Pagar del Centro de Servicios de Argentina, genera automáticamente del sistema, la propuesta de pagos en excel de acuerdo a las fechas de vencimiento.
- ✓ Tesorería Ecuador selecciona la documentación física para el pago, la misma que deberá coincidir con el archivo de la propuesta enviado por el Centro de Servicios de Argentina; si está correcto, envía la autorización para generar los pagos en el sistema, caso contrario envía nuevamente a las carpetas de documentos pendientes de pago.
- ✓ Cuentas por Pagar del Centro de servicios de Argentina, genera un archivo de texto de información para el pago compensando la partida en el proveedor y enviando la partida abierta al banco.
- ✓ Tesorería del Centro de Servicios de Argentina, carga el texto de pagos en el sistema bancario.
- ✓ Tesorería Ecuador, revisa la información cargada para pago en el sistema bancario, vs. la propuesta de pagos.

- ✓ La Gerencia Financiera revisa el monto total de pagos y aprueba la propuesta, si está de acuerdo se solicita a las personas autorizadas para aprobar en el sistema bancario la respectiva autorización, caso contrario se archiva en las carpetas de documentos pendientes de pago.
- ✓ Tesorería Ecuador solicita aprobación en los sistemas bancarios a los aprobadores autorizados.
- ✓ Se implantó que Cuentas por Pagar del Centro de Servicios de Argentina genera del sistema contable un mail automático que se envía a los proveedores informando el valor pagado, número de factura, comprobante de retención y otros.
- ✓ Tesorería Ecuador, genera del sistema bancario un archivo excel de pagos realizados y envía a las personas responsables en cada estación (Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca), luego procede al archivo definitivo de la documentación física con su respectivo número de comprobante de pago, dando así por terminado el proceso.

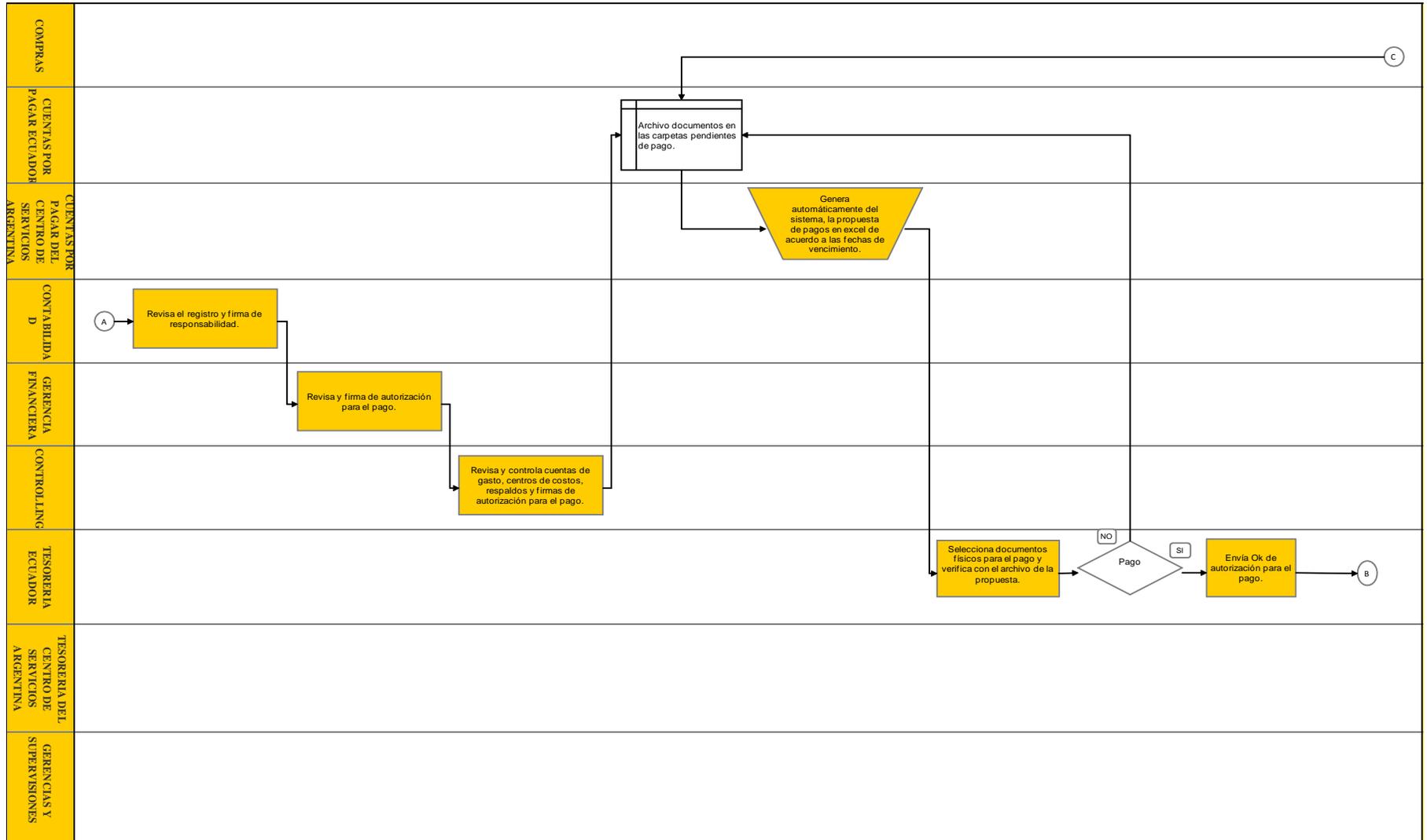
Es una ventaja muy favorable los cambios propuestos, ya que éstos ahorran tiempo en la emisión del pago. De esta manera se agiliza el proceso, garantizando un excelente desarrollo de las actividades y principalmente existe un control más preciso del proceso.

Se sugiere también revisar la lista de acciones planteada en la fase definir, ya que también pueden ser aplicables en esta fase de implementar la mejora.

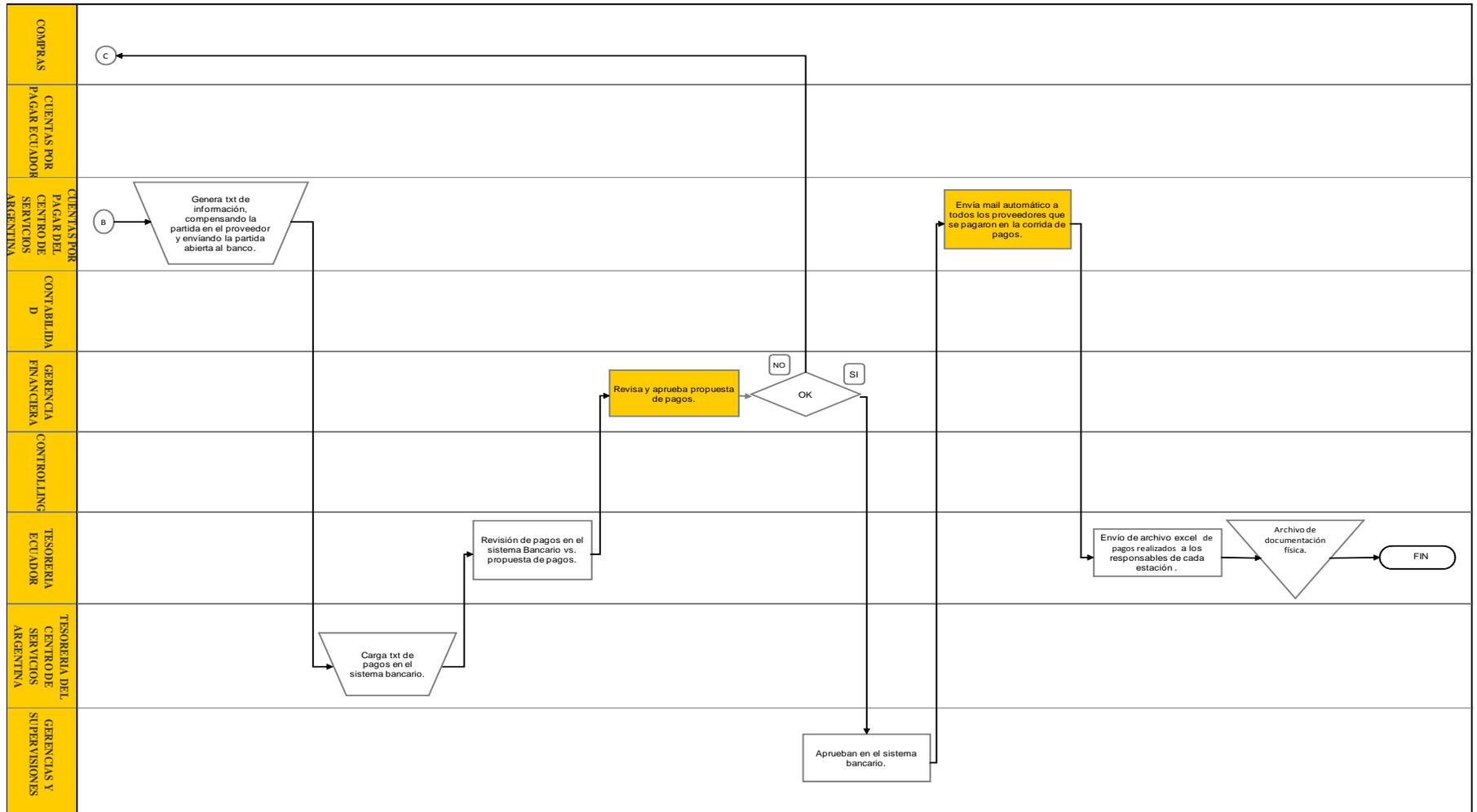
Tabla No. 25
Mapa de Proceso de Pagos Propuesto.



MAPEO DE PROCESO DE PAGOS PROPUESTO



MAPEO DE PROCESO DE PAGOS PROPUESTO



Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

3.2.5. Controlar (Control).

Los elementos de evolución se desarrollan en la fase de control, para esto se usará el **Diagrama de procesos de gestión**, el cual nos ayudará a establecer las áreas en las cuales se dará el seguimiento, la definición operativa, el intervalo de tiempo, los responsables, etc.

✓ Definición operacional de cada proceso.

Es indispensable, la revisión y elaboración de instructivos de trabajo para cada proceso, entre ellos deberá realizarse un instructivo de garantías para que se cumplan los instructivos.

¿Cuándo? Inicialmente de inmediato y luego trimestralmente.

¿Cómo? Llevando un registro de firmas de responsabilidad, y finalmente subiendo la actualización al sistema documentador.

¿Quién? Cada responsable del proceso.

✓ Entrega de calendario de recepción de facturas y pagos.

Cumplir con la entrega del calendario de recepción de facturas y pagos a todos los proveedores.

¿Cuándo? Cada nueva contratación.

¿Cómo? Vía mail o impreso.

¿Quién? Compras y Cuentas por Pagar.

✓ Recepción y centralización de facturas en Quito.

Se colocará un sello de recepción cuando se reciba la factura, el cual deberá mostrar la fecha y nombre de quien recibe. Las facturas recibidas en ciudades se podrá enviar al encargado de Cuentas por Pagar, la imagen escaneada de la factura para adelantar el

proceso, y luego enviar lo más pronto posible las facturas originales a la ciudad de Quito.

¿Cuándo? Según calendario de pagos establecido para recepción de facturas.

¿Cómo? Valija interna con firma de responsabilidad.

¿Quién? Personas asignadas como responsables en cada ciudad.

✓ **Documentación física.**

Se revisará y controlará de las cuentas de gasto, centros de costo respaldos de documentación física y firmas de autorización para el pago. Ningún pago podrá salir sin firma de autorización del encargado.

¿Cuándo? Cada vez que se reciba una factura para pago.

¿Cómo? Firmas de responsabilidad.

¿Quién? Controlling.

✓ **Generar órdenes de compra.**

Elaborar órdenes de compra para todas las facturas.

¿Cuándo? Cada vez que se reciba una factura.

¿Cómo? Sistema.

¿Quién? Compras.

✓ **Envío de información al centro de servicios.**

Envío de imágenes de las facturas y su respectivo número de orden de compra para el registro en el sistema contable.

