

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO LOGÍSTICO DE RECOLECCIÓN DE MENSAJERÍA EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍA. ESTUDIO DE CASO.**

**PROPOSAL TO IMPROVE THE LOGISTICS PROCESS OF DELIVERY COURIER INTO A TRANSPORTATION OF MERCHANDISE COMPANY. CASE STUDY.**

**José del Carmen Beltrán Arteaga**



La U  
**acreditada**  
para todos

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERIA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA  
CALIDAD  
BOGOTÁ D. C  
2016**

# **PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO LOGÍSTICO DE RECOLECCIÓN DE MENSAJERÍA EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍA. ESTUDIO DE CASO.**

## **PROPOSAL TO IMPROVE THE LOGISTICS PROCESS OF DELIVERY COURIER INTO A TRANSPORTATION OF MERCHANDISE COMPANY. CASE STUDY.**

José del Carmen, Beltrán Arteaga  
Ingeniero de alimentos, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia,  
jobear\_16@hotmail.com

### **RESUMEN**

Los servicios de mensajería tienen un funcionamiento basado en la cantidad de entregas que se realizan diariamente. Para ello se necesita un enfoque estratégico, que proporcione estabilidad en el. Además, las exigencias de los clientes obligan a las empresas a cambiar constantemente. Este artículo se desarrolló como una propuesta de mejora en el proceso logístico de recolección de mensajería en una empresa de transporte de mercancías. Esta establece nuevas estrategias de planificación en las operaciones, análisis de pérdidas con los planes actuales, introducción de nuevas tecnologías para la ejecución del procedimiento. Así como también se plantea una herramienta de mejora que optimice los resultados, utilizando entrevistas al coordinador regional de operaciones, los supervisores del área, además de los transportadores. En estas se diagnosticó profundamente el estado de las condiciones y el funcionamiento de las técnicas utilizada. estableciendo horarios fijos para solicitar los servicios, una segmentación en las rutas, dos tipos de empleados que ejecutan las actividades, ajustar o crear indicadores que permitan conocer las ganancias que se dejan de obtener por fallas, los inconvenientes al ejecutar las labores, así como también la desactualización o carencia de capacitaciones correspondiente a la tecnología, la falta de compromiso por parte de la alta dirección que genera una problemática de pagos atrasados que aumenta el mal clima laboral y no genera una buena cultura organizacional.

**Palabras claves:** Mejora Continua, Kaizen, Empresa de Transporte, Proceso Logístico De Mensajería

### **ABSTRACT**

The courier services have a functioning based on the amount of deliveries that are made daily. For this purpose a strategic approach is needed, that provides stability in this. Also, customer requirements force companies to change constantly. This paper was development like a proposal for improvement in the logistics process of collecting courier in a commodity transport company. This proposal establishes new strategies of planning into the operations, analysis of losses with the current plans, the introduction of new technologies for the execution of the procedure. Moreover, an improvement tool is proposed that optimizes the results by interviews with the regional

coordinator of operations, supervisors and drivers. These interviews showed the state of the conditions and the operation of the techniques used. Establishing fixed schedules to request services, a segmentation in the routes, two types of employees that execute the activities, adjust or create the indicators that allow to know the gains that are no longer obtained by failures, the disadvantages to execution of the tasks, as well as the lack of training or lack of training corresponding to technology, the lack of commitment on the part of the top management that generates a problem of arrears payments that increases the bad working climate and does not generate a good organizational culture.

**Key words:** continuous improvement, kaizen, transport company, courier logistics process

## INTRODUCCIÓN

“El sector transporte juega un papel importante en la consolidación de los procesos de globalización y de competitividad en Colombia. En este sentido, se está presenciando una transformación dentro de este sector”[1], lo cual indica la importancia de la implementación de estrategias que mejoren cada vez más los procesos dentro de las empresas dedicadas al manejo de mercancías, con el fin de generar un servicio apropiado y de excelente calidad para que así los clientes tengan una mejor percepción de las compañías que se dedican a este negocio.

“Para actuar en un mundo globalizado y para que las empresas sean altamente competitivas deben deshacerse de todas las actividades que no sean consideradas como eficientes.”[2], es por esto que las problemáticas encontradas en la logística de recolección de mensajería en las empresas de transporte de mercancías, como lo son; la fijación de rutas, la rotación continua del personal encargado de las operaciones y las demoras en los operativos de búsqueda de paquetes a los clientes, se debe afrontar y resolver eliminando los inconvenientes que no permitan el buen funcionamiento de las acciones de la empresa.

“los clientes requieren que sus mercancías estén a tiempo en el lugar adecuado y en las condiciones óptimas.”[3], estas exigencias día a día se hace más evidente, teniendo como punto de referencias algunas de las empresas más reconocidas en el territorio colombiano, por lo tanto las marca que se dedican a esto deben tener como cultura o política el tiempo de recolección o entrega exacto, el bienestar del paquete y sin errores de entrega.

