



**“PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES COMO ACTORES EN LA  
CADENA DE SUMINISTRO DE MENSAJERIA CONFIDENCIAL EN SANTIAGO DE  
CALI”**

**Autor**

**Mario Alberto Arias Cárdenas**

**Trabajo de Grado para optar por el título de  
Magíster en Administración – Gestión Estratégica**

**Director de Trabajo de Grado**

**Docente: Dr. Jaime Ferreros Tamayo**

**Universidad Icesi**

**Facultad de Ciencias Administrativas y  
Económicas**

**Santiago de Cali, Diciembre 2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo agradecerle a Dios, por entregarme la vida, llena oportunidades, continuamente alimentar la confianza y la fuerza interior para cumplir las metas propuestas.

Deseo, agradecer a mi padre y amigo, Guillermo Arias por su apoyo moral y animo permanente en todos los momentos difíciles para cumplir este, así mismo, al docente Jaime Ferrerosa Tamayo por su valiosa orientación, también a Mensajería Confidencial, en cabeza del Ing. Wilson Benavides Losada por brindarme el apoyo y la posibilidad de tener el escenario para desarrollar el siguiente trabajo de investigación.

## CONTENIDO

1. Portada.	
2. Resumen.	
3. Vocabulario.	
4. Introducción.....	3
5. Planteamiento del problema: Causas, consecuencias y objetivo.....	6
5.1 Causas .....	6
5.2 Consecuencias.....	8
5.3 Objetivo.....	9
6. Contextualización de la Organización.....	10
6.1 Descripción del proceso de entrega de objetos.....	10
6.2 Volúmenes de objetos postales movilizados por Sede y Tipo de Distribución.....	11
6.3 Participación por sede en la distribución de objetos postales a nivel regional y nacional.....	13
6.4 Evaluación de proveedores regionales y nacionales primer semestre 2011.....	14
6.5 Indicadores evaluados a proveedores de distribución.....	16
6.6 Resumen de resultados.....	19

7. Referentes teóricos: reseñas, articulación teoría, problema y organización. ....	20
7.1 Articulación entre las fuentes teóricas, el problema planteado y la solución propuesta.....	32
8. Propuesta de solución e implementación.....	35
8.1 Costo anual de fletes cancelado a distribuidores seleccionados y descripción del proceso actual .....	35
8.2 Ejemplificación del proceso propuesto de distribución regional y nacional .....	37
8.3 Viabilidad y beneficios de la propuesta.....	39
8.4 Plan de acción.....	40
8.5 Cronograma de implementación de la propuesta.....	41
9. Limitaciones y restricciones.....	42
10. Conclusiones.....	43
10.1 Conclusiones específicas área operativa sede principal Mensajería Confidencial Cali.....	43
10.2 Conclusiones generales para las partes interesadas de Mensajería Confidencial.....	44
10.2.1 Socios.....	44
10.2.2 Clientes.....	44
10.2.3 Proveedores.....	45
10.2.4 Empleados.....	45
11. Recomendaciones.....	46
12. Bibliografía.....	47

## Lista De Tablas

1. Tabla N° 1. Encuesta de satisfacción - clientes corporativos.....	7
2. Tabla N° 2 Volúmenes de objetos postales movilizados por sede y tipo de distribución.....	12
3. Tabla N°3 Participación en distribución regional y nacional año 2010 Mensajería Confidencial. (80% de participación).....	15
4. Tabla N° 4. Indicadores evaluados, rangos de medición y criterios de calificación.....	17
5. Tabla N° 5. Evaluación semestral de distribuidores alto impacto Santiago de Cali primer semestre 2011.....	18
6. Tabla N°6. Costo anual de fletes cancelado a distribuidores seleccionados.....	36
7. Tabla N° 7. Costos totales de propuesta 50% mensajería confidencial 50% proveedor.....	38
8. Tabla 8. Viabilidad y beneficios económicos para mensajería confidencial Cali de la propuesta.....	39
9. Tabla N°9 Actividades para el programa desarrollo de distribuidores .....	41

## Lista de gráficos y figuras

Gráfico N° 1 Porcentaje de distribución regional y nacional por sede año 2011.....	13
Gráfico N° 2 Evaluación de distribuidores de alto impacto primer semestre 2011.....	19
Figura N° 1 La brecha del cliente.....	21
Figura N° 2 Modelo de brechas de la calidad del servicio.....	27

## **2. Resumen**

El objetivo de este trabajo de investigación es establecer una metodología para Mensajería Confidencial, que contribuya a la satisfacción de los clientes corporativos en la distribución de objetos postales a nivel regional y nacional, a través del desarrollo de distribuidores en la cadena de suministro y así alcanzar la eficiencia operativa y la reducción de costos de distribución.

El propósito del gerente general o del director operativo de la empresa es mantener la satisfacción del cliente ya que existe la posibilidad de perder participación en los servicios o productos contratados, afectando los estados financieros e imagen de la compañía en el mercado.

El desarrollo de los distribuidores regionales y nacionales permitirá la alineación estratégica con las exigencias operativas de los clientes corporativos de la compañía, así como la reducción de los costos de distribución, estos aspectos son los resultados principales de este trabajo.

La conformación de una red de distribuidores regionales y nacionales altamente confiables y eficientes operativamente, es garantía para establecer negociaciones a largo plazo con clientes corporativos, logrando la satisfacción y fidelidad de los anteriores; así como mayor confianza de los inversionistas de Mensajería Confidencial.

## **2.1 Summary**

The objective of this investigation is to establish a methodology for confidential messaging which contributes to the satisfaction of corporate customers for the distribution of postal objects at a regional and national level through the development of distributors for supply chain of supplies and thus achieve operational efficiency and the reduction of distribution costs.

The purpose of the general manager or the operating director of the company is to maintain customer satisfaction as there is the possibility to loose acquired participation of services or products which in turn affect the financial statements and the image of the company in the a market.

The development of regional and national distributors will permit a strategic alignment according to operational requirements of the corporate clients of the company as well as reducing distribution costs. These aspects are the main results of this investigation.

The establishment of a highly reliable and operationally efficient network of regional and national distributors guarantees the establishment of long term negotiations with corporate clients and achieves the satisfaction and loyalty of the foregoing as well as increased investor confidence of Confidential Messaging.

### 3. Vocabulario

- **Objetos Postales:** Al respecto “objetos con destinatario, presentados en la forma definitiva en que deban ser transportado por el operador de servicios postales. se consideran objetos postales entre otros las cartas, tarjetas postales, telegramas, extractos de cuentas, recibos de toda clase, impresos, periódicos, cecogramas, envíos publicitarios, muestras de mercaderías y pequeños paquetes. “(Ley 1369 del 30 de diciembre del 2009 Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.)

- **Operador de Servicios Postales:** Al respecto “es la persona jurídica, habilitada por el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones que ofrece al público en general servicios postales, a través de una red postal.” (Ley 1369 del 30 de diciembre del 2009 Ministerio de Tecnologías de La Información y las Comunicaciones.)

**Tiempos de distribución:** Indicador o estándar de servicio exigido y medido por los clientes corporativos que consiste en el control de los días de entrega permitidos de los objetos postales, la entrega se confirma con una imagen escaneada de la guía firmada por el usuario del cliente corporativo. En caso de Incumplimiento mensual se genera penalización.

**Localidad:** Es una ciudad o municipio donde la empresa, no tiene agencia o sede propia y debe entregar objetos postales de sus clientes corporativos en los tiempos establecidos.