¿Cuándo? Dos veces por semana.

¿Cómo? Vía mail.

¿Quién? Cuentas por pagar.

✓ **Registros realizados en el proveedor, pendiente de pago.**

Inicialmente se realiza un saneamiento de las cuentas de proveedor evitando tener partidas que no hayan sido pagadas.

¿Cuándo? Mensualmente.

¿Cómo? Sistema.

¿Quién? Cuentas por pagar.

✓ **Tiempo de respuesta del personal del Centro de Servicios respecto a las contabilizaciones de las facturas.**

Obtener el status de las contabilizaciones realizadas por el Centro de Servicios.

¿Cuándo? Diario.

¿Cómo? Vía mail.

¿Quién? Cuentas por pagar.

✓ **Control de Gastos.**

Revisión con cada responsable, los registros que afecten las cuentas de gastos.

¿Cuándo? Mensualmente.

¿Cómo? Firmas de responsabilidad.

¿Quién? Cuentas por pagar.

✓ **Selección de documentación para el pago.**

La selección de la documentación para el pago se realizará en base el sello de recepción de la factura vs. los parámetros de pago ingresados en el sistema.

¿Cuándo? Quincenal.

¿Cómo? Sello y firma de responsabilidad.

¿Quién? Tesorería.

✓ **Carga de información al sistema contable y bancario.**

Controlar los tiempos de respuesta del Centro de Servicios de Argentina en cuanto a la carga de información en los sistemas tanto bancario como contable.

¿Cuándo? Mensual.

¿Cómo? Vía mail.

¿Quién? Tesorería.

✓ **Notificación de pagos realizados.**

Coordinar el envío automático de información de los pagos a los proveedores, esta tarea deberá realizarse inmediatamente después de generar los pagos.

¿Cuándo? Quincenal.

¿Cómo? Vía mail.

¿Quién? Tesorería.

✓ **Medición de excepciones.**

Realizar mediciones de porcentaje de pagos que salen con excepción, y realizar los respectivos ajustes para que estos salgan dentro del proceso normal de pagos.

¿Cuándo? Mensualmente.

¿Cómo? Archivo excel.

¿Quién? Tesorería.

Los controles que se tomarán en base a las causas raíz son los siguientes:

✓ **No contar con parámetros claros de revisión de facturas y contratos.**

Se deberá tomar “medidas de entrenamiento” a todos los involucrados. La manera como esta tarea se controlará que se cumpla, será a través de un informe al área de Recursos Humanos, cada vez que se dé el entrenamiento.

✓ **Las facturas son recibidas sin orden de pago o contrato.**

El control para que todas las facturas sean recibidas con su respectiva orden de compra, será, no emitir ningún pago que no contenga orden de compra ni respaldos físicos para el pago.

✓ **Falta de cumplimiento del calendario de recepción de facturas.**

Si el personal asignado para la recepción de facturas en cada ciudad, no cumple las fechas de envío de facturas, Cuentas por Pagar en Quito, no recibirá las facturas pasada la fecha.

✓ **Falta de revisión de contabilizaciones de pagos.**

Como medida de control en este punto, Cuentas por Pagar revisará cada contabilización realizada por el Centro de Servicios y enviará a la Contadora diariamente un informe del estatus y errores encontrados.

✓ **Información incorrecta en el Excel de control de contabilizaciones.**

Para asegurar que el excel de contabilizaciones se realice tomando información del sistema de órdenes de compra, será necesario que el sistema de verificación de órdenes de compra tenga puntos de control, es decir que se pueda visualizar el status de las

diferentes facturas a través de la clave de ingreso que se deberá asignar a la Contadora y Gerente de Finanzas.

✓ **Retrasos en contabilizaciones.**

Para que el personal del Centro de Servicios de Argentina tenga la posibilidad de registrar sin necesidad de consultar con las personas de Ecuador, será necesario una capacitación que les permita conocer como realizarlo.

Esta tarea se controlará a través de un informe al área de Recursos Humanos, adicional en el excel de contabilizaciones se indicará incluso las horas de recepción y entrega de información por parte del Centro de Servicios.

✓ **Falta de control de gastos.**

Al ingresar una factura como orden de compra, se registrará la información a las cuentas de gastos respectivas, siendo información visible pero no modificable para el personal que controla los gastos. Se deberá poner restricciones en el sistema de órdenes de compra, para evitar la manipulación de información.

✓ **No existe una definición operacional de cómo proceder. Escasa revisión de procedimientos establecidos para cada proceso involucrado.**

El candado que asegura el cumplimiento de la actualización de cada procedimiento es presentar al Gerente de Finanzas un plan de actualización de instructivos y procedimientos estableciendo fechas de entrega y autorización para subir al Sistema documentador; este es un sistema interno de DHL en el cual se sube toda la información respecto a instructivos y procedimientos de cada área de trabajo. Con esta información subida al Sistema Documentador, se podrá exigir el cumplimiento y en caso de cumplirlo, tomar las correcciones necesarias.

✓ **No existe firmas de responsabilidad en el documento físico antes del pago.**

Una vez realizada la revisión tanto de documentación física, contabilización y firmas de responsabilidad en los documentos, el encargado de Controlling, procederá a colocar su firma de autorización para el pago, el control se dará poniendo restricciones de seguir adelante en el sistema de órdenes de compra si: el pago no ha sido revisado por cada responsable, de tal forma que el controller podrá visualizar en el sistema únicamente las órdenes de compra que han sido puesta la firma de autorización para el pago.

✓ **Alta rotación de personal y escasa capacitación.**

Los controles de capacitaciones estará a cargo del área de Recursos Humanos, siendo la capacitación un requisito indispensable para realizar la posesión del cargo.

✓ **Cálculo manual de los días de vencimiento para el pago.**

Las facturas ingresadas por orden de compra se calcularán automáticamente la fecha de vencimiento, será necesario entonces colocar controles en el sistema, de tal manera que al encargado del ingreso, no le permita avanzar si toda la información respecto a fecha de recepción de la factura y plazo de vencimiento no se ha ingresado.

✓ **No existe notificación de pagos realizados a los proveedores.**

El control para asegurar que esta tarea se cumpla, será que el encargado de Cuentas por Pagar Argentina notifique a Tesorería Ecuador, el envío del mail una vez cargada la información al sistema contable para pagos.

✓ **Partidas pendientes de pago en proveedores.**

Cada vez que se genere el archivo para la generación de los pagos, las partidas con antigüedad serán visibles ya que el archivo se genera sacando todas las partidas abiertas en todos los proveedores. Esta tarea deberá ser controlada por el contador de la compañía.

Documentar la iniciativa es importante para asegurar que el conocimiento de las mejoras, así como el camino que lleva a la mejora, no permanezca solamente entre los involucrados, es por eso que es necesario realizar un **Informe de Cierre**.

Con una detallada documentación de la iniciativa, el conocimiento adquirido en el transcurso de la iniciativa es transparente y accesible para otros.

Tabla No. 26
Diagrama de Procesos de Gestión.

Seguimiento					Plan de respuesta
¿A qué entradas, salidas y procesos se realizará un seguimiento?	Definición operativa	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Quién?	Acciones inmediatas (causas especiales)
Definición operacional de cada proceso.	Revisión y elaboración de instructivos de trabajo para cada proceso.	Trimestral	Firmas de responsabilidad.	Cada responsable del proceso.	Actualización inmediata de instructivos y procedimientos.
Entrega de calendario de recepción de facturas y pagos.	Cumplimiento de entrega del calendario de recepción de facturas y pagos a todos los proveedores.	Cada nueva contratación.	Impreso o vía e-mail.	Compras y Cuentas por Pagar.	Entrega inmediata.
Recepción y centralización de facturas en Quito.	Colocar un sello de recepción cuando se recibe la factura, el cual muestre fecha y nombre de quien recibe, y en el caso de ciudades, enviar lo más pronto posible a Quito.	Según calendario de pagos establecido para recepción de facturas.	Valija interna con firmas de responsabilidad.	Personas responsables en cada ciudad.	Asignar y capacitar a cada persona responsable.
Documentación física	Revisar la documentación física (respaldos y firmas de autorización)	Cada vez que se reciba una factura para pago.	Firma de responsabilidad.	Controlling.	Ningún pago puede salir sin firmas de autorización.
Generar ordenes de compra.	Elaborar ordenes de compra para todas las facturas.	Cada vez que se reciba una factura para pago.	Sistema	Compras	Toda factura deberá ingresar con orden de compra.
Envío de información al Centro de Servicios Argentina	Envío de imágenes de las facturas y su respectivo número de orden de compra para el registro en el sistema contable.	2 veces por semana	e - mail	Cuentas por pagar	
Registros realizados en el proveedor pendientes de pago.	Revisión de los valores pendientes de pago en el proveedor que están generando antigüedad.	Mensual	Sistema	Cuentas por pagar	Sanear cada cuenta de proveedor, de tal forma que no exista demasiada antigüedad.
Tiempo de respuesta del personal del Centro de servicios respecto a las contabilizaciones de las facturas.	Obtener el status diario de las contabilizaciones realizadas.	Diario	e - mail	Cuentas por pagar	
Control de gastos.	Revisión con cada responsable, los registros que afectan las cuentas de gastos.	Mensual	Firmas de responsabilidad.	Cuentas por pagar	Asignar e informar a cada responsable las cuentas de gasto.
Selección de documentación para el pago.	En base al sello de recepción de la factura se verificará la fecha de vencimiento, de acuerdo a los parámetros de pago ingresados en el sistema.	Quincenal	Sello y firma de revisión.	Tesorería.	
Carga de información al sistema contable y bancario.	Tiempos de respuesta del Centro de Servicios Argentina en cuanto a la carga de información en los sistemas.	Mensual	e - mail	Tesorería.	
Notificación de pagos realizados	Envío automático de la información de los pagos realizados.	Quincenal	e - mail	Tesorería.	
Medición de excepciones.	Pagos que salen con excepción	Mensual	Excel	Tesorería.	Detalle de frecuencia de pagos con excepción y ajuste de estos pagos a la corrida normal.

Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

Tabla No. 27

Informe de Cierre.

Context	
Área de mejora.	Tesorería
Iniciativa de Mejora.	Mejora en el proceso de pagos
Region:	Ecuador
País.	2011
Fecha de inicio real:	
Fecha real de entrada de control	
Fecha de cierre:	
Initiative Champion:	Fanny Cristina Cabrera Calderón

Logros
Eliminación de las actividades que no añaden valor y la repetición innecesaria del proceso. Organización de controles dentro del proceso de pagos. Al final de la iniciativa se deberá lograr la normatividad y control de la facturación de los proveedores dando como resultado un 100% de facturación normada y controlada, y un tiempo máximo de retraso en pagos de 5 días hábiles. Se logrará normar el registro de todos los pagos a través de órdenes de compra y crear una herramienta en el sistema de órdenes de compra que nos permita poner filtros de control y prohibiciones.

Planteamiento del problema
La alta rotación de personal y la poca capacitación al personal involucrado, provoca la mayor incidencia que afecta nuestro proceso de pagos que es principalmente la falta de control de la facturación, es decir un 80% de los pagos salen sin revisión de la factura y sin autorización de las personas responsables, provocando así retrasos en el tiempo establecido de pago.

Lecciones aprendidas
Al principio la percepción de las causas del problema no era la misma cuando la información fue analizada. No existieron bases y argumentos suficientes para el trabajo innecesario, que viene de una herencia o porque no se hizo un análisis más a fondo para darse cuenta de que podría generar un valor añadido al proceso, si talvés se realizaban ajustes a ciertas actividades. El compromiso de las personas que están al frente del proceso de generar un gran resultado y la continuidad del cambio está vinculado a la actitud de aquellos que están trabajando el proceso. Una vez que los resultados sean en vivo de personal involucrado en el cambio, siempre quedará algo más por mejorar.

Objetivo
Mejorar la normatividad y control de la facturación de nuestros proveedores dando como resultado de este proceso de mejora un 100% de la facturación normada y controlada, y el tiempo máximo de retraso en un pago será de 5 días hábiles, mejorando así la distribución de nuestro flujo de caja.

