

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE LA EMPRESA
DE SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A 4-72 DE PEREIRA RISARALDA**

LAURA JULIANA RESTREPO DÍAZ

FACULTAD DE CIECIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

ZARZAL VALLE

2020

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS
DE LA EMPRESA DE SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A 4-72 DE PEREIRA
RISARALDA**

LAURA JULIANA RESTREPO DÍAZ

Práctica Empresarial

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de profesional en Ciencia de la
Administración de empresas.**

Director: Diego Castillo Triana

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL VALLE
ZARZAL VALLE**

2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	pág.
1.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	9
1.2. Cobertura y clientes.....	11
1.3. Visión, Misión y Valores.....	12
1.4. Proceso Operativo para Documentos y Paquetes	13
2. JUSTIFICACIÓN.....	15
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
3.1. Pregunta Problema.....	20
3.2. Sistematización del Problema.....	20
3.3. Delimitación de Problema	21
3.3.1. De alcance.....	21
3.3.2. De tiempo.....	21
3.3.3. De espacio.....	21
4. OBJETIVOS.....	22
4.1. Objetivo General.....	22
4.2. Objetivos Específicos.....	22
5. METODOLOGÍA.....	23
5.1. Tipo de Estudio.....	23

5.2. Método.....	23
5.3. Técnicas y fuentes de recolección de la información.....	24
6. MARCO TEÓRICO.....	27
6.1. Teoría de la Restricciones.....	27
6.2. Categorías.....	29
6.3. La Meta Eficacia.....	31
6.4. Medidas Globales.....	32
6.5. Logística.....	33
6.6. Herramientas de fortalecimiento empresarial.....	35
 7 MARCO LEGAL	
7.1. Naturaleza Jurídica de los Servicios Postales de pago.....	39
8. DIAGNÓSTICO.....	45
8.1. Diagramas, causas y Éfecto.....	47
8.1.1. Diagrama de Pareto.....	48
8.1.2. Diagrama de Flujo de procesos.....	50
8.2. Análisis de Sector.....	53
8.2.1. Presentación del Sector.....	53

8.2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	54
8.2.3. Análisis Estructural del Sector.....	65
8.2.4. Benchmarking competitivo.....	71
8.2.5. Presentación de las Empresas.....	71
8.2.6. Factores Claves de Éxito.....	72
8.2.7. Matriz Perfil Competitivo.....	75
8.2.8. Radares de Valor del Perfil competitivo.....	78
8.2.9. Actor Clave.....	83
8.3. Análisis Interno de la Empresa, Servicios Postales Nacionales S.A. 4-72.....	83
8.4. Plan de Acción, para el Mejoramiento de los Procesos.....	94
8.4.1. Formulación de objetivos.....	95
8.4.2. Formulación de estrategias.....	95
9 CONCLUSIONES.....	101
10. RECOMENDACIONES.....	104
12. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	105
13. ANEXOS:.....	109

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1.Cobertura centro operativo.....	11
Tabla No 2. Actividades Logísticas Fundamentales.....	34
Tabla No 3. Agrupación de Datos, Diagrama de Pareto.....	48
Tabla No 4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porte.....	56
Tabla No 5. Rango Calificación.....	65
Tabla No 6. Análisis Estructural del Sector.....	66
Tabla No 7. Matriz de Perfil Competitivo.....	76
Tabla No 8. FODA.....	86
Tabla No 9. Matriz MEFI.....	90
Tabla No 10. Matriz MEFE.....	92
Tabla No 11. Plan de Acción.....	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No 1. Portafolio de Servicios.....	10
Gráfico No 2. Proceso Operativo para Documentación y Paquete.....	13
Gráfica No 3. Diagrama causa y efecto.....	47
Gráfico No 4. Diagrama de Flujo de los Envíos.....	50
Gráfico No 5. Radar de Perfil competitivo.....	78

Gráfico No 6. Clasificación Servientrega.....	79
Gráfico No 8. Clasificación Coordinadora.....	80
Gráfico No 10. Clasificación de Servicio Postales Nacional S.A 472.....	81
Gráfico No 12. Clasificación SAFERBO.....	82

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Formato de Entrevista.....	109
ANEXO B. Guía Cumplida.....	112
ANEXO C. Reporte Globalizado.....	113
ANEXO D. Registro Fotográfico.....	114

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio, pretende elaborar los correctivos que permitan llevar a cabo la promesa de valor dada a los clientes y garantizar en forma oportuna las políticas establecidas. Así las cosas, se garantiza el uso transparente de recursos y el cumplimiento de las órdenes de pedido de los clientes, lo que permitirá una eficiente prestación del servicio.

El resultado de esta investigación mejorará y controlará el servicio a los clientes, aumentando la eficiencia en los procesos de almacenamiento y distribución para la empresa de Servicios postales nacionales SA 4-72. Para ello, se realizó un estudio de la situación actual de la empresa, por medio de la observación, entrevista a personal que labora en la empresa; como también el análisis de temas pertinentes en revistas especializadas.

Lo anterior, permitirá a la organización conocer a tiempo, las diferentes problemáticas que no se está alcanzando con los objetivos estratégicos y así generar una propuesta de mejoramiento que se traducirá en una mayor rentabilidad de la empresa. Todo esto, se realizará para fidelizar los clientes actuales, atraer los prospectos, lo cual redundará en el mejoramiento de la productividad y competitividad de la empresa en un sector caracterizado por su gran competencia como son las empresas de envíos y mensajería.

Este documento presenta en la primera parte, el planteamiento del problema a resolver (la necesidad), justificado con el marco. Luego la metodología que se utilizó para desarrollo del presente documento. Al final del documento se presentan los resultados, las conclusiones y recomendaciones planteadas.

1.1 HISTORIA

De acuerdo a información recopilada en la Normatividad general de la Empresa **Servicios Postal Nacionales S.A -472**, (2015), Servicios postales nacionales S.A 4-72 es una sociedad pública, cuyo N.I.T. se encuentra registrado en la cámara de comercio con el número 900062917-9. En 1963 se crea la Administración Postal Nacional (ADPOSTAL), como empresa de los servicios postales y correspondencia pública, bajo el Decreto 3267 de 1963. Mediante Decreto 2124 de 1992 ADPOSTAL, se reestructura como una empresa Industrial y Comercial del Estado del orden nacional.

El 25 de Noviembre de 2005, mediante decreto 4310 se crea SPN como empresa filial y posteriormente como empresa de carácter anónimo y comercial de derecho privado.

El 25 de agosto ADPOSTAL es liquidada Bajo el Decreto 2853 de 2006 por que la entidad no es viable ni operativa ni financieramente.

Mediante 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 20 de Junio de 2008 nace nuestra Marca 4-72, la administración desarrolla un ambicioso plan estratégico para la transformación de la empresa.

De acuerdo a la información obtenida en la empresa Postales Nacionales S.A, 4-72 en el año 2015, se transformaron, modernizaron los procesos operativos y diseñaron nuevos productos y servicios para ser más competitivos.

Según el informe de servicios postales nacionales S.A. 4-72 (2018) el crecimiento del volumen de los envíos distribuidos, movilizándolo fue de 127 millones de envíos en la vigencia. Fortalecimiento del segmento de Gestión Documental representando para la compañía el segundo ingreso durante el 2018. (Párr.1)

A demás, este informe revelo que en el año 2019, el volumen de envíos distribuidos creció a 132.6 millones de envíos un 4,5%, respecto al año anterior, que resulta mayor al promedio de los últimos cinco años (3,9% anual). Este crecimiento se explica en el incremento de los servicios masivos e internacionales (6% y 13% respectivamente).

El segmento de documentos está compuesto por los siguientes servicios principalmente: correo normal, correo certificado, Postexpress, Notiexpress, Al día y Correspondencia Prioritaria, masivos y Paquetería. El Segmento Internacional comprende envíos entrantes y salientes de los servicios correo certificado, correo normal, EMS, Encomienda, Express Time (Saliente) y Casillero Virtual (Entrante). Servicio Postales Nacionales S.A 472 (2019).

Grafico 1 Portafolio de servicios



Fuente: Servicios postales nacionales S.A 4-72 (2019)

1.2 Cobertura y clientes

En el 2018 se movieron 127 millones de envíos nacionales, un crecimiento del 7,9%. De esa cifra, el 4% la aporta el Eje Cafetero, alrededor de 5 millones de envíos. La meta para el año 2019, fue incrementar los ingresos en 291 mil millones y el 4% de utilidad operacional.

En cuanto a cobertura, la empresa llega a los 32 departamentos de Colombia, El eje cafetero cuenta con 24 puntos de venta y 50 expendios para un total de 74 municipios y 3 centros operativos para la Admisión, tratamiento y distribución de los envíos los cuales son: centro operativo regional Manizales, punto operativo Pereira y punto operativo de Armenia, donde se clasifican y despacha urbano, regional, nacional e internacional para el destino final que es el cliente.

La empresa ha logrado ser reconocida por su amplio portafolio, cobertura y variedad de precios competitivos, contando con personal profesional, para así lograr compromiso en la satisfacción de los clientes.

Figura: Cobertura de Centros Operativos



Fuente: Informe de servicios postales nacionales 4-72 (2019).

1.3. Visión, Misión y Valores

De acuerdo al Plan Institucional de Archivo Pinar Servicios postales naciones S.A 4-72 (2019. pág.3), cuenta con una visión, misión y valores que se presentan a continuación:

- **VISIÓN**

Para el año 2021, 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.

- **Definición de los Valores de la Empresa de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72.**

Honestidad: Disposición para actuar siempre con la verdad, informando oportunamente cualquier novedad que ponga en riesgo nuestra empresa, buscando siempre el interés general.

Respeto: Tener un trato amable, digno y cortés con todas las personas partiendo del derecho universal de igualdad, sin importar su condición social, económica, religiosa, étnica o de cualquier otro orden.

Compromiso: Ser consciente de la importancia de mi rol como colaborador y tener disposición permanente para resolver las necesidades que se presenten en mi entorno laboral.

Diligencia: Ser eficiente en el desempeño de los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo con el fin de optimizar el uso de los recursos

Justicia: Disposición para actuar siempre con imparcialidad, tomando decisiones basadas en evidencias y datos confiables, reconociendo y garantizando los derechos de cada persona.

Innovación: Tener la capacidad de crear o modificar un producto y/o servicio que genere valor a la organización, con el fin de resolver un problema o responder a una oportunidad.

Transparencia: Permitir que los demás comprendan claramente el mensaje que estamos transmitiendo con nuestros planteamientos y nuestras acciones; generando la menor confusión posible y transmitiendo confianza al público objetivo.

1.4. Proceso Operativo para Documentos y Paquetes

Gráfico No 2: Proceso operativo para documentación y paquetes



Nota: Informe de Gestión Servicios Postales Nacionales S.A. 4-72 (2019).

Para una mejor comprensión de la terminología en el proceso operativo que se maneja en la documentación y paquetería dentro de la organización, se presentan a continuación la definición utilizada en los pasos de este proceso:

Admisión: Se reciben todas piezas postales en los puntos de ventas o se recoge en instalaciones de los clientes corporativos generando los soportes correspondientes.

Transporte: Se trasladan de las piezas postales desde los puntos de venta, aeropuerto o instalaciones de los clientes corporativos a los centros de tratamiento postal.

Clasificación o tratamiento: En los centros de tratamiento postal, se verifica, clasifica y consolida las piezas postales de acuerdo con el destino definido por el remitente.

Transporte: Se traslada la pieza postal desde el centro de tratamiento postal a los centros de distribución de servicios postales nacionales.

Distribución: Se realiza la entrega a domicilio de los objetos postales impuestos.

2. JUSTIFICACIÓN

Para el grupo logístico Beetrack, en su blog informativo (2019), sobre los problemas de distribución logística de productos, señala que:

La calidad es una herramienta estratégica de competitividad que cada vez se hace necesaria a nivel de las organizaciones, pues estas empresas deben estar innovando nuevas tecnologías y estrategias empresariales para satisfacer la creciente demanda de consumidores mucho más exigentes respecto a los tiempos y la calidad de los servicios de despachos. Por ende, este nuevo escenario plantea una serie de desafíos y problemas de distribución a resolver para toda empresa que tenga un activo servicio de entregas y despachos.

De ahí que, una mala planificación de rutas logísticas de entrega, no contar con vehículos tecnológicamente acondicionados para la distribución de las mercancías según su tipo, o no poder generar despachos continuos en un mismo sector, son parte de los problemas de distribución a los que mayormente se ven enfrentadas las empresas en los procesos de entregas. (párr.1)

Por ello, un sistema de mejoramiento para los procesos logísticos de la empresa de servicios postales nacionales S.A 4-72, permitirá a la empresa articular su estrategia, actividades administrativas y operativas a la prestación del servicio de giros postales, optimizando el uso de recursos y mejorando la eficiencia y eficacia en el proceso, para lo cual es importante mejorar la comunicación tanto interna como externa, definir responsabilidades y roles en cada uno de los procesos e incrementar la confianza en las relaciones de la organización con sus clientes y

proveedores generando competitividad en el sector, confianza y credibilidad por parte del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades.

Para realizar el mejoramiento en el proceso deficiente de entrega de la empresa de servicios postales nacionales s.a. 4-72, es importante conocer su principal problemática, permitiendo planificar, operar, controlar y detectar oportunidades de mejorar el proceso de flujo de materiales (insumo, productos), servicios información y dinero.¹ Esta función opera para que la gestión de almacenaje y transporte, cuyo inicio es desde el servicio post venta, el flujo de la información, por último, la entrega, y estos deben estar direccionados según las políticas establecidas por la empresa, por otra parte, enlaza la productividad de los empleados medidas por la eficiencia al gestionar y controlar en el menor tiempo posible la salida del servicio al mercado.

Por esta razón, este trabajo tiene como finalidad, implementar estrategias que mejoran la deficiencia en las entregas a los diferentes tipos de clientes como:

- **El Pareto:** El cual es un sistema de diagrama que permite identificar los defectos que se producen con mayor frecuencia, en las quejas de los clientes. El cual tienen un valor alto en los contratos y mayor tiempo solicitando el servicio, están clasificados como: entidades privadas o públicas, con ellos se presenta mayor demora debido en sus envíos, por lo que el de preferencia es masivo lo cual en muchas ocasiones no se general las ordenes en el tiempo estipulado según la llegada. (Domenech, 2019, p.31)

Así mismo, es importante contar con el personal adecuado para suplir con las funciones correspondientes de otros, con este plan de mejoramiento se pretende focalizar en el servicio actual del cliente, partiendo desde la relación directa que se tenga con ellos, lo cual ayude a construir

¹ Fuente: portal de promoción y difusión pública del conocimiento académico.

estrategias las cuales estén presentes desde el momento de recogida del paquete hasta el cliente final.

En últimas, el plan de mejoramiento, permitirá optimizar la prestación de un servicio eficiente, partiendo del resultado de cada una de las matrices que se pretenden elaborar, lo cual ayude a convertir las debilidades en fortalezas, y las amenazas en oportunidades que tiene esta organización y así empezar a realizar un control de calidad de cada uno de los procesos, lo cual genere un ascenso económico y de mercado.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la empresa de servicios postales nacionales 4-72 se enfrenta a los cambios constantes de rotación de personal, entre las razones de esta alta rotación se tiene la creación de nuevos cargos para realizar tareas puntuales, como investigación de mercados para lograr adaptarse a los cambios de los nuevos modelos de negocios y mejorar la prestación del servicio.

En el pasado la empresa enfrentaba amenazas muchos menores a las actuales debido a que esta empresa manejaba a nivel nacional e internacional los giros y encomiendas. Sin embargo, el mercado ha ido cambiando y han llegado empresas a nivel privado que ha cubierto la gran demanda a nivel nacional e internacional.

Por tal motivo la empresa, re diseño los flujos de procesos tanto nacionales como internacionales, se realizó un seguimiento al área operativa para establecer la problemática que se presenta al momento de desarrollar las actividades dentro de cada uno de los procesos como lo son: pre-admitir, admitir y tratamiento que se desarrollan en el punto operativo.

De ahí que se logró evidenciar la principal problemática como es: **la ineficiencia en el tiempo de entrega de los envíos**, los cuales tiene las siguientes causas:

- **Desconocimiento de los procesos**, este se da por la falta de programa de capacitaciones constantes a los empleados, que les permita conocer los diferentes procesos de la empresa en detalle.
- **No se evidencia supervisión** constate al personal del turno, lo que sería una pérdida de tiempo si se realiza el trabajo de manera inadecuada.
- **Falta de equipo tecnológico y materia prima apropiada**, para así realizar las etapas de manera eficiente y disminuir el tiempo de entrega, en este caso solo se tiene los equipos de

cómputo necesarios para realizar las funciones y la materia prima tiende a disminuir de manera rápida en los turnos.

- **Falta de comunicación y de control de calidad.** No existe un sistema que permita la comunicación inmediata con las diferentes áreas y den respuesta en el menor tiempo, sobre la entrega y envío a los Clientes.
- **Desconocimiento de los lugares y zonas de peligro,** por parte de los transportistas, ya que no se tiene claridad de las direcciones exactas al cual debe llegar y realizar la entrega. Así mismo, el desconocimiento de zonas rojas o zona del territorio nacional o lugar donde se desarrolla la conducción de las hostilidades por parte de los actores armados y que ponen en peligro la vida del personal de entrega de los envíos. Además de generar devoluciones de los productos.

Es de anotar, que la empresa cuenta con herramientas de control para prestar un mejor servicio y ser más eficientes en las diferentes tareas que compone el proceso de recepción, clasificación, almacenamiento y distribución de paquetería.

En Concordancia, con lo planteado en la empresa y para buscar soluciones que beneficien su eficiencia en el servicio, es importante realizar un plan de mejoramiento, que permitirá disminuir los tiempos de entrega que es una de las principales dificultades y quejas que los clientes. Por ello se utilizará, la sistematización de las principales problemáticas que afectan el desempeño y logro eficiente de los objetivos de la empresa, a través del diagrama de causa y efecto, con el fin de establecer las deficiencias en la prestación del servicio.