Una de las problemáticas que se encuentran en este sector, es la diferencia de culturas y personalidades, como lo expone Ferro y Mejía en su artículo titulado “Enfoque Estratégico Del Servicio Al Cliente”:

Las organizaciones están compuestas de seres humanos quienes generan y practican una cultura donde se manejan mitos, creencia, leyendas y hábitos, que influyen de una u otra forma el estilo gerencial. Al hablar de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y

exterior de la organización, elementos como: comunicación asertiva, respeto a la persona y a la diferencia, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo [4].

Lo anterior, genera conflictos a la hora de la organización de los operativos, en los cuales se evidencia estrés en los empleados y una falta de compromiso con la compañía.

“El sector transporte juega un papel importante en la consolidación de los procesos de globalización y de competitividad en Colombia” [5], por lo tanto, los procesos que se lleven a cabo dentro de la compañía deben ser reconocidos por su excelencia nacional dentro del sector, por motivo de su compromiso y liderazgo en la prestación del servicio además de la solución en caso de cualquier impase así como también debe prever los riesgos que puedan suceder en esté, para la economía del país, esta es una de las sección más relevante en el funcionamiento del mismo.

El 80% de la carga del país se moviliza por carretera [5], y la infraestructura vial cuenta con un sin número de inconvenientes que evitan la rapidez del transporte, por ejemplo en la ciudad capital de Colombia, las vías colapsan, casi en todo el periodo en el cual se realiza las actividades de recolección, es por esto que se piensa diseñar estrategias para poder abordar y dar resultados a todos los operativos planteados, estas estrategias conllevan a una inversión de la empresa con el fin de abastecer a los encargados de tecnologías que permitan resolver y agilizar el proceso, esto como solución a una de las problemáticas que se generan en cuanto a movilidad.

En Colombia, el proceso de mensajería cuenta con una legislación vigente, como lo es la Ley 1369 de 2009 la cual registra:

Mensajería expresa: Servicio postal urgente que exige la aplicación y adopción de Características especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de objetos postales hasta de 5 kilogramos. Este peso será reglamentado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones [6].

Lo anterior, es el campo delimitado de esta investigación, debido a que la empresa cuenta con otros servicios en Redmail como lo son la Radicación Factura, el Rediario, al Red Cargo y la Mensajería Internacional. De los cuales no se hablará.

El operativo comienza cuando se recibe la solicitud de un cliente después de haberlo ingresado a la base de datos de la empresa, para luego realizar las actividades de planeación y ejecución de este. Para esta investigación se procedió a escoger el proceso de Mensajería Expresa, como punto de partida con el fin de comparar los resultados propuestos, si estos son positivos se podrá aplicar a los demás.

El presente artículo plantea una propuesta de mejora del proceso logístico de recolección de mensajería en una empresa de transporte de mercancía, dentro de la cual se determina; la planificación de estrategias en los operativos de recolección de mensajería, el análisis de pérdidas con la planificación actual, la introducción de

nuevas tecnologías en el proceso y se plantea una herramienta de mejora según la Esfera concéntrica del tipo 2: el Kaizen como un elemento del TQM.

El enfoque de este artículo se basa en la teoría de la mejora continua de los procesos según el término kaizen utilizado por Masaaki Imai 1986 quien lo define como “Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual” [7]. Y el enfoque basado en el cliente

## **1. METODOLOGÍA.**

La investigación se realizó entre los meses de junio y octubre de 2016 en los cuales los dos primeros fueron de orientaron a la socialización de la información además de una contextualización interna y externa del proceso, así como también la indagación del sector en el cual se desempeña este mismo y algunas de sus partes interesadas. La propuesta de mejora se establece oportunamente planteándose ante las directivas de la compañía para que se aplique a futuro, con su estudio y aval previo.

La indagación de los temas relacionados en el proceso logístico de recolección de mensajería en una empresa de transporte de mercancía ubicada y con campo de acción en la ciudad de Bogotá, se ejecutó utilizando una metodología mixta con un alcance exploratorio a través de entrevistas, las cuales se les plantearon al coordinador regional de operaciones de mensajería encargado de idear, dirigir y controlar todo el recurso disponible para coordinar toda las actividades que con llevan al normal desempeño en el proceso, también a los dos supervisores del área, que son los que establecen la logística, así mismo a tres transportadores, con esta información se procedió a realizar la construcción de este artículo.

Los acompañamientos a los transportadores en las rutas diarias, además de las observaciones encontradas, y los comportamientos ejecutados por los colaboradores en el desempeño de sus labores diarias fueron fundamentales para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.