Próximos pasos
Continuar el control y seguimiento a todo el proceso en si. Mejorar nuestro flujo de caja mediante el control de todos los pagos. Continuar con la simplificación de los procesos que no añaden valor. Disponer de una base de datos actualizada de los proveedores para para enviar información.

Fuente: Hoja de trabajo iniciativa First Choice resuelta por la autora de la iniciativa.

3.3.Análisis de definiciones y procedimientos internos de Pagos.

3.3.1. Análisis de Causa Efecto.

En la actualidad DHL cuenta con procedimientos de pagos detallado en el Anexo7¹, en los cuales no se encuentran establecidos controles para poder cumplir a cabalidad el proceso, por tanto después de realizar un análisis previo se pudieron identificar y describir los siguientes aspectos:

- ✓ Los procesos y procedimientos se encuentran mal estructurados y en algunos casos, se ve la ausencia de los mismos para el desarrollo de las actividades de la compañía;
- ✓ Existe una deficiente comunicación y coordinación entre las áreas de trabajo, además del frecuente retraso en las contabilizaciones, debido a la falta de canales de comunicación bien establecidos y la inadecuada estructura organizacional;
- ✓ Un deficiente sistema de administración y control, ya que varias actividades son realizadas, verificadas y supervisadas por la misma persona de Tesorería;
- ✓ No se cuenta con un proceso mínimo de gestión administrativa bien establecido para el desarrollo de las actividades, así mismo se evidencia la ausencia de una estrategia de desarrollo institucional.

3.3.2. Análisis del Proceso.

Estamos de acuerdo con que las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos, por lo tanto DHL ha tomado conciencia de esto y se plantea como mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: poco enfoque tanto al cliente interno como externo, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, redundancia de procesos, etc.

¹ Anexo7.

En cuanto a los procesos de pagos en DHL, es necesario que estén correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos y administración de la compañía. Este trabajo tiene como finalidad el estudio de los procesos desde una perspectiva gerencial, utilizando esto como un instrumento de gestión estratégica organizacional para mantenerse vigente en el competitivo mercado actual y tener un rendimiento óptimo como empresa.

La reingeniería es una reformulación y rediseño radical de los procesos administrativos, financieros y organizacionales de los procesos nos ayudará a mejorar el desempeño de la efectividad y eficiencia.

✓ **Aspectos técnicos.**

El desarrollo del trabajo propuesto será de gran beneficio para la compañía, por cuanto podrá contar con nuevos métodos, técnicas y herramientas que agilicen sus procesos y promuevan una funcionalidad más eficiente para sus clientes tanto internos como externos.

El modelo de mejora utiliza técnicas y métodos para el análisis, diseño e implementación, brindando exactitud y seguridad para el desembolso de los pagos.

✓ **Aspectos Operativos.**

El modelo de mejora permitirá reducir el tiempo de operación de los empleados, agilizando las transacciones, elaboración de registros, obtención de información y control de los pagos a efectuarse.

✓ **Aspectos Económicos.**

Permitirá reducir el consumo de recursos, mejorando el beneficio para la empresa sin necesidad de incrementar el recurso humano. Por otro lado se mejora la imagen de la compañía por su cumplimiento y control en los procesos.

✓ **Aspectos Institucionales.**

Una vez que el modelo propuesto se implante, se podrá dar paso a la automatización e informatización de los procesos, con las justificaciones necesarias que ello demanda, fortaleciendo las metas y objetivos actuales de la compañía.

3.4.Políticas de Control Interno.

A pesar de que regionalmente existen Políticas generales para toda la compañía, brevemente detallaremos las técnicas de control en el proceso de pagos, la cual involucra controles tanto financieros, organizacionales y administrativos, siendo una necesidad inmediata, el ajustarse a todas las políticas regionales.

Tabla No. 28

Control Interno de la Compra al Pago.



De la compra al Pago

Proceso	Sub-Proceso	Objetivo de Control	Descripción Genérica de control
Mantenimiento del Maestro de Datos: 10 Controles			
PtP	Master Data M.	Standard Payment Terms must be applied for new and existing contracts	Standard Payment terms (60 days payment terms, no payment before due, 2% discount for 14 days payment earlier) must be applied for all new contracts and in the renegotiation of existing contracts within the framework of sourcing activity planning. Excepti
PtP	Master Data M.	Discounts for early payment must be defined for new and existing contracts	Standard minimum payment terms to obtain early payment discounts are to be set for new contracts and for the renegotiation of existing contracts (Minimum discount rate of 2% for early payment of up to 14 days and 1% for early payment by 30 days).
PtP	Master Data M.	Purchase transactions are approved.	Usage of frame agreements incl. prices, terms and conditions negotiated by Corporate Procurement and documented in contracts. Potential variances and unusual items are checked and reconciled with Corporate Procurement a timely basis.
PtP	Master Data M.	Approved changes are input for processing completely and accurately.	All critical additions and changes made to the vendor master data (VMD) are compared to the confirmation or supporting documentation (a document issued by the vendor) and if complete and accurate they are released by a clerk/ supervisor who has not perfor
PtP	Master Data M.	Newly created vendors have to accept the DPDHL Code of Conduct.	The usage of all new created vendors are blocked until confirmation in writing to accept DPDHL's vendor Code of Conduct is available. Exemptions for instance on a bilateral basis have been approved by Corporate Procurement, Legal, Corporate Audit and the
PtP	Master Data M.	Completeness of information capturing	Procurement relevant data needs to be approved by Corporate Procurement before a supplier is created in the ERP systems. Mandatory fields for VMD required to ensure completeness of data sets (e.g. Name, Address, VAT-Number, Bank Account). The system under

PtP	Master Data M.	Identification and solvency check is performed	An identification and solvency check is performed over vendors being critical for Express business (e.g. by using credit rating agencies). In terms of questionable results the vendor needs to be changed. Solvency check and decision for vendor needs to be
PtP	Master Data M.	Approved changes are input for processing completely and accurately.	All requests for deletion of VMD are reviewed by a clerk/ supervisor who has not requested the deletion, if no open positions (PO, invoice, check, credit note) with the vendor exist. Only vendors with no open positions may be deleted.
PtP	Master Data M.	Vendor cleanup procedures in place	Non-active vendors since 12 months needs to be deactivated/blocked for further usage. Any exceptions needs to be documented and approved by management.
PtP	Master Data M.	Review of transactions with related parties	Any transactions with related parties (e.g. relatives) needs to be declared and approved by management in terms of purchase compliance. Management reviews on a semi-annually basis all transactions on an aggregated basis with related persons.
Mantenimiento del Producto: 5 Controles			
PtP	Catalog Maintenance	Purchase transactions are approved.	Proper and transparent competitive tender procedures (e.g. three quotations) are performed. Any exceptions needs to be approved by management.
PtP	Catalog Maintenance	Purchase transactions are approved.	Criteria for vendor selection are defined and communicated by management to ensure that goods and services are obtained only from properly approved vendors.
PtP	Catalog Maintenance	Procurement contracts are signed by several persons	Management ensures that all procurement contracts with external vendors must have two authorized signatures on behalf of the contracting legal entity of the DPDHL group, one of which must be an authorized Corporate Procurement representative. Any deviatio
PtP	Catalog Maintenance	Accuracy of new catalog entries	All catalog program adjustments (products, pricing schemes, several conditions) needs to be reviewed by appropriate management function in terms of accuracy. Functions review includes an examination of source documentation. New catalog entries needs to be
PtP	Catalog Maintenance	Accuracy of pricing schemes	Pricing schemes (e.g. price lists) have to be reviewed periodically by appropriate management.
Solicitud de Compra: 2 Controles			
PtP	Purchase Request	Accuracy of approval limits in terms of delegation of authorities	Internal approval limits are defined and communicated. Any deviations needs to be approved by management. Management reviews the authorization matrix incl. authorization guideline annually.
PtP	Purchase Request	Completeness of request information	Correct coding of invoices (e.g. Cost Center, PO Number and Account Number) needs to be ensured by having mandatory fields or a manual review.
Ordenes de Compra: 9 Controles			
PtP	Purchase Order	Valid purchase orders are input for processing completely and accurately.	Purchase orders have mandatory fields for all relevant commitment information including: item descriptions, quantities, price, price adjustment mechanisms, delivery requirements, freight terms, taxes, payment terms and account distribution.
PtP	Purchase Order	Valid purchase orders are input for processing completely and accurately.	Purchase orders are sequentially numbered to ensure purchase orders are not duplicated or fall outside the expected range of purchase order numbers (i.e. are out of sequence). All rejected, suspense or missing items are researched, corrected and re-entere

PtP	Purchase Order	Purchase transactions are approved.	Purchase orders cannot be processed without using an approved vendor from the vendor master file. All rejected, suspense or missing items are researched, corrected and re-entered on a timely basis.
PtP	Purchase Order	All purchases of goods or services are appropriately authorized.	Review purchase orders for compliance to contract, proper coding and appropriate approval. When a PO's value exceeds a predefined limit an additional approval has to be obtained (defined approval levels). - Purchase orders are reviewed for adherence to bu
PtP	Purchase Order	Purchases are made with preferred vendors in all possible cases.	Check purchase orders for preferred vendor usage/ adherence to the Corporate Procurement Policy. Purchase orders are checked for the usage of the company's preferred vendors. In cases where the vendor is not one of the company's preferred vendors, the ven
PtP	Purchase Order	Purchase transactions are approved.	All changes to purchase orders (e.g. change of pre-defined vendor or quantity) require formal approval in line with delegation of authorities. In case of systematic procedures approval limits are configured in the system, which allow authorized users to a
PtP	Purchase Order	Valid purchase orders are input for processing completely and accurately.	There is a procedure to send copies of purchase orders directly to the accounts payable and receiving departments or via an automatic system interface. (See controls listed in "goods receipt" and "invoicing" sections)
PtP	Purchase Order	Long outstanding open purchase orders are investigated and resolved.	Open purchase orders are monthly reviewed. Any purchase order over 30 days old is followed up to determine if the order is valid and if not the purchase order is removed. Undelivered PO's higher 60 days and uninvoiced PO's higher 60 days needs to be addi
PtP	Purchase Order	Full usage of available Purchase Order (PO) System	Periodically review of orders without or subsequent purchase orders including exception report. All orders needs to be performed via existing PO-system. (No order without PO). Exceptions needs to be approved by appropriated employees. Urgent process

Entrada de Mercancías: 10 Controls

PtP	Goods Receipt	Receiving reports are input for processing completely and accurately.	Goods received are matched to purchase orders upon receipt and entered into the system for processing. Receipts are reviewed daily for completeness and all unmatched goods are checked and resolved. The system is configured to require a valid purchase or
PtP	Goods Receipt	Receiving reports are input for processing completely and accurately.	Receiving enters the purchase order number and quantity for all goods received. Quantity is matched with the purchase order by the system and a variance report is produced. Key fields are tested for values within a specified range automatically. Data i
PtP	Goods Receipt	Blanked POs are calendar year restricted	Blanket POs (POs with a value limit over a period of time) are only allowed for one calendar year. Any deviations (e.g. over cross years) needs to be approved by management.
PtP	Goods Receipt	Goods received or services performed were ordered.	Appropriate tolerance limits are established for key receiving system inputs. Over deliveries are automatically blocked for investigation if they are not within the delivery tolerance.
PtP	Goods Receipt	Goods received or services performed were ordered.	An exception report is reviewed to identify instances where over delivery tolerances have been overridden when raising purchase requisition or purchase order. Discrepancies are followed up on a timely basis by management.
PtP	Goods Receipt	Good received are recorded in the proper period.	A one for one check is completed of goods received and entered in the system to ensure the correct receiving date and receiving information (quantity, amounts, vendor). All incorrect items are researched, corrected and re-entered on a timely basis. / Post

PtP	Goods Receipt	Good received are recorded in the proper period.	Goods received are date stamped by the system when entered for proper period recording. Procedures exist to ensure all receipts are entered into the system during period cut-offs (month/year end).
PtP	Goods Receipt	Goods received or services performed were ordered.	Receipts that bypass central receiving are subject to validation (of receipt or performed service) and properly approved prior to vouching.
PtP	Goods Receipt	Accruals are to be built for goods without invoice delivered	For goods and services for which the invoice has not yet been delivered, accruals are to be built. In this case it is important that requestor or budget holder verify factual non-receipt of goods/ services and exclude potential registration errors.
PtP	Goods Receipt	Returns, allowances, or other adjustments are approved.	Return approvals are created for each return request. Supporting documentation is maintained in case of vendor dispute.

