	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 1 de 8

16

FECHA	miércoles, 27 de noviembre de 2019
--------------	------------------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Facatativá

UNIDAD REGIONAL	Extensión Facatativá
------------------------	----------------------

TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
--------------------------	------------------

FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--

NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
---	----------


PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas
---------------------------	----------------------------

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
BELTRAN SAENZ	ALVARO JAVIER	1.071.580.140
GRILLO LOPEZ	LUZ ANDREA	1.073.511.892

Calle 14 Avenida 15 Barrio Berlín Facatativá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 892 07 07 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 2 de 8

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
FAJARDO VERGARA	RICHARD

TÍTULO DEL DOCUMENTO
FORMULACION DE ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCION DEL INDICE DE DEVOLUCIONES EN EL CENTRO LOGISTICO DE SERVIENTREGA S.A REGIONAL COTA

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
ADMINISTRADOR DE EMPRESA

AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
27/11/2019	112 pág.

DESCRITORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. Logística	Logistics
2. Mercancía	Commodity
3. Transporte	Transport
4. Devoluciones	Returns
5. Clientes	Customers
6. Estrategias	Strategies



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 3 de 8

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):


La presente monografía que a continuación se describe se realizó en la empresa Servientrega S.A regional Cota, donde las devoluciones están presentando un gran impacto para la organización en temas de reprocesos, procesamientos de envíos y a la misma vez de sobrecostos.

A partir de ello realiza un diagnóstico donde se evidencia las principales inconsistencias en Servientrega S.A regional Cota, tomando como referencia los clientes más representativos en la movilización de mercancía y facturación, correspondientes al trimestre junio, julio y agosto de 2018.

Para lo cual se realizará un análisis de los mismos mediante un diagrama de Pareto, donde se identificarán las causas más representativas en Servientrega S.A regional Cota; con el fin de tener los insumos para la formulación de estrategias que reduzcan el índice de devoluciones en la organización.

Al final se espera entrega las estrategias con base a la matriz de cruz de ejes de Schwartz y la matriz de vulnerabilidad que seguramente le aportaran al desarrollo del trabajo.

ABSTRACT

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 4 de 8

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.


En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 5 de 8

y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):


Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI __ NO _X_**. En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

Calle 14 Avenida 15 Barrio Berlín Facatativá – Cundinamarca
Teléfono (091) 892 07 07 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL	VIGENCIA: 2017-11-16
	REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 6 de 8

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative



Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:


Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1.FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE DEVOLUCIONES EN EL CENTRO LOGÍSTICO DE SERVIENTREGA S.A REGIONAL COTA.pdf	Texto
2. ANEXOS	Texto
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafo)
ALVARO JAVIER BELTRAN SAENZ	
LUZ ANDREA GRILLO LOPEZ	

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 8 de 8

12.1.40

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE
DEVOLUCIONES EN EL CENTRO LOGÍSTICO DE SERVIENTREGA S.A
REGIONAL COTA**

**ÁLVARO JAVIER BELTRÁN SÁENZ
LUZ ANDREA GRILLO LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2019**

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE
DEVOLUCIONES EN EL CENTRO LOGÍSTICO DE SERVIENTREGA S.A
REGIONAL COTA**

**ÁLVARO JAVIER BELTRÁN SÁENZ
LUZ ANDREA GRILLO LÓPEZ**

**RICHARD FAJARDO VERGARA
MAGISTER EN RELACIONES INTERNACIONALES
Director**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2019**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Facatativá 28 de Noviembre del 2019

DEDICATORIA

Nuestro trabajo está dedicado primeramente a Dios quien fue nuestro patrocinador y creador de sueños, a nuestra familia por su sacrificio y apoyo, por darnos una carrera para nuestro futuro, por creer en cada una de nuestras cualidades, siempre con palabras cálidas que nos impulsaron a culminar lo empezado hace algunos años.

A nuestros padres porque forjaron en nosotros personas con principios y valores que lo único que desean es aportarle a la comunidad que los acepto.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por la fortaleza y amor con que nos ha guiado, gracias a la universidad Cundinamarca porque nos aceptaron en la familia Udecina, la cual nos formó durante cinco años, hoy culminamos una etapa muy importante en nuestra vida.

Gracias a nuestro asesor Richard Fajardo por su decisivo y constante apoyo en esta monografía, la cual se pudo culminar gracias a sus conocimientos y gran manera de asesorar cada paso de la elaboración del trabajo.

Gracias al magnifico equipo de profesionales en la docencia que dispusieron de su tiempo para sembrar en nosotros ese amor por el aprender día a día, de ellos aprendimos el valor de la constancia y la perseverancia a donde vallamos daremos lo mejor de nosotros para dejar el nombre de cada uno de ustedes en Alto.

Queremos agradecer infinitamente a cada una de las personas que hicieron parte de este maravilloso proceso el cual culmina hoy y nos lanza a una vida laboral de la cual nunca dejaremos de aprender.

Mil gracias a todos.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1 TITULO	14
2 EL PROBLEMA	15
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
3 OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4 JUSTIFICACIÓN	18
5 MARCOS DE REFERENCIA	19
5.1 MARCO TEORICO	19
5.1.1 <i>Administración Científica (Taylor)</i>	19
5.1.2 <i>Teoría Clásica de la Organización (Fayol)</i>	19
5.1.3 <i>Calidad Total</i>	20
5.1.4 <i>Planeación Estratégica</i>	21
5.2 MARCO CONCEPTUAL	22
5.3 MARCO INSTITUCIONAL	25
5.3.1 <i>Servientrega S.A.</i>	25
5.3.1.1 Portafolio de productos y servicios	27
5.3.1.2 Soluciones Integrales	29
5.3.1.3 Integral De Mercancías	30
5.3.1.4 Misiones de la logística	30
5.3.1.5 Misión	32
5.3.1.6 Visión	32
5.3.1.7 Política Integral	32
5.3.1.8 Política De Seguridad Vial	34
5.3.1.9 Política De Calidad	34
5.3.1.10 Cultura Organizacional	34
5.3.1.11 Política De Personal	34
5.3.1.12 Análisis Organizacional	35
5.4 MARCO LEGAL	36
5.4.1 <i>Ley 336 de 1996</i>	36
5.4.2 <i>Ley 105 de 1993</i>	36
5.4.3 <i>Decreto 1120 de 2019:</i>	37

5.4.4 Resolución 13791 del 21 de diciembre de 1988.....	37
6. DISEÑO METODOLÓGICO	38
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	38
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	39
6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	39
6.5 UNIVERSO Y POBLACIÓN MUESTRA.....	39
7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE DEVOLUCIONES DEL CENTRO LOGÍSTICO SERVIENTREGA S.A REGIONAL COTA.....	41
7.1 MATRIZ DOFA	41
7.2 OPORTUNIDADES	43
7.2.1 <i>Uso de nuevas plataformas digitales</i>	43
7.2.2 <i>Satisfacción del cliente</i>	43
7.2.3 <i>Credibilidad en el sistema de mensajería.</i>	43
7.2.4 <i>Fuerte competencia</i>	44
7.3 AMENAZAS.....	44
7.3.1 <i>Incremento en los precios del combustible</i>	44
7.3.2 <i>Inestabilidad económica</i>	45
7.3.3 <i>Competitividad con empresas de mensajería</i>	45
7.3.4 <i>Daños en las vías de interconexión nacional</i>	45
7.4 FORTALEZAS	46
7.4.1 <i>Posicionamiento en el mercado</i>	46
7.4.2 <i>Canales propios de distribución</i>	46
7.4.3 <i>Ubicación geográfica de los centros logísticos</i>	46
7.4.4 <i>Personal calificado</i>	47
7.5 DEBILIDADES.....	47
7.5.1 <i>Averías durante el transporte de mercancías.</i>	47
7.5.2 <i>Falta de comunicación con el usuario final</i>	47
7.5.3 <i>Sistemas de tecnología robustas</i>	48
7.5.4 <i>Falta de personal para la entrega de envíos</i>	48
7.6 ESTRATEGIAS	48
7.6.1 <i>Estrategias FO</i>	48
7.6.2 <i>Estrategia FA</i>	49
7.6.3 <i>Estrategia DO</i>	49
7.6.4 <i>Estrategia DA</i>	49
7.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	50
7.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	52
7.9 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI).....	54

8. ANALIZAR LA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES DE SERVIENTREGA S.A REGIONAL COTA POR FACTURACIÓN Y MOVILIZACIÓN DE ENVÍOS IDENTIFICANDO LAS CAUSAS DE DEVOLUCIONES MEDIANTE UN DIAGRAMA DE PARETO.	57
8.1 MOVILIZACIÓN Y FACTURACIÓN POR CLIENTES EN EL AÑO 2018	59
8.1.1 <i>Movilización y Facturación de YANBAL DE COLOMBIA el año 2018 ..</i>	60
8.1.2 <i>Movilización y Facturación de NATURA COSMÉTICOS el año 2018..</i>	62
8.1.3 <i>Movilización y Facturación de AMWAY COLOMBIA el año 2018.....</i>	64
8.1.4 <i>Movilización y Facturación de MPS el año 2018</i>	66
8.1.5 <i>Movilización y Facturación de IMPRESISTEM el año 2018.....</i>	68
8.1.6 <i>Movilización y Facturación de IMC CARGO el año 2018.....</i>	70
8.1.7 <i>Movilización y Facturación de NEXYS el año 2018.....</i>	72
8.1.8 <i>Movilización y Facturación de NALSANI el año 2018.....</i>	74
8.1.9 <i>Movilización y Facturación de HERBALIFE el año 2018</i>	76
8.2. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LAS DEVOLUCIONES DE 3 PRINCIPALES CLIENTES EN FACTURACIÓN Y MOVILIZACIÓN DE SERVIENTREGA S.A REGIONAL COTA MEDIANTE UN DIAGRAMA DE PARETO.....	79
8.2.1 <i>Identificación de las causas de devolución.</i>	79
8.2.2 <i>Análisis del diagrama de pareto.....</i>	82
9. DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MEJORAR EL ÍNDICE DE DEVOLUCIONES MEDIANTE LA MATRIZ DE VULNERABILIDAD Y CRUZ EJES DE SCHWARTZ	85
9.1 MATRIZ DE VULNERABILIDAD	86
9.2 MATRIZ CRUZ DE EJES DE SCHWARTZ	91
9.2.1 Escenarios apuesta.....	93
9.2.2 Definición de los escenarios.....	93
9.2.3 Definición del escenario apuesta	95
9.3 ESTRATEGIA FORMULADA DESDE LA PERSPECTIVA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC	95
9.4 ESTRATEGIA FORMULADA DESDE PERSPECTIVA ATENCIÓN PERSONALIZADA	98
9.5 ESTRATEGIA FORMULADA DESDE LA PERSPECTIVA ACTUALIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES	100
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz DOFA	42
Tabla 2 Matriz EFE	51
Tabla 3 Matriz de evaluación de factores internos	53
<i>Tabla 4 Matriz de perfil de capacidades internas (PCI)</i>	<i>54</i>
Tabla 5 Envíos movilizados y facturados en el año 2018.....	59
Tabla 6 Movilización y Facturación de YANBAL DE COLOMBIA el año 2018	60
Tabla 7 Movilización y Facturación de NATURA COSMÉTICOS el año 2018.	62
Tabla 8 Movilización y Facturación de AMWAY COLOMBIA el año 2018	64
Tabla 9 Movilización y Facturación de MPS el año 2018.....	66
Tabla 10 Movilización y Facturación de IMPRESISTEM el año 2018	68
Tabla 11 Movilización y Facturación de IMC CARGO el año 2018.....	70
Tabla 12 Movilización y Facturación de NEXYS el año 2018.....	72
Tabla 13 Movilización y Facturación de NALSANI el año 2018.....	74
Tabla 14 Movilización y Facturación de HERBALIFE el año 2018	76
Tabla 15 Identificación de las causas de devolución.	79
Tabla 17 Clasificación del Pareto	82
Tabla 18 Clasificación A B C.....	83
Tabla 19 Matriz de vulnerabilidad.....	88
Tabla 20 Puntales.....	90
Tabla 21 Cruz de ejes de Schwartz.....	92
Tabla 22 Implementación de las TIC	97
Tabla 24 Atención personalizada	99
Tabla 25 Atención al cliente	101

