

PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN PARA LA  
EMPRESA SERVICIOS POSTALES NACIONALES 4-72 S.A DE LA CIUDAD DE  
POPAYÁN



FRESLY DAYANA SANCHEZ GAONA  
CIELO CALDERÓN MUELAS

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DINÁMICA EMPRESARIAL  
MAYO DE 2021  
POPAYÁN

PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN PARA LA  
EMPRESA SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A 4-72 DE LA CIUDAD DE  
POPAYÁN



FRESLY DAYANA SANCHEZ GAONA  
CIELO CALDERÓN

Trabajo de grado en modalidad investigación para optar al título de Profesional en  
Administración de empresas

Director

Mag. Oscar A. López Valencia

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DINÁMICA EMPRESARIAL

MAYO DE 2021

POPAYÁN

## NOTA DE ACEPTACIÓN

Una vez revisado el documento final del trabajo de grado titulado “PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN PARA LA EMPRESA SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A 4-72 DE LA CIUDAD DE POPAYÁN”; realizado por las estudiantes Fresly Dayana Sánchez Gaona y Cielo Calderón, se da por aprobada la sustentación que conlleva a optar el título de Administrador de Empresas en la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

---

Director de grado  
Mag. Oscar A. López Valencia

---

Jurado 1  
Esp. Martín José Valencia Gutiérrez

---

Jurado 2  
Doc. Wilson Noe Garcés Aguilar

Popayán, mayo de 2021

## **DEDICATORIA**

A DIOS, por darme la vida, para disfrutar de las oportunidades que ella me brinda, y acompañarme siempre para alcanzar mis metas.

A mi madre SANDRA, por ser mi fortaleza y que me acompañó a lo largo de este proceso. A mi padre ALIRIO, por su apoyo incondicional. A mis hermanos, por ayudarme a no desfallecer.

A mi esposo JOSÉ LUIS, por ir conmigo de la mano a lo largo de mi carrera y ser mi consejero, amigo y confidente fiel. A mi hijo DANIEL JOSÚE, por el que cada día deseo superarme para brindarle un futuro mejor.

### **DAYANA SANCHEZ**

Agradezco a Dios por darme la sabiduría, a mis padres JESÚS HAROLD y ANA ROSA, a mis hermanos y familia que siempre me han apoyado.

A mi esposo ALFREDO, por su paciencia y comprensión. A mis hijas VANESA y DANA, por ser mi motivación para alcanzar las metas propuestas y seguir adelante.

### **CIELO CALDERDON**

## AGRADECIMIENTOS

Las realizadoras del presente trabajo investigativo agradecen sinceramente a:

La CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA, por darnos la oportunidad de ser parte de esta gran familia.

La FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y ECONÓMICAS, por señalarnos el camino a seguir para triunfar en la vida con ética y responsabilidad.

Al asesor: MAG. OSCAR ANDRÉS LÓPEZ VALENCIA, por su colaboración y ayuda a lo largo de este proceso.

Todas aquellas personas que, de una u otra forma, contribuyeron a nuestra formación y a cumplir nuestros sueños.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	3
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1. Planteamiento del problema .....	5
1.2. Formulación del Problema .....	7
2. OBJETIVOS .....	8
2.1. Objetivo general .....	8
2.2. Objetivos específicos.....	8
3. JUSTIFICACIÓN .....	9
4. REFERENTES TEORICOS.....	11
4.1. Antecedentes .....	11
<i>4.1.1. Antecedentes mundiales.....</i>	<i>11</i>
4.1.2. Antecedentes Nacionales.....	14
4.2. Marco teórico .....	18
4.3. Marco legal.....	22
5. METODOLOGÍA.....	30
5.1. Enfoque investigativo.....	30
5.2. Tipo de estudio .....	31

5.3. Población y muestra .....	33
5.4. Fuentes de recolección de la información .....	38
5.5. Técnicas para la recolección de la información .....	38
6. DIAGNÓSTICO .....	40
7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	47
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
8.1. Conclusiones .....	82
8.2. Recomendaciones.....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Normatividad vigente .....	22
Tabla 2. Dofa .....	45
Tabla 3. Tiempo que lleva utilizando los servicios de correspondencia de SPN-472 .....	47
Tabla 4. Frecuencia con que utiliza los servicios de correspondencia de SPN-472 .....	48
Tabla 5. Grado de satisfacción con el servicio que presta la empresa SPN-472 .....	49
Tabla 6. Grado de satisfacción del servicio de recolección .....	50
Tabla 7. Grado de satisfacción con la certificación y prueba de entrega.....	51
Tabla 8. Grado de satisfacción de la recepción de correspondencia en el punto.....	52
Tabla 9. Grado de satisfacción con la atención de recibida .....	53
Tabla 10. Grado de satisfacción de relación calidad-precio .....	54
Tabla 11. Grado de satisfacción de tiempo de entrega .....	55
Tabla 12. Grado de satisfacción del operador logístico .....	56
Tabla 13. Grado de satisfacción frente a las soluciones ante las dificultades.....	57
Tabla 14. Grado de satisfacción a la confidencialidad en la información .....	58
Tabla 15. Grado de satisfacción de servicio post venta .....	59
Tabla 16. Causas que generan inconformidad en el servicio prestado .....	60
Tabla 17. Radicación formal ante la empresa SPN-472 .....	61
Tabla 18. Solución a la queja expuesta.....	62
Tabla 19. Solución ante la conformidad .....	63

Tabla 20. Valore la Eficacia de las Soluciones Adoptadas por el Servicio de Atención al Cliente en Caso de Reclamaciones, Quejas o Problemas Surgidos.....	64
Tabla 21. Percepciones entrevista.....	67
Tabla 22. Mapa Estratégico Empresa Servicios Postales S.A. ....	75
Tabla 23. Nuevas líneas estratégicas para el plan de mejoramiento del área de logística y distribución de la Empresa Servicios Postales 4-72 S.A. ....	77

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Tiempo que lleva utilizando los servicios de correspondencia de SPN-472 .....	47
Gráfico 2. Frecuencia con que utiliza los servicios de correspondencia de SPN-472 .....	48
Gráfico 3. Grado de satisfacción con el servicio que presta la empresa SPN-472 .....	49
Gráfico 4. Grado de satisfacción con el servicio de recolección .....	50
Gráfico 5. Grado de satisfacción con la certificación y prueba de entrega.....	51
Gráfico 6. Grado de satisfacción de la recepción de correspondencia en el punto.....	52
Gráfico 7. Grado de satisfacción con la atención de recibida.....	53
Gráfico 8. Grado de satisfacción de relación calidad-precio .....	54
Gráfico 9. Grado de satisfacción de tiempo de entrega .....	55
Gráfico 10. Grado de satisfacción del operador logístico.....	56
Gráfico 11. Grado de satisfacción frente a las soluciones ante las dificultades .....	57
Gráfico 12. Grado de satisfacción a la confidencialidad en la información .....	58
Gráfico 13. Grado de satisfacción de servicio post venta.....	59
Gráfico 14. Causas que generan inconformidad en el servicio prestado .....	60
Gráfico 15. Radicación formal ante la empresa SPN-472 .....	61
Gráfico 16. Solución a la queja expuesta.....	62
Gráfico 17. Solución ante la conformidad .....	63
Gráfico 18. Valore la Eficacia de las Soluciones Adoptadas por el Servicio de Atención al Cliente en Caso de Reclamaciones, Quejas o Problemas Surgidos .....	64

**LISTA DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Localización de la Empresa en Popayán .....	42
Figura 2. Medio de transporte de la empresa 4-72.....	42
Figura 3. Almacenamiento de correspondencia.....	43
Figura 4. Estructura Organizacional .....	44

## RESUMEN

Llevar a cabo el “Plan de mejoramiento en el área de logística y distribución para la empresa servicios postales nacionales S.A 4-72 de la ciudad de Popayán”, tiene como objetivo optimizar el rendimiento de estas áreas, a partir de la gestión de un conjunto de medidas de cambio que contribuirá a disminuir las quejas y reclamos de los clientes institucionales y que a su vez fortalezcan organizacionalmente a la compañía, por ser esta área el factor estratégico de la empresa, teniendo en cuenta los entornos dinámicos de la sociedad y de la competencia, siendo este Plan de mejoramiento, una opción importante para la calidad del servicio. La metodología cualitativa, fue la utilizada en esta investigación, se aplicaron encuestas a 57 hombres y mujeres en edades entre los 20 y 80 años. Se implementan estrategias a través de un Plan de acción o intervención y se hace la respectiva línea estratégica (Gerencia Logística), para contribuir al mejoramiento continuo de la organización, remediar las falencias presentadas en la prestación del servicio, y que sirve también para cumplir con la promesa de valor dada a los clientes. Estas estrategias serán realizadas en el área de tecnología, infraestructura y recursos humanos para que la prestación del servicio sea de alta calidad. A través de las estrategias establecidas se espera mejoramiento continuó en los procesos que se llevan a cabo dentro del área logística y distribución con el fin de reducir la fallas y encontrar posibles soluciones para dar respuesta inmediata a los requerimientos de los clientes institucionales.

**Palabras claves:** Plan de mejoramiento, logística, distribución, correspondencia, estrategias.

## ABSTRACT

Carry out the "Plan improvement in the area of logistics and distribution for the company national postal services S.A 4-72 from the city of Popayán", it aims to optimize the performance of these areas, based on the management of a set of change measures that will help to reduce the complaints and complaints of institutional clients and that in turn strengthen the company organizationally, as this area is the strategic factor of the company, taking into account the dynamic environments of society and competition, being this Improvement Plan, an important option for the quality of service. The qualitative methodology, which was used in this research, surveys were applied to 57 men and women between the ages of 20 and 80. Strategies are implemented through an Action or Intervention Plan and the respective strategic line (Logistics Management) is made, which contributes to the continuous improvement of the organization, remedy the fallaciousness presented in the provision of the service, and that also serves to fulfill the promise of value given to customers. These strategies will be carried out in the area of technology, infrastructure and human resources to make the provision of the service of high quality. Through the established strategies, improvement is expected to continue in the processes that are carried out within the logistics and distribution area in order to reduce failures and find possible solutions to respond immediately to the requirements of institutional clients.

**Keywords:** Improvement plan, logistics, distribution, correspondence, strategies.

## INTRODUCCIÓN

Con el “Plan de mejoramiento en el área de logística y distribución para la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 de la ciudad de Popayán”, se pretende optimizar el rendimiento del área logística y de distribución de la empresa a partir de la gestión de un conjunto de medidas de cambio que aporten a disminuir las quejas y reclamos de los clientes institucionales y que a su vez fortalezcan organizacionalmente a la compañía.

Para lograrlo, se hace en primer lugar un diagnóstico de las condiciones actuales de logística de la empresa, se conoce a través de la encuesta la percepción del cliente institucional en relación a la calidad de servicio de distribución ofrecido por la empresa, conociéndose los factores internos y externos (DOFA), para elaborar el plan de mejoramiento del servicio de logística y distribución y de esta manera se cubra las necesidades y expectativas de los clientes.

Es así, como el área de la logística y distribución de correspondencia es el factor estratégico de la empresa, teniendo en cuenta los entornos dinámicos de la sociedad y de la competencia, convirtiendo este plan de mejoramiento en una opción importante la calidad del servicio. Se recurre a la metodología cualitativa, porque a través de ella, se conoce la percepción de los clientes acerca del servicio prestado por la organización, permitiendo a las investigadoras crear estrategias que aportan al mejoramiento continuo de esta área, analizando el grado de satisfacción tanto del personal que trabaja en esta área como el de los clientes. La población encuestada estuvo integrada por hombres y mujeres en edades entre los 20 y 80 años, quienes de acuerdo con estadísticas de la empresa son quienes remiten paquetes o comisiones a través de la empresa. La técnica de recolección de datos fue la encuesta.

El trabajo cuenta con los siguientes capítulos: El primer capítulo indica el problema, su planteamiento y la formulación. El segundo capítulo, señala los objetivos tanto general como específicos. El tercer capítulo, señala la justificación del trabajo de investigación. El cuarto capítulo, abarca los referentes teóricos que contiene los antecedentes, el marco teórico y el marco legal. El quinto capítulo, la metodología que se utilizó para el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto. El sexto capítulo, presenta el diagnóstico llevado a cabo sobre el proceso de logística y distribución de la empresa, la historia de la organización, su estructura organizacional, su misión, visión y valores y la Dofa. El séptimo capítulo, presenta los resultados más significativos respecto a las percepciones obtenidas en la encuesta y la entrevista junto con el diseño del plan de mejoramiento del servicio de logística y distribución. Por último, en el octavo capítulo, se señalan las conclusiones y recomendaciones.

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

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

Actualmente, las empresas prestadoras de servicios de correspondencia y mensajería han presentado problemas relacionados a la poca eficiencia que poseen en el desarrollo de algunos procesos y específicamente en la función logística de transporte, donde los costos asociados a las operaciones de esta variable suelen estar en niveles que oscilan entre un 35 a 45 % con respecto al costo logístico total de una organización. La nueva industria de la tercerización o el desarrollo de los operadores logístico deben profundizar en la mejora del servicio integrado que va desde el manejo de pedidos, pasando por la información real con el estado del servicio y la función de transporte hasta finalmente llegar a desarrollar procesos de logística inversa y la presentación de informes e indicadores logísticos de la gestión del área (Saldarriaga, 2002).

A nivel nacional, los servicios de correspondencia y mensajería son los más usados por los clientes naturales y corporativos, según la Superintendencia de Industria y Comercio estas empresas envían aproximadamente cerca de 92.26 millones de envíos al año; pero lastimosamente, muchas de estas organizaciones presentan problemas logísticos y de distribución poco eficiente y oportunos ocasionando niveles deficientes de satisfacción en los consumidores (Gómez, Reina y Arango, 2015). La falta de dinámicas de evaluación y seguimiento que le permitan a las empresas mejorar sus procesos de manera continua, considerando la atención de aquellas falencias o debilidades que afectan su desarrollo o el cumplimiento de su objeto social ha ido en contra de su compromiso social y empresarial que debe estar enfocado en la eficiencia, eficacia y efectividad de su actividad económica (Díaz y Sánchez, 2013)

Actualmente, la empresa Servicios Postales Nacionales S.A, 4-72, en lo que se refiere al área de logística y distribución presenta un alto índice de P.Q.R.S, centradas especialmente en los problemas relacionados con las entregas, haciendo énfasis en que algunas se establecen en dirección erróneas o simplemente no se entregan porque la dirección no existe o está mal registrada, cuando en realidad los datos son adecuados y la dirección está registrada debidamente en la etiqueta de correo. Por otro lado, presenta inconformidad en cuanto al ingreso continuo de paquetes con averías, debido a que no se hace un adecuado proceso de clasificación al interior de los vehículos considerando la mercancía de carácter delicado.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, se presentan incumplimientos en la entrega, afectando notablemente la imagen y la credibilidad de la empresa, por lo cual es relevante establecer un plan de mejoramiento en el área de logística y distribución que permita afrontar las problemáticas descritas y mejorar la eficiencia y eficacia del servicio, con el fin de responder adecuadamente a las necesidades y exigencias de los usuarios institucionales, quienes son un pilar fundamental de su dinámica organizacional y crecimiento continuo.

Cabe resaltar que, Servicios Postales Nacionales S.A, 4-72 es una de las empresas de mayor reconocimiento en el mercado colombiano, la no atención de este tipo de problemática puede afectar a mediano y largo plazo su desarrollo organizacional y minimizar la confianza que los clientes han depositado en ella, debido a que incumple con la promesa de valor que ha hecho a los mismos, al igual que a su misión empresarial. Así, el plan de mejora se convierte en una opción importante para optimar el rendimiento en el área de logística y distribución de la

empresa, a partir de la gestión de un conjunto de medidas de cambio que aporten a disminuir las quejas y reclamos de los clientes institucionales y que a su vez fortalezcan organizacionalmente a la compañía.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cuáles son los aspectos que tendrá que mejorar el área de logística y distribución de la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 S.A. de la ciudad de Popayán?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoramiento en el área de logística y distribución de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 de la ciudad de Popayán.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar las condiciones actuales del proceso de logística y distribución de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 de la ciudad de Popayán.
- Determinar la percepción del cliente institucional respecto a la calidad del servicio de distribución ofrecido por la empresa a través del diseño y aplicación de un instrumento de medición tipo encuesta.
- Elaborar el plan de mejoramiento del servicio de logística y distribución con base en el diagnóstico realizado.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Para Ballesteros y Ballesteros (2008), la competencia implacable con los mercados globales, cambios vertiginosos en las comunicaciones, tecnologías y el mayor grado de exigencia de los clientes, ha impulsado a las empresas a invertir en el mejoramiento continuo de la dirección y administración de sistemas logísticos. Hoy por hoy, en las organizaciones, la logística se ha convertido en fuente de ventaja ya que permite llevar productos a los clientes al lugar indicado, en el tiempo justo y en las condiciones requeridas (Medina y Sánchez, 2016), donde un plan de mejoramiento después de un diagnóstico general del área de logística y distribución, ayudaría a obtener efectividad del proceso para controlar los tiempos de cada una de las etapas para no incurrir en demoras o retrasos que pueden verse reflejado en altos costos y en la efectividad del mismo.