### 3.1 Vocabulary

- **Postal Objects:** in this regard "objects to a recipient, presented in the final form in which they must be transported by a postal service operator. postal items are considered to be, among others, letters, postcards, telegrams, bank statements, receipts of all kinds, printed materials, newspapers, braille letters, mailings, samples of merchandise and small packages.
- **Postal Service Operator:** In this regard "is the legal entity authorized by the Ministry of Information Technologies and Communications which offers postal services in general to the public, through a postal network."
- **Delivery time:** Indicator or standard time measure in hours, days, etc by the corporate customer of the delivery time of items mailed. The confirmation of the received item is done by scanned image of the signature of the employee in charge. In case of failure to deliver penalization is apply.
- **Location:** City or town without a local company office. That is covered by the delivery service of the company.

#### **4. Introducción**

La empresa Mensajería Confidencial fue fundada hace diecinueve (19) años (1992) en Santa fe de Bogotá. Actualmente es una empresa dedicada a la distribución masiva de objetos postales con cobertura nacional, en trece (13) ciudades más del territorio colombiano, entre capitales de departamento y ciudades intermedias. Mensajería Confidencial está regulada por la Comisión de Regulación de Comunicaciones, entidad del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Sus clientes son entidades bancarias y multinacionales de telecomunicación, grandes impresores del país, entidades gubernamentales (instituciones educativas y de salud), entre otras organizaciones de diferentes sectores de la industria y personas naturales.

La distribución de los objetos postales tiene gran impacto en los ingresos económicos y campañas comerciales o de publicidad de los clientes, entre éstos podemos detallar: extractos bancarios, recaudo de cartera por servicios de telefonía e Internet, pines de tarjetas de crédito, invitaciones a seminarios o conferencias, facturas de cobro por productos y servicios, notificaciones jurídicas y personales, información comercial y paquetes hasta dos (2) kilos. Por lo anterior, el cumplimiento del operador de servicios postales en los tiempos de entrega es de gran impacto para la información financiera, metas comerciales y procesos administrativos de los clientes.

La organización debe propender por mejorar continuamente sus procesos operativos y logísticos para cumplir los indicadores exigidos por el cliente y los lineamientos de la alta dirección.

La distribución urbana se realiza con operadores de ruta o mensajeros. En municipios o localidades donde no existe centro operativo, la distribución de los objetos postales se realiza con distribuidores regionales y nacionales. La medición de estos indicadores operativos en la distribución es interna, pero también monitoreada diariamente por cada cliente corporativo en informes de gestión generados en las páginas de Internet o de web logística. Dada esta exigencia en la trazabilidad del avance y cierre del proceso de distribución, es necesaria la alineación en procesos operativos, transmisión de conocimientos tácticos y tecnológicos de la compañía a los distribuidores regionales y nacionales de la cadena de suministro, y de esta manera iniciar su consolidación como aliados estratégicos.

Una de las directrices a desarrollar en la planeación estratégica de Mensajería Confidencial es mejorar el índice de satisfacción del cliente, a través de una metodología propuesta para el desarrollo de distribuidores regionales y nacionales, garantizando el logro de las siguientes metas: distribuidores altamente confiables y cero penalizaciones.

Este trabajo de investigación aplicada explicará las causas y consecuencias del incumplimiento de los indicadores establecidos por los clientes corporativos, esto genera penalizaciones al interior de la compañía afectando los estados financieros y la imagen corporativa.

Se realiza la descripción del proceso actual de distribución para implementar un plan de mejoramiento que permita optimizar los procesos operativos de la distribución regional y nacional.

Los referentes teóricos se soportan en la importancia del servicio al cliente en la logística y la cadena de suministro, el modelo de las brechas de la calidad del servicio

Se establece el cronograma de implementación para el desarrollo de distribuidores regionales y nacionales identificando los beneficios operativos y económicos.

Finalmente se plantean las limitaciones del plan propuesto y las conclusiones específicas del área operativa y demás partes interesadas, así como las recomendaciones aplicables a otras organizaciones e investigaciones futuras como por ejemplo la venta de franquicias de la compañía.

## **5. Planteamiento del problema: causas, consecuencias y objetivo.**

### **5.1 Causas.**

La empresa decidió escoger cuatro factores de éxito para ser evaluados en la encuesta de satisfacción. (Ver tabla N°1 - encuesta de satisfacción - clientes corporativos). En esta tabla se puede apreciar cada factor y su ponderación: servicio al cliente – cincuenta por ciento (50%), quejas y reclamos – veinte por ciento (20%), condiciones de negociación – quince por ciento (15%) y atención del personal - quince por ciento (15%).

La empresa Mensajería Confidencial no cumple de manera eficaz con el indicador de tiempos de entrega regional y nacional, soportado en imágenes ya que la exigencia es mínimo del noventa y nueve (99%) de efectividad y la medida actual es del 88,43%, lo que genera la necesidad de un plan de mejoramiento que permita alcanzar la meta encuesta de satisfacción - clientes corporativos.

**Tabla Nº 1. Encuesta de Satisfacción - Clientes Corporativos**

<b>Tabla Nº 1. Encuesta de satisfacción - clientes corporativos</b>			
<b>Factores evaluados</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Índice de satisfacción</b>	<b>Ponderación</b>
Servicio al cliente (50%)	1. Cumplimiento a los tiempos de distribución urbanos establecidos soportado en imágenes.	98,56%	47,46%
	2. Cumplimiento a los tiempos de distribución regionales y nacionales establecidos soportado en imágenes.	88,43%	
	3. Cumplimiento al porcentaje de devoluciones establecidas.	97,78%	
Quejas y reclamos (20%)	4. Tiempo de respuesta a quejas y reclamos.	95,21%	19,16%
	5. Solución precisa a las quejas y reclamos.	96,43%	
Condiciones de negociación (10%)	6. El valor de la tarifa regional y nacional se ajusta al servicio de distribución del mercado	96,46%	9,65%
Atención del personal (20%)	7. La atención del personal (área operativa) es precisa y cálida.	98,87%	19,77%
<b>TOTAL</b>			<b>96,05%</b>
<b>Fuente: Encuesta de satisfacción clientes corporativos Mensajería Confidencial primer semestre 2011</b>			

## **5.2 Consecuencias.**

La empresa cuenta con cuatro clientes corporativos, en sus contratos han establecido cláusulas de penalización hasta en un cuatro por ciento 4% de la facturación mensual que calculada sobre la base de facturación mínima mes puede alcanzar hasta 12 millones de pesos mensuales que cuantificados pueden alcanzar la suma de ciento cuarenta y cuatro millones anuales, situación que afectaría de manera directa la rentabilidad de la sede, en síntesis la organización debe desarrollar una propuesta que le permita alcanzar la meta del indicador cumplimiento a los tiempos de distribución regionales y nacionales establecidos soportado en imágenes y eliminar los costos de penalización.

### **5.3 Objetivo.**

Diseñar un programa de desarrollo de proveedores regionales y nacionales para cumplir con el indicador del tiempo de entrega de objetos postales, soportado en registros de imágenes evidenciados en la web logística de los clientes corporativos.

Reducir al menos un treinta por ciento (30%) los costos promedios de fletes anuales pagados en el retorno pruebas de entrega, necesarias para cumplir las métricas o indicadores de los clientes.

## **6. Contextualización de la organización.**

### **6.1 Descripción del proceso de entrega de objetos postales.**

El cliente corporativo envía al centro de impresión la información detallada de cada objeto postal, este proceso de impresión es independiente de la actividad de distribución de objetos postales.

El centro de impresión envía a Mensajería Confidencial todos los objetos postales con la base de datos, esta información se ingresa al sistema operativo de la empresa y se asigna el número de identificación o código de barras correspondiente.

Para la distribución regional y nacional se ingresa al software corporativo toda la información del objeto postal incluido su código de barras para identificación por localidad.

El distribuidor regional y nacional recibe los objetos postales e inicia el proceso de distribución bajo los tiempos notificados, diariamente debe enviar de regreso las pruebas de entrega o guía firmada por el usuario final en calidad de recibido, este costo es asumido por la compañía. Frecuencia de envío que oscila entre los veinticuatro y veintiséis días al mes.

