




AIU
Atlantic International University

Student Publications

AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto" A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de poder hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.



AIU
Atlantic International University
www.aiu.edu

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY

SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



Creación del Departamento de Servicio a Cliente

Para la empresa UPS SCS Guatemala

Cesar Iván Barillas Hernández

Guatemala, 4 de Junio de 2008

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo presentar a la empresa UPS SCS Guatemala, un proyecto que permita incrementar la fidelidad de los clientes actuales y futuros en Guatemala y otros países de la región de América Central y Ecuador.

Este proyecto trata de la creación de un nuevo departamento de servicio a cliente en la empresa UPS SCS Guatemala, dividida en las siguientes fases:

- Fase 1: Se iniciará con 3 ejecutivos de servicio a cliente y 1 supervisor, en junio 2008, recursos ya disponibles en el departamento de operaciones de UPS SCS Guatemala por lo tanto no se necesita de inversión en contratación entrenamiento, ni en inversión de infraestructura, ni en inversión de equipo de computo, equipo telefónico, etc.
- Fase 2: Se incrementará 1 ejecutivo de servicio a cliente en septiembre 2008.
- Fase 3: Se incrementará 1 ejecutivo de servicio a cliente adicional en diciembre 2008.

En el estudio de mercado se determino el tipo de cliente actual y potencial de la empresa UPS SCS Guatemala y como el cliente actual ve los servicios de UPS SCS Guatemala, esto confirmó que crear el nuevo departamento de servicio a cliente en la empresa UPS SCS Guatemala es viable desde el punto de vista mercadeo ya que traerá un valor agregado que no tiene actualmente en los servicios de transporte y aduanas.

En el estudio técnico, se determinó que la capacidad instalada de UPS SCS Guatemala, tanto en recursos humanos como en materiales de oficina y equipo de computo y otros herramientas, la organización actual y la organización futura que se plantea en este proyecto, hacen desde el punto de vista técnico que este proyecto sea viable.

En el estudio administrativo-legal, se determinó que la ejecución de la primera fase de este proyecto no altera la actual estructura administrativa de UPS SCS Guatemala.

Finalmente el estudio financiero, proporciona la certeza que la compañía UPS SCS Guatemala, tiene los suficientes recursos financieros para la realización de este proyecto, sin tener que hacer modificaciones a su presupuesto actual de gastos del año en curso y que los índices de gestión que se utilizarán serán una herramienta importantísima para la verificación constante de que la implementación de este proyecto ha tenido el éxito que se espera.

Se concluye que el proyecto de crear un nuevo departamento de servicio a cliente en la compañía UPS SCS Guatemala es totalmente valido y viable.

Índice

Capítulo 1. Introducción	4
Capítulo 2. Información del Proyecto	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Problemas	9
2.2.1. Árbol de problemas	9
2.2.2. Árbol de objetivos	10
2.2.3. Análisis de opciones de solución	11
2.3. Objetivos de esta investigación	11
2.3.1. Objetivo general	11
2.3.2. Objetivos específicos	11
2.4. Justificación de esta investigación	12
2.5. Marco teórico conceptual	14
Capítulo 3. Estudio de Mercadeo	16
3.1. El producto en el mercado	16
3.1.1. Definición del servicio	16
3.1.2. Servicios sustitutos o similares	17
3.2. El Área de mercado	17
3.2.1. Mercado consumidor	17
3.2.2. Estructura de la población por grupos	19
3.3. Comportamiento de la demanda	20
3.4. Comportamiento de la oferta	21

3.5. Comportamiento de los precios	21
3.6. Análisis de comercialización	23
3.6.1. Canales de comercialización	23
3.6.2. Formas de comercialización del proyecto	24
3.6.3. Capacidad de competencia del proyecto	24
3.7. Resumen	25
Capítulo 4. Estudio Técnico	26
4.1. Tamaño	26
4.1.1. Capacidad del proyecto	26
4.1.2. Factores condicionales del tamaño	26
4.1.3. Justificación del tamaño en relación con el proceso	27
4.2. Localización	28
4.2.1. Macro localización	28
4.2.2. Micro localización	28
4.2.3. La localización con relación al medio geográfico	28
4.3. Proceso del servicio	29
4.3.1. Descripción del proceso de servicio	29
4.3.2. Insumos principales y secundarios	29
4.3.3. Servicios principales, sub servicios y alternativos	30
4.3.3.1. Servicios principales	30
4.3.3.2. Sub-servicios	30
4.3.4. Flujo grama del proceso total	30
4.3.5. Descripción de las instalaciones	30

4.3.6. Descripción de equipos	31
4.3.7. Descripción de personal	31
4.4. Obras físicas	31
4.5. Organización	31
4.5.1. Para la ejecución de este proyecto	31
4.5.2. Organización para la operación	32
4.6. Calendario	34
4.7. Resumen	37
Capítulo 5. Estudio Administrativo-Legal	38
5.1. Estructura administrativa legal	38
5.2. Marco legal del proyecto	38
5.3. Estructura administrativa	39
5.4. Descripción de los puestos del departamento	41
5.5. Resumen	43
Capítulo 6. Estudio Financiero	44
6.1. Análisis de costos	44
6.2. Análisis de ingresos	46
6.3. Indicadores de gestión	47
6.4. Resumen	51
7. Conclusiones	52
7.1. Conclusiones específicas	54
8. Recomendaciones	55
9. Bibliografía	56

Diagramas

Diagrama 1, Árbol de problemas

Diagrama 2, Árbol de soluciones

Figuras

Figura 1 Organigrama de ventas actual

Figura 2 Organigrama de ventas futuro

Figura 3, Estructura administrativa actual

Figura 4, Estructura administrativa futura

Tablas

Tabla 1, Calendario de actividades

Tabla 2, Descripción supervisor de servicio a cliente

Tabla 3, Descripción ejecutivo de servicio a cliente

Tabla 4, Costo de equipo

Tabla 5, Costo de personal y suministros

Anexos

Anexo 1, Encuesta 1

Anexo 2, Encuesta 2

Anexo 3, Encuesta calidad de servicio

Anexo 4, Encuesta 3

Anexo 5, Plano

Anexo 6, Flujo grama ventas-servicio a cliente

Anexo 7, Evaluación de ejecutivos de servicio a cliente

Anexo 8, Ventas por vendedor

Anexo 9, Grado de lealtad hacia UPS SCS Guatemala.

Anexo 10, Quejas



Capítulo 1. Introducción

El objetivo de este proyecto es verificar a través de los estudios: de mercado, técnico, administrativo y financiero, si crear el departamento de servicio a cliente en la compañía UPS SCS Guatemala, reduce la pérdida de clientes; se espera que incremente la obtención de oportunidades y la lealtad de los mismos.

Se enfoca en los servicios de transportación y aduanas ya que estos servicios representan más del 80% de los ingresos de la empresa UPS SCS Guatemala.

Los servicios de almacenaje, distribución y servicios técnicos las decisiones finales en su gran mayoría no son tomadas en Guatemala, por tal razón la creación del departamento de servicio a cliente será enfocada en el primer año de operación en los clientes de los servicios de transportación y aduanas.

Los diferentes estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero que se realizaron en este proyecto permitieron comprobar puntos muy importantes, de los cuales a continuación serán citados los más importantes.

Como justificación del proyecto se realizó una encuesta (ver anexo 4, encuesta 3) para determinar que es lo que más valoran los clientes perdidos, actuales y potenciales de la empresa UPS SCS Guatemala, desde el punto de vista de sus intereses como usuarios de los servicios de transporte y aduanas.

Los resultados de esta encuesta mostraron los 10 servicios más importantes para los clientes; los 5 con más valoración para ellos son:

- Información pro activa sobre el estatus de los embarques
- Tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes
- Tiempo de entrega de reportes de estatus de los embarques
- Precio
- Tiempo de tránsito

Por lo anterior, se creará una encuesta que se llevará a cabo cada 3 meses después de que este proyecto haya sido implementado con el objetivo de verificar la calificación que el cliente le da a UPS SCS Guatemala en estos 10 servicios, ver (anexo 3).

- En el estudio de mercado se determinó el tipo de cliente actual y potencial de la empresa UPS SCS Guatemala, a través de las dos encuestas que se realizaron (ver anexo 1 y anexo 2), se determinó en el anexo 1 las causas principales del por qué el cliente dejó de trabajar con UPS SCS Guatemala y en el anexo 2 cómo el cliente actual ve los servicios de UPS SCS Guatemala, esto confirmo que crear el nuevo departamento de servicio a cliente en la empresa UPS SCS Guatemala es viable desde el punto de vista mercadeo ya que traerá un valor agregado que no tiene actualmente la empresa UPS SCS Guatemala en los servicios de transporte y aduanas.
- En el estudio técnico se determinó que la capacidad instalada de UPS SCS Guatemala, tanto en recursos humanos como en materiales de oficina y equipo de cómputo y otras herramientas en el departamento de operaciones, servirá para montar el nuevo departamento de servicio al cliente, se comprobará si la organización futura que se plantea en este proyecto no se ve afectada, así como las actividades que se plantean en el calendario de actividades, hacen desde el punto de vista técnico que este proyecto sea viable.
- En el estudio administrativo-legal se determinó que la ejecución de la primera fase de este proyecto no alterará la actual estructura administrativa de UPS SCS

Guatemala y se confirmó que para la primera fase se tomarán recursos existentes en el departamento de operaciones.

- En el estudio financiero se comprobó que la puesta en marcha de este proyecto en su primera fase, no incrementará los costos presupuestados de la empresa UPS SCS Guatemala, por lo cual la puesta en marcha de este proyecto es totalmente viable y que la empresa tiene la solidez financiera para realizarlo. Así mismo los 4 indicadores de gestión que se crearon en este proyecto permitirán llevar un control de los resultados de la implementación del mismo.

Capítulo 2. Información del Proyecto

2.1 Antecedentes

UPS SCS Guatemala, tiene sus inicios en el año 2001, UPS Corporación tiene su sede mundial en Atlanta, Estados Unidos. UPS Corporación en el año 2001 adquirió a nivel mundial la compañía Fritz Companies con sede mundial también en Atlanta Estados Unidos, la cual era dueña de Fritz Guatemala S.A., por tal razón UPS SCS Guatemala pasa a ser la razón social.

UPS SCS Guatemala, es una empresa de logística internacional la cual incluye entre los servicios más importantes:

Transportación y Aduanas: representan un poco más del 80% de los ingresos de la empresa UPS SCS Guatemala y más del 60% de las decisiones en estos servicios se encuentran localmente en Guatemala, siendo los servicios más importantes:

- Transporte aéreo de importaciones y exportaciones
- Marítimo de importaciones y exportaciones
- Terrestre de importaciones y exportaciones
- Servicios de aduanas en fronteras, puertos y aeropuertos

Servicios técnicos, almacenaje y distribución: representan menos del 20% de los ingresos de UPS SCS Guatemala y más del 50% de las decisiones en estos servicios se encuentran en el extranjero.

- Servicios técnicos en tecnología y telecomunicaciones.
- Servicios de almacenaje
- Distribución.

Los clientes de la empresa UPS SCS Guatemala están segmentados en industrias siendo las más importantes en este momento:

- Telecomunicaciones

- Maquila
- Maquinaria industrial
- Perecedera
- Alta Tecnología

Las personas que toman la decisión de utilizar o no los servicios de UPS SCS Guatemala son:

- Gerentes Generales
- Gerentes Financieros
- Gerentes de Logística
- Propietarios
- Gerentes de Importación o Exportación
- Gerentes de Producción
- Gerentes de Distribución
- Gerentes Técnicos

Actualmente, UPS SCS Guatemala atiende a sus clientes desde el departamento de ventas, con el apoyo del departamento de operaciones con muy poco contacto personal en lo que se refiere a servicio post venta, por tal razón, se hace necesaria la creación de un nuevo departamento que será responsable del servicio personalizado a clientes actuales y futuros, con los objetivos de:

- Consolidar a los clientes actuales.
- Convencer a clientes actuales de ampliar el porfolio de negocios.
- Crear lealtad de nuestros clientes actuales.
- Incrementar la cartera con clientes nuevos a través de venta telefónica ayudando al departamento de ventas en el cumplimiento de las metas en ingresos que están reflejados en el presupuesto 2008 y en los presupuestos de los próximos años.