Procesamiento de Facturas: 7 controles

PtP	Invoice Processing	Invoices that have neither a PO nor a purchasing contract assigned to it, need to be approved by the budget holder. Urgent payments are authorized and are taken into account in the final settlement.	Check that invoices without PO / contract are reviewed and authorized and that urgent payment requests have an invoice reference. - To mitigate the risk that an invoice without a PO or a purchasing contract was falsely released for payment, it should be c
PtP	Invoice Processing	Only justified and proper purchase invoices should be recorded and released for payment. A duplicate entry and release for payment of an invoice is not allowed/ should be impossible.	Check that a system or process is in place to ensure that repeat entry of the same invoice is not possible. - Each invoice needs to be matched to the relevant purchase order. A check should be in place to ensure that repeat matching of an invoice to the s
PtP	Invoice Processing	Only authorized invoices are processed	The purchasing Express entity will provide a coversheet and the supporting documents and a log sheet with all provided invoices. The log sheet will be compared to all the provided invoices to ensure completeness. The cover sheet includes GL account. The
PtP	Invoice Processing	Only justified and proper purchase invoices are released for payment.	Check that invoices / recurring payments are matched to PO / contract and to the receipt (3-way-match). Discrepancies lead to an invoice block, which is researched, resolved and authorized on a timely basis. Ensure that recurring payments are halted upon
PtP	Invoice Processing	All invoices were entered into a system and the accounts payable are stated correctly.	Check that all received / scanned invoices and service confirmations were processed. No sustain backlog shall be created. - (Check that all received / scanned invoices are directly processed and no backlogs are building up by measuring time between rece
PtP	Invoice Processing	Vendor contact in case of invoice non-existence	In case goods or services have not yet been delivered when the invoice is received, the vendor is contacted by the budget holder and the invoice is booked and remains blocked for payment until good is delivered.
PtP	Invoice Processing	Operating / accrued expense fluctuation analysis is performed	Management performs a fluctuation analysis of operating / accrued expenses (comparing the individual accrued expense of current month balances with the previous month balances and forecast). Variances from expectation outside a predetermined threshold and

Pago: 15 controles

PtP	Pago	Pago después de la contratación	El sistema no permite ningún pago antes de la contratación. Excepciones: pre-pagos debe ser aprobado por la dirección.
PtP	Pago	El desembolso es al beneficiario y el proveedor correcto.	El nombre del beneficiari y la dirección se toman automáticamente desde el archivo maestro de proveedores aprobado.
PtP	Pago	Desembolso es por la cantidad correcta.	La información de pago se exgtrae automáticamente del proceso de conciliación de facturas.
PtP	Pago	Los pagos en moneda extranjera están calculados con exactitud.	Todos los pagos en moneda extranjera están marcados por el sistema y la conversión de moneda se calcula por el área de cuentas por pagar y revisados por el administrador de cuentas por pagar.
PtP	Pago	Revisión de las listas de pago.	Todas las listas de pago tienen que ser revisadas y aprobadas por la dirección adecuada.
PtP	Pago	Fechas de pago con cheque se reconcilia con ejecución del pago.	El sistema no permite que ninguna de las diferencias entre la fecha de pago y la fecha de cheque. Aprobación de la gerencia es requerida para cualquier reemplazo de este control.
PtP	Pago	Descuentos de compra se calcula con precisión y se registra adecuadamente.	El sistema está configurado para calcular los descuentos aplicables por la política de gestión. Si la política de descuentos puede ser anulado, existen procedimientos de control para la detección y resolución.
PtP	Pago	Los pagos en efectivo y los electrónicos son los fondos aprobados.	El control de liberación de pagos y autorización electrónica es aprobado por personal separado de los que ingresan facturas. Se establecen límites apropiados de autorización para la aprobación.
PtP	Pago	Son aprobadas las solicitudes urgentes de pago.	Los controles de las solicitudes manuales son compatibles con los acuerdos de compra, recepción e informes, facturas originales, u otra documentación que indica la conveniencia de los gastos. El importe de la solicitud se compara con el máximo indicador aprobado.
PtP	Pago	Dpebitos directos son por motivos inadecuador o una cantidad inadecuada.	Asegurese de que sólo los débitos de casos particulares y probados sean realizados. El supervisor revisa todos los débitos directos de las cuentas bancarias de la empresa. Los débitos se compraran con las confirmaciones del servicio recibido.
PtP	Pago	El desembolos es por la cantidad correcta.	Cualquier diferencia entre el importe del pago y el importe de la factura se ponen automáticamente en un archivo.
PtP	Pago	Los pagos se efectúan en la cuenta del libro mayor de compra y control efectivo en el libro mayor.	El total de cheques emitidos se han reconciliado con el libro auxiliar de cuentas por pagar y cuentas de efectivo. Las partidas de conciliación son investigadas y corregidas según sea necesario.
PtP	Pago	Los cheques firmados se envían inmediatamente al beneficiario correcto.	El envejecimiento de las cuentas por pagar se revisa periódicamente para garantizar que los pagos se han registrado.
PtP	Pago	Cheques desaparecifos, duplicados o pendientes por mucho timepo, se investigan.	Todos los cheques deben ser pagados en cheques numerados secuencialmente. Las conciliaciones bancarias se realizan para determinar los cheques pendientes y mayores partidas de conciliación. Las excepciones son revisadas y corregidas según sea necesario.
PtP	Pago	Se registra un seguimiento de las consultas de los proveedores.	Se registra un seguimiento de consultas de proveedores.

Mantenimiento del libro mayor: 2 controls

PtP	Ledger Maintenance	Adjustments are approved.	The appropriate level of employees must approve all manual adjustments (e.g. accruals). Management's review includes an examination of source documentation. Discrepancies are resolved.
-----	--------------------	---------------------------	--

PtP	Ledger Maintenance	Approved adjustments are input for processing completely and accurately.	A one-to-one check of adjustments input into the system via a comparison between post input/update reports to the adjustment source documents for completeness and accuracy.
En general: 3 controls			
PtP	Overall	Access rights are reviewed by management	Management reviews access rights periodically to ensure individual access rights are commensurate with job responsibilities. Exceptions noted are checked and resolved on a timely basis.
PtP	Overall	Segregation of duties	Management has implemented policies and procedures related to the objective of appropriately segregating duties for the Purchasing & Payables business process. Management considers the following: - Payment approval function is segregated from the payment
PtP	Overall	Monitoring of interfaces	Any interfaces require sufficient monitoring performed either by business or by IT to ensure completeness and accuracy of data processing. Identify any interfaces and/or automated processing (e.g. batch processing, real time interfaces) and assignee monit

Fuente: Políticas de Control Interno DHL.

3.5. Análisis Financiero.

Para lograr un desarrollo económico y una disminución de horas del personal, es de gran importancia la elevación de la eficiencia. De ahí la necesidad del estudio de mejora en el proceso de pagos, con la finalidad de desarrollar y perfeccionar los servicios y procesos, evitando desviaciones, llegando a ser una compañía eficiente económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos elevando la productividad del trabajo, y alcanzando mejores resultados.

El objetivo fundamental de este análisis radica en reducir los recursos utilizados en el proceso de pagos, mostrando el comportamiento de los pagos, detectando las desviaciones y sus causas, y determinar el ahorro generado al implantar el diseño del plan de acción aplicando el ciclo DMAIC. “Es necesario señalar que para que el análisis económico cumpla los objetivos planteados, debe ser operativo, sistemático, real, concreto y objetivo”⁴²

En las empresas, entre las causas más frecuentes de dificultades financieras está el exceso de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar, las dos muestran una mala administración y gestión, y esto representa un riesgo, afectando principalmente el flujo de efectivo, y también la imagen corporativa.

La importancia del análisis financiero se da ya que evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una empresa más allá de lo contable y de las leyes financieras. Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras, las decisiones pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados financieros.

Brevemente revisaremos cierta terminología que ayudará a comprender el entorno de nuestro análisis:

⁴² <http://www.monografias.com/trabajos13/anadeef/anadeef.shtml>, **Análisis e interpretación de Estados Financieros, impacto en la toma de decisiones**

✓ **Ingresos.**

Los ingresos están definidos como toda actividad económica o financiera que genere un ingreso de dinero al interior de la compañía. Dentro de estos ingresos podemos tener ingresos provenientes de venta o giro de la compañía, ingresos por rendimientos financieros, ingresos por recaudación de impuestos e ingresos varios.

✓ **Ventas.**

DHL Express Ecuador comercializa sus servicios a través de representantes de ventas. Dichos representantes son responsables de identificar y mantener las relaciones con los clientes.

Los datos de las ventas corresponden a información histórica de DHL, en base a dicha información hemos considerado que las ventas crédito corresponden un 60% y las de contado 40%.

✓ **Ventas a Crédito.**

Las Ventas a crédito, son los envíos y recepción de documentos y paquetes tanto nacionales como internacionales que realizan las empresas que tienen cuenta con la compañía, debido a la competencia de mercado se ha considerado como rotación de crédito 15 días y son realizadas a un contribuyente especial.

✓ **Ventas al Contado**

Las Ventas al contado, son los envíos de documentos y paquetes ya sean nacionales e internacionales que realizan las sociedades o personas naturales y que son cancelados en el momento que se realiza la transacción.

✓ Egresos

Los egresos están definidos como toda actividad económica o financiera que genere una salida de dinero al interior de la compañía. Dentro de estos egresos podemos tener egresos provenientes de compras (pagos a proveedores), egresos por obligaciones financieras, egresos por pagos de obligaciones de impuestos y egresos varios.

DHLExpress Ecuador realiza, esencialmente, compras locales de los siguientes productos:

- Servicios.
- Útiles de oficina.
- Útiles de aseo.
- Combustibles.

Las compras al exterior consisten en:

- Suministros de operaciones.

✓ Capacitación

Las capacitaciones se basan en conocimientos de procesos generales de la compañía y procesos de cada puesto de trabajo especializado. Adicionalmente para hacer frente a la competencia se está entrando en una ola de atención y satisfacción total del cliente.

3.5.1. Entorno Financiero.

En mi estudio de mejora el tiempo de aplicación será inmediato.

3.5.2. Presupuesto de inversión.

A continuación se detalla el presupuesto de inversión requerido para llevar a cabo la Mejora en el Proceso de Pagos.

Tabla No. 29

Presupuesto de inversión

Presupuesto		
Concepto	Detalle	Costo Anual
Nuevos filtros en el sistema de órdenes de compra.	Herramienta en el sistema de órdenes de compra que permita poner filtros de control y prohibiciones para cumplir todos los parámetros establecidos para un pago.	\$ 1.500,00
Supervisor de Servicios Financieros	Responsable de ingresar toda la facturación de los proveedores a través de orden de compra.	\$ 1.440,00
Costo anual de inversión		\$ 2.940,00

Fuente: Investigación Directa.

En la tabla se muestra que el valor anual de inversión en nuestra mejora será de dos mil novecientos cuarenta dólares.

Se implementarán nuevos filtros en el sistema de órdenes de compra, el cual tendrá un costo de mil quinientos dólares que se lo realizará en un solo pago al administrador del sistema.

Se involucra al Supervisor de Servicios Financieros dentro del presupuesto de inversión ya que al ser una tarea de control operativa, se tendrá que cambiar el cargo y el sueldo del coordinador contable, quien será responsable de que toda la facturación de los proveedores ingrese con orden de compra, adicional será responsable de controlar que toda la información se ingrese en el sistema. Se considera un incremento de \$120.00 mensual a su sueldo actual, dando un total de mil cuatrocientos cuarenta dólares anual, para este incremento no se ha considerado beneficios sociales, siendo este el inicio de

un incremento gradual de acuerdo al éxito de la iniciativa, y al nivel de ingreso que tienen los supervisores de la compañía.

Al ser un valor mínimo de inversión, la compañía no requiere de financiamientos, sino más bien se requerirá la autorización del gasto por parte del Gerente de Finanzas.