Ahora bien, el almacenamiento y la distribución son actividades esenciales que ayudan a la organización a entregar a sus clientes un producto de calidad por medio de una buena gestión del área de almacenamiento, disposición, custodia, correcto manejo de mercancías, así como evitar demoras e incremento de costos (Medina y Sánchez, 2016). Por otra parte, la calidad no solo es del producto o servicio sino de una excelente atención ofrecida por las empresas a sus clientes, ya no se considera como un valor agregado sino una condición necesaria del producto o servicio; por lo cual, es necesario intervenir en el buen servicio y por ende en la satisfacción del cliente, ya que por medio de este se conocen con más precisión las debilidades y falencias del área afectada de la organización (Vargas y Ripe, 2015).

El resultado de este trabajo realizado en la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 S.A. permitirá establecer cuáles son los procedimientos que necesitan mayor atención, con el fin de cumplir con la promesa de valor dada a los clientes, mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de servicio teniendo como base aquella dinámica frente a las cuales los usuarios presentan un alto número de quejas y reclamos que deben ser atendidas en el menor tiempo posible pero en la medida evitarlas; es por eso que la empresa busca implementar planes de mejora continua, que le permita cumplir al 100 % con estos lineamientos.

El plan de mejoramiento espera ser efectivo, teniendo como base la necesidad de invertir recursos y generar estrategias que aporten a resolver la problemática en los procesos logísticos al igual que la insatisfacción de los clientes para lograr un fortalecimiento organizacional. Es importante plantear que este tipo de herramientas no solo aporta a la solución de un problema en específico como el descrito, sino que además coloca en perspectiva cuáles son aquellas dinámicas que deben modificarse y aquellas que deben fomentarse y fortalecerse, en un proceso de autoevaluación sano que contribuye a toda la organización.

## 4. REFERENTES TEORICOS

### 4.1. Antecedentes

Para darle continuidad y soporte a la investigación, se han identificado algunos estudios a nivel mundial, nacional y local que han sido exitosos en el tema del mejoramiento del área logística y distribución de una empresa.

#### 4.1.1. Antecedentes mundiales

##### *España*

A nivel internacional, Sanz Fernández (2012), en su trabajo titulado *“Plan de mejora de la logística de aprovisionamiento de una mini fábrica de John Deere en la ciudad de Madrid”*, realizado en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, de la Universidad Carlos II, Madrid, tiene como propósito minimizar el despilfarro que ocasionan los tiempos improductivos, el inventario y los movimientos de material en el proceso de aprovisionamiento de la línea de montaje de la caja de transmisión Prodrive, ubicada en la mini fábrica de cajas pesadas de John Deere Ibérica, partiendo de un exhaustivo estudio logístico de la línea de montaje que permite determinar el alcance de la incidencia, para estipular las medidas correctivas necesarias para resolver el problema.

Por otro lado, Álvarez Porras (2014), en su trabajo investigativo titulado *“Diseño óptimo de rutas para una empresa que brinda servicios de paquetería, mensajería y logística”*, propone un modelo matemático para el problema de ruteo de vehículos con ventanas de tiempo, entregas divididas y flota heterogénea. Esta investigación tiene como objetivo el diseño de un conjunto de

rutas que los vehículos seguirán para servir a un conjunto de clientes con requerimiento de demanda que podría dividirse en varios viajes, con el fin de encontrar el mejor diseño del conjunto de rutas en cuanto al costo total de operación.

### ***Ecuador***

En la propuesta de Vivas et al. (2015), denominada ***“Propuesta de un modelo de gestión para la mejora de los procesos logísticos de la flota de tracto camiones. caso de estudio: empresa Logimanta S.A. de Ecuador”***, tiene la finalidad de analizar los procesos actuales del área de despacho y transporte de Logimanta S.A., abarcando temas como: diagnóstico de procesos, flujogramas, matrices logísticas y de costos; estudios que sirvieron para crear pautas y proponer mejoras de procesos pues al ser una empresa de servicios necesita optimizar recursos para cumplir con las exigencias de sus clientes. Además, establece un punto de partida para que la empresa pueda mejorar el servicio integral que brinda a sus clientes y conjuntamente con esta mejora se logre una optimización de sus procesos logísticos y la reducción de sus costos operativos y así estableciendo una adecuada gestión de los recursos que actualmente posee junto con las nuevas estrategias y métodos.

Así mismo, Quintero y Sotomayor (2018), en su trabajo de investigación denominada ***“Propuesta de mejora del proceso logístico de la empresa Tramacoexpress Cía. Ltda del cantón Durán”*** de la Universidad de Guayaquil-Facultad de Ciencias Administrativas, tuvo el propósito de establecer los métodos de investigación que incluyen en la verificación del proceso logístico dentro de la empresa para que funcione de manera adecuada; la encuesta fue dirigida a los clientes de la base de datos con la que cuenta la empresa y la entrevistas fue realizada al

Gerente General, Jefe del área Logística, Auxiliar de área de logística y Jefe del Servicio al cliente de la empresa, todo con el fin de evidenciar las causas del problema y oportunidades de mejora. El desconocimiento de los trabajadores sobre cómo y qué funciones desempeñan es una de las causas por las que se producen fallos dentro del área de logística de la empresa.

Finalmente, se propone el perfil de funciones que deben tener los diferentes cargos involucrados dentro del área de logística de la empresa Tramacoexpress e indicadores que medirán la gestión que se emplea en dicha área para tomar decisiones inmediatas en el momento que se susciten inconvenientes que impidan el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

### *Perú*

Ramos Montes, (2014), en su investigación titulada *“Tecnología móvil y su influencia en el proceso de distribución de documentos valorados en la empresa servicios logísticos del Perú SAC”* tuvo la finalidad de analizar el uso de tecnologías en las empresas de mensajería, específicamente en el reparto de documentos valorados como tarjetas de crédito, los cuales necesitan de un mayor control y seguridad en la gestión de distribución. La empresa seleccionada para esta investigación fue “Servicios Logísticos del Perú S.A.C.”, la cual es una de las empresas líderes en el mercado de Servicios Postales y Logísticos. La población utilizada para esta investigación es el personal de mensajeros del área de valorados de la empresa a los cuales se le proporcionará equipos móviles para que puedan realizar el registro en línea de las entregas de documentos valorados y así mismo se les podrá hacer seguimiento sobre el desplazamiento que realizan en su tránsito por las diferentes direcciones de reparto. Los resultados de la investigación han demostrado que efectivamente se ha conseguido mejorar los porcentajes de entrega de documentos valorados en menores tiempos de reparto con el uso de dispositivos

móviles por parte de los mensajeros, ya que al realizar el seguimiento y descargo en línea mejoran su productividad de trabajo.

La investigación ha demostrado que efectivamente se ha conseguido mejorar los porcentajes de entrega de documentos valorados en menores tiempos de reparto con el uso de dispositivos móviles por parte de los mensajeros, ya que al realizar el seguimiento y descargo en línea mejoran su productividad de trabajo. Por su parte, se han elaborado dos aplicaciones informáticas para dispositivos móviles basados en la tecnología Android, una de ellas utilizadas para que los mensajeros puedan realizar el descargo en línea y la otra para que se les pueda realizar el seguimiento de su recorrido de manera visual a través de la visualización en su ubicación utilizando la tecnología Google Map.

#### **4.1.2. Antecedentes Nacionales**

En la ciudad de Bucaramanga, los autores Medina y Sánchez (2016), estudiantes de la Escuela de Estudios Industriales y empresariales de la Universidad Industrial de Santander, desarrollaron un trabajo investigativo titulado *“Plan de mejoramiento logístico para los procesos de almacenamiento y despacho de la empresa Construvarios S.A.S”*, con el fin de realizar un diagnóstico logístico inicial, mediante la descripción y estudio de los procesos involucrados, determinando los puntos críticos que son susceptibles de mejora. Posteriormente, se definen las etapas de análisis de datos recolectados y la evaluación de puntos críticos, las cuales contribuyen a la generación de propuestas de mejora enfocadas en soluciones de corto y mediano plazo sobre las problemáticas identificadas; cada propuesta hace parte de un plan

general de mejoramiento logístico que impacta directamente en los procesos de almacenamiento y despacho”.

En Bogotá, en la Universidad Militar, Guacaneme (2015), desarrolló un artículo denominado ***“Implementación de un proceso de distribución de correo físico urbano para una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá”***, cuyo objetivo fue definir una estrategia de distribución de su correspondencia física, ya sea implementando una red propia de distribución o contratando un operador logístico para que éste se encargue del proceso. Se tuvieron en cuenta ciertos factores que ayudan a decidir si es beneficioso o no utilizar la tercerización del proceso de distribución como estrategia para cumplir con los objetivos propuestos. De esta manera, a través de entrevistas realizadas a diferentes actores que actualmente atienden procesos de distribución, ya sean como prestadores del servicio o como empresas contratantes donde se indaga de cuál sería un proceso de distribución ideal, se generan pautas que se deben tener en cuenta a la hora de contratar un operador logístico.

Morales et al (2013), por su parte, diseña un ***“Plan de mejoramiento para el área de Logística a nivel local de la Compañía Rotam Agrochemical Colombia S.A.S.”***, que agregue valor, aumente la eficiencia y mejore los procesos de almacenamiento y distribución, gestión de inventarios y control de los productos agroquímicos de la Compañía, a través de una revisión amplia de la situación y las dificultades que tiene actualmente la empresa, con el fin de presentar una alternativa y opción de optimización del proceso local en la cadena de suministro que sea un recurso en función de disminuir costos y ofrecer al área comercial las garantías de contar con el

producto disponible”, estableciendo así, una aplicación de gestión de inventarios para la mejora de la eficiencia del almacén en la empresa.

Así mismo, Castellanos et al (2015), realiza una **“Propuesta de mejora del sistema logístico de Ajecolombia S.A.”** donde plantean la necesidad de implementar nuevas estrategias que permitan procesos más eficientes y optimicen recursos, tiempos y por supuesto costos; dando origen a una nueva visión en la gestión logística. Dentro del proceso de crecimiento de las operaciones, se identifica la necesidad y oportuna aplicación de un modelo de inventarios y la organización del proceso de planeación integrado de las ventas y las operaciones, que permita mejoras en el sistema logístico, controle el nivel de los inventarios y minimice la existencia de productos obsoletos.

Por otro lado, se encontró un artículo en la Revista Cultural Unilibre titulado **“Desempeño logístico de empresas transportadoras de Cartagena”** donde los autores Boyano y Machado (2014), determinaron como se encuentra el desempeño logístico de cinco empresas líderes en el transporte de mercancías en el caso de Colombia y específicamente de Cartagena, tomando en consideración las empresas líderes en cuanto a las más reconocidas, por su servicio, tradición y reconocimiento en el país.

El transporte de mercancías es de gran relevancia, dadas las condiciones actuales de modernización en la infraestructura vial y la importancia de que estén a la altura de los servicios en materia logística convirtiéndose en una prioridad en la administración del Presidente Santos. Así mismo, el adecuado manejo de la carga será determinante para el flujo de las mercancías,

para las personas que están y conocen del sector es de gran utilidad valorar su cadena logística, ya que le permitirá hacer análisis de las condiciones actuales y tomar decisiones para que la gestión del transporte de las mercancías se lleve a cabo de manera eficiente (Boyano & Machado, 2014).

Finalmente, Ruiz et al (2020), en su trabajo titulado *“Modelo matemático para la estimación de costos logísticos del transporte de paquetería y mensajería terrestre en Colombia”* tuvo la finalidad de señalar los procesos de distribución de las empresas de paquetería y mensajería y resaltar los complejos procesos de funcionamiento debido al alto número de clientes, instalaciones y vehículos involucrados, haciendo que los procesos de planificación de la red y entre ellos la asignación de los recursos (infraestructura, personas y vehículos) sean difícil de realizar, por lo que es necesario usar herramientas como modelos matemáticos que permiten encontrar las mejores condiciones de funcionamiento, minimizando los costos de operación y asegurando los niveles de servicio adecuados para la satisfacción de los clientes.

En este artículo se presenta un modelo matemático para la optimización de una red de distribución de paquetería y mensajería, la cual se estructura incluyendo 200 clientes, un conjunto de 4 terminales centrales de consolidación y 10 plataformas satélite, en donde los clientes son atendidos, como tradicionalmente ocurre para este tipo de empresas. El modelo permitió asignar los clientes y las mercancías a cada una de las instalaciones de la red mediante la modificación del factor de carga de los vehículos y de la aplicación del concepto de P-mediana, lo cual produce de reducciones de alrededor del 19% de los costos totales de distribución (Ruiz et al., 2020).

## 4.2. Marco teórico

Frente al desarrollo del trabajo de investigación se hace preciso tener claridad acerca de los conceptos que serán base para su desarrollo, y así estructurar un adecuado marco teórico que oriente el estudio acerca del estado de las dinámicas operativas y logísticas de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, en su sede Popayán.

En este sentido, es importante iniciar describiendo el concepto de Servicios Postales Nacionales S.A, el cual es definido por S.P.N 4-72 (2017) como: una sociedad pública, vinculada al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, creada bajo la forma de sociedad anónima. Servicios Postales, comprende la prestación del servicio de correo nacional e internacional, el servicio de mensajería expresa y los servicios postales de pago. La sociedad tiene autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal. Su organización, funcionamiento y en general el régimen jurídico de los actos, contratos, servidores y las relaciones con terceros es el previsto para las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.

De esta manera, el Servicio de Envíos de Colombia 472, a pesar de ser una de las empresas más importantes del país, también posee dentro de sus dinámicas algunas falencias en su sede Popayán, especialmente relacionadas con el proceso de logística, definido según Ferrel (2004) como: “Una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes”. Situación que afecta directamente la entrega de paquetes y formularios enviados desde diferentes lugares del país y de otras latitudes.

Cabe resaltar, que el proceso de distribución es uno de los más importantes dentro de la organización y es definido por Fleitman (2000) (Citado en Masliah, 2008) como aquel que:

*“Comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta”, dinámica en la cual es preciso tomar medidas en este momento, debido a que afecta el desarrollo e imagen de 4-72 ante sus clientes, puesto que tanto las dinámicas logísticas como de distribución se convierten en pilares fundamentales para que la compañía pueda cumplir acertadamente su objeto social, es decir, le permiten “desarrollar y ejecutar organizadamente sus actividades y operaciones aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos”.*

Así, es preciso establecer un análisis que den la posibilidad a la empresa de identificar los lineamientos necesarios para visualizar el grado de efectividad en las entregas de la correspondencia, por eso se hace determinante la revisión de las metas e indicadores propuestos, los cuales permitan medir el grado de desempeño que tiene la empresa y si cumple organizadamente con las actividades que demanda la compañía, ya que como lo afirma Paredes (2009), los indicadores se convierten en “instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo”.

De acuerdo al panorama presentado, se requiere que la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 revise y mejore las estrategias relacionadas con el área de logística y distribución en la

ciudad de Popayán, con el fin de tener un mayor nivel de competitividad, proceso que según Cebreros (1993):

*Es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico.*

En las circunstancias actuales, con un dinámico y cambiante entorno empresarial es muy importante desarrollar las capacidades necesarias para adaptarse y que la empresa tenga un mayor grado de competitividad, lo cual implica realizar revisiones y evaluaciones constantes para identificar las falencias y fortalezas de la organización y proyectar los ajustes o cambios necesarios, lo cual puede fundamentarse a través de un plan de mejoramiento, del cual Campos (2000) afirma:

*Conjunto de proyectos de corto, mediano o largo plazo destinados a subsanar debilidades detectadas durante los procesos de autoevaluación. Basado los resultados de la autoevaluación y que busca orientar las acciones requeridas hacia la superación de debilidades y sus causas y la conservación y potencialización de fortalezas.*

De esta manera, el mejorar los niveles de competitividad de la empresa a partir de una revisión de sus acciones logísticas y de distribución, le permitirán a la compañía tener un apropiado crecimiento empresarial, que de acuerdo con la Asociación Española de Contabilidad

y Administración de Empresas (1996) “representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestada tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa”.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, puede plantearse que es de gran importancia mantener el desarrollo de un adecuado servicio, con los niveles de calidad requeridos por el usuario, con el fin de mejorar el posicionamiento de la compañía en el mercado, definido por Stanton (2000) como “la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia”.

Es importante conocer la cadena de valor de la empresa el cual está definida Según Quintero, & Sánchez (2006), como:

*“El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio”.*

Así, la descripción de los diferentes elementos teóricos, permite establecer una dinámica de análisis más clara en cuanto al desarrollo de un plan de mejoramiento para la empresa 4-72 sede Popayán.

### 4.3. Marco legal

A nivel nacional, la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 S.A. al ser una entidad vinculada al Ministerio de Comunicaciones, cuenta con cierta normatividad vigente como la ley 489 de 1998, las normas de derecho privado, en especial las propias de las sociedades previstas en el Código de Comercio y su legislación complementaria, que regula su actividad económica al igual que sus productos y servicios. Por otro lado, para efectos presupuestales el régimen aplicable es el de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado. A continuación, en la tabla 1, se presenta el desglose de normatividad general de la empresa de Servicios Nacionales Postales 4-72.

Tabla 1.  
*Normatividad vigente*

NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN
<b>CONSTITUCIÓN LEGAL</b>	
<b>Decreto No. 4310</b>	Art 1. Autoriza a la Administración Postal Nacional constituir una sociedad filial conforme con el artículo 49 de la ley 489 de 1998.
<b>Escritura pública No. 2.428 del 25 de noviembre de 2005</b>	La Notaria Cincuenta del Circuito de Bogotá, constituyó una sociedad filial de Empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Comunicaciones, bajo la modalidad de sociedad anónima denominada Servicios Postales Nacionales S.A con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal y que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresario mercantil.
<b>Ley 489 de 1998</b>	Regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública.