Así mismo, el alcance de este departamento de servicio al cliente y el éxito del mismo servirá para iniciar proyectos similares en todos los países de América Central y Ecuador.

Es importante mencionar como se comprobó en los diferentes estudios que se realizaron, que la primera fase del mismo no requiere ninguna inversión inicial ya

que se tomarán recursos humanos existentes así como el equipo de soporte tecnológico existente.

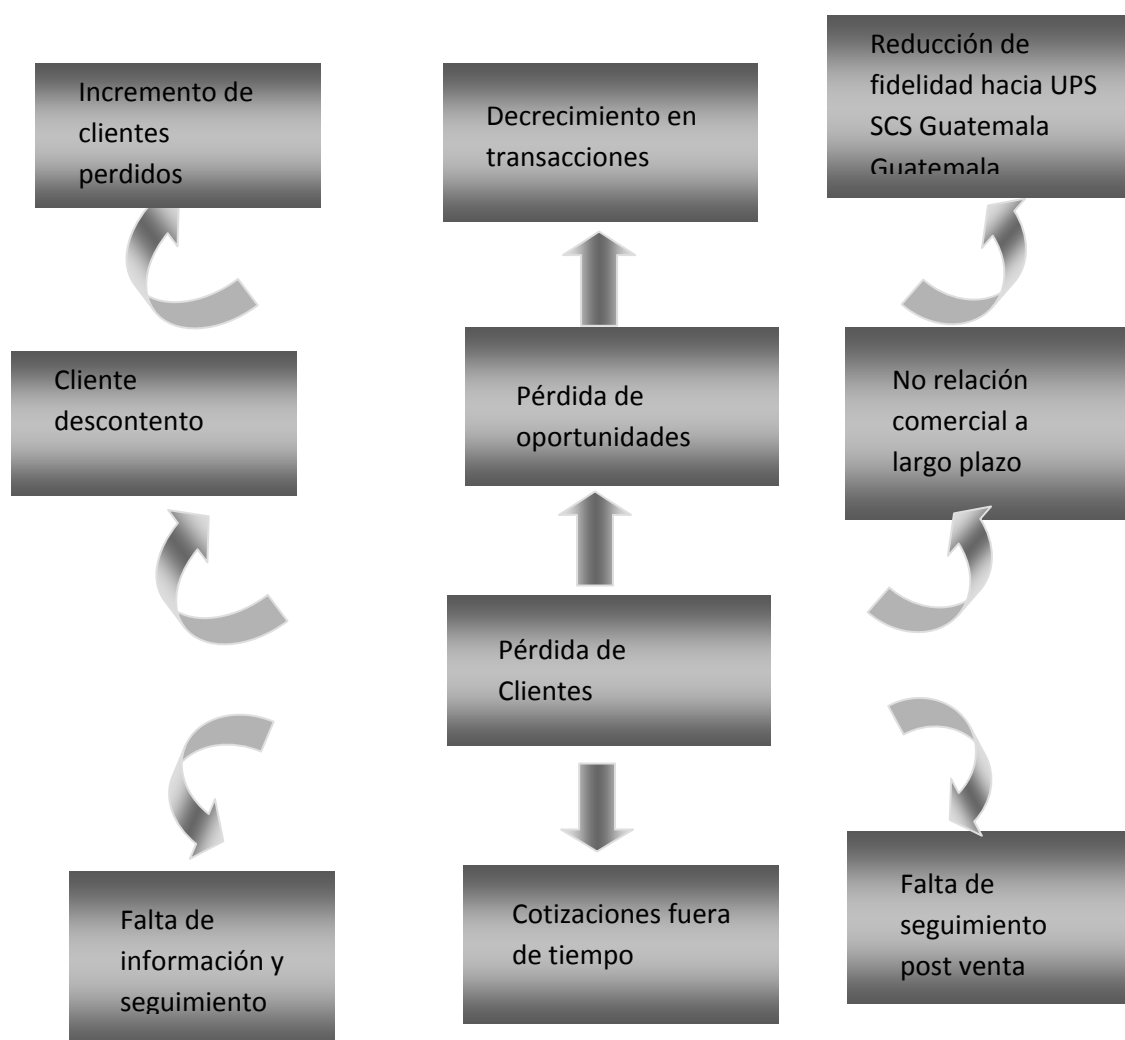
2.2 Problemas

2.2.1. Árbol de Problema

La pérdida de clientes, decrecimiento de cotizaciones ganadas y disminución de relaciones comerciales a largo plazo con algunos clientes es consecuencia de la falta de información, el largo tiempo que los clientes se tardan en recibir la cotización y la falta de seguimiento a los clientes.

Diagrama 1

Árbol de Problemas



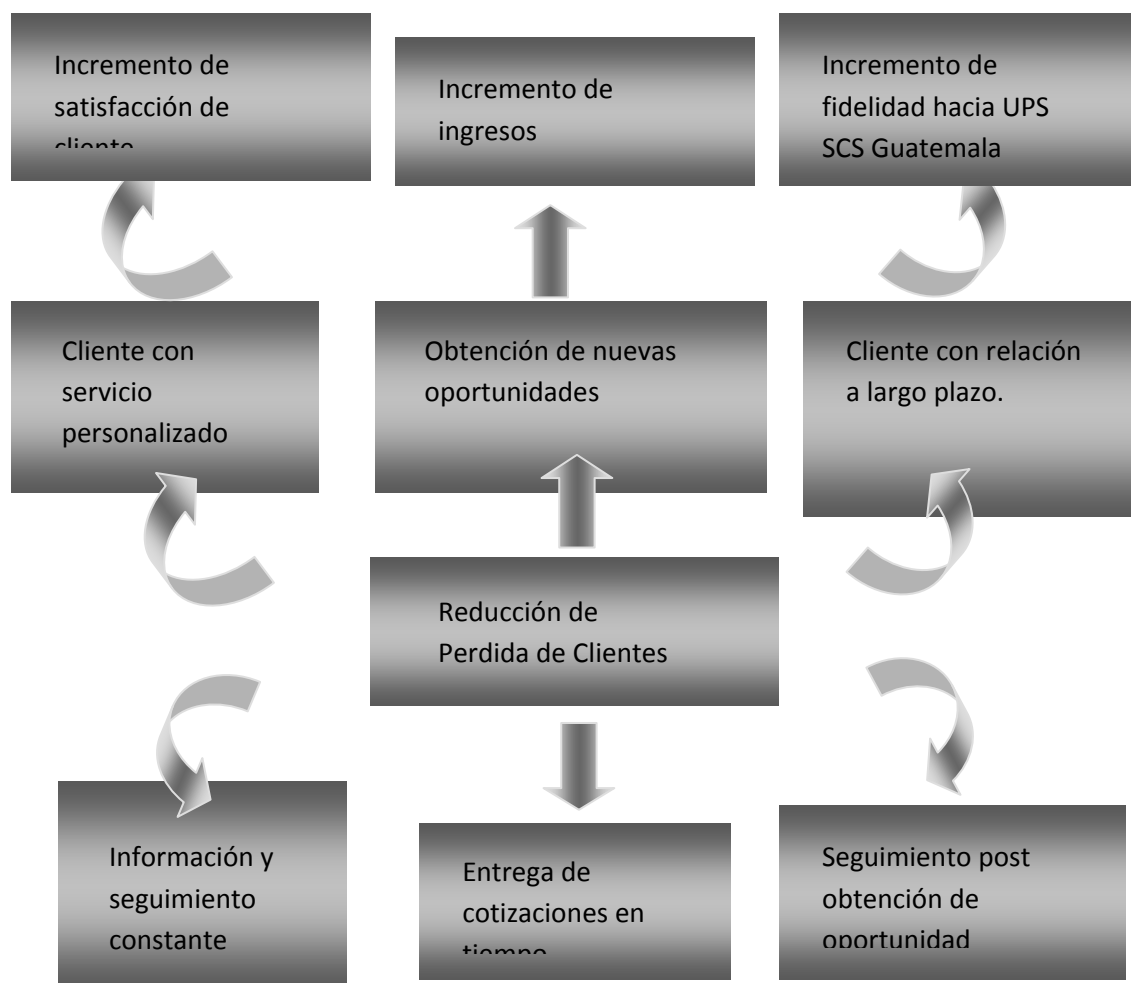
Fuente: Elaboración propia, año 2008

2.2.2. Árbol de Objetivos

La reducción de clientes perdidos, incremento en las cotizaciones enviadas y el incremento de la lealtad hacia UPS SCS Guatemala se lograra con información y seguimiento constante, la entrega de cotizaciones a tiempo y el seguimiento post venta.

Diagrama 2

Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración propia, año 2008

2.2.3 Análisis de Opciones de Solución

Opción uno: se planteó la necesidad al departamento de operaciones, indicando que era necesario un nivel de servicio más alto para la clientela de UPS SCS Guatemala, los niveles de servicio detectado en las diferentes encuestas han determinado que esta opción no es viable.

Opción dos: se planteo la necesidad de contratar mas personal en el área de operaciones lo cual quedo descartado por que afectaría el presupuesto 2008 ya aprobado.

Opción tres: preparar este proyecto para presentarlo al más alto nivel, siendo El Gerente General de Guatemala y las gerencias en Miami Estados Unidos, para que después de analizar los resultados presentados, tomen la decisión de iniciar un proyecto piloto en Guatemala, que se pueda replicar en toda la región de América Central y Ecuador.

2.3 Objetivos de esta investigación

2.3.1 Objetivo General:

- Verificar mediante los diferentes estudios, la viabilidad de crear el nuevo departamento de servicio a cliente en la compañía UPS SCS Guatemala.

2.3.2. Objetivos Específicos:

- Proponer a UPS Supply Chain Solutions en Miami, USA una solución a la problemática por la pérdida de clientes.
- Incrementar la lealtad de los clientes a largo plazo.
- Obtención nuevas oportunidades de clientes actuales y potenciales en Guatemala.
-

Los tres objetivos específicos anteriores enfocados en los servicios de transportación y aduanas.

2.4 Justificación de esta investigación

La necesidad de la empresa UPS SCS, de reformular la atención a los clientes actuales y futuros a través de la creación de un nuevo departamento de Servicio a Cliente, que brinde como principales resultados, los siguientes:

- Motivación de la fuerza laboral de UPS SCS Guatemala, logrando minimizar la pérdida de clientes ya que las encuestas internas que realizó recursos humanos muestra que los empleados de UPS SCS Guatemala se desaniman por cada cliente que se pierde.
- Aumento de la lealtad a largo plazo de la clientela actual y futura, logrando con ello el crecimiento sostenido de la empresa UPS SCS Guatemala para lograr las metas cualitativas y cuantitativas.

Esta necesidad esta basada en los resultados que arrojó la encuesta que se realizó para saber qué grado de importancia tiene para el cliente, los 10 elementos que se consideran cruciales para una empresa de Logística Internacional en los servicios de transportación y aduanas, esta encuesta que se muestra en el anexo 4 encuesta 3, fue realizada a 10 clientes perdidos y 20 clientes actuales en los servicios de Transportación aérea, terrestre, marítima y servicio de aduanas, y lo que se buscaba era saber en una valoración de 1 a 10 que importancia el cliente le da a los siguientes elementos siendo 10 lo más importante y 1 lo menos importante.