A continuación se muestra la relación existente entre la inversión del estudio de mejora sobre los ingresos, gastos y utilidades del año 2010. La información será tomada de la declaración del impuesto a la renta 2010 de la compañía.⁴³

Tabla No. 30

Porcentaje de participación de la inversión con relación a los ingresos, gastos y utilidades.

Inversión del estudio	\$ 2.940,00	
Detalle	Monto	Porcentaje de participación
Total ingresos	\$ 26.978.884,10	0,011%
Total gastos	\$ 23.577.728,98	0,012%
Utilidad del ejercicio	\$ 3.401.155,12	0,086%

Fuente: Información proporcionada por la compañía.

La inversión que se realizará con este estudio de mejora, es mínima ya que representa un 0.011% de participación sobre los ingresos, un 0.012% de participación sobre los gastos, y un 0.086% de participación sobre las utilidades, esto demuestra que la implementación de la mejora, no afecta representativamente a las finanzas de la compañía, de tal forma que es una iniciativa financieramente factible y aplicable.

⁴³ Anexo 6. Formulario de Declaración del Impuesto a la Renta al 31 de diciembre de 2010.

3.5.3. Análisis de ahorro en Tiempo.

Para determinar el ahorro que obtenemos al reorganizar y simplificar procesos, se detalla a continuación los siguientes escenarios:

Con este indicador se determinará el ahorro en tiempo al implementar el modelo de gestión de mejora aplicando el ciclo DMAIC en las siguientes áreas:

3.5.3.1. Cuentas por pagar.

De acuerdo al mapeo del proceso de pagos, se establece que el responsable de cuentas por pagar deberá realizar un archivo excel en el cual se detalle toda la información, para que Cuentas por Pagar del Centro de Servicios de Argentina pueda realizar el registro en el sistema contable.

El responsable de Cuentas por Pagar Ecuador labora 8 horas al día, de las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

4 horas al día, 14 días al mes, realiza archivo excel con la siguiente información para registro de facturas: RUC del beneficiario, nombre del beneficiario, número de factura, cuenta de contabilización del gasto, distribución de los centros de costo, número de comprobante de retención, monto de retención, tipo de servicio

2 horas al día, 6 días al mes, recibe las facturas de Quito y todas las provincias, emisión de comprobantes de retención y escaneo de facturas para enviar al Centro de Servicios.

Al realizar la recepción de facturas directamente con el número de orden de compra, se logrará ahorro en tiempo, ya que toda la información que se debía detallar anteriormente en el excel, ya se encuentra ingresado en el sistema de órdenes de compra, el único dato que deberá detallar en el archivo excel será el número de orden de compra.

En cuanto a la recepción de facturas y emisión de comprobante de retención, se empleaba 2 horas diarias por 6 días, esto ya que al no existir un control en la recepción, al recibir las facturas con número de orden de compra desde la ciudad de donde provienen, los días de recepción disminuyen y el control aumenta.

Tabla No. 31

Ahorro en tiempo del responsable de Cuentas por Pagar.

Actividad	Horas empleadas antes	Horas empleadas después	Ahorro en tiempo mensual
Archivo excel con información para registro de facturas.	4 horas al día, 14 días al mes	1 hora al día, 2 días al mes	54 horas
Total	56 horas al mes	2 horas al mes	
Recepción de facturas, emisión de comprobante de retención y escaneo de facturas.	2 horas al día, 6 días al mes	2 horas al día, 2 días al mes	8 horas
Total	12 horas al mes	4 horas al mes	
Total tiempo mensual ahorrado			62 horas

Fuente: Investigación directa.

En la tabla podemos ver que el ahorro en tiempo mensual es de 62 horas, este ahorro en tiempo permite que el empleado pueda emplearlo en procesos de revisión y análisis propios de su función.

Tabla No. 32

Costo de Tiempo Mensual Ahorrado responsable de Cuentas por Pagar.

Actividad	Sueldo nominal	Costo por Hora	Ahorro en tiempo (horas)	Costo en tiempo ahorrado
Archivo excel con información para registro de facturas.	\$ 650,00	4,06	54	\$ 219,24
Recepción de facturas, emisión de comprobante de retención y escaneo de facturas.	\$ 650,00	4,06	8	\$ 32,48
Total costo de tiempo mensual ahorrado			62	\$ 251,72

Fuente: Investigación Directa con el coordinador de nómina

En la tabla se muestra que el costo de tiempo mensual ahorrado es de \$251.72, este resultado refleja que todo lo percibido por el responsable de Cuentas por Pagar al realizar esta actividad, representa el 39% tanto de su sueldo como de sus horas laborables.

La determinación de este valor, no significa dejar de percibir este ingreso, sino más bien emplear el tiempo en otras actividades asignadas a la posición que si agregan valor, por ejemplo control y análisis de las cuentas de proveedor, esto ayudará a normar la facturación de los proveedores, evitando retrasos en los pagos.

3.5.3.2. Tesorería.

De acuerdo al mapeo del proceso de pagos, se establece que el responsable de Tesorería deberá realizar un la selección de la documentación física calculando las fechas de vencimiento manualmente.

El responsable de Tesorería labora 8 horas al día, de las cuales se toma:

5 horas al día, 4 días al mes, para realizar el cálculo manual de las fechas de vencimiento de los pagos, de acuerdo al sello de recepción de la factura.

2 horas al día, 4 días al mes, para la revisión de toda la documentación física, firmas de autorización, detección de errores en contabilizaciones.

En cuanto al cálculo manual de fechas de vencimiento existirá un ahorro en tiempo ya que al ingresar la orden de compra en el sistema, existen campos obligatorios que no pueden dejarse de llenar, uno de ellos es la fecha de recepción de la factura, fecha con la cual se calculará automáticamente del sistema la fecha de pago. El responsable de tesorería será el encargado de validar el archivo de propuesta de pagos enviado por el Centro de Servicios y la documentación física existente.

Al ingresar toda factura con orden de compra, se logrará ahorro en tiempo, ya que toda la información y autorizaciones que el responsable de Tesorería revisaba, ya se encuentra normado en la orden de compra, es decir si la orden de compra no cumple todos los requisitos, como son, respaldos físicos y firmas de autorización, el encargado de Controlling no pondrá su firma de autorización, y por ende el responsable de Tesorería no deberá realizar el pago.

Tabla No. 33

Ahorro en tiempo del responsable de Tesorería.

Actividad	Horas empleadas antes	Horas empleadas después	Ahorro en tiempo mensual
Cálculo manual de fechas de vencimiento de pagos.	5 horas al día, 4 días al mes	0 horas al día, 0 días al mes	20 horas
Total	20 horas al mes	0 horas al mes	
Revisión de documentación física, firmas de autorización, detección de errores en contabilizaciones.	2 horas al día, 4 días al mes	1 hora al día, 2 días al mes	6 horas
Total	8 horas al mes	2 horas al mes	
Total tiempo mensual ahorrado			26 horas

Fuente: Investigación Directa.

El ahorro en tiempo mensual es de 26 horas, este ahorro en tiempo permite que el empleado pueda realizar sus actividades y procesos de revisión y control, los cuales no ha podido realizarlos.

Tabla No. 34

Costo de Tiempo mensual ahorrado responsable de Tesorería.

Actividad	Sueldo nominal	Costo por Hora	Ahorro en tiempo (horas)	Costo en tiempo ahorrado
Cálculo manual de fechas de vencimiento de pagos.	\$ 750,00	4,69	20	\$ 93,80
Revisión de documentación física, firmas de autorización, detección de errores en contabilizaciones.	\$ 750,00	4,69	6	\$ 28,14
Total costo de tiempo mensual ahorrado			26	\$ 121,94

Fuente: Investigación Directa con el coordinador de nómina

En la tabla se muestra que el costo de tiempo mensual ahorrado es de \$121.94, este resultado refleja que todo lo percibido por el responsable de Tesorería al realizar esta actividad, representa el 16% tanto de su sueldo como de sus horas laborables.

La determinación de este valor, no significa dejar de percibir este ingreso, sino más bien emplear el tiempo en otras actividades asignadas a la posición que se han restado importancia, por ejemplo control y análisis de las cuentas bancarias y pagos a tiempo de los proveedores, esto ayudará a evitar retrasos en los pagos.

Tabla No. 35

Consolidación Costo de Tiempo ahorrado.

Responsable	Ahorro en tiempo (horas)	Costo en tiempo ahorrado
Cuentas por Pagar	62	\$ 251,94
Tesorería.	26	\$ 121,94
Total costo de tiempo mensual ahorrado		\$ 373,88
Total costo de tiempo anual ahorrado		\$ 4.486,56

Fuente: Investigación Directa.

Después del análisis del costo en cuanto al tiempo, se determina que el costo total de tiempo mensual ahorrado es de \$373.88 y el costo total de tiempo anual ahorrado es de \$4,486.56.

3.5.4. Análisis de Costo / Beneficio

Es una de las alternativas para la toma de decisiones, es un método más cuantitativo cuyo objetivo es determinar si los beneficios obtenidos superan sus costos y cuanto. El análisis de costo se basa fundamentalmente en la evaluación del comportamiento de los gastos y sus desviaciones, teniendo en cuenta el lugar donde se producen y el concepto de cada gasto, a fin de que la investigación de las causas que las motivan permitan su

conocimiento y la toma de medidas que erradiquen o al menos monitoreen las que provoquen efectos negativos en los resultados.

La planificación del costo en una empresa es fundamental ya que nos ayuda a expresar la eficiencia de su actividad económica – productiva y técnica – organizativa.

3.5.5. Análisis Ahorro / Beneficio.

Con el estudio de mejora propuesto se puede determinar la siguiente relación de costo beneficio

$$\text{Costo} - \text{Beneficio} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}}$$

Se considera como Beneficios al valor del ahorro en los tiempos del personal involucrado, y como costo, se considerará a la inversión inicial de la iniciativa.

Costo de tiempo anual ahorrado: \$4.486,56

Presupuesto de inversión: \$2.940,00

$$\text{Costo} - \text{Beneficio} = \frac{4.486,56}{2.940,00}$$

$$\text{Costo} - \text{Beneficio} = 1.53$$

Al interpretar los resultados vemos que en cada dólar que se invierte para el desarrollo de este estudio, se obtiene un retorno de \$1.53, esto nos muestra que financieramente es factible y aplicable nuestra iniciativa de mejora ya que se constituye autosustentable, por lo tanto es aconsejable realizarlo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A través del modelo de gestión para el mejoramiento en el proceso de pagos, la finalidad fue detectar las fallas presentes en el proceso

Una vez realizado el análisis referente al proceso de pagos en la compañía DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A. se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Conclusiones:

- ✓ El ciclo DMAIC, es un programa de mejora para todo el grupo Deutsche Post, está diseñado para optimizar los procesos de negocios y tiene un impacto directo al eliminar los errores e ineficiencias.
- ✓ Las áreas involucradas en el proceso de pagos, realizan sus actividades de manera práctica debido a la desactualización de los manuales y procedimientos existentes. Por ello la compañía no se rige con normalidad hacia ellos.
- ✓ Fala de actualización del personal en cuanto a procedimientos y políticas de control interno establecido. De ahí se desprende la importancia de tener normativas.
- ✓ El saltar la revisión del responsable de Controlling, ocasiona que no se afecte correctamente a las cuentas de gasto y centros de costos al contabilizar un pago.
- ✓ El área de Controlling como ente de control previo, debe notificar a las demás unidades ejecutoras sobre la necesidad de verificar minuciosamente las órdenes de pago y evitar errores en los registros y demoras en los pagos.
- ✓ No existe un control de ruta que permita suministrar la información referente a la orden de pago en proceso.
- ✓ El realizar pagos sin un proceso de orden de compra, involucra riesgo.