	Regula el funcionamiento, organización y régimen jurídico de actos, contratos, servidores y relaciones con terceros que son sujetos a las disposiciones estipuladas en los numerales 1,24 y 6 de la presente ley.
<b>Decreto 2854 de 2006</b>	Designa a la sociedad Servicios Postales Nacionales S.A. como la encargada de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la prestación de los servicios postales, convirtiéndose así en el operador Postal oficial.
<b>Resolución No. 002171</b>	Otorga a Servicios Postales Nacionales S.A., por el término de cinco (5) años prorrogables por una sola vez, la licencia para prestar el servicio postal de Mensajería Especializada a nivel Nacional y en conexión con el exterior.
<b>NORMATIVIDAD GENERAL DE LA EMPRESA O CÓDIGO DE COMERCIO LIBRO SEGUNDO- DE LAS SOCIEDADES COMERCIALES</b>	
<b>Capítulo VIII-Revisor Fiscal: Artículos 203 al 217</b>	Estatutos de Servicios Postales Nacionales S.A. Escritura pública No. 2428 de Noviembre 25 de 2005 y reformada mediante escrituras públicas Nos. 324 del 26 de julio de 2006, 729 del 19 de diciembre de 2006 y 1321 del 31 de julio de 2007, otorgadas en las Notarías 67 y 73 del Circulo de Bogotá.
<b>Ley 43 de diciembre de 1990</b>	Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones.
<b>COMPOSICIÓN DE LA EMPRESA</b>	
Por el acto de creación, su composición y órganos de dirección, está regulado en la Escritura Pública No.2428 de noviembre 25 de 2005, Capítulo Quinto.	
1. Asamblea General de Accionistas	
<b>Artículo décimo sexto</b>	Funciones
<b>Artículo vigésimo cuarto</b>	Vinculación de las decisiones
<b>Artículo vigésimo quinto</b>	Elección de miembros de junta
2. Junta directiva	
<b>Artículo vigésimo octavo</b>	Composición
<b>Artículo vigésimo noveno</b>	Incompatibilidades
<b>Artículo trigésimo tercero</b>	Funciones
3. Presidencia	
<b>Estatutos sociales. Escritura pública No.2428 de noviembre 25 de 2005, artículo 39. “Funciones del Presidente”</b>	
<b>Resolución No. 15 de la “Declaración de Montevideo” de 2006</b>	Código del buen Gobierno Corporativo
<b>Ley 951 de 2005</b>	Por el cual se crea el Acta de Informes de Gestión

<b>Resolución Orgánica 5674 de la Contraloría General de la República</b>	Por la cual se reglamenta la metodología para el Acta de Informes de Gestión y se modifica parcialmente la Resolución Orgánica 5544 de 2003
<b>Circular 11 de 2006 de la Contraloría General de la República</b>	De conformidad con las disposiciones Constitucionales y legales, especialmente la Ley 951 de 2005, en su artículo 14, la Contraloría General de la República le corresponde en el ámbito de su competencia vigilar el cumplimiento de las disposiciones y procedimientos del Acta de Informe de Gestión.
4. Secretaria General	
Artículo trigésimo sexto: Régimen de Contratación	
<b>Ley 489 de 1998, Artículo 94</b>	Asociación de las empresas Industriales y Comerciales del Estado.
<b>Decreto 1738 de 1998</b>	Por el cual se dictan medidas para la debida recaudación y administración de las rentas y caudales públicos tendientes a reducir el gasto público.
<b>Decreto 3512 de 2003.</b>	Sistema de vigilancia y contratación estatal
<b>Acuerdo 004 de 2006</b>	Manual de Contratación, de la Junta Directiva de Servicios Postales Nacionales S.A.
<b>Resolución No. 0000031 de agosto 31 de 2007</b>	La cual modifica la Resolución No. 008 de febrero 26 de 2007, que reglamentaba el tema de la delegación, de acuerdo con las Facultades estatutarias, en especial el Artículo 39 No. 9.
<b>Ley 1150 de 2007</b>	Por la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia de la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	
1. Servicio especiales	
<b>Decreto 1418 de 1945</b>	Reglamento de los servicios nacionales de correo, telégrafos y teléfonos.
<b>Ley 19 de 1972</b>	Por la cual se aprueban las Actas del XVII Congreso de la Unión Postal Universal suscritas en Lausana el 5 de julio de 1974.
<b>Decreto 1580 de 1974</b>	Regula lo referente a la inviolabilidad del correo.
<b>Decreto 75 de 1984</b>	Establece normas sobre la prestación de los servicios postales dentro del territorio nacional y dispone que el servicio de este correo este a cargo exclusivo del Estado a través de la Administración Postal Nacional.

<b>Artículo 37 de la Ley 80 de 1993</b>	Régimen de concesiones y licencias de servicios postales.
<b>Decreto 229 de 1995</b>	Por el cual se reglamenta el servicio postal.
2. Servicios postales de pago	
Giros Nacionales	
<b>Decreto 229 de 1995</b>	Expedido por el Ministerio de Comunicaciones, el cual en su artículo 4° dispone: “Artículo 4°. Se entiende por servicio de correo la prestación de los servicios de giros postales y telegráficos, así como el recibo, clasificación y entrega de envíos de correspondencia y otros objetos postales, transportados por las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, debidamente autorizadas por concesión otorgada mediante contrato, por el Ministerio de Comunicaciones vía superficie y/o aérea, a través de la red oficial de correos, dentro del territorio nacional e internacional”
Giros Internacionales	
<b>Ley 9 de 1991</b>	Por el cual se dictan normas generales a las que deberá sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales y se adoptan medidas complementarias.
<b>Decreto 1735 de 1993</b>	Por el cual se dictan normas en materia de cambios internacionales.
<b>Resolución Externa No. 8 de mayo 5 de 2000</b>	Por el cual se compendia el régimen de cambio internacional.
3. Franquicia postal y telegráfica	
<b>Decreto-Ley 2146 de 1955</b>	Se dictan disposiciones sobre franquicias postales y telegráficas.
<b>Resolución 1636 de 1957</b>	Mediante la cual se dictan unas disposiciones con las franquicias postales telegráficas.
<b>Acto Legislativo No.1 de 2003</b>	Por el cual se adopta una reforma política y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 1110 de 2006</b>	Por la cual se decreta el Presupuesto de Rentas y Recursos de Capital y la ley de Apropriaciones para la vigencia fiscal del 1° de enero al 31 de diciembre de 2007. (pendiente por definir la vigencia para el año 2008)
<b>Ley 1151 de 2007</b>	Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-20010.
4. Filatelia y sellos postales	
<b>Circular 410 de 1993</b>	Convenio de la Unión Postal Universal - Protocolo de Washington de 1989.

<b>Convenio de Beijín 1999</b>	Reglamento de ejecución relativa a los sellos postales.
<b>Resolución C 70 de 1999</b>	Código de ética y Filatélica a los países miembros de la UPU. - Convenio de la Unión Postal Universal – Congreso de Bucarest 2004. Unión Postal de las Américas, España y Portugal – Bases para la organización de servicios filatélicos.
<b>OTRAS LEYES, NORMAS Y DECRETOS</b>	
<b>Circular No.008 de 2013</b>	“Impuesto sobre la Renta para la equidad CREE”
<b>Circular No. 002 de junio de 2011</b>	“Aplicación de la Ley 1369 de 2009 y las Resoluciones 2567 de 2010 y 3036 de 2011”
<b>Circular No. 88 de 2011</b>	”Notificación cuenta bancaria pago de contribución año 2011”
<b>Circular No. 091 de 2011</b>	“Reporte de ingresos del primer trimestre del año 2011”
<b>Resolución No. 001965 de 2011</b>	“Por la cual se declara la terminación de una licencia de mensajería especializada y se ordena el archivo del expediente.”
<b>Resolución No. 001967 Septiembre de 2011</b>	“Por la cual se expide una licencia para la prestación del servicio postal de mensajería expresa “
<b>Resolución 3095 de 2011</b>	”Por medio de la cual se definen los parámetros y se fijan indicadores y metas de calidad para los servicios postales diferentes a los comprendidos dentro del Servicio Postal Universal y se establece el modelo único para las pruebas de entrega”.
<b>Resolución 000970 de 2011</b>	“Por la cual se fijan los requisitos de tipo operativo para la obtención del título habilitante como Operador de servicios Postales de pago y se dictan otras disposiciones.”
<b>Resolución 3038 de 2011</b>	“Por la cual se expide el Régimen de Protección de los Derechos de los Usuarios de los Servicios Postales.”
<b>Resolución 3036 de 2011</b>	“Por el cual se determina la tarifa mínima del servicio de mensajería especializada que tenga como fin la distribución de objetos postales masivos y su interconexión entre operadores, se modifica la Resolución 2959 de 2010 y se dictan otras disposiciones.” diferentes a los comprometidos dentro del servicio postal universal y se establece el modelo único.”

<b>Resolución 3024 de 2011</b>	Por la cual se corrige el artículo 7ª de la Resolución 2959 de 2010”
<b>Resolución No. 002702 de 2010</b>	“Por la cual se fijan los requisitos de tipo patrimonial y de mitigación de riesgos para acreditar la obtención del título habilitante como Operadores de servicios Postales de Pago”
<b>Resolución No. 002703 de 2010</b>	“Por la cual se fijan los requisitos y parámetros mínimos del riesgo de liquidez por parte de quienes quieren obtener la habilitación como Operadores de servicios Postales de Pago”
<b>Resolución No. 002704 de 2010</b>	“Por la cual se fijan los requisitos y parámetros mínimos del sistema de administración de riesgo operativo por parte de quienes quieren obtener la habilitación como Operadores de servicios Postales de Pago”
<b>Resolución No. 002705 de 2010</b>	“Por la cual se fijan los requisitos y parámetros mínimos del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo por parte de quienes quieren obtener la habilitación como Operadores de servicios Postales de Pago”.
<b>Resolución No. 2706 de 2010</b>	“Por la cual se fijan los requisitos y parámetros que deben observarse en la implementación del sistema de control interno que deben adoptar los interesados en obtener la habilitación como Operadores de servicios Postales de Pago”.
<b>Resolución No. 2659 de 2010</b>	“Por la cual se establece la tarifa de contribución a la CRC para la vigencia del año 2011”.
<b>Resolución No. 2567 de 2010</b>	“Por la cual se determina la tarifa de los servicios de mensajería expresa que tengan como fin la distribución de objetos postales masivos y su interconexión entre operadores y se dictan otras disposiciones.”
<b>Resolución No. 000916 de 2010</b>	“Por el cual se implementa el registro postal”
<b>Resolución 724 de 2010</b>	“Por la cual se determinan los requisitos patrimoniales y operacionales de red, operadores postales del servicio de mensajería expresa”.
<b>Resolución 2492 de 2010</b>	“Por medio de la cual se amplía el plazo de pago para la primera cuota del anticipo de la contribución para la vigencia del año 2010 para los Operadores de los Servicios Postales”.
<b>Decreto 1739 de 2010</b>	“Por el cual "Por el cual se fija el valor de la contraprestación periódica a cargo de los Operadores Postales y se establecen otras

	disposiciones sobre el Régimen de contraprestaciones"
<b>Decreto No 867 DE 2010</b>	“Por el cual se reglamenta las condiciones de habilitación para ser operador postal y el Registro de Operadores Postales.”
<b>Resolución 2264 de 2009</b>	“Por el cual se establece la tarifa de contribución de la Vigencia 2010”
<b>Ley 1369 de 2009</b>	“Por el medio del cual se establece el régimen de los servicios postales y se dictan otras disposiciones.”
<b>Ley 98 de 1993</b>	“Por medio del cual se dictaminan normas de democratización y fomento del libro colombiano”
<b>Resolución Interna de 2006 SPN</b>	“Por medio de la cual se reglamenta la política de otorgamiento de la Tarifa Postal Reducida a clientes de Servicios Postales Nacionales S.A.”
<b>Resolución Interna 044 de 2012 SPN</b>	“Por medio de la cual se modifica la Resolución del 15 de diciembre del 2006, por medio de la cual se reglamenta la política de otorgamiento de la Tarifa Postal Reducida a clientes de Servicios Postales Nacionales S.A.”
<b>Resolución 01 de 2016</b>	Por la cual se desagrega el Presupuesto de Ingresos y Gastos de Servicios Postales Nacionales S.A. en la vigencia Fiscal 2016.
<b>Resolución 15</b>	Por lo cual se fijan las tarifas del portafolio de productos y de servicios de Correo y de Mensajería Expresa Nacional e Internacional ofrecidos por Servicios Postales Nacionales.
<b>Resolución 1349 del 20 de junio de 2014</b>	Por la cual se habilita a SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A 4-72 para la prestación del servicio postal de pago a nivel nacional.

Fuente: (Servicio Postal Nacional 4-72, 2021)

Finalmente, es importante mencionar que Colombia hace parte de la Unión Postal Universal (UPU), la cual fue creada en 1874, principal ente de cooperación entre todos los estados del sector postal, que busca asegurar la organización y perfeccionamiento de los servicios postales y favorecer la colaboración internacional. La empresa también la rige la Constitución de Viena en

1964, sus Acuerdos y Reglamentos de Ejecución, en especial el Convenio de la Unión Postal Universal – Congreso de Bucarest 2004.

Al igual que, la Unión Postal de las América, España y Portugal (U.P.A.E.P), creada por el Tratado concluido en Bogotá en 1838, lo cual pregonaba un mejoramiento constante de los servicios postales de los Estados miembros. Implementa iniciativas de cooperación internacional. Por medio de la Ley 60 de 1973, se aprobó el Convenio celebrado en Santiago de Chile en el 1971 Ley 60 con una reserva efectuada al Artículo 12 (Servicio Postal Nacional 4-72, 2021).

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Enfoque investigativo

Considerando el tipo de enfoque a trabajar, la investigación propuesta retoma el Descriptivo/Interpretativo, el cual según Espinosa (2018):

*A partir de la investigación cualitativa surgen elementos como las narraciones basadas en los conocimientos de las personas, portadoras de experiencias dentro del contexto objeto de indagación, así mismo son útiles para el describir e interpretar el objetivo y buen desarrollo de la investigación.*

Por lo tanto, con este trabajo busca describir toda la información recolectada para lograr interpretar y analizar el aprendizaje organizacional en el programa de administración de empresas como generador de conocimiento y concluir en qué tanto aporta a la Institución.

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables” (Sampieri, 2014, p. 80).

Este método permite conocer el cómo y porqué de los hechos analizados, es decir, nos permite explicar las condiciones en que se desarrolla el tema estudiado y qué factores inciden en

el mismo, lo cual dará la posibilidad de aclarar en qué medida SPN 4-72 está siendo afectada y cómo la estructuración de un plan de mejoramiento que puede optimizar el área de logística y distribución, y teniendo esta conceptualización nos permitirá explicar el comportamiento que tiene la empresa referente a la problemática planteada y en cuanto al personal que está a cargo de esta labor, teniendo como base el determinar si cuenta con las capacidades idóneas para prestar el servicio y aportar a la solución de las falencias encontradas.

## **5.2.Tipo de estudio**

Frente al desarrollo del trabajo investigativo empresarial la práctica relacionada con el plan de mejoramiento para la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 en el área de logística y distribución de la ciudad de Popayán, se propone el uso de un enfoque mixto, el cual Guelmes & Nieto, (2015) describen como:

*Proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento, y justifica la utilización de este enfoque en su estudio considerando que ambos métodos (cuantitativo y cualitativo) se entremezclan en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita la triangulación como forma de encontrar diferentes caminos y obtener una comprensión e interpretación, lo más amplia posible, del fenómeno en estudio.*

En este sentido, el enfoque mixto permitirá tener una visión de aspectos cualitativos y cuantitativos. En cuanto al primer enfoque nos permitirá dar a conocer los indicadores

estadísticos que permitan analizar el comportamiento de esta área, identificando así el número de entregas no efectivas debido a factores operativos, que han traído como consecuencia el aumento de las P.Q.R.S por el incumplimiento en la promesa de valor y la continua devolución de paquetes; esto en sobre manera nos permitirá estimar unos costos en la revisión bibliográfica de la realización e implementación del plan de mejora el cual se aplicará al área de logística y distribución.

De otra parte, frente al tema cualitativo, se podrá conocer acerca de la perspectiva de los clientes acerca del servicio prestado por la organización, permitiéndonos crear estrategias que aporten al mejoramiento continuo de esta área, y así analizar el grado de satisfacción tanto del personal que trabaja en esta área como el de los clientes en la cual Salgado (2007) afirma:

*“La metodología cualitativa ha abierto un espacio multidisciplinario que convoca a profesionales de las más diversas disciplinas (sociólogos, antropólogos, médicos, enfermeras, psicólogos, trabajadores sociales, relacionistas públicos, entre otros) lo que lejos de ser un inconveniente aporta una gran riqueza en la producción” (p.90).*

Así mismo, este enfoque permite analizar la generación del conocimiento y el aprendizaje organizacional, partiendo de las experiencias del personal que interviene en los procesos académicos de la institución.