Pues estos inconvenientes pueden generar la pérdida de posicionamiento en el mercado, lo cual afecta de manera directa a la organización, genera problemas, no solo en áreas internas de la

empresa, sino también en la percepción del cliente final respecto a la calidad del servicio, lo que puede conllevarla al decaimiento de esta y el cierre de muchas sucursales.

Por lo tanto el siguiente trabajo dará respuesta al siguiente interrogante:

3.1 PREGUNTA PROBLEMA

¿Qué actividades se deben implementar en la empresa de servicios Postales Nacionales S.A 4-72, en la sede de la ciudad de Pereira Risaralda, que permita mejorar los procesos logísticos?

3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo elaborar un diagnóstico de los procesos del área operativa, para así identificar las fallas en la funciones de todos los involucrados?
- ¿Cómo diseñar un flujograma el cual permita identificar la secuencia de los procesos de cada una de las actividades?
- ¿Cómo realizar el diagnóstico Interno y externo de la empresa de servicios postales nacionales S.A 4-72 lo que lleva a identificar lo que afecta la organización?
- ¿Cómo identificar los problemas principales que causan los retrasos en los envíos de los clientes?
- ¿Qué estrategias que debe implementar la empresa de Servicios postales nacionales S.A 4-72, para mejorar y dar cumplimiento a los procesos del área de operativa?

3.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

3.3.1 ALCANCE

Se pretende realizar un plan de mejora en el área operativa de la empresa de Servicios postales nacionales S.A 4-72 la cual van direccionadas a brindar solución óptima en los tiempo de entrega de cada uno de los envíos, mejorar su posición en el mercado y cumplir con los objetivos establecidos a largo plazo con atraer nuevos clientes.

3.3.2 TIEMPO

En esta investigación se tuvo en cuenta datos del año: 2018 y 2019 de la empresa de servicios postales nacionales S.A 4-72 regional Eje cafetero sede Pereira Risaralda.

3.3.4 ESPACIO

Este plan de mejora va direccionado a la empresa de servicios postales nacionales S.A 4-72 regional Eje cafetero sede Pereira Risaralda.

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Determinar el estado actual del área operativa y desarrollar actividades logísticas que permitan fortalecer el cumplimiento eficiente en la entrega de pedidos para la empresa Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, sede Pereira.

4.2 ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico de los procesos del área operativa y logística.
- Diseñar a un flujograma identificando la secuencia de los procesos de cada una de las actividades.
- Identificar las diferentes fuerzas que intervienen en las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que existen en la organización.
- Diseñar las estrategias que debe implementar la empresa de Servicios postales nacionales S.A 4-72, para mejorar y dar cumplimiento a los procesos del área de operativa.

5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de Estudio

El presente estudio es de carácter descriptivo porque se usaron técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas, revisión documental, planes de acciones entre otros.

De acuerdo a Hernández,

Los estudios **descriptivos**, Busca 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 pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.² (2010, p.80)

Cerda (citado en Lenis, 2012, p.28) define la palabra “describir” como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás

5.2 Método

Para dicha investigación, partimos de métodos cualitativos, entendiendo estos, como la manera de analizar e interpretar la realidad, sin buscar verdades absolutas, pero si la rigurosidad y organización de la información obtenida a través de diferentes fuentes o técnicas de recolección de información de la población o el contexto que se requiere.

- **Método cualitativo:** De acuerdo con Bonilla y Rodríguez, citado en (Bernal, 2001, p.60) considera que “se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar.” El cual permite la descripción de los hechos partiendo de la actualidad de la empresa, partiendo de la información obtenida por el personal lo cual lleva a definir la problemática que se está presentando.

Así mismo Bonilla y Rodríguez (citado en Carvajal, 2010, p. 60), considera que el método cualitativo, trata de interpretar en un contexto la realidad a través de la percepción que tienen los sujetos de su propio contexto.

- **Técnicas y fuentes de recolección de la información**

Se utilizará las siguientes técnicas en esta investigación:

- **Entrevista informal conversacional:** “es un tipo de entrevista que explora de manera amplia, pero sin una guía, el tema que uno requiere, sin requerir de un cuestionario para ella”. (Carvajal, 2010, p.73).

De ahí que, fue de gran importancia llevar a cabo la entrevista conversacional, pues por motivos normativos y políticos de la empresa a estudiar, es difícil realizar una entrevista estructurada que permitiera la recolección de información. Es por ello, que con la colaboración del supervisor de la empresa, Servicios postales nacionales S.A 4-72 de la sede Risaralda, actor clave, se realizó dicha entrevista, la cual fluida y con argumentos sobre las inquietudes que existen en el contexto de la organización, como en el proceso de admisión y tratamiento de cada uno de los envíos, por otra parte las falencias que existen en cuanto a las respuestas de los clientes. Permitiendo, de esta manera, ser una fuente importante a tener en cuenta para dicho estudio.

- **Análisis documental:**

Se analizando documentos virtuales que tiene la empresa de Servicios postales nacionales S.A, como lo son los informes de gestión realizados en los años 2018 y 2019 los cuales corresponden a el resultado de los procesos y el manejo logístico de diferentes actividades que lo involucran. Así mismo, revistas de investigación de manera virtual en Pdf, documentación en la página principal de Servicios postales nacionales S.A 4-72, sobre la historia, marco legal y organizacional. Además de lo anterior, se revisaron tablas comparativas de porcentaje sobre la operatividad, entre gráficos y demás que fuesen pertinentes para dicho estudio.

- **La observación participante:** “la cual tiene una importancia y significado en la entrevista cualitativa, pues permite “ver” y “oír”, hechos o fenómenos que se desee estudiar”. (Carvajal, 2010, p.66). en la investigación administrativa es aquel método en el que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información al investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas. En este caso, desde el proceso de práctica, actué como practicante, lo cual me permitió conocer directamente además de los procesos operativos la totalidad de procesos que hacen parte de la organización, de esta forma logre detectar oportunidades de mejora en los mismos y realizar acciones que conlleven a su mejoramiento.

5.2 Fuentes de información

La información se obtendrá de la fuente primaria y secundaria:

- **Primaria:** Corresponde a la información suministrada por el supervisor de la empresa quien brindo la información para contextualizar acerca de la realidad de la empresa de Servicios postales nacionales S.A 4-72.

- **Secundaria:** Biblioteca virtual de la Universidad del Valle: tesis, libros y revistas relacionadas. Documentos de la organización, como revistas, manual de funciones, pagina web, informes, diapositivas de conferencias y normatividad.

6. MARCO TEÓRICO

El marco teórico “sirve para orientar e interpretar fenómenos. De acuerdo con la teoría se hace la indagación de la realidad” (Carvajal, 2010, p. 39)

De ahí que, desde la teoría en coherencia con los objetivos propuestos, se busca dar explicación a los hechos que pueden estar afectando, las dificultades en el tiempo de entrega de los envíos. Permitiendo, entonces diseñar un plan de mejoramiento para la empresa de servicios postales nacionales S.A 4-72, de la ciudad de Pereira Risaralda, con el fin de disminuir la problemática principal y mejorar la calidad del servicio

Como parte teórica abordar, se definirá la teoría de las Restricciones, como aporte al plan de mejoramiento, desde donde se abordará los conceptos relacionados con “logística”.

6.1. Teoría de las Restricciones

En Relación con la Teoría de las Restricciones, es importante enfatizar que esta es:

Una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial. (Aguilera, 2000, p. 53)

Esta metodología desarrollada en Israel por el físico Eliyahu Goldratt, permite analizar un personaje de una fábrica, enfrenta múltiples problemas que ponen en peligro la continuidad de la empresa. La fábrica sobrevive a partir de análisis gerenciales que dejan a un lado las prácticas tradicionales de Gerencia Empresarial. (2000, p.53)

De ahí que, esta Teoría, invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo, es decir,

sobre los resultados globales. Para que el sistema empresarial funcione adecuadamente las operaciones deben ser estabilizadas, para ello es necesario identificar y alterar las políticas contraproducentes. Entonces, se hace conveniente crear un "patrón o modelo que incluya no apenas conceptos, sino principios orientadores y prescripciones, con sus respectivas herramientas y aplicaciones" (Aguilera, 2000, p. 54)

Es por ello que, esta teoría considera que los sistemas son teleológicos; es decir, que tienen un objetivo o propósito. La TOC (Theory of Constraints) o teoría de las Restricciones, considera la empresa como un sistema constituido con la intencionalidad de conseguir una meta.

La visión sistémica posibilita el análisis de la empresa a partir del estudio de partes menores (subsistemas) que se interrelacionan entre sí en el cumplimiento de sus objetivos. De esta manera se puede considerar que:

la empresa es un agrupamiento humano jerarquizado que pone en acción medios intelectuales, físicos y financieros, para extraer, transformar, transportar y distribuir riquezas o producir servicios, conforme objetivos definidos por una dirección individual o colegiada, haciendo intervenir, en diversos grados, motivación de beneficio y de utilidad social". (2000, p.54)

De acuerdo con Goldratt, (citado en Aguilera, 2000, p. 55) considera que la meta de cualquier sistema industrial, comercial o de servicios es “ganar dinero en el presente, como también garantizar su continuidad en el futuro

Así mismo, Goldratt, (citado en Aguilera, 2000, p. 55) destaca la importancia de la meta global en el análisis del sistema empresa como lo afirma:

El primer paso es reconocer que el sistema fue constituido para un propósito; no creamos nuestras organizaciones sin ninguna finalidad. Así, toda acción tomada por cualquier nivel de la empresa debería ser juzgada por su impacto global sobre el propósito de la organización. Eso implica que, antes de lidiar con los mejoramientos de cualquier parte del sistema, primero necesitamos saber cuál es la meta global del mismo y las medidas que van a permitir que podamos juzgar el impacto de cualquier subsistema y de cualquier acción local sobre esa meta global. (2000, p.55).

La aplicación de esta teoría en la empresa, permite mejorar la cultura de trabajo, priorizar la identificación de los problemas que no son claros en la realización del proceso operativo y que no permiten alcanzar la “meta establecida”. Para ello se logran cambios como: “la reducción en los tiempos de entrega de los envíos”. Se pretende conocer la restricción la cual no permite que la empresa de SPN ser eficiente y por último, se propone identificar las limitaciones que existen con el objetivo de eliminarlas y alcanzar los resultados esperados.

6.2 Categorías.

Existe diversas categorías de restricciones en el ambiente industrial, tales como mercado logística, capacidad, políticas administrativas, métodos de trabajo y comportamiento de las personas. Las restricciones de mercado definen los límites de las cantidades de productos, y, por tanto, afectan directamente la generación de utilidades, es decir, la meta de la empresa. Los problemas relacionados con la capacidad y los materiales son visualizados y trabajados por los gestores empresariales con mucha más frecuencia que las restricciones de logística y comportamiento, que también son muy importantes, pero no son considerados impedimentos fuertes para el desarrollo del proceso.

En cualquier situación, los gestores son los responsables por administrar adecuadamente los recursos críticos, o sea, recursos que poseen una productividad inferior a los demás. (2000, p. 66)

A continuación, se mencionan los pasos para un mejoramiento continuo, según la propuesta Teórica de Aguilera (2000, p. 67):

Paso 1: Identificar la(s) restricción(es) del sistema: Cuando se conocen los posibles factores de restricción, entre ellos los cuello de botella que presentan con frecuencia, según el diagnóstico son: El tratamiento de la información ya que se pueden presentar fallas en la plataforma o direcciones mal registradas por el cliente, exceso de trabajo y poco personal.

Paso 2: Explotar la(s) restricción(es) del sistema: En este punto se eliminan las restricciones por medio del plan de mejora, lo que ayuda a solucionar todos los inconvenientes presentados al realizar el diagnóstico donde se analizan los diferentes cuellos de botella. Lo que logra mayor efectividad en la reducción de tiempo y optimización de recursos.

Paso 3: Subordinar cualquier otra cosa a la decisión anterior. Una vez analizados los pasos anteriores donde se logra dar claridad al problema que está afectando la empresa, ya se puede implementar el plan de acción donde se estipulan las diferentes actividades que ayudaran a realizar cambios organizacionales en el área operativa para así dar cumplimiento al objetivo que es eliminar la restricción en el tiempo de entrega de un envío lo que logra tener una satisfacción por parte de los clientes.

Paso 4: Elevar la(s) restricción(es) del sistema. En este paso se realiza un seguimiento a cada una de las actividades que probablemente mejoran el rendimiento de los empleados, lo que llevan a lograr el tiempo de entrega de cada envío.

Paso 5: Si una restricción es superada Regresar al primer paso. No deje que la inercia sea la restricción del sistema: Al momento de hallar la restricción va a crear impacto en todas las áreas de la empresa, por lo cual se debe realizar un seguimiento a los procesos lo que lleva a conocer si se ha eliminado la problemática, por otra parte ayuda a tener claridad sobre las metas que se quiere lograr y saber si se cumplen con las condiciones estipuladas en el plan de acción el cual direcciona al éxito de la organización.

6.3 La Meta Eficacia Empresarial

De acuerdo al autor Aguilera, “el sistema empresa es eficaz en la medida en que alcance el propósito o los objetivos para los cuales fue creado” (2000, p. 56).

En este sentido la teoría de las Restricciones la excelencia empresarial, tiene como única medida global: la utilidad continúa a través del tiempo (Debe recordarse que estamos hablando de empresas con fines lucrativos, cuyo valor se cotiza en bolsas de valores). La utilidad neta, es pues, la mejor expresión de resultado de un sistema empresarial. Ella se constituye en la máxima garantía que permite remunerar y continuar remunerando los públicos internos y externos de la organización.

La empresa como sistema económico funciona desde el presupuesto de continuidad. Este se alcanza cuando se obtiene utilidad líquida durante largos períodos Cuando una empresa tiene utilidad negativa en forma continua, el presupuesto de continuidad deja de existir. Simplemente la empresa no es viable. En este punto, el consultor Teodoro Levy concuerda al expresar que sin utilidad la empresa cesa su acción. (2000, p.56)

6.4 Medidas globales en función de la meta de la Empresa

Siguiendo al autor Aguilera, los presupuestos básicos de la teoría de las restricciones respecto de las medidas operacionales de carácter local, son los siguientes:

1. Las medidas de desempeño local deben expresar el significado de la meta o propósito general de la empresa.
2. Las medidas deben permitir a los administradores de áreas y departamentos, conocer el impacto de su gestión sobre el resultado global.
3. Las medidas de desempeño deben expresarse desde el punto de vista financiero, con prioridad sobre otro tipo de medidas físicas.
4. El control debe estar orientado hacia la identificación de los desvíos que afectan el resultado.
5. Los desvíos ocurren de dos formas: haciendo lo que no debería ser hecho y no haciendo lo que debería ser realizado.
6. Cualquiera que sea la situación, el único responsable por el desempeño es el gestor del proceso.

De acuerdo con los defensores de la teoría de las restricciones. La medición del desempeño local lleva a las personas a realizar acciones contrarias a aquello que es importante hacer para mejorar el resultado global. (ibid.56).

6.5 Logística

Para el autor Ballou (2005, p.4)

La logística, es la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. En esta definición se transmiten el concepto de los flujos y canales de distribución, desde el momento en que se realiza la recolección llevando a cabo todo el proceso de la cadena de suministro hasta el momento que se entrega al cliente final.

La misión de la logística es entregar los bienes o servicios correcto en el lugar y tiempo acordado y en la condición deseada, mientras se hace la contribución mayor a la compañía; Se puede definir logística como a gerencia de la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado; con tres flujos importantes: materiales (inventario), información (trazabilidad) y capital de trabajo (costos). La logística involucra además de la distribución física, es decir el almacenamiento y el transporte, otros conceptos como la localización de plantas y bodegas, los niveles de inventario, los sistemas de indicadores de gestión y el sistema de información, lo cuales se constituyen en aspectos importantes del proceso logístico integral. (ibíd. 4)

- **Las actividades logísticas dentro de la empresa se centran en tres áreas:**

Acerca de las actividades logísticas en una empresa a nivel interno, el autor Serra de la Figuera, considera tres procesos importantes:

- **Proceso de aprovisionamiento**, Gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento que posea.
- **Proceso de producción**, Gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes plantas.
- **Proceso de distribución**, Gestión de materiales entre las plantas mencionadas y los puntos de consumo. (ibíd.p.14).

Las actividades logísticas fundamentales del proceso de aprovisionamiento y de distribución, que no implica que siempre sean consideradas, de forma exhaustiva, para todas las empresas, ya que dependen del grado de madurez en la implantación del concepto logística integral. de acuerdo a la figura de Serra, (2010, p 5)

Figura 2. Actividades logísticas fundamentales del proceso de aprovisionamiento y de distribución

Canales controlados		
<i>Actividades logísticas</i>	<i>Aprovisionamiento</i>	<i>Distribución</i>
Proceso de pedidos	sí	sí
Gestión de inventarios	sí	sí
Transporte	sí	sí
Servicio al cliente	no	sí
Compras	sí	no
Embalaje	no	sí
Almacenaje	sí	sí
Planificación de productos	sí	sí
Tratamiento de mercancías	sí	sí
Gestión de la información	sí	sí

Fuente: (Serra de la Figuera, 2000, p.15)

Las cuatro primeras actividades de la lista son las actividades fundamentales, asociadas necesariamente a cualquier canal logístico, y resultan primordiales a la efectividad de la función logística, mientras que las restantes, aunque en algún caso pueden tener tanta relevancia como las primeras, se denominan de apoyo, y a veces no son consideradas por la gestión logística de la empresa en los inicios del desarrollo de la función logística. (2000, p.15).

Cada una de estas actividades es importantes para el proceso logístico, lo cual lleva a tener control en el suministro de cada uno de los requerimientos y así tener una secuencia en la cadena para cumplir con todas las responsabilidades que se presenten en el centro operativo.

Teniendo en cuenta lo anterior de esta teoría, el análisis presente que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida, sirve de pauta para el plan de acción de mejora y el fortalecimiento de la misma. Así, como el diseño del diagnóstico de los procesos del área operativa, para así identificar las fallas en la funciones de todos los involucrados y realizar el Plan de Mejora para los procesos logísticos de la empresa de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72. De esta manera priorizar iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, constituyendo una guía orientadora para la estructuración de las estrategias.