En la compañía actualmente existen veinte transportadores, diez de los cuales son relativamente nuevos, seis llevan un semestre trabajando para la empresa, uno lleva cuatro meses y los otros tres están en su segundo mes de prueba esto genero inconvenientes para ejecutar lo planteado en este artículo, además de la apatía para colaborar con la mejora del proceso y la disposición cortante de alguno de ellos para participar con la investigación, por estos motivos solo se utilizaron tres mensajeros en las entrevistas.

El enfoque basado en el cliente se identificó como una oportunidad de mejora para el buen funcionamiento del proceso este consta de generar conciencia en cada uno de los eslabones que componen la logística de mensajería para generar cultura a la hora de prestar el servicio, como lo indica M. Berna en su artículo titulado “Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente”.

Es necesario crear conciencia acerca de la importancia y el papel del cliente para la empresa, cuando visualizamos al cliente como un integrante más de la cadena de proceso y no comprendemos su importancia podemos caer en el error de diseñar procesos que en realidad no ofrecen valor agregado [8].

Esto es un factor esencial en la prestación del servicio de mensajería por parte de los colaboradores para establecer clientes continuos que beneficien a la compañía, este enfoque consta de capacitaciones conductuales a los trabajadores.

### **1.1. DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS**

En las entrevistas, se realizó una evaluación para definir las condiciones en las que se encuentra este proceso, para determinar las debilidades, el funcionamiento, así como los puntos en el cual se encuentre deteriorado, con el fin de dar solución a las problemáticas y dar inicio a la mejora continua del mismo, mediante la planificación de estrategias después de realizar el diagnóstico al proceso. También se procedieron a realizar visitas para conocerlo.

Estas visitas contaron con el acompañamiento de una persona encargada de inspeccionar que no se irrumpiera con las labores normales de la empresa además de que no incumpliera con las funciones permitidas por el coordinador regional, las cuales consistieron en hacer preguntas a los colaboradores, solicitar información de indicadores, toma de apuntes, conocer la logística diaria e identificar las oportunidades observada para el aprovechamiento de recursos.

### **1.2. ANÁLISIS DE PERDIDAS SEGÚN LAS ESTRATEGIAS ACTUALES**

El análisis de pérdidas según las estrategias actuales se realizó por medio de una observación además de un análisis exploratorio en el cual se estableció la cantidad de operativos que se realizaron durante los meses de agosto, septiembre y octubre, así como la cantidad de recolecciones que se dejan de ejecutar, también se agruparon los motivos por los que no se da el cumplimiento a estos, observándose que los argumentos están asociados a las problemáticas conforme al diagnóstico del proceso y por último se determinó el precio de cada uno de ellos.

Cabe resaltar que, para el análisis de pérdidas, se realizó una equivalencia entre el total de kilogramos recogidos por meses obtenido en el proceso y el número de operativos que obtuvo la empresa en estos mismos, debido a que la logística no cuenta con el indicador de kilogramos sobres, por operativos realizados.

### **1.3. IDENTIFICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS**

En la actualidad es primordial estar a la vanguardia en aspectos tecnológicos para poder competir y obtener ventajas respecto a las demás compañías como lo indica I. Moreno-Bejarano, en su artículo titulado “¡En BúSqueda De La Competitividad! Las

## Tecnologías De La Información El Pilar En La Optimización Del Servicio De Transporte De Carga Terrestre En La Empresa Emcargranos Ltda.”

Realizar inversión en tecnología es una estrategia que permite y posibilita ampliar la visión del mercado. Los recursos tecnológicos como el internet y las aplicaciones móviles fomentan resultados comerciales que justifican el gasto y, a corto plazo, generan ingresos satisfactorios[9].

Es por esto que la alta dirección generar liderazgo por medio de inversiones que permitan generar ventajas competitivas como es el caso de la tecnología. Por lo tanto se procedió a realizar la identificación de nuevas tecnologías para el buen funcionamiento del proceso, esta se obtuvo mediante la indagación con los empleados que ejecutan las labores diarias de mensajería, el acompañamiento en las actividades de estos, las visitas a la empresa, y en el diagnóstico que se determinó, con el fin de establecer una ayuda a la solución de las problemáticas ya descritas. También se hizo una investigación de las plataformas actuales económicas que se ajustan a la empresa.