El área de despachos nacionales digitaliza (usando un scanner especial para esta tarea) las pruebas de entrega recibidas, actualiza esta información a la Web logística de cada cliente corporativo; esta información permite cerrar las órdenes de producción o de servicio.

## **6.2 Volúmenes de objetos postales movilizados por sede y tipo de distribución.**

De la tabla N°2 se puede inferir que a nivel del país el porcentaje de distribución urbana corresponde a 73,88%. Para la distribución regional y nacional, gestión realizada por los distribuidores de cada localidad, donde la empresa no tiene sede, asciende a un 26.12% lo cual implica que la cuarta parte de los objetos postales distribuidos por la compañía es labor del proveedor de distribución, por lo que se hace prioritario al área operativa crear elementos permanentes de sinergia entre la empresa y distribuidores.

Tabla N°2 Volúmenes de objetos postales movilizados por sede y tipo de distribución.

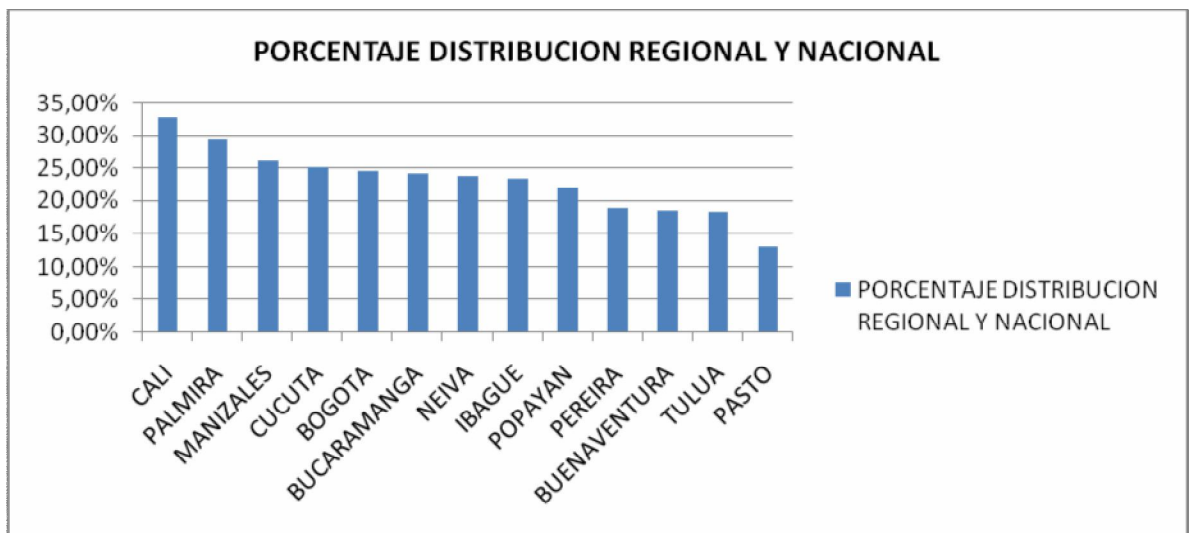
<b>Tabla N°2 Volúmenes de objetos postales movilizados por sede y tipo de distribución.</b>				
<b>Departamento</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Distribución por sede</b>	<b>Distribución urbana</b>	<b>Distribución regional y nacional</b>
Valle del cauca	Cali	1.729.852	1.165.373	564.479
Tolima	Ibagué	550.796	421.970	128.826
Cundinamarca	Bogotá	395.514	298.793	96.721
Huila	Neiva	300.146	228.790	71.356
Risaralda	Pereira	251.779	204.429	47.350
Nariño	Pasto	233.627	203.188	30.439
Norte de Santander	Cúcuta	194.294	145.654	48.640
Caldas	Manizales	179.140	132.480	46.660
Cauca	Popayán	166.629	129.876	36.753
Valle del cauca	Palmira	31.277	22.077	9.200
Valle del cauca	Buenaventura	170.952	139.536	31.416
Valle del cauca	Tulúa	169.466	138.362	31.104
Santander	Bucaramanga	29.065	22.077	6.988
<b>Total volumen</b>		<b>4.402.537</b>	<b>3.252.605</b>	<b>1.149.932</b>
<b>Participación en Volumen</b>		<b>100,00%</b>	<b>73,88%</b>	<b>26,12%</b>

Fuente: Informe volúmenes distribuidos por Mensajería Confidencial año 2011.

### 6.3 Participación por sede en la distribución de objetos postales a nivel regional y nacional.

Del gráfico N°1 se puede inferir que la sede principal ubicada en Santiago de Cali – Valle del Cauca, es la más representativa para la distribución regional y nacional con un total de 32,63% objetos postales movilizados por sus distribuidores en un mes, siendo esta la participación más alta de las 13 sedes.

**Gráfico N°1 Porcentaje de distribución regional y nacional por sede año 2011.**



Fuente: Informe de participación en distribución regional y nacional por sede año 2011.

#### **6.4 Evaluación de proveedores regionales y nacionales primer semestre 2011.**

Actualmente la compañía tiene un proceso de evaluación de proveedores de distribución regional y nacional, que se realiza dos veces al año, este ejercicio de seguimiento y retroalimentación permite validar el desempeño de cada distribuidor en cada localidad, el informe se realiza a la totalidad de los distribuidores, este número asciende a cuarenta y cinco, uno por cada localidad.

La tabla N°3 indica que la localidad con mayor participación es la de Buga con un porcentaje de 14,83%, que corresponde aproximadamente a 83.731 objetos postales para distribución mensual en este municipio; seguido encontramos la ciudad de Barranquilla en la que 34.006 objetos postales equivalen al 6,02%.

Los veinte (20) distribuidores distribuyen el 80% de los objetos postales y totalizan 451.765 envíos. Los restantes, veinticinco cubren solo el 20% de objetos postales de la sede principal, es decir, aproximadamente 112.970 envíos.

El total de los volúmenes movilizados por los distribuidores regionales y nacionales asciende aproximadamente a 564.479 objetos postales por mes.

**Tabla N°3 Participación en distribución regional y nacional año 2010**

**Mensajería Confidencial. (80% de participación)**

<b>Tabla N°3 Participación en distribución regional y nacional año 2010 Mensajería Confidencial. (80% de participación)</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Localidad</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Buga	14,83%
2	Barraquilla	6,02%
3	Villavicencio	5,74%
4	Quibdó	5,33%
5	Armenia	5,14%
6	Roldanillo	4,96%
7	Medellín	4,36%
8	Cartagena	3,99%
9	Tumaco	3,96%
10	Obando	3,82%
11	Darién	3,07%
12	Andalucía	2,83%
13	Alcalá	2,70%
14	Putumayo	2,15%
15	Versalles	2,04%
16	La unión	1,89%
17	Florida	1,87%
18	Toro	1,78%
19	Cartago	1,76%
20	Trujillo	1,76%
<b>Total</b>		<b>80%</b>

**Fuente: Volúmenes de distribución regional y nacional año 2010 Mensajería Confidencial.**

### **6.5 Indicadores evaluados a proveedores de distribución.**

El modelo de evaluación semestral permite identificar el comportamiento de cada distribuidor por localidad en lo referente a: tiempos de entrega soportado en transmisión de Imágenes y porcentaje de devoluciones, este indicador hace referencia a los objetos postales devueltos al cliente por presentarse una novedad en el momento de la entrega, dirección incorrecta y dirección incompleta son las causales más representativas en este indicador.

La tabla N°4, explica los indicadores evaluados a los distribuidores, detallando los rangos de medición y criterios de calificación, explica detalladamente el rango, puntuación y calificación de cada métrica o indicador, así mismo los criterios finales de calificación y su correlación cuantitativa versus la cualitativa.