6.6. Herramientas de fortalecimiento empresarial.

Como estrategias metodológicas a implementar en una mejora de un Plan empresarial y más a tener en cuenta en la empresa Adpostal Nacional 4 72 en la sede Pereira, pues se han diseñado dos modelos:

1. Benchmarking Competitivo

Unas de las herramientas utilizadas en la revisión y mejoras de un Plan empresarial, han retomado el modelo benchmarking el cual desde los autores Macdonald y Tanner (2000) señalan que:

Una empresa debe cambiar para mantenerse en buena posición o avanzar. Si un negocio no permanece estable, entonces su única opción es quedarse detrás de los competidores. Los estudios del benchmarking empiezan centrándose en cuáles son las necesidades de mejora esenciales para la empresa. Cuando se haya comprendido la necesidad de cambio, proseguirán una investigación de las mejores prácticas y una identificación de los factores fundamentales que proporcionan los resultados superiores. (P.11-12).

2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:

Las cinco fuerzas de Porter, de acuerdo a Hernández (s.f, p.1-14) establece las siguientes:

Poder de negociación de los clientes: En esta fuerza el resultado que refleja en el análisis realizado a la empresa con esta herramienta llamada Cinco fuerzas de Porter es alta, ya que los clientes tienden a ser muy exigentes en todos los requerimientos que solicitan al personal de la empresa, entre ellos: el plazo de entrega de los envíos, que cumpla según lo estipulado en la guía, disponibilidad de la información requerida, entre ellos control y seguimiento por cada clientes, participación y promociones que la organización brinde a los clientes, esto genera gran dependencia del sector con los clientes, estando atadas al gran volumen de compras que se ven reflejados en los contratos con mayor presupuesto que tienen los clientes Pareto.

Por otra parte se le apuesta a la diferenciación con otras compañías, prestando los mejores servicios en cuanto a calidad, tiempo, control y seguimiento, lo cual brinde más confianza en la organización y lo lleve a tener un buen prestigio a nivel nacional e internacional.

Se puede concluir que la negociación con los clientes tiene gran influencia en el sector postal, siendo este un factor fundamental en la producción y rentabilidad. Gráfica.

Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza refleja una ponderación alta, debido a la elevada participación de los proveedores con los insumos que se le proporcionan a la empresa para así prestar un servicio de mejor calidad a los clientes, ya que es producida por grandes empresas, como: el alquiler de equipos tecnológicos, materia prima en los centros operativos como papel, bolsas, entre otros, seguridad en el trabajo y el transporte para cubrir toda la cobertura que ofrece la organización de SPN.

Por otra parte, debido a la situación, el poder de negociación con los proveedores al ser media, refleja que existen otras organizaciones las cuales puedan suplir de las necesidades a la organización, ya que la mayoría de insumos que se utilizan son fáciles de adquirir en el sector.

Amenaza de nuevos competidores: El riesgo de que nuevos competidores ingresen en este sector es alta, lo que indica que es flexible a los cambios que se puedan presentar como económicos, y la diferenciación de los productos, lo que lleva a que la experiencia de los clientes sea mejor.

La barrera de entrada es fuerte ya que para pertenecer en el sector postal se debe cumplir con unas normas oficiales, donde SPN es una de las empresas de mensajería que cuenta con la concesión del estado colombiano como operador de correo oficial, con una cobertura amplia a nivel nacional e internacional, tarifas económicas y presencia fuerte en el sector público, para las empresas privadas SPN ha teniendo una acogida positiva, lo que lleva a que tengan contratos elevados y así ofrecer los mejores servicios y a que haya una amenaza fuerte en las empresas transportadoras.

Amenaza de productos sustitutos: El peso ponderado para esta variable es muy alta, ya que no existe un servicio que lo sustituya, al ser la única empresa del Estado dedicada a la función postal

lo que la caracteriza de manejar amplias coberturas y de tener la documentación establecida en cuanto a franquicias postales por lo tanto goza de mayor participación en el mercado.

En cuanto a empresas transportadoras, existe gran participación donde prestan el servicio de transporte y logística en una menor cobertura a diferencia de SPN en donde se puede controlar y prever, la entrada de nuevos competidores para así mantener la lealtad a la marca.

Rivalidad entre competidores existentes: La ponderación para esta variable es muy alta ya que existe gran número de empresas que prestan el mismo servicio, según el boletín trimestral del sector postal del año 2019

Es decir, son empresas que tienen mayor participación en el mercado y cubren parte del territorio nacional prestando el servicio.

La competencia de este sector se caracteriza por precios, cobertura, reconocimiento y calidad del servicio prestado, la mayoría de estos cuentan con estas variables lo que hacen que se tenga una rivalidad entre competidores y al momento de elegir el servicio con SPN marque la diferencia de los otros.

Finalmente, estas herramientas y conceptos nos permiten orientar nuestro trabajo y poder realizar las estrategias de un Plan de mejora.

7 MARCO LEGAL

Al realizar el plan de mejoramiento se tienen en cuenta las diferentes para el marco legal, los acuerdos y normas establecidos en la empresa Servicios Postal Nacional 4-72, los cuales dan cuenta de la naturaleza jurídica en Colombia establecidos en las leyes Constitucionales y desde el Ministerio de Comunicaciones establecidas para su operatividad. Esta información se obtuvo de los lineamientos y estatutos establecidos en la empresa de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Pereira (2019)

7.1 Naturaleza jurídica de los servicios postales de pago. En esta sección se analiza la naturaleza jurídica de los servicios postales de pago en Colombia, de acuerdo con la normatividad vigente.

El servicio postal en el país, en sus inicios y hasta hace unas décadas era prestado exclusivamente por el Estado, abriéndose posteriormente en forma gradual y permitiendo la entrada de operadores privados que cumplen con el objetivo de prestar el servicio público de admisión, clasificación y entrega de envíos de correspondencia y otros objetos postales en todo el territorio nacional.

En Colombia no es novedosa la prestación de los servicios de giros a través de la infraestructura de los servicios postales. Desde hace más de 90 años, a través de la Ley 68 de 1916, se definió el marco legal para la prestación de esta clase de servicios y se dotó al entonces Ministerio de Correo y Telégrafos de un fondo especial de caja que permitiera el manejo de los recursos que respaldaran la orden de pago que los usuarios daban al operador postal

- **Servicios Postales Nacionales S.A 4-72**, es una sociedad Pública vinculada al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, autorizada su creación mediante Decreto No. 4310 del 25 de noviembre de 2005, según consta en la escritura pública No. 02428 del 25 de noviembre de 2005, habilitado por el Ministerio de Tecnologías de la

Información y las Comunicaciones para prestar al público en general los servicios de: Servicio Postal de Correo, Mensajería Expresa y habilitada por el Ministerio de Transporte para prestar el servicio público terrestre automotor de carga y el USUARIO, persona natural o jurídica que utiliza los servicios postales y de transporte de carga, con el fin de enviar objetos postales y de carga a un destinatario local, nacional o internacional. (2018, p.3).

- **Constitución Política De Colombia**

Artículo 15. Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.

En la recolección, tratamiento y circulación de datos se respetarán la libertad y demás garantías consagradas en la Constitución. La correspondencia y demás formas de comunicación privada son inviolables. Sólo pueden ser interceptadas o registradas mediante orden judicial, en los casos y con las formalidades que establezca la ley.

Para efectos tributarios o judiciales y para los casos de inspección, vigilancia e intervención del Estado podrá exigirse la presentación de libros de contabilidad y demás documentos privados, en los términos que señale la ley.

Artículo 334. (Modificado por el Acto Legislativo No. 3 de 2011, art. 1°.)

La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para

racionalizar la economía con el fin de conseguir en el plano nacional y territorial, en un marco de sostenibilidad fiscal, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. Dicho marco de sostenibilidad fiscal deberá fungir como instrumento para alcanzar de manera progresiva los objetivos del Estado Social de Derecho. En cualquier caso el gasto público social será prioritario.

El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar, de manera progresiva, que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo al conjunto de los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y competitividad y el desarrollo armónico de las regiones.

La sostenibilidad fiscal debe orientar a las ramas y órganos del poder público, dentro de sus competencias, en un marco de colaboración armónica. El Procurador General de la Nación o uno de los ministros del Gobierno, una vez proferida la sentencia por cualquiera de las máximas corporaciones judiciales, podrán solicitar la apertura de un Incidente de Impacto Fiscal, cuyo trámite será obligatorio. Se oirán las explicaciones de los proponentes sobre las consecuencias de la sentencia en las finanzas públicas, así como el plan concreto para su cumplimiento y se decidirá si procede modular, modificar o diferirlos efectos de la misma, con el objeto de evitar alteraciones serias de la sostenibilidad fiscal. En ningún caso se afectará el núcleo esencial de los derechos fundamentales.

Artículo 335. Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa

autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito.

Artículo 365. Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.

- **Ley 1366 De 30 De Diciembre De 2009, Expedido Por El Congreso De Colombia:**

Artículo 1: Por medio del cual se establecen el régimen de los servicios postales y se dictan otras disposiciones. Lo pertinente, a las entidades encargadas de la regulación de estos servicios, que son un servicio público en los términos del artículo 365 de la Constitución Política.

Su prestación estará sometida a la regulación, vigilancia y control del Estado, con sujeción a los principios de calidad, eficiencia y universalidad, entendida ésta última, como el acceso progresivo a la población en todo el Territorio Nacional.

Artículo 4: Condiciones y Requisitos Para los Operadores Postales Requisitos para ser operador postal. Para ser operador postal se requiere estar habilitado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y estar inscrito en el registro de operadores postales. La habilitación por parte del Ministerio de Tecnologías de la Información y las

Comunicaciones, causará una contraprestación periódica a favor del Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Artículo 13: Servicio Postal Universal Características del Servicio Postal Universal. El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones determinará anualmente teniendo en cuenta los recursos disponibles para su financiación, los criterios y niveles de calidad en términos de: frecuencia, tiempo de entrega, sistema de reclamaciones, así como las tarifas de los servicios pertenecientes al Servicio Postal Universal.

Artículo 25 Y 26: Título Derechos y Deberes de los Usuarios Derechos de los usuarios remitentes. Los remitentes de los envíos tienen los siguientes derechos, sin perjuicio de las acciones judiciales pertinentes y de las acciones que les confiere el ejercicio de sus derechos fundamentales:

1. Obtener la devolución de los envíos que no hayan sido entregados a los destinatarios.
2. Solicitar la reexpedición de sus envíos a distinto lugar del inicialmente indicado, previo el pago de la tarifa que genera la reexpedición.
3. Percibir las indemnizaciones

Derechos de los usuarios destinatarios. Los usuarios destinatarios tendrán los derechos que como consumidores tienen establecidas las Leyes vigentes y en particular los siguientes:

1. A recibir los objetos postales enviados por el remitente, con cumplimiento de todas las condiciones del servicio divulgadas por el Operador Postal.
2. A solicitar y obtener información sobre los envíos de correspondencia y objetos postales que hayan sido registrados a su nombre, cuando se trate de servicios ofrecidos y pagados por el usuario con la característica de envío certificado.

3. Los contemplados en los acuerdos y convenios internacionales vigentes ratificados por Colombia. (Servicios Postales Nacionales 4-72, 2009, p.39).

- **Ley 1562 Del 11 De Julio De 2012, Expedida Por El Ministerio De Salud Y Protección Social**

ARTÍCULO 1: Sistema de riesgos laborales: Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

- **Resolución N° 0003844 Del 18 De Diciembre De 2014, Expedida Por Ministerio De Tecnología De La Información Y Las Comunicaciones**

El servicio postal, es el conjunto de servicios postales de calidad, prestados de forma permanente y a precios asequibles, que el estado garantiza a todos los habitantes del territorio nacional con independencia de su localización geográfica a través del operador Postal Oficial o Concesionario de correo. (2009, p 7).

- **Circular N°2 Del 23 De Junio De 2011, Expedida Por Ministerio De Tecnología De La Información Y Las Comunicaciones**

Tiene como propósito orientar a los usuarios de la mensajería expresa y mensajería especializada masiva, sobre algunas de sus responsabilidades de la ley 1369 de 2009 como lo son el desarrollo de las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de los objetos postales a través de redes postales dentro del país o para envíos hacia otros países o recepción desde el exterior. (2011, p.1).

8. DIAGNÓSTICO

Para Rivera (citado en Lenis, 2012, p.96):

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

- **Situación Actual de la Empresa Servicios postales Nacionales S. A 4-72**

La Empresa Servicios postales Nacionales S. A 4-72S.A pertenece al sector de prestación de servicios postales de pago de Colombia, en su política de calidad, filosofía de servicio al cliente y valores empresariales se evidencia el compromiso con la excelencia y la calidad del servicio en pro de la satisfacción al cliente tanto interno como externo, para lo cual cuenta con un equipo de trabajo competitivo y con amplia experiencia en de entrega a nivel nacional.

Existe coherencia entre la estructura formal de la organización y su filosofía de acción, permitiendo entre las diferentes áreas la interrelación necesaria para llevar a cabo la operación, aun así no es el estado ideal para el proceso debido a que las dificultades más evidenciadas se da en la parte logística y retraso en las entregas a los clientes.

- **COORDINACIÓN LOGÍSTICA Y DESPACHO**

A este departamento pertenece el área de archivo y despacho, la cual se encarga de realizar la coordinación logística y control de todo aquello que sale para ser entregado a los clientes, contribuyendo a la distribución oportuna de las encomiendas y demás requerimientos solicitados. Además de garantizar el buen estado de la bodega en la sede Pereira.

La función principal de la dirección logística es brindar una excelente atención al Cliente Externo (representantes y proveedores), con el propósito de satisfacer al cliente dándole las mejores condiciones del servicio en cuanto a calidad y costo, se encarga de la gestión de los medios necesarios para garantizar la calidad del servicio, es decir la conformidad con los requisitos de los clientes, para dar una ventaja competitiva a la empresa en los procedimientos de envío.

La función comercial de este departamento es brindar un servicio y atención al cliente coordinando, las actividades de logística y de calidad con el fin de garantizar una adecuada prestación del servicio de giros postales, y el cumplimiento de los estándares exigidos por cada uno de los procesos desarrollados y los objetivos de la organización.

Sin embargo, aunque se hacen esfuerzos grandes para que esta área operativa sea eficiente y eficaz, hay algunas dificultades en esta área, debido a factores externos e internos de la empresa.

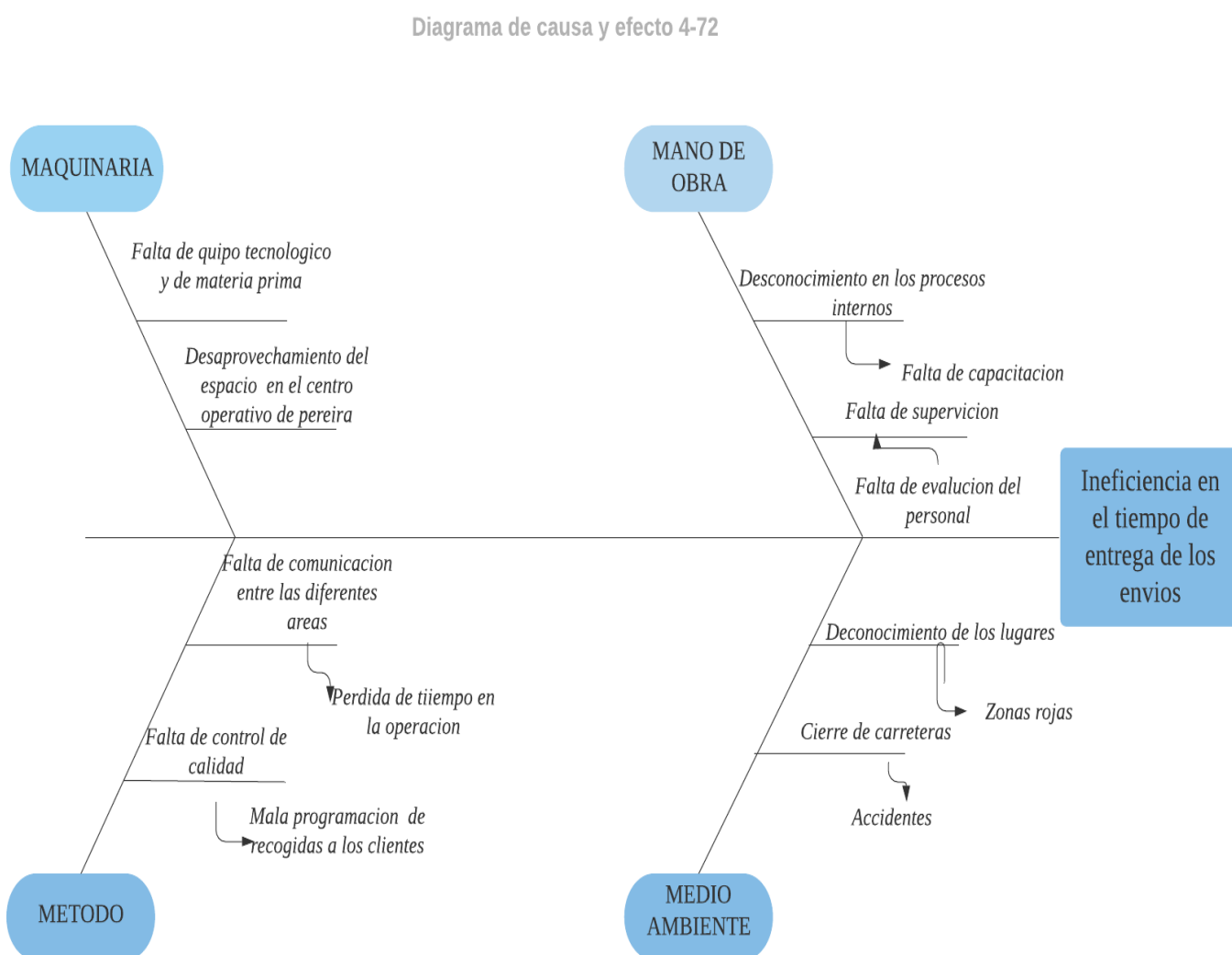
Por ende, el objetivo principal del diagnóstico es: implementar actividades logísticas que permitan fortalecer el cumplimiento eficiente en la entrega de pedidos en el Servicio Postal Nacional S.A 4-72, sede Pereira para el caso de la empresa Servicios Postales Nacionales, 4-72.