### 1.4. PLANTEAMIENTO DE LA HERRAMIENTA DE MEJORA SEGÚN EL ENFOQUE KAIZEN

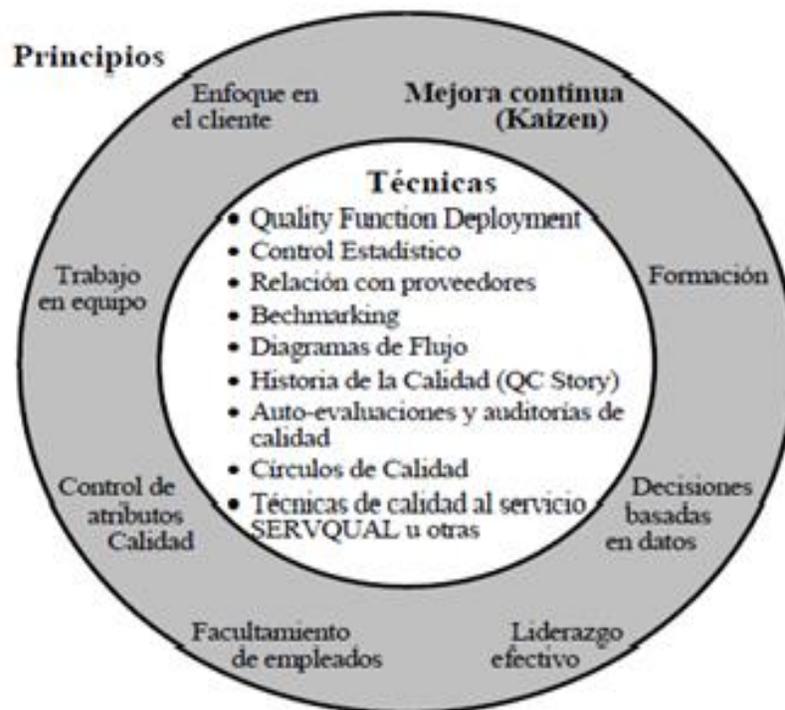


Figura 1. Esfera concéntrica del tipo 2: el Kaizen como un elemento del TQM  
Fuente: Suarez (2009) [7]

En la esfera anterior, se muestran las pautas para generar una ventaja competitiva la cual significa una diferenciación del proceso con respecto al mismo en otras

empresas, estas fueron utilizadas para el cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación.

Como lo menciona Deming (1986), citado por Manuel Suarez, “(la *Mejora Continua* dentro del TQM) era entendida(...) como “mejorar constantemente el sistema de producción y de servicios”[7], al ejecutar cada una de las etapas descritas en la figura anterior con alguna de las técnicas también establecidas en esta, el proceso de recolección de mensajería aumentará su efectividad por consiguiente incrementará las ganancias para la empresa. Por lo tanto, se procedió a determinar una herramienta de mejora que permita obtener mejores resultados. “Dichas herramientas, proporcionan ventajas relacionadas con el mejoramiento continuo de la organización, propenden por la competitividad, la eficiencia, el crecimiento y la productividad, es decir que contribuyen al buen funcionamiento de las empresas en todos sus aspectos.”[10]

## **2. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **2.1. DIAGNÓSTICO y PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS**

#### **2.1.1. Diagnóstico del proceso**

Los clientes solicitan sus recolecciones en un intervalo de dos horas, lo que lleva una sobre saturación del personal para cumplir con estos tiempos. Los encargados de cubrir las rutas, manifiestan que no es suficiente el combustible en sus vehículos para cumplir los objetivos trazados diariamente, además de los inconvenientes en los que se encuentra la ciudad de Bogotá como infraestructura, trancones y delincuencia.

En la logística hace falta compromiso de la dirección con el fin de suministrar recursos para la planificación de la mejora en el proceso, esto conlleva un clima laboral difícil, tanto para el coordinador regional además de los dos supervisores del área, como para sus subalternos, a los cuales les hace falta sentido de pertenencia con la empresa, esto se evidencia a la hora de ejecutar un ajuste de última hora en algunos operativos, alegando excusas para no realizarlos, esto da como resultados inconvenientes y demoras que derivan en quejas de clientes.

Otra problemática existente es la falta de comunicación a tiempo entre los trabajadores y sus líderes, por no contar con recursos económicos. También se evidencia demoras en los operativos de recolección por fijación de rutas, no se cuenta con una planificación estratégica, ni con planes de mejora. Además del pago impuntual al que se ven sometidos los empleados y la rotación continua del personal.

#### **2.1.2. Planificación de estrategias**

Se debe tener un sistema en el cual se dividan los clientes fijos de los casuales, al realizar este primer ajuste se definen las rutas diarias de los primeros, contando así

con el recurso suficiente para cumplir con la totalidad de ellos, si se necesita alguna adaptación, como cantidad de paquetes en un mismo operativo, este debe ser informado con 2 horas de anterioridad por parte de los usuarios a los supervisores antes de que se empiece la recolección, la cual empezara a la 1 PM.

Para los clientes casuales, los cuales también se tendrán dentro del sistema, se les debe informar que existen tiempos de solicitud, estos, en el caso de recoger el mismo día, se deberán realizar antes de 1:00 Pm y se procederá a su recolección en un lapso de 3 horas, es decir de 3:00 a 6:00 Pm. Para cumplir con la totalidad de los operativos se contará con personal ocasional que se encontrará a disposición de la empresa contratado o subcontratado para este tipo de clientes, en el caso de que estos operativos se encuentren en una de las rutas de los clientes fijos se solicitará al encargado de esta ruta que cumpla con esta recolección.