**Tabla N°4 Indicadores evaluados, rangos de medición y criterios de calificación**

<b>Tabla N°4 Indicadores evaluados, rangos de medición y criterios de calificación</b>		
<b>1. Tiempos de entrega y soportado en transmisión de imágenes</b>		
<b>Rango</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Calificación</b>
> a 99%	5	Altamente confiable
Entre 98,9% y 85%	4	Confiable
Entre 84,9% y 70%	2	Poco confiable
< 70%	1	No confiable
<b>2. Porcentaje de devoluciones</b>		
<b>Rango</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Calificación</b>
>4%	1	No confiable
Entre 4% y 1,51%	2	Poco confiable
Entre 1,5% y 1,1%	4	Confiable
< 1%	5	Altamente confiable
<b>3. Criterios de calificación final</b>		
<b>Rangos de calificación cuantitativa</b>	<b>Calificación cualitativa</b>	
10 puntos	Altamente confiable	
De 8 a 9 puntos	Confiable	
De 5 a 7 puntos	Poco confiable	
De 1 a 5 puntos	No confiable	
<b>Fuente: Matriz de indicadores y criterios de calificación a distribuidores - Mensajería Confidencial.</b>		

La tabla N° 5, consolida las calificaciones de los distribuidores en las métricas evaluadas y su calificación final.

**Tabla N° 5. Evaluación semestral de distribuidores de alto impacto sede principal Santiago de Cali - primer semestre 2011**

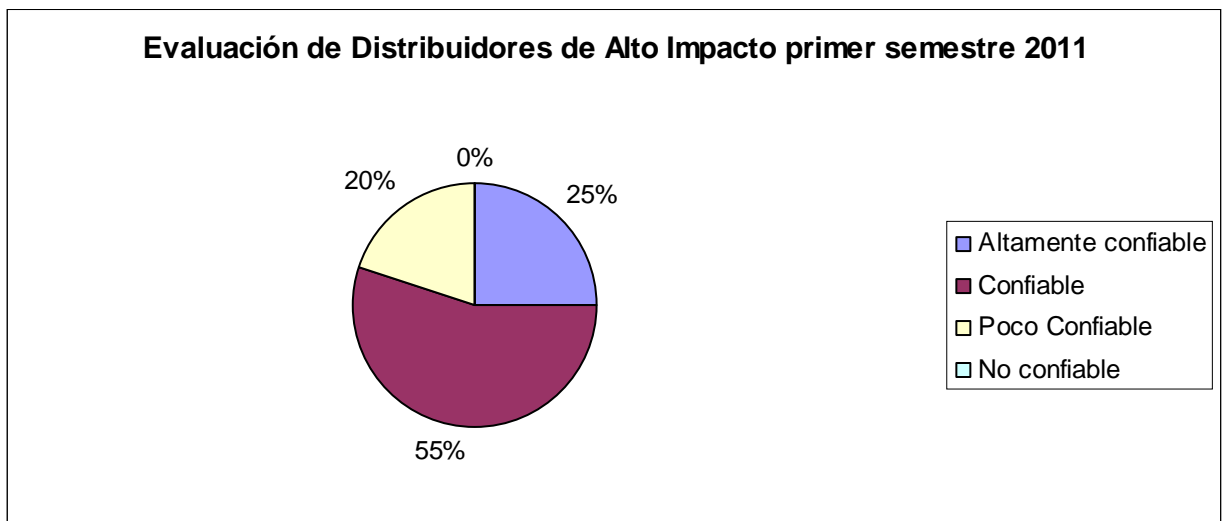
<b>Tabla N° 5 Evaluación semestral de distribuidores de alto impacto sede principal Santiago de Cali - primer semestre 2011</b>						
<b>Localidad</b>	<b>Tiempos de entrega</b>	<b>Calificación 1</b>	<b>Devoluciones</b>	<b>Calificación 2</b>	<b>Puntaje Consolidado</b>	<b>Calificación Final</b>
Buga	99,24%	5	0,76%	5	10	Altamente confiable
Barraquilla	98,47%	4	1,53%	4	8	Confiable
Villavicencio	99,00%	5	1,00%	5	10	Altamente confiable
Quibdó	98,87%	4	1,13%	4	8	Confiable
Armenia	98,74%	4	1,26%	4	8	Confiable
Roldadillo	98,88%	4	1,12%	4	8	Confiable
Medellín	99,25%	5	0,75%	5	10	Altamente confiable
Cartagena	99,36%	5	0,64%	5	10	Altamente confiable
Tumaco	96,57%	4	3,43%	2	6	Poco confiable
Obando	99,11%	5	0,89%	5	10	Altamente confiable
La unión	98,59%	4	1,41%	4	8	Confiable
Andalucía	98,90%	4	1,10%	4	8	Confiable
Alcalá	97,78%	4	2,22%	2	6	Poco confiable
Putumayo	98,66%	4	1,34%	4	8	Confiable
Versalles	98,98%	4	1,02%	4	8	Confiable
Darién	89,70%	4	10,30%	1	5	Poco confiable
Florida	98,91%	4	1,09%	4	8	Confiable
Toro	97,63%	4	2,37%	2	6	Poco confiable
Cartago	98,58%	4	1,42%	4	8	Confiable
Trujillo	99,31%	4	0,69%	5	9	Confiable

**Fuente: Evaluación semestral a distribuidores en Santiago de Cali - primer semestre 2011**

## 6.6 Resumen de resultados.

El gráfico N°2, resume la Tabla N°5. Evaluación semestral de distribuidores de alto impacto sede principal Santiago de Cali primer semestre 2011; el 55% de los distribuidores son confiables el otro 25% son altamente confiables y solo 20% son poco confiables, cabe anotar que el porcentaje de devoluciones no son causas generadas por el distribuidor en su mayoría son errores o problemas de base de datos de los clientes y más aun en la no actualización de los usuarios o destinatario final.

**Gráfico N°2 Evaluación de distribuidores de alto impacto primer semestre 2011.**



**Fuente: Informe consolidado de distribuidores en Santiago de Cali / Ene – Jun 2011  
Mensajería Confidencial**

## **7. Referentes teóricos, Articulación teoría, problema y organización.**

Este marco teórico plantea un análisis de la importancia del servicio al cliente en la logística y la cadena de suministro, así como la respuesta eficiente al consumidor. El propósito esencial es mostrar la articulación entre la fundamentación teórica, el problema objeto de investigación y la propuesta de resolución, conforme el contexto, características, necesidades y metas de la organización, uno de los objetivos estratégicos en balanced scorecard de la compañía, para el área operativa es la satisfacción total del cliente, la medida de este objetivo se especifica en la no penalización de los clientes corporativos y distribuidores altamente confiables.

Como este autor diría:

**“el servicio al cliente en la logística y la cadena de suministros”**

*Quién piense que el cliente no es importante debería intentar trabajar sin él durante un periodo de noventa días. --- Anónimo.*

Sus clientes perciben la oferta de toda compañía en términos de precio, calidad y servicio, y responden a ella de acuerdo con su preferencia o su falta de ella. El servicio, o el servicio al cliente, es un término amplio que puede incluir muchos elementos, que van desde la disponibilidad del producto hasta el mantenimiento después de la venta. Desde una perspectiva logística, el servicio al cliente es el resultado final de todas las actividades logísticas o procesos de la cadena de suministros.

Por ello, el diseño del sistema de logística establece el nivel que se ofrecerá del servicio al cliente. Los ingresos generados a partir de las ventas de los clientes y los costos relacionados con el diseño del sistema establecerán las utilidades que obtendrá la empresa. La decisión del nivel de servicio que se ofrecerá al cliente es esencial para cumplir con los objetivos de utilidad de la empresa.