- Precio
- Tiempo de entrega de cotización
- Seguimiento a las cotizaciones que recibe el cliente
- Tiempo de tránsito
- Tiempo de liquidación de gastos y facturación de servicios
- Visibilidad en el sistema de Intranet de UPS
- Tiempo de respuesta a las necesidades del cliente
- Tiempo de entrega de reportes de estatus de embarques
- Tiempo de trámite aduanal
- Información pro activa sobre el estatus de sus embarques

La siguiente es la valoración para cada uno de los 10 elementos desde el punto de vista del cliente, siendo 10 el nivel de importancia más alto para el cliente y 1 el de menos importancia.

Los resultados de la encuesta, que se obtuvieron sumando los valores en cada uno de los elementos y dividiéndolos dentro de los 30 clientes encuestados dieron los siguientes resultados.

- Información pro activa sobre el estatus de sus embarques: 9.06
- Tiempo de respuesta a sus requerimientos: 8.3
- Tiempo de entrega de reportes de estatus de embarques 7.13
- Precio: 6.9
- Tiempo de tránsito: 5.73
- Tiempo de entrega de cotizaciones: 5.7
- Tiempo de liquidación y facturación: 4
- Tiempo de trámite aduanal: 3.23
- Seguimiento a las cotizaciones que el cliente recibe: 2.7
- Visibilidad en el sistema de Intranet de UPS 2.2

Los anteriores resultados confirman que el cliente espera que la empresa UPS SCS Guatemala le de la información que requiere de una forma pro activa ya que el resultado de 9.06 es determinante. Así mismo otros aspectos que tienen que ver con retroalimentación hacia el cliente, de parte de UPS SCS Guatemala están por arriba del 7.13; la encuesta también dio como resultado que el precio tiene una importancia del 6.9 ya que en la época actual los clientes buscan ahorros significativos en su cadena logística. Por lo anterior se puede confirmar que la creación del departamento de servicio a cliente en UPS SCS Guatemala es una solución viable para que el cliente reciba la información que necesita de una forma personalizada.

2.5. Marco Teórico Conceptual

El servicio a cliente, es hoy en día uno de los principales servicios diferenciales que una empresa de venta de servicios debe tener como prioridad, tomando en cuenta que cada cliente tiene diferentes necesidades, una empresa de servicio debe tener un departamento que sea el encargado de estar cumpliendo con las necesidades actuales del cliente y más importante, estar junto al cliente desarrollando sus necesidades futuras para obtener lo más difícil hoy en día que es el incremento de la fidelidad.

Las empresas de logística internacional se dedican a prestar sus servicios a los clientes con transportes propios o de terceros, los servicios de transporte internacional en carga aérea, marítima y terrestre para importaciones y exportaciones buscando con ello el incremento de utilidades para sus respectivas empresas.

Así mismo, la globalización en la economía mundial está teniendo como resultado que muchas empresas están entregando a otras empresas lo que no es su objetivo de negocio, lo que se conoce como outsourcing, entre ellos se menciona: el transporte internacional, el almacenaje de sus productos, la distribución de los mismos en los mercados en que operan; como por ejemplo: las empresas de consumo masivo en lugar de ellos ser los dueños de una gran flota de transporte, le entrega a una empresa de logística esa distribución y con esto obtiene economías de escala que hacen que el producto llegue más rápido y a un precio más competitivo al cliente final. Por lo tanto algunas empresas de logística internacional han incluido la cobertura de estas necesidades en el porfolio de servicios.

Otro ejemplo en distribución, es una empresa que fabrica zapatos: esta empresa fabricante de zapatos tiene una flota de 4 camiones lo que le permite llegar a 50 clientes diferentes, entregando su distribución a una empresa de logística le puede permitir llegar a los lugares

que la fábrica quiera llegar sin tener que hacer inversiones propias en flotas más grandes de camiones, dejando a la empresa de logística la responsabilidad de la entrega de su mercadería en los tiempos, lugares y costos pactados.

Algunas empresas de logística internacional han ido más allá creando departamentos que se encarguen de dar servicios de soporte técnico a todo tipo de empresas, como por ejemplo servicio preventivo y correctivo para computadoras.

Capítulo 3 Estudio de Mercado.

3.1. El Producto en el mercado

3.1.1. Definición del Servicio actual.

La empresa UPS SCS Guatemala, vende los servicios de logística global que incluye los siguientes servicios:

- Transporte aéreo de importación y exportación
- Transporte marítimo de importaciones y exportación
- Transporte terrestre de importaciones, exportación y local en Guatemala
- Servicio de aduanas en todas las fronteras, puertos y aeropuerto la Aurora

- Servicios técnicos preventivos, correctivos, manejo de garantías de reparación para equipo de computación ya sea computadoras portátiles, computadoras de escritorio e impresoras de todo tamaño.
- Servicio de manejo de almacenaje
- Servicio de distribución para hacer más eficiente la entrega del producto en cuanto a tiempo y precio.
- Servicios de entrega especializada, en plataformas, utilización de montacargas y otros equipos especializados.

El nuevo departamento de servicio a cliente en la empresa UPS SCS Guatemala, tendrá entre sus objetivos el incremento en los siguientes aspectos:

- Que el cliente califique a UPS SCS Guatemala, como una empresa que presta servicios personalizados de una forma pro activa.
- Los tiempos de respuesta a los requerimientos del cliente se reduzcan.
- Que los tiempos de entrega de liquidación y facturación se reduzcan.
- Incremento de embarques aéreos y marítimos desde y hacia Estados Unidos, Sur América, Europa y Asia.
- Incremento de transporte terrestre entre Guatemala y los países de América Central.
- Incremento de transporte terrestre desde México hacia Guatemala.
- Incremento de trámites de aduanas en las fronteras con México, El Salvador y Honduras, en los puertos Santo Tomás de Castilla y Puerto Quetzal y el Aeropuerto La Aurora.
- Que se incrementen los clientes que utilicen los servicios de almacenaje y distribución.
- Incremento de clientes que utilicen los servicios técnicos.

Por lo anterior se tendrá disminución de clientes perdidos; incremento de la fidelidad; por consiguiente relaciones a largo plazo de los clientes existentes y potenciales, pero sobre todo, garantizar un crecimiento fuerte y sostenible a largo plazo de la empresa UPS SCS Guatemala.

3.1.2. Servicios sustitutos o similares:

El nuevo departamento de servicio a cliente se coordinará directamente con el departamento de ventas, tendrá a los vendedores para cubrir cualquier eventualidad, si un ejecutivo de servicio a cliente no puede atender al cliente y/o si faltase a sus labores por enfermedad o vacaciones. Debido a que los ejecutivos de servicio a cliente estarán atendiendo segmentos de mercado diferente, se realizarán cada 3 ó 4 meses rotaciones temporales para que el equipo de Servicio a Cliente conozca todos los sectores a los que se les da el servicio.

Algunas empresas de la competencia tienen departamentos de soporte a ventas y operaciones, con los cuales logran proporcionar a sus clientes un servicio personalizado más acorde a sus necesidades individuales, pero se ha identificado que la gran debilidad de estas empresas es la alta rotación de personal que tienen en estos departamentos de soporte.

3.2. El Área del mercado

3.2.1. Mercado consumidor

Por ser información confidencial de UPS, no se puede citar el listado de clientes actuales y /o futuros pero si se pueden dar ejemplos de los mismos.

Clientes actuales: todos los clientes actuales clasificados en segmentos de industria y en A, B y C por el número de transacciones que realizan.

En el mercado de logística internacional la importancia del cliente se mide por el número de Transacciones Mensuales que realizan en el servicio que tengan con la empresa logística, la gran mayoría de estas empresas logísticas miden y califican de la siguiente manera a los clientes.

- De 0 a 20 Transacciones: Tipo C
- De 20 a 50 Transacciones: Tipo B
- De 50 Transacciones en Adelante: Tipo A

Ejemplo: una maquila que está en el Sector de Manufactura y clasificado como cliente B.

Clientes futuros: mismo caso que el anterior, también se tiene clasificado los clientes por sector y por A, B y C, ejemplo: una empresa de calzado es un cliente potencial en el sector de consumo y es un cliente C.

Como muestra del por qué se han perdido clientes, se realizó una encuesta, que se aplicó aproximadamente al 10% de los clientes que se perdieron en los últimos meses, que dio como resultado las siguientes observaciones (ver anexo 1).

- El no seguimiento a la cuenta por parte de ejecutivos de UPS SCS Guatemala.
- Precios más altos que los de la competencia
- Mala cotización, quiere decir que cuando se realizaba el servicio llegaban facturas con costos que no estaban incluidos en las cotizaciones que los clientes habían recibido.
- Cotización recibida fuera de tiempo, quiere decir que el cliente pedía una cotización y la recibía 2 o 3 días después que la necesitaba, por lo cual decidía utilizar otra empresa de la competencia que si había presentado cotización en tiempo.

La anterior encuesta la realizó el departamento de Recursos Humanos de UPS SCS Guatemala, ya que es un departamento ajeno a Ventas y a Operaciones, con lo cual los clientes se pudieron expresar libremente.

Como muestra en servicio a clientes actuales se realizó una encuesta, a 35 clientes, lo cual es el 10% de los clientes actuales de la compañía UPS SCS Guatemala, se realizaron las siguientes preguntas con sus respectivos resultados, (ver anexo 2).

- A la pregunta ¿Quién le atiende?: La respuesta fue Operaciones o Ventas.

- A la pregunta ¿El tiempo de respuesta que recibe es el que usted espera?: La respuesta fue “a veces”.

- A la pregunta ¿Cómo calificaría nuestro servicio al cliente de 1 a 10? La respuesta fue que el 50% califica de 3 a 5 y el otro 50% de 6 a 10, teniendo muy pocos 10.

- A la pregunta ¿El tiempo en enviarle la cotización requerida es la que usted necesita? La respuesta fue en más del 50%, NO.

- A la pregunta ¿Está contento con el servicio personalizado que recibe? La respuesta fue que más del 50% NO esta contento.

Por lo anterior se puede confirmar que es una necesidad válida el crear el nuevo departamento de servicio a cliente en UPS SCS Guatemala.

3.2.2 Estructura de la población por grupos, edades y segmentos

Las empresas de logística internacional clasifican a los clientes por tipo de industria y por número de transacciones nacionales o internacionales, algunas clasificaciones son:

Clasificación por Industrias:

- Consumo: empresas como Procter and Gamble o Colgate Palmolive.
- Alta Tecnología: empresas de telecomunicaciones y en área de computación.
- Farmacéutica: distribuidores de productos farmacéuticos o productores de productos farmacéuticos.

- Venta al Detalle: Supermercados o medianas y/o pequeñas empresas que venden al cliente, no al mayorista, como ejemplo: ferreterías, empresas de repuestos de autos, etc.
- Maquilas: empresas que realizan transformación para otras empresas de cualquier producto, como ropa, calzado, chips electrónicos, a veces de vehículos, etc.
- Perecederos: todas aquellas empresas que exportan o importan producto perecedero como vegetales, pescado, camarón, follaje, frutas etc.
- Maquinaria: aquí están todas las empresas que no se catalogan en los otros sectores como empresas importadoras de maquinaria y repuestos, minería, petróleo y otras.

Lo anterior es otra razón por lo cual se necesita este proyecto en UPS SCS Guatemala, ya que se requiere que los clientes tengan además del vendedor que les atiende, un soporte en servicio a cliente directo, que vele porque sus necesidades sean cubiertas y por el desarrollo sostenido y largo plazo del cliente dentro de la empresa UPS SCS Guatemala.

3.3. Comportamiento de la demanda:

Situación Actual: UPS SCS Guatemala muestra un crecimiento anual en los años anteriores entre el 7% al 9% con respecto a sus ingresos, pero una rotación o pérdida de clientes entre el 25% al 35%, dependiendo del año.