## 2.2. ANÁLISIS DE PERDIDAS SEGÚN LAS ESTRATEGIAS ACTUALES

Tabla 1. Unidades de recolección en los tres meses.

Unidades\Meses	Agosto	Septiembre	Octubre
Recolecciones solicitadas.	4124	4261	4235
Recolecciones que se dejan de realizar.	345	375	327
Argumentos no validos por parte de los colaboradores para no realizar el cambio de última hora.	65	46	97
Comunicación ineficaz entre colaboradores y el supervisor.	77	86	69
Problemas de fijación de rutas.	153	183	125
Inconveniente por falta de combustible.	45	52	33
Delincuencia en contra de los colaboradores.	5	8	3

Fuente: Elaboración propia, 2016

En esta investigación se reflejaron 5 inconvenientes principales para la recolección de paquetes como se ve reflejado en la Tabla 1. estos generan inconvenientes en la logística para programar los operativos, se observa que en los meses de agosto, septiembre y octubre el porcentaje de operativos que se dejaron de realizar son respectivamente 8,37, 8,80 y 7,72%, los cuales están asociados a una problemática mayor como lo es la demora en los pagos mensuales de los sueldos a los empleados, se observa que en los meses de agosto y septiembre hay un aumento del 0,43% de operativos que no se realizan, mientras que en el mes de octubre en el cual se les pago puntual, hay una disminución del 0.65% con respecto al mes de agosto y 1.12% con el mes de septiembre.

Tabla 2. Porcentaje de unidades de recolección en los tres meses.

% de unidades\meses	Agosto	Septiembre	Octubre
Argumentos no validos de los colaboradores para no realizar el cambio de última hora	18,84%	12,27%	29,66%
Comunicación ineficaz entre colaboradores y el jefe	22,32%	22,93%	21,10%
Problemas de fijación de rutas	44,35%	48,80%	38,23%
Inconveniente por falta de combustible	13,04%	13,87%	10,09%
Delincuencia en contra de los colaboradores	1,45%	2,13%	0,92%

Fuente: Elaboración propia, 2016

En la Tabla 2. se observan los porcentajes de los inconvenientes encontrados en la investigación con respecto al total de recolecciones que no se realizaron en los meses de agosto, septiembre y octubre, evidenciando una disminución de las problemáticas de comunicación ineficaz entre colaboradores y el jefe, problemas de fijación de rutas e inconvenientes por falta de combustible en el último mes en el cual se pagó a tiempo, mientras que existe un aumento exagerado entre los meses de septiembre y octubre en el argumento no valido de los colaboradores para no realizar el cambio de última hora, esto asociado a la rotación que hubo con el personal y la cultura apática que sienten el personal antiguo con el nuevo. Lo cual se puede definir de una mejor manera en el siguiente gráfico.

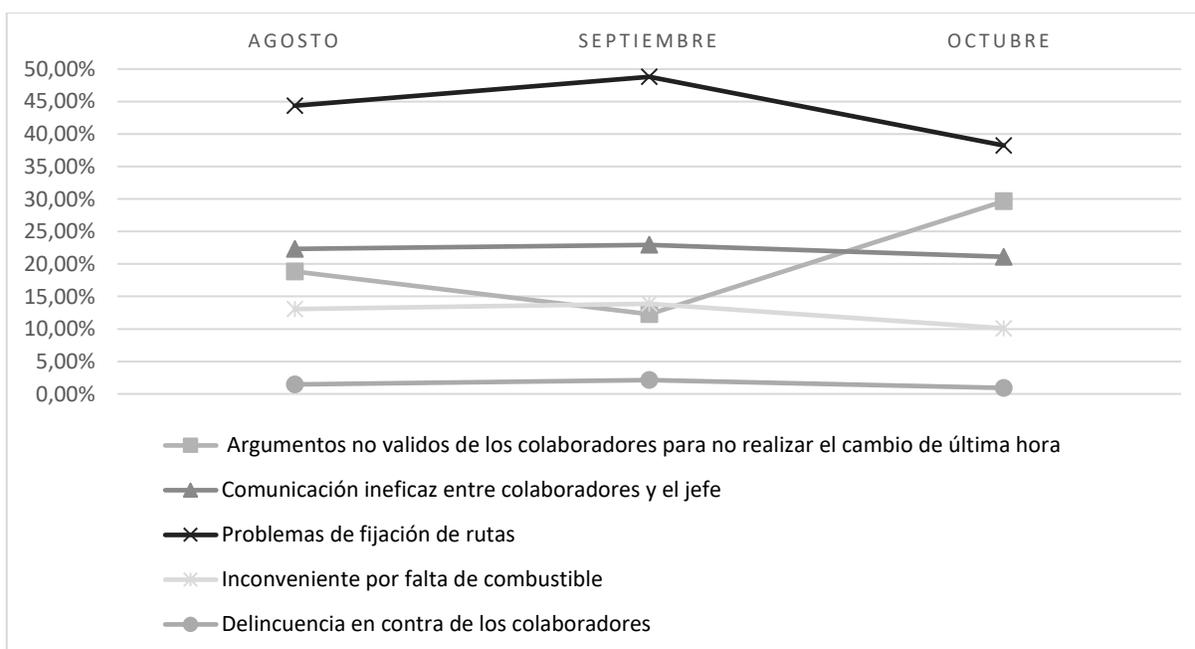


Figura 2. Porcentaje de inconvenientes respecto al total de operativos no realizados

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 3. Pérdidas por operativos que no se realizan.