Recomendaciones:

Una vez concluido el análisis del modelo de mejora, se puede recomendar a la compañía, las siguientes pautas:

- ✓ Que las áreas involucradas en el proceso de elaboración y control de las órdenes de pago, deban mantener una misma política y norma de procedimientos, de tal forma que se manejaría un mismo lenguaje.
- ✓ Realizar cursos de capacitación en aspectos relacionados a procedimientos del proceso de pagos con la finalidad de garantizar la efectividad en el proceso.
- ✓ Involucrar al responsable de Controlling, para que este se encargue de controlar todas las afecciones a las cuentas de gastos, esto ayudará a minimizar errores en los pagos.
- ✓ El área de Controlling como ente de control previo, reúna a cada una de las áreas que estén vinculadas con el proceso, para realizar inducciones sobre el proceso y control.
- ✓ Implementar un sistema de control de ruta con la finalidad de que se pueda suministrar la información a la unidad solicitante sobre la situación que se encuentra su pago y se asignen responsabilidades en la elaboración y control de las mismas.
- ✓ Realizar órdenes de compra absolutamente para todos los pagos, cumpliendo la política de compras regional.
- ✓ Para asegurar que exista notificación de pagos realizados a los proveedores, será necesario que el encargado de Cuentas por Pagar Argentina notifique a Tesorería Ecuador, el envío del mail una vez cargada la información al sistema contable para pagos.

BIBLIOGRAFÍA.

Libros

DEMING, W.E., *Quality, Productivity And Competitive Position*, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, USA, 1982.

DEMING, W.E.: *Out Of The Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, USA, 1986.

RICHARD CHANG ASSOCIATES, *Mejora Continua de Procesos*, Ediciones Granica S.A. Barcelona España, 1996, p7.

MONLLOR DOMÍNGUEZ, Jorge, *Economía legislación y administración de empresas*, Murcia Servicio de Publicaciones, Universidad, 1994, p 250.

IRVRETAGOYENA CELAYA Sebastián, *Análisis de los Estados Financieros de la Empresa*, Editorial Donostiarria, S.A., Año 1996.

GÓMEZ R, Francisco, *Sistemas y Procedimientos Administrativos*, México, Ediciones Frigor, 1997.

MERCADO Salomón, *Como hacer una Tesis?*, Editorial Limusa, 1999.

RODRIGUEZ, Joaquín, *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Quinta edición, editorial Thompson.

AMAT, Oriol, *Análisis de Estados Financieros*, 8ª Edición, Ediciones Gestión 2000, año 2008.

ERNEST & YOUNG, *Informe integral de Precios de Transferencia*, 31 de diciembre de 2010.

RICHARD CHANG ASSOCIATES, *Mejora Continua de Procesos*, Ediciones Granica S.A. Barcelona España, 1996, p7.

GARCÍA, Manuel, QUISPE, Carlos, RAEZ. Luis, *Costo de la Calidad y la Mala Calidad*, Revista UNMSM, año 2002.

DAVENPORT, Thomas, *Innovación de procesos*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid-España, 1996.

MONLLOR DOMÍNGUEZ, Jorge, *Economía legislación y administración de empresas*, Murcia Servicio de Publicaciones, Universidad, 1994, p 250.

COOPERS & LYBRAND, *Los nuevos conceptos del control interno (Informe Coso)*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1997.

Documentos institucionales.

DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A., *Manual de Gestión de Calidad*, Sistema Documentador, actualizado a diciembre de 2009.

DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A., *CD de Inducción*, Departamento de Talento Humano.

DEUTSCHE POST WORLD NET, *Guía del Líder de la Iniciativa de First Choice*, Editores, Oficina Corporativa de First Choice 53250 Bonn, 2007.

Oficina central DHL EXPRESS, *Guía de aprendizaje para Especialistas Internacionales Certificados CIS*, DHL Global EXPRESS Fritz-Erler-Strasse 5 53113 Alemania, 2011

DHL EXPRESS, *First Choice Initiative Champion Training*, Deutsche Post DHL, oficina Corporativa de First Choice 53250 Bonn.

Normativa legal.

Registro Oficial No. 219 del 26 de noviembre del año 2003.

Registro Oficial No. 306 del 28 de abril de 1998.

Ley Orgánica de Aduanas Artículo 69.

Decreto Ejecutivo 726, Registro Oficial 158, 07 de septiembre de 2000.

Reglamento a la Ley Orgánica de Aduanas.

Disposiciones relativas a las empresas Courier, emanadas por el servicio de Rentas.

Internas mediante Resoluciones.

Registro Oficial No. 496 del 4 de enero del año 2005.

Registro Oficial No. 239 del 24 de diciembre del año 2003.

Registro Oficial No. 127 del 18 de octubre del año 2005.

Normativa legal sobre el Comercio Exterior.

Netgrafía.

www.dhl.com.ec

<http://es.wikipedia.org/wiki/Analog%C3%ADa>

<http://www.monografias.com/trabajos13/anadeef/anadeef.shtml>, **Análisis e**
interpretación de Estados Financieros, impacto en la toma de decisiones

www.dp-dhl.com/en/about_us/first_choice.html

DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A., www.dhl.com

Servicios de Rentas Internas, www.sri.gob.ec

Superintendencia de Compañías, www.supercias.gov.ec

Secretaría General de la Comunidad Andina, *Normativa Andina*, Decisión 613,
www.comunidadandina.org

Guía de Servicios y tarifas DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A., www.dhl.com.ec

Otros.

Diccionario Comprensivo de la Lengua Española, Editorial América, S.A.

Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio

Anexos

Anexo No. 1

Reglamento a la Ley Orgánica de Aduanas

Artículos Referidos al Régimen Aduanero Particular de Excepción sobre Tráfico Postal Internacional y Correo Rápido.

Art. 137.- Requisitos.- Para acogerse a ese régimen se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a) Tráfico postal internacional:

- Que se trate de documentos o información, tales como: cartas, impresos, periódicos, prensa, fotografía, títulos, revistas, catálogos, libros, tarjetas, chequeras, secogramas o cualquier otro tipo de información, contenidos en medios de audio, de video, magnéticos, electromagnéticos, electrónicos, que no sean sujetos de licencias, pudiendo ser de naturaleza judicial, comercial, bancaria, pero desprovistos de toda finalidad comercial.
- La importación a consumos de los envíos o paquetes postales se despachará por la Aduana aplicando las tarifas del capítulo 98 del Arancel de Importación vigente sobre la base CIF.
- Que las mercancías no sean de prohibida importación.

b) Correos rápidos o Courier:

- Que las mercancías no sean de prohibida importación.

Art. 138.- Sujeción y formalidades.- Las formalidades que deberán cumplir los despachos enviados a través de este régimen, son las siguientes:

a) Tráfico postal Internacional:

- No se requiere declaración aduanera alguna.
- La inspección se hará de acuerdo a su valor, consignante, consignatorio, naturaleza entre otros. Esta operación no debe entorpecer la fluidez del trámite y su agilidad.

b) Correo rápido o Courier:

- Se requiere presentar la declaración aduanera simplificada, la declaración de valor a la factura comercial, si la hubiere.
- La inspección se hará de acuerdo a su valor, consignante, consignatorio, naturaleza, entre otros. Esta operación no debe entorpecer la fluidez del trámite y su agilidad.

Art. 139.- Presentación del manifiesto.- Las empresas autorizadas para realizar tráfico postal internacional y correo rápido, deberán entregar al Distrito Aduanero, el manifiesto de carga antes del arribo del medio de transporte conforme a lo dispuesto en los procedimientos establecidos por la CAE.

Art. 140.- Responsabilidades.- La Empresa Nacional de Correos y los correos rápidos autorizados serán responsables ante el Distrito por el pago de los tributos aduaneros que causen el ingreso o salida de los paquetes postales recibidos o expedidos por su intermedio, salvo cuando sean entregados para su almacenamiento temporal a un concesionario autorizado.

Art. 141.- Reembarque, destrucción o abandono de los envíos.- En caso de que las mercancías enviadas a través de este régimen sean rechazadas por el destinatario, la empresa de correo deberá optar por una de las siguientes opciones:

- a) Reembarque y devolución al remitente por la empresa de correos, de conformidad con la normatividad aduanera.
- b) Abandono en forma expresa a favor del Estado.

Las mercancías no aptas para el consumo humano serán destruidas bajo supervisión del Distrito Aduanero.

Art. 142.- Registro de empresas.- La CAE llevará un registro de las empresas dedicadas al tráfico postal internacional y correos rápidos, y exigirá que éstas cumplan con los trámites aduaneros respectivos.

Anexo No. 2

Disposiciones relativas a las empresas Courier, emanadas por el Servicio de Rentas Internas mediante Resoluciones.

- Guías de Transporte o Remisión de Empresas Courier. Están contenidas en las Resolución No. 319 emitida por el SRI⁴⁴ en los siguientes términos:
“Art. 1.- Las empresas de Courier inscritas en el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones y autorizadas por la Dirección Nacional del Servicio de Aduanas para realizar el traslado de mercaderías dentro del país, de manera individual podrán presentar al Servicio de Rentas Internas sus solicitudes tendientes a que se les autorice el uso de sus guías de transporte como guías de remisión para el envío de correspondencia, cecogramas, pequeños paquetes de hasta 7 Kilogramos. Además de sacas especiales que contengan esos mismos bienes con un límite de peso de 30 kilogramos”.
- Mediante Resolución No. 1816, la CAE establece las tasas por la prestación de servicios aduaneros, de control (USD 40), almacenaje, análisis de laboratorio, de inspección (USD 180 para las empresas couriers) y de vigilancia aduanera.

⁴⁴ Registro Oficial 325 del 14 de Mayo del 2001

Anexo No. 3

Normativa Legal sobre el Comercio Exterior.⁴⁵

Sobre la Normativa Legal del Comercio Exterior, podemos decir brevemente que se han establecido diversas líneas de crédito para financiar las operaciones de comercio exterior, entre las entidades que constituyen en estos programas se encuentran Corporación Andina de Fomento, Agencia Internacional para el Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras. Existen otras organizaciones patrocinadas por el sector privado, entre las que se encuentran el Fondo de Promoción de Exportaciones, la Federación de Exportadores (Fedexpor) y varias agencias que trabajan con las Cámaras de Comercio.

En enero de 1996 Ecuador se incorporó como miembro de pleno derecho a la Organización Mundial del Comercio (OMC), por lo que su régimen comercial fue adaptado o modificado para cumplir con los requisitos establecidos por dicha institución. La mayoría de las restricciones cuantitativas han sido eliminadas y sólo existen disposiciones administrativas relacionadas con la protección de la salud pública, la seguridad y la defensa del patrimonio nacional, así como algunas limitaciones al comercio con animales y plantas protegidos.

La Ley Orgánica de Aduanas, vigente desde mayo de 1994, está dirigida a facilitar los procesos de modernización del aparato administrativo y a aliviar la complejidad de las actividades comerciales con un nuevo sistema jurídico; esta norma a introducido cambios importantes y reducido en buena manera las barreras burocráticas, al tiempo que a simplificado los procedimientos aduaneros.

⁴⁵ Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Iberoamérica (CIDEIBER), www.cideiber.com

En cuanto al régimen arancelario, Ecuador ha adoptado el Sistema Armonizado como Base de la Nomenclatura Arancelaria Andina (Nandina). Como resultado de un programa de reformas arancelarias en varias etapas, los distintos niveles de derechos arancelarios llegan como máximo al 20%, con excepción de los vehículos y sus partes y accesorios sobre los que recae el 40%.

Diversas leyes tienen como objeto intensificar los intercambios comerciales con el resto del mundo creando un marco adecuado a las nuevas exigencias internacionales.

- Ley de Facilitación de Exportaciones y Transporte Acuático. Garantiza la libre competencia en la prestación de servicios de transporte fluvial y marítimo. La meta es la ampliación y modernización de las infraestructuras y la prestación del servicio de transporte y comunicación, promoviendo un intercambio comercial más dinámico.
- Ley de Zona Libre. Su objetivo es el de promover las exportaciones, la inversión foránea, la transferencia de tecnología y también incrementar la productividad industrial. Las solicitudes para operar en la Zona Libre son procesadas por el Consejo Nacional de Zona Libre (Conazofra). Las importaciones de materias primas, bienes en proceso, insumos y maquinaria, así como las exportaciones, se encuentran exentas de aranceles e impuestos.
- Régimen de Maquila. Este régimen fue adoptado en un esfuerzo por mejorar y modernizar los sectores productivo e industrial, estimulando así la inversión extranjera y aumentando las exportaciones. El procedimiento para establecer una empresa maquiladora no es complejo; su registro es emitido por el Ministerio de Industrias, Comercio e Integración en un plazo de diez días; una vez obtenida la autorización correspondiente, la Dirección de Finanzas y Crédito Público emite el permiso de importación para que se proceda a traer los activos de la empresa maquiladora; estos activos están sujetos al Régimen Especial de Internación

Temporal bajo el cual no pagan aranceles. Las utilidades que se generen por medio de la maquila no están sujetas a limitaciones y pueden ser repatriadas.