Como se mencionará en el estudio financiero, al ser UPS SCS Guatemala filial de la corporación UPS en Estados Unidos, no se pueden mostrar números individuales de una estación como Guatemala, pero el realizador de este estudio de Mercado, ha tenido a la vista los números en historia de los últimos 4 años, así como el presupuesto 2008, por lo que se puede afirmar que la compañía UPS SCS Guatemala, tiene suficiente demanda para tener resultados positivos con la creación de la propuesta que se presenta en este proyecto.

3.4. Comportamiento de la oferta:

Se puede dividir la oferta de competidores de la empresa UPS SCS Guatemala de la siguiente manera.

- Competidores Directos Mundiales: son empresas que prestan un similar portafolio de servicios a nivel mundial como: DHL Logistics, Panalpina, Eagle, K&N, etc,
- Competidores Directos Locales: son empresas locales que tienen representaciones de empresas que no tienen presencia mundial como: CPS, Cargo S.A. Atlapac, etc
- Competidores Indirectos en el servicio marítimo: son empresas que su principal servicio es el transporte marítimo de contenedores, pero que vieron en el ámbito logístico la oportunidad de ganar más clientes al fundar empresas de logística como: Maerks Logistic o Crowley Logistics.
- Competidores Indirectos locales: son empresas locales que se dedican a un solo servicio del portafolio de servicios de la empresa UPS SCS Guatemala.

La industria logística en Guatemala no tiene intervención del estado, en regulaciones que no permitan desarrollar la libre empresa, UPS SCS Guatemala respeta y cumple con todas las obligaciones legales y fiscales para desarrollarse dentro del territorio de Guatemala.

3.5. Comportamiento de los precios

Por historia los precios en carga aérea y marítima la han dirigido las grandes empresas marítimas y áreas, poniendo rangos de fletes por tipo de producto y por cantidad de envíos realizados. En los últimos dos años los precios de los servicios de transporte se han visto

afectados por el incremento en el precio del petróleo, como evidencia de lo anterior se citan dos ejemplos.

Importación de resina sintética: el flete puede estar en \$1200.00 por contenedor, mientras para Teléfonos Celulares puede costar \$3500.00 por contenedor.

Otro ejemplo, en carga aérea un exportador de pescado paga menos que un exportador de ropa, debido a que los volúmenes de mercado para el pescado son más altos que los de ropa.

En el servicio de aduanas se tiene un rango entre \$50.00 hasta \$500.00 dependiendo del valor CIF de la mercadería o número de transacciones de los clientes.

La evolución futura de los precios en el transporte marítimo, aéreo o terrestre dependerá del precio del combustible, ya que este insumo es uno de los principales para las empresas de transporte internacional.

En base a los incrementos en los costos de operación a nivel mundial y por el constante incremento del petróleo, las compañías de logística estiman que el precio del transporte terrestre subirá en los próximos 3 años en un 10% a 18%, dependiendo del incremento del combustible, el precio del transporte marítimo en un 10% a 15%. Y el precio del transporte aéreo en un 10% a 18%

En el servicio de manejo de inventarios y distribución, se presume un incremento anual en los precios del 7% al 9% dependiendo la industria a la cual se atiende.

La influencia prevista de los precios sobre la demanda se estima que va a obligar a los importadores a tener una mejor planificación de sus importaciones y a los exportadores a tener

que manejar y reducir sus costos de producción ya que los de transportación no los pueden manejar.

La empresa UPS SCS Guatemala, se reserva el derecho de dar a conocer los márgenes de comercialización que tiene en Guatemala.

3.6. Análisis de comercialización

3.6.1. Canales de comercialización

La empresa UPS SCS Guatemala, hasta el momento se ha basado en la venta directa a través de vendedores, esto es otro motivo de este proyecto, ya que una de las funciones de los ejecutivos de servicio a cliente será a través del teléfono ofrecer los servicios a clientes actuales y potenciales.

- Clientes actuales: las dos funciones principales de los ejecutivos de servicio a cliente serán: atender al cliente en sus transacciones actuales, proporcionándoles todo tipo de información que permita al cliente tener claro el proceso de dicha transacción y ofrecer a los mismos clientes, que solo utilizan uno o dos servicios, que utilicen el resto de servicios para hacer un incremento en espiral.
Ejemplo: si un cliente realiza una transacción en aduanas, el trabajo del ejecutivo de servicio será informarle desde que comienza el servicio aduanal hasta que la mercadería es entregada en la bodega del cliente, así mismo, pedirle la oportunidad de manejar el transporte internacional de las futuras transacciones.
- Clientes Potenciales: el supervisor de servicio a cliente en coordinación con el gerente de ventas y el gerente de ventas regional escogerán por sector y tamaño de cliente las empresas que los ejecutivos a cliente llamen para vender los servicios de la empresa, en este caso la función de los ejecutivos de servicio a cliente, será llamar a los clientes potenciales que se les asignen, para introducir la empresa y comenzar el flujo de negociación, tratando en conjunto y en coordinación con el departamento de ventas de obtener nuevos negocios de estos clientes potenciales.

Ejemplo: cliente potencial Xanadu, el ejecutivo de servicio a cliente tiene que llamar a Xanadu y preguntar quien es la persona que toma las decisiones en comercio internacional, con el nombre se debe de proceder a contactarlo, ofrecerle los servicios, enviarle cotización, si el cliente acepta, enviar a un ejecutivo para que se llene la papelería de solicitud de crédito y todos los documentos que se necesitan para que Xanadu pueda comenzar a trabajar con UPS SCS Guatemala, así mismo, entre el ejecutivo de servicio a cliente, el vendedor asignado y operaciones se deberá de realizar el manual de procedimientos para el cliente, el cual debe de ser aceptado por el cliente y firmado por operaciones, ventas y servicio a cliente.

3.6.2. Formas de comercialización del proyecto

La fuerza de ventas, informará personalmente a los clientes del nuevo departamento de servicio a cliente y se asignará un ejecutivo de servicio a cliente, dependiendo el tamaño del cliente y el sector al que pertenece, así mismo se utilizaran materiales adicionales de apoyo como brochures y cartas personalizadas dando a conocer el nuevo departamento de servicio a cliente..

Cada ejecutivo de servicio a cliente, además de tener ya clientes asignados tendrá 10 clientes potenciales mensuales a desarrollar.

3.6.3. Capacidad de competencia del proyecto

Oferta potencial del proyecto: los servicios nuevos que dará a sus clientes la empresa UPS SCS Guatemala al momento de implementar el nuevo departamento de servicio a cliente, no se cobrará a los clientes, sino que será parte de los costos, con lo cual será mucho más atractivo para los clientes, ya que por lo mismo que pagan actualmente recibirán valores agregados, lo que UPS SCS Guatemala obtendrá con la implementación de este nuevo departamento, será además de crecimiento sostenido, el crecimiento de la fidelidad de los clientes.

3.7. Resumen

En el presente estudio se obtuvo información a través de las encuestas que se realizaron con clientes perdidos y clientes actuales; se verificó que el crear el nuevo departamento de servicio a cliente, es viable desde el punto de vista de mercadeo, ya que traerá a la empresa UPS SCS Guatemala un valor agregado que no tiene actualmente.

Como se mencionó en varios numerales del Estudio de Mercado y el párrafo anterior, estos son algunos de los beneficios que traerá la creación del Departamento de Servicio a Cliente:

- Incremento en el servicio a cliente.
- Incremento en las cotizaciones aceptadas por lo clientes actuales
- Incremento en los ingresos a corto, mediano y largo plazo.
- Incremento en la captación de clientela nueva
- Incremento en la captación de servicios de nuevos de clientes actuales

Lo más importante, que la empresa UPS SCS Guatemala obtendrá con la creación del nuevo departamento de servicio a cliente, el incremento de la lealtad de los clientes, con lo cual la

empresa UPS SCS Guatemala podrá contar con un índice de crecimiento sostenido a corto, mediano y largo plazo.

Por todo lo anterior se puede determinar que el estudio de mercado y todos los beneficios listados permiten pasar al “Estudio Técnico”.

Capítulo 4 Estudio Técnico.

4.1 Tamaño

4.1.1. Capacidad del proyecto

El proyecto se planea que conste de 3 fases.

- Fase 1: Se iniciará con 3 ejecutivos de servicio a cliente y 1 supervisor, en junio 2008, recursos ya disponibles en el departamento de operaciones de UPS SCS Guatemala, por lo tanto no se necesita de inversión en contratación y entrenamiento.
- Fase 2: Se incrementará 1 ejecutivo de servicio a cliente en septiembre 2008.
- Fase 3: Se incrementará 1 ejecutivo de servicio a cliente adicional en enero 5 del año 2009.

4.1.2 Factores condicionales del tamaño:

Como se menciona en la capacidad del proyecto, el plan es realizar este proyecto en 3 fases de implementación que con lleve recursos humanos adicionales, esto se hace ya que al ser un departamento nuevo se le tiene que comprobar con hechos y no planes a UPS SCS Corporación que el proyecto es totalmente viable.

Se plantea de esta forma, porque en la fase 3 se planea hacer departamentos similares en los otros 5 países de América Central así como en Panamá y Ecuador, por lo tanto, en estos países se realizaría la Fase 1 en enero del 2009.

Por el análisis de la clientela actual se puede comprobar que el número inicial de 3 ejecutivos de servicio a cliente y 1 supervisor son suficientes para arrancar el proyecto.

La razón que contempla la fase 2 y la fase 3, es el crecimiento que traerá a UPS SCS Guatemala la puesta en marcha de este proyecto en junio de este año.

La dimensión del mercado que se tiene de la industria también concuerda con la lógica de dividir este proyecto en 3 fases.

La capacidad financiera de UPS SCS Guatemala al ser filial de una multinacional es totalmente estable y es otra de las razones por las cuales este proyecto es viable.

La disponibilidad de insumos materiales que se prevé no será problema para el inicio de este proyecto, si éste es aprobado se contará con los recursos suficientes para ponerlo en marcha; recursos iniciales necesarios, como el recurso humano, las computadoras, teléfonos, útiles de oficina serán utilizados de los recursos asignados al departamento de operaciones de UPS SCS Guatemala.

La disponibilidad de recursos humanos no es uno de los problemas, ya que como el servicio a cliente es tan débil en Guatemala, se tomarán en la fase 1 las cuatro personas que se necesitan de la organización actual de la empresa UPS SCS Guatemala, ya que se hizo el

análisis y el mismo determinó que hoy en día UPS SCS Guatemala cuenta con estos recursos humanos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Otra ventaja que se tiene al realizar movimientos internos dentro de UPS SCS Guatemala, es que el período de entrenamiento es menos a que si se optara por arrancar el proyecto con personal externo.

No se prevén limitaciones de transporte, ya que todas las personas que se contraten vivirán en lugares que les permita fácil acceso a UPS SCS Guatemala o que tengan vehículo propio.

La capacidad administrativa de UPS SCS Guatemala es una de sus grandes ventajas y el supervisor del Departamento de Servicio a Cliente, tendrá fortalezas administrativas porque en este momento ya funge como supervisor de otro departamento de UPS SCS Guatemala.

4.1.3. Justificación del tamaño en relación con el proceso y la localización.

Al ser un servicio a cliente y que los recursos que se necesitan para que el ejecutivo realice el trabajo son tecnológicos y que los procesos de servicio a cliente tienen relación directamente con el departamento de ventas de UPS SCS Guatemala se planea que este departamento de servicio a cliente esté muy cerca del departamento de ventas, como se puede ver en el plano que se plantea en este proyecto, (ver en anexo 5).

Los procesos de ventas son los que dan inicio al servicio a cliente, los clientes necesitaran cotizaciones que se les pedirán a los ejecutivos de ventas y será necesaria información constante entre ventas y servicio a cliente.