La investigación cualitativa es el método más utilizado en las investigaciones, para este caso consiste en describir las acciones y situaciones de las personas en el contexto de la Universidad y

específicamente en un programa académico, para ello es importante resaltar el diálogo con los sujetos que tienen la experiencia, conocimiento y la información para indagar y facilitar el desarrollo apropiado a la investigación.

La investigación cualitativa esencialmente desarrolla procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes, hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social. Por tal razón rara vez se asignan valores numéricos a sus observaciones, sino que se prefiere registrar sus datos en el lenguaje de los sujetos. En este enfoque se considera que las auténticas palabras de éstos resultan vitales en el proceso de transmisión de los sistemas significativos de los participantes, que eventualmente se convierten en los resultados o descubrimientos de la investigación (Martínez, 2011, p. 11)

### **5.3. Población y muestra**

Según Tamayo (2012) la población es:

*La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.*

Teniendo como base esta definición la población relacionada con la práctica está integrada por hombres y mujeres en edades entre los 20 y 80 años, quienes de acuerdo con estadísticas de la empresa son quienes remiten paquetes o comisiones a través de la empresa, y que según datos

estadísticos proporcionados por el DANE comprenden a 208.993 en el caso de la ciudad de Popayán.

Considerando que la misma está integrada por un importante número de personas es preciso seleccionar una muestra, la cual según Galbiati (1998): “es la parte de la población que efectivamente se mide, con el objeto de obtener información acerca de toda la población. La selección de la muestra se hace por un procedimiento que asegure en alta grado que sea representativa de la población”. Por otro lado, Balestrini (2006), señala que “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible”.

En este sentido, el tamaño de la muestra con el cual vamos a trabajar consta de 57 clientes institucionales de la ciudad de Popayán.

Para la empresa SPN-472 los clientes institucionales son 57 entre ellos están:

- Agencia De Desarrollo Rural
- Agencia De Renovación Del Territorio
- Agencia Nacional De Tierras
- Agencia Para La Reincorporación Y La Normalización Arn
- Asociación Indígena Del Cauca Aic Eps Indígena
- Banco De Las Micro finanzas Bancamia S.A.

- Caja De Sueldos De Retiro De La Policía - Casur
- Centro De Salud De Timbío Ese
- Colombia Telecomunicaciones SA ESP
- Comisión Para El Esclarecimiento De La Verdad, La
- Convivencia Y La No Repetición (Comisión De La Verdad)
- Compañía Energética De Occidente S.A.S.
- Consejo Profesional Nacional De Ingeniería
- Consejo Superior De La Judicatura
- Contraloría General De La Republica
- Contraloría General Del Cauca
- Contraloría Municipal De Popayán
- Corporación Autónoma Regional Del Cauca C. R. C.
- CTI De La Fiscalía
- Defensoría Del Pueblo
- Departamento Administrativo Nacional De Estadística -Dane
- Departamento Para La Prosperidad Social - DPS
- Diócesis De Popayán - Franquicia Postal
- Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales - Nacional

- Dirección Ejecutiva Justicia Penal Militar
- Empresa De Telecomunicaciones De Popayán S.A. Emtel E.S.P
- Fiscalía General De La Nación
- Hospital De El Tambo E.S.E
- Industria Licorera Del Cauca
- Instituto Colombiano Agropecuario - Ica
- Instituto Colombiano De Bienestar Familiar
- Instituto De Hidrología, Meteorología Y Estudios Ambientales - Idean
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi - Sede Central
- Instituto Nacional De Medicina Legal Y Ciencias Forenses
- Instituto Nacional De Vías - Invías
- Instituto Nacional Penitenciario Y Carcelario Inpec
- Medicina Legal
- Migración Colombia
- Ministerio De Defensa Nacional
- Ministerio De Transporte
- Ministerio De Trabajo
- Organización Sayco Acinpro

- Parques Nacionales Naturales
- Policía Metropolitana De Popayán
- Policía Nacional -Dirección Administrativa Y Financiera
- Positiva Compañía De Seguros
- Procuraduría General De La Nación
- Redemotos SAS
- Servicio Geológico Colombiano
- Servicio Nacional De Aprendizaje Sena - Dirección General
- Superintendencia De Notariado Y Registro
- Superintendencia De Industria Y Comercio
- Superintendencia De Puertos Y Transportes
- Tribunal De Ética Médica Del Cauca Y Putumayo
- Unidad Administrativa Especial De Gestión De Restitución De Tierras Despojadas
- Unidad Nacional De Protección
- Unidad Para La Atención Y Reparación Integral A Las Victimas

#### **5.4. Fuentes de recolección de la información**

**Fuentes Primarias.** La información recopilada para este trabajo de grado se obtuvo por medio de una encuesta realizada a clientes institucionales y al coordinador de logística y distribución de SPN – 472.

**Fuentes secundarias.** Esta información se obtuvo de otros trabajos de investigación relacionados con logística y distribución, página web y libros en el cual se obtuvo variedades de conceptos relacionados con el estudio actual.

#### **5.5. Técnicas para la recolección de la información**

Considerando la metodología y método propuestos, se hace necesario seleccionar las técnicas adecuadas para la recolección de la información y analizar el tema de estudio. En este caso se hará uso de técnicas como la entrevista y la encuesta los cuales nos permitirán conocer en detalle sus características, desarrollo y caracterización.

De tal manera se hará uso de la entrevista, con el fin de obtener información directa de los encargados del área de logística y distribución de la empresa SPN 472. De acuerdo con Sabino (1998), la entrevista se describe como:

*Una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger*

*informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas. La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.*

Finalmente, se hará uso de la herramienta denominada encuesta, que de acuerdo con Trespalacios, Vázquez y Bello (2005):

*Es un instrumento de investigación que precisa identificar a priori las preguntas a realizar, aplicadas a las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificando las respuestas y determinando los datos e información requeridos para llevar a cabo un adecuado análisis.*

Se utilizará la encuesta a partir de preguntas cerradas, dando opciones de respuesta a los clientes, con el fin de establecer mayor control frente a la información suministrada por los usuarios y empleados de SPN 4-72.

## 6. DIAGNÓSTICO

Realizar un diagnóstico en las organizaciones es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implementación de estrategias para el seguimiento y mejoramiento de su actividad económica. En este apartado se presenta el diagnóstico del proceso de logística y distribución de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 de la ciudad de Popayán.

### **Historia general y normas de creación**

Teniendo en cuenta la reestructuración realizada a ADPOSTAL, mediante el Decreto 2124 de 1992, el Ministerio de Comunicaciones mediante el Decreto No. 4310 artículo 1, autorizó a la Administración Postal Nacional a constituir una sociedad filial, conforme al artículo 49 de la Ley 489 de 1998. Fue así, que mediante escritura pública No. 2.428, del 25 de noviembre de 2005, otorgada en la Notaría Cincuenta del Círculo de Bogotá, se constituyó una sociedad filial de Empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio De Comunicaciones, bajo la modalidad de sociedad anónima, denominada Servicios Postales Nacionales S.A., con NIT No. 900.062.917-9, sociedad con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal y que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado, como empresario mercantil, mientras que su funcionamiento, organización y régimen jurídico de actos, contratos, servidores y relaciones con terceros se sujetaran a las disposiciones estipuladas en los Numerales 1,2,4 y 6 del artículo 94 de la Ley 489 de 1998.

Mediante el Decreto 2853 de 2006, el Presidente de la República, en uso de sus facultades Constitucionales y legales, en especial el Numeral 15 del artículo 189 de la Constitución política, el artículo 52 de la Ley 489 de 1998 y de conformidad con el Decreto Ley 254 de 2000, se procedió a la supresión y liquidación de ADPOSTAL.

En pro de garantizar la continuidad en la prestación del Servicio Postal y teniendo en cuenta el artículo 4 del Decreto 2853 de 2006, en especial los Numerales 2 y 7, el Gobierno Nacional, por intermedio del Ministerio de Comunicaciones, expidió el Decreto 2854 de 2006, por medio del cual se designa a la sociedad Servicios Postales Nacionales S.A., como la encargada de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la prestación de los servicios Postales, convirtiéndose así en el Operador Postal Oficial.

El 31 de agosto de 2006, el Ministerio de Comunicación, por medio de la Resolución No. 002194 de agosto 31 de 2006, subroga a Servicios Postales Nacionales S.A., todos los títulos habilitantes y derechos que contaba ADPOSTAL para la prestación del servicio postal y en virtud de la Resolución No. 002171, le otorga a Servicios Postales Nacionales S.A., por el término de cinco (5) años prorrogables por una sola vez, la licencia para prestar el servicio postal de Mensajería Especializada a nivel Nacional y en conexión con el exterior.

### **Ubicación de la empresa**

La empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 sede Popayán está ubicada en la Calle 4 # 5-74 en el centro de la ciudad.



Figura 1. Localización de la Empresa en Popayán  
Fuente: Google Maps



Figura 2. Medio de transporte de la empresa 4-72  
Fuente: Propia



Figura 3. Almacenamiento de correspondencia  
Fuente: Propia

### Descripción de la organización

**Servicios Postales Nacionales S.A.** Es una sociedad pública, vinculada al Ministerio de Comunicaciones, creada como Sociedad Anónima, con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal, que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresarial mercantil. Su organización, funcionamiento y en general el régimen jurídico de sus actos, contratos, servidores y las relaciones con terceros se sujetarán a las disposiciones establecidas en los Numerales 1, 2,4 y 6 del artículo 94 de la Ley 489 de 1998, las normas de derecho privado, en especial las propias de las sociedades previstas en el Código de Comercio y su legislación complementaria. Para efectos presupuestales el régimen aplicable es el de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.

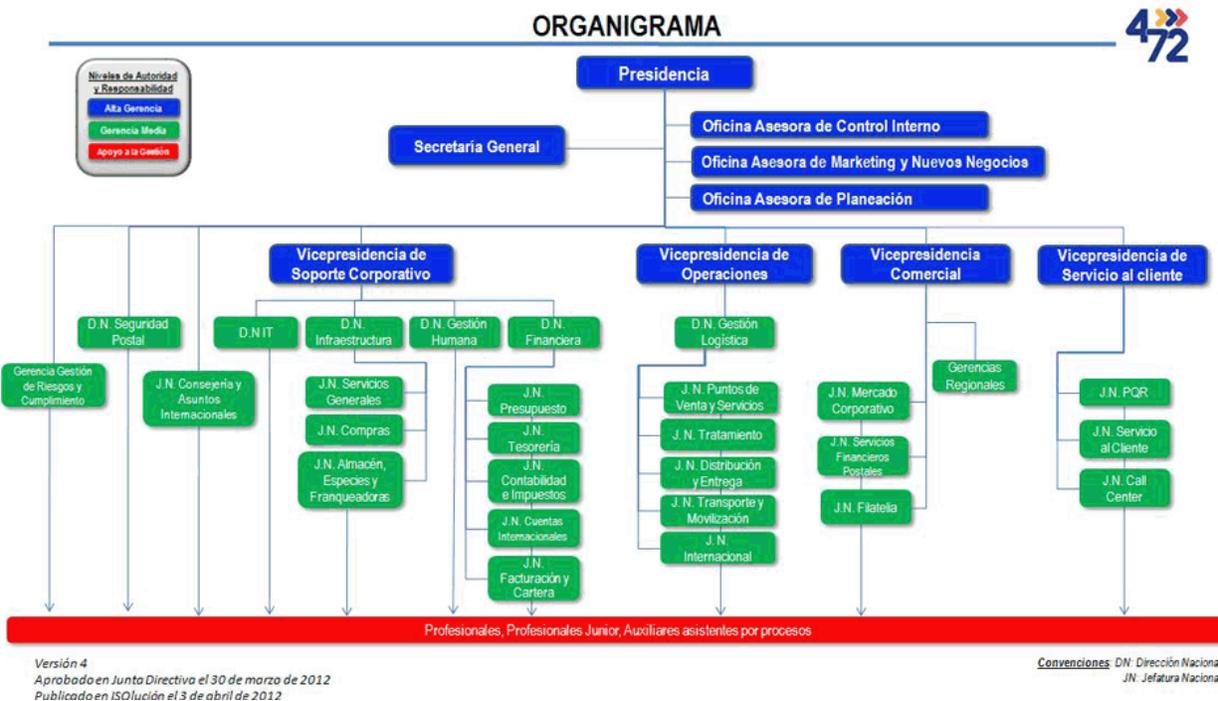


Figura 4. Estructura Organizacional

Fuente: Archivo empresa 4-72

**Visión:** Para el año 2022, ser el proveedor preferido por los colombianos, en servicios postales, logísticos, tecnológicos, documentales, financieros y de comercio electrónico, soportados en la transformación digital.

**Misión:** Ofrecer los servicios postales, logísticos y empresariales más confiables y eficientes, de acuerdo con las necesidades de los clientes, generando valor para los accionistas, los empleados y la comunidad, comprometidos con el medio ambiente.

**Valores:** Honestidad, respeto, compromiso, diligencia, justicia, innovación, transparencia.

## Matriz DOFA

La matriz DOFA, es un instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación (Ponce, 207). A continuación, en la tabla 1 se presenta la matriz Dofa, donde se pueden evidenciar las interacciones específicas que tienen cada uno de las estrategias con los factores internos y externos.

Tabla 2.  
*Dofa*

Matriz DOFA	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado institucional cautivo, marca está posicionada en el mercado.</li> <li>2. Crecimiento organizacional continuo.</li> <li>3. Ampliar cobertura a nivel nacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregas fuera de los tiempos previstos.</li> <li>2. No hay respuesta oportuna a las inconformidades presentadas por el cliente.</li> <li>3. Mal estado de entregas en la correspondencia.</li> </ol>
Oportunidades	Estrategias F.O	Estrategias D.O
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplio mercado laboral altamente capacitado en el área de logística y distribución.</li> <li>2. Variedad de Mercado tecnológico e innovación.</li> <li>3. Mercados potenciales con alta demanda.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignar personal idóneo en el área de distribución y logística que permita cumplir la promesa de valor a los clientes institucionales.</li> <li>2. Intensificación en el uso de tecnologías de información para minimizar procesos y reprocesos logísticos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar herramientas de ingeniería para optimizar tiempos.</li> <li>2. Establecer un sistema y protocolo del manejo de PQRS.</li> <li>3. Fortalecer las relaciones con los clientes institucionales por medio del seguimiento de la correspondencia e informes del estado de la misma y periodo de</li> </ol>

	3. Ofrecer el servicio de entrega. seguimiento que permita ver en tiempo real el estado de la correspondencia y prestar un servicio especializado en logística y distribución.	
<b>Amenaza</b>	<b>Estrategias F.A</b>	<b>Estrategias D.A</b>
1. Alta competencia en el servicio que se presta SPN-472. 2. Restricción de vehículos en la ciudad por pico y placa. 3. Alta exigencia del sector público.	1. Aprovechar la experiencia y el posicionamiento en el mercado como factor diferenciador entre los competidores que prestan la misma línea de servicios. 2. Apropiación por parte de la empresa SPN-472 del área de logística y distribución para lograr el control adecuado de esta área.	1. Aumentar el uso de tecnologías de información, comunicación y mejoras en el área de logística y distribución. 2. Implementar herramienta que permitan disminuir o erradicar la problemática que se presenta actualmente en la empresa SPN-472.

Fuente: Elaboración propia

## 7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para darle cumplimiento a los objetivos específicos, se presentan los resultados más significativos obtenidos en el trabajo de campo que permitió visualizar la situación actual de la empresa Postales Nacionales 4-72 S.A. con el fin de elaborar un plan de mejoramiento del servicio de logística y distribución.

El trabajo de campo partió con la realización de una serie de encuestas a 57 clientes institucionales. A continuación, se presenta el análisis y la interpretación de la información.

### 1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de correspondencia de SPN-472?

Tabla 3.

*Tiempo que lleva utilizando los servicios de correspondencia de SPN-472*

Ítem	Frecuencia	%
Un mes	10	17.5
Seis meses	14	24.6
Un año	12	21.1
Más de un año	21	36.8
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia



Gráfico 1. Tiempo que lleva utilizando los servicios de correspondencia de SPN-472

Fuente: Propia

**Análisis:** Con la información anterior se puede detallar que el 17,5% de los clientes institucionales encuestados respondieron que llevan utilizando el servicio de correspondencia de SPN-472 un mes, el 24,6% seis meses, el 21,1% un año y el 36,8% de los clientes más de un año; esto nos muestra que es mayor el porcentaje de los clientes institucionales que llevan más de un año por el cual es favorable este factor ya que a través de sus experiencias se tendrá excelentes aportes para el plan de mejoramiento que se quiere realizar.

## 2. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de correspondencia de SPN-472?

Tabla 4.

*Frecuencia con que utiliza los servicios de correspondencia de SPN-472*

<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Una vez al mes	13	22.8
2 veces al mes	10	17.5
3 veces al mes	14	24.6
Más de 4 veces al mes	20	35.18
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia



Gráfico 2. Frecuencia con que utiliza los servicios de correspondencia de SPN-472

Fuente: Propia

**Análisis:** la anterior grafica muestra que el 22,8% de los clientes institucionales de SPN-472 utilizan el servicio una vez al mes, el 17,5% dos veces al mes, el 24,6% 3 veces al mes y el 35,1% más de 4 veces al mes, este último porcentaje es representativo ya que se evidencia que hay una mayor frecuencia en la utilización del servicio.