Para ello, se deber implementar los siguientes instrumentos: diagrama de causa y efecto, diagrama de Pareto, diagrama de flujo del proceso operativo, las cinco fuerzas de Porter, el benchmarking, matriz de perfil competitivo, la FODA, MEFI, y MEFE, lo que es fundamental para recopilar la información necesaria y diseñar alternativas que permitan crear acciones de mejoramiento en la organización de servicios postales nacionales S.A 4-72, a continuación se abordan:

8.1. Diagrama Causa y Efecto Del Problema.

Este permite identificar las causas y efectos del problema raíz, que es Ineficiencia en el tiempo de entrega de los envíos de la empresa se elaboró un diagrama CAUSA Y EFECTO. (Ver diagrama No 1).

Gráfica No 3: Diagrama causa y efecto



Fuente: Elaboración propia del Autor

8.1.1 Diagrama de Pareto

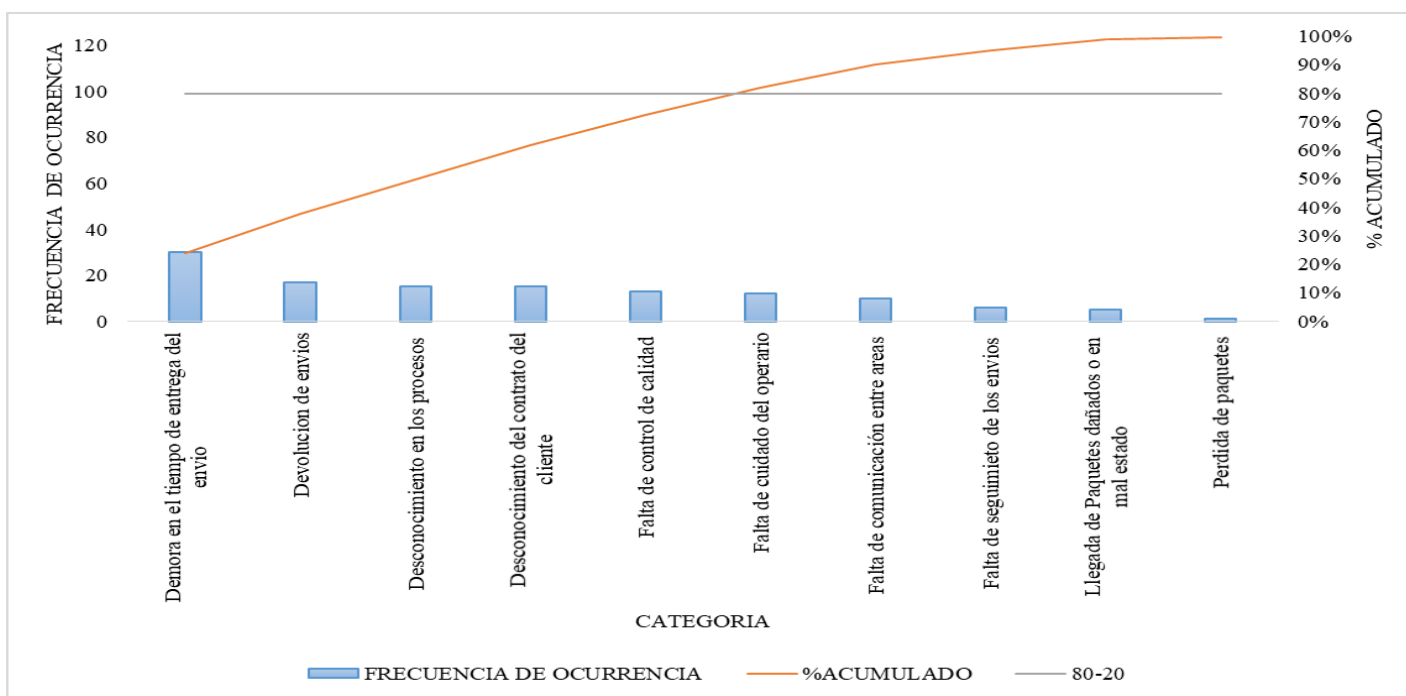
El área que se va a analizar en este diagrama es la operativa, ya que se analizan las problemáticas que se presentan con frecuencia en una semana, durante la práctica empresarial realizada en el transcurso de los meses de octubre del año 2019 y abril de 2020, en la empresa de Servicios postales nacionales S.A 4-72 lo que llevo a determinar la principal problemática presentada que es la ineficiencia en los tiempos de entrega. Para la elaboración de esta gráfica se tuvo en cuenta la opinión del supervisor y el líder de punto de venta en la fecha actual, quien pertenece al área operativa. (ver tabla No 3)

Tabla No 3: Agrupación de datos para el diagrama de Pareto

CATEGORIA	FRECUENCIA DE OCURRENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	% UNITARIO	%ACUMULADO
Demora en el tiempo de entrega del envío	30	30	24%	24%
Devolución de envíos	17	47	14%	38%
Desconocimiento en los procesos	15	62	12%	50%
Desconocimiento del contrato del cliente	15	77	12%	62%
Falta de control de calidad	13	90	10%	72%
Falta de cuidado del operario	12	102	10%	82%
Falta de comunicación entre áreas	10	112	8%	90%
Falta de seguimiento de los envíos	6	118	5%	95%
Llegada de Paquetes dañados o en mal estado	5	123	4%	99%
Perdida de paquetes	1	124	1%	100%

Fuente: Elaboración propia del autor

Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia del autor

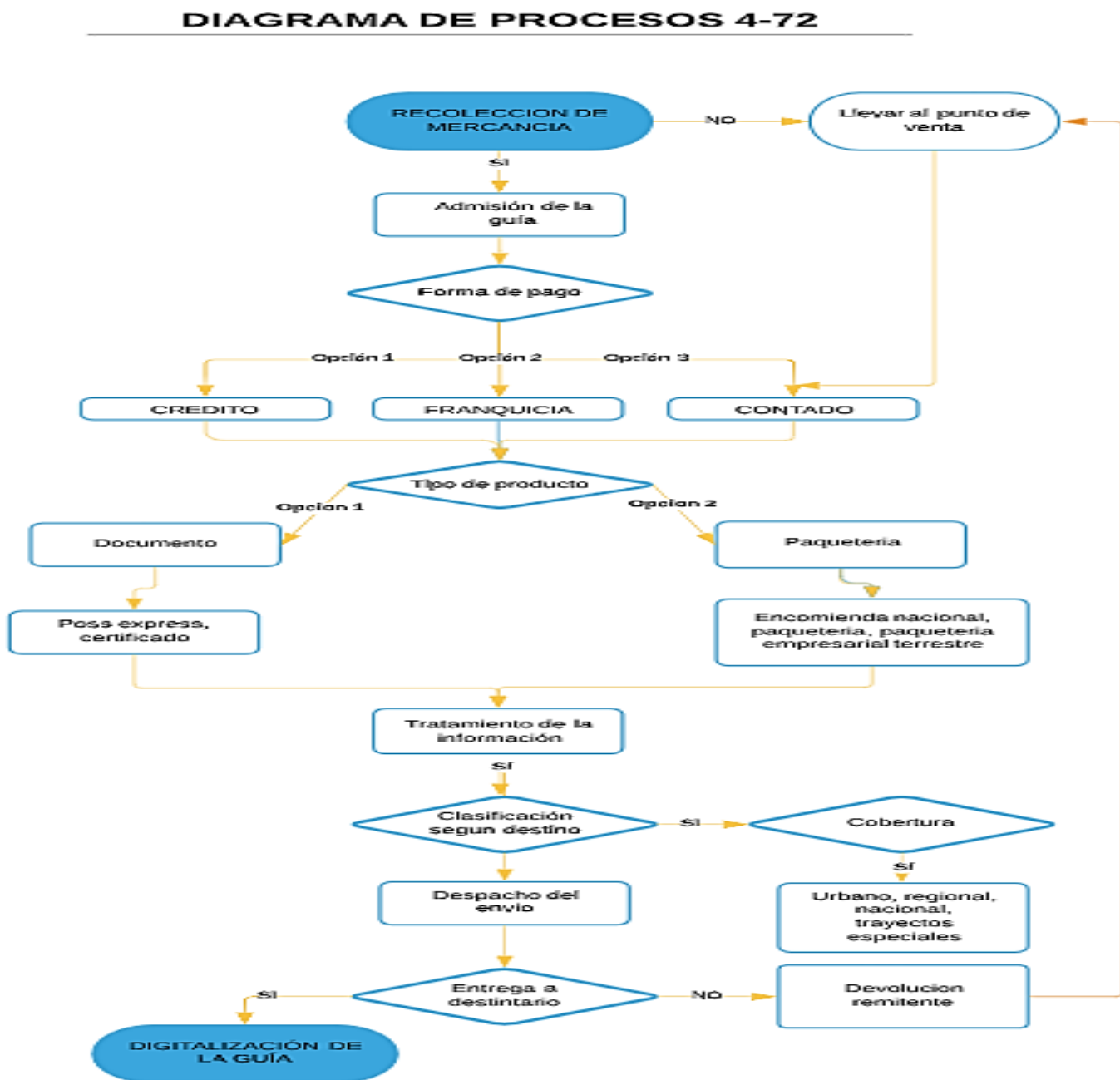
De la anterior gráfica se puede deducir que el 80% de las ocurrencias de los problemas se encuentran en la demora en el tiempo de entrega con 24%, devoluciones de envíos con 14%, desconocimiento en los procesos 12%, desconocimiento del contrato del cliente 12%, falta de control de calidad 10% y falta de cuidado del operario 10% se ve reflejado en el área operativa y es necesario tomar medidas de la calidad del servicio para así eliminar la mayor parte de la problemática. Esta se realizó con la ayuda del supervisor quien tiene mayor conocimiento del área a trabajar, por otra parte se realizó con la frecuencia de suceso de una semana, lo cual llevo a tener mejor precisión.

8.1.2. Diagrama de Flujo de los Procesos

Se realizó un diagrama de procesos donde se representa la sistematización de los procesos de admisión y tratamiento en la empresa de Servicios Postales Nacionales S.A 472, entre ellas se comprende: recepción de mercancía, digitalización de la guía, tipo del producto, tratamiento de la información, clasificación según destino y despacho del envío y digitalización de la prueba de entrega.

A continuación se presenta el diagrama de flujo cuya elaboración es propia, el cual explica en detalle la trayectoria de los envíos

Gráfica No 4: Diagrama de flujo de los envíos



Fuente: Elaboración propia del Autor

En esta gráfica se hace un diseño donde se evidencia el proceso que lleva cada envío en el centro operativo, ya que si existe irregularidad en alguna etapa puede provocar retraso en la entrega oportuna de los envíos, por otra parte, existen tres tipos de clientes: crédito, franquicia y contado, quien direcciona su envío al punto de venta o existe otro método que es la recolección a la puerta del cliente, de allí se traslada al punto operativo y se genera la admisión donde se realiza la guía con la que se tiene la trazabilidad del recorrido hasta llegar al destino.

Por otra parte, en la *digitalización prueba de entrega*, que es la constancia de recibido por parte del destinatario, el cual comprende lo siguiente: la fecha, hora de entrega e identificación de quien recibe y debe estar firmada por una persona mayor de edad; *el reporte globalizado*, es método del sistema para hacer la devolución del envío cuando está en destino, sector de distribución, fecha, hora, el nombre de la entidad, se especifica en detalle las características del envío, los cuales son procesos que validan la entrega y seguimiento de los envíos, se tiene como base de los datos básicos del mal tratamiento del envío, el cual viene contenido de la guía la cual es alfanumérica, al momento de llegar a su destinatario no se presenta la claridad exacta en la nomenclatura de las direcciones.

El Tratamiento se presenta al momento de clasificar cada uno de los envíos según su destino, peso, cliente, en esta parte se pueden presentar fallas cuando no se registra adecuadamente los códigos de barras de las guías esto puede provocar pérdida de los paquetes ya que o se tiene un seguimiento preciso del recorrido por el cliente.

En el transporte que tiene servicios postales nacionales S.A 4-72 es subcontratado por esta empresa, por lo tanto no tienen amplia capacidad de vehículos para el desplazamiento a los diferentes destinos, esto puede ocasionar demoras en la entrega e incluso también por la falta de conocimiento de las direcciones.

Y por último, la distribución de los paquetes se hace a domicilio a la puerta del destinatario, allí se pueden exhibir dificultades, por el manejo excesivo de paquetes y documentos, esto puede ocasionar pérdida, robo, accidentes o entregarlo en direcciones diferentes al destinatario, por eso se debe manejar mensajero para cada ruta.

8.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

En esta parte del proyecto se presentará el sector al cual pertenece la empresa postales nacionales S.A 4-72, el cual es el sector postal de correo y telecomunicaciones, a continuación se realizan las cinco fuerzas de Porter donde se podrá observar el entorno a cual se enfrenta la empresa.

8.2.1. Presentación del Sector

Servicios postales nacionales es una empresa tiene como alcance la prestación de servicios de correo, mensajería expresa y postales de pago a nivel nacional, Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2019) presentan el comportamiento del sector postal durante el primer trimestre del 2019, cuando se generó un incremento en los ingresos de 9 % respecto al mismo periodo del año anterior. En el 2019 el volumen de envíos distribuidos creció un 4,5% respecto al año anterior, resulta mayor al de los últimos cinco años (3,9% anual). Este crecimiento se ve reflejado principalmente en los servicios masivos con 6% e internacionales con 13%.

Según la revista de servicios postales nacionales, En junio de 2019, frente a junio de 2018, la variación de 27,03 % en los envíos individuales obedeció a los incrementos de 146,41 % en los envíos individuales internacionales de entrada (aportando 41,85 p.p.) y de 28,52 % en los envíos

individuales internacionales de salida (aportando 0,01 p.p.). En contraste, se presentaron decrecimientos de 4,04 % en envíos individuales locales (restando 1,20 p.p.) y de 32,84 % en envíos individuales nacionales (restando 13,69 p.p.).

La variación anual de 8,3 % en los envíos totales por correo para junio de 2019, comparado con el mismo mes de 2018, se explicó principalmente por el incremento en los envíos masivos (6,02 %) que aportaron 5,36 puntos porcentuales (p.p.) a la variación total; y en los envíos individuales (27,03 %) que aportaron 2,97.

Los envíos por correo realizados por Servicios Postales Nacionales S.A. fueron de 7,776 millones, lo que representó un incremento de 8,3 % con relación al mismo mes de 2018, cuando dichos envíos alcanzaron los 7,180 millones. En el período enero – junio de 2019, los envíos por correo realizados por Servicios Postales Nacionales S.A. llegaron a 45,063 millones, lo que representó un incremento de 4,6 % con relación al mismo periodo de 2018, cuando se obtuvieron 43,099 millones de envíos.

8.2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

En el siguiente análisis se refleja las cinco fuerzas, donde se utiliza el modelo propuesto por Michel Porter, donde se observa las oportunidades de inversión y rentabilidad a largo plazo las cuales se encuentran en el entorno externo, Estas fuerzas deben ser tenidas en cuenta por la organización para diseñar estrategias las cuales competen en la organización para lograr los objetivos.

Entre ella se comprende las siguientes fuerzas: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

El cuadro que se presenta a continuación es la relación de las variables claves de las cinco fuerzas de Porter, lo cual ayuda a determinar las oportunidades y amenazas que se presentan en el exterior de la organización de Servicios postales nacionales S.A lo cual ayuda a determinar la competitividad en la que se encuentra la empresa.

Tabla No 4: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

FUERZA	VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	APLICACIÓN A SPN 4-72	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1. PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES	Concentración de clientes	Identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.	Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 encuentra la concentración de sus clientes en el portafolio de servicios de franquicias es allí donde se encuentra la mayor participación de sus clientes.	X	
	Diferenciación	Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.	La diferenciación que existe de Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, a otras empresas es principalmente: el precio, portafolio, marca, cobertura. Lo cual hace que sea reconocida a nivel nacional e internacional por los servicios que presta con sus diferentes tipos de clientes.	X	
	Volumen de compra	Mientras más elevado el volumen de servicios que solicite un cliente determinado mayor va a ser el nivel	Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 tiene un volumen de compra elevado, esto a través de los vínculos que tiene a través del Estado en la prestación de envió, entrega y mensajería.	X	

de exigencia que este tenga con la empresa.