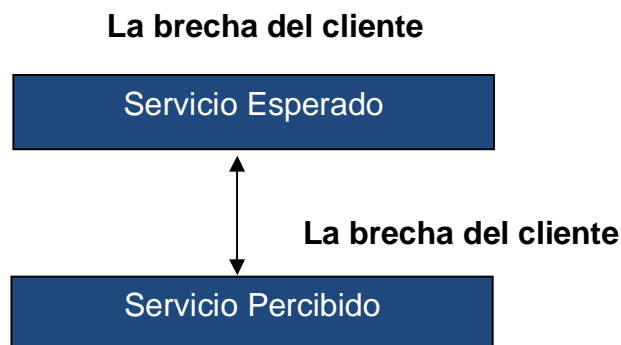
(Ballou, 2004, p 91 – 92).

El trabajo de Zeithaml, Bitner y Gremler, (2009); deja manifiesto que:

La brecha del cliente es la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente (ver figura N°1).

Debido a que la satisfacción del cliente y el enfoque en el cliente son tan importantes para la competitividad de la empresa, cualquier compañía interesada en entregar servicio de calidad debe comenzar con una comprensión clara de sus clientes.

**Figura N°1. La brecha del cliente**



**Fuente:** Zeithaml, Bitner y Gremler, Marketing de Servicios. Novena Edición. México pág. 33. (2009)

## **Brechas del proveedor**

Para cerrar la brecha del cliente, el modelo de las brechas sugiere que se necesitan cerrar otras cuatro brechas: las brechas del proveedor. Estas brechas se presentan dentro de la organización que provee el servicio (de ahí el término brechas del proveedor) e incluye:

### **Brecha 1: La brecha del conocimiento**

La brecha 1 del servicio, la brecha del conocimiento, es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía de estas expectativas.

Existen muchas razones por las que los gerentes no se percatan de lo que esperan los clientes: pueden no interactuar en forma directa con ellos, pueden no estar dispuestos a preguntar sobre expectativas o quizá no estar preparados para abordarlas. Cuando las personas con autoridad y responsabilidad para establecer prioridades no entienden en forma plena las expectativas de servicio de los clientes, pueden provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos subóptimas que producen percepciones de mala calidad del servicio.

## **La Brecha 2: La brecha del diseño y estándares del servicio**

Las percepciones precisas de las expectativas de los clientes son necesarias para entregar un servicio de calidad superior, mas no suficientes. Otro prerrequisito es la presencia de estándares de diseño y desempeño que reflejan esas percepciones precisas.

Los estándares orientados al cliente son diferentes de los estándares de desempeño convencionales que establecen las compañías para el servicio en que se basan, son requerimientos cruciales del cliente que están visibles para ellos y que son medidos por estos. Son estándares de operaciones establecidos para corresponder con las expectativas y prioridades del cliente en lugar de las preocupaciones de la compañía, como la productividad o la eficiencia.

Las personas responsables de establecer estándares, por lo común la gerencia, a veces creen que las expectativas del cliente son irrazonables o poco realistas. También pueden creer que el grado de variabilidad inherente en el servicio desafía la estandarización y, por tanto, que establecer estándares no logrará la meta deseada. Aunque algunas de estas suposiciones son válidas en ciertas situaciones, con frecuencia solo son excusas de la gerencia para no enfrentar los desafíos de crear estándares para entregar un servicio excelente.

Los cambios y las mejoras en la tecnología son particularmente útiles para cerrar esta brecha.

### **Brecha 3: La brecha del desempeño del servicio**

Una vez que los diseños y estándares del servicio están en su lugar, parecería que la empresa está en el camino correcto para entregar servicios de alta calidad. Esta suposición es cierta, pero aún no es suficiente para entregar un servicio excelente. La empresa debe tener sistemas, procesos y personas en su sitio para asegurar que la entrega del servicio en realidad corresponde a los diseños y estándares que están en su sitio (o es incluso mejor que ellos).

Una tercera dificultad asociada con la brecha 3 del proveedor implica el desafío de entregar el servicio por medio de intermediarios, como minoristas, franquiciatarios, agentes y corredores. Debido a que la calidad en el servicio se da en la interacción humana entre clientes y proveedores de servicio, el control sobre el encuentro de servicio por parte de la compañía es crucial, aunque rara vez es posible por completo. La mayor parte de las compañías de servicio (y muchas manufactureras) enfrentan una tarea aún más formidable: lograr la excelencia y la consistencia en el servicio en presencia de los intermediarios que las representan e

interactúan con sus clientes pero no están bajo su control directo. Los franquiciantes de servicios dependen de sus franquiciatarios para ejecutar la entrega del servicio como lo han especificado ellos. Y la ejecución por parte del franquiciatario es lo que usa el cliente para evaluar la calidad del servicio de la compañía. Con los franquiciatarios y otros tipos de intermediarios, alguien más que el productor es responsable del logro de la calidad del servicio. Por esta razón una empresa debe desarrollar formas de controlar o motivar a estos intermediarios para que cumplan las metas de la compañía.

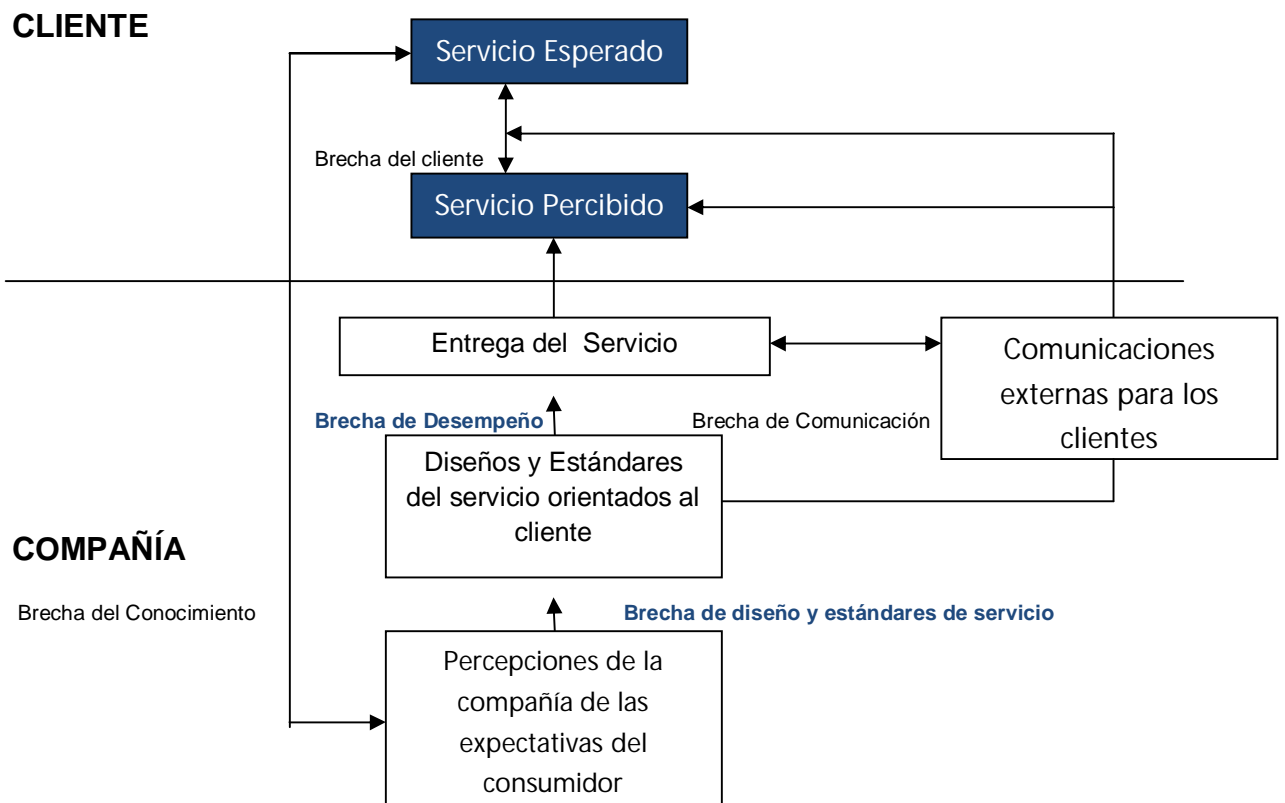
#### **Brecha 4: La brecha de la comunicación**

La brecha 4 del proveedor, la brecha de la comunicación, ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de este. Las promesas hechas por una compañía a través de su publicidad en los medios, la fuerza de ventas y otras comunicaciones pueden elevar potencialmente las expectativas del cliente, los estándares contra los que los clientes evalúan la calidad del servicio. Por consiguiente, la discrepancia entre el servicio real y el prometido puede ampliar la brecha del cliente.