### 3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que presta la empresa SPN-472?

Tabla 5.

*Grado de satisfacción con el servicio que presta la empresa SPN-472*

Ítem	Frecuencia	%
Insatisfecho	2	3.5
Poco satisfecho	19	33.3
Satisfecho	19	33.3
Muy satisfecho	17	29.8
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

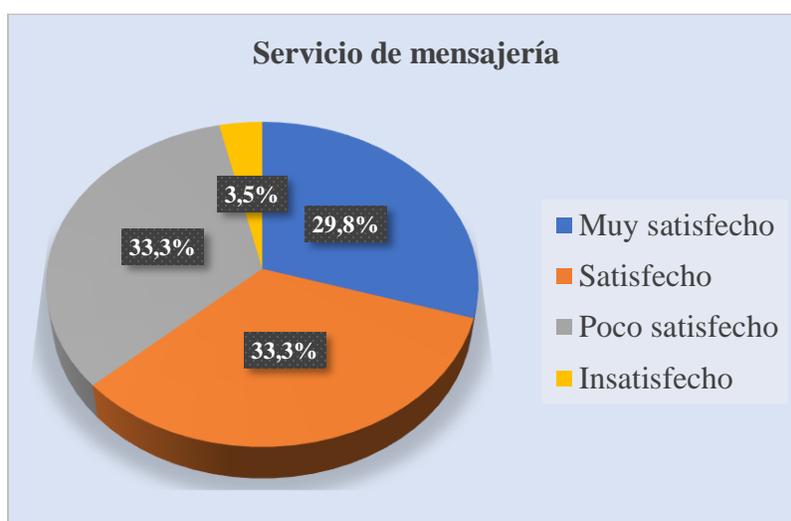


Gráfico 3. Grado de satisfacción con el servicio que presta la empresa SPN-472

Fuente: Propia

**Análisis:** en los datos anteriores se observa que los clientes institucionales en el servicio de mensajería se sienten muy satisfechos en un 29,8%, satisfechos el 33,3%, poco satisfechos el 33,3% y el 3,5% insatisfechos que es un buen porcentaje ya que representa el 63,1% de los usuarios que dan buena calificación a este factor, aunque es necesario que el 39,9% de la calificación restante que es baja se le apliquen estrategias para que esta disminuya y aumente la satisfacción de los clientes institucionales.

#### 4. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio de recolección?

Tabla 6.

*Grado de satisfacción del servicio de recolección*

Ítem	Frecuencia	%
Insatisfecho	4	7.05
Poco satisfecho	22	38.6
Satisfecho	22	38.6
Muy satisfecho	9	15.8
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

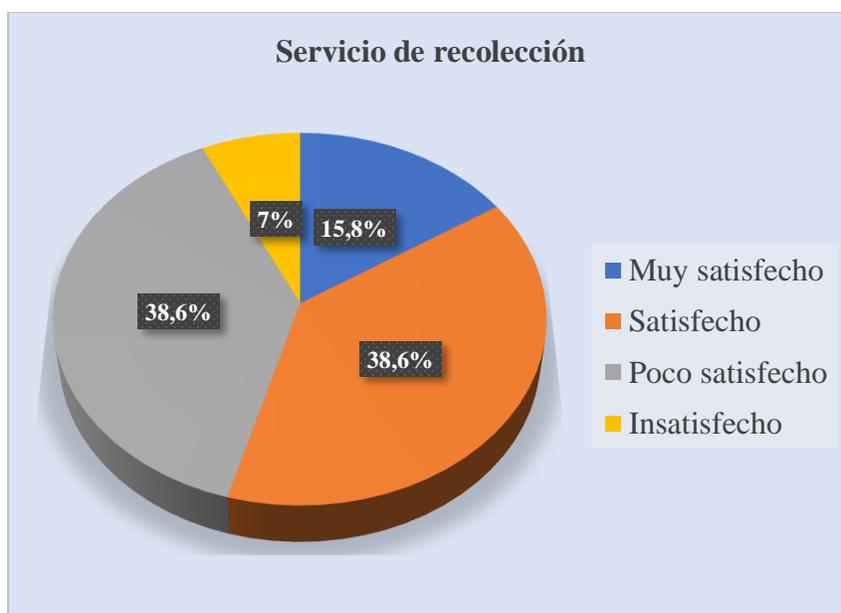


Gráfico 4. Grado de satisfacción con el servicio de recolección

Fuente: Propia

**Análisis:** Se observa que los clientes institucionales en el servicio de recolección se sienten muy satisfechos en un 15,8%, satisfechos el 38,6%, poco satisfechos el 38,6% y el 7% insatisfechos; es un porcentaje estable ya que representa el 54,4% de los usuarios que dan buena calificación a este factor, aunque es necesario que el 45,6% de la calificación restante que es baja se le apliquen estrategias para que esta disminuya y aumente la satisfacción de los clientes institucionales.

### 5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio de recolección?

Tabla 7.

*Grado de satisfacción con la certificación y prueba de entrega*

Ítem	Frecuencia	%
Insatisfecho	12	21.1
Poco satisfecho	20	35.1
Satisfecho	18	31.6
Muy satisfecho	7	12.3
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

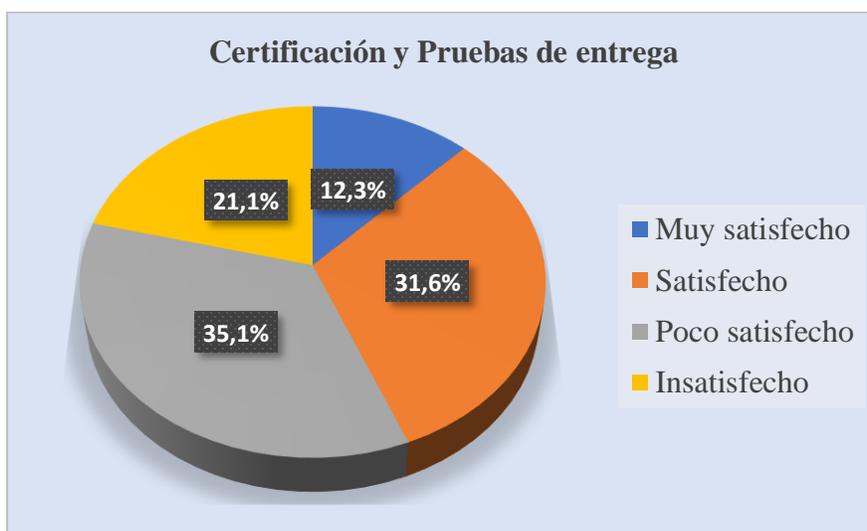


Gráfico 5. Grado de satisfacción con la certificación y prueba de entrega

Fuente: Propia

**Análisis:** Se observa que los clientes institucionales en el servicio de certificación y pruebas de entrega se sienten muy satisfechos en un 12,3%, satisfechos el 31,6%, poco satisfechos el 35,1% y el 21,1% insatisfechos; es necesario que se le apliquen estrategias para que el 56,1% que no se encuentran satisfechos disminuya y aumente la satisfacción de los clientes institucionales.

#### 6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la recepción de correspondencia en el punto?

Tabla 8.

*Grado de satisfacción de la recepción de correspondencia en el punto*

Ítem	Frecuencia	%
Insatisfecho	15	26.3
Poco satisfecho	16	28.1
Satisfecho	16	28.1
Muy satisfecho	10	17.5
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

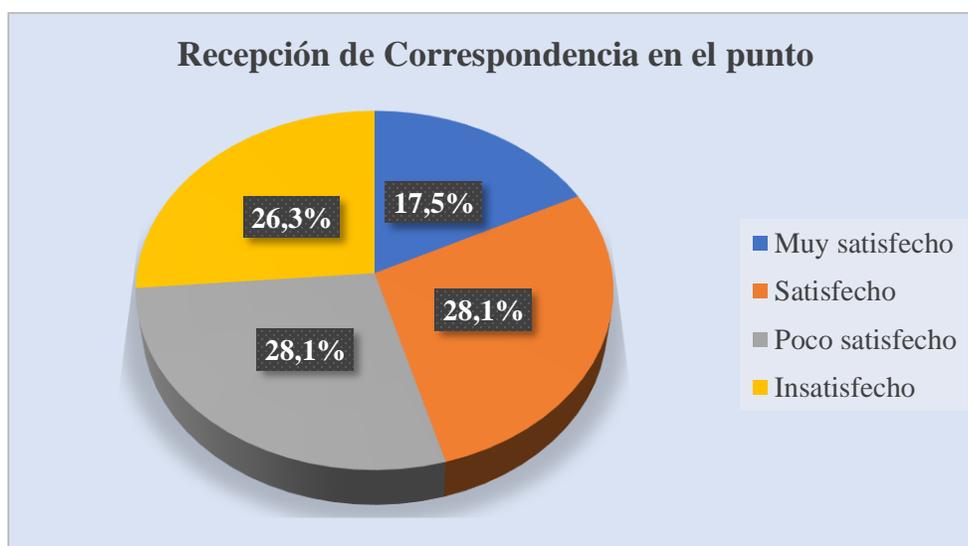


Gráfico 6. Grado de satisfacción de la recepción de correspondencia en el punto

Fuente: Propia

**Análisis:** Se observa que los clientes institucionales en el servicio de recepción de correspondencia en el punto se sienten muy satisfechos en un 17,5%, satisfechos el 28,1%, poco satisfechos el 28,1% y el 26,3% insatisfechos; es necesario que se le apliquen estrategias ya que el 54,4% que no se encuentran satisfechos disminuya y aumente la satisfacción de los clientes institucionales.

### 7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la atención recibida?

Tabla 9.

*Grado de satisfacción con la atención de recibida*

Ítem	Frecuencia	%
Bajo	6	10.5
Medio	23	40.4
Alto	28	49.1
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

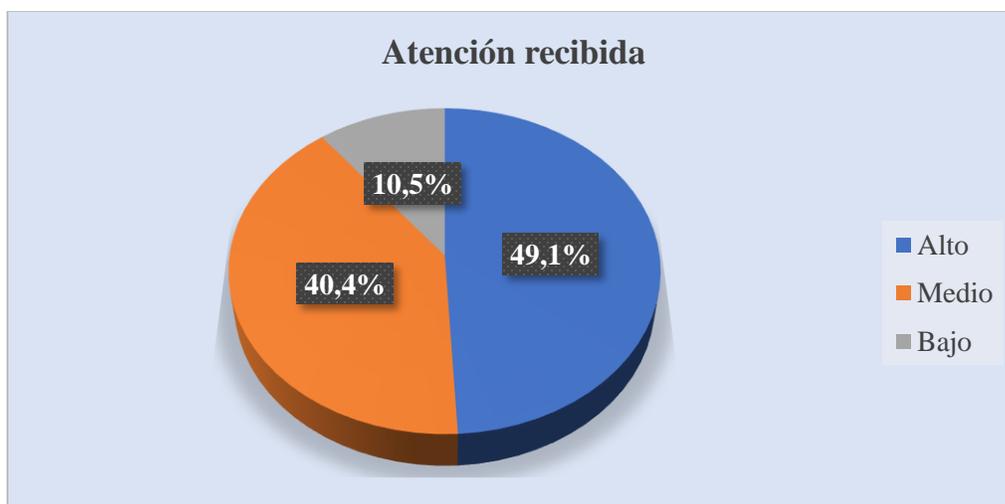


Gráfico 7. Grado de satisfacción con la atención de recibida

Fuente: Propia

**Análisis:** En el gráfico anterior se observa que la percepción de los clientes institucionales en la atención recibida es alta en un 49,1%, medio 40,4% y baja en 10,5%, este resultado se evidencia que la empresa debe mejorar este factor y se les debe realizar estrategias para que los clientes cambien esa baja percepción que tienen de SPN-472.

### 8. ¿Cuál es su grado de satisfacción de a relación calidad-precio?

Tabla 10. *Grado de satisfacción de relación calidad-precio*

Ítem	Frecuencia	%
Bajo	5	8.8
Medio	43	71.9
Alto	11	19.3
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia



Gráfico 8. Grado de satisfacción de relación calidad-precio

Fuente: Propia

**Análisis:** Se observa que la percepción de los clientes institucionales en relación calidad - precio es alta en un 19,3%, medio 71,9% y baja en 8,8%, este resultado evidencia que la empresa debe mejorar notoriamente este factor y se les debe realizar estrategias para que los clientes cambien esa baja percepción que tienen de la organización.

### 9. ¿Cuál es su grado de satisfacción de tiempo de entrega?

Tabla 11.

*Grado de satisfacción de tiempo de entrega*

Ítem	Frecuencia	%
Bajo	20	35.1
Medio	24	42.1
Alto	13	22.8
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

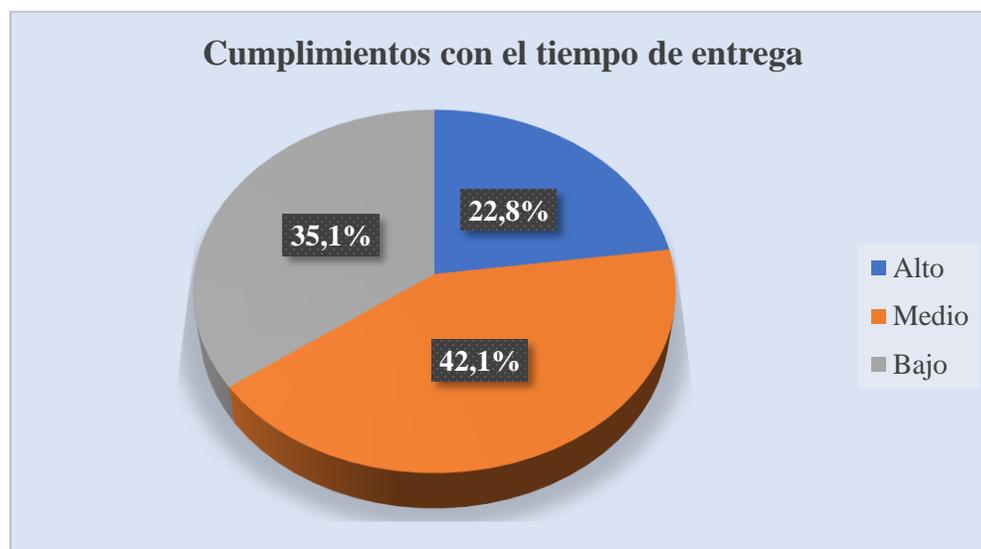


Gráfico 9. Grado de satisfacción de tiempo de entrega

Fuente: Propia

**Análisis:** Se observa que la percepción de los clientes institucionales en cumplimientos con el tiempo de entrega es alta en un 22,8%, medio 42,1% y baja en 35,1%, en este resultado se evidencia que la empresa debe optimizar este factor y se les debe realizar estrategias para que los clientes cambien esa baja percepción que tienen de la organización.

### 10. ¿Cuál es su grado de satisfacción del operador logístico?

Tabla 12.

*Grado de satisfacción del operador logístico*

Ítem	Frecuencia	%
Bajo	13	22.8
Medio	30	52.6
Alto	14	24.6
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

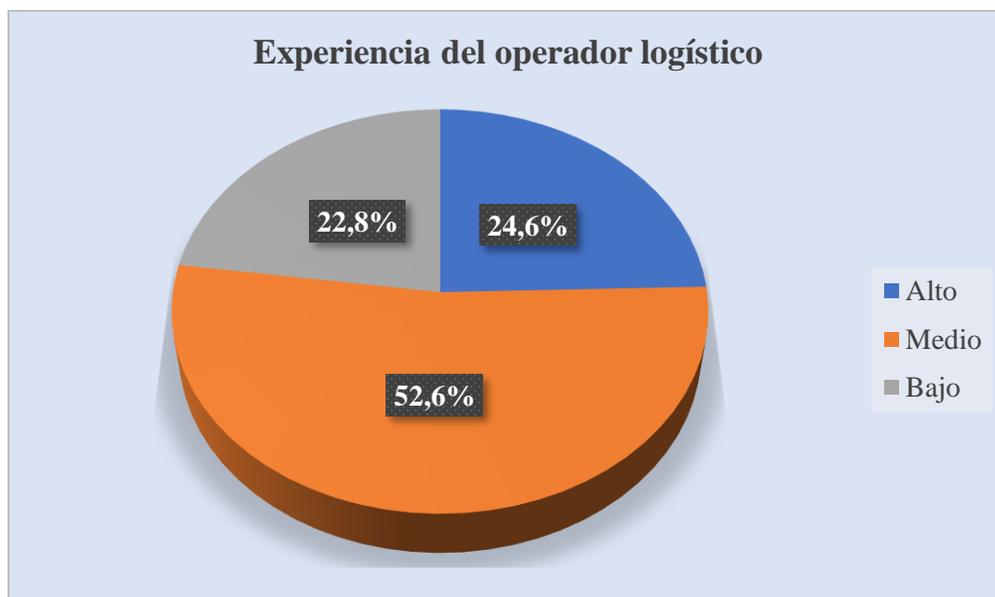


Gráfico 10. Grado de satisfacción del operador logístico

Fuente: Propia

**Análisis:** En la gráfica se observa que la percepción de los clientes institucionales en la experiencia del operador logístico es alta en un 24,6%, medio 52,6% y baja en 22,8%, en este resultado se evidencia que este factor es crítico ya que 75,4% de los clientes califican medio-bajo es necesario realizar estrategias para que los clientes cambien esa baja percepción que tienen de la empresa.