Disponibilidad de información para el comprador	En esta variable el cliente tiene la capacidad de acceder a la información pertinente tanto en la empresa como en el portafolio de productos y servicios para así llegar a cubrir sus necesidades.	Servicios Postales Nacionales S.A 4-72, a través de sus asesores comerciales, representantes de ventas y plataforma virtual dispone de toda la información pertinente que los clientes puedan llegar a requerir con los servicios prestados.	X
--	--	--	---

Fuerza	Variable	Explicación	Aplicación A SPN 4-72	Oportunidad	Amenaza
2. Poder De Negociación Con Los Proveedores	Concentración de proveedores	Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.	En Servicios postales nacionales 4-72 Hay un alto nivel de negociación con los proveedores, esto permite que no haya concentración en un solo proveedor, por el contrario hay un gran nuevo de proveedores lo que permite la prestación del servicio.	X	
	Rentabilidad del proveedor	Cuando los proveedores obtienen los beneficios necesarios obtienen por disminuir los precios, sobre todo cuando existe exceso de demanda.	La rentabilidad con los proveedores tiende a ser estable, ya que se maneja a nivel nacional las mismas entidades prestadoras del servicio necesario para insumos, publicidad y todo lo requerido por la empresa, por lo cual no existe presión en los precios de los servicios.	X	
	Costo de cambio de los productos del proveedor	Se da cuando los productos del proveedor son diferenciados a otros, por lo tanto el costo de cambio tiende a ser más elevado y no existe un sustituto.	En Servicios postales nacionales 4-72, los suministros (el papel, los equipos de cómputo, alquiler de vehículos de transporte, entre otros), no son diferenciados por marcas para proveer a la empresa y sus sedes. Lo que conlleva, a que al momento de cambiar de proveedores no afecte los costos por dicho cambio	X	

Disponibilidad de insumos sustitutos	Es la existencia de disponibilidad de insumos sustitutos cuyas características pueden ser reemplazadas fácilmente a los que tradicionalmente utiliza la empresa.	Para el Servicios postales nacionales 4-72, la disponibilidad de insumos puede sustituida por otros productos o insumos que cumplan la misma función sin afectar la calidad del servicio.	X
---	--	---	---

Fuerza	Variable	Explicación	Aplicación A SPN 4-72	Oportunidad	Amenaza
3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Economía de escala	Estas barrera existe cuando es necesario alcanzar un alto nivel de producción, para que el resultado de los costos fijo sean adecuados al aumentar el volumen durante un periodo concreto	El Servicios Postales nacionales S.A 4-72, maneja tanto un portafolio como una cobertura amplia a nivel nacional, estos factores le permiten ser competitivos al poder hacer una reducción en sus costos a través de las producciones masa o en volumen.	X	
	Diferenciación del producto	El grado en que los consumidores distinguen un producto de otro; puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente	En el Servicio Postales Nacionales S.A 4-72 a diferencia de los competidores es la empresa que más cobertura tiene a nivel nacional.	X	
	Curva de experiencia	En esta variable se contemplan las diferentes actividades de la empresa en las cuales sobresale a sus competidores durante un periodo de tiempo estipulado para su cumplimiento.	En el Servicios Postales nacionales S.A 4-72, pese a que no tiene una curva de experiencia frente a la competencia, es una compañía que constantemente esta reinventando y evaluando sus procesos con el fin de mitigar esa curva que tienen otras empresas del sector.		X

	Barreras gubernamentales	Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas.	Servicios Postales nacionales S.A 4-72, es una de las empresas que contienen mayor convenio con las entidades gubernamentales y cuenta legalmente con toda su aprobación y las licencias establecidas para operar su servicio. Todo ello establecido por el Ministerio de Comunicaciones, Decreto 229 De 1995. Por El Cual Se Reglamenta El Servicio Postal.	X	
Fuerza	Explicación		Aplicación a SPN 4-72	Oportunidad	Amenaza
4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones que el producto estudiado, pretende reemplazar los productos o servicios que representa una alternativa para satisfacer la demanda		Servicios Postales nacionales S.A 4-72, no tiene producto o servicio sustituto, ya que es la única empresa del Estado, 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 conforme a lo establecido en el párrafo 1º del		

artículo 38 de la Ley 489 de 1998, las cuales de acuerdo con los artículos 85, 86, y 93 de la Ley 489 de 1998, desarrollan sus actividades conforme a las reglas de derecho privado con las excepciones que consagre específicamente la ley.

Fuerza	Variable	Explicación	Aplicación A SPN 4-72	Oportunidad	Amenaza
5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores	En esta variable se identifica las empresas que dominan el mercado, hay una relación entre el número de existentes y el precio de los productos en el entorno.	En el caso Servicios postales nacionales S.A 4-72, existe un alto número de competidores líderes en el mercado, sin embargo es importante resaltar que 4-72 maneja el monopolio del estado, dado que eta es una entidad pública que tiene a licitación para contratar con este.		X
	Diversidad de competidores	Los competidores tienden a tener diferentes objetivos sobre la actividad que realiza su sector lo que	En el sector que compite Servicios postales nacionales S.A 4-72 El segmento que está dirigido 4-2 está reñido por el sector público dado que solo sea contratado por	X	

	lleva a tener la diferencia al momento de competir.	estas entidades para prestar el servicio. (Consejo Superior de la Judicatura, la DIAN la Superintendencia de servicios públicos domiciliarios, la Fiscalía, la Contraloría).	
Capacidad de diferenciación del producto	Esta variable abarca todas las características del producto o servicio lo cual puede ser percibido en el mercado, lo cual tiene como ventaja el incremento de ventas.	Servicios postales nacionales 4-72, como diferenciación en sus productos tiene factores fundamentales como precios, mayor cobertura nacional e internacional y autonomía de sus rutas. A diferencia de su otros competidores que sub contratan esto disminuye los tiempos de entrega en la prestación de servicio o parte de la empresa SPN 4-72	X
Importancia para la empresa	La rivalidad en el sector aumenta a medida que el éxito de la empresa sea importante para entrar en el mercado	Servicios postales nacionales 4-72 es una de las empresas innovadoras que ha optimizado procesos que hace que la competencia mejore en la prestación de sus servicios por ende los más beneficiados siempre serán sus cliente, es o eta razón	X

		que SPN 4-71 es importante en el mercado.	
Rentabilidad del sector	Los sectores con buena tasa de rentabilidad suele atraer nuevos competidores	Dado que la demanda de este sector postal es alta, ocasiona una oportunidad financiera para el Servicio Postal Nacional 4-72, exigiendo ser el mejor en la región y estar a la vanguardia de los nuevos competidores	X
Barrera de salida	La rivalidad será alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria	Servicios postales nacionales 4-72, por ser una empresa que tiene el Estado para contratar los servicios postales a nivel nacional presta esa limitación o barrera ya que tendría que ser el mismo estado que al momento de vender o cerrar la empresa, situación actual que o se presenta a un futuro plazo del Estado.	X

Fuente: Elaboración propia del Autor.

8.2.3. Análisis Estructural del Sector

Para la clasificación y análisis de las cinco fuerzas de Porter, utilizó el método estadístico de la media ponderada con una calificación entre 0 y 5,0. Donde el rango de calificación es de 0,0 -1,0 como la muy baja y 4,0-5,0 es muy alta su calificación. Además se permite ver la clasificación de los ítems, dese la muy baja, hasta la muy Alta.

Con esta aclaración, es que se realizó a través de la información brindada por el supervisor de área operación de la empresa, permitió, conocer de antemano las competencias que existen, de las problemáticas evidenciadas, información de las devoluciones de los paquetes, entre otros.

Tabla No 5: Rango de Calificación y Clasificación.

Rango de calificación	Clasificación
0,0 -1,0	Muy baja
1,0-2,0	Baja
2,0 - 3,0	Media
3,0 - 4,0	Alta
4,0 - 5,0	Muy alta
Fuente: Elaboración propia del Autor	

Tabla No 6: Análisis estructural del sector

Análisis Estructural Del Sector				
EMPRESA: SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A 4-72				
SECTOR: POSTAL	Peso	Valor	Ponderación	Impacto
1. PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES				ALTA
Concentración de clientes	25%	4	1	
Diferenciación	20%	3	0.6	
Volumen de compra	30%	4	1.2	
Disponibilidad de información para el comprador	25%	4	1	
TOTAL	100%		3.8	
2. Poder De Negociación Con Los Proveedores				ALTA
Concentración de proveedores	20%	3	0.6	
Rentabilidad del proveedor	35%	5	1.75	
Costo de cambio de los productos del proveedor	25%	3	0.75	
Disponibilidad de insumos sustitutos	20%	4	0.8	
TOTAL	100%		3.9	
3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES				ALTA
Economía de escala	35%	4	1.4	
Diferenciación del producto	30%	4	1.2	

Curva de experiencia	15%	2	0.3
Barreras gubernamentales	20%	3	0.6
TOTAL	100%		3.5
4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			MUY ALTA
Servicios postales nacionales S.A 4-2 no tiene producto o servicio sustituto	100%	5	0.5
TOTAL	100%		
5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			MUY ALTA
Número de competidores	15%	3	0.45
Diversidad de competidores	15%	4	0.6
Capacidad de diferenciación del producto	20%	4	0.8
Importancia para la empresa	20%	5	1
Rentabilidad del sector	15%	4	0.6
Barrera de salida	15%	4	0.6
TOTAL	100%		4.05

Fuente: Elaboración propia del Autor.

A continuación se elabora un análisis de las cinco fuerzas de Porter, donde se explica el resultado reflejado en la tabla No 5, y el impacto que tiene para la organización de acuerdo a Hernández (s.f, p.1-14) y el Modelo competitividad de las cinco fuerzas Porter, las cuales establece las siguientes:

Poder de negociación de los clientes: En esta fuerza el resultado que refleja en el análisis realizado a la empresa con esta herramienta llamada Cinco fuerzas de Porter es alta, ya que los clientes tienden a ser muy exigentes en todos los requerimientos que solicitan al personal de la empresa, entre ellos: el plazo de entrega de los envíos, que cumpla según lo estipulado en la guía, disponibilidad de la información requerida, entre ellos control y seguimiento por cada clientes, participación y promociones que la organización brinde a los clientes, esto genera gran dependencia del sector con los clientes, estando atadas al gran volumen de compras que se ven reflejados en los contratos con mayor presupuesto que tienen los clientes Paretos.

Por otra parte se le apuesta a la diferenciación con otras compañías, prestando los mejores servicios en cuanto a calidad, tiempo, control y seguimiento, lo cual brinde más confianza en la organización y lo lleve a tener un buen prestigio a nivel nacional e internacional.

Se puede concluir que la negociación con los clientes tiene gran influencia en el sector portal, siendo este un factor fundamental en la producción y rentabilidad. Grafía.

Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza refleja una ponderación alta, debido a la elevada participación de los proveedores con los insumos que se le proporcionan a la empresa para así prestar un servicio de mejor calidad a los clientes, ya que es producida por grandes empresas, como: el alquiler de equipos tecnológicos, materia prima en los centros operativos como papel,

bolsas, entre otros, seguridad en el trabajo y el transporte para cubrir toda la cobertura que ofrece la organización de SPN.

Por otra parte, debido a la situación, el poder de negociación con los proveedores al ser media, refleja que existen otras organizaciones los cuales puedan suplir de las necesidades a la organización, ya que la mayoría de insumos que se utilizan son fáciles de adquirir en el sector.

Amenaza de nuevos competidores: El riesgo de que nuevos competidores ingresen en este sector es alta, lo que indica que es flexible a los cambios que se puedan presentar como económicos, y la diferenciación de los productos, lo que lleva a que la experiencia de los clientes sea mejor.

La barrera de entrada es fuerte ya que para pertenecer en el sector postal se debe cumplir con unas normas oficiales, donde SPN es una de las empresas de mensajería que cuenta con la concesión del estado colombiano como operador de correo oficial, con una cobertura amplia a nivel nacional e internacional, tarifas económicas y presencia fuerte en el sector público, para las empresas privadas SPN ha teniendo una acogida positiva, lo que lleva a que tengan contratos elevados y así ofrecer los mejores servicios y a que haya una amenaza fuerte en las empresas transportadoras.

Amenaza de productos sustitutos: El peso ponderado para esta variable es muy alta, ya que no existe un servicio que lo sustituya, al ser la única empresa del Estado dedicada a la función postal lo que la caracteriza de manejar amplias coberturas y de tener la documentación establecida en cuanto a franquicias postales por lo tanto goza de mayor participación en el mercado.

En cuanto a empresas transportadoras, existe gran participación donde prestan el servicio de transporte y logística en una menor cobertura a diferencia de SPN en donde se puede controlar y prever, la entrada de nuevos competidores para así mantener la lealtad a la marca.

Rivalidad entre competidores existentes: La ponderación para esta variable es muy alta ya que existe gran número de empresas que prestan el mismo servicio, según el boletín trimestral del sector postal del año 2019

Para la empresa Adpostal Nacional 4-72 sede Pereira, durante el tercer trimestre de 2019, Servientrega S.A. tuvo una participación en el mercado del 36,36 % (9.360.590 envíos) y se constituyó como el operador postal de mensajería con mayor número de envíos individuales entre los operadores inscritos en el Registro Postal del Ministerio TIC. Le siguieron: Colvanes Ltda. con 15,13 % (3.895.972 envíos); Inter Rapidísimo S.A. con 13,81 % (3.554.896 envíos); Coordinadora Mercantil S.A. con 6,57 % (1.690.594 envíos); Servicios Postales Nacionales S.A. con 4,57 % (1.176.288 envíos).

Es decir, son empresas que tienen mayor participación en el mercado y cubren parte del territorio nacional prestando el servicio.

La competencia de este sector se caracteriza por precios, cobertura, reconocimiento y calidad del servicio prestado, la mayoría de estos cuentan con estas variables lo que hacen que se tenga una rivalidad entre competidores y al momento de elegir el servicio con SPN marque la diferencia de los otros.

8.2.4. Benchmarking competitivo

A través de la utilización de la herramienta Benchmarking Competitivo se pretende realizar este análisis con el fin de comparar Servicios postales nacionales S.A con otras compañías competidoras, y así llegar a concluir si existe ventaja o desventaja competitiva y conocer cuál es la empresa líder en el mercado.

8.2.5. Presentación de las Empresas.

A continuación se presentan la realización del benchmarking entre Servicios postales nacionales S.A 4-72 y tres organizaciones competidoras en este sector, que son: Servientrega, Saferbo, Coordinadora. Realizándose un análisis en cuanto a las funciones que cumplen logísticas, para de allí generar los factores clave del éxito y para consiguiente evaluarlos en una matriz del perfil competitivo y observar las calificaciones según el comportamiento de cada empresa según sus variables competitivas en los procesos logísticos, estas son empresas que tienen un portafolio amplio, instalaciones propias y mejor tecnología, lo que hacen que los procesos logísticos sean más eficientes al momento de llegar a los destinatarios.

Los factores claves del éxito que se identificaron son: capacidad de transporte, instalaciones, tecnología, precio competitivo, calidad del servicio, publicidad, posicionamiento del sector, desarrollo e innovación, variedad de servicios y tamaño del mercado.

SERVIENTREGA: Es una empresa grande, dedicada a los servicios logísticos y de comunicación, su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá y tiene otras sedes

del país. Servientrega se crea el 29 de noviembre de 1982 por los hermanos Luz Mary y Jesús Guerrero, quienes visualizan la oportunidad de mejorar la prestación del servicio de transporte de sobres y paquetes. Servientrega Cuenta con más de 16.000 m2 en bodegas de almacenamiento a nivel nacional, en ciudades principales como Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, entre otras; Implementa novedosas modalidades de pago como el intercambio empresarial, el pago contra entrega y el prepago, y se accede al portafolio del Estado a través de un equipo dedicado a desarrollar proyectos especiales.

Los procesos se certifican en normas internacionales de calidad y se fortalece la sistematización y automatización de las operaciones con tecnología de punta.

El estándar de Infraestructura Logística da paso a la construcción del Centro de Logística en Pereira, como soporte a la cadena productiva del Eje cafetero. (Servientrega, 1982, 2020).

SAFERBO S.A.: Con más de 40 años de experiencia en Transporte Saferbo S.A., hemos desarrollado soluciones integrales de transporte para satisfacer las necesidades de nuestros clientes: paquetes, mercancías, mensajería nacional e internacional, masivos y casillero internacional.

Gracias a nuestro talento humano e infraestructura; nuestro servicio está catalogado como uno de los mejores a nivel nacional estamos dispuestos a convertir el servicio **SAFERBO** en la mejor experiencia para nuestros clientes. Asumimos la responsabilidad por los riesgos derivados del transporte, de acuerdo con las normas legales que regulan la materia. Sólo transportamos mercancías con el valor declarado.

SAFERBO es una empresa líder en el sector del Transporte y distribución en Colombia. Nuestras tarifas son unas de las más competitivas dentro de la categoría, estamos atentos a poder responder

a cualquier necesidad por medio de nuestros Asesores Comerciales, con soluciones logísticas que se ajustan a sus requerimientos. [Historia de saferbo] (Saferbo)

COORDINADORA: El 10 de Febrero de 1967, surgió Coordinadora Mercantil S.A; gracias a la visión de su fundador, Aníbal Obando, quien en su labor como representante de una importante compañía farmacéutica, vio delimitado su trabajo por la dificultad de poner oportunamente las mercancías en manos de los distribuidores finales. Su principal característica fue el paqueto, un modelo de distribución en el que uno, o muchos clientes, hacen gran cantidad de envíos a uno o a múltiples destinatarios. Eso permite que una persona pueda enviar desde un solo paquete hasta un camión completo de mercancía.

Coordinadora es una red logística, confiable y oportuna, que facilita el acercamiento de los negocios y de las personas y explora nuevos mercados y servicios a nivel nacional e internacional, para obtener una rentabilidad que garantice nuestra solidez y permanencia en el tiempo; a partir de nuestros principios éticos y valores corporativos, la satisfacción y progreso de nuestros clientes, empleados, proveedores, accionistas y de la comunidad en general. (Heidy Rojas, 2015).

8.2.6. Factores claves del éxito

Para Shaughnessy (200, p 475):

Los factores claves que se identificaron para realizar este análisis se presentan a continuación con el fin de comparar cada una de las empresas que se encuentran en este sector.

- **Factor 1, capacidad de transporte:** Es la disponibilidad que existe de medios de transporte, lo cual ayude a suplir con las necesidades de distribución de los servicios a los clientes, cuando las empresas tienen flota propia o alquilada.
- **Factor 2, instalación:** Se relaciona con los elementos para llevar a cabo todo el proceso de logística y así desarrollar de forma efectiva cada actividad que compone los centros operativos.
- **Factor 3, tecnología:** Hace referencia al tipo de maquinaria que se utiliza en la organización para llevar a cabo todas las actividades, en este factor se tiene en cuenta si existe tecnología actualizada o desactualizada, lo cual ayuda a que los procesos sean más eficientes.
- **Factor 4, precio competitivo:** “La empresa establece un precio similar al de la competencia o, más específicamente establece un precio por encima de o por debajo de los competidores.
- **Factor 5, calidad del servicio:** Este es un factor importante para el éxito de la organizaciones, ya que es la satisfacción que tienen los clientes con respecto al servicio que están solicitando, va orientado en los tiempos de entrega, innovación, cumplimiento de los valores corporativos, y la inversión para mantener los clientes estables en la organización.
- **Factor 6, publicidad:** “Consiste en saber determinar quiénes son las personas a las que debemos dirigir cada uno de los anuncios y obras en consecuencia, emitiendo mensajes comprensibles, significativos, estimulantes, sintonizados con ellas e insertados en los medios adecuados (García, 2000, p.164).