4.2. Localización

4.2.1. Macro localización:

Como se mencionó, este proyecto es contemplado en 3 fases, cuando se implemente la fase número 3 en Guatemala, se planea poner en marcha la fase 1 en El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Ecuador, buscando los mismos objetivos que se pretenden alcanzar en Guatemala.

4.2.2. Micro localización:

Las fases 1, 2 y 3 de Guatemala se realizarán en las oficinas Centrales de UPS SCS Guatemala que estarán localizadas en zona 12 de la ciudad de Guatemala y no se prevé expandirlo a otros lugares del territorio de Guatemala, pero si a las oficinas centrales de UPS SCS en El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Ecuador, cuando se implemente la fase tres en Guatemala se implementara la fase uno en todos estos países.

Se puede afirmar que la integración en el medio, condiciones naturales, geográficas y físicas no tienen ninguna incidencia negativa para que este proyecto sea realizable, ya que es un proyecto de servicios.

Se ha tomado en cuenta las condiciones institucionales de Guatemala para la viabilidad de este proyecto y al ser un servicio se confirmó que no hay condiciones institucionales de Guatemala que puedan tener injerencia negativa en la realización de este proyecto y en relación a la institucionalidad de UPS SCS a nivel mundial se puede confirmar que tampoco habrá problema en su desarrollo.

4.2.3. La localización con relación al medio geográfico:

Como se ve en el anexo 5 que se adjunta, la localización será en Zona 12, esta localización para los intereses económicos de UPS SCS Guatemala es muy favorable y otra gran ventaja es que las instalaciones contarán con suficientes parqueos para los vehículos de clientes que deseen visitar a esta empresa, lo que no sucede en la actualidad.

Con relación a las características geográficas del terreno y del proceso de expansión UPS SCS, cuenta con el espacio físico para cumplir con las tres fases del proyecto, se deja constancia en este estudio técnico que si el proyecto requiere mas espacio físico para más ejecutivos de servicio a cliente, se planteará a UPS SCS la necesidad de hacer otras inversiones para poder tener la capacidad física.

4.3. Proceso de servicio:

4.3.1. Descripción del proceso de servicio

El proceso inicia con la asignación de los clientes actuales a los 3 ejecutivos de servicio a cliente, estos ejecutivos tendrán que presentarse con cada cliente y ponerse a sus órdenes para cualquier consulta de los servicios internacionales y nacionales de UPS SCS Guatemala que los clientes requieran.

Los ejecutivos de servicio a cliente serán los responsables de mantener informado al cliente de cualquier avance en los servicios de transporte o logística que el cliente haya contratado con UPS SCS Guatemala.

También deberán preparar y enviar a los clientes las cotizaciones que ellos requieran y 24 horas después, como máximo, hacer seguimiento con los clientes para verificar la aceptación o la no aceptación de las cotizaciones.

Deberán realizar los manuales de procedimientos en conjunto con los departamentos de ventas y operaciones, enviárselos al cliente para su aceptación y serán los únicos responsables de mantener al día y hacer las modificaciones cuando sean necesarias en los manuales de procedimiento, ya sea por cambio de condiciones económicas o a petición de los clientes o de la empresa UPS SCS Guatemala.

4.3.2. Insumos principales y secundarios:

- Insumos principales:
Teléfono, Computadora, Impresora y Calculadora personal, espacio físico

(Escritorio y silla)
- Insumos secundarios:
Cualquier insumo de oficina.

4.3.3. Servicios principales, subservicios y alternativos.

4.3.3.1. Servicio principales

- Seguimiento a órdenes de compra
- Preparación y envío de cotizaciones
- Seguimiento a cotizaciones enviadas.
- Realización de manuales de procedimientos de todo cliente actual.
- Creación de tarifas internacionales entre UPS SCS Guatemala, filiales en el mundo y los clientes.

4.3.3.2. Sub-servicios:

- Venta de servicios adicionales a clientes actuales
- Venta de los servicios de UPS SCS Guatemala a clientes nuevos.
- Realización de manuales de procedimiento de clientes nuevos.

4.3.4 Flujo grama del proceso total

Ver flujo grama del proceso total en el anexo 6, flujo grama de servicio a cliente, este flujo grama muestra todo el proceso de ventas y servicio y del ejecutivo de servicio a cliente.

4.3.5. Descripción de las instalaciones:

Ver plano de las instalaciones en anexo 5 “Plano de UPS SCS Guatemala”, donde se muestra el área donde se colocará el departamento de servicio a cliente, el área estará acondicionada desde un principio para que allí se instalen 5 ejecutivos de servicio a cliente y el supervisor, con lo cual completadas las 3 fases no se tendrán que hacer adecuaciones posteriores. Como se aprecia en el plano:, el área de servicio a cliente se colocó estratégicamente para que la comunicación con el departamento de ventas sea totalmente ágil y eficaz.

Se informó que en este momento la empresa UPS SCS Guatemala se encuentra ubicada en la zona 4, pero para finales de junio, la empresa UPS SCS Guatemala tiene planificado la

mudanza a un nuevo edificio en la zona 12, el nuevo departamento de servicio a cliente de aprobarse, se ubicará junto a ventas como lo muestra el plano.

4.3.6. Descripción de equipos:

Los equipos necesarios para que los ejecutivos de servicio a cliente puedan realizar su trabajo eficazmente se mostrarán en el estudio financiero numeral 6.1.

4.3.7 Descripción personal

Ver la descripción de los puestos de ejecutivos de servicio a cliente y supervisor de servicio a cliente en numeral 5.4.

4.4. Obras físicas:

En el proyecto se muestra como una referencia la cantidad a invertir en las obras físicas que se detallan en el anexo 5 y la cantidad monetaria de Q76,003.20 para escritorios modulares se detalla en el numeral 6.1 análisis de costos, se confirma que la inversión para la realización de este proyecto no es inversión nueva, sino que se tomará de los recursos actuales del departamento de exportaciones, trasladando del departamento de operaciones al departamento de ventas todo lo necesario para la puesta en marcha de este proyecto.

Se confirma como se mencionó que la empresa UPS SCS Guatemala, tiene planificada la mudanza para el mes de junio, por lo anterior se informó de las fechas en que se presentará este proyecto al departamento de ingeniería para que se dejara la opción de colocar las 4 personas del departamento de operaciones en el departamento de ventas, opción que está contemplada como cero costo, ya que si no se aprueba el proyecto, las 4 personas serán colocadas en las mismas condiciones pero en el departamento de operaciones.

4.5. Organización

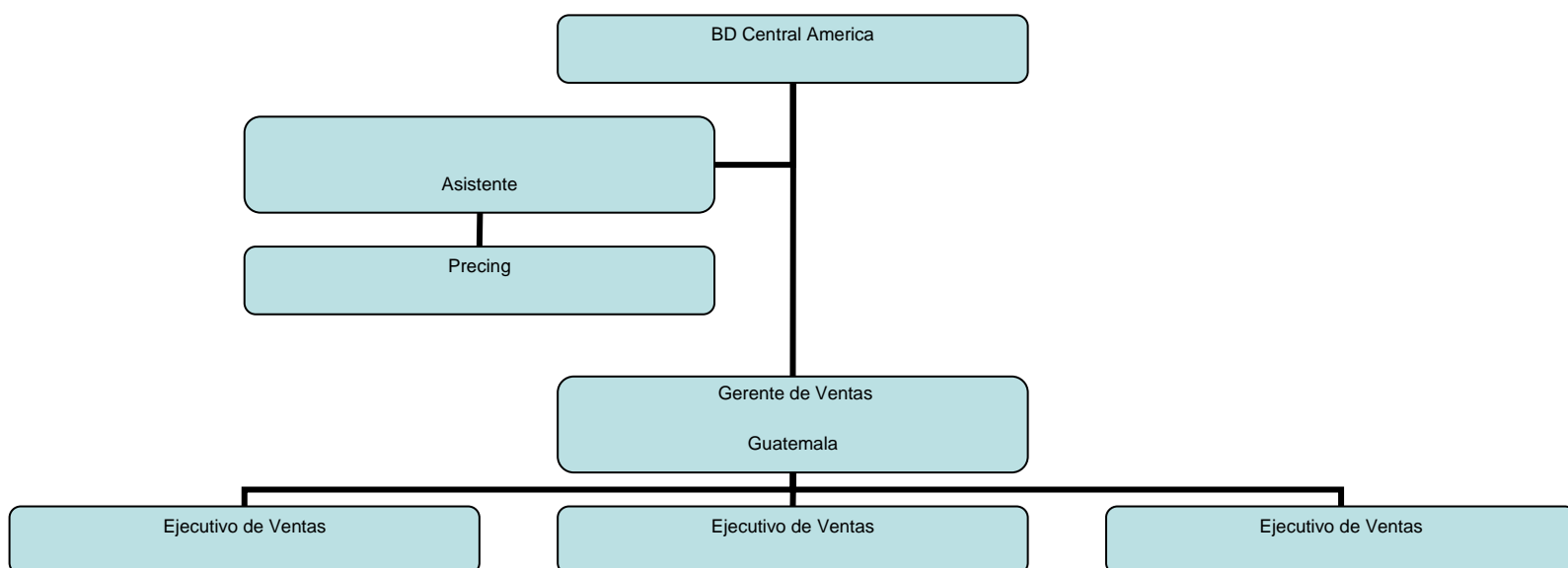
4.5.1. Para la ejecución de este proyecto:

Para la puesta en marcha del proyecto se entrenará a los ejecutivos de servicio a cliente y al supervisor para que cumplan con los objetivos propuestos, la Gerencia de Ventas de Central América de UPS SCS, será la gerencia que tenga este nuevo departamento, esta gerencia velará porque el proyecto se desarrolle en las fechas pactadas y que tenga el éxito deseado, para esto se llevará la “Evaluación de Servicio a Cliente” ver anexo 7, donde se muestra qué se espera de las personas de este departamento nuevo y la forma de evaluarlos, esta evaluación tendrá peso directo en los incrementos salariales anuales que la empresa UPS SCS Guatemala realiza.

4.5.2. Organización para la operación:

Ver figura 1 “Organigrama Ventas Actual” y figura 2 Organigrama Ventas Futuro”, estas figuras muestran el organigrama sin ejecutar el proyecto y el organigrama en el momento de ejecutar el proyecto, con lo cual se muestra que el gerente de ventas de Central América será el responsable directo de este nuevo departamento.

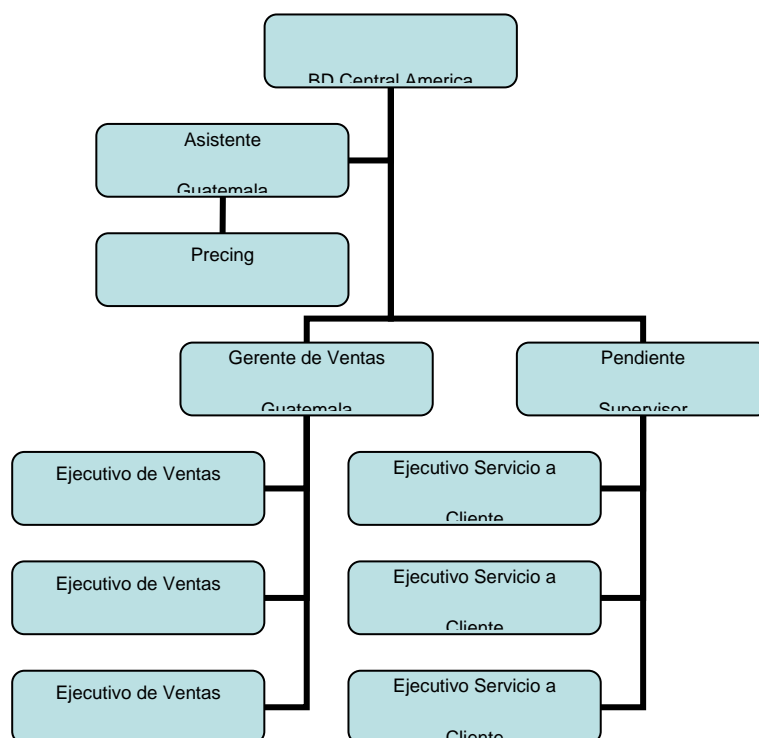
Figura 1 Organigrama Ventas Actual



Fuente: elaboración propia, año 2008

El anterior organigrama muestra la estructura actual del departamento de ventas.