### 11. ¿Cuál es su grado de satisfacción frente a las soluciones ante las dificultades?

Tabla 13.

*Grado de satisfacción frente a las soluciones ante las dificultades*

Ítem	Frecuencia	%
Bajo	20	35.1
Medio	23	40.3
Alto	14	24.6
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

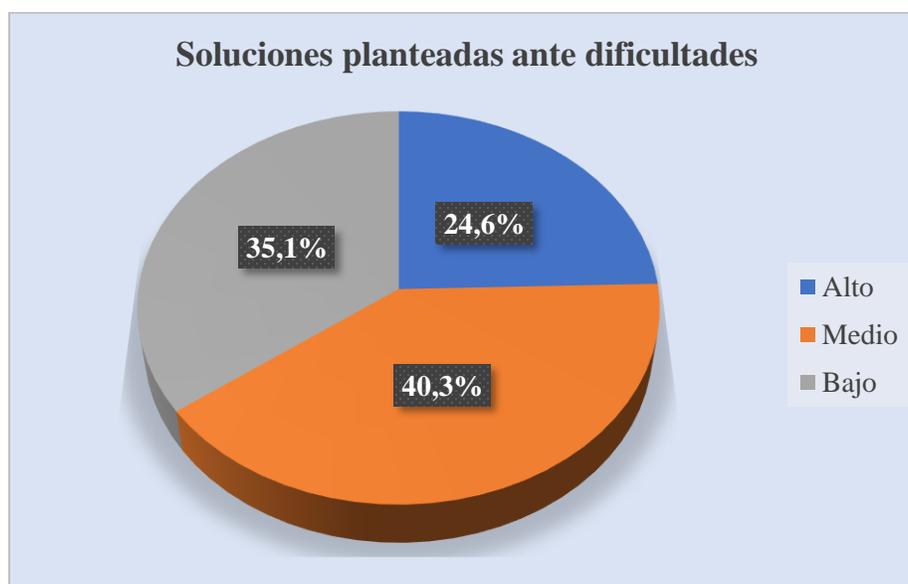


Gráfico 11. Grado de satisfacción frente a las soluciones ante las dificultades

Fuente: Propia

**Análisis:** En la gráfica se observa que la percepción de los clientes institucionales en las soluciones planteadas ante dificultades es alta en un 24,6%, medio 40,4% y baja en 35,1%, en este resultado se evidencia que este factor es necesario realizar estrategias para que los clientes cambien esa percepción media-baja que tienen de la empresa.

## 12. ¿Cuál es su grado de satisfacción frente a la confidencialidad en la información?

Tabla 14.

*Grado de satisfacción a la confidencialidad en la información*

Ítem	Frecuencia	%
Bajo	10	17.5
Medio	31	54.4
Alto	16	28.1
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

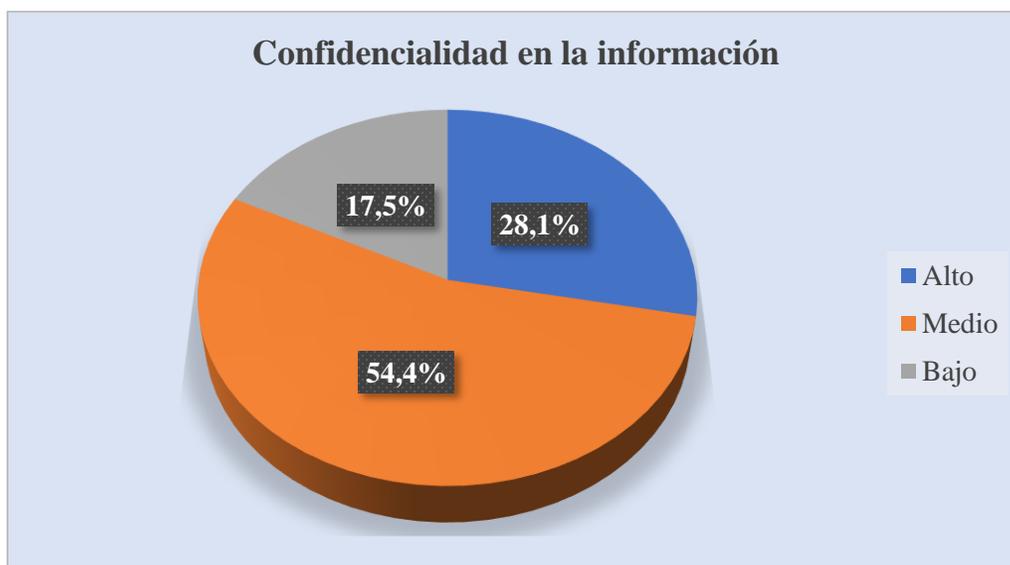


Gráfico 12. Grado de satisfacción a la confidencialidad en la información

Fuente: Propia

**Análisis:** En la gráfica se observa que la percepción de los clientes institucionales en la confidencialidad en la información ante es alta en un 28,1%, medio 54,4% y baja en 17,5%, se evidencia que es necesario plantear estrategias para que los clientes cambien esa percepción negativa que tienen de la empresa.

### 13. ¿Cuál es su grado de satisfacción frente a la confidencialidad en la información?

Tabla 15.

*Grado de satisfacción de servicio post venta*

Ítem	Frecuencia	%
Bajo	26	45.6
Medio	15	26.3
Alto	16	28.1
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

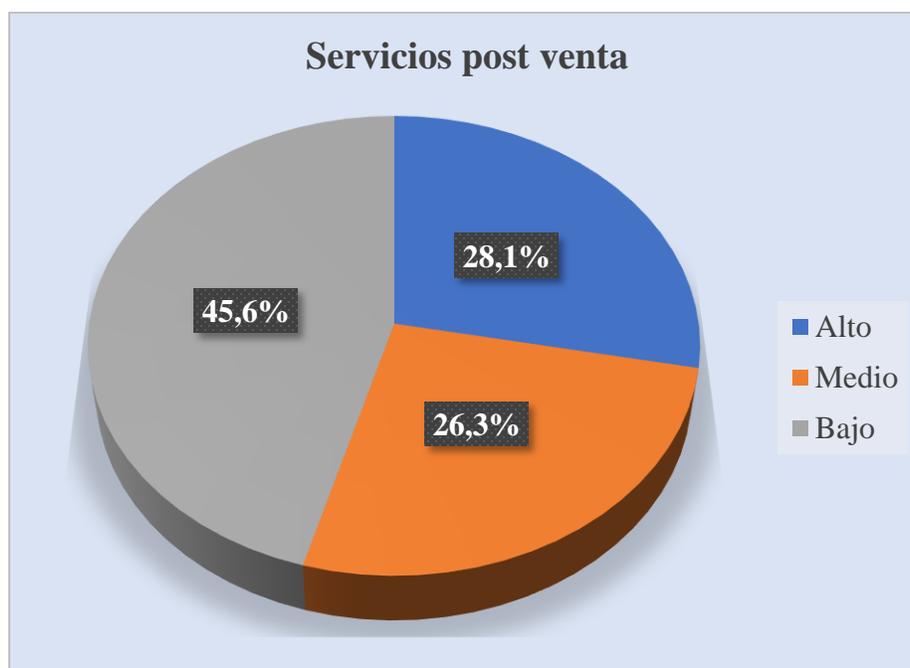


Gráfico 13. Grado de satisfacción de servicio post venta

Fuente: Propia

**Análisis:** en la gráfica se observa que la percepción de los clientes institucionales en el servicio post venta es alta en 28,1%, medio 26,3% y baja en 45,6%, se debe plantear estrategias para el mejoramiento continuo de la empresa.

#### 14. ¿Cuáles son las causas que generan inconformidad en el servicio prestado?

Tabla 16.

*Causas que generan inconformidad en el servicio prestado*

Ítem	Frecuencia	%
Entregas no realizadas por desconocimiento del distribuidor	10	17.5
Entregas no realizadas por error en la dirección registrada por el remitente	10	17.5
Devoluciones injustificadas	13	22.8
Entregas realizadas fuera de los tiempos de entrega estipulados por la empresa	6	10.5
Aspectos internos de la empresa	10	17.5
Estado en el que se recibe la correspondencia	8	14.0
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

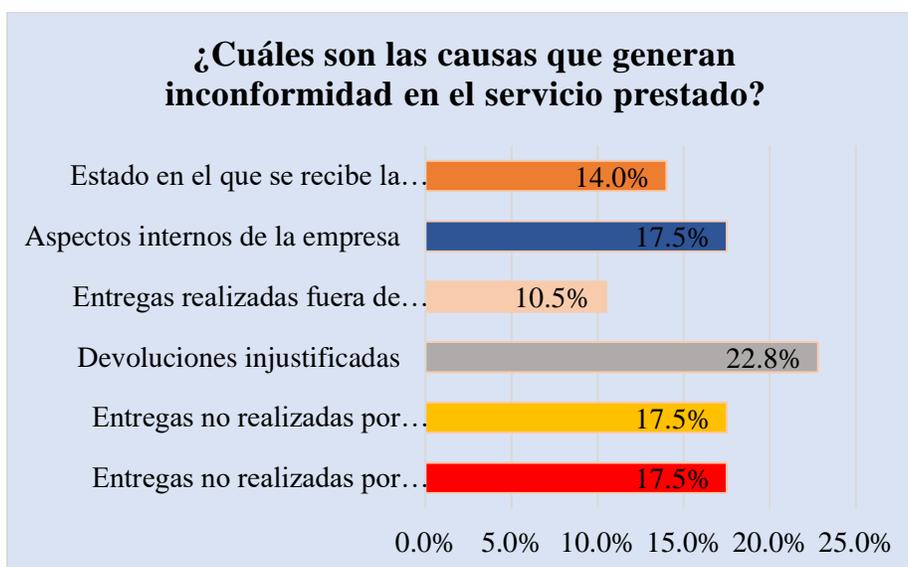


Gráfico 14. Causas que generan inconformidad en el servicio prestado

Fuente: Propia

**Análisis:** el 22,8 % de los encuestados indico que la mayor causa que genera inconformidad en los clientes por parte de la empresa SPN-472 son las devoluciones injustificadas, seguido de factores como Entregas no realizadas por desconocimiento del distribuidor, Entregas no realizadas por error en la dirección registrada por remitente, Aspectos internos de la empresa con el 17,5% cada uno, siendo estas las mayores causas de inconformidad presentadas.

**15.** Ante la inconformidad con la empresa ¿Ha radicado la queja formalmente en la empresa SPN-472?

Tabla 17.

*Radicación formal ante la empresa SPN-472*

Ítem	Frecuencia	%
Si	40	70.2
No	17	29.8
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia



Gráfico 15. Radicación formal ante la empresa SPN-472

Fuente: Propia

**Análisis:** En el anterior grafico se observa que el 29,8% de los encuestados no han radicado la queja formalmente, pero 70,2% de los clientes institucionales si han radicado la queja formalmente gracias a este factor se ha logrado identificar que en la empresa es necesario aplicar un plan de mejoramiento que ayude a la disminución de las inconformidades que se están presentando.

### 16. ¿Dieron solución a la queja expuesta?

Tabla 18.

*Solución a la queja expuesta*

Ítem	Frecuencia	%
Si	40	70.2%
No	17	29.8%
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia



Gráfico 16. Solución a la queja expuesta

Fuente: Propia

**Análisis:** En esta grafica nos muestra que el 29.8% de las personas que radicaron la queja formalmente no les dieron solución y por otro lado al 70,2% si les dieron solución comparando con los datos de la gráfica se deduce que al 100% de los clientes institucionales que han presentado la queja formalmente se les ha dado una solución.

### 17. ¿Cuál fue la solución ante la inconformidad?

Tabla 19.

*Solución ante la conformidad*

Ítem	Frecuencia	%
Rápida	10	17.5
Oportuna	8	14.0
Demorada	31	54.4
No dieron solución	8	14.0
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

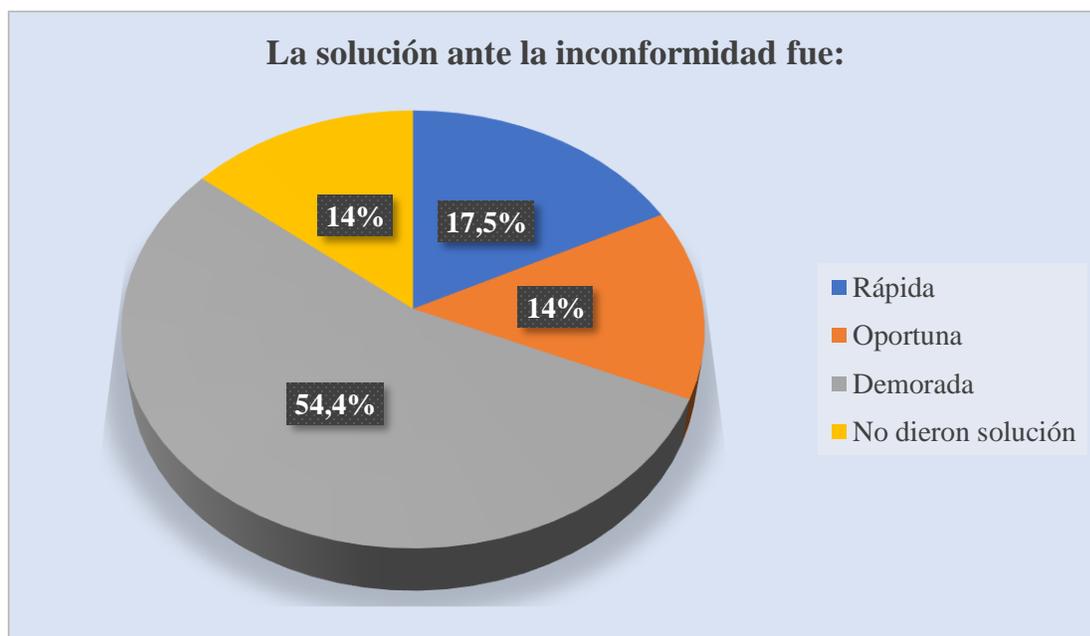


Gráfico 17. Solución ante la conformidad

Fuente: Propia

**Análisis:** Con base a los anteriores datos se identifica que el 54,4% de la solución que se les ha brindado a los clientes ha sido demorada por lo que es un factor negativo para la empresa en la parte de atención al cliente, el 17,5 % se les dio una solución rápida, el 14% una solución oportuna y el mismo porcentaje no dieron solución.

**18. Valore la Eficacia de las Soluciones Adoptadas por el Servicio de Atención al Cliente en Caso de Reclamaciones, Quejas o Problemas Surgidos**

Tabla 20.

*Valore la Eficacia de las Soluciones Adoptadas por el Servicio de Atención al Cliente en Caso de Reclamaciones, Quejas o Problemas Surgidos*

Ítem	Frecuencia	%
Muy Bueno	7	12.3
Bueno	17	29.8
Malo	22	38.6
Muy malo	11	19.3
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia

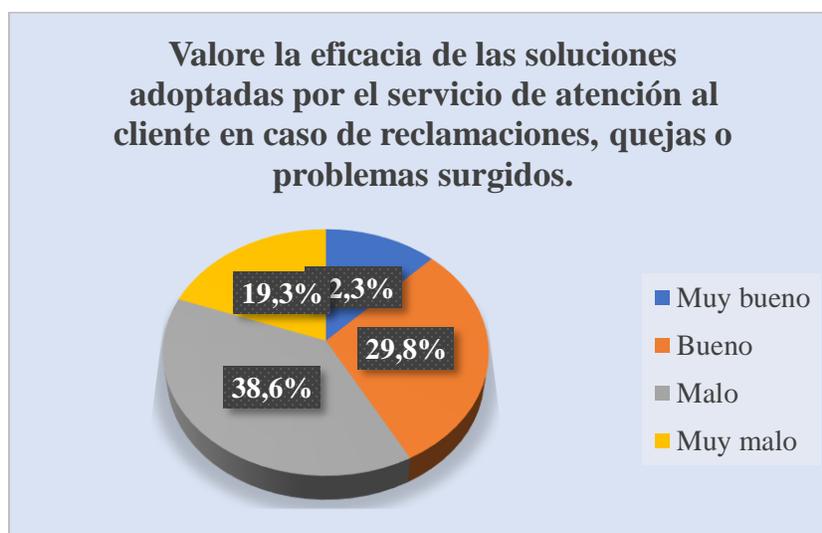


Gráfico 18. Valore la Eficacia de las Soluciones Adoptadas por el Servicio de Atención al Cliente en Caso de Reclamaciones, Quejas o Problemas Surgidos

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** el 38,6% de los clientes institucionales califica como mala la eficacia de las soluciones adoptadas por la empresa, el 29,8% la califican como buenas, el 19,3% muy malo y tan solo un 12,3% como muy buenas.

Una vez expuesto los resultados de la encuesta aplicada es notorio identificar que, en gran parte de los aspectos evaluados la mayoría de los clientes institucionales presentan un nivel bajo-medio de insatisfacción con los servicios ofrecidos por la empresa. Es importante tener en cuenta que, en los aspectos como recolección, certificación y prueba de entrega, recepción de correspondencia en el punto, tiempo de entrega, soluciones ante las dificultades y servicio posventa la empresa debe ejecutar acciones de mejora urgente porque en gran medida puede perder posicionamiento y clientes sumamente potenciales. Incluso, al plasmar el panorama de una nueva empresa que entre como competencia directa de Servicio Nacionales Postales 4-72 S.A. puede acaparar gran parte del mercado payanes debido al grado de insatisfacción del servicio que ofrece esta empresa. Por otro lado, los aspectos en atención recibida, relación calidad-precio y operador logístico presentan un grado de satisfacción medio alto, pero sin embargo, también deben aplicar acciones de mejora para que el proceso logístico se desarrolle efectivamente y le ocasione al cliente una satisfacción con el servicio.