Meses	Operativos	Numero de operativos	Kilogramos total	Kilogramos por operativos	Dinero total
Agosto	Netos programados	4124	85975	20,85	\$ 558.837.500
	Operativos que se dejan de realizar	345	7192,38	20,85	\$ 46.750.470
Septiembre	Netos programados	4261	86798	20,37	\$ 564.187.000
	Operativos que se dejan de realizar	375	7638,88	20,37	\$ 49.652.693
Octubre	Netos programados	4235	88266	20,84	\$ 573.729.000
	Operativos que se dejan de realizar	327	6815,34	20,84	\$ 44.299.736

Fuente: Elaboración propia, 2016

En la Tabla 3. Se observan los porcentajes de pérdidas para los meses de agosto, septiembre y octubre las cuales son respectivamente 8,37, 8,80 y 7,72%, que equivalen a \$46.750.470, \$ 49.652.693 y \$ 44.299.736, para la empresa es una suma de dinero importante que mes a mes se ve afectada por la deficiencia anteriormente identificadas en la logística mediante sus estrategias así como también la solución de problemas, al aumentar la eficacia del cumplimiento de los operativos, y el aprovechamiento de las oportunidades de mejora, el dinero obtenido de estas puede ser utilizado para el pago de los colaboradores del proceso además de otras necesidades que tiene la organización.

### 2.3. IDENTIFICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

Los empleados se encuentran desactualizados tecnológicamente por parte de suministros de la empresa, y alegan que no utilizarían sus dispositivos móviles para fines concernientes a su trabajo, por miedo a que les suceda algo a estos, también por falta de compromiso con la organización; los empleados alegan que la alta dirección no está comprometida con el trabajo que realizan ellos, debido a que, se demoran en los pagos y con el aporte económico para mejorar sus labores.

La cultura organizacional que se evidencia en los trabajadores de este proceso implica directamente en el desempeño de sus funciones no se apropian de sus operativos y no tienen disposición para apoyarse con sus teléfonos móviles, muchos de los cuales cuentan con tecnología avanzada.

Por otra parte, la ciudad cuenta con una nomenclatura bastante confusa con direcciones nuevas y direcciones viejas, que tienden a confundir. En algunos casos hay locales, casas o negocios con dos o tres direcciones diferentes, por lo tanto, se

puede suministrar subsidios para compra de equipos telefónicos los cuales deben contener tecnología avanzada de localización GPS. Y también las nuevas plataformas que permiten identificar el estado de las vías, esto con el fin de disminuir el tiempo entre cada operativo.

La ubicación de los colaboradores en sus labores es difícil de identificar y una manera de controlar el cumplimiento de sus funciones es implantando un localizador en las motocicletas además de un sistema en la compañía que permita revisar y dirigir cada operativo. Esto facilitara los ajustes que se den por inconvenientes.

## 2.4. HERRAMIENTA DE MEJORA UTILIZANDO LAS ETAPAS SEGÚN LA ESFERA CONCÉNTRICA DEL TIPO 2: EL KAIZEN COMO UN ELEMENTO DEL TQM.