### **Uniéndolo todo: Cerrar las brechas**

El modelo conceptual completo mostrado en la figura N°2, trasmite un mensaje claro a los gerentes que desean mejorar su calidad de servicio: la clave para cerrar la brecha del cliente es cerrar las brechas 1 a 4, y mantenerlas cerradas. En la medida que exista una o más de las brechas 1 a 4, los clientes percibirán las deficiencias en la calidad del servicio. El modelo de brechas de la calidad del servicio sirve como marco de referencia para las organizaciones de servicio que intentan mejorar la calidad del servicio y el marketing de servicios.

**Figura N°2 Modelo de brechas de la calidad del servicio.**



**Fuente:** Zeithaml, Bitner y Gremler, Marketing de Servicios. Novena Edición. México pág. 43.(2009)

El trabajo de Bowersox, Closs y Cooper, (2007); deja de manifiesto:

Que la creación de una ventaja competitiva mediante una logística de alto rendimiento requiere sistemas de medición integrados. El antiguo refrán “si no lo mides, no lo puedes administrar” es muy cierto para las actividades logísticas internas de una organización y externas con los socios de una cadena de suministro. Por esta razón se debe establecer un sistema para evaluar el desempeño.

Un sistema para evaluar el desempeño logístico requiere primero de una perspectiva de las funciones. Además del desempeño funcional básico, los métodos mejorados para medir la atención al cliente reciben cada vez más atención en muchas organizaciones. La medición del desempeño integrado de la cadena de suministro plantea un reto importante para la administración contemporánea.

La investigación realizada durante varios años sugiere que las medidas funcionales del desempeño logístico se clasifican en estas categorías: 1) el costo; 2) el servicio al cliente; 3) la calidad; 4) la productividad, y 5) la administración del activo.

El reflejo más directo del desempeño logístico es el costo real realizado para obtener operaciones específicas. El desempeño del costo se suele medir en términos del dinero gastado en cada función.

Por lo tanto, es común monitorear y reportar los datos del costo para funciones logísticas específicas como el almacenamiento, el transporte hacia el exterior y hacia el interior y el procedimiento de pedidos. Dichas categorías se pueden afinar más y es posible comunicar los datos del costo para actividades individuales como la recolección y la carga de pedidos en el almacén.

También es común monitorear y comunicar los datos del costo como un porcentaje de las ventas o como un costo por unidad del volumen, por ejemplo, el costo del transporte se considera como entregada.

Servicio básico al cliente, en el capítulo 3 se identificaron los elementos del servicio básico al cliente como la disponibilidad, el desempeño operativo y la confiabilidad del servicio. Una plataforma eficaz del servicio básico requiere una métrica específica para evaluar el desempeño en cada dimensión.

La disponibilidad se suele reflejar en la tasa de llenado de una organización. Sin embargo, es fundamental observar que la tasa de llenado se mide de diversas maneras:

Tasa de llenado de artículos

Número de artículos entregados a los clientes / número de artículos pedidos por los clientes

Tasa de llenado de líneas

Número de líneas de pedidos de compras entregadas completas a los clientes / número de líneas de pedidos de compras de los clientes

Tasa de llenado de valor

Valor total de dólares entregado a los clientes / valor total en dólares de los pedidos de los clientes

Tasa de llenado de pedidos

Número de pedidos entregados completos / número de pedidos de los clientes

Es evidente que la tasa de llenado de pedidos, también conocida como pedidos embarcados completos, es la medida más rigurosa del desempeño de una empresa en relación con la disponibilidad de los productos. En esta métrica, un pedido al que solo le falta un artículo en una línea se considera incompleto.

También es común que las compañías detecten específicamente el número de existencias agotadas y el número de pedidos retrasados que se generan durante un periodo como indicadores de la disponibilidad.

El desempeño operativo se refiere al tiempo y se suele medir mediante un tiempo de ciclo promedio de los pedidos, la regularidad del tiempo del ciclo de pedido y/o las entregas a tiempo. El tiempo promedio del ciclo de pedido se suele calcular como el número promedio de días, u otras unidades de tiempo, transcurridas entre la recepción de un pedido y la entrega a los clientes.

La regularidad del ciclo de pedido se mide para una gran cantidad de ciclos de pedido y compara el desempeño real con el planificado. Por ejemplo, suponga que el tiempo promedio del ciclo de pedido es de cinco días. Si 20% se completara en dos días y 30% en ocho, existe mucha irregularidad alrededor del promedio. En situaciones donde los tiempos o las fechas de entrega son especificados por los clientes, la medida más rigurosa de la capacidad del ciclo de pedido es la entrega a tiempo, esto es, el porcentaje de veces que en realidad se cumplen los requerimientos de entrega del cliente.

## **7.1 Articulación entre las fuentes teóricas, el problema planteado y la solución propuesta.**

En el mundo de los negocios las opciones de compra para el consumidor o cliente cualquiera que sea su producto o necesidad de servicio, se presenta en una variada gama de posibilidades, por esta razón las organizaciones deben propender por mantener la satisfacción real y total de sus clientes.

Leyes que regulan el precio máximo o único de algunos productos y servicios o en ocasiones el conocimiento del cliente en las anteriores necesidades hacen que factores como el precio en una negociación pasen a un segundo plano. Dada esta particularidad la diferenciación y posicionamiento del mercado toma otro sentido, el servicio al cliente.

Para efectos de soporte del marco teórico es pertinente el modelo de brechas de la calidad en el servicio, donde la brecha número dos, brecha del diseño y estándares del servicio y la brecha número tres, del desempeño del servicio, se articulan de manera directa con la propuesta de implementación en el siguiente trabajo de grado.

La brecha número dos, obliga a la compañía a diseñar operaciones donde la medición de los estándares y desempeño identifican la percepción real del cliente e invita a tener como prioridad sus expectativas, razón por la cual la compañía busca la competitividad en la definición de indicadores reales exigidos y revisados por el cliente, como el cumplimiento en los tiempos de distribución regional y nacional.

Mensajería Confidencial redefine los cambios operativos al proyectar su infraestructura tecnológica, logrando avances significativos orientados a cerrar esta brecha.

La brecha número tres, determina la necesidad de tener sistemas y procesos controlados, así como la necesidad hacer el seguimiento de la gestión de sus intermediarios.

Un aspecto determinante de Mensajería Confidencial es la integración y control de los intermediarios o distribuidores regionales y nacionales como actores significativos en la necesidad de garantizar al cliente corporativo el nivel de servicio esperado, en referencia a tiempos de distribución. En la encuesta de satisfacción, este indicador cumple con un 88,43%, es claro, que existe una brecha ya que el cliente corporativo espera un índice no inferior al 99% ; por tanto, para cerrar esta brecha se debe focalizar la mejora en desarrollar sus intermediarios. En consecuencia la empresa estará lista para seleccionar los posibles franquiciatarios.