- **Factor 7, posicionamiento del sector:** Permite situar o posicionar el nombre de la organización de forma reconocida por los servicios que presta, creando características por parte de los clientes para así satisfacerlos y crear estrategias las cuales mejoren en el mercado la imagen de la organización en referencia a la competencia.
- **Factor 8, desarrollo e innovación:** Son las oportunidades que tiene la organización de desarrollar estrategias las cuales mejoren en cuestión de tecnología y crear ventaja competitiva.
- **Factor 9, variedad de servicios:** Es el portafolio que tiene la organización y la capacidad que tiene de desarrollar estrategias las cuales se adapten al mercado ya que está en constante cambio.
- **Factor 10, tamaño del mercado:** Hace referencia a la segmentación de los clientes reales o potenciales, la que se dirige el servicio según las necesidades que tenga, teniendo en cuenta la distribución y cobertura.

8.2.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En el siguiente cuadro se relaciona los factores claves del éxito de las empresas de mensajería, donde se asigna un valor, clasificación y un puntaje a cada factor de la empresa, con el fin de obtener un resultado el cual ayude a analizar cuál es la empresa pionera en el sector postal y así mejorar la competitividad en el mercado.

Los valores de las clasificaciones son los siguientes:

1= Debilidad principal,

3 = Fortaleza menor,

2 = Debilidad menor,

4 = Fortaleza principal.

Tabla No 7: Matriz de perfil competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A. 4-72			SERVIENTREGA		SAFERBO		COORDINADORA	
Valor	Clasificación	Peso Ponderado	Clasificación	Peso Ponderado	Clasificación	Peso Ponderado	Clasificación	Peo Ponderado	
Capacidad de transporte	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24
Instalaciones	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52
Tecnología	0,13	3	0,39	3	0,39	2	0,26	4	0,52
Precio competitivo	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Calidad del servicio	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Publicidad	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Posicionamiento del sector	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Desarrollo e innovación	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32
Variedad de servicios	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Tamaño de mercado	0,08	4	0,32	4	0,32	1	0,08	4	0,32
TOTAL	1,00		3,42		3,53		2,65		3,53

Fuente: Elaboración propia del Autor

De la anterior tabla se puede concluir que el mayor puntaje lo tienen **Servientrega y Coordinadora** con una calificación de 3.53 lo cual hace que tenga mejor posicionamiento a nivel nacional y calidad de los servicios que ofrece; por encima de las demás empresas que compiten en este sector, siguiente Servicios postales nacionales S.A 4-72 con un puntaje de 3.42, lo que indica que son empresas similares en cuanto a tamaño y recursos, lo que puede causar pérdida del posicionamiento en el mercado de alguna de las dos organizaciones. Y continuando en el orden de ideas Saferbo S.A se encuentra en la media con un puntaje 2.65 lo que indica que debe crear estrategias las cuales ayuden a mejorar su competitividad ya obtener un reconocimiento a nivel nacional.

Se pudo determinar que las empresas líderes son, Servientrega y coordinadora ya que al determinar cada uno de los factores claves del éxito, se observa que cuenta con determinadas estrategias que ayudan a mantener su lugar en cuanto a servicios como instalaciones logísticas para prestar los mejores servicios a sus clientes y ser reconocida.

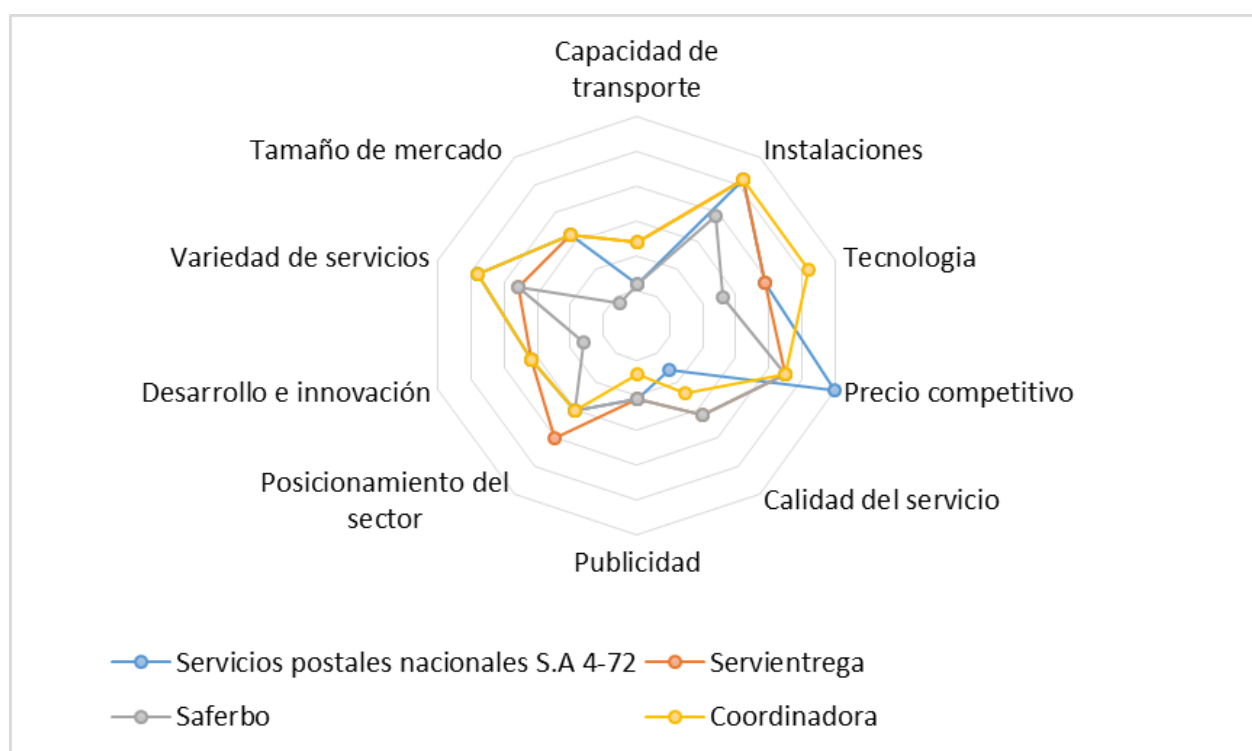
A continuación se muestran los diferentes radares de valores para cada una de las empresas, donde el general integra las diferentes empresas con las cuales se está comparando Servicios postales nacionales S.A 4-72 y posteriormente se muestra a cada un donde se refleja los factores claves.

8.2.8. Radares de Valor del perfil Competitivo

Las gráficas que se presentan a continuación son los radares de los valores que arrojó la cada una de las empresas al realizar el estudio del Benchmarking con el fin de conocer cuál es más competitiva en este sector, según la evaluación de los factores competitivos elegidos por la investigadora.

Gráfica No 5 Radar de perfil competitivo.

Servicios postales nacionales S.A 4-72, Servientrega, Saferbo y Coordinadora.

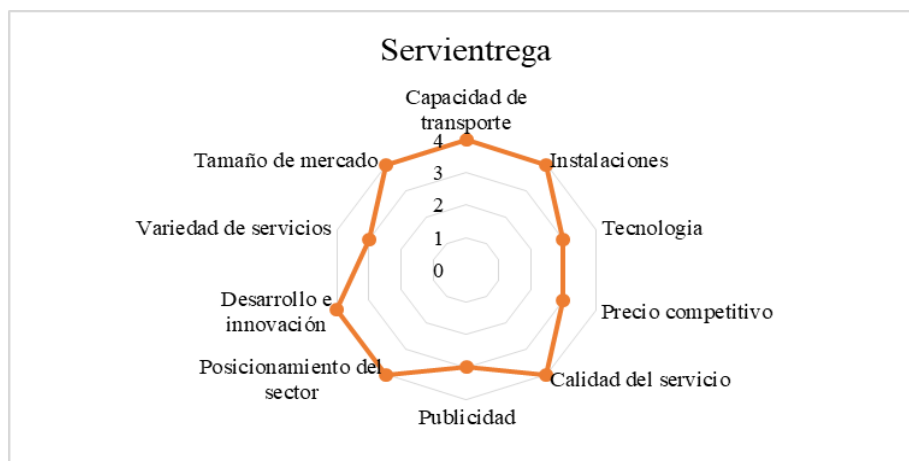


Fuente: Elaboración propia del Autor.

SERVENTREGA

Servientrega obtuvo una de las mejores calificaciones a nivel global de 3,53 dada la evaluación de los factores claves del éxito.

Gráfica No 6: Clasificación Servientrega



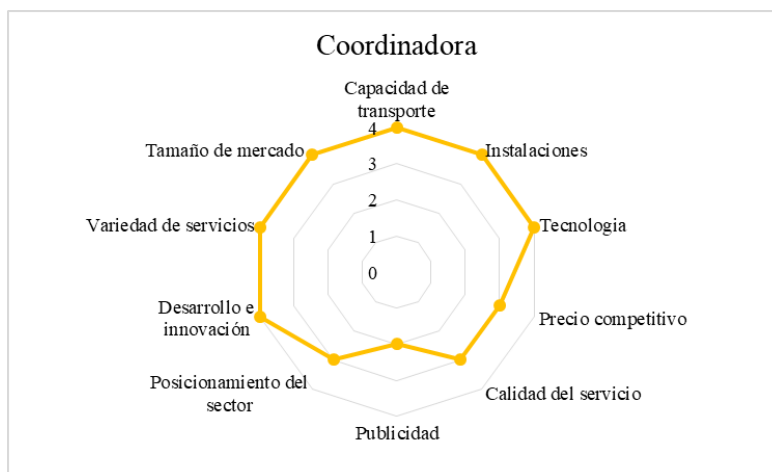
Fuente: Elaboración propia del Autor

De la anterior gráfica se puede deducir que la empresa Servientrega se encuentra en un excelente lugar siendo una de las líderes, ya que los factores de mejor resultado y los cuales son competitivos frente a otras organizaciones son: buena capacidad de transporte, instalaciones propias, calidad del servicios, posicionamiento en el sector, desarrollo e innovación y tamaño del mercado.

- **COORDINARORA**

Coordinadora obtuvo un valor igual con Servientrega lo que las hace líderes en el mercado, según arrojó la calificación de 3,53% los factores claves del éxito evaluados.

Gráfica No 7: Clasificación Coordinadora



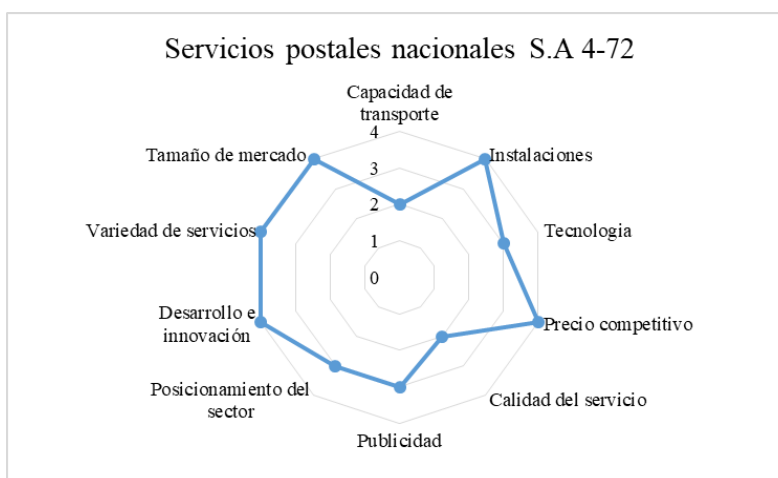
Fuente: Elaboración propia del Autor.

De la anterior gráfica se puede decir que Coordinadora tiene un valor igual al de Servientrega, obteniendo en mismo puntaje total al momento de evaluar los factores, entre ellos lo de mayor puntaje fueron: capacidad de transporte, instalaciones, tecnología, desarrollo e innovación, variedad del servicio y tamaño del mercado.

- **SERVICIO POSTALES NACIONALES S.A 4-72**

SPN obtuvo una calificación de 3,42 lo que indica que presenta una diferencia considerable a las líderes, es decir, tiene buen desempeño de los factores claves del éxito.

Gráfica No 8: Clasificación de Servicios postales nacionales S.A 4-72



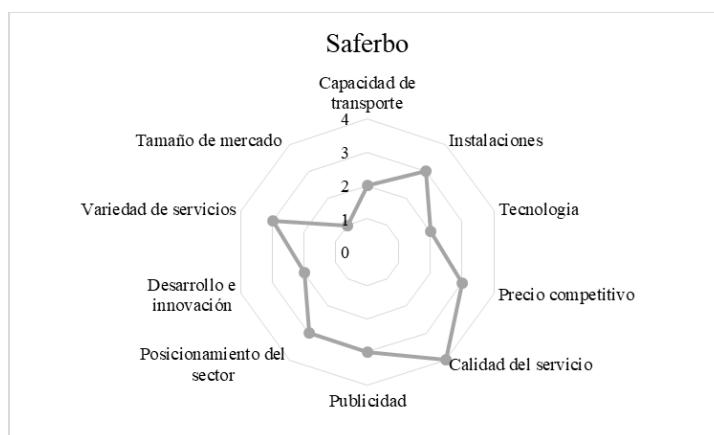
Fuente: Elaboración propia de Autor.

De la anterior gráfica se puede concluir que Servicios postales nacionales S.A 4-72, está en segundo lugar, obteniendo un buen desempeño de los valores de los factores, entre ellos se compone los siguientes: instalaciones, precio competitivo, desarrollo e innovación, variedad del servicio y tamaño del mercado.

SAFERBO

SAFERBO, obtuvo la tercera calificación de 2,65 vale la pena destacar que es una empresa pequeña, y que logro una calificación alta en cuanto a la calidad del servicio en los factores claves del éxito.

Gráfica No 9: Clasificación de SAFERBO



Fuente: Elaboración propia del Autor

De las anteriores gráficas se puede decir que SAFERBO al ser una empresa pequeña que cuenta con pocas sucursales a nivel nacional lo que lleva a prestar un buen servicio, siendo este el factor de más alto puntaje.

8.2.9. Actor Clave

Para dicho estudio, se contó con la colaboración de un actor clave de la empresa, el cual permitió, brindar la información requerida para complementar en dicho proceso. Quien actuó como actor clave es el supervisor de turno, quien tiene la experiencia necesaria y todo el conocimiento del área operativa de la sede Pereira. Esto, con el fin de obtener un panorama más amplio de cómo se manejan los procesos en la organización de Servicios postales nacionales S.A 4-72, y de este modo elaborar el diagnóstico de la parte interna de la organización en el transcurso de las prácticas empresariales. Por otra parte, el método fue mediante una charla ya que la organización no autorizó el permiso para realizar encuesta a los empleados y clientes.

En la entrevista realizada a Tomas Espitia, quien ocupa el cargo de Supervisor se infiere las principales problemáticas que se reflejan en el manejo de las devoluciones ya que tiene como principal la falta de un profesional para el manejo adecuado de esta área.

Por otra parte, la capacidad de respuesta va dependiendo el tipo de novedad, existen dificultades que se ciñen a tiempo de ley o dispuestos por la empresa, que tiene ya predispuestos a ciertas condiciones.

Véase en el anexo 1 donde se puede leer la entrevista.

8.3. Análisis Interno de La Empresa: Servicios Postales Nacionales S.A 4-72

8.3.1 Análisis FODA

En este capítulo se pretende realizar un análisis interno y externo detallado de la empresa servicios postales nacionales S.A, con el fin de conocer los recursos y capacidades y así identificar las

fortalezas y debilidades y así crear estrategias las cuales le permitan tener una solidez en cuanto a las fortalezas y afrontar todas aquellas debilidades que se le puedan presentar, esto también permite a la empresa evaluar todos los procesos internos los cuales contribuyen al crecimiento competitivo.

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.

A nivel local los paquetes se transportan en motocicleta, bicicleta, camión, para realizar las entregas a las diferentes empresas con las que se tiene un contrato. En cuanto a nivel nacional se manejan camiones los cuales alta capacidad en cuanto a peso, para llegar a los diferentes lugares. Esta sede comprende varios departamentos que tienen un líder que representa el departamento. En la sede de Pereira quedan las áreas de Operaciones, ventas y comercial, las cuales están bajo el mando del gerente regional que se encuentra en la oficina principal ubicada en la ciudad de Manizales.

El departamento Operativo se compone por los auxiliares operativos, supervisores, archivador y líder operativo, este departamento es el encargado de admisión, clasificación, despacho de rutas, liquidación a cartero y digitalización de guías.

El departamento de ventas se compone de los vendedores, asesores de punto de venta y líder de punto de venta que hay en los puntos de venta, las ventas se realizan de manera diferente, por medio de contratos estipulados con algunas organizaciones donde se le realiza la recolección directa del envío y por medio de los puntos de venta que están ubicados en diferentes lugares de la ciudad.

El departamento comercial se compone por una ejecutiva de cuenta quien es la encargada de realizarle seguimiento constante a los clientes Pareto quienes tienen contratos mayores en la organización, por otra parte vela por la calidad y seguridad del servicio que se está prestando.

El siguiente análisis se va a desarrollar con la investigación de las variables claves de la empresa, las cuales son importantes para identificar los factores internos y así brindar estrategias que fortalezcan las debilidades que puede afrontar la organización.

En la tabla que se muestra a continuación, se realiza el análisis FODA de la empresa de Servicios postales nacionales S.A 4-72

Tabla No 8: Matriz FODA

MATRIZ FODA SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A 4-72		
M A T R I Z F O D A	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Presencia fuerte en el sector público.	D1.Baja capacidad de reacción ante deficiencias del transporte ya que es subcontratado.
	F2. Los valores empresariales son un gran atractivo al momento de escoger un proveedor de servicios.	D2. Falta de integración y comunicación entre las diferentes áreas administrativas.
	F3. Amplio portafolio de servicios.	D3. Alta rotación de personal y pérdida de memoria institucional.
	F4. Amplia cobertura nacional e internacional.	D4. Bajo seguimiento y control en los envíos que han perdido/robo.
	F5. Posibilidad de realizar convenios interadministrativos con entidades del Estado.	D5. Falta de sistemas y equipos tecnológicos de última generación.
	F6. Los canales disponibles para consultar el estado del envío.	D6. Demoras y falta de calidad en las respuestas a solicitudes de los clientes.
	F7. Tarifas económicas en correo.	D7. Desaprovechamiento de espacio en las instalaciones.
	F8. Posibilidad de entregar bajo puerta correo masivo.	D8. Falta de acciones de reconocimiento y motivación para los colaboradores de acuerdo a sus resultados de desempeño.
	F9. Tener concesión del estado colombiano como operador de correo oficial.	D9. Procesos y procedimientos desactualizados lo cual lleva al desconocimiento.
		D10. Tiempos de entrega demorados.