- Ley de Preferencias Arancelarias Andinas. Ecuador se encuentra acogido a la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, que permite la exportación hacia Estados Unidos y hasta el año 2000 de 4.290 productos sin aranceles con la sola excepción de la mayor parte de los textiles ya las prendas de vestir, el petróleo, el calzado, los guantes, los productos de cuero, el atún enlatado, los relojes y el ron.

Por su parte el importador deberá solicitar su calificación ante el Banco Central del Ecuador. Todas las importaciones de mercancías están sujetas al pago de varios tributos, cuya recaudación total debe ser efectuada por la Aduana de Distrito por la cual se efectúa la importación. Estos tributos son:

- Derechos Arancelarios. Son aplicables al universo arancelario.
- Impuesto al valor agregado. Se aplica a la generalidad de las importaciones; su tarifa es uniforme para todas las partidas de arancel.
- Impuesto de los consumos especiales. Su fuente legal es la Ley de Régimen Tributaria Interna; grava determinados productos en tarifas que varían desde el 10% hasta el 260%. Se aplica básicamente a la importación de licores y cigarrillos.
- Tasas para servicios aduaneros. Se aplica en función de los servicios que, para la importación de que se trate, presta la aduana. Su tasa es variable dependiendo del servicio prestado por la institución; las más importantes son las tasa de control aduanero, que se impone a las importaciones amparadas en los regímenes aduaneros especiales y la tasa de almacenaje que se cobra en función del peso de las mercancías importadas y su tiempo de almacenaje en las bodegas que la aduana mantiene bajo su responsabilidad.
- Tasa de servicios cambiarios. Por todas las operaciones cambiarias ejecutadas a través del Banco Central del Ecuador.

Anexo No. 4

CONTRATO DE PORTE

Primera: Comparecientes.- Comparecen a la suscripción del presente contrato de porte:

PERSONA NATURAL: a.1) Por un lado _____ por sus propios y personales derechos; parte a la que en adelante se le llamará simplemente "el remitente" o "el cliente", y,

PERSONA JURIDICA: a.2) Por un lado _____ en su calidad de _____ y representante legal de _____ parte a la que en adelante se le llamará simplemente "el remitente" o "el cliente"; y,

b) Por otro lado Teresa Ortiz en su calidad de Gerente General y representante legal de DHL Express (Ecuador) S.A., en adelante llamada simplemente "DHL".

Segunda: Objeto.- Por medio de este instrumento, las partes celebran un contrato de transporte de conformidad con las cláusulas aquí establecidas. Se deja constancia de que los términos y condiciones del servicio de transporte ofrecidos por DHL están a disposición de los consumidores en los Centros de Servicio. El remitente declara expresamente conocer y aceptar dichos términos y condiciones, así como los términos del presente instrumento y de la guía aérea que acompañará cada uno de los envíos, antes de contratar los servicios de DHL. Todos estos términos y condiciones también cubren a cualquier persona que DHL contrate para recolectar, transportar o entregar el envío del remitente.

Tercera: Carácter mercantil de este contrato.- El presente contrato es de carácter mercantil. Las partes declaran que no existe relación laboral entre DHL y el remitente o viceversa, ni entre el personal de DHL y el remitente o viceversa. Cada una de las partes será responsable de sus propias obligaciones laborales, contractuales, tributarias y de cualquier naturaleza frente a terceros.

Cuarta: Aduanas, exportaciones e importaciones.- El remitente contrata a DHL para que a su nombre (como su representante) efectúe desaduanización e ingresos y certifica que DHL es el destinatario, con el único y exclusivo fin de designar a un agente de aduanas.

Quinta: Envíos no aceptables.- Habida cuenta que en los Centros de Servicios se encuentra a disposición del cliente la información completa sobre los envíos que DHL considera inaceptables, el remitente declara conocer los envíos que no acepta DHL y declara también en el presente instrumento que su envío no se encuentra entre aquellos no aceptados. De forma general, se deja constancia de que un envío se considera inaceptable si:

- Está clasificado como sustancia tóxica, mercancía peligrosa, artículos prohibidos o restringidos por la Interantional Air Transport o Internacional Civil Aviation Organisation, o por cualquier otro organismo del gobierno apropiado u otra organización pertinente.

- No ha sido objeto de declaración aduanera cuando lo exija la normativa aplicable.

- DHL decide que no puede transportarlo de forma segura o legal (dichos artículos incluyen pero no están limitados a: animales, oro en lingotes, efectivo, instrumentos negociables al portador, metales y piedras preciosas, armas, piezas de las mismas y municiones, restos humanos, pornografía y narcóticos/drogas ilegales).

El remitente pagará o reembolsará a DHL todos los cargos del envío, almacenamiento, derechos aduaneros e impuestos adeudados por los servicios prestados o incurridos por DHL en nombre del remitente, destinatario o de cualquier tercero y todos los gastos por reclamaciones, daños, perjuicios, multas y otros conceptos incurridos si el envío se considera inaceptable.

Sexta: Inspección.- Las partes convienen en que DHL podrá abrir e inspeccionar los envíos encomendados por el remitente, en cualquier momento y por el motivo que fuere, sin necesidad de notificación previa al remitente, sin que esto implique renuncia de ninguno de los derechos del consumidor.

Séptima: Precio, facturación y forma de pago.- DHL y el remitente acuerdan que el precio por el envío será establecido de acuerdo a su peso real o volumétrico, lo que resulte superior. DHL se reserva el derecho de verificar el peso real o volumétrico de cada envío, y de ser este superior al declarado, el remitente deberá pagar la diferencia. DHL se compromete a emitir a nombre del remitente un comprobante de venta, junto con la guía aérea, de conformidad con el tarifario vigente. El remitente, una vez verificado el detalle de lo facturado, y siempre y cuando no exista ninguna observación de su parte, pagará de contado a DHL el valor consignado en la factura.

Las partes aclaran que será de responsabilidad exclusiva de DHL cumplir con las obligaciones tributarias generadas como consecuencia de la recepción del valor acordado, y que la responsabilidad del remitente será, si fuere el caso, efectuar la retención, en los términos requeridos por la Ley.

Octava: Circunstancias ajenas al control de DHL.- DHL se compromete a hacer todo cuanto esté a su alcance por entregar los envíos del remitente de acuerdo a sus horarios normales de reparto, pero conviene con el remitente en que, no será responsable por demoras o errores en la entrega del envío o falta de entrega del mismo cuando estas situaciones se produzcan por circunstancias fuera de su control y voluntad. DHL, por tanto, no será responsable si se demora, extravía, daña, o entrega erróneamente un envío en casos como los siguientes:

a) Desastres naturales, tales como terremotos, huracanes o inundaciones;

b) Causas de fuerza mayor, entendiéndose por tales, en forma ejemplificativa: robos, guerras, motines, desórdenes públicos, órdenes judiciales o administrativas que impidan el desplazamiento o entrega del envío;

c) Defectos o características de la naturaleza del bien que se envía o con los datos sobre el mismo puestos en conocimiento de DHL, incluyendo defectos en el envío, direcciones erradas, entre otros;

d) Acciones u omisiones de cualquier persona ajena a DHL, como por ejemplo: del remitente, del destinatario, de una tercera persona interesada en el envío, de funcionarios estatales y/o aduaneros, de los servicios postales, de un tercero o de un contratista de DHL, incluyendo embalaje realizado por el cliente.

e) DHL no se hace responsable, y el remitente acepta plenamente esta condición, por daños eléctricos o magnéticos, por borraduras o fallas en imágenes electrónicas, fotografías o grabaciones de cualquier tipo así como daños debidos al deficiente embalaje o al manipuleo en el transporte.

Novena: Responsabilidad de DHL.- Las partes convienen en que, si el envío no cuenta con gestión de reposición de mercade-

ría, en caso de pérdida o daño en el envío, DHL indemnizará al remitente con la cantidad que resulte menor entre 100 dólares y el valor monetario real, pero que no excederá en todo caso de: US\$ 20 /kilogramo o US\$ 9,07 /libra para los envíos transportados por aire o por otro medio de transporte distinto de carretera; o US\$ 10 /kilogramo o US\$ 4,54 /libra para los envíos por carretera (no aplicable en Estados Unidos).

Las partes acuerdan que la indemnización aquí especificada cubre la totalidad de daños y perjuicios que DHL reconocerá en caso de pérdida, daño o extravío de un envío. Si el remitente considera que estos límites son insuficientes, debe efectuar una declaración de valor especial y solicitar gestión de reposición de mercadería de acuerdo a lo especificado en este contrato, o contratar un seguro por sus propios medios. De no contratar un seguro, el remitente asume el riesgo derivado de la pérdida o daño total o parcial del envío. DHL no será responsable en ningún caso por lucro cesante alguno y/o por pérdida causadas por la demora en el transporte, ni tampoco por daños indirectos y/o consecuencias remotas. Este acuerdo expresamente aceptado por las partes no implica renuncia o menoscabo de los derechos que consagra la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor ni atenuación de las responsabilidades de DHL.

Décima: Reclamos.- El remitente deberá formular su reclamo en las oficinas de DHL, por escrito y a más tardar 30 días calendario después de realizado el envío. El remitente declara que la aceptación de la presente cláusula no limita ni coarta de modo alguno sus derechos como consumidor, consagrados en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

Décima Primera: Gestión de reposición de mercadería.- DHL le recomienda al remitente que contrate la Gestión de reposición de mercadería para el envío. Este cubre pura y exclusivamente el valor declarado de la mercadería y siempre que el mismo pueda ser corroborado. No cubre lucro cesante alguno y/o pérdidas causadas por demora en el transporte. Para ello, el remitente podrá informar su intención al agente del counter y/o deberá marcar el campo de la Guía destinado para tal fin, el "SI" en el casillero Seguro del Envío, declarar el contenido en forma detallada y su valor, caso contrario DHL quedará eximido de toda responsabilidad en relación al envío el cual se considerará no asegurado. El cliente deberá sin excepción pagar el valor de este servicio cuando hubiere decidido contratarlo. Si el remitente contrata un seguro adicional para los envíos, se compromete a poner en sus contratos con la aseguradora que elija, una cláusula de no repetición contra DHL.

Si el envío es extremadamente sensible al decurso del tiempo, cuya pérdida o demora puede resultar en daños y perjuicios, el remitente debe contactar a su propio agente o corredor de seguro, para asegurarlo contra semejantes riesgos y se compromete a poner en sus contratos con la aseguradora que elija, una cláusula de no repetición contra DHL.

Décima Segunda: Duración.- El presente contrato rige desde su suscripción hasta la fecha de entrega del envío al destinatario.

Décima Tercera: Responsabilidad por información.- El Cliente se obliga a cumplir con todos los requerimientos de información que hagan las autoridades y por lo tanto a asumir el potencial responsabilidad por la falta de presentación o exactitud de la información mencionada.

El remitente, declara expresamente que toda la información contenida en la declaración aduanera, es de su exclusiva responsabilidad, exonerando expresamente mediante el presente instrumento a DHL de cualquier responsabilidad proveniente de la veracidad de los datos consignados en dicha declaración aduanera.

Décima Cuarta: Tolerancia de incumplimientos.- Cualquier tolerancia de una de las partes al incumplimiento en que incurriere la otra de alguna de las obligaciones estipuladas en el presente contrato no podrá ser considerada como novación o condonación, ni podrá ser alegada para la repetición del acto u omisión tolerados. De igual manera, todos los derechos y facultades originales del Cliente, según lo estipulado en este contrato, permanecerán vigentes no obstante cualquier descuido, indulgencia o demora en exigir su cumplimiento y por tal circunstancia no se considerará que el Cliente haya renunciado a sus derechos y a la facultad de exigir el cumplimiento de las estipulaciones contenidas por este contrato, salvo el caso de que, por escrito, conste su renuncia expresa a tales derechos y facultades.