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1 Envíos movilizados y facturados de YANBAL en el año 2018.....	61
Gráfica 2 Envíos movilizados y facturados NATURA en el año 2018.....	63
Gráfica 3 Envíos movilizados y facturados ANWAY en el año 2018	65
Gráfica 4 Envíos movilizados y facturados MPS en el año 2018	67
<i>Gráfica 5 Envíos movilizados y facturados IMPRESISTEM en el año 2018</i>	69
Gráfica 6 Movilización y Facturación de IMC CARGO el año 2018.....	71
Gráfica 7 Movilización y Facturación de NEXYS el año 2018.....	73
Gráfica 8 Envíos movilizados y facturados NEXYS en el año 2018.....	75
Gráfica 9 Envíos movilizados y facturados HERBALIFE en el año 2018	77
Gráfica 11 Pareto de las causales de devoluciones	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Centros de Almacenamiento.....	26
Figura 2 Nave regional Cota.....	27

TABLA DE ANEXOS

ANEXO 1.....Análisis de facturación y movilización.

ANEXO 2.....Diagnostico del área de devoluciones.

ANEXO 3.....Base de datos de envíos óptimos

ANEXO 4.....Estrategias

ANEXO 5.....Novedades indicadores 5

INTRODUCCIÓN

La presente monografía que a continuación se describe se realizó en la empresa Servientrega S.A regional Cota, donde las devoluciones están presentando un gran impacto para la organización en temas de reprocesos, procesamientos de envíos y a la misma vez de sobrecostos.

A partir de ello realiza un diagnóstico donde se evidencia las principales inconsistencias en Servientrega S.A regional Cota, tomando como referencia los clientes más representativos en la movilización de mercancía y facturación, correspondientes al trimestre junio, julio y agosto de 2018.

Para lo cual se realizará un análisis de los mismos mediante un diagrama de Pareto, donde se identificarán las causas más representativas en Servientrega S.A regional Cota; con el fin de tener los insumos para la formulación de estrategias que reduzcan el índice de devoluciones en la organización.

Al final se espera entrega las estrategias con base a la matriz de cruz de ejes de Schwartz y la matriz de vulnerabilidad que seguramente le aportaran al desarrollo del trabajo.

1 TITULO

“FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE DEVOLUCIONES EN EL CENTRO LOGÍSTICO DE SERVIENTREGA S.A REGIONAL COTA”

ÁREAS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

La línea de investigación que se va a emprender está contenida en el desarrollo organizacional y regional, en el contexto departamental que debe darse dentro de un marco económico y social, estudio que primordialmente corresponde a la formulación de estrategias que permitan contribuir con la disminución del índice de devoluciones en la empresa Servientrega S.A regional Cota.

ESTE TRABAJO PERTENECE AL GRUPO DE INVESTIGACION DE LA EXTENSION DE FACATATIVA DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE CUNDINAMARCA

2 EL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Servientrega S.A es una compañía familiar creada en Boyacá que lleva en el mercado más de 36 años, prestando los servicios de logística a nivel nacional e internacional, contando con más de 16.000 puntos.

Una de sus centros de solución logística se encuentra ubicada en el municipio de Cota Cundinamarca, donde se viene presentando altos niveles de devolución de mercancía, generando en los clientes insatisfacción y a la empresa sobrecostos en la prestación del servicio.

Estos problemas de devolución inician porque los clientes o los servidores, diligencian de forma incompleta e incorrecta la información solicitada, lo cual genera que en el momento de la distribución no se logre dar con las direcciones y por ende la comunicación con el cliente no sea efectiva. Sin tener en cuenta que con los datos suministrados muchas veces no se logra comunicar con el usuario para informar de dichas devoluciones.

Actualmente la empresa cuenta con plataformas digitales, la cual permiten el seguimiento de los envíos de mercancía las cuales no tienen la información en tiempo real, lo que no permite que nuestro cliente pueda visualizar o llevar la trazabilidad de su pedido enviado sino que tiene un tiempo de respuesta aproximado de 3 días.

Lo anterior está generando a la empresa insatisfacción en los clientes y conlleva a la pérdida de los mismos, deteriorando su imagen y el posicionamiento en el mercado, como también altos costos en la prestación del servicio prestado.

La empresa en este momento no cuenta con políticas o estrategias enfocadas a reducir el aumento de las devoluciones; En este contexto, el presente trabajo pretende plantear estrategias que permitan reducir el índice de devoluciones en el centro logístico de Servientrega S.A región Cota.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Las causas de devoluciones en Servientrega S.A regional Cota son producto de factores internos o externos?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿El alistamiento de la mercancía que se realiza en los clientes está involucrado en las devoluciones de Servientrega S.A regional Cota?

¿Servientrega S.A regional Cota cuenta con un proceso efectivo de manipulación de los envíos de mercancía. ?

¿Cuál será el impacto de las devoluciones a los principales clientes del Servientrega S.A regional Cota?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular estrategias para reducir el índice de devoluciones de mercancía en Servientrega S.A regional Cota.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico de la situación Actual del área de devoluciones del Centro Logístico Servientrega S.A regional Cota

Analizar la base de datos de los clientes de Servientrega S.A regional Cota por facturación y movilización de envíos identificando las causas de devoluciones mediante un diagrama de Pareto.

Diseñar las estrategias que permitan mejorar el índice de devoluciones mediante la matriz de vulnerabilidad y cruz ejes de Schwartz

4 JUSTIFICACIÓN

Con el siguiente trabajo se pretende dar a conocer, cómo la empresa de logística Servientrega S.A regional Cota, con su actividad de almacenamiento, cadena de distribución de mercancía vía terrestre y aérea, está presentando un alto índice de devoluciones de mercancía generando un impacto en los clientes principales.

Se pretende formular estrategias que permitirán disminuir el índice de devoluciones y sobre costos en la empresa, con el fin de poder seguir prestando un servicio de calidad.

Sera necesario realizar un diagnóstico para identificar la situación actual de la organización, en cuanto a sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que tiene la misma en el sector donde desarrolla su razón social, lo cual permitirá tener una visión más asertiva para formular las posibles estrategias que permitan reducir el índice de devoluciones que se está presentando en la actualidad.

Teniendo las mejores herramientas, metodologías estructuradas y fundamentadas para lograr que un sistema de gestión sea eficaz y eficiente, indispensables para obtener un mejoramiento continuo en el control de las devoluciones.

Es por ello que mediante los conocimientos adquiridos en los núcleos temáticos de Diagnostico Organizacional, Estrategia Gerencial y con la dirección de nuestro asesor de trabajo, se formularán estrategias que permitirá disminuir el problema presentado en la empresa Servientrega S.A regional Cota, lo cual mejorará su posicionamiento en el sector logístico.

5 MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

5.1.1 Administración Científica (Taylor).

Frederick Taylor fue el primero en intentar formular una teoría de la administración. Su interés por crear una ciencia de la administración fue por el trabajo de los obreros y su énfasis en las tareas.

En su primer periodo Frederick Taylor se enfocó especialmente en la racionalización de los obreros, posteriormente en su segundo periodo se preocupa de los principios de la administración aplicables a todas las situaciones de la empresa.

Frederick se inquieta por en el trabajo operacional, en poder organizar de mejor manera el tiempo y movimientos, por ello se preocupa de la especialización que tiene cada trabajador y de acuerdo a ello se le destina una labor.

Esta teoría se enfoca al no desperdicio del tiempo, la pereza de los obreros y al sujetar los costos de producción. Para la motivación de los obreros estableció planes de incentivo salariales y de premios de producción basados en el tiempo estándar. En fin, esta teoría impone la igualdad entre empleador y empleados. Taylor dice que los intereses de ambos son los mismos (Aula fácil, 2001).

5.1.2 Teoría Clásica de la Organización (Fayol)

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana.

Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

A Fayol le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo, como lo son: División del trabajo; Autoridad y responsabilidad; Disciplina; Unidad de mando; Unidad de dirección; Interés general sobre el individual; Justa remuneración al personal; Delegación vs. Centralización; Jerarquías; Orden; Equidad; Estabilidad del personal; Iniciativa; Espíritu de equipo.

Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que constituyen guías universales; en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar (Aula fácil, 2001).

5.1.3 Calidad Total

Calidad (TQC), Logística (JIT) y Mantenimiento (TPM), todas ellas orientadas a la reducción de costos, objetivos altamente deseado por toda gerencia, pero con calidad en el producto que al mercado, característica decisiva especialmente en mercados competitivos.

Los japoneses poseen una filosofía muy clara en sus operaciones empresarial: Evitar los MURI (Excesos), los MUDA (Desperdicios/Mermas), y los MURA (Seguridades/Desbalances). Excesos en capitales inmovilizados (Costos de oportunidad), como son los altos inventarios con riesgos de deterioro, pérdidas, roturas, etc.

Desperdicios y mermas por un proceso deficiente con componentes mal mantenidas, mal operadas y mal utilizadas.

Es un sistema de mejoramiento de la producción que nos ayudará a alcanzar las metas propuestas, a reducir costos y por consiguiente incrementar la productividad empresarial (Emprendices, 2010).

5.1.4 Planeación Estratégica

Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y estos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa, donde todas decisiones son tomadas por el dueño, la planeación estratégica es solo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel. Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se establece a tres niveles:

1. A nivel de la empresa total (Corporate Planning)
2. A nivel de división (Business planning)

3. A nivel funcional (Sallenave, Gerencia y planeación estratégica,2002)

5.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta los siguientes conceptos los cuales permitirán hacer mayor claridad en el desarrollo del trabajo.