Figura 2 Organigrama Ventas Futuro



Fuente: elaboración propia, año 2008-05-31

El organigrama futuro de ventas muestra que el departamento de servicio a cliente reportara directamente al Gerente Regional de Ventas que esta basado en Guatemala.

4.6. Calendario.

A continuación se presenta el calendario de las actividades que se llevarán a cabo para obtener la aprobación de proyecto y la puesta en marcha del mismo.

Tabla 1

Calendario de actividades

Fecha	Responsable	Actividad	Objetivo
junio 2, 2008	Gerencia de Ventas de Central América	Presentación del Proyecto a Gerencia General Guatemala	Obtener la aprobación.
junio 3, 2008	Gerencia de Ventas de Central América	Presentación del Proyecto a Ingeniería Guatemala	Obtener la aprobación
junio 5, 2008	Gerencia de Ventas de Central América	Presentación del Proyecto a Gerencia de Ventas Latinoamérica	Obtener la aprobación
junio 6, 2008	Gerencia de Ventas de Central América	Presentación del Proyecto a Gerencia de Operaciones Latinoamérica	Obtener la aprobación
junio 6, 2008	Gerencia de Ventas de Central América	Presentación del Proyecto a Finanzas Latinoamérica	Obtener la aprobación
junio 6, 2008	Gerencia de Ventas de Central América	Presentación del Proyecto a STAF Latinoamérica	Obtener la aprobación final para la implementación del proyecto
junio 9 a Junio 16,2008	Gerencia de Ventas de	Acondicionamiento del área asignada al Departamento	Que el área este acondicionada con las

	Central América e Ingeniería	de Servicio a Cliente.	facilidades y equipos que se describen en Anexo 3 de este proyecto.
junio 10, 2008	Gerencia de Ventas de Central América	Escogencia de las 4 personas internas que formaran el equipo inicial del nuevo Departamento de Servicio a Cliente	Tener los recursos humanos ideales para el inicio del proyecto.
junio 11, 2008	Gerencia de Ventas de Central América	Asignación de clientes actuales a Ejecutivos de Servicio a Cliente	Que el ejecutivo de servicio a cliente tenga claro que clientes debe de atender.
junio 12, 2008	Gerencia de Ventas de Central América	Entrenamiento durante 4 días de cómo se debe de atender al cliente.	En este entrenamiento Ivan Barillas realizara charlas de ventas, servicio a cliente, manejo de problemas y resolución de quejas con los Ejecutivos de Servicio a Cliente y Ejecutivos de Ventas para que se trabaje en equipo en busca de objetivos comunes.
junio 16, 2008	Gerencia de Ventas de Central América	Entrega de objetivos a cada miembro del nuevo departamento de Servicio a cliente	Que los ejecutivos tengan totalmente claro que se espera de ellos y como se les medirá sus avances en sus tareas y responsabilidades.
junio 23, 2008	Supervisor de Servicio a Cliente	Cada ejecutivo de venta deberá presentar en persona o por teléfono	Que los ejecutivos de servicio a cliente se presenten con cada cliente asignado y se pongan a las órdenes.
septiembre 29, 2008	Gerencia de Ventas de Central América	Escogencia del ejecutivo numero 4 para el Departamento de Servicio a Cliente.	Cumplir con la fase 2 de este proyecto
enero 5, 2009	Gerencia de Ventas de Central América	Escogencia del ejecutivo numero 5 para el Departamento de Servicio a Cliente.	Cumplir con la fase 3 de este proyecto

Fuente: Elaboración propia, año 2008

El calendario anterior muestra la planificación de actividades que se propone para la obtención de las aprobaciones que se necesitan por parte de la Universidad AIU y las autoridades de la empresa UPS SCS Guatemala y autoridades regionales de UPS SCS en Estados Unidos, así mismo el plan de entrenamiento, entrega de objetivos y puesta en marcha de las fases 2 y 3.

Como muestra el calendario, para el día 6 de junio se deberá tener la aprobación por parte de todas las autoridades de la empresa UPS SCS Guatemala para que el acondicionamiento en el área de ventas del equipo humano, que iniciará el departamento de servicio a cliente, sea apropiadamente colocado en la mudanza al nuevo edificio como lo muestra el anexo 5.

4.7. Resumen:

La capacidad del proyecto “Creación del Departamento de Servicio a Cliente en la Empresa UPS SCS Guatemala” en tres fases, las condiciones del mercado favorables en este momento para la realización del proyecto que se plantea.

La disponibilidad de recursos humanos internos no es un problema para el inicio de la fase numero 1 de este proyecto.

La micro localización en la cual se encontrará UPS SCS Guatemala a partir del mes de junio del 2008 permiten tener la infraestructura necesaria para la puesta en marcha de la fase numero uno de este proyecto.

Los cambios en la organización actual de ventas como se puede ver en las figuras 1 y 2 el departamento de servicio a cliente reportara al Gerente de Ventas de América Central, con lo cual se le da a este proyecto toda la importancia que necesita para que tenga éxito.

Y finalmente el calendario de actividades para el desarrollo de este proyecto, confirman que por lo expuesto en los numerales 4.1 al 4.6, se puede determinar que este proyecto tiene las suficientes características y tiene las bases para continuar con el estudio "Administrativo Legal".

Capítulo 5 Estudio Administrativo- Legal.

5.1. Estructura Administrativo-Legal

Por ser la creación de un Departamento de Servicio nuevo dentro de la empresa UPS SCS Guatemala, UPS SCS Guatemala no tiene limitaciones institucionales ya que se encuentra en una industria de servicios que está en el libre mercado.

Los pasos internos que hay que seguir para la aceptación y realización de este proyecto son los siguientes, que también se detallan en el calendario de actividades para aprobación de este proyecto e implementación del mismo en UPS SCS Guatemala:

a.- Presentación a Gerencia del País en este caso Guatemala, para su aprobación como país.

b.- Presentación a Gerencia de Ingeniería de Centro América, para su aprobación en cuanto a análisis de espacios físicos para las personas que se moverán de operaciones a servicio a cliente.

c.- Presentación a Director de Ventas y Mercadeo de Latinoamérica, para su aprobación.

d.- Presentación a Gerencia de Operaciones de Latinoamérica, para su operación y con lo cual se pueda pasar al área financiera.

e.- Presentación a Gerencia Financiera de Latinoamérica: para su aprobación de viabilidad y que se pueda enviar al Staff de la Región de Latinoamérica.

f.- Presentación a Staff de Latinoamérica: para la aprobación final y puesta en marcha del proyecto 10 días hábiles después de la aceptación.

5.2. Marco legal del Proyecto

Por ser un proyecto interno de la empresa UPS SCS Guatemala y que no tiene repercusiones legales, ni ambientales, no se necesita para la realización de este proyecto aspectos legales jurídicos, sino que solo aspectos legales internos que ya se mencionaron en el numeral 5.1.

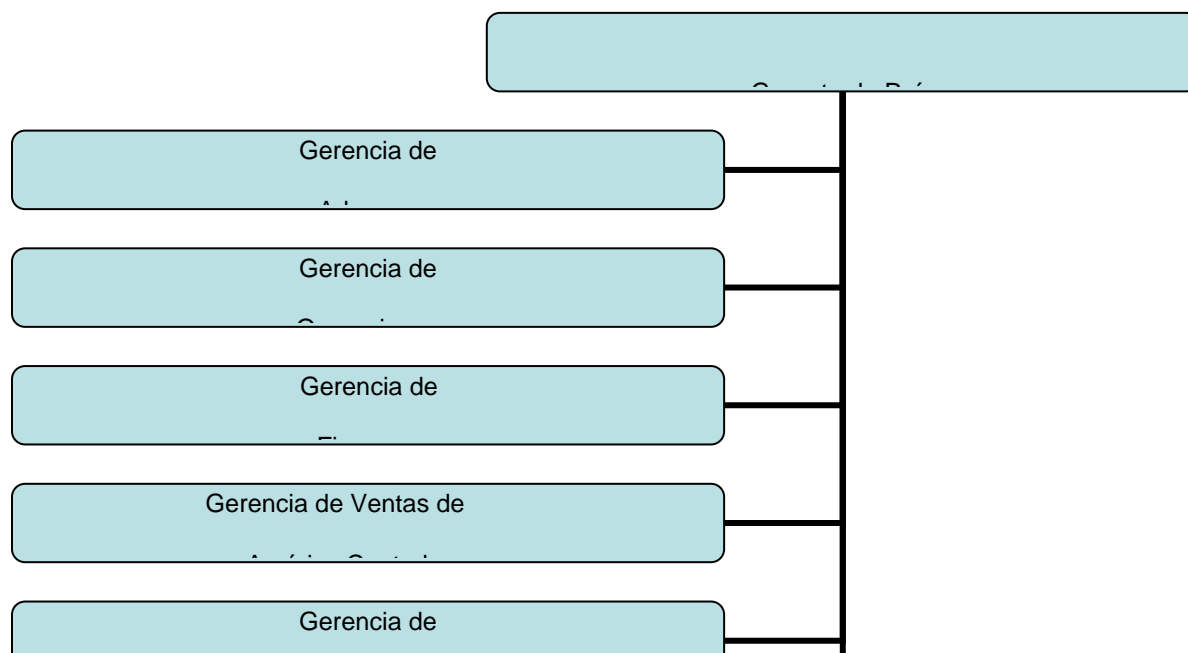
5.3. Estructura Administrativa

Ver la estructura administrativa actual de UPS SCS Guatemala en la figura 1

“Estructura Administrativa Actual y en figura 2 la “Estructura administrativa Futura”.

Figura 3

Estructura administrativa Actual

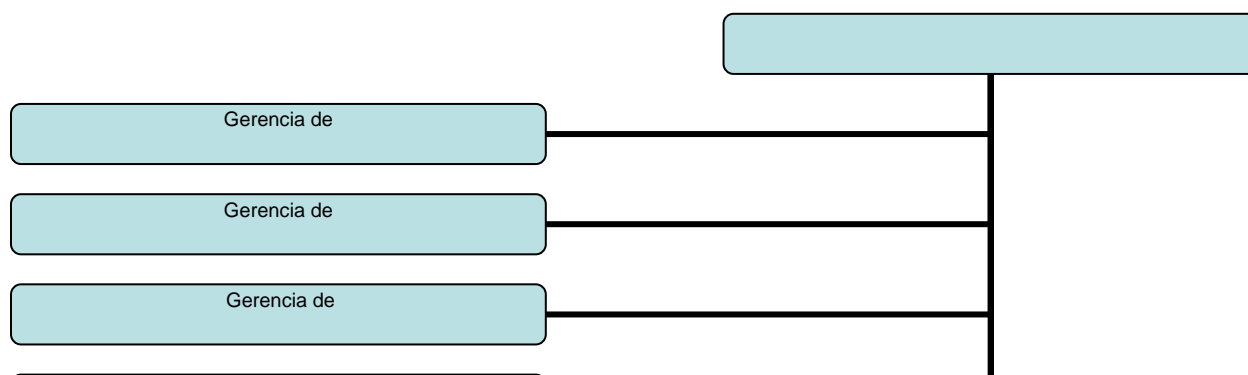


Fuente: Elaboración propia, año 2008

En la estructura actual, las gerencias de cada departamento reportan directamente al gerente de país en Guatemala, las personas que tomarán las posiciones que se necesitan para la creación del departamento de servicio a cliente pertenecen actualmente a la gerencia de operaciones.