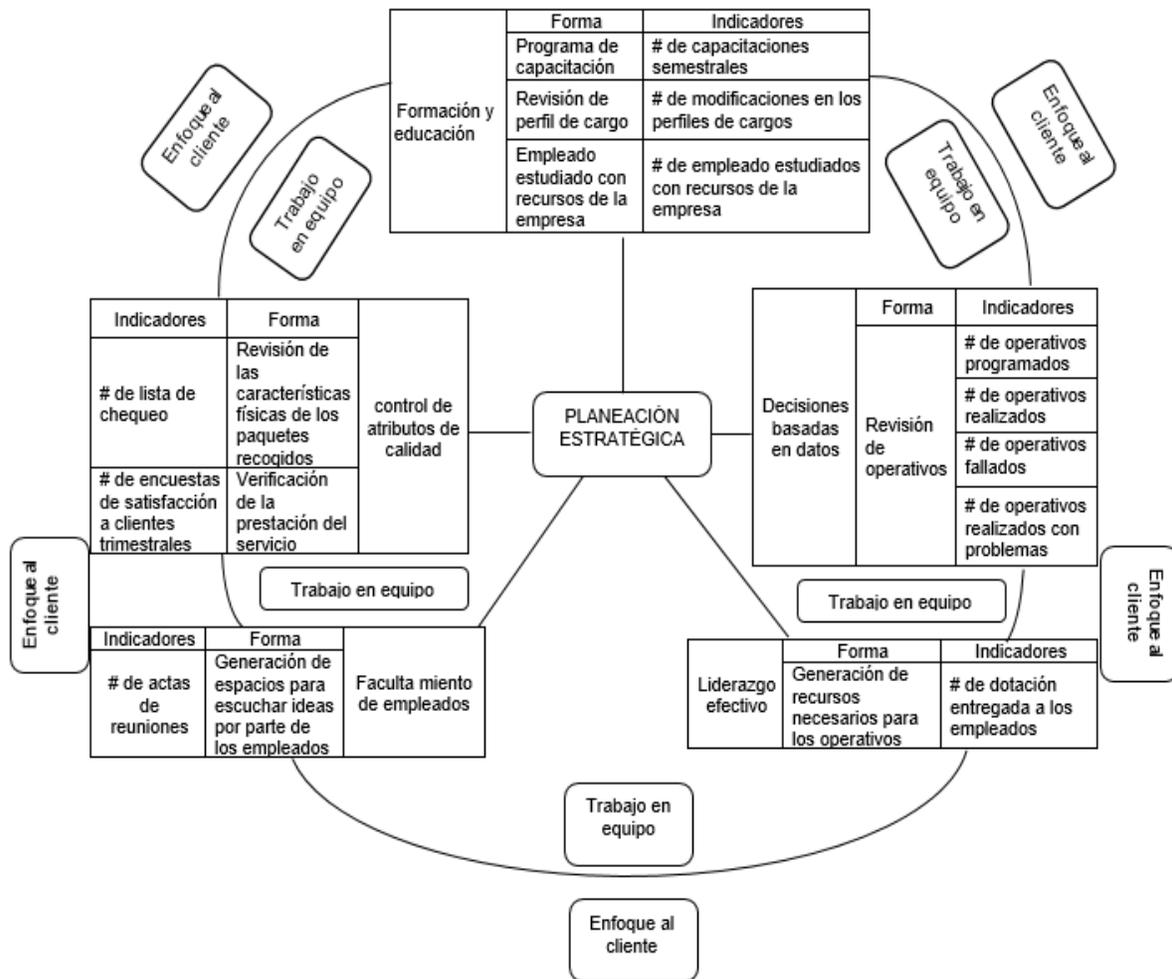


Figura 3. Planificación estratégica de las etapas según la esfera concéntrica del tipo 2: el Kaizen como un elemento del TQM.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tomando como base el diagnóstico de la empresa, la entrevista con el coordinador encargado del proceso de mensajería, y la esfera concéntrica del tipo 2: el Kaizen

como un elemento del TQM. Para la mejora continua, se procedió a desarrollar una herramienta que permite mejorar según las etapas establecidas en la figura 1, esta consta de 5 fases.

La primera se denomina FORMACIÓN Y EDUCACIÓN, en esta se evalúa el conocimiento además de las habilidades de los empleados para realizar el programa de capacitaciones del proceso y conductuales con el fin de reglamentar la cantidad semestral de estas, se realizan ajustes en los perfiles de cargo requerido para cada uno de los puestos de trabajos que se soliciten, así como también se evalúa que empleados necesitan educación, para ser efectuada, la cual será costeadada por la empresa.

Para la segunda llamada DECISIONES BASADAS EN DATOS, en la cual se analizan los indicadores obtenidos de las operaciones mensuales con el fin de corregir los inconvenientes y las fallas en estos. De esta manera se controlan y se mejoran. Lo cual incide directamente en las ganancias de la empresa obtenida por este proceso

En la tercera fase denominada LIDERAZGO EFECTIVO, la alta dirección en conjunto con los jefes de cada área deben realizar un presupuesto para la entrega de dotaciones compuesta por equipos de celulares que cuenten con GPS, con minutos y capacidad de memoria que soporte plataformas de estado de vías como WAZE y GOOGLE MAPS, además de que se efectúen los pagos oportunamente para los colaboradores así como también, se inicie un compromiso en la participación de actividades que permitan la mejora continua del sistema.

En la cuarta fase llamada FACULTAMIENTO DE EMPLEADOS, se debe programar reuniones en las cuales se hagan participe los jefes del proceso y los empleados con una lluvia de ideas que permitan dar opciones de soluciones de inconvenientes, así como también se expresen las necesidades y las opciones de mejora del proceso, luego se analiza y se toman decisiones en conjunto con los demás coordinadores y la alta dirección. Para así dar cumplimiento a los objetivos trazados mensualmente e ir acorde con la planificación estratégica de la compañía.