Logística: Es el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo de materiales y/o productos terminados, así como el flujo de información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de destino, cumpliendo al máximo con las necesidades de los clientes y generando los mínimos costos operativos. (Muñoz, (1745), pág. 3)

Peso volumen: El "peso volumen" o "peso volumétrico", es una forma de medir el volumen que posee una carga, con la finalidad de poder compararlo con su peso real. (Muñoz, (1745), pág. 96)

Peso físico: Es el peso real de la mercancía, el ingresado por el proceso de logística. (Muñoz, (1745), pág. 111)

Kilo inicial: Es el valor mínimo establecido para facturar, es decir 1kg. (Muñoz, (1745), pág. 111)

Kilo adicional: Es el valor que complementario, el cual da como resultado el peso liquidado, ejemplo: peso total 7kg = 1 kilo inicial + 6 kilos adicionales. (Muñoz, (1745), pág. 112)

Flete fijo: Depende de las características fisicoquímicas de la mercancía a transportar. (Muñoz, (1745), pág. 111)

Flete total: Es el valor del costo de transporte resultante de la sumatoria del flete fijo más flete variable. (Muñoz, (1745), pág. 111)

Trayecto Nacional: El código de origen y el código de destino deben ser diferentes al regional. (Muñoz, (1745), pág. 117)

Trayecto zonal: El código de origen y destino están ligados al código regional. (Muñoz, (1745), pág. 111)

Trayecto urbano: El código de origen y el código de destino son iguales. (Muñoz, (1745), pág. 111)

Trayecto especial: Corresponde a las condiciones especiales, según el orden público, itinerario y modo de transporte. (Muñoz, (1745), pág. 111)

Almacenaje: Es la actividad de mantener un stock o inventario de materiales o productos terminados en un almacén o bodega. Esta gestión es muy importante en la logística porque determinará el nivel de flujo de mercancías y por lo tanto influirá en el costo total de cualquier operación. (Muñoz, (1745), pág. 45)

Cadena logística: Es el proceso continuo de flujo de mercancías e información entre proveedores y clientes. En la cadena logística se establecen las diferentes etapas y operadores que se requieren e intervienen para que los productos se entreguen en el momento y lugar indicado. Just in time esta requiere de planeación y debe ser monitoreada en términos de tiempo e información

suministrada entre proveedor y cliente o cliente y proveedor. (Muñoz, (1745), pág. 64)

Distribución: Es el proceso de entregar los productos terminados a clientes o puntos de venta. La actividad de distribución está influenciada en gran parte por el tipo de producto, ya que debido a sus características físico-químicas o su mercado objetivo, el canal de distribución escogido deberá adaptarse a sus necesidades de manejo, transporte, almacenaje y tiempos de entrega. (Muñoz, (1745), pág. 64)

Punto de destino: Se refiere al punto en que se entregan los materiales o productos terminados a los clientes. Entendiéndose como cliente el comprador dentro de la cadena, y no necesariamente el consumidor final. Se asume que es el punto final de la cadena logística para efectos de planeación y costeo. (Muñoz, (1745), pág. 96)

Punto de origen: Logísticamente hablando es el punto de salida de los materiales o productos terminados una vez han sido dispuestos para la venta a los clientes. Entendiéndose como cliente el comprador dentro de la cadena, y no necesariamente el consumidor final. Este punto de origen puede ser la planta de producción o el almacén, según la infraestructura con que se cuente. Es el punto inicial de la cadena logística para efectos de planeación y costeo. (Muñoz, (1745), pág. 64)

Stock: También conocido como inventarios disponibles, es el nivel de existencias de materiales o productos terminados en una planta o almacén. Se asume que ese producto está totalmente disponible para su uso o despacho inmediato. (Muñoz, (1745), pág. 64)

5.3 MARCO INSTITUCIONAL

5.3.1 Servientrega S.A

Es una empresa que integra la cadena de abastecimiento, brindando soluciones integrales en logística y comunicaciones, pionera y líder en el sector dentro del mercado colombiano. Cuenta con un talento humano ético, comprometido e idóneo, con excelente actitud de servicio, que trabaja en equipo, siempre orientando a que sus esfuerzos y resultados beneficien al país. (Franquiciascolombia, 2015)

En la actualidad, Servientrega S.A es una organización líder en el sector de transporte terrestre de carga en Colombia, tiene un excelente capital humano y grandes oportunidades de expandir su mercado y ampliar su portafolio de servicios.

Cuenta con más de 16.600 posiciones de almacenamiento a nivel nacional, un sistema de información que integra tecnologías de punta que permiten una conexión en tiempo real con los clientes entregando información confiable del estado de sus mercancías y pedidos, generando informes que les permiten a clientes conocer el estado de sus productos.

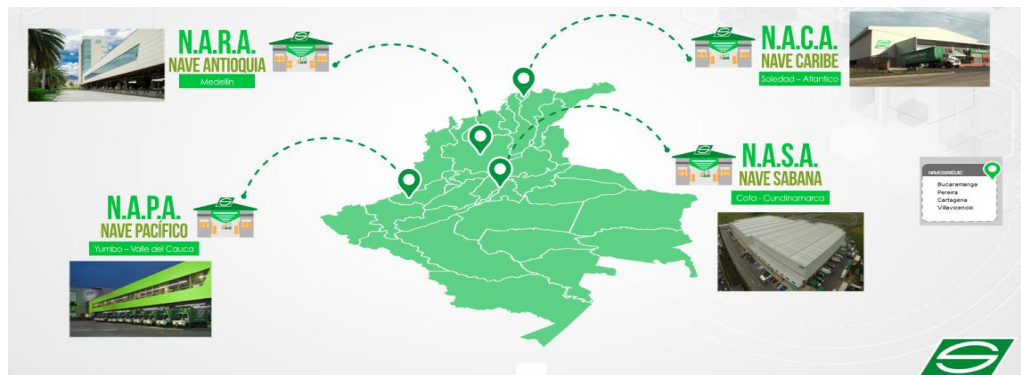
Servientrega es una compañía familiar creada hace 36 años en Boyacá la cual presta servicios integrales de logística a nivel nacional, generando posicionamiento, diversificación, consolidación, integración, expansión y sustentabilidad, durante 35 años de evolución, Servientrega se encamina a una nueva dimensión: la convergencia.

La palabra convergencia proviene del vocablo latino "convergens" de donde "con" es reunión y "vergens" significa inclinación; y significa dirigirse a un punto en común. Partimos de la premisa de que nuestros pensamientos y forma de actuar son diferentes... "sus ideas y las mías, aunque diferentes, convergen en lo esencial". (Servientrega S, 2018)

El objetivo es lograr el equilibrio entre las nuevas tendencias e imperativos físicos y virtuales, con alcance a la gente, la marca, los mercados, los canales, la infraestructura y los riesgos, para garantizar la perdurabilidad y legado empresarial.

CENTROS DE ALMACENAMIENTO

Figura 1 Centros de Almacenamiento



Fuente: Servientrega

Servientrega cuenta con naves de almacenamiento en las en Medellín- Antioquia, Soledad-Atlántico, Yumbo-Valle, Bucaramanga-Santander, Pereira-Risaralda, Cartagena-Bolívar, Villavicencio-Meta, Bogotá-Cundinamarca y Cota-Cundinamarca.

NAVE REGIONAL COTA

Figura 2 Nave regional Cota



Fuente: Servientrega

Ubicación: autopista Medellín kilómetro 7.5 parque industrial Milán.
Capacidad: 8.500 m² ,9.500 posiciones, 18 muelles de recibo y despacho, una oficina principal donde los clientes pueden recoger o reclamar sus envíos.

5.3.1.1 Portafolio de productos y servicios

El portafolio de servicios de la empresa representa un amplio mercado que abarca el envío de mercancía, y otros servicios como despacho almacenamiento y distribución de productos de empresas grandes, ubicadas en la Sabana del Occidente y sus municipios vecinos incluyendo Bogotá, y en la distribución específicamente en los despachos se están presentando devociones, tema que motiva este trabajo. (Servientrega, 2016)

Mercancías premier: Envío de mercancías entre 2 kg y 150 kg por unidad de carga cada unidad es amparada con una guía independiente, para prestar este servicio se aplican las siguientes condiciones como el tipo de transporte el cual debe ser

aéreo o terrestre y la modalidad de pago que debe al contado, crédito o prepago, y tiempo de entrega el cual es normal. (Servientrega, 2016)

Mercancía industrial: Mercancías despachadas en grandes volúmenes cuyas piezas en conjunto son amparadas con una sola guía para un mismo destinatario, este servicio aplica para transporte terrestre y la modalidad de pago puede efectuarse al contado, a crédito o prepago y los tiempos de entrega son normales. (Servientrega, 2016)

Carga masiva: Este servicio se aplica para carga suelta o contenerizada en cupos completos dedicados para entregas punto a punto, aplica para transporte terrestre con medio de pago a crédito y entrega normal en el punto de destino. (Servientrega, 2016)

Picking y packing: Servicios de empaque y embalaje, destinados a la protección y preservación de las mercancías, para este servicio se aplica la modalidad de pago al contado y crédito. (Servientrega, 2016)

Caja porte: Muestras o documentos urgentes que requieren un retorno inmediato por parte del destinatario, para este servicio se aplica la modalidad de transporte terrestre y el pago al contado o crédito. (Servientrega, 2016)

Almacenamientos: Este servicio es el almacenamiento temporal o permanente de mercancías, integrado con servicios de recepción, ubicación, Picking y packing, despacho, manejo de devoluciones, acondicionamientos especiales, administración y control de los inventarios, los requerimientos para la prestación de este servicio es al contado. (Servientrega, 2016)

Entrega personalizada: Es el servicio de recolección, transporte y entrega personalizada de valores representados en títulos, documentos y mercancías

hasta de 2 kilogramos con opción de retorno en sobreporte de documentos firmados y/o diligenciados por el destinatario, para la prestación de este servicio se aplican las siguientes condiciones transporte terrestre o aéreo y la modalidad de pago es a crédito. (Servientrega, 2016)

5.3.1.2 Soluciones Integrales

Cuenta con colaboradores especializados que forman parte del centro de soluciones in compañía C.S.I.C con el fin de coordinar procesos logísticos y operativos para el transporte de mercancías y documentos, adicionalmente les permite a los clientes tener una solución integral mediante la gestión documental. (Servientrega, 2016)

Administrador in Company: Colaborador experto en liderar la gestión administrativa, en la capacidad de asesorar y orientarlo en soluciones integrales que lo beneficien de acuerdo a las necesidades de logística y comunicación de su operación, garantizando el correcto manejo de la correspondencia y mensajería, generando valor agregado con el manejo del portafolio de productos de Servientrega. (Servientrega, 2016)

Experto seguro interno: Colaborador capacitado para el manejo de correspondencia y mensajería por medio de su correcta recepción, revisión, alistamiento, rotulación de envíos, clasificación, distribución, entrega y manejo de la carga; también está en la capacidad de realizar los aseguramientos correspondientes en el procesamiento de envíos para su correcto despacho. (Servientrega, 2016)

Experto seguro interno motorizado: Colaborador que permite agilizar la entrega de comunicaciones, correspondencia y mensajería en cualquier parte del

perímetro urbano, optimizando tiempos y movimientos, totalmente capacitado y enfocado en la experiencia y productividad. (Servientrega, 2016)

Auxiliar administrativo in Company: Colaborador capacitado para el manejo de correspondencia y mensajería por medio de su correcta recepción, revisión, clasificación, distribución y entrega; con la capacidad de realizar los aseguramientos correspondientes en procedimientos administrativos que les sean designados. (Servientrega, 2016)

Digitador in Company: Colaborador capacitado para ingresar información a un sistema con los protocolos estándares que le permiten asegurar confiabilidad de la recopilación de estos datos. (Servientrega, 2016)

5.3.1.3 Integral De Mercancías

Mercancía premier

Servicio de recolección, transporte y entrega de paquetes de una sola pieza amparada con una guía independiente (Servientrega, 2016)

Mercancía industrial

Servicio de recolección, transporte y entrega de paquetes de una o más piezas amparadas bajo una guía. (servientrega.com, 2018)

5.3.1.4 Misiones de la logística

La logística en la empresa se configura como un servicio necesario para transferir bienes entre puntos de suministro y de consumo, que pueden ser internos a la

empresa o externos, todo ello con la mayor calidad, en el mínimo tiempo y con los costes correctos. (Servientrega, 2016)

Todo lo que atañe a este acarreo entre proveedores y clientes es lo que ha de hacer la logística.