Figura 4

Estructura administrativa futura



Fuente: Elaboración propia, año 2008

En la estructura futura las gerencias de cada departamento seguirán reportando al gerente de país en Guatemala, las personas que formarán el nuevo departamento de servicio a cliente reportarán a la gerencia de ventas de Guatemala.

Por lo expuesto en el numeral 5.3, se concluye que en la estructura administrativa de la empresa UPS SCS Guatemala no se realizarán variaciones en la estructura.

5.4. Descripción de los puestos del departamento de servicio a cliente

Ver la tabla 2 descripciones de los puestos del supervisor del departamento de servicio a cliente y tabla 3 de los ejecutivos de servicio a cliente.

Tabla 2

Descripción Supervisor de Servicio a Cliente

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES LABORALES
Procesa órdenes de transportación internacionales, cotiza el tiempo en tránsito de los servicios. Rastrea envíos cuando es necesario. Ordena las entradas, rastreos y constancias de entrega de los clientes del almacén. Cotiza, administra y provee servicios de carga manual para los clientes de transportación. Obtiene constancias de entrega y cargos de los agentes internacionales. Ayuda a sus contrapartes de despacho en comunicación con varios agentes de transportación y de almacén.
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES
Requiere conocimientos avanzados de apoyo administrativo y habilidades que por lo regular se adquieren en tres o más años de experiencia. Requiere conocimientos especializados sobre las características de servicio de la organización. Un amplio conocimiento de todas las funciones de su propia unidad de trabajo y conocimiento específico de las operaciones, métodos y procedimientos de la compañía.
SUPERVISIÓN RECIBIDA
El trabajo se desempeña bajo amplios lineamientos. Se requiere criterio e iniciativa propia para identificar, adaptar y aplicar estrategias para solucionar problemas. Se requiere un amplio criterio para interpretar la política.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
El trabajo requiere el desempeño de tareas rutinarias y no rutinarias, se resuelven problemas como parte regular del trabajo.

COMUNICACIÓN
Prepara y coordina información para clientes internos y externos, así como para otras funciones o departamentos. Los contactos normalmente se hacen con supervisión limitada o sin supervisión y los asuntos importantes requieren explicación, discusión, interpretación o aprobación.

Fuente: Elaboración propia, año 2008

En el anterior cuadro se observa algunas de las obligaciones que el supervisor del departamento de servicio a cliente tendrá, así como parte del conocimiento y habilidades que debe de tener, como debe de solucionar problemas y la comunicación que debe de llevar a cabo.

Tabla 3

Descripción ejecutivo de servicio a cliente

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES LABORALES
Da seguimiento a las peticiones del cliente, revisando las cuotas cuando se requiera, rastreando envíos y órdenes, preparando reportes, requerimientos de los clientes, actualizando los archivos y perfiles de los clientes. Pasa las órdenes de la cotización al despacho en minutos de haberlas recibido. Determina la forma de envío más eficaz.

CONOCIMIENTO Y HABILIDADES
Requiere conocimientos especializados sobre las características de servicio de la organización. Entendimiento de todas las funciones en el departamento y buenas habilidades de comunicación. Excelente manejo de uno o más programas.

SUPERVISIÓN RECIBIDA
Planea su propio trabajo con instrucciones limitadas. Se requiere criterio para determinar las mejores opciones.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
El trabajo requiere la habilidad de analizar la información en donde no existen procedimientos establecidos y hacer conclusiones en donde existe mucha variación en interpretación.

COMUNICACIÓN
Inicia los contactos con el cliente, los cuales normalmente se hacen con supervisión limitada o sin supervisión; y los asuntos importantes requieren explicación, discusión, interpretación o aprobación.

Fuente: Elaboración propia, año 2008

En el anterior cuadro se muestra algunas de las obligaciones y responsabilidades de los ejecutivos de servicio a cliente, algunos conocimientos y habilidades, la supervisión que recibirá, la solución a problemas y la comunicación que el ejecutivo de servicio a cliente llevará a cabo.

5.5. Resumen:

En el estudio administrativo legal se pudo determinar que la puesta en marcha de este proyecto no altera la actual estructura administrativa de la empresa UPS SCS Guatemala.

Se confirma que la estructura administrativa actual no sufrirá cambios negativos por lo tanto se confirma que el nuevo departamento de servicio a cliente reportara a la gerencia regional de ventas.

La descripción del perfil de puestos da la base para conocer exactamente el perfil del recurso humano que se necesita para el inicio de este proyecto y se puede afirmar que por las características que se necesitan, la empresa UPS SCS Guatemala cuenta con el recurso humano para no tener que contratar recurso humano externo lo que facilitará la realización de la fase uno de este proyecto.

Con lo anterior se concluye que la empresa UPS SCS Guatemala, dispone de personal adecuado y con lo expuesto en los numerales 5.1. al 5.4 se determina que este proyecto puede continuar con el "Estudio Financiero"

Capítulo 6. Estudio Financiero

6.1. Análisis de Costos

En las tablas 4 y 5 de costos que se muestran a continuación se estima lo que se gastará en la implementación de la fase uno de este proyecto y como se mencionó en los estudios anteriores, todos los recursos para la implementación de este proyección se tomarán del departamento de operaciones, con lo cual UPS SCS Guatemala no tendrá costos nuevos derivados de este servicio.

Tabla 4 Costos de equipo y otros.

Departamento de Servicio a Cliente		
País	Guatemala	
Dirección	Empresarial El Cortijo II, Ave. Petapa Z.12. Bodegas 236-237.	
Costo de Facilidades		Q40,242.00
Costo Parqueo		Q2,736.00
Total Costo		Q42,978.00
Mantenimiento		Q4,788.00
Mantenimiento y Facilidades		Q 47,766.00
Descripción	Cantidad	Costo (QTZ)
Distribucion Electrica	6	17,316.00
Escritorios Modulares	6	76,003.20

Sillas	6	22,464.00
TOTAL Planta y equipo		
Computadoras	6	80,028.00
Impresoras	1	3,120.00
Instalación de voz y datos	6	5,616.00
Telefonos digitales	6	10,764.00
Total		
10% de Contingencia	1	21,563.88
Total Otros		
TOTAL		Q 262,175.00

Fuente: Elaboración Ing. Leonel Baidés, departamento de Ingeniería UPS SCS Guatemala, año 2008

La tabla 4 describe el costo que se tomará del departamento de operaciones y se moverá al departamento de ventas, entre algunos de los costos que se muestran se encuentran, equipo de cómputo, escritorios, equipo eléctrico y se muestra un 10% de contingencia.

Tabla 5

Costos de personal y suministros.

Costos operativos			Q 959,150.00
Unidad	Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Empleados			
6	Sueldos y beneficios	Q51,072.00	Q612,864.00
Facilidades			

232	Espacio	Q972.80	Q 11673.60
1	Agua y Luz	Q912.00	Q10,944.00
Depreciación y Amortización			
1	Depreciación y amortización	Q19,258.40	Q231,100.80
Comunicaciones			
3600	Llamadas telefónicas	Q2,660.00	Q 31,920.00
Equipo y Útiles de Oficina			
6000	Papel	Q1,368.00	Q16416.00
1000	Folders	Q228.00	Q2,736.00
1	Toner para impresora	Q1,900.00	Q22,800.00
1	Otros útiles de Oficina	Q 608.00	Q 7,296.00
Viajes y Entrenamiento			
6	Entrenamiento	Q1,900.00	Q11,400.00
Total Gasto de Operación		<u>Q 80,271.20</u>	<u>Q959,150.40</u>

Fuente: Elaboración Ing. Leonel Baidés, departamento de Ingeniería UPS SCS Guatemala, año 2008

La tabla 5 muestra el costo de salarios, depreciación, amortización, llamadas telefónicas, insumos de oficina que también serán trasladados del departamento de operaciones al departamento de ventas.

La fase 2 y la fase 3 se implementarán una vez la fase 1 concluya con éxito en sus objetivos de captación de nuevos clientes, ya que si no es así la fase dos y la fase tres se retrasarán, el objetivo de esto es que al tener éxito la fase 1, la implementación de la fase 2 y fase 3 no traiga gastos adicionales a UPS SCS Guatemala, porque al tener mayores clientes estos cubrirán lo que las fases 2 y 3 requieren para su implementación.

6.2. Análisis de ingresos

Al ser UPS SCS Guatemala parte de UPS a nivel mundial no se pueden mostrar los balances generales o estados de resultados de la estación de Guatemala individualmente, para referencia del proyecto y mostrar la solidez de la compañía a nivel internacional se muestran sin ninguna alteración los siguientes documentos.

- Statements of Consolidation Income (Estados de Pérdidas y Ganancias)
- Consolidated Balance Sheets (Balance General)

Ambos documentos son documentos públicos consolidados de todas las oficinas a nivel mundial, que se encuentran en la página web de UPS, el primer documento estado de pérdidas y ganancias muestra los resultados del año 2005 al 2007 y el balance general muestra el 2006 y 2007, por ser documentos públicos no se les puede agregar fuente, ni se pueden alterar, por lo tanto se presentan en las dos hojas siguientes.

Como se mencionó por ser UPS SCS Guatemala una filial de UPS Corporación, no se puede mostrar el estado de pérdidas y ganancias proyectado y el balance general, pero con los análisis que se realizaron de los últimos 3 años se puede confirmar que UPS SCS Guatemala muestra la solidez que permitirá poner en marcha este proyecto, contribuyendo el mismo al incremento de los resultados esperados por UPS Corporación en un mínimo de 5%.

6.3. Indicadores de gestión:

Para el apoyo de este proyecto se hace necesario tener algunos indicadores de la gestión de servicio a cliente que permita tener una medición a corto, mediano y largo plazo del desempeño que tendrá el nuevo departamento de servicio a cliente de la compañía UPS SCS Guatemala, estos indicadores deben ser:

- Medible: esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos de calidad.
- Entendible: el indicador debe de ser reconocido por todos aquellos que lo utilizan.
- Controlable: el indicador debe de ser controlable dentro de la estructura de la organización

Se proponen los siguientes indicadores de gestión para medir los resultados obtenidos por la creación del nuevo departamento de servicio a cliente en UPS SCS Guatemala que servirán para medir el mantenimiento de clientes actuales y captar clientes nuevos:

Indicador 1: ventas por vendedor: sirve para medir el desempeño de cada vendedor.

Para llevar el indicador 1 se utilizará el sistema de reportes de ventas creado por UPS a nivel mundial, el cual mide lo que un vendedor realizó en un año con relación al año anterior, mes por mes, este indicador se mide cada mes y los resultados se muestran por vendedor, (ver anexo 8 indicador 1 ventas por vendedor).

Este indicador mostrará el crecimiento mes a mes y año acumulado del vendedor con toda su clientela con respecto al año anterior y lo que se espera que logre el año 2008, los servicios del nuevo departamento contribuirán a fortalecer los porcentajes que se piden de crecimiento para cada vendedor.

Indicador 2: grado de fidelidad a UPS SCS Guatemala: determinará si el cliente utiliza los servicios de la compañía con frecuencia u ocasionalmente.

Este indicador le permitirá a UPS SCS Guatemala, verificar que un cliente frecuente en el año anterior lo siga siendo en el siguiente año tal como esta presupuestado, así mismo UPS SCS Guatemala podrá identificar los clientes no frecuentes y hacer planes de acción para convertirlos en frecuentes; también permitirá determinar en el momento que un cliente dejó de utilizar los servicios para hacer planes que permitan recuperarlo.