Para efectos de soporte en este marco teórico, se profundizara en las siguientes categorías de las perspectivas funcionales: costo y servicio al cliente. Esta perspectiva permite identificar y controlar los costos de las operaciones logísticas como los fletes internos y externos, muchas organizaciones identifican esta variable funcional como una de las más significativas, pero desconocen los mecanismos o métodos para identificar estos costos, mediante el desarrollo de

proveedores se logra mejorar el nivel de servicio a menores costos debido a la sinergia que se genera entre el proveedor del cliente corporativo y sus proveedores, la propuesta plantea que con la mitad del presupuesto para pago de fletes a distribuidores de alto impacto, es posible adaptar un proceso de desarrollo de proveedores presentando un ahorro del presupuesto asignado para esta actividad logística interna.

El indicador a cumplir en este trabajo de investigación aplicada es el tiempo de entrega, la segunda perspectiva funcional analizada es el servicio al cliente, esta identifica tres elementos del servicio básico, la disponibilidad, el desempeño operativo y la confiabilidad.

El desempeño operativo se refiere al tiempo, en la actualidad cuando los tiempos de entrega son detallados por el cliente la métrica más exigente, otra de las finalidades del desarrollo de proveedores es la eficiencia de ésta, indicador exigido contractualmente por los clientes corporativos de Mensajería Confidencial.

La penalización de clientes corporativos por incumplimiento a los tiempos de entrega regionales y nacionales soportados en imágenes, genera el mayor índice de inconformidad de los clientes corporativos de la compañía, Mensajería Confidencial puede ascender hasta un cuatro por ciento (4%) de la facturación mensual, afectando negativamente los ingresos de la organización.

Dada la exigencia operativa, para Mensajería Confidencial el anterior marco teórico soporta y determina mecanismos necesarios a tener en cuenta para lograr mejorar los índices de rentabilidad y cumplimiento de indicadores a través del

desarrollo de distribuidores como actores y aliados estratégicos en la distribución de objetos postales a nivel nacional.

## **8. Propuesta de solución e implementación.**

### **8.1 Costo anual de fletes cancelado a distribuidores seleccionados y descripción del proceso actual.**

Se propone, al equipo de la alta dirección, implementar un modelo para el desarrollo distribuidores regionales y nacionales, en Santiago de Cali – Valle del Cauca, sede que presenta el mayor índice de correos a distribuir 32,63%. (Ver contextualización de la organización 6.3 - Gráfico N°1 Porcentaje de distribución regional y nacional por sede año 2011).

El proceso inicia, cuando las guías firmadas por cada usuario son enviadas a la sede principal por el distribuidor, donde son escaneadas en un equipo especializado de alta resolución, una vez identificadas por el código de barras, asignado por el cliente corporativo, son transmitidas vía email a la web logísticas para hacer la validación de las entregas y generar automáticamente el indicador de tiempos de distribución regional y nacional.

Tal como lo muestra la tabla numero N°6, cada distribuidor realiza veintiséis envíos de las guías firmadas, terminado el proceso de distribución. Estos costos en fletes son asumidos cada mes por la empresa.

**Tabla N°6. Costo anual de fletes cancelado a distribuidores seleccionados**

<b>Tabla N°6 Costo anual de fletes cancelado a distribuidores seleccionados</b>					
Ítem	Distribuidor de	Objetos postales distribuidos	Costo promedio por flete	Costo mes flete	Costo de flete anual por localidad
1	BARRAQUILLA	34.006	\$ 14.000	\$ 364.000	\$ 4.368.000
2	QUIBDO	30.099	\$ 13.000	\$ 338.000	\$ 4.056.000
3	ARMENIA	29.042	\$ 6.500	\$ 169.000	\$ 2.028.000
4	ROLDANILLO	28.025	\$ 6.500	\$ 169.000	\$ 2.028.000
6	ANDALUCIA	15.967	\$ 6.500	\$ 169.000	\$ 2.028.000
7	PUTUMAYO	12.153	\$ 14.000	\$ 364.000	\$ 4.368.000
8	VERSALLES	11.494	\$ 6.500	\$ 169.000	\$ 2.028.000
9	FLORIDA	10.546	\$ 6.500	\$ 169.000	\$ 2.028.000
10	CARTAGO	9.935	\$ 6.500	\$ 169.000	\$ 2.028.000
11	TRUJILLO	9.933	\$ 6.500	\$ 169.000	\$ 2.028.000
12	SAN PEDRO	9.506	\$ 6.500	\$ 169.000	\$ 2.028.000
13	SANTANDER DE QUILICHAO	9.181	\$ 6.500	\$ 169.000	\$ 2.028.000
<b>Total objetos postales</b>		<b>209.887</b>	<b>\$ 99.500</b>	<b>\$ 2.587.000</b>	<b>\$ 31.044.000</b>
<b>Costo anual de fletes cancelado a distribuidores seleccionados</b>					<b>\$ 31.044.000</b>
<b>Fuente: Costos de Mensajería Confidencial año 2011 - Cálculos del Autor.</b>					

## **8.2 Ejemplificación del proceso propuesto de distribución regional y nacional.**

Con el proceso propuesto, la actividad de escaneado de imágenes se realizará en el centro operativo de cada distribuidor, donde la compañía instala equipo de hardware y software, para que las guías escaneadas se envíen por internet a Mensajería Confidencial; en la sede, se enviará vía email los códigos de barras a la web logística de cada cliente, para generar el indicador mensual correspondiente.

Con el soporte tecnológico de hardware y software, no será necesario hacer los veintiséis despachos mensuales de las guías o pruebas de entrega, simplemente se enviará la totalidad de los objetos postales asignados una sola vez al mes, la custodia de las pruebas de entrega puede ser reportada hasta por tres meses, después del envío.

Como muestra la tabla N°7; la propuesta tiene un costo anual de \$40.680.000 para efectos de viabilidad de ésta, se calcula que el 50% de este valor será asumido por Mensajería Confidencial, la inversión restante será responsabilidad de cada distribuidor de manera correspondiente para completar el porcentaje.

**Tabla N°7 Costos totales de propuesta 50% Mensajería Confidencial - 50% Proveedor**

<b>Tabla N°7 Costos totales de propuesta 50% Mensajería Confidencial - 50% Proveedor</b>								
Ítem	Distribuidor de	Costo promedio por flete - hasta un kilo	Costo promedio flete anual doce envíos	Costos mantenimiento al hardware por distribuidor	Escáner hardware	Lector código de barras (hardware)	Internet y aplicativo consulta web (software)	costos totales por distribuidor
1	Barraquilla	\$ 14.000	\$ 168.000	\$ 140.000	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 3.390.000
2	Quibdo	\$ 13.000	\$ 156.000	\$ 140.000	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 3.390.000
3	Armenia	\$ 6.500	\$ 78.000	\$ 140.000	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 3.390.000
4	Roldadillo	\$ 6.500	\$ 78.000	\$ 140.000	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 3.390.000
6	Andalucía	\$ 6.500	\$ 78.000	\$ 140.000	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 3.390.000
7	Putumayo	\$ 14.000	\$ 168.000	\$ 140.000	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 3.390.000
8	Versalles	\$ 6.500	\$ 78.000	\$ 140.000	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 3.390.000
9	Florida	\$ 6.500	\$ 78.000	\$ 140.000	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 3.390.000
10	Cartago	\$ 6.500	\$ 78.000	\$ 140.000	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 3.390.000
11	Trujillo	\$ 6.500	\$ 78.000	\$ 140.000	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 3.390.000
12	San Pedro San/	\$ 6.500	\$ 78.000	\$ 140.000	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 3.390.000
13	Quilichao	\$ 6.500	\$ 78.000	\$ 140.000	\$ 3.000.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 3.390.000
<b>Total</b>				<b>\$ 1.680.000</b>	<b>\$ 36.000.000</b>	<b>1.440.000</b>	<b>\$ 1.560.000</b>	<b>\$ 40.680.000</b>
<b>Costos totales de propuesta 50% MC Mensajería Confidencial - 50% distribuidor</b>								<b>\$ 20.340.000</b>

Fuente: Costos de Mensajería Confidencial año 2011 - Cálculos del Autor

### 8.3 Viabilidad y beneficios de la propuesta

Como muestra la tabla N°8, comparativo de las tablas N°6 y N°7, el porcentaje de ahorro en el primer año, con los mismos volúmenes de objetos postales por distribuidor sería de 34,48% equivalentes a \$10.704.000 siendo un porcentaje significativo de disminución de costos en el presupuesto de fletes para la distribución regional y nacional en la sede principal de Mensajería Confidencial, estos costos logísticos de transporte normalmente son de alto impacto en las empresas, afectando negativamente sus estados financieros.