La definición de logística se puede hacer ahora: “logística es el arte de gestionar eficaz y eficientemente el manejo y distribución del flujo de bienes existentes entre proveedores y clientes, cuales quieran que sean estos”.

Pero esta es una definición genérica que hemos de concretar. Para ello estudiemos las misiones por las que pasan los materiales desde sus fuentes los proveedores hacia su destino, los clientes y para simplificar clasifiquemos estas etapas en tres:

La primera clasificación son aquellas misiones que suponen transporte o movimiento o están relacionadas con ello.

Dentro de estas misiones cabe destacar todo lo que tiene que ver con el abastecimiento, el manejo de productos dentro de la empresa, el empaquetamiento y modos y medios de transporte, así como el reparto o distribución.

La segunda misión genérica está relacionada con la custodia y control de los productos, cualquiera que sea su estado. Dentro de ésta hay que citar el mantenimiento de stocks y todas las operaciones relacionadas para un mejor control, tal como gestión de inventarios, localización de centros de almacenamiento, manipulación de mercancías, codificación, mejora de las rotaciones.

La tercera y última se refiere a los servicios necesarios para gestionar el flujo de materiales, como tratamiento de órdenes de cliente o compra a proveedores, actualización de bases de datos de clientes y proveedores, planificación de materiales.

Como se deducirá los cometidos de la logística son amplios y distintos unos de otros, de manera que se corre el riesgo de caer en una disgregación de los cometidos, en los que cada parte busque una gestión independientemente de los objetivos generales de la empresa.

5.3.1.5 Misión

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País (Servientrega.com, 2018).

5.3.1.6 Visión

Queremos que Servientrega sea un modelo de empresa innovadora, líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial (Servientrega.com, 2018).

5.3.1.7 Política Integral

Basados en nuestro direccionamiento estratégico del Octavo Quinquenio "Convergencia" orientados a la transformación digital y al fortaleciendo del estándar gerencial Modelo "S", nos comprometemos a satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas mediante:

- El aumento de la satisfacción del cliente.
- El mejoramiento continuo y desempeño de los Sistemas de Gestión.
- El aseguramiento de la compañía para prevenir actividades ilícitas, corrupción y soborno, a través de la implementación de controles en la cadena de suministro.
- La gestión integral de riesgos.
- La generación de confianza en el uso y tratamiento de la información a través de la definición e implementación de controles que garanticen confidencialidad, integridad y disponibilidad.
- La conformación de un entorno de trabajo seguro y saludable, desarrollando métodos de trabajo confiables que promuevan la consulta y participación de los colaboradores y sus representantes, basados en la adecuada identificación de los peligros, valoración de los riesgos y establecimiento de medidas que permitan la apropiada intervención, eliminación de peligros, control y reducción de riesgos para la prevención de lesiones y deterioro de la salud.
- La protección del medio ambiente, mediante la prevención de la contaminación y desarrollo de estrategias para la mitigación de la huella de carbono en pro del desarrollo sostenible.
- El cumplimiento de la legislación y la normatividad aplicable al objeto social, a las directrices institucionales y demás requisitos que la empresa suscriba.
- La Implementación de buenas prácticas para la continuidad de negocio.
- Innovación permanente para generar ventajas competitivas y continuar consolidando el posicionamiento de la marca. (Servientrega.com, 2018).

5.3.1.8 Política De Seguridad Vial

Para Servientrega S.A. el cumplimiento de la legislación vigente y de los requisitos aplicables en todo su ciclo logístico, es un compromiso que expresa a través del desarrollo del Plan Estratégico de Seguridad Vial, promoviendo la prevención, el cuidado y una cultura de responsabilidad vial en todos sus colaboradores, contratistas, subcontratistas y demás partes interesadas, adoptando conductas seguras enfocadas en la reducción de los riesgos viales y la disminución de los efectos de los accidentes de tránsito, mediante la disposición de los recursos financieros, humanos y técnicos encaminados al mejoramiento continuo (Servientrega.com, 2018).

5.3.1.9 Política De Calidad

Lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los Clientes con objetivos de competitividad, productividad y crecimiento. Para tal fin, se aseguran estándares de calidad en los procesos de logística y comunicación, con un Talento Humano, comprometido e idóneo.

5.3.1.10 Cultura Organizacional

Entre los valores corporativos de la empresa Servientrega se encuentran: la responsabilidad, equidad, igualdad social. Beneficio social, cumplimiento, seriedad, lealtad y solidaridad.

5.3.1.11 Política De Personal

El servicio en Servientrega es Cultura liderada por un equipo de Colaboradores “Gente de Sangre Verde” motivado, optimista, innovador y orgulloso de la empresa y el país que trabaja con tesón, compromiso y honestidad; practicando valores

esenciales que nos permiten mejorar cada día para cumplir la Promesa de Servicio más allá de las expectativas de nuestros Clientes.

Siguiendo la Ruta de Calidad (P.H.V.A.E.) y atendiendo las Voces de los (Stakeholders) optimizamos e innovamos permanentemente nuestros procesos y soluciones, asegurando óptimos niveles de servicio, generando valor a la cadena de abastecimiento de los diferentes sectores de la economía y aportando a la competitividad del país y de América.

Nuestra gente de Sangre verde está preparada para contribuir al éxito de su negocio y crecer con usted.

5.3.1.12 Análisis Organizacional

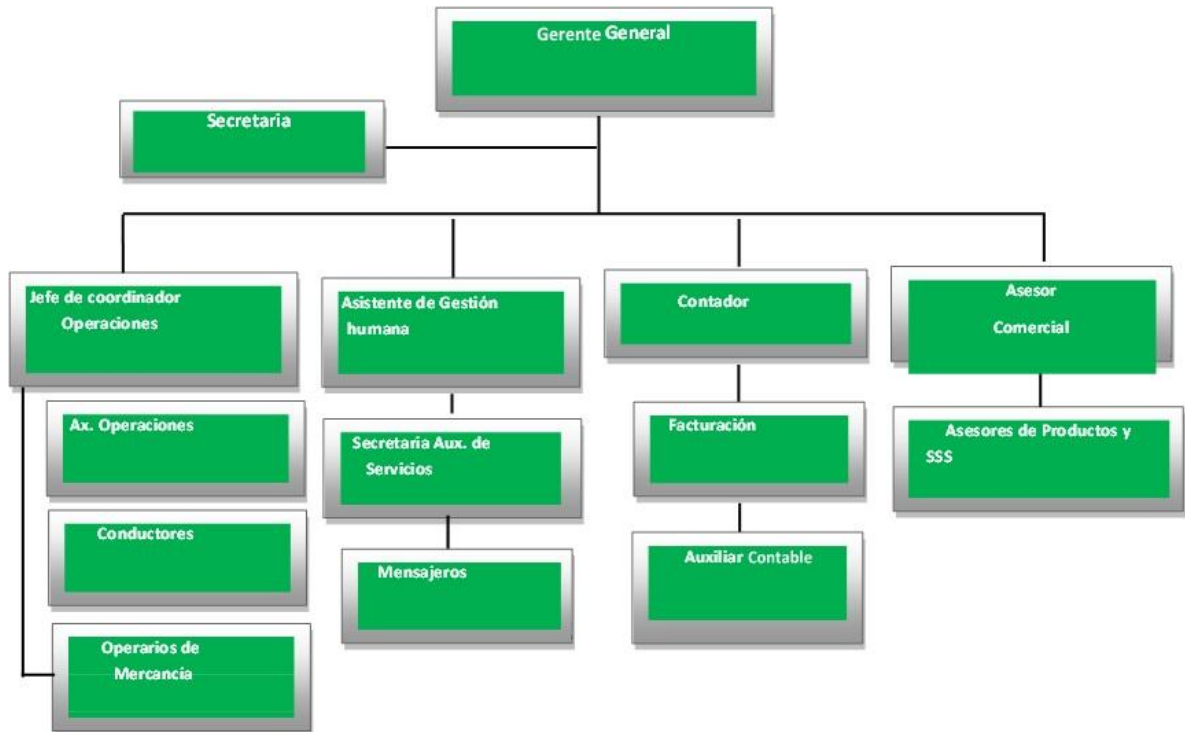
SERVIENTREGA S.A. es una empresa que integra la cadena de abastecimiento, brindando soluciones integrales en logística y comunicaciones, pionera y líder en el sector dentro del mercado colombiano

Figura 3. Logística Empresa Servientrega COTA



Fuente: Servientrega

Figura 4. Organigrama Servientrega (Regional Centro)



Fuente: Servientrega

5.4 MARCO LEGAL

5.4.1 Ley 336 de 1996.

Bajo esta ley la empresa se rige con los principios y criterios en la prestación de servicio de transporte terrestre aéreo y marítimo.

5.4.2 Ley 105 de 1993

Esta ley conforma el sistema nacional de transporte se encarga de la regulación del transporte y transito la cual desarrolla las políticas de transporte infraestructuras entidades territoriales y demás dependencias del sector.

5.4.3 Decreto 1120 de 2019:

Es la que reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones, establece que el corresponde al estado la planeación, el control, la regulación y la vigilancia de transporte y de las actividades a él vinculadas.

5.4.4 Resolución 13791 del 21 de diciembre de 1988

Por la cual se determinan los límites de pesos y dimensiones de los vehículos de carga para la operación normal en las carreteras del país.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El tipo de metodología del proyecto se llevará a cabo, mediante el análisis bases de datos de la empresa y la aplicación de instrumentos estadísticos, información que será analizada y evaluada, de tal forma que ayuden básicamente al proceso de validación de los resultados.

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación del estudio será enfoque cualitativo, ya que el fin es la delimitación del hecho que conforma el problema de investigación, se establece las características, número de unidades, se identifica formas de la mercancía movilizadas y facturadas por Servientrega S.A regional Cota.

Finalmente se comprueba la relación de diferentes factores que inciden en proceso de decisión, analizados en la recolección de información.

Siendo una investigación de enfoque cualitativo, por las diferentes variables que se trabajan a través del desarrollo del mismo trabajo, orientados en ofrecer una solución a Servientrega S.A regional Cota en el área de devoluciones.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación empleado es el deductivo por cuanto permite que verdades universales se vuelvan explícitas, es decir que a partir de situaciones de carácter general se llegue a identificar explicaciones de carácter particular contenidas explícitamente en la situación general.