	F10. Posee una amplia infraestructura la cual permite grandes volúmenes de mercancía.	D11. En algunas ocasiones, no hay trabajo en equipo, ya que se piensa que es suficiente con realizar las funciones asignadas a cada persona.
		D12. Desconocimiento de lugares por parte del auxiliar al momento de clasificar los envíos.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1. Validez jurídica del correo certificado	F1, F2, F3, F1, O2 O8, O10 Utilizar las oportunidades que tiene Servicios Postales Nacionales s.a en el sector para penetrar en nuevos mercados.	D1, D4, D9, O6, O7, O9, Brindar a los clientes un sistema de gestión de calidad eficiente, con los estándares legales lo cual ayuda a disminuir todas las falencias que se han venido presentando.
O2. Crecimiento en el mercado nacional según la necesidad de los clientes y la gestión documental	F5, F9, O1, O4 Aprovechamiento de las políticas del país para fortalecer en el ámbito tecnológico.	D2, D3, D11, O2, O8, O10 Definir los roles del personal de la organización, sus responsabilidades para así evitar la alta rotación del personal y aumentar la eficiencia en los procesos.
O3. Implementación en los servicios de correo electrónicos certificado a nivel nacional e internacional	F6, F7, O3, O9 Integrar a la organización una persona calificada para la base de datos para realizar el proceso actualizado de la plataforma principal, lo cual brinde seguridad y .permita caracterizar el segmento de clientes y expandirlo.	D5, D7, O1,O3, Crear alianzas con entidades para proveer los equipos tecnológicos y la adecuación de la planta lo que permite ampliar el portafolio mediante las tendencias tecnológicas.
O4. Amplia cobertura para apoyar las necesidades y leyes del gobierno central	F4, F8 F11, O5, O6, O7 Aprovechar la ventaja competitiva que existe para ingresar a nuevos mercados,	D6, D8, D10, D12, O4, O5, O10 planear adecuadamente el proceso operativo de los envíos, para así disminuir los tiempo,

	presentando proyectos de	teniendo en cuenta la demora de entrega
	promociones y de valor agregado a	para llegar a su destinatario el día
	los clientes, lo cual defina la imagen	estipulado.
	de la organización.	
O5. Crecimiento en		D9, D12, O4, Iniciar programas de
promociones y redes		capacitación al personal de transporte
sociales		donde de conozca los lugares que deben
		transitar y los diferentes riesgos que
		existen.
O6. Ley que obliga a las		
empresas a implementar el		
proceso de gestión		
documental		
O7. Digitalización de los		
servicios de correo		
O8. Brinda oportunidad de		
empleo en la región al ser		
una empresa publica		
O9. Cuidado y protección		
de los datos del cliente		
O10. Crecimiento en el		
sector postal		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1. Penetración de	F1, F3, F4, F7, A1, A5, Fortalecer	D1, D2, D4, D5 D6, A1, A3, A5,
empresas de mensajería	la calidad, tecnología, el tiempo de	Implementar mecanismos de control
	entrega y el servicio al cliente, para	para así estudiar las diferentes variables
		que están afectando la credibilidad de

	tener mejor reconocimiento en el mercado.	Servicios Postales Nacionales s.a. Frente a la competencia y ser la empresa pionera en tecnología e innovación.
A2. política cero papel	F3, F4, F7, A3, A7 Realizar control y seguimiento a cada uno de los procesos que se realizan en la parte operativa, lo cual direccionen al mejoramiento constante del servicio.	
A3. La competencia cuenta con alto reconocimiento y calidad del servicio	F5, F6, F9 A2 A4, Crear alianzas para reconocer todos los lugares, mantener un seguimiento constante a la plataforma de los contratos y dar un pre aviso a los clientes acerca de su estado actual en la empresa.	
A4. Desconocimiento de la zona urbana y rural por parte del aliado de transporte.		
A5. Vencimiento de contratos y términos de los clientes		
A6. Empresas competidoras que cuentan con mayor tecnología		
A7. Preferencia de los clientes por empresas que		

ofrecen mejor servicio y

mayor puntualidad.

Fuente: Elaboración propia del Autor

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)**

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Tabla No 9: matriz MEFI

MATRIZ MEFI			
FORTALEZAS			
Factores Claves El Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
F1. Presencia fuerte en el sector público	0.05	3	0.15
F2. Los valores empresariales son un gran atractivo al momento de escoger un proveedor de servicios	0.04	4	0.16
F3. Amplio portafolio de servicios	0.06	4	0.24
F4. Amplia cobertura nacional e internacional	0.06	4	0.24
F5. Posibilidad de realizar convenios interadministrativos con entidades del Estado	0.04	4	0.16
F6. Los canales disponibles para consultar el estado del envío	0.04	3	0.12
F7. Tarifas económicas en correo	0.06	4	0.24
F8. Posibilidad de entregar bajo puerta correo masivo	0.04	3	0.12
F9. Tener concesión del estado colombiano como operador de correo oficial	0.08	4	0.32

F10. Posee una amplia infraestructura la cual permite grandes volúmenes de mercancía. 0.05 4 0.20

Continuación matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

DEBILIDADES			
Factores Claves Del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
D1. Baja capacidad de reacción ante deficiencias del transporte ya que es subcontratado.	0.04	1	0.04
D2. Falta de integración y comunicación entre las diferentes áreas administrativas	0.03	1	0.03
D3. Alta rotación de personal y pérdida de memoria institucional	0.01	2	0.02
D4. Bajo seguimiento y control en los envíos que han perdido/robo	0.04	1	0.04
D5. Falta de sistemas y equipos tecnológicos de última generación	0.06	1	0.06
D6. Demoras y falta de calidad en las respuestas a solicitudes de los clientes	0.05	1	0.05
D7. Desaprovechamiento de espacio en las instalaciones	0.04	2	0.08
D8. Falta de acciones de reconocimiento y motivación para los colaboradores de acuerdo a sus resultados de desempeño	0.02	2	0.02
D9. Procesos y procedimientos desactualizados lo cual lleva al desconocimiento	0.04	1	0.04
D10. Tiempos de entrega demorados	0.06	1	0.06

D11. En algunas ocasiones, no hay trabajo en equipo, ya que se piensa que es suficiente con realizar las funciones asignadas a cada persona	0.05	2	0.10
D12. Desconocimiento de lugares por parte del auxiliar al momento de clasificar los envíos.	0.04	2	0.08
TOTAL	1		2.57

Fuente: Elaboración propia del Autor

La realización de la anterior análisis arrojo un peso ponderado de 2.57 lo que quiere decir que Servicios postales nacionales S.A se encuentra en la media, lo que permite que la empresa se mantenga en el mercado y así competir con otras empresas que prestan el mismo servicio, en estas ideas se permite concluir que la empresa necesita un plan de mejora lo cual ayude al posicionamiento de marca y así crear estrategias para captar más clientes en este sector, por otra parte permitir disminuir las debilidades e incrementar las fortalezas.

• MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Para Fred (2010) Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Tabla No 10: Matriz MEFE

MATRIZ MEFE			
OPORTUNIDADES			
Factores Determinantes Para El Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
O1. Validez jurídica del correo certificado	0.07	4	0.28
O2. Crecimiento en el mercado nacional según la necesidad de los clientes y la gestión documental	0.06	4	0.24

O3. Implementación en los servicios de correo electrónicos certificado a nivel nacional e internacional	0.06	3	0.18
O4. Amplia cobertura para apoyar las necesidades y leyes del gobierno central	0.08	3	0.24
O5. Crecimiento en promociones y redes sociales	0.03	3	0.09
O6. Ley que obliga a las empresas a implementar el proceso de gestión documental	0.05	2	0.10
O7. Digitalización de los servicios de correo	0.06	3	0.18
O8. Brinda oportunidad de empleo en la región al ser una empresa pública	0.07	4	0.28
O9. Cuidado y protección de los datos del cliente	0.07	4	0.28
O10. Crecimiento en el sector postal	0.06	3	0.18

Continuación Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

AMENAZAS			
Factores Determinantes Para El Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
A1. Penetración de empresas de mensajería	0.06	2	0.12
A2. Política cero papel	0.04	1	0.04
A3. La competencia cuenta con alto reconocimiento y calidad del servicio	0.06	1	0.06
A4. Desconocimiento de la zona urbana y rural por parte del aliado de transporte	0.07	2	0.14

A5. Vencimiento de contratos y términos de los clientes	0.02	2	0.04
A6. Empresas competidoras que cuentan con mayor tecnología	0.06	1	0.06
A7. Preferencia de los clientes por empresas que ofrecen mejor servicio y mayor puntualidad.	0.08	2	0.16
TOTAL	1		2.67

Fuente: Elaboración propia del Autor

En la anterior gráfica se analizaron las diferentes variables exteriores las cuales permite conocer como Servicios postales está aprovechando las oportunidades que brinda el sector postal, por otra parte, el resultado obtenido fue 2,67 lo que revela que se encuentra más alta de la media, en lo que la organización debe a implementar medidas las cuales logren aprovechar las oportunidades para que la lleven a disminuir todas las amenazas que tiene este sector.

8.4 PLAN DE ACCIÓN, PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE LA EMPRESA, SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A 4-

72

A continuación se abordará el plan de acción lo cual direcciona a brindar solución a los problemas que se presentan constantemente en la organización los cuales son: “demora en el tiempo de entrega”, “devolución de envíos”, “desconocimiento de los procesos”, “desconocimiento del contrato del cliente” y “falta de control de calidad”; ya que son los que dificultan el proceso logísticos de la empresa Servicios Postales Nacionales S.A. 4-72, con

este plan de mejora se pretende realizar una serie de estrategias que serán desarrolladas por el personal de la organización y autorizadas por el gerente regional y así cooperar a ser más competitiva en la industria lo cual permita alcanzar de forma efectiva el cumplimiento de los objetivos.

8.4.1 Formulación de objetivos

Objetivo 1: Verificar y controlar los envíos que ingresan al centro operativo para que sean despachados según su importancia.

Objetivo 2: Brindar apoyo al cliente cuando suministre la información del envío

Objetivo 3: Realizar constante seguimiento a los empleados lo cual lleve a verificar el cumplimiento efectivo de sus funciones.

Objetivo 4: Establecer comunicación constante entre las diferentes áreas de la empresa.

Objetivo 5: Proporcionar a la empresa elementos que permitan asegurar la calidad del servicio y así obtener mayor satisfacción de los cliente.

8.4.2. Formulación de Estrategias

Teniendo en cuenta que para mejorar los problemas que tiene la empresa de servicios postales nacionales S.A 4-72 frente al tiempo de entrega se centra en los procesos logísticos, se tuvo en cuenta las tres principales actividades logísticas a nivel interno del autor Serra de Figuera, como se mencionan en el marco teórico, con el fin de crear una mejor fidelización de clientes al cumplir con su pedido.

8.4.3. Proceso del pedido

- Realizar una inspección semanal al supervisor de turno por parte del líder operativo.
- Reestructurar y dar cumplimiento al manual de funciones en el centro operativo

- Cumplir con los controles establecidos para generar una trazabilidad sin errores.

8.4.4. Transporte

- Diseñar una base electrónica de datos en tiempo real para conocer lo que reciben los distribuidores por parte de los clientes.

8.4.5. Servicio al cliente

- Asignar en el centro operativo un empleado el cual brinde solución a las novedades de los clientes de forma inmediata.

8.4.5. Tratamiento de la mercancía

- Mejorar el servicio de distribución de los envíos en el tiempo establecido para la entrega.
- Disponer de un lugar en el centro operativo para los envíos en tránsito.
- Diseñar encuestas periódicas a los empleados, lo que lleve a identificar las diferentes novedades de cada proceso.
- Entregar oportunamente los informes de seguimiento de los envíos impuestos por los clientes.
- Brindar constantes capacitaciones a los empleados, acerca del manejo logístico y las diferentes actualizaciones del sistema.

8.4.6. Gestión de la información

- Realizar seguimiento a los contratos de los clientes para no cometer errores al momento de admitir los envíos de los clientes potenciales.
- Aumentar la calidad del servicio con la inspección e indicaciones sobre cada proceso.

- Planificar reuniones mensuales entre las áreas de la empresa y así conocer los avances que ella ha tenido con los servicios que presta.
- Integrar el área operativa mediante la realización de talleres y charlas de sensibilización.

En el siguiente cuadro se relacionan los objetivos realizados para lograr mejorar los problemas que tiene la organización, se le realizan estrategias a cada objetivo, el tiempo que se tendrá para la realización de ella y el responsable de verificar y controlar el cumplimiento de ellas. (ver tabla No 10)

Tabla No 11: Plan de acción

Estrategias	Actividades	CRONOGRAMA												Inversión Mensual	Recursos	Responsable
		ENERO A DICIEMBRE														
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Realizar una inspección semanal al supervisor de turno por parte del líder operativo.	Visitar cada turno en el transcurso de la semana para verificar la correcta ejecución de los proceso.													\$ 30.000	Acta de visita, registro fotográfico	Lider operativo
Reestructurar y dar cumplimiento al manual de funciones en el centro operativo	Diseñar el manual de funciones, socializarlo y colocarlo en un lugar visible en el centro operativo con los empleados.													\$ 1.000.000	Documento office, papelería	Área de recursos humanos-Lider operativo
Cumplir con los controles establecidos para generar una trazabilidad sin errores.	Realizar auditoria en el área de sistemas para conocer los errores que existe en la plataforma													\$ 2.000.000	Auditor, acceso a la plataforma	Gerente Regional-Lider operativo Equipo de soporte técnico
Diseñar una base electrónica de datos en tiempo real para conocer lo que reciben los distribuidores por parte de los clientes	Reuniones con los comerciales para recolectar la información y así alimentar la base de datos													\$ 10.000.000	Información de los clientes, ingeniero en sistemas, información de la empresa, plataforma	Gerente Regional-Equipo de soporte técnico
Asignar en el centro operativo un empleado el cual brinde solución a las novedades de los clientes de forma inmediata.	Constante comunicación vía telefónica o correo electrónico.													\$ 800.000	Documento office, computador-base de clientes actual.	Gerente Regional-area comercial

Estrategias	Actividades	CONTINUACION DEL CRONOGRAMA												Inversión mensual	Recursos	Responsable
		ENERO A DICIEMBRE														
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Mejorar el servicio de distribución de los envíos en el tiempo establecido para la entrega.	Asignar otro vehículo para las rutas nacionales.													\$ 2.000.000	Empresa de distribución	Gerente Regional- - área de transporte.
Disponer de un lugar en el centro operativo para los envíos en tránsito.	Invertir en herramientas de señalización para el centro operativo lo cual ayude a clasificar los envíos en tránsito según la ciudad.													\$ 300.000	Centro operativo	Gerente Regional-líder operativo
Diseñar encuestas periódicas a los empleados, acerca del manejo de los procesos y riesgos que puedan existir.	Realizar formato virtual cada mes para saber las novedades que generan los auxiliares													\$ 100.000	Encuesta, base de datos	Lider operativo y supervisor
Entregar oportunamente el registro de los envíos que ingresan y salen al centro operativo.	Agendar visitas cada mes con los cliente a para informar acerca del número de imposición realizada en el mes vencido													\$ 30.000	viáticos para la ejecutiva de cuenta, acta de visita	Área comercial, área de tratamiento.
Brindar constantes capacitaciones a los empleados, acerca del manejo logístico y las diferentes actualizaciones del sistema.	Generar alianza con un centro de estudio para que capacite y certifique a los empleados.													\$ 1.500.000	Papelería, material audiovisual	Área de recursos humanos
Realizar seguimiento a los contratos de los clientes para no cometer errores al momento de admitir los envíos de los clientes potenciales.	Generar el acceso a los comerciales en la plataforma de la empresa para conocer los contratos de los clientes													\$ 30.000	Plataforma de la empresa	Área comercial y área de tratamiento

Estrategia	Actividades	CONTINUACION DEL CRONOGRAMA												Inversión mensual	Recursos	Responsable
		ENERO A DICIEMBRE														
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Aumentar la calidad del servicio con la inspección e indicaciones sobre cada proceso.	Direccionar al personal de cada turno acerca de las prioridades que existen en el día.													\$ 50.000	Centro operativo	Lider de operativo y supervisor
Planificar reuniones mensuales entre las áreas de la empresa y así conocer los avances que ella ha tenido con los servicios que presta.	Responder al área de tratamiento acerca de actualizaciones que se realicen en la base de los clientes.													\$ 50.000	Plataforma de la empresa, correo electrónico.	Área comercial-área de tratamiento
Integrar el área operativa mediante la realización de talleres y charlas de sensibilización	Celebrar fechas especiales.													\$ 400.000	Globos, material audiovisual	Área de recursos humanos-Gerente Regional
TOTAL														\$ 18.290.000		

Fuente: Elaboración propia del Autor

9. CONCLUSIONES

Dando cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos, se realiza las siguientes conclusiones.