Décima Quinta: Convención de Varsovia.- Si el envío es transportado por avión e incluye un destino final o escala en un país distinto del país de origen, será aplicable la Convención de Varsovia.

Décima Sexta: Envíos atrasados.- DHL hará todo esfuerzo razonable para entregar el envío de conformidad con los plazos normales de entrega de DHL, pero éstos no están garantizados y no forman parte del contrato. DHL no es responsable por ninguna pérdida o daño ocasionado por atrasos.

Décima Séptima: Declaraciones del Remitente.- El Remitente declara lo siguiente:

- Que toda la información facilitada por el Remitente o sus representantes es completa y exacta;
- Que el envío fue preparado por el remitente o por personal de su confianza, bajo condiciones adecuadas de seguridad,
- Que el remitente protegió el envío contra interferencias no autorizadas durante su preparación, almacenamiento y transporte a DHL;
- Que se han cumplido con todas las normas aplicables de aduanas, importación, exportación y similares;
- Que la guía de embarque fue firmada por un representante autorizado del remitente y los términos y condiciones constituyen obligaciones vinculantes y exigibles al remitente.

El remitente mantendrá indemne a DHL por cualquier pérdida o daño que se derive del incumplimiento o inexactitud de estas declaraciones.

Décima Octava: Ruta.- El Remitente está de acuerdo con toda ruta y desviación, incluida la posibilidad de que el Envío pueda transportarse pasando por lugares de escala intermedia.

Décima Novena: Convenio arbitral.- Las partes, por su propia voluntad, y luego de haber declarado expresamente que no ha existido imposición alguna para someterse a la jurisdicción convencional, someten la resolución de todas las controversias originadas en la interpretación, aplicación y cumplimiento de este contrato al arbitraje administrado por el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito. El arbitraje pactado en este instrumento deberá ser de derecho y los árbitros de dicho Centro quedan facultados para dictar medidas cautelares necesarias. La legislación aplicable será la correspondiente al país de origen del envío.

Quito, __ de _____ 20__

Por DHL. Teresa Ortiz

El Remitente

Declaración.- Las partes, y especialmente el remitente o consumidor, una vez que han leído y entendido el presente contrato así como los derechos que le otorga a éste último la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, declaran y manifiestan de modo expreso su pleno consentimiento y conformidad con sus estipulaciones y con el convenio arbitral contenido en la anterior cláusula, al que se han sometido libremente.

Quito, __ de _____ 20__

Por DHL. Teresa Ortiz

El Remitente

Anexo No. 5

Encuesta de Opinión de Empleados Ecuador 2010.

Encuesta de Opinión de Empleados 2010

Ecuador

Resumen de elementos

Indica los 10 motivadores principales de su equipo

	Devoluciones válidas	Porcentaje favorable	Porcentaje neutro	Porcentaje desfavorable	% Favorable	% Previo Favorable	Best in class	Total grupo	Norma de región - América Latina
--	----------------------	----------------------	-------------------	-------------------------	-------------	--------------------	---------------	-------------	----------------------------------

Liderazgo Activo

8. Mi jefe inmediato demuestra que me valora y aprecia.

Ecuador	254	35	39	15	7	74%	69%	81%	67%	66%
SSA	2532	39	39	12	6	79%	76%	81%	67%	66%

9. Mi jefe inmediato me explica con claridad qué es lo que espera de mí.

Ecuador	254	35	36	18	7	71%	65%	82%	73%	68%
SSA	2534	38	39	14	7	77%	73%	82%	73%	68%

10. Mi jefe inmediato me ha dado retroalimentación continua (con reconocimiento o sugerencias para mejorar) sobre mi desempeño en los últimos 3 meses.

Ecuador	255	30	36	22	8	65%	58%	78%	59%	57%
SSA	2534	36	38	14	8	74%	69%	78%	59%	57%

Encuesta de Opinión de Empleados 2010

Ecuador

Resumen de elementos

Indica los 10 motivadores principales de su equipo

	Devoluciones válidas	Porcentaje favorable	Porcentaje neutro	Porcentaje desfavorable	% Favorable	% Previo Favorable	Best in class	Total grupo	Norma de región - América Latina		
Liderazgo Activo											
11. La retroalimentación que recibo de mi jefe inmediato sobre mi desempeño es tan específica, que sé exactamente cómo mejorar o mantener mi desempeño.											
Ecuador	253	28	37	23	9	65%	58%	80%	62%	62%	
SSA	2532	31	41	17	8	72%	68%	80%	62%	62%	
12. Mi jefe inmediato se interesa por lo que me motiva.											
Ecuador	254	23	36	22	12	7	59%	52%	72%	50%	57%
SSA	2534	30	37	19	10	67%	61%	72%	50%	57%	
13. Mi jefe inmediato apoya y motiva mi desarrollo profesional.											
Ecuador	253	27	35	22	10	6	62%	55%	76%	51%	56%
SSA	2531	32	38	17	9	70%	65%	76%	51%	56%	
14. Mi jefe inmediato cumple sus promesas.											
Ecuador	251	24	41	23	8	65%	56%	78%	62%	63%	
SSA	2523	31	41	18	7	73%	68%	78%	62%	63%	
15. Mi jefe inmediato me trata con respeto.											
Ecuador	255	59	27	10	85%	84%	89%	75%	80%		
SSA	2531	56	34	6	90%	89%	89%	75%	80%		
16. En general, estoy satisfecho con mi jefe inmediato.											
Ecuador	252	35	36	18	6	5	71%	67%	83%	68%	61%
SSA	2526	42	38	12	6	80%	76%	83%	68%	61%	

Encuesta de Opinión de Empleados 2010

Ecuador

5 más altos/5 más bajos del Grupo de enfoque

5 más altos del Grupo de enfoque	% Favorable	% Previo Favorable	Total grupo
Ecuador			
3. Estoy dispuesto a contribuir con soluciones sostenibles para nuestros clientes. (Promesa del cliente)	97%	96%	71%
2. En mi equipo de trabajo proporcionamos servicios y productos que facilitan la vida a nuestros clientes. (Promesa del cliente)	91%	87%	82%
6. Me siento orgulloso de trabajar para Deutsche Post DHL. (Compromiso del Empleado)	89%	86%	69%
7. En general, estoy satisfecho con mi trabajo en Deutsche Post DHL. (Compromiso del Empleado)	86%	86%	73%
40. En general, estoy satisfecho con el tipo de trabajo que realizo. (Condiciones laborales)	86%	83%	77%

5 más bajos del Grupo de enfoque	% Favorable	% Previo Favorable	Total grupo
Ecuador			
12. Mi jefe inmediato se interesa por lo que me motiva. (Liderazgo Activo)	59%	52%	50%
28. Existe una buena cooperación entre mi equipo de trabajo y otros departamentos. (Cooperación)	61%	51%	66%
13. Mi jefe inmediato apoya y motiva mi desarrollo profesional. (Liderazgo Activo)	62%	55%	51%
5. Rara vez pienso en buscar un trabajo nuevo en otra empresa que no sea Deutsche Post DHL. (Compromiso del Empleado)	64%	51%	61%
10. Mi jefe inmediato me ha dado retroalimentación continua (con reconocimiento o sugerencias para mejorar) sobre mi desempeño en los últimos 3 meses. (Liderazgo Activo)	65%	58%	59%

Encuesta de Opinión de Empleados 2010

Ecuador

5 más altos-/5 más bajos-Diferencia del Total del grupo

5 más altos-Diferencia del Total del grupo	% Favorable	% Previo Favorable	Total grupo	Diferencia del Grupo
Ecuador				
3. Estoy dispuesto a contribuir con soluciones sostenibles para nuestros clientes. (Promesa del cliente)	97%	96%	71%	26%
35. Creo que habrá cambios positivos como resultado de esta encuesta. (Seguimiento de EOE)	76%	72%	54%	22%
6. Me siento orgulloso de trabajar para Deutsche Post DHL. (Compromiso del Empleado)	89%	86%	69%	20%
33. Deutsche Post DHL me anima a actuar de manera socialmente responsable. (Responsabilidad social corporativa)	84%	84%	64%	20%
22. En Deutsche Post DHL la comunicación es abierta y honesta en ambos sentidos (del jefe al colaborador y del colaborador al jefe). (Comunicación)	71%	67%	52%	19%
5 más bajos-Diferencia del Total del grupo				
5 más bajos-Diferencia del Total del grupo	% Favorable	% Previo Favorable	Total grupo	Diferencia del Grupo
Ecuador				
28. Existe una buena cooperación entre mi equipo de trabajo y otros departamentos. (Cooperación)	61%	51%	66%	-5%
9. Mi jefe inmediato me explica con claridad qué es lo que espera de mí. (Liderazgo Activo)	71%	65%	73%	-2%
37. Deutsche Post DHL está comprometido con la seguridad de los empleados. (Condiciones laborales)	76%	75%	78%	-2%
1. Si yo fuera cliente de Deutsche Post DHL, estaría extremadamente satisfecho con la calidad de los productos y servicios que recibo. (Promesa del cliente)	76%	78%	77%	-1%

PATRIMONIO NETO				(+/-) SALDO DEL ANTICIPO PENDIENTE DE PAGO		845	(+)				
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	501	+	(6.600,00)	(-)	RETENCIONES EN LA FUENTE QUE LE REALIZARON EN EL EJERCICIO FISCAL	846	(-)	(359.556,84)			
(-) CAP.SUSC. NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	503	(-)	-	(-)	RETENCIONES POR DIVIDENDOS ANTICIPADOS	847	(-)				
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	505	+	-	(-)	RETENCIONES POR INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO	848	(-)				
RESERVA LEGAL	507	+	(7.095,85)	(-)	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA PAGADO POR ESPECTÁCULOS PÚBLICOS	849	(-)				
OTRAS RESERVAS	509	+	(1.427.195,30)	(-)	CRÉDITO TRIBUTARIO DE AÑOS ANTERIORES	850	(-)				
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	513	+	(3.591.437,59)	(-)	CRÉDITO TRIBUTARIO GENERADO POR IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS	851	(-)				
(-) PÉRDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	515	(-)	-	(-)	EXONERACIÓN Y CRÉDITO TRIBUTARIO POR LEYES ESPECIALES	852	(-)				
UTILIDAD DEL EJERCICIO	517	+	(2.153.784,73)		IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	842-843+845-846-847-848-849-850-851-852-0		377.640,28			
(-) PÉRDIDA DEL EJERCICIO	519	(-)	-		SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE	842-843+845-846-847-848-849-850-851-852-0		-			
TOTAL PATRIMONIO NETO	598	=	(7.186.113,47)		ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO	871+872+873	=	207.487,58			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	499+598	599	(13.017.059,15)		ANTICIPO A PAGAR (INFORMATIVO)						
					PRIMERA CUOTA	871	+	-			
					SEGUNDA CUOTA	872	+	-			
					SALDO A LIQUIDARSE EN DECLARACIÓN PRÓXIMO AÑO	873	+	207.487,58			
					PAGO PREVIO (Informativo)	890					
DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)											
IMPUESTO	897	USD		INTERÉS	898	USD		MULTA	899	USD	
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)											
TOTAL IMPUESTO A PAGAR							859-897	902	+		377.640,28
INTERÉS POR MORA								903	+		
MULTA								904	+		
TOTAL PAGADO								999	=		377.640,28
MEDIANTE CHEQUE, DÉBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO								905	USD		377.640,28
MEDIANTE COMPENSACIONES								906	USD		-
MEDIANTE NOTAS DE CRÉDITO								907	USD		-
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO						DETALLE DE COMPENSACIONES					
908	N/C No	910	N/C N	912	N/C No	914	N/C N	916	Resol N	918	Resol No.
909	USD	911	USD	913	USD	915	USD	917	USD	919	USD
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELLA SE DERIVEN (Art. 101 de la L.R.T.I.)											
_____						_____					
FIRMA REPRESENTANTE LEGAL						FIRMA CONTADOR					
NOMBRE :						NOMBRE : VERÓNICA PROAÑO					
198 Cédula de Identidad o No. de Pasaporte						199 RUC No.					
						0 0 1					