Es así como del análisis de las bases de datos se pretenden formular estrategias con el fin de reducir el índice de devoluciones de mercancía en Servientrega regional Cota una solución para recuperar el valor económico de las pérdidas en la gestión de los inventarios.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

La fuente de información primaria utilizada para la realización del presente trabajo es la información interna suministrada por los colaboradores de la empresa.

6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

En cuanto la fuente secundaria se utilizó información de libros sobre planeación estratégica, cadena de suministro e investigaciones concernientes al tema, como las bases de datos extraídas del programa SISMILENIO que provienen de los reportes de mercancía movilizada y facturada de los principales clientes en los meses Junio, Julio y agosto de 2018.

Adicional se utilizarán dos herramientas de análisis, con el fin de identificar las debilidades y fortalezas que se presentan en el área de devoluciones y así poder formular estrategias eficientes y eficaces para la operación.

6.5 UNIVERSO Y POBLACIÓN MUESTRA

El universo y población serán tomados de los 9 clientes con mayor facturación con un valor de \$28.740.885.925 millones de pesos y movilización de 4.831.082 envíos a todos los destinos dentro del periodo de enero a diciembre del 2018, de resultado de estas muestras son las novedades existentes de la mercancía, que comprenden variables como las causales y frecuencia. Los datos procesados corresponden al reporte del año 2018, se cuenta con 14 causales de devolución

con su respectiva frecuencia en los 3 primeros cliente con mayor facturación y movilización.

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE DEVOLUCIONES DEL CENTRO LOGÍSTICO SERVIENTREGA S.A REGIONAL COTA

En este capítulo se evaluará la situación actual en el área de logística de Servientrega S.A regional Cota teniendo en cuenta factores internos como externos los cuales ayudarán a formular un diagnóstico para la reducción de devoluciones en el área de logística.

Permitiendo que la compañía pueda reducir los sobrecostos en el desarrollo de su actividad y permitiendo brindar un mejor servicio cumpliendo las necesidades del cliente.

7.1 MATRIZ DOFA

Una vez realizado del análisis interno y externo se procede a realizar resumen de toda la información obtenida, donde permite de forma rápida y sencilla, tener una idea de la situación global en el que se desenvuelve la organización.

En el análisis DOFA, los puntos fuertes y débiles dependen de la posición actual de la empresa y se relacionan, casi siempre, con factores internos. El análisis de estos factores es particularmente importante para que la empresa capitalice lo que tiene de positivo y reduzca, a través de un plan de mejora.

Ya las oportunidades y amenazas son anticipaciones del futuro y se refieren a factores externos. Su análisis permite identificar aspectos que pueden amenazar la implementación de determinadas estrategias y otros que pueden ser oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización.

Tabla 1 Matriz DOFA

	Análisis DOFA	
	Oportunidades	Amenazas
	Uso de nuevas plataformas digitales	Incremento en los precios del combustible
	Satisfacción del cliente	Inestabilidad económica
	Credibilidad en el sistema de mensajería.	Competitividad con empresas de mensajería
Fuerte competencia	Daños en la vías de interconexión nacional	
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategias FA
Posicionamiento en el mercado	Implementación de nuevas plataformas digitales que permitan tener informado al cliente en tiempo real la ubicación de su encomienda. Permitiendo con esto su fidelización con el servicio. Captación de clientes usando su credibilidad en el sistema de mensajería como valor agregado.	Aumentar el uso de tecnologías de información, comunicación y mejora del servicio. Hacer uso de los precios bajos como una ventaja competitiva y así buscar alianzas estratégicas con clientes potenciales.
Canales propios de distribución		
Ubicación geográfica de los centros logísticos		
Personal calificado		
Debilidades	Estrategia DO	Estrategias DA
Averías durante las entregas	Maximizar el crecimiento organizacional con aplicaciones y herramientas tecnológicas que mejoren el servicio ofrecido. Contra Capacitar al personal en aspectos técnicos y administrativos con el fin de retener clientes y satisfacer sus necesidades	Desarrollar e implementar estrategias constantes de posicionamiento en el mercado, de forma tal que el ingreso de nuevos competidores no tenga un impacto significativo Uso de nuevas tecnologías que permitan tener mayor penetración en el mercado actual y conseguir nuevos clientes
Falta de comunicación con el usuario final		
Sistemas de tecnología robustos		
Falta de personal para la entrega de envíos		

Fuente: Autores

7.2 OPORTUNIDADES

7.2.1 Uso de nuevas plataformas digitales

Para Servientrega S.A regional Cota ampliar el uso de nuevas plataformas digitales como las APP, las cuales permitirán la conexión en tiempo real con el cliente entregando información confiable del estado de su mercancía, donde se podrá realizar la confirmación de la dirección y horarios para entrega con el fin de reducir inconformidades en las entregas.

7.2.2 Satisfacción del cliente

Para la empresa Servientrega S.A regional Cota busca poder cumplir las expectativas del cliente en la prestación de nuestro servicio lo cual permita la satisfacción del cliente siendo esto un aspecto positivo para la organización y uno de sus valores agregado ya que un cliente satisfecho traerá más cliente permitiendo que la empresa siga creciendo en la prestación del servicio.

7.2.3 Credibilidad en el sistema de mensajería.

Servientrega S.A regional Cota busca seguir teniendo la confianza de sus clientes en la presentación de sus servicios en el área de mensajería en la calidad de trabajo de los colaboradores en cada una de las áreas buscando que el cliente tenga un excelente servicio y así permitir la obtención de nuevos clientes en la calidad de la prestación de todos los servicios tales como: Transporte de mercancías, logística inversa, logística para cobro - pago contra entrega, envío de caja porte, envío de mercancía industrial, envío de mercancía premier.

7.2.4 Fuerte competencia

Servientrega S.A regional Cota tiene más de 7 competidores como son FEDEX, DHL EXPRESS, ENVIA, COORDINADORA, TCC, INTER Y RAPIDISIMO entre otras empresas que tiene una antigüedad considerable en el mercado, siendo Servientrega uno de los líderes en el mercado por su amplia portafolio a nivel nacional e internacional en la prestación de servicios de mensajería teniendo una cobertura a nivel regional lo que permite ser más llamativos en el mercado y seguir brindando un mejor servicio ante el resto de las compañías del sector.

Lo anterior genera que Servientrega esté en un proceso de mejoramiento continuo buscando reducir al mínimo las novedades presentadas en la prestación del servicio a comparación de sus competidores.

7.3 AMENAZAS

7.3.1 Incremento en los precios del combustible

Es difícil poder controlar los aumentos de combustible con los continuos cambios de los precios internacionales del petróleo causando ajustes importantes en el precio interno de la gasolina por parte de las refinerías en el caso de Ecopetrol, Los aumentos de combustible de los meses de enero a septiembre del 2019 cierran con una alza de 235 pesos adicional por galón en comparación años anteriores, al revisar los datos del precio del combustible la gasolina para el mes de enero de 2019 estaba a \$ 9.499 el galón al compararlo con el precio del galón a octubre de 2019 que es de \$9.734 por lo cual las empresas de transporte se encuentran vulnerables en la prestación de sus servicios viéndose obligados a que aumenten los precios en los fletes.

7.3.2 Inestabilidad económica

A Colombia le ha tocado lidiar en el último cuarto de siglo con crisis de todo tipo como son la fiscal, financiera, del mercado de valores o hipotecarias. Todo ello ha impactado negativamente el bienestar de la población, pero también ha dejado enormes lecciones sobre cómo enfrentar los problemas. Esta es una mirada crítica a varios de esos episodios que marcan la económica del país. Para la empresa este aspecto es muy importante ya que altera los costos de la prestación del servicio las cuales podrían presentar pérdidas considerables para la compañía tanto de capital como de clientes.

7.3.3 Competitividad con empresas de mensajería

Existen más de 7 empresas de mensajería que prestan los mismos servicios como son FEDEX, DHL EXPRESS, ENVIA, COORDINADORA, TCC, INTER Y RAPIDISIMO, de entrega de encomiendas con condiciones más atractivas para los clientes en el caso de los precios y tiempos de entrega generando un gran impacto en la pérdida de fidelización de nuestros clientes, y posicionamiento en el mercado.

7.3.4 Daños en las vías de interconexión nacional

Esto significa que los posibles derrumbes o trancones que se pueden hallar mientras se está realizando la distribución ocasionan que los envíos no sean entregados en el tiempo de promesa por lo cual el cliente se encontrara insatisfecho con el servicio prestado.

7.4 FORTALEZAS

7.4.1 Posicionamiento en el mercado

La empresa Servientrega lleva más de 35 años en el mercado de transporte de mercancía terrestre y aérea prestando los servicios a nivel nacional, regional y local en documentos, mercancías, valores, micro mercado, soluciones in Company y servicios internacionales como exportación Courier, de mercancía internacional, documento masivo, global box, carga internacional y mudanzas internacionales con sede propia en países como Colombia, Venezuela, Ecuador y Panamá con este amplio portafolio lo que permite ser líderes en el mercado y seguir buscando nuevas tendencias e imperativos físicos y virtuales para garantizar la perduración y legado de la empresa.

A la fecha la Servientrega cuenta con un posicionamiento importante en el mercado debido al cumplimiento en los tiempos de entrega y manejo de las devoluciones, sin embargo esta fortaleza podría convertirse en una debilidad si se incrementan los niveles de insatisfacción por el número de devoluciones de mercancías.

7.4.2 Canales propios de distribución

En Servientrega son los encargarnos del proceso de almacenaje, transporte y atención al consumidor en el envío de encomienda o mercancía al cliente final sin intermediarios siendo directamente la organización la responsable de realizar una entrega con las mejores condiciones.

7.4.3 Ubicación geográfica de los centros logísticos

Cuentan con una amplia ubicación de centros logísticos lo cual permite cumplir la mayoría de destinos de los clientes en la entrega de mercancías.

7.4.4 Personal calificado

Cuentan con personal certificado y/o calificado, información corroborada en el currículum que cada colaborador presenta en el momento de ingresar a la organización, se evalúa que se haya preparado profesionalmente en una institución adecuada pues son éstas las que emiten certificados profesionales; de ésta manera la empresa tiene la seguridad plena de que podrá ejercer cualquier función en las diferentes áreas de la compañía.

7.5 DEBILIDADES

7.5.1 Averías durante el transporte de mercancías.

Para la empresa Servientrega S.A regional Cota una de las debilidades en las cuales tendrá que trabajar de manera inmediata son las averías que se vienen presentando antes de la entrega final de la mercancía como son recipientes fracturados, cajas en mal estado, producto destapado entre otros, ya que en el momento del embalaje queda mal presentando que en el traslado de la mercancía por el movimiento del vehículo presente estos deterioros o daños.

7.5.2 Falta de comunicación con el usuario final

Para Servientrega S.A regional Cota tiene grandes retos sin embargo uno de los más importantes es mantener una comunicación efectiva con los usuarios finales mediante nuevas aplicaciones digitales lo que permitirá tener comunicación

inmediata con el cliente y poder tomar decisiones de forma inmediata si se presenta alguna novedad.

7.5.3 Sistemas de tecnología robustas

Servientrega no cuenta con una tecnología con la cual se pueda satisfacer en su totalidad las necesidades del cliente tanto externo como el cliente interno es por esto que se ve en la obligación de realizar inversión en compra de hardware y software que ayuden a mitigar esta situación pues uno de sus lemas principales es la satisfacción del cliente.