Y por último se encuentra el CONTROL DE ATRIBUTOS DE CALIDAD, se procederá a la verificación mediante una lista de chequeo que permita evaluar las características físicas del paquete recogido y se realizaran llamadas a clientes aleatoriamente para evaluar el personal que presto el servicio, en la cual se tendrá en cuenta ítem como vocabulario, forma de expresión, uniforme, limpieza, tiempos, entre otros.

### **3. CONCLUSIÓN**

Para las dos estrategias de división de clientes se debe ejecutar una segmentación de consumidores, la cual se debe revisar diariamente por el grupo de trabajo encargado, conformados por los transportadores y los supervisores o coordinadores del área, esta debe estar ajustada a la ruta que cumple diariamente el personal de los clientes fijos y a los empleados ocasionales, estos se podrán apoyar entre sí, en caso de tener alguna dificultad además de horarios fijos para pedir el servicio al proceso.

Existe una relación entre la demora de los pagos de las mensualidades de los empleados y los motivos para no realizar las recolecciones en el departamento de mensajería, lo cual incide directamente proporcional con el normal funcionamiento de las labores y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la coordinación y la alta dirección.

También existe un aumento relevante en la colaboración de los empleados en caso de que ocurra inconveniente con sus compañeros a la hora de suplirlos en los operativos cuando hay rotación del personal muy alta debido a la cultura apática que se evidencia con los nuevos trabajadores del proceso.

La empresa no cuenta con algunos indicadores importantes para controlar la disminución de ganancias en el proceso, faltan algunos como por ejemplo el de “kilogramos recogidos por operativos realizados” y el de descuentos realizados a “clientes fijos o mayoristas compradores por operativos realizados”, estos son importantes para llevar a cabo un plan de mejora eficaz que optimice el procedimiento, además se identificaron pérdidas millonarias por los inconvenientes hallados que afectan directamente el funcionamiento de las labores realizadas por los colaboradores.

También se debe proceder a realizar las capacitaciones de las nuevas plataformas de localización GPS que permiten identificar el estado de las vías, como trancones, accidentes, retenes de la policía y las mejores rutas para llegar al destino final que es la recolección del paquete, esto con el fin de disminuir el tiempo entre cada operativo.

Al realizar los ajustes necesarios propuestos en este artículo para la mejora del proceso logístico de recolección de mensajería se debe realizar una comparación de pérdidas y ganancias entre los operativos que se dejaban de recoger y el cumplimiento total de estos con la nueva metodología. También se deben planificar auditorías internas con tiempo recomendado de 3 meses para así evaluar constantemente el funcionamiento de los lineamientos referidos en este documento

El compromiso de la alta dirección debe ser constante y fluido con todo el personal de la empresa, en especial con el departamento de mensajería para poder realizar los ajustes necesarios en este proceso, esto con el fin de aumentar las ganancias que proporciona este y de generar una cultura organizacional que permita obtener un reconocimiento mundial como prestadores de servicios de excelente calidad.

Para obtener una satisfacción del cliente y superar sus expectativas cada eslabón del proceso junto a la alta dirección deben asegurarse de que el funcionamiento debe girar en torno a el cumplimiento de los objetivos planteados, esto se logra con procesos óptimos además de siempre pensar y realizar mejora continua.[8] implementando la calidad total como lo dice Luz López Narváez, en su artículo titulado “Retos al control en las organizaciones reflejados en la implementación de herramientas de mejora continua” el cual indica “se puede decir que la implementación de la calidad total tiene efectos positivos en los resultados organizacionales, pero en

mayor grado en los resultados asociados al mercado: imagen corporativa y satisfacción de clientes.”[10]

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] D. Galvis, “Análisis sobre la evolución reciente del sector de transporte en Colombia,” *Perfil Coyunt. Económica*, 2009.
- [2] A. Martínez, “Identificación de los riesgos asociados a la contratación de proveedores logísticos como agencias de carga, transportadores terrestres y agencias de aduana en Colombia,” 2015.
- [3] C. González, “Criterios para la administración del riesgo logístico, en transporte de mercancías vía terrestre para una empresa del sector cementero en Colombia,” 2015.
- [4] R. Ferro, and S. E. Mejía, “Enfoque estratégico del servicio al cliente”, 2006.
- [5] C. Rodríguez, “Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional,” 2013.
- [6] "Ley N° 1369, diciembre 30, 2009."
- [7] M. Suárez and M. Dávila, “Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua,” *Pecunia Rev. la Fac. Ciencias Económicas y Empres. Univ. León*, vol. 7, 2008.
- [8] M. Berna Zipa, “Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente,” 2015.
- [9] I. Moreno Bejarano, “¡En búsqueda de la competitividad! las tecnologías de la información el pilar en la optimización del servicio de transporte de carga terrestre en la empresa emcargranos Ltda,” 2014.
- [10] L. López Narváez, “retos al control en las organizaciones reflejados en la implementación de herramientas de mejora continua,” 2011.