Así mismo los tiempos de distribución a nivel regional y nacional, soportados en imágenes tendrán una mejora significativa, utilizando adecuadamente y de manera permanente los recursos tecnológicos implementados de manera conjunta, es decir, entre la compañía y los distribuidores seleccionados.

**Tabla 8. Viabilidad y beneficios económicos para Mensajería Confidencial Cali de la propuesta**

<b>Tabla 8. Viabilidad y beneficios económicos para Mensajería Confidencial Cali de la propuesta</b>	
<b>Costos totales de propuesta 50% MC</b>	<b>\$ 20.340.000</b>
<b>Costo promedio de fletes anual</b>	<b>\$ 31.044.000</b>
<b>Diferencia</b>	<b>\$ 10.704.000</b>
<b>Porcentaje de ahorro</b>	<b>34,48%</b>
<b>Fuente: Cálculos del Autor</b>	

#### **8.4 Plan de Acción**

Mejorar los procesos operativos basados en buenas prácticas operativas, así como software y hardware tecnológicos proporcionados por la compañía a los distribuidores regionales y nacionales para lograr la satisfacción del usuario final, a partir de la comprobación real y diaria de distribución en tiempo real de los objetos postales; gestión calificada a través de indicadores diarios en web logística de clientes corporativos.

Finalmente proponer una metodología para el desarrollo de distribuidores como aliados estratégicos donde la empresa no tiene sede.

## 8.5 Cronograma de implementación de la propuesta

La tabla N°9 es un registro de actividades a realizar para implementar el programa de desarrollo a proveedores.

**Tabla N°9 Actividades para el programa desarrollo de distribuidores.**

<b>Tabla N°9 Actividades para el programa desarrollo de distribuidores</b>		
<b>Que</b>	<b>Como</b>	<b>Fecha</b>
Programa de desarrollo a proveedores como actores en la cadena de suministro de Mensajería Confidencial en Santiago de Cali	1. Explicación de la viabilidad económica de la propuesta, así como los beneficios financieros y operativos para la sede, ante la gerencia general y junta directiva de mensajería Confidencial.	Enero 2012
	2. Identificar los distribuidores significativos por volúmenes movilizados de objetos postales y de evaluación confiable en el cierre de las órdenes de servicio (indicador de tiempos de entrega) de los clientes corporativos de Mensajería Confidencial.	Febrero 2012
	3. Iniciar proceso de selección, mediante la evaluación de buenas prácticas de mensajería para proveedores de distribución regional y nacional , evidenciando mediante lista de chequeo presencial los siguientes aspectos:	Marzo 2012 Junio 2012
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Requerimientos legales y comerciales.</li> <li>b. Requerimientos administrativos.</li> <li>c. Requerimientos tecnológicos.</li> <li>d. Requerimientos de infraestructura física.</li> <li>e. Requerimientos operativos.</li> </ul>	Marzo 2012 Junio 2012
	4. Explicación del nuevo modelo propuesto para la entrega de objetos postales para distribución regional y nacional para mejorar los tiempos de entrega.	Julio 2012
	5. Capacitación del manejo de equipos (hardware) y Software operativo para envío y transmisión de imágenes en tiempo real para cierre de ordenes de servicio.	Agosto 2012
	6. Propuesta de franquicia a los de distribuidores de alto desempeño operativo en un año; como oportunidad de negocio para sus clientes propios.	Enero 2013

## **9. Limitaciones y restricciones:**

9.1 Migración de los clientes corporativos a la correspondencia por medios virtuales, (correo electrónico certificado).

9.2 Distribuidores poco confiables que no puedan ingresar en el programa de desarrollo de distribuidores.

## **10. Conclusiones**

### **10.1 Conclusión área operativa sede principal Mensajería Confidencial Cali.**

10.1.1 Cumplimiento al indicador de tiempos de entrega, soportado en imágenes, en la web logística de los clientes corporativos, a través de la optimización del Hardware y Software de la compañía, a beneficio del control y mejoramiento operativo de sus proveedores de distribución.

10.1.2 Reducción del 34,48% de los costos promedios anuales del presupuesto para pago de fletes por concepto de retorno de las pruebas de entrega, garantizando la trazabilidad de los objetos postales y control del proceso de distribución a cargo de los distribuidores.

## **10.2 Conclusiones Generales para las partes interesadas de Mensajería Confidencial.**

### **10.2.1 Socios**

Mayor rentabilidad y seguridad de la inversión en Mensajería Confidencial, soportado en el cumplimiento de métricas logísticas o estándares de servicio exigidos por los clientes corporativos, evidenciado en: disminución significativa de las penalizaciones, economías de escala para mejores negociaciones con distribuidores, posibilidad de ofertar el negocio como franquicia.

### **10.2.2 Clientes**

Tener en cuenta el modelo de brechas de la calidad del servicio, permitirá conocer las necesidades y expectativas reales del cliente, lo que conllevará en corto tiempo a reducir la brecha del cliente, brindándole el servicio esperado y como alcance la posibilidad de establecer relaciones comerciales estables a largo plazo.

### **10.2.3 Proveedores**

El cumplimiento de indicadores exigidos, genera confianza en el cliente corporativo y la posibilidad de aumentar el volumen de objetos postales a distribuir, lo que consecuentemente incrementará la facturación tanto de Mensajería Confidencial, como la de sus distribuidores regionales y nacionales.

### **10.2.4 Empleados**

Cumpliendo el servicio esperado de sus principales clientes, la organización alcanzará la rentabilidad esperada, que permita mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, al posibilitar el mejoramiento de la compensación por las labores desempeñadas, así como crecimiento personal y desarrollo profesional.

## **11. Recomendaciones.**

11.1 Aplicar el programa de desarrollo de distribuidores regionales y nacionales a las sedes de Mensajería Confidencial, dado que permite mejorar el índice de satisfacción del cliente y la rentabilidad esperada.

11.2 Este trabajo de grado, puede servir como apoyo a organizaciones logísticas del mismo sector, distribución masiva de objetos postales para el desarrollo de franquicias, posicionamiento de marca en el mercado y mayor cobertura para sus clientes en el territorio Colombiano.

## **12. Bibliografía.**

12.1 Ley 1369 del 30 de diciembre del 2009 Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. República de Colombia.

12.2 Ballou, R. (2004) Logística Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición pág. 91 -92. México. Pearson Prentice Hall.

12.3 Zeithaml, Bitner y Gremler, (2009) Marketing de Servicios. Novena edición. México 31- 45. McGraw-Hill.

12.4 Bowersox, D. Closs D; Cooper B, (2007) Administración y Logística en la cadena de suministro. Segunda edición. México 376 – 380. McGraw-Hill.