7.5.4 Falta de personal para la entrega de envíos

Servientrega S.A está trabajando en mejorar la prestación del servicio especialmente con el recurso humano, en el momento que se presentan novedades como son el mal estado de las vías, protestas, derrumbes etc., lo que hace que contrate personal pero recae en el error de no capacitar a dicho personal; Por este motivo en algunas ocasiones se tarda en la entrega de las encomiendas.

7.6 ESTRATEGIAS

7.6.1 Estrategias FO

Implementación de nuevas plataformas digitales que permitan tener informado al cliente en tiempo real la ubicación de su encomienda. Permitiendo con esto su fidelización con el servicio prestado y así poder tomar decisiones si el cliente presenta alguna inconformidad al recibir su encomienda.

Captación de clientes usando su credibilidad en el sistema de mensajería como valor agregado esto permitirá realizar una publicidad más directa de voz a voz con clientes que necesitarán los servicios a futuro.

7.6.2 Estrategia FA

Aumentar el uso de tecnologías de información, comunicación y mejora del servicio ya que esto permitirá tener una atención en tiempo real con el cliente y poder aclarar dudas e inquietudes y solucionar posibles fallas que se están presentando en la prestación del servicio.

Hacer uso de los precios bajos como una ventaja competitiva, éste beneficio se utilizará con los clientes más potenciales logrando así buscar alianzas estratégicas que logren prestar un servicio sin ninguna novedad

7.6.3 Estrategia DO

Maximizar el crecimiento organizacional con aplicaciones y herramientas tecnológicas que mejoren el servicio ofrecido mediante inversiones tecnológicas que permita tener en tiempo real la información solicitada por el cliente y miembros de la empresa.

Capacitar al personal en aspectos técnicos y administrativos con el fin de retener clientes y satisfacer sus necesidades esto hará que el cliente se sienta satisfecho con la prestación del servicio y decida elegir nuevamente a la organización por la calidad del servicio.

7.6.4 Estrategia DA

Desarrollar e implementar estrategias constantes de posicionamiento en el mercado, de forma tal que el ingreso de nuevos competidores no tenga un impacto significativo ya que se ha logrado posesionar la marca cumpliendo la mayor parte de las necesidades de los clientes.

Uso de nuevas tecnologías que permitan tener mayor penetración en el mercado actual y conseguir nuevos clientes utilizando medios tradicionales (televisión, radio, periódico e internet) o nuevos medios virtuales como podrían ser mensajes de texto correos, redes sociales (Facebook, YouTube y tiendas web) permitiendo así captar clientes.

La DOFA permite tener un panorama general de la compañía y percibir su estado actual en factores internos y externos, arroja que la empresa presenta inconsistencias, las cuales están presentando una de las razones de las devoluciones de la mercancía mejorando el flujo de la información, la atención entre otras, sin embargo también se evidencia que por medio de unas estrategias se puede superar aquellas falencias para seguir teniendo el posicionamiento en el mercado.

7.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

El objetivo de este análisis es formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben sortear.

Cuando se establecen estrategias no basta conocer y describir los factores internos sino también el entorno externo y para ello tenemos la matriz EFE. Para lograr un análisis interno confiable se utilizan las siguientes herramientas matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) este entorno está compuesto por

amenazas que pueden afectar a la empresa y las oportunidades que pueden surgir y aprovechar para el crecimiento exponencial.

Tabla 2 Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Uso de nuevas plataformas digitales	0,14	4	0,56
Satisfacción del cliente	0,15	4	0,6
Credibilidad en el sistema de mensajería	0,1	3	0,3
Fuerte la competencia	0,16	4	0,64
AMENAZAS			
Incremento en los precios del combustible	0,11	2	0,22
Inestabilidad económica	0,12	2	0,24
Competitividad con empresas de mensajería	0,19	1	0,19
Daños en la vías de interconexión nacional	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,81

Fuente: Autores

Esta matriz permite identificar como la organización se encuentra en los factores externos como son las oportunidades con un valor de 2.1 y en las amenazas con un valor de 0.71 con el cual la suma de esto da un resultado de 2.81 como se observa en el resultado de la matriz ubicándose se encuentra por arriba de la media, lo cual permite concluir que la empresa esta respondiente de buena manera a las oportunidades y amenazas existente en la prestación de su servicio.

La identificación de factores externos relaciona directamente los objetivos organizacionales con los planes estratégicos para el cumplimiento de los mismos, como también la satisfacción de los clientes externos, los factores relacionados son de mayor competencia y en su juicio de acción, de menor vulnerabilidad.

Esto hace que en cada resultado hay sostenibilidad y sustentabilidad para el desarrollo y evaluación periódica; lo cual permite identificar las amenazas potenciales para la empresa, que para este caso se evidencia que tanto la entrega en tiempos record de los competidores como la pérdida de clientes por falla en tiempos de entrega, son factores que interactúan mutuamente siendo una la causa del otro, lo cual se convierte en la amenaza con mayor relevancia para la organización

En esta gráfica se puede evidenciar que las oportunidades de la empresa Servientrega, el peso es alto dentro del sector de mensajería dentro del país, que en comparación con las otras organizaciones, con las amenazas tiene una calificación más baja en cuanto al incremento en los precios del combustible, inestabilidad económica, competitividad con empresas de mensajería y daños en las vías de interconexión nacional; Esta matriz ayuda a entender en qué situación actual se encuentra la empresa con respecto a los factores externos arrojando unos resultados en donde la empresa tiene una calificación en mercado aceptable más no excelente.

7.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

El análisis interno se orienta a precisar las fortalezas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales para que de ese modo se logren diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

Este instrumento resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro del área de devoluciones de Servientrega S.A regional Cota y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas de acuerdo a los factores críticos por parte de la matriz EFI

A continuación se realizara la matriz de evaluación de factores internos, la cual permitirá precisar las fortalezas y debilidades de la organización y de ese modo permita formular estrategias para reducir el índice de devoluciones en la regional Cota.

Tabla 3 Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
SERVIENTREGA S.A	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Posicionamiento en el mercado	0,3	4	1,2
Canales propios de distribución	0,15	4	0,6
Ubicación geográfica de los centros logísticos	0,2	4	0,8
Personal calificado	0,2	4	0,8
DEBILIDADES			
Averías durante las entregas	0,05	2	0,1
Falta de comunicación con él usuario final	0,06	2	0,12
Sistemas de tecnología robustos	0,04	2	0,08
Falta de personal para la entrega de envíos	0,3	1	0,3
TOTAL	1		2,8

Fuente: Autores

Esta matriz permite identificar el grado de mayor impacto y el peso que éstos tienen dentro de la organización, por lo tanto al cumplir por encima del estimado o media de 2.8 la empresa refleja que su desempeño con mayor peso sobre sus debilidades que sobre sus fortalezas.

Esto quiere decir que aquellas de mayor impacto son el reflejo de las malas decisiones por parte de la estructura organizacional, es por ello que en busca de la mejora continua, se evidencia en la matriz factores que infieren directamente en lo que la empresa desea tanto para sus clientes internos como externos.

Por lo cual, analizando la matriz en cuanto a las fortalezas y debilidades se determina que la organización no cuenta con la mano de obra calificada para la

manipulación y transporte de la mercancía, ocasionando con ello insatisfacción con el cliente.

7.9 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

Tabla 4 matriz de perfil de capacidades internas (PCI)

SERVIENTREGA S.A	CALIFICACIÓN								
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Posicionamiento en el mercado	X						X		
Canales propios de distribución	X						X		
Ubicación geográfica de los centros logísticos	X						X		
Personal calificado	X						X		
Averías durante las entregas					X			X	
Falta de comunicación con el usuario final					X			X	
Sistemas de tecnología robustos						X			X
Falta de personal para la entrega de envíos						X			X

Fuente: Autores

Esta matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la organización permitiendo formular estrategias de acuerdo a su posición.

Concluyendo, el diagnóstico realizado a la empresa Servientrega S.A arroja como resultado que se ha enfocado en estudiar las necesidades no satisfechas del mercado objetivo, convirtiéndolas en productos, lo cual genera una ampliación del portafolio de servicios; además de desarrollar servicios especializados como los relacionados con el transporte de valores y sus derivados, logrando así una ventaja competitiva.

No obstante, Servientrega presenta un alto riesgo en los factores internos y externos se puede definir que tiene una principal debilidad que está generando un gran impacto en la prestación del servicio, con la falta de comunicación con los clientes en el momento de presentar novedades y con las averías presentadas en

la entrega de la mercancía generando en la compañía un aumento en los costos y disminuyendo su credibilidad ante los clientes.

A continuación se realizara el análisis de los clientes por movilización y facturación de Servientrega S.A regional Cota.

8. ANALIZAR LA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES DE SERVIENTREGA S.A REGIONAL COTA POR FACTURACIÓN Y MOVILIZACIÓN DE ENVÍOS IDENTIFICANDO LAS CAUSAS DE DEVOLUCIONES MEDIANTE UN DIAGRAMA DE PARETO.

Este capítulo contiene el análisis de los clientes por facturación y por movilización de carga, se determinaron estas dos variables por ser las de mayor relevancia en la operación logística de la regional.

Servientrega S.A en general tiene más de 700 mil clientes, de los cuales la regional Cota atiende 80 que están ubicados en su mayoría entre el corredor logístico de la Sabana del Occidente, comprendido en la carretera que va a Medellín y la que va hacia el sur por Siberia.

El análisis de la base de datos de los 80 que gestionan Cota, se depura por facturación mensual correspondiente a 4.000 millones de pesos, estos dan como resultado 9 empresas que se relacionan continuación.

El primer cliente es YANBAL DE COLOMBIA S.A.S una filial local de la compañía multinacional peruana YANBAL. La compañía tiene por objeto social la producción y distribución de productos cosméticos, de tocador, higiene y bisutería para hombre, mujer, e infantil, la modalidad de distribución que maneja es venta por catálogo a través de consultoras.

El segundo lugar se puede encontrar NATURA COSMÉTICOS, es una compañía multinacional brasileña dedicada a la producción de cosméticos y productos de higiene y belleza, líder en el sector de venta directa.

En el tercer lugar AMWAY, es una oportunidad de negocio global y un líder mundial en ventas directas de productos de belleza y aseo. Fundada en 1959.

En el cuarto lugar encontramos a MPS MAYORISTA DE COLOMBIA S.A, con 22 años de experiencia en el mercado se consolidó como mayorista número 1 en Colombia. Distribuyendo productos tecnológicos a nivel nacional con el apoyo de Servientrega S.A.

El quinto lugar es para IMPRESISTEM, es una organización que se dedica a la importación y comercialización de productos de informática de modo mayorista. Operando con un aliado para distribuir a nivel nacional como lo es Servientrega S.A.

Un sexto lugar esta para IMC CARGO INTERNACIONAL S.A.S, se dedica a otras actividades complementarias al transporte y complementarios como almacenamiento y distribución en Bogotá, para distribuir a nivel nacional cuentan con un aliado como lo es Servientrega S.A.

En un séptimo lugar esta NEXSYS, Primer mayorista de valor agregado en soluciones de tecnología de información en Latinoamérica. Son mayoristas de software, hardware y todo lo relacionado con soluciones tecnológicas de los más importantes fabricantes de tecnología a nivel mundial.