Según Pelayo y Ortiz (2018), mencionan que el cliente es uno de los elementos principales en el sector logístico, las empresas deben tener un buen servicio al cliente puesto que es la ficha más importante que se juega gran parte de la satisfacción de este y gran parte del valor que el producto adquirido le otorga. El proceso de logística debe ser eficaz y rápido lo que permitirá reducir la mala impresión del cliente causado por un servicio que no le ha satisfecho.

La encuesta también arrojó que los motivos por los cuales se presentan PQRS en su mayoría es debido a las entregas no realizadas por desconocimiento del distribuidor, entregas no realizadas por error en la dirección registrada por el remitente, devoluciones injustificadas, aspectos internos de la empresa, estado en el que se recibe la correspondencia y entregas realizadas fuera de los tiempos de entrega estipulados por la empresa. De las 57 instituciones a solo 40 le dieron solución a la queja expuesta, resaltando que en la mayoría presenta demora ante la conformidad y persiste un mal servicio al cliente. A lo que se puede inferir que aproximadamente el 80% de los clientes actuales de la empresa presentan insatisfacción frente al servicio.

Para Gómez y Martínez (2018), la priorización y el uso de la herramienta de las PQRS permite conocer las inquietudes y manifestaciones que tienen los grupos de interés para que se tenga la oportunidad de fortalecer y mejorar el servicio. Al igual, la satisfacción de los clientes va ligada al crecimiento de las organizaciones y al aumento de sus utilidades, en razón de esto, es importante identificar las causas raíz de la pérdida de clientes y diseñar soluciones que se adapten a las necesidades de cada modelo de negocio al menor costo posible y con la mayor calidad esperada orientando los procesos internos en la innovación y satisfacción de las cambiantes necesidades del cliente enfocados a prestar un excelente servicio al cliente.

Es por eso que, en esta área el mantenimiento de buenas relaciones con el resto de los miembros del canal se consideran un aspecto trascendental en el desarrollo de la actividad. El grado de satisfacción conduce a una mayor cooperación con otros miembros del canal, este aspecto se considera vital para conseguir una óptima calidad del producto o servicio y el

compromiso de las partes, aspectos imprescindibles en el desarrollo de sistema logístico integrados. De igual manera, se considera que la satisfacción está relacionada con el rendimiento económico del canal, es decir, el rendimiento del canal es resultado de la satisfacción o insatisfacción de los miembros del canal con su relación (Maraver, 2001).

Por otro lado, se realizó una entrevista al coordinador de logística y distribución de la empresa SPN-472 el señor Diego Fernández, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 21.

*Percepciones entrevista*

<b>Pregunta</b>	<b>Percepción</b>
<b>1. ¿Cuál su trayectoria en el área de logística y distribución?</b>	Cuento con una trayectoria de 6 años en el área de operación logística, teniendo como experiencia principal, la coordinación de las áreas de admisión de las piezas postales y su efectiva distribución y entrega.
<b>2. ¿Cómo es el proceso de logística y distribución dentro de la empresa?</b>	El proceso logístico implementado por la empresa para el objetivo principal que es prestar el servicio de entrega de envíos y/o mercancías, se divide en cuatro etapas consistentes en la ADMISION (recepción e ingreso al sistema de los envíos impuestos en nuestros puntos operativos a nivel nacional), CLASIFICACION (encasillamiento de los envíos según su lugar de destino), DISTRIBUCIÓN (enrutamiento de los envíos según corresponda) Y ENTREGA de los mismos.
<b>3. ¿Cuál es el medio de transporte más eficiente dentro de la Organización para las operaciones logísticas?</b>	Indudablemente nuestro medio de transporte predilecto, son los camiones, tracto camiones y tracto mulas, ya que, debido a la topografía de nuestro país, se convierten en el medio más eficiente para lograr llegar a tiempo con nuestras encomiendas, en este orden de ideas, para las entregas urbanas, utilizamos mensajeros motorizados, que, por las condiciones de la ciudad, es lo más práctico para realizar las entregas, siendo este el medio

	efectivo y camiones para la entrega de Paquetería.
<b>4. ¿Cuentan los vehículos con estantería metálica para la Clasificación y conservación de los envíos?</b>	Por supuesto, todos nuestros vehículos están dotados con la más idónea estructura física, para así lograr una adecuada clasificación y, sobre todo, el deber de cuidado que deben tener los envíos y/o mercancías encargadas.
<b>5. ¿El problema del cambio climático infliere en el estado de las entregas de los envíos?</b>	Paulatinamente hemos evidenciado que, con el paso del tiempo, el clima se ha convertido en un factor que influye negativamente para el transporte y posterior entrega de nuestros envíos, puesto que, en ocasiones, por ejemplo, por la inclemencia de las altas temperaturas o viceversa por las fuertes lluvias, se ha retrasado la operación ya sea por el deterioro de algunos envíos con características especiales y de delicadeza u otras veces por la imposibilidad de avanzar en la vía y llegar a un determinado punto, ya sea este de fácil acceso o recóndito.
<b>6. ¿El talento humano con que cuenta el Centro Operativo Popayán tiene la competencia laboral apropiada?</b>	Claro que sí, contamos con un proceso de reclutamiento de personal altamente calificado y estricto, que hace que el personal que labora con nosotros cuente con un conocimiento especial en operaciones logísticas y por ende se obtenga un desempeño con una alta calidad laboral.
<b>7. ¿Cuál cree usted que es la solución, para disminuir las PQRS instauradas por las malas entregas de los envíos?</b>	Como primera medida capacitar continuamente al personal encargado de realizar las entregas para que estas se hagan efectivamente en el lugar que corresponde e intentar mejorar nuestra plataforma tecnológica para tener un contacto más eficaz y directo con todos nuestros clientes, para poder mitigar rápidamente estas situaciones inoportunas que se presenten.
<b>8. ¿Qué cree usted que falta en 4-72 para tener una logística adecuada para el servicio contratado?</b>	Una gran falencia que evidenciamos y reconocemos debemos mejorar, es nuestra planta física pues contamos con espacios reducidos que no permiten un desempeño ágil en nuestra operación y la contratación de mayor personal para así solventar toda la demanda que día a día crece considerablemente a nivel país.

La entrevista al coordinador de logística y distribución de la empresa SPN-472, permitió obtener información del área de la logística y distribución principalmente en el proceso de recolección, manejo y distribución de la mercancía. Ahora bien, a pesar de factores externos como el clima que han influido negativamente en el transporte y posterior entrega de los envíos y la reducida planta física que no permiten un desempeño ágil en la operación y la contratación de mayor personal para así solventar toda la demanda que día a día crece considerablemente a nivel país; se identifica que a raíz de los resultados de la encuesta que lanzo un grado de insatisfacción de las instituciones se puede observar que la empresa en cuestión de solución de los requerimientos obtenidos mediante las PQRS les falta capacitar continuamente al personal encargado de realizar las entregas para que estas se hagan efectivamente en el lugar que corresponde e intentar mejorar la plataforma tecnológica para tener un contacto más eficaz y directo con todos los clientes, para poder mitigar rápidamente estas situaciones inoportunas que se presenten.

Actualmente, en las organizaciones el tema de la calidad, características que satisfacen las necesidades de los clientes ya no es una ventaja competitiva sino una actividad del quehacer empresarial, al igual que la formación, adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas para el desempeño de una actividad (Parra y Rodríguez, 2016).

Para Hernández y Zamudio (2014), la satisfacción del cliente se puede alcanzar mediante ofertas competitivas superiores, pero esto no es tan simple, a través de su estudio se pueden dar cuenta que no solo el desempeño es considerado en el complejo proceso de formación de satisfacción, sino que además, una variable importante es la capacitación. La capacitación es

importante en el elemento humano al servicio de la empresa que permitirá incrementar la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente. Las autoras mencionan que aun cuando el desarrollo y la capacitación cuestan dinero y tiempo, las organizaciones modernas y exitosas consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos. La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto puede ser importante, el resultado que se espera lograra es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que exige el puesto. Es de resaltar que aun el personal con más antigüedad necesita capacitación, ya que les ayuda a evitar la obsolencia y a realizar sus tareas con mayor eficiencia.

Finalmente, la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 puede acrecentar y mantener una fuerza de trabajo orientada al cliente y centrada en dar calidad, debe desarrollar a sus empleados para que brinden calidad y desempeño en el servicio. La empresa debe enfocar capacitación continua en habilidades técnicas y conocimientos necesarios y en procesos de interacción, con esto se verá reflejada la productividad dentro del negocio por lo que consecuentemente se refleja en la calidad del servicio y por supuesto en la satisfacción del cliente.

Como ya se mencionó los resultados estuvieron basados en las respuestas de las 57 instituciones encuestadas y la entrevista al coordinador de logística y distribución de la empresa SPN-472, los dos instrumentos lanzaron insumos muy importantes de la situación actual de la empresa por lo cual se presenta a continuación una propuesta de plan de mejoramiento para el área de logística y distribución.

La logística se ha convertido en fuente de ventaja competitiva para las organizaciones que permiten llevar los productos a los clientes al lugar indicado, con el tiempo justo y en las condiciones requeridas. Sin embargo, para obtener la efectividad del proceso es necesario controlar los tiempos de cada una de las etapas para no incurrir en demoras o retrasos que puedan verse reflejados en insatisfacción, altos costos y efectividad del mismo (Medina y Sánchez, 2016).

Ahora bien, enfatizando en el plan de mejoramiento del área de logística y distribución la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, es necesario implementar estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización y que van a contribuir a remediar las falencias que se están presentando en la prestación del servicio, como por ejemplo las quejas presentadas por los usuarios (70.2%) en relación a la eficacia de las soluciones adoptadas por el servicio de atención al cliente (reclamaciones, quejas o problemas surgidos), porque su percepción es del 38.6% “malo”, confiando que con la implementación de este Plan de Acción se pueda mitigar y corregir las malas acciones y a su vez cumplir con la promesa de valor dada a los clientes.

Las principales causas de informalidad van enfocadas al almacenamiento y distribución, donde Medina y Sánchez (2016), menciona que son actividades esenciales que ayudan a la organización a entregar a los consumidores y clientes servicio de calidad por medio de una buena gestión del área de almacenamiento encargado de la disposición, custodia y correcto manejo de las mercancías; por otra parte la distribución dedicada a transportar la mercancía a los lugares indicados, en el menor tiempo posible y menores costos.

Desde los errores más comunes de facturación, demoras en el cargue y descargue de mercancía, la pérdida de los artículos por no tener rastreo, el deterioro y pérdida del intercambio de información en papel eran la consecuencia de un método que necesitaba un cambio tecnológico. Gracias a la innovación tecnológica la logística da un gran salto y se convierte en una de las herramientas fundamentales para la eficaz y eficiente administración logística (Caballero, 2013).

En el área de tecnología la empresa Servicios Postales nacionales S.A 4-72, cuenta con un sistema de información para realizar las trazabilidades a los envíos y llevar a cabo los despachos. Con la línea estratégica, lo que se busca es hacer una actualización en la plataforma que permita ver en tiempo real, el estado de los envíos y las encomiendas, mientras estos hacen curso por los puntos medios y cuando se encuentra en ruta de entrega, con el fin de que el cliente, tenga información real sobre el estado de su correspondencia; aportando a la competitividad de la empresa, ya que ninguna empresa que trabajan bajo la misma línea de servicio, cuenta con este tipo de plataformas. La estrategia va encaminada en fortalecer este punto para evitar cualquier error en el proceso que pueda generar la pérdida de confianza en los clientes.

La tecnología en el transporte logístico permite gestionar todas las tareas desde una herramienta o aplicación, además, permite adaptarse a las necesidades tanto de profesionales de la logística como a los consumidores mejorando la experiencia de cliente ofreciendo a cada uno de ellos información actualizada en tiempo real de los procesos de envío y entrega (Caballero, 2013). A su vez Gaitán y Murillo (2018) mencionan que las empresas buscan dichas alternativas

tecnológicas para reducir costos, tiempos y mejoren la calidad de su servicio con el objetivo de satisfacer las nuevas necesidades del mercado. La tecnología apoya indescriptiblemente los procesos logísticos en el flujo de información y en las relaciones entre los distintos actores que intervienen en la cadena logística por lo que la implementación de herramientas tecnológicas ha facilitado el desarrollo de muchas organizaciones mejorando procesos, lograr competitividad en el mercado entre otras.

Por otro lado, en cuanto a infraestructura de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, se busca mejorar las condiciones de almacenamiento, donde se logre tener mayor control de la correspondencia, en relación a su clasificación, custodia y almacenaje, conservando el estado inicial como se recibe la correspondencia.

Finalmente, a la empresa Servicio Postales Nacionales 4-72 S.A. se le hace necesario capacitar al personal constantemente, con el fin de mantenerlo actualizado, para que no se cometan errores en la operación por desconocimiento y al mismo tiempo, mejorar la calidad en la prestación del servicio. Además, es indispensable que el personal tenga la capacidad de decisión para dar solución a problemas mediáticos; permitiéndole a la organización, crear protocolos de distribución y entrega que contribuyan a la satisfacción del cliente.

Donde Parra y Rodriguez (2016), mencionan que la capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización; por eso las empresas y las personas deben ver la capacitación como una inversión que más adelante dará los resultados y metas obtenidos. La ausencia de capacitación trae como consecuencia el incurrir en costos de tipo económico, baja productividad, menos

calidad, deficiencia en la atención al cliente, desperdicio en materia prima, infrautilización de máquinas, así como gastos sociales como absentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas por invalidez e incluso muertes.

Para Mertens (2000) (Citado Parra y Rodríguez, 2016), las personas después de la capacitación y de realizar su correspondiente función, no solo aplican y practican conocimientos aprendidos sino también conocimientos que descubren y adquieren por medio de la experiencia al momento de interactuar en su puesto de trabajo. Por ello es que la capacitación por sí sola no será eficaz a menos que las condiciones para la aplicación de las destrezas aprendidas sean favorables. Si la empresa logra mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores se podría mejorar significativamente la eficiencia, calidad y servicio al cliente; ya que los productos y servicios de calidad dependen de una fuerza laboral de calidad, la formación puede ser base de comprensión y habilidades que ayuden a la organización alcanzar los objetivos de su negocio además de representar uno de los mejores vehículos de comunicación de cualquier empresa (Parra y Rodríguez, 2016).

Después de identificar los principales aspectos de mejoramiento obtenidos a través del trabajo de campo por medio de la encuesta y la entrevista, se procedió al desarrollo de la propuesta de las nuevas líneas estratégicas que contribuirán al mejoramiento del área de logística, en este ejercicio se tuvo en cuenta el actual Plan Estratégico 2020-2024 aprobado por la Junta Directiva de la empresa Servicios Postales 4-72 S.A., el cual dentro de su contenido tiene las siguientes perspectivas, objetivos estratégicos, estrategias y actividades (Ver tabla 22).

Tabla 22.

*Mapa Estratégico Empresa Servicios Postales 4-72 S.A.*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>
<b>Financiera</b>	Generar ingresos y obtener rentabilidad.	Adaptar el modelo de negocio a las necesidades del mercado.	Estructuración de la Unidad de Negocio de Comercio Electrónico. Rediseño del portafolio de servicios Desarrollo de una nueva metodología para cobro SPU. Diseño e implementación de soluciones integrales. Fortalecimiento SIG
<b>Cliente y Mercado</b>	Asegurar la continuidad de la concesión como OPO	Posicionar a SPN como OPO	Posicionamiento de marca <b>Fortalecimiento de servicio al cliente en los puntos de venta.</b> Fortalecimiento del área de reserva Difusión de los servicios de correo
<b>Procesos internos</b>	Fortalecer los procesos Institucionales y Operativos	Transformar el Modelo Operativo	Transformar D. Admisión y tratamiento <b>Transformación del Modelo Logístico</b> Transformación de distribución de última M. Definición del nuevo modelo de transporte <b>Transformación de la experiencia al cliente</b> Optimización de la seguridad en la operación <b>Mejoramiento de la infraestructura física</b>
		Optimizar los Sistemas de Información	Diseño de PETI Definición gobierno de datos fase I

			Actualización Contact Center y Plataforma CRM
			Implementación de c
			Renovación Página Web
			Fortalecimiento de la Seguridad Informática
			Continuidad de la operación de TI
			Renovación de sistema CORE (SIPOST)
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Gestionar y desarrollar el talento humano	Fortalecer el Talento Humano	<b>Alineación de la cultura organizacional con modelo de negocio</b>
			<b>Rediseño y transformación organizacional</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de mapa estratégico Servicios Postales Nacionales 4-72 S.A.

Sin perder de vista lo ya propuesto en el Plan Estratégico de la empresa, se propone las siguientes líneas estratégicas para la mejora del área logística y de distribución las cuales están plasmadas en la tabla 23 que se presenta a continuación.

Tabla 23.