1. En la elaboración del diagnóstico, se evidencio que en el área operativa, algunas de sus principales dificultades en la logística, se da en la demora de entrega de mercancías, ocasionando en los clientes algunas molestias. Así mismo, se evidencio un alto número de devoluciones en los envíos y desconocimiento en los procesos por parte del personal del área operativa, por lo cual se elaboraron estrategias que ayuden a disminuir estas restricciones y así mejorar la efectividad de entrega a los clientes lo que lleva a tenerlos satisfechos con el servicio que se presta.
2. Debido a lo anterior evidenciado en el diagnóstico se dio paso al segundo objetivo, el cual tuvo que ver con el diseño del flujograma identificando la secuencia de los procesos de cada una de las actividades. Allí se hizo evidente la dificultad en el recorrido de cada uno de los envíos, desde que el cliente hace su envío en los puntos de venta y este es recogido por el personal de transporte por sugerencia del cliente. Por ende, este diagrama logró obtener las diferentes restricciones, los tipos de contratos que presta la organización y el proceso detalladamente lo que concluye hasta la entrega eficiente al lugar requerido.
3. Como tercer paso y siguiendo el objetivo 3, sobre la identificación de las diferentes fuerzas que intervienen en las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que existen en la organización, permitió ubicar ordenadamente los pasos a seguir en la estrategia del plan de mejoramiento en el proceso logístico. Lo que nos lleva a identificar cada una de ellas y fortalecer aquellas que más lo requieren.

Una vez realizado el análisis interno de la matriz FODA,² se evidenció que:

- **FORTALEZAS:** Amplio portafolio de servicios, amplia cobertura nacional e internacional y concesión del estado colombiano como operador de correo oficial.
- **DEBILIDADES:** Baja capacidad de reacción ante deficiencias del transporte ya que es subcontratado, bajo seguimiento y control en los envíos que han perdido/robo, demoras y falta de calidad en las respuestas a solicitudes de los clientes.

En cuanto a la matriz MEFI, arrojo un peso ponderado de 2.57 lo que quiere decir que Servicios postales nacionales S.A se encuentra en la media, lo que permite que la empresa se mantenga en el mercado y así competir con otras empresas que prestan el mismo servicio y la matriz MEFI, nos permite conocer como Servicios postales está aprovechando las oportunidades que brinda el sector postal, por otra parte el resultado obtenido fue 2,67 lo que revela que se encuentra más alta de la media.

Otra herramienta importante, utilizada para realizar el análisis sobre las principales problemas que enfrenta la organización, fue el diagrama de Pareto, el cual logra evidenciar que las principales problemáticas que enfrenta la organización es: demora en el tiempo de entrega de los envíos con 24% y devolución de envíos con 14% teniendo un acumulado de 38% de los problemas diagnosticados, por ello se decide crear el plan de acción lo que ayudará a disminuirlas y con el seguimiento llegar a eliminarlas.

² El FODA: es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro

Entre las fortalezas, se pudo organizar de manera metodológica, herramientas y actividades que se pueden llevar a cabo a partir de la utilización de las cinco fuerzas de Porter. Pues estas permitió evidenciar que la empresa presta un servicio de mensajería, tiene una muy buena representación de negociación y por ende el Poder se centra, en la capacidad de convenio con los clientes que tienen masivamente a requerir y solicitar el servicio de la empresa requerimientos, por la representación y el personal de la empresa.

En cuanto a la competencia, se evidencio que Servicios postales nacionales S.A4-72, en la región, se destaca como una empresa que compite a nivel del mejor precio dado que el valor ponderado es de 0,60% frente a Servientrega, Saferbo y Coordinadora con 0,45%, quienes tienen un costo más elevado del servicio. En la variedad de servicios, servicios postales nacionales S.A el resultado del peso ponderado es igual a Coordinadora con 0,48% y Servientrega y Saferbo con 0,36%.

Por último, y teniendo en cuenta el cuarto objetivo sobre el diseño de estrategias que debe implementar la empresa de Servicios postales nacionales S.A 4-72, para mejorar y dar cumplimiento a los procesos del área de operativa, se hace necesario llevar a cabo estrategias y actividades que permiten reestructurar en el manual de funciones para el personal operativo que direccionen a mejorar la organización.

También, brindar constantes capacitaciones a los empleados lo que garantice el eficiente desempeño de labores y así llevar a disminuir las principales problemáticas en el área operativa para dar cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos planteados.

10. RECOMENDACIONES

Implementar plan de mejoramiento para los procesos logísticos de la empresa de servicios postales nacionales S.A 4-72, debe ser una decisión estratégica, que permita que la organización se postule en el mercado como una de las mejores a nivel de servicio y de competitividad del contexto nacional, local y regional, logrando tener alternativas de mejoras en su proceso logístico.

De ahí, que se hace las siguientes recomendaciones con el fin, de realizar las mejoras pertinentes:

- Se recomienda a la organización de Servicios Postales Nacionales S.A. 4-72 la implementación para la sede Pereira un sistema eficiente de gestión de calidad lo cual ayude a mejorar las problemáticas que tiene empresa y dejar más claro los procesos internos y externo lo cual direcciona a mejorar su posición en el mercado.
- Se sugiere a la empresa incrementar la publicidad en la página principal y redes sociales, donde se presenten todas las tarifas, promociones, alianzas y servicio que se ofrece y así lograr ser pionera al momento de los clientes elegir.
- Se le indica al Lider operativo establecer un sistema de control eficiente en los procesos logísticos desarrollados en el centro operativo lo que ayude a disminuir las problemáticas observadas en la sede Pereira.
- Realizar auditorías internas periódicas, lo cual ayuden a verificar la situación actual del área operativa y así disminuir los errores que pueden estar ocurriendo.

11. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Aguilera C., (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones.

Estudios Gerenciales, núm. 77 (pp. 53-69) Cali. Universidad ICESI. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf>

Ballou, R. (2005) Logística administración de la cadena de suministro 5ta edición.

Distribution Management. Nueva York: Macmillan, pag.4

Beetrack (2019) 6 problemas de distribución logística de productos

[Blog]. <https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-de-distribucion/>

Bernal, C. (2000) Metodología de la investigación 3ra edición. Recuperado en

<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%c3%b3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Carvajal, A. (2010,) Investigación Cualitativa. En: *Elementos de la investigación*.(3 ed.)

Cali. Universidad del Valle. pág.60.

Domenech, J. (S.F) Diagrama de Pareto. Documento (Pdf). Recuperado de

https://www.uteq.edu.mx/files/docs/Curso_Estadistica_MARS/Diagrama_de_Pareto.pdf

Fred, D. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. Tercera edición.

Novena Edición. México, pág.149. Recuperado de

<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

García, A. (2000) Las claves de publicidad. Quinta edición

<https://books.google.com.co/books?id=FwKfrqi1oywC&pg=PA164&dq=publicidad+factores+clave+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj2wOn3wfrqAhWBdd8KHcOuAPMQ6wEwAHoECAAAQ#v=onepage&q=publicidad%20factores%20clave%20de%20una%20empresa&f=false>.

Hernández, J.(s.f) Modelo de Competitividad de las cinco Fuerzas de Porter. Documento en digital (Pdf) Recuperado en

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER.pdf

Lenis, C. (2012) Implementation de un Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa L&M Servicios & Asesorias S.A, De La Ciudad De Santiago De Cali.

(Trabajo de grado modalidad práctica empresarial para optar por el título de administradora de empresas) Universidad Del Valle Santiago De Cali. Recuperado en:

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/10083/CB-T.G.%20CATERINE%20LENIS%20IMPLEMENTACION%20DE%20UN%20SGC%20EN%20LA%20EMPRESA%20L%26M%20S.A.%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Macdonald, J y Tanner, Steve. (2000) Habilidades directas, aprenda las claves del benchmarking en una semana, Ediciones gestiones, pág. 11-12. Recuperado en libro virtual.

<https://www.ebookfinder.cc/?p=Aprende+Las+Claves+Del+Benchmarking&ln=es>

Ministerio de Tecnologías (2019) Sala de Prensa sobre los ingresos de las empresas postales en Colombia. (Blog principal). <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/102233:Ingresos-del-sector-postal-aumentaron-9-en-el-primer-trimestre-del-año>

Serra de la Figuera, (2000) La logística empresarial, Ediciones gestiones. Recuperado en: <https://www.abebooks.com/book-search/title/logistica-empresarial-nuevo-milenio/author/serra-figuera-daniel/>.

Servicios Postal Nacionales S.A -472, (2009) Página principal de servicios postales nacionales 4-72 <http://www.4-72.com.co>

Servientrega, (1982, 2020). Página principal de servientrega, recuperada en <https://www.servientrega.com/wps/portal/Colombia/servientrega/nuestra-marca>

Saferbo, [Historia de saferbo] página principal recuperada en: https://www.saferbo.com/?page_id=315

Heidy Rojas, (2015), Prezi Coordinadora mercantil, recuperada en: <https://prezi.com/n00kkp9frb8y/coordinadora-mercantil-sa/>

Servicios Postal Nacionales S.A -472 (2011) http://www.472.com.co/sites/default/files/TextoImagenArchivo/Circular_002_2011.PDF

Servicios Postal Nacionales S.A -472, (2015) tomado de <http://472.com.co/NormatividadGeneraldeLaEmpresa>

Servicios Postales Nacionales S.A 4-72 sede Pereira (2019) Documentos impresos Recuperado

de la información brindada en la empresa

Shaughnessy, J (2000,): Marketing competitivo, un enfoque estratégico.

ediciones Diaz desantos , S.A pag. 475 Recuperado en

[https://books.google.com.co/books?id=Zua9_PZcmGcC&pg=PA475&dq=precio+competitivo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj64a6LtvrqAhUQVN8KHQF-](https://books.google.com.co/books?id=Zua9_PZcmGcC&pg=PA475&dq=precio+competitivo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj64a6LtvrqAhUQVN8KHQF-CToQ6wEwAHoECAAQAQ#v=onepage&q=precio%20competitivo&f=false)

[itativo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj64a6LtvrqAhUQVN8KHQF-](https://books.google.com.co/books?id=Zua9_PZcmGcC&pg=PA475&dq=precio+competitivo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj64a6LtvrqAhUQVN8KHQF-CToQ6wEwAHoECAAQAQ#v=onepage&q=precio%20competitivo&f=false)

[CToQ6wEwAHoECAAQAQ#v=onepage&q=precio%20competitivo&f=false](https://books.google.com.co/books?id=Zua9_PZcmGcC&pg=PA475&dq=precio+competitivo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj64a6LtvrqAhUQVN8KHQF-CToQ6wEwAHoECAAQAQ#v=onepage&q=precio%20competitivo&f=false)

ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA AL SUPERVISOR

Formato De Entrevista

Nombre: Tomas Estiven Espitia

Cargo: Supervisor de servicios postales nacionales S.A 4-72

Pregunta 1: ¿Cómo considera que se encuentra posicionada 4-72 frente a las otras empresas que compiten en este sector?

La empresa 4-72, no es un referente en cuanto a calidad ni agilidad su principal ventaja es la economía ya que maneja precios más bajos a otras empresas, ya que existe mejor administración en otras empresas.

Pregunta 2 ¿Cuál cobertura tiene la empresa?

La cobertura es completa, tanto a nivel nacional e internacional, ya que maneja todos los servicios, tiempo de entrega, todo depende del bolsillo del cliente.

Pregunta 3 ¿Cómo se describe su presencia en el sector público?

La presencia en el sector público es muy interesante, ya que es fundamental, solo que no se tiene la calidad y el estatus para manejar muchos procesos con los clientes, los clientes el gobierno cursan por 4-72 y los que no sacan de sus bolsillos para hacerlo por eso deberíamos ser un referente de calidad, confianza, que seamos lo primero que piense una persona al momento de realizar un trámite de despacho de un envío.

Pregunta 4 ¿Cuál es el proceso logístico en la empresa? ¿Existe algún tipo de externalización de Procesos logísticos?

El proceso logístico que maneja 4-72 es: Recolección de los envíos al cliente cuando es corporativo o desde el punto de venta, Admisión, clasificación, despacho, liquidación a cartero, digitalización de guías, la empresa terceriza con equipos de sistema, transporte, ya sea aéreo o terrestre, personas naturales que se encargan de los expendios.

Pregunta 5 ¿Cuál es el manejo que 4-72 le da a las novedades con los clientes?

Existe un área encargada de las peticiones, quejas y reclamos (PQR) esta se encarga de recibir todos los reclamos ya sean de hurto, extravió, daño del envío, se cubre mediante una investigación según el caso, para así determinar si se realiza una indemnización, la empresa recolecta pruebas e información para así brindar una respuesta a los clientes.

Pregunta 6 ¿Qué tipo de servicio de masivos maneja la empresa de Servicio postales nacionales s.a 4-72?

Masivo estándar, masivo dirigido y masivo express, masivos de paquetería lo que se conoce como guía master.

Pregunta 7 ¿Cómo considera que se pueden evitar las devoluciones?

Las devoluciones se pueden evitar contratando el personal en distribución hábil, que acate todas las reglas, como las normas o protocolos de entrega, también por parte de los destinatarios o remitentes que diligencien bien la información que en lo posible que sea responsabilidad de la empresa que puedan realizar la entrega, ya que existen cosas de fuerza mayor que impiden

ejemplo: un robo, una incautación, envió dañado en esta cadena logística siempre va a existir el riesgo a alguna novedad.

Pregunta 8 ¿Cuál es la capacidad de respuesta frente a los problemas que se presentan con los envíos?

La capacidad de respuesta va dependiendo el tipo de novedad, existen dificultades que se ciñen a tiempo de ley o dispuestos por la empresa, que tiene ya predispuestos a ciertas condiciones, en algunas ocasiones no son tan rápidas las respuestas porque no hay claridad en las dificultades, en el área que se debe dirigir ya que no existe un contacto directo.

Pregunta 9 ¿Considera usted que 4-72 le ha brindado la información suficiente a los clientes para adquirir el servicio y tener claridad en los plazos de entrega?

Si la empresa es clara ya que se maneja una tabla de acuerdo a los servicios que ofrece los tiempos de entrega, lo que se le hace difícil tener la capacidad de enfrentar toda la congestión de envíos, entonces por eso se ven cortos y por eso existen demoras excesivas al normal que se necesita para ciertos lugares.

ANEXO B. GUÍA CUMPLIDA

DILIGENCIAMIENTO DE GUÍA CUMPLIDA

EMITENTE Razón Social: CARLO CARDONA N° 67 - 348 CANTOQUIA Municipio: LA 590305CO STRATARIO Razón Social: IDREA BERNAL N° IDA EL JARDIN Municipio: CALDAS	472 CORREO CERTIFICADO NACIONAL Fecha: 25/07/2014 16:28:59 Centro Operativo: PV PPAL MEDLLI SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A. NIT 906.862917-8 DG 25 G 99 A 99 REMITENTE Nombre Razón Social: HERNAN DARIO CARDONA GRALDO Fecha Aprox Entrega: 01/08/2014 Dirección: CIRA 64 C N° 67 - 348 NIT/C.V.T.B.: 3584032 Teléfono: 4414308 Código postal: CÓDIGO OPERATIVO: 3333 CÓDIGO OPERATIVO: 5555 DESTINATARIO Nombre Razón Social: PAULA ANDREA BERNAL Dirección: VEREDA EL JARDIN Ciudad: ARMA AGUADAS Departamento: CALDAS Teléfono: 3205724340 Código postal: OBSERVACIONES DE ADICIÓN / DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO: FIRMA REPOSITOR	8N236590305CO MOTIVOS DE NO ENTREGA: FECHA: 07/07/2014 HORA: 09:00 AM Segundo intento de entrega: FECHA: 08/07/2014 HORA: 09:00 AM OBSERVACIONES DE DISTRIBUCIÓN: DATOS DE ENTREGA: Fecha y hora de entrega recibida:
--	--	--

Valor \$0	Peso (gms) 20.00	Peso Volumétrica (gms) 0.00	Valor Declarado \$100.000
-----------	------------------	-----------------------------	---------------------------

Parte denominada Prueba de entrega que se desprende de la parte denominada atario y debe diligenciar el p.v. una vez haya firmado el destinatario.

Parte denominada Prueba de entrega que se desprende de la parte denominada atario y debe diligenciar el p.v. una vez haya firmado el destinatario.

Datos de la persona que recibe el envío: Blanca Lixia Ospina G

Fecha y hora de la entrega al cliente: 29.07.2014 6:30 PM

Datos del encargado o persona que hace entrega del envío al cliente, estos datos deben ser en letra legible con número de cédula: Carlos Jarama Melia Franco 71709510

ANEXO C. REPORTE GLOBALIZADO

	REPORTE GLOBALIZADO											
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Centro operativo: 5018850 PO.PPAL-PEREIRA</td> <td style="width: 50%;">Fecha: 12/06/2020 11:55:36</td> </tr> <tr> <td>Sector distribución: DU350</td> <td>Usuario: ana.lopez1</td> </tr> <tr> <td>N° de cambio de custodia: 0011554604</td> <td>Distribuidor: Pendiente</td> </tr> <tr> <td>Destino: INTERSERVICE S.A CR 6 # 6-09 PEREIRA</td> <td>Cedula de ciudadanía:</td> </tr> <tr> <td>Cantidad envíos sin seguimiento: 0</td> <td>Cantidad envíos cargados: 1</td> </tr> </table>			Centro operativo: 5018850 PO.PPAL-PEREIRA	Fecha: 12/06/2020 11:55:36	Sector distribución: DU350	Usuario: ana.lopez1	N° de cambio de custodia: 0011554604	Distribuidor: Pendiente	Destino: INTERSERVICE S.A CR 6 # 6-09 PEREIRA	Cedula de ciudadanía:	Cantidad envíos sin seguimiento: 0	Cantidad envíos cargados: 1
Centro operativo: 5018850 PO.PPAL-PEREIRA	Fecha: 12/06/2020 11:55:36											
Sector distribución: DU350	Usuario: ana.lopez1											
N° de cambio de custodia: 0011554604	Distribuidor: Pendiente											
Destino: INTERSERVICE S.A CR 6 # 6-09 PEREIRA	Cedula de ciudadanía:											
Cantidad envíos sin seguimiento: 0	Cantidad envíos cargados: 1											
Código cambio de custodia No.  0011554604		Página: 1 de 1										



DEVUELTO

RA262404076C0

Datos quien entrega	Datos quien recibe
Firma: _____ C.C.: _____ Nombre: _____ Cargo: _____ Día: ____ Mes: ____ Año: ____ Hora: _____	Firma: _____ C.C.: _____ Nombre: _____ Cargo: _____ Día: ____ Mes: ____ Año: ____ Hora: _____

ANEXO D. FOTOGRAFÍAS DE LA ORGANIZACIÓN