El octavo lugar esta TOTTO NALSANI, una marca global de moda líder en Latinoamérica que ofrece la más sofisticada variedad y tecnología en maletines, ropa y accesorios.

En un noveno lugar tenemos a HERBALIFE, una empresa global de nutrición y venta directa. Mark Hughes decidió hacer realidad su sueño de ayudar a las personas a través de una mejor nutrición y una oportunidad de negocio independiente atractiva.

La siguiente tabla muestra los 9 clientes y los datos relacionados en la movilización y facturación de los mismos en el año 2018.

Envíos movilizados y facturados en el año 2018

Tabla 5 Envíos movilizados y facturados en el año 2018

N°	EMPRESA	MOVILIZADOS 2018	FACTURACIÓN 2018
1	YANBAL DE COLOMBIA	1.277.396	7.489.397.800
2	NATURA COSMÉTICOS	1.020.000	5.302.378.400
3	AMWAY COLOMBIA	750.400	4.465.695.700
4	MPS	523.516	4.312.166.525
5	IMPRESISTEM	498.400	3.063.728.000
6	IMC CARGO	231.400	1.336.490.800
7	NEXYS	217.728	1.258.949.600
8	NALSANI	178.200	831.828.500
9	HERBALIFE	134.042	680.250.600
	Total	4.831.082	\$28.740.885.925

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

A continuación un análisis cruzado de los envíos movilizados y facturados por cliente y sus respectivos meses.

8.1 MOVILIZACIÓN Y FACTURACIÓN POR CLIENTES EN EL AÑO 2018

Con el fin de analizar el comportamiento de los envíos movilizados y facturados en el año 2018 en Servientrega S.A regional Cota, se realizará un análisis por medio

de tablas y gráficas, el análisis se realizara por las variaciones porcentuales que permita evidenciar los comportamientos de cada mes según cliente.

8.1.1 Movilización y Facturación de YANBAL DE COLOMBIA el año 2018

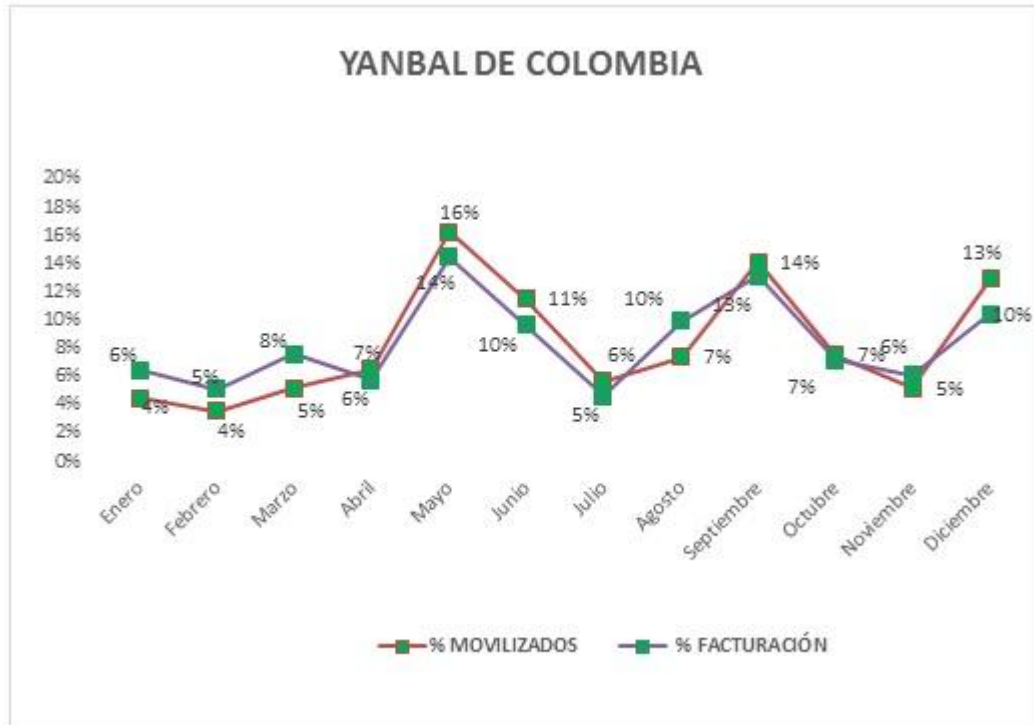
Tabla 6 Movilización y Facturación de YANBAL DE COLOMBIA el año 2018

YANBAL DE COLOMBIA				
CONCEPTO	MOVILIZADOS	% MOVILIZADOS	FACTURACIÓN	% FACTURACIÓN
MES				
Enero	57.243	4%	\$ 483.285.100	6%
Febrero	45.420	4%	\$ 378.894.200	5%
Marzo	65.892	5%	\$ 565.584.400	8%
Abril	83.289	7%	\$ 427.767.300	6%
Mayo	207.267	16%	\$ 1.081.411.900	14%
Junio	146.389	11%	\$ 720.517.300	10%
Julio	72.456	6%	\$ 345.939.200	5%
Agosto	93.636	7%	\$ 743.715.200	10%
Septiembre	179.642	14%	\$ 978.359.400	13%
Octubre	95.482	7%	\$ 532.847.400	7%
Noviembre	66.008	5%	\$ 453.445.600	6%
Diciembre	164.672	13%	\$ 777.630.800	10%
TOTAL	1.277.396	100%	\$ 7.489.397.800	100%

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

Teniendo en cuenta la tabla anterior se realizara la gráfica donde permita evidenciar un análisis más específico.

Gráfica 1 Envíos movilizados y facturados de YANBAL en el año 2018



Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

La grafica muestra que el cliente YANBAL DE COLOMBIA tiene mayor flujo de mercancía en los meses de mayo, Septiembre y diciembre, esto sumando un total del 43% de los envíos movilizados en el año.

También muestra que hay meses como enero, febrero, marzo, agosto y noviembre donde su facturación aumenta a comparación a los movilizados esto dado que YANBAL DE COLOMBIA maneja clientes que se encuentran en zonas muy lejanas y con un grado de dificultad para ingresar, en estos meses se despachan envíos con trayecto especial por lo cual tiene un mayor costo de transporte.

8.1.2 Movilización y Facturación de NATURA COSMÉTICOS el año 2018.

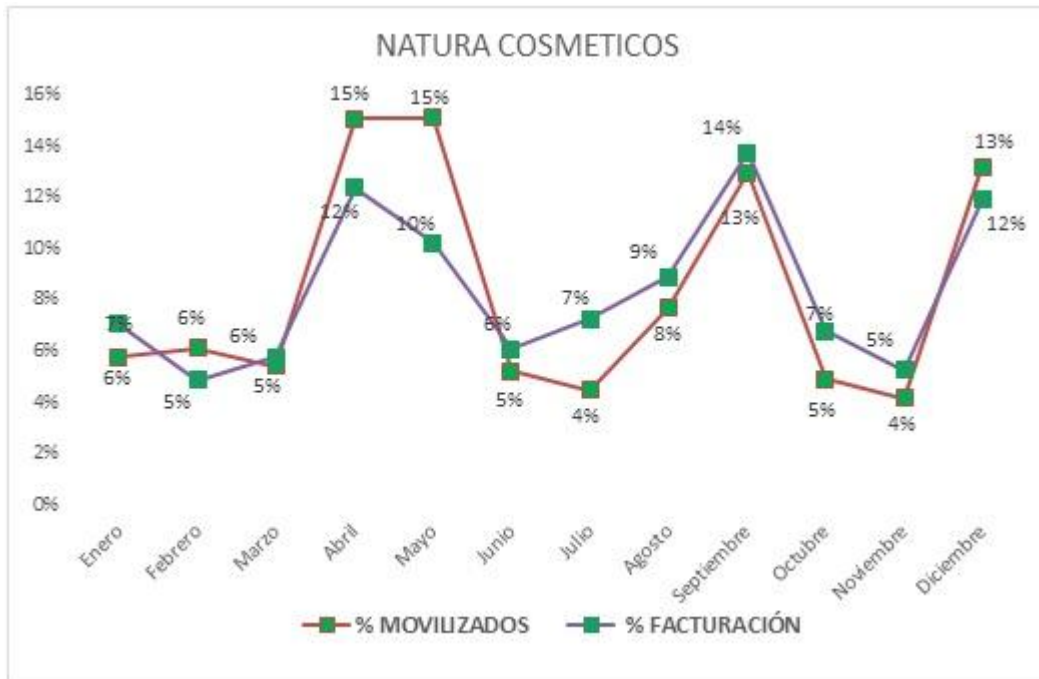
Tabla 7 Movilización y Facturación de NATURA COSMÉTICOS el año 2018.

NATURA COSMÉTICOS				
CONCEPTO	MOVILIZADOS	% MOVILIZADOS	FACTURACIÓN	% FACTURACIÓN
MES				
Enero	58.600	6%	\$ 373.300.000	7%
Febrero	62.183	6%	\$ 257.506.500	5%
Marzo	55.290	5%	\$ 304.095.000	6%
Abril	153.672	15%	\$ 655.196.400	12%
Mayo	154.000	15%	\$ 542.378.000	10%
Junio	53.250	5%	\$ 321.875.000	6%
Julio	45.452	4%	\$ 382.986.000	7%
Agosto	78.296	8%	\$ 470.628.000	9%
Septiembre	132.281	13%	\$ 727.545.500	14%
Octubre	49.923	5%	\$ 358.076.500	7%
Noviembre	42.480	4%	\$ 278.640.000	5%
Diciembre	134.573	13%	\$ 630.151.500	12%
TOTAL	1.020.000	100%	\$ 5.302.378.400	100%

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

A continuación se realiza el análisis de la movilización y facturación de la empresa NATURA COSMÉTICOS, que corresponde al año 2018, el análisis se realiza con base en los datos del movilizado y facturación del sistema de Sismilenio.

Gráfica 2 Envíos movilizados y facturados NATURA en el año 2018



Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

NATURA COSMÉTICOS presenta un mayor flujo de mercancía en los meses de abril con un 15%, mayo con un 15%, septiembre con un 13% y diciembre con un 13% para un total de 56% de sus envíos movilizados en todo el año.

Su facturación en los meses enero, marzo, junio, julio, agosto septiembre, octubre y noviembre aumentan a relación con sus movilizados ya que sus despachos para los trayectos especiales aumentan.

Con el aumento de envíos a trayectos especiales aumenta el costo de transporte, es decir por su dificultad al realizar la entrega y por el tiempo de entrega estos envíos son más costosos.