Para este indicador también se puede utilizar el sistema de ventas de UPS, para medir la utilización de los servicios de UPS SCS Guatemala por parte de cada cliente ver anexo 9.

- Cliente A: cliente que utiliza los servicios de UPS SCS Guatemala los 12 meses del año.
- Cliente B: cliente que utiliza los servicios de UPS SCS Guatemala 8 meses al año.
- Cliente C: cliente que utiliza los servicios de UPS SCS Guatemala 5 meses al año.
- Cliente D: cliente que utiliza los servicios de UPS SCS Guatemala menos de 4 meses al año.

Un pequeño análisis del anexo 9 indica que el cliente W era un cliente A en el año 2006, pero en el año 2007 se convirtió en cliente C, ya que dejó de utilizar los servicios en el mes de octubre, UPS SCS Guatemala teniendo este indicador podrá hacer planes concretos para recuperar este cliente, como se puede apreciar en el año 2008 está planificado recuperar este cliente en el mes de marzo y por los esfuerzos que se hicieron este cliente fue recuperado en el mes de febrero.

El cliente Z fue un cliente D en el año 2006, en el 2007 fue un cliente B y UPS SCS Guatemala tiene proyectado que este cliente se convierta en cliente A en el 2008.

Indicador 3: Calidad percibida: permitirá saber la calidad que perciben los clientes de los 10 servicios que UPS SCS Guatemala debe proporcionar a sus clientes en los servicios logísticos de transporte aéreo, terrestre y marítimo, y trámite de aduanas.

Para realizar este indicador se realizarán encuestas cada 3 meses a los 100 principales clientes de UPS SCS Guatemala, esta encuesta se realizará para saber si el servicio percibido ha aumentado con relación a fechas anteriores y medir el grado de lealtad de la clientela de UPS SCS Guatemala, (ver anexo 3).

Las preguntas que se realizarán serán:

- Pregunta número uno: los precios que usted recibe de UPS SCS Guatemala son competitivos siendo 10 muy competitivos y 1 no competitivos.
- Pregunta dos: las cotizaciones que usted solicita son recibidas en tiempo siendo 10 en el tiempo deseado y 1 fuera de tiempo
- Pregunta tres: el seguimiento que nuestros ejecutivos le hacen a las cotizaciones recibidas por usted es el que necesita, siendo 10 muy eficiente y 1 no eficiente.
- Pregunta cuatro: para los siguientes servicios por favor dar su calificación de 1 a 10 siendo, 10 la calificación más alta y 1 la más baja.
- Información pro activa del estatus de sus embarques
- Tiempo respuesta a sus requerimientos
- Tiempo entrega de los reportes de sus embarques
- Tiempo de tránsito de sus embarques
- Tiempo de trámite aduanal
- Tiempo de entrega de liquidación de gastos y facturas de servicio
- Visibilidad de sus embarques en nuestra pagina de Internet

Como ejemplos del manejo de este indicador se verá en el anexo 11, que se colocó un plan que la respuesta de los clientes en precio fuera de 5 y se obtuvo un 3, esto quiere decir que UPS SCS Guatemala se tendrá que enfocar en revisar sus precios para ser más competitivo.

En información pro activa del estatus de sus embarques se tenía un plan de 9 y el resultado fue 6, esto le permitirá a UPS SCS saber a que clientes se tiene que enfocar en dar más información preactiva.

Indicador 4: número de quejas: este indicador permitirá determinar la capacidad de servicio al cliente de la empresa en cuanto a solución de problemas.

Será función de los ejecutivos de servicio a cliente llevar un control detallado de las quejas de los clientes y será responsabilidad del supervisor de este departamento dar las soluciones a estas quejas para disminuir la pérdida de clientes y con esto incrementar la satisfacción de toda la clientela, el supervisor de servicio a cliente informará a gerencia de ventas y gerencia general semanalmente cuántas quejas se recibieron y cuántas fueron resueltas y los planes de acción para resolver las quejas que están pendientes, (ver anexo 10).

El anexo 10, es una hoja en la que los ejecutivos de servicio a cliente llenarán cuando reciban una queja de cualquier cliente, el fin principal de este anexo será llevar un control de las quejas de los clientes para tomar las acciones correctivas de inmediato y resolver los problemas planteados por los clientes en el menor tiempo posible, como se puede apreciar se requerirá la firma del ejecutivo de servicio a cliente, la firma del supervisor con la cual este último se hace responsable de solucionar la queja, la firma del gerente general y gerente de ventas que significará que están enterados de la queja y la firma del departamento involucrado en la queja.

El objetivo de esta hoja de quejas será que el cliente quede complacido con la resolución de su queja.

6.4. Resumen

Como se confirma en el numeral 6.1., UPS SCS Guatemala para la implementación de este proyecto no necesita una inversión inicial, ya que los recursos indispensables serán tomados del departamento de operaciones existente.

Como se puede comprobar en este estudio financiero, tomando como referencia el estado de pérdidas y ganancias de UPS Corporación del 2005 al 2007, y el balance general de UPS Corporación del 2006 al 2007, y habiendo tenido a la vista los resultados financieros de UPS SCS Guatemala de los últimos 3 años, se puede confirmar que UPS SCS Guatemala cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación de la primera fase de este proyecto.

Considerando que se utilizarán cuatro indicadores de gestión que tendrán como función primordial elevar el índice de satisfacción general de la clientela de UPS SCS Guatemala en cuanto a:

- Indicador 1, Ventas por vendedor: se medirá el cumplimiento de las ventas de cada vendedor.
- Indicador 2, Fidelidad de los clientes: se medirá el número de meses que un cliente utiliza a UPS SCS Guatemala
- Indicador 3: Calidad de servicio: se medirá la calificación que los clientes le dan a los 10 servicios principales que ellos esperan de la empresa UPS SCS Guatemala.

- Indicador 4: Quejas: se medirá el % de quejas resueltas y el grado de satisfacción que el cliente obtuvo por la solución de la queja.

Por lo anterior y lo expuesto en los numeras 6.1 al 6.3 se determina que este proyecto desde el punto de vista financiero tiene viabilidad para su realización.

7. Conclusiones

Se determinó a través de la encuesta descrita en el anexo 4, la importancia que tienen para los clientes los 10 servicios descritos en la encuesta, datos que servirán para llevar a cabo cada tres meses la encuesta descrita en el anexo 3 y así determinar la calidad de servicio a cliente, siendo o mas importante , la información en tiempo.

La encuesta descrita en el anexo 3 se debe de realizar cada 45 días en los primeros 4 meses que este proyecto este en marcha.

Los diferentes estudios que se realizaron en este proyecto dan las siguientes conclusiones:

Estudio de Mercado:

- Las encuestas que se realizaron a clientes perdidos y clientes actuales muestran la necesidad de realizar este proyecto.

- Algunos competidores tienen servicios parecidos al que se propone en este proyecto pero con pocos resultados.
- La demanda actual de servicios de logística internacional tiene año con año un crecimiento del 7% al 9% dependiendo del sector.
- La oferta actual tiene varios tipos de competidores que hacen que el mercado este segmentado de tal forma que permitirá el crecimiento sostenido de la empresa UPS SCS Guatemala.
- Los precios no están regulados por intervención del estado, lo que permite la libre competencia en los servicios descritos en los estudios realizados en este proyecto.

Estudio Técnico:

- Para la puesta en marcha de la primera fase de este proyecto se utilizarán recursos humanos actuales de la compañía UPS SCS Guatemala.
- Se utilizarán recursos actuales en cuanto a los insumos necesarios como computadoras, escritorios, archivos, teléfonos y útiles de oficina.
- El espacio físico necesario para la creación de este nuevo departamento está disponible sin tener que hacer nuevas inversiones como muestra el plano que se adjunto en este proyecto.
- No se prevén limitaciones de transporte e institucionales.
- La capacidad administrativa de UPS SCS Guatemala es la necesaria para llevar a cabo este proyecto.
- La localización del nuevo departamento de servicio a cliente es la necesaria.
- El entrenamiento que se necesita para los ejecutivos de servicio a cliente estará a cargo del gerente regional de ventas.
- El calendario propuesto para la realización de este proyecto es viable.

Estudio Administrativo Legal:

- Para la puesta en marcha de este proyecto se necesita autorización de diferentes departamentos y gerencias regionales de UPS SCS Guatemala y UPS SCS Estados Unidos.

- No se necesita cumplir con aspectos legales jurídicos para la realización de este proyecto.
- La estructura administrativa actual de UPS SCS Guatemala no tendrá variación por lo tanto no se afectará a la empresa en ninguna de sus estructuras organizacionales.

Estudio Financiero:

- El estado de pérdidas y ganancias y el balance general de UPS SCS permiten realizar este proyecto como una prueba piloto.
- Los indicadores de gestión descritos en el numeral 6.3. que se utilizarán en este proyecto permitirán tener un control para verificar el éxito del mismo.

7.1. Conclusiones específicas:

- 1) Que los estudios realizados comprobaron que es viable llevar a cabo este proyecto.
- 2) La creación del nuevo departamento de servicio a cliente es una solución viable para la reducción de clientes perdidos.
- 3) Toda vez el cliente reciba el servicio que expuso en el estudio de mercadeo, la lealtad será incrementada por parte de la clientela hacia la empresa UPS SCS Guatemala.

4) Que la puesta en marcha de este proyecto traerá a la empresa UPS SCS Guatemala la oportunidad de obtener nuevas oportunidades de negocio con clientes actuales y potenciales.

8. Recomendaciones

1) Se recomienda la presentación de este proyecto a las gerencias de la empresa UPS SCS Guatemala y UPS SCS Miami para la aprobación y puesta en marcha de la fase numero uno de este proyecto ya que es un proyecto totalmente viable.

2) Se recomienda que los recursos humanos identificados en el departamento de operación sean con los que de inicio el departamento de servicio a cliente ya que la creación de este nuevo departamento traerá la disminución de clientes perdidos.

3) Se recomienda realizar constantemente la valoración de los indicadores desarrollados en el estudio financiero, para que el cliente eleve su lealtad a la empresa UPS SCS GUATEMALA,

Así mismo incorporar estos indicadores a los sistemas de ventas de la empresa UPS SCS Guatemala.

4) Se recomienda que este proyecto sea puesto en marcha en su primera fase en UPS SCS Guatemala lo antes posible para que se vean incrementadas la obtención de oportunidades tanto de clientes actuales como futuro.

9. Bibliografía

- Manual de Consulta Servicio a Cliente, Price Water House Coopers
- Licenciada, Casia, Mónica. *Guía para la preparación y evaluación de proyectos con un enfoque administrativo*. Editorial corporación JASD. Guatemala.
- Licenciada, Agustin, Lucy, Gerente del Departamento de Finanzas de UPS SCS Guatemala: la Licenciada Agustin proporcionó el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General, mostrando estos dos documentos los números consolidados de UPS a nivel mundial en el estudio financiero.

- Licenciado, Alejos, Mario, Supervisor del Departamento de Recursos Humanos de UPS SCS Guatemala, quien realizó la encuesta número 1, anexo 1, siendo lo que originó la puesta en marcha de este proyecto.
- Licenciado, Alejos, Mario, Supervisor del Departamento de Recursos Humanos de UPS SCS Guatemala, quien colaboró en promocionar la forma en que se medirá a los ejecutivos de servicio a cliente, proporcionando el anexo 7 que es propiedad intelectual de UPS..
- Ingeniero, Baidés, Leonel, Supervisor de Ingeniería a nivel América Central: el Ing. Baidés proporcionó el plano de las instalaciones de la empresa UPS SCS Guatemala, ver anexo 5.
- Ingeniero, Baidés, Leonel, Supervisor de Ingeniería a nivel América Central de UPS SCS, con sede en Guatemala: el Ing. Baidés proporcionó la información de las tablas 4 y 5 de costos de la operación del departamento de servicio a cliente.