*propuesta de nuevas líneas estratégicas con base en el plan de mejoramiento del área de logística y distribución de la Empresa Servicios Postales 4-72 S.A.*

Perspectiva	Línea Estratégica	Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto
Cliente y Mercadeo	Servicio al cliente	Garantiza la satisfacción al cliente	-Personalización del servicio. -Seguimiento servicio post-venta. -Mejora en canales de comunicación.	Revisar los canales de comunicación: ya sean digitales o físicos y corregir cualquier irregularidad.	(Tiempo real de entrega) <hr/> (Tiempo ideal de entrega)	Alcanzar una satisfacción del 100%, no menor al 80%	Área de talento humano	\$0
		Medir el porcentaje de PQRS de los clientes	-Optimización en los tiempos de respuesta.	Realizar una revisión constante y elaborar un cronograma donde se evidencie cada PQRS para ser respondida en el menor tiempo posible.	(Número de usuarios que se le dieron respuesta oportuna) <hr/> (Número de PQRS del servicio)	Alcanzar una respuesta oportuna en PQRS del 100%, no menos al 80%		
	Calidad del servicio	Evaluar el porcentaje de la calidad del servicio	Verificación de las inconformidades que presentan los clientes.	-Atender los requerimientos del cliente. -Conocer el contexto del reclamo -Identificar las partes inmersas	(Número de inconformidades de los clientes) <hr/> (Número de clientes activos)	Alcanzar un porcentaje del 100% en la calidad del servicio, no menor al 80%		\$0

				involucradas en los reclamos.				
<b>Procesos internos</b>	Entregas completas	Conocer el porcentaje de efectividad en las entregas de los pedidos.	-Uso de tecnologías -Gestión y planificación de rutas.	Revisión diaria de planillas para verificar la tasa de entregas de mercancía.	$\frac{\text{Número de pedidos completos que se entregaron}}{\text{Total, pedidos}}$	Alcanzar un porcentaje del 100% en entregas completas.	Jefe logístico	\$0
	Custodia y garantía de la mercancía	Conocer el porcentaje de productos afectados durante el proceso logístico.	Definir políticas de garantía para la mercancía afectada.	- Seguimiento de la mercancía en el cargue y descargue. -Revisar las entregas relacionadas por error en la dirección del remitente. -Revisar los motivos de las devoluciones injustificadas de mercancía. -Cuantificar las pérdidas de artículos por no tener rastreo.	$\frac{\text{(Pedidos entregados perfectos)}}{\text{(Total pedidos entregados)}}$	Alcanzar un porcentaje del 100% de pedidos entregados em perfecto estado.		\$0
	Entrega oportuna	Conocer la tasa de efectividad de las entregas.	Medir el tiempo de entrega de la mercancía para lograr un nivel de eficiencia en los procesos internos.	-Hallar rutas críticas para disminuir recursos y tiempos extras.	$\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos entregados}}$	Lograr una trazabilidad en tiempo real de la correspondencia.		\$0
	Generación correcta de facturación	Identificar el porcentaje de facturas mal generadas que causa demoras en el proceso logístico.	-Verificación minuciosa tanto de la factura y mercancía que se disponen a enviar.	-Dedicar tiempo a la facturación. -Llevar un registro de trabajo de facturación.	$\frac{\text{(Facturas generadas sin errores)}}{\text{(Total facturas)}}$	Disminuir al 5% el porcentaje de mala facturación		\$0

			-Inspeccionar que la mercancía que se cargan y descargan estén en la lista de facturación.			
Tiempos de operación	Calcular el tiempo que tarda el proceso de cargue y descargue con los tiempos establecidos para la actividad.	-Proveer de herramientas que faciliten el cargue y descargue de la mercancía. -Establecer un estimado de tiempo de cargue y descargue de mercancía. -Implementar buenas prácticas complementarias para optimizar el proceso de cargue y descargue de la mercancía.	- Realizar una ruta desde donde está la mercancía hasta el vehículo. -Delegar funciones de cargue y descargue a los auxiliares de transporte para optimizar los tiempos de operación.	Hora inicio del cargue - Hora de arriba al sitio del cargue <hr/> Hora de inicio del descargue - Hora de arriba al sitio del descargue	Reducir un 30% los tiempos de cargue y descargue	\$0
Ampliación de cobertura	Mejorar la prestación del servicio logístico.	Apertura de un nuevo punto físico que le permita cumplir con nueva demanda.	-Realizar una micro-localización de zonas estratégicas de la ciudad para la apertura del nuevo centro de distribución.	Demanda existente antes de un segundo centro de distribución <hr/> Demanda cuando había un solo centro de distribución	Cubrir un 100% de la demanda actual.	\$0

	Uso de tecnología	Implementar herramientas tecnológicas de rastreo en tiempo real en cada uno de las actividades del proceso logístico.	Revisar constantemente el aplicativo para conocer la ruta y los tiempos, y de esta manera conocer las causas de los retrasos.	Implementar aplicativo SIPOST (Sistema integrado de información postal, una herramienta que permite realizar el proceso de envío, seguimiento y entrega final de la correspondencia ).	(Número de actividades del proceso logístico que usan tecnología) <hr/> (Total de actividades del proceso logístico)	Lograr un porcentaje del 100% en el uso de la tecnología.	Aplicativo SIPOST \$4.000.000
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Capacitación	Realizar capacitación en el área de logística y distribución	-Disponer dos horas semanas para realizar las capacitaciones. -Hacer seguimiento a las actividades que realicen los capacitados y corroborar que se estén aplicando los conocimientos impartidos.	-Realizar un plan de capacitación -Realizar las capacitaciones -Realizar un seguimiento a las capacitaciones realizadas.	Número de capacitaciones dadas <hr/> Número de capacitaciones programadas	Alcanzar un 90% de personal capacitado en el área de logística y distribución	Área de Talento Humano \$3.500.000

Fuente: Elaboración propia

La implementación del plan de mejoramiento para la empresa de Servicios Postales Nacionales 4-72 S.A. tiene un precio de \$7.500.000, principalmente en la línea estratégica uso de tecnología la cual pertenece a la perspectiva procesos internos ya que se propone implementar un aplicativo SIPOST (Sistema Integrado de Información Postal) por un valor de \$4.000.000, el cual es un aplicativo que permite realizar el proceso de envío, seguimiento y entrega final de la correspondencia. Finalmente, una inversión en la línea estratégica de capacitaciones la cual pertenece a la perspectiva aprendizaje y crecimiento, por un valor de \$3.500.000, la cual va brindar conocimientos importantes para cada una de las operaciones y atención del área de logística y distribución.

Es de resaltar que este plan de mejoramiento es una propuesta que tuvo la finalidad de mitigar las problemáticas que presenta actualmente el área de logística y distribución de la empresa Servicios Postales Nacionales 4-72 S.A. de la ciudad de Popayán, la empresa está en la potestad de tomarlo como retroalimentación al contenido ya plasmado dentro de su plan estratégico 2020-2022.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1. Conclusiones

- Por medio de la investigación se concluye que la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, se hace necesario una ampliación del espacio donde se encuentra ubicada el área de logística y distribución con el fin de garantizar la calidad y conservación de la correspondencia.
- Con la actualización de la plataforma SIPOST se lograría hacer una trazabilidad de la correspondencia en tiempo real donde los puntos medios arrojen información inmediata con el fin de mantener actualizada el portal web de consulta de los clientes.
- Por medio de las capacitaciones se podrán mitigar las fallas que se identificaron en la investigación dentro del área logística y distribución, es importante implementar.
- Capacitaciones constantes al personal en factores como atención al cliente, manejo de correspondencia, post venta, localización de direcciones.
- A través de las estrategias establecidas se espera mejoramiento continuó en los procesos que se llevan a cabo dentro del área logística y distribución con el fin de reducir la fallas y encontrar posibles soluciones con el fin de dar respuesta inmediata para los requerimientos de los clientes institucionales.

## 8.2.Recomendaciones

Teniendo en cuenta las fallas e inconsistencias que se muestran en la organización se presentan las siguientes recomendaciones:

- Implementar herramientas de ingeniería que faciliten efectuar los procesos de logística y distribución.
- Realizar encuestas mensuales a los clientes institucionales en el servicio al cliente prestado para evaluar el proceso de logística y distribución.
- Socializar los resultados de las encuestas mensuales para crear compromisos y objetivos por parte de los empleados en los factores que aún se presenten fallas.
- Realizar seguimiento continuo de las estrategias implementadas en el área de logística y distribución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Porras, D. A. (2014). Diseño óptimo de rutas para una empresa que brinda servicios de paquetería, mensajería y logística. (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León). Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/4135/1/1080253830.pdf>.

Arturo, y Caiza, A. (2011). Plan Estratégico Para La Empresa Mc Mensajería Confidencial (tesis de pregrado). Universidad De Nariño, San Juan de Pasto, Colombia.

Ballesteros Riveros, D.P. y Ballestero Silva, P.P. (2008). Importancia de la administración logística. Scientia et Technica Año XIV, No 38, junio. Universidad Tecnológica de Pereira.

Boyano Fram, T.O, & Machado, L.J. (2014). Desempeño logístico de empresas transportadoras de Cartagena. Revista Cultural UNILIBRE No 2. Disponible en: [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista\\_cultural/article/view/4098/3460](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/4098/3460)

Cárdenas, J, y Suta A. (2012). Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Colombia Express Ltda. (Tesis de pregrado). Universidad De La Salle, Bogotá, Colombia.

Caballero, J.J. (2013). La importancia de la tecnología en la logística. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/05/02/importancia-tecnologia-logistica/>

Castellanos Reina, S.N., Contreras Cárdenas, R.A., Rodríguez Solano, A.R. Toro Garibello, S. (2015). Propuesta de mejora del sistema logístico de Ajecolombia S.A. Universidad Sergio

Arboleda. Especialización en gerencia de producción y operaciones. Disponible en:

<https://docplayer.es/72140073-Especializacion-en-gerencia-de-produccion-y-operaciones.html>

Díaz Quiroz, A.R., y Sánchez Camacho, A.F. (2013). Plan de logística de distribución para la empresa las 3 SSS LTDA. (Tesis de pregrado). Universidad Libre, Bogotá, D.C. Obtenido en

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9398/Tesis%20Ver.%20Final%20Plan%20Log%C3%ADstico%20de%20Distribuci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ferre, H. (2004). *Investigación de operaciones; El término "logística"*. Disponible en:

<https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>

Fleitman, J. (2000). Definición de distribución. Disponible en:

<https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>

Fram, T. O. B., & Licona, J. M. (2014). *Desempeño logístico de empresas transportadoras de Cartagena*. Revista Cultural Unilibre, (2), 100-111. Disponible en:

[https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista\\_cultural/article/view/4098](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/4098)

Galbiati, J. (2002). *Conceptos básicos de Estadística*. Disponible en:

[https://www.jorgegalbiati.cl/ejercicios\\_4/ConceptosBasicos.pdf](https://www.jorgegalbiati.cl/ejercicios_4/ConceptosBasicos.pdf)

Gaitán Zorrilla, M.F., y Murillo Cano, L.M. (2018). Las TICS herramientas de desempeño de los procesos logísticos-Empresa caso de estudio. (Tesis de grado). Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, Colombia. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10342/T07994.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Gómez Fernández, L.L., Reina Gómez, L.Y., y Arango Botero, S. (2015). Estudio de viabilidad para la creación de una empresa de mensajería ubicada en la comuna 5 en la ciudad de Santiago de Cali. (Tesis de pregrado). Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Santiago de Cali, Valle del Cauca. Obtenido en <https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/269/FUCLG0015338.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez Montoya, K.P., y Martínez Laguna, A.E. (2018). Propuesta de estrategia de mejoramiento del servicio al cliente en empresas Pymes en Bogotá. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia.

Guacaneme Hoyos, Andrés Mauricio (2015). Implementación de un proceso de distribución de correo físico urbano para una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6795/Art%c3%adculo%20versi%c3%b3n%20final%201014209016-9500688.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Halten, J. (1987). Definición de estrategia. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

Hernández Bucio, M.Y, y Zamudio De La Cruz, A. G. (2014). La capacitación, para la calidad en el servicio y satisfacción del cliente. Obtenido de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01\\_09\\_Calidad\\_en\\_el\\_Servicio.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01_09_Calidad_en_el_Servicio.pdf)

Maraver Tarifa, G. (2001). Importancia de la satisfacción en el sistema logístico. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 7, N 3. 2001, pp 13-28.

Medina Rivera, J.M, Sánchez Pineda, C. M (2016). Plan de mejoramiento logístico para los procesos de almacenamiento y despacho de la empresa CONSTRUVARIOS S.A. Universidad Industrial de Santander. Escuela de estudios industriales y empresariales. Bucaramanga. Disponible en: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/161223.pdf>

Morales Valero, N. S., Mosquera López, A. y Gómez Susa, M. J. (2013). Plan de mejoramiento para el área de Logística a nivel local de la Compañía Rotam Agrochemical Colombia S.A.S. Universidad EAN. Facultad de Posgrados. Especialización en Gerencia Logística Bogotá D.C Disponible en: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44532/Reynoso\\_PLA-SD.pdf.txt;jsessionid=E0187A11F7C2756D9EE267010039F93C?sequence=4](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44532/Reynoso_PLA-SD.pdf.txt;jsessionid=E0187A11F7C2756D9EE267010039F93C?sequence=4)

Ovalle, L. (2013). Definición de Procesos Organizacionales. Disponible en:

[https://www.academia.edu/9125868/PROCESOS\\_ORGANIZACIONALES](https://www.academia.edu/9125868/PROCESOS_ORGANIZACIONALES)

Paredes, A. (2009). Definición de indicadores. Disponible en:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

Parra-Penagos, C. & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev.investig. desarro. innov*, 6 (2), 131-143. doi:

<http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>

Pelayo Maciel, J, y Ortiz Villavelázquez, N.V. (2018). La satisfacción en las empresas de logística internacional en Jalisco. *Investigación Administrativa*, vol. 48, núm. 123, 2019.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456057665003/html/index.html>

Piso, Y. (2013). Diseño de Plan Estratégico para la Estación Variante Norte de la Cooperativa Integral de Transporte Rápido Tambo. (tesis de pregrado). Institución Universitaria Colegio Mayor Del Cauca, Popayán, Colombia.

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda. Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 12, núm. 1, pp. 113-130. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología

A.C. Xalapa, México. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Quintero Caicedo, A.K., Sotomayor Sellan, J.M. (2018). Propuesta de mejora del proceso logístico de la empresa Tramacoexpress Cía. Ltda del cantón Durán. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas. Disponible en:

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28590>

Ramos Montes, G. R. (2014). Tecnología móvil y su influencia en el proceso de distribución de documentos valorados en la empresa servicios logísticos del Perú SAC. Disponible en:

<http://repositorio.uap.edu.pe/handle/uap/1990>

Rojas, S. (1996). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Disponible en:

<https://tesisdeinvestig.blogspot.com/2014/06/tecnicas-e-instrumentos-de.html>

Ruiz Moreno, S., Arango Serna, M.D., Serna Urán, C.A., Zapata Cortes, J.A. (2020). Modelo matemático para la estimación de costos logísticos del transporte de paquetería y mensajería terrestre en Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Revista DYNA, 87(214), pp. 248-257, July-September, Disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/343843333\\_Modelo\\_matematico\\_para\\_la\\_optimizacion\\_de\\_la\\_red\\_de\\_distribucion\\_de\\_una\\_empresa\\_de\\_transporte\\_de\\_paqueteria\\_y\\_mensajeria\\_terrestre](https://www.researchgate.net/publication/343843333_Modelo_matematico_para_la_optimizacion_de_la_red_de_distribucion_de_una_empresa_de_transporte_de_paqueteria_y_mensajeria_terrestre)

Rubio, P. (s.f). Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial

Disponible en:

<http://www.biblioises.com.ar/Contenido/300/330/a%20libro%20completo%20Gestion%20empresarial.pdf>

Sanz Fernández, F.V. (2012). Plan de mejora de la logística de aprovisionamiento de una mini fábrica de John Deere. Escuela técnica superior de ingenieros industriales. Universidad Carlos III de Madrid. Disponible en: <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/14378>

Servicios Postales Del Perú S.A. (2009). Plan Estratégico de Serpost S.A. Período 2009-2013. Lima, Perú.

Servicio Postal Nacional 4-72 S.A. (2021). Normatividad general de la empresa. Recuperado de <http://www.4-72.com.co/NormatividadGeneraldeLaEmpresa>

Vargas, L., y Ripe, G. (2015). Propuesta para la mejora del proceso logístico de transporte y entrega de los productos comercializados por la compañía CCENEA COMERCIAL LTDA. (Tesis pregrado). Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas, Bogotá, D.C.

Vivar Salas, A.C, y Zhindón Landy, P.M. (2015). Propuesta de un modelo de gestión para la mejora de los procesos logísticos de la flota de tracto camiones. caso de estudio: empresa

Logimanta S.A. de Ecuador. Universidad Politécnica Salesiana. Disponible en:

[http://www.rraae.org.ec/Record/UPS\\_c1cdf92bafba6bc4c02891a03a1bdf19](http://www.rraae.org.ec/Record/UPS_c1cdf92bafba6bc4c02891a03a1bdf19)

Yáñez, G. (2016). *Propuesta Sistema de Control de Gestión Empresa Chilexpress*. (Tesis de Magíster En Control De Gestión). Facultad Economía y Negocios Universidad de Chile.