8.1.3 Movilización y Facturación de AMWAY COLOMBIA el año 2018

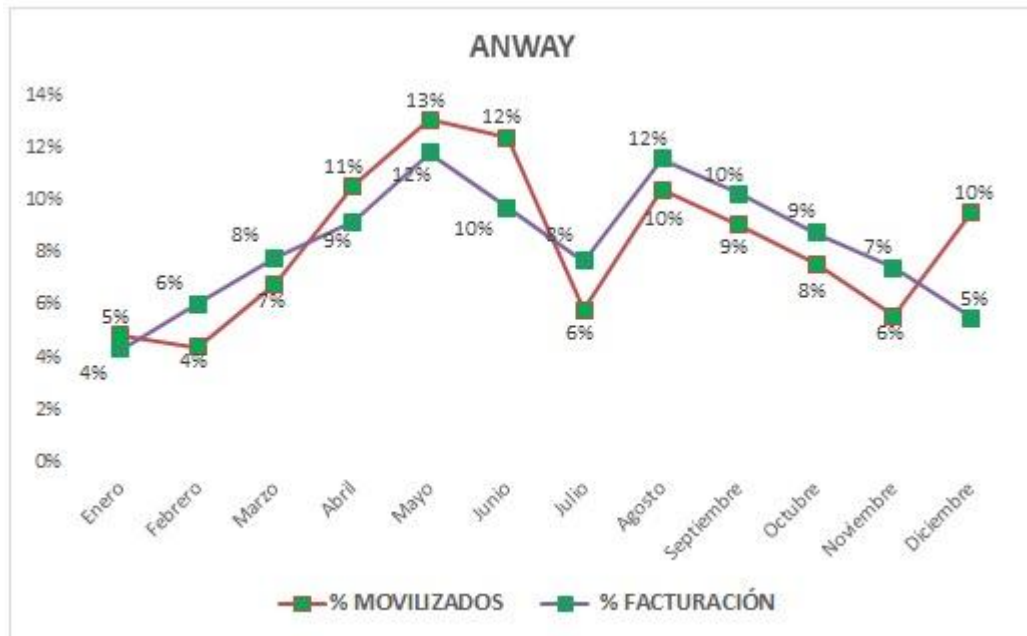
Tabla 8 Movilización y Facturación de AMWAY COLOMBIA el año 2018

ANWAY				
CONCEPTO	MOVILIZADOS	% MOVILIZADOS	FACTURACIÓN	% FACTURACIÓN
MES				
Enero	36.367	5%	\$ 191.835.000	4%
Febrero	32.863	4%	\$ 269.617.700	6%
Marzo	50.952	7%	\$ 347.220.800	8%
Abril	79.267	11%	\$ 410.409.300	9%
Mayo	98.256	13%	\$ 528.322.400	12%
Junio	92.892	12%	\$ 433.846.800	10%
Julio	43.478	6%	\$ 343.476.200	8%
Agosto	78.123	10%	\$ 517.171.700	12%
Septiembre	67.829	9%	\$ 456.849.100	10%
Octubre	56.792	8%	\$ 390.656.800	9%
Noviembre	41.909	6%	\$ 331.081.100	7%
Diciembre	71.672	10%	\$ 245.208.800	5%
TOTAL	750.400	100%	\$ 4.465.695.700	100%

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

A continuación se realiza el análisis de la movilización y facturación de la empresa ANWAY DE COLOMBIA, que corresponde al año 2018, el análisis se realiza con base en los datos del movilizado y facturación del sistema de SISMILENIO.

Gráfica 3 Envíos movilizados y facturados ANWAY en el año 2018



Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

El cliente ANWAY tiene un buen flujo de movilizados en el año 2018, sin embargo en los meses de abril, mayo, junio y agosto se moviliza un 46 % de los envíos en el año 2018.

Es importante resaltar el aumento que hay en la facturación en el año 2018 en relación con los movilizados ya que este es un cliente que con el tiempo se ha posicionado en el mercado permitiendo llevar productos de la canasta familiar a todo hogar de Colombia por medio de SERVIENTREGA S.A, donde le ha permitido llegar a lugares de trayecto especial, es decir a lugares donde se es difícil ingresar.

8.1.4 Movilización y Facturación de MPS el año 2018

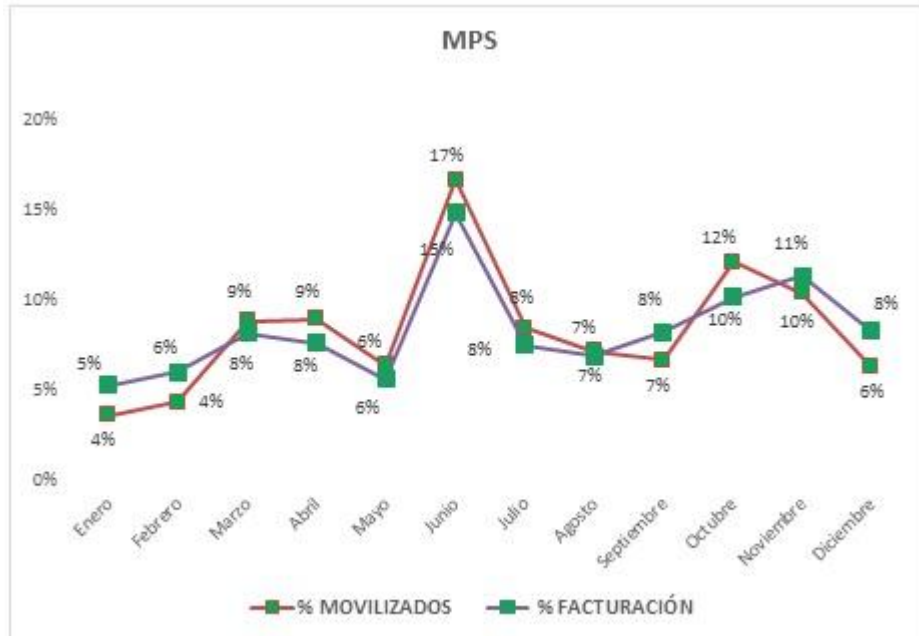
Tabla 9 Movilización y Facturación de MPS el año 2018

MPS				
CONCEPTO MES	MOVILIZADOS	% MOVILIZADOS	FACTURACIÓN	% FACTURACION
Enero	18.940	4%	\$ 228.626.000	5%
Febrero	22.749	4%	\$ 258.717.100	6%
Marzo	46.385	9%	\$ 351.441.500	8%
Abril	46.834	9%	\$ 329.100.600	8%
Mayo	33.347	6%	\$ 242.441.300	6%
Junio	87.471	17%	\$ 640.020.900	15%
Julio	44.143	8%	\$ 324.729.700	8%
Agosto	37.481	7%	\$ 296.099.900	7%
Septiembre	35.023	7%	\$ 355.681.700	8%
Octubre	63.643	12%	\$ 439.779.700	10%
Noviembre	54.540	10%	\$ 489.066.000	11%
Diciembre	32.960	6%	\$ 356.462.125	8%
TOTAL	523.516	100%	\$ 4.312.166.525	100%

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

A continuación se realiza el análisis de la movilización y facturación de la empresa MPS, que corresponde al año 2018, el análisis se realiza con base en los datos del movilizad y facturación del sistema de SISMIENIO.

Gráfica 4 Envíos movilizados y facturados MPS en el año 2018



Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

Como se evidencia en la gráfica MPS moviliza un 39% de sus envíos en el 2018 en tres meses, el mes de junio con un 17% en el mes de octubre con un 12 % y en mes de noviembre con un 10%, por lo cual se considera que en estos meses se tiene un mayor flujo de envíos, esto dado a que material tecnológico como computadores, celulares son comprados con más frecuencia.

Su facturación tiende a ser mayor que los mismos movilizados ya que transportar mercancía de tecnología es más costoso al que realizar un envío que no representa un alto valor declarado.

8.1.5 Movilización y Facturación de IMPRESISTEM el año 2018

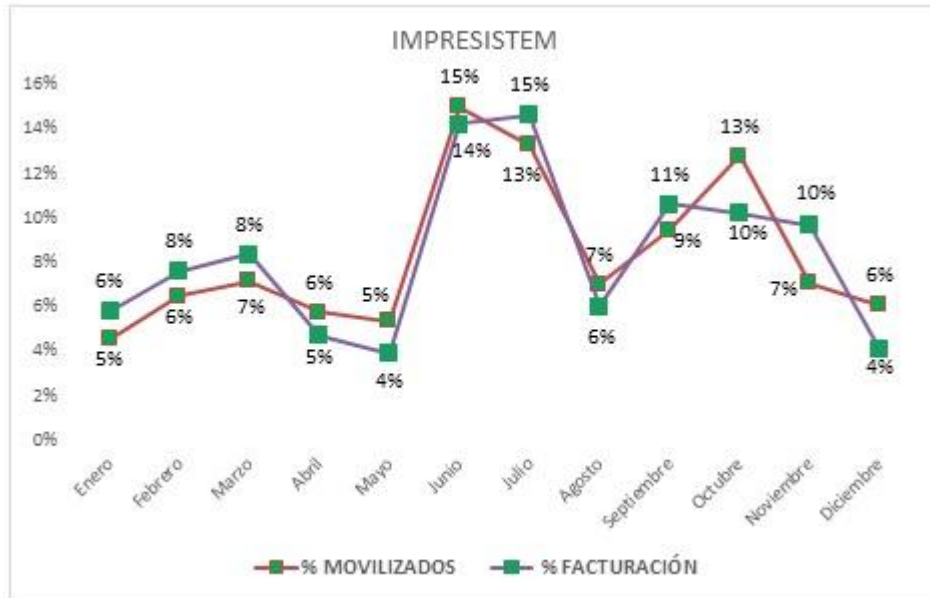
Tabla 10 Movilización y Facturación de IMPRESISTEM el año 2018

IMPRESISTEM				
CONCEPTO	MOVILIZADOS	% MOVILIZADOS	FACTURACIÓN	% FACTURACIÓN
MES				
Enero	22.560	5%	\$ 178.224.000	6%
Febrero	32.376	6%	\$ 233.305.600	8%
Marzo	35.723	7%	\$ 256.648.800	8%
Abril	28.728	6%	\$ 144.076.800	5%
Mayo	26.789	5%	\$ 120.018.400	4%
Junio	74.783	15%	\$ 436.784.800	14%
Julio	66.267	13%	\$ 449.095.200	15%
Agosto	34.891	7%	\$ 185.389.600	6%
Septiembre	47.138	9%	\$ 324.972.800	11%
Octubre	63.682	13%	\$ 312.619.200	10%
Noviembre	35.186	7%	\$ 297.041.600	10%
Diciembre	30.277	6%	\$ 125.551.200	4%
TOTAL	498.400	100%	\$ 3.063.728.000	100%

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

A continuación se realiza el análisis de la movilización y facturación de la empresa IMPRESISTEM, que corresponde al año 2018, el análisis se realiza con base en los datos del movilizado y facturación del sistema de SISMILENIO.

Gráfica 5 Envíos movilizados y facturados IMPRESISTEM en el año 2018



Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

IMPRESISTEM es uno de los clientes dedicados a la comercialización de productos tecnológicos donde su flujo mayor de envíos son en los meses de Junio con un 15%, Julio con un 13% y octubre con un 13% esto dando como resultado un 41% de sus envíos del año en estos tres meses.

Teniendo en cuenta su actividad comercial sus ventas son aumentadas gracias a las compras de computadores, celulares y otras tecnologías manejadas por personas del común y corriente.

Su facturación tiende a sobrepasar el porcentaje de los movilizados ya que en algunos meses se trasporta tecnología que tiene un alto nivel de valor declarado por lo cual su costo de transporte va a aumentar.

8.1.6 Movilización y Facturación de IMC CARGO el año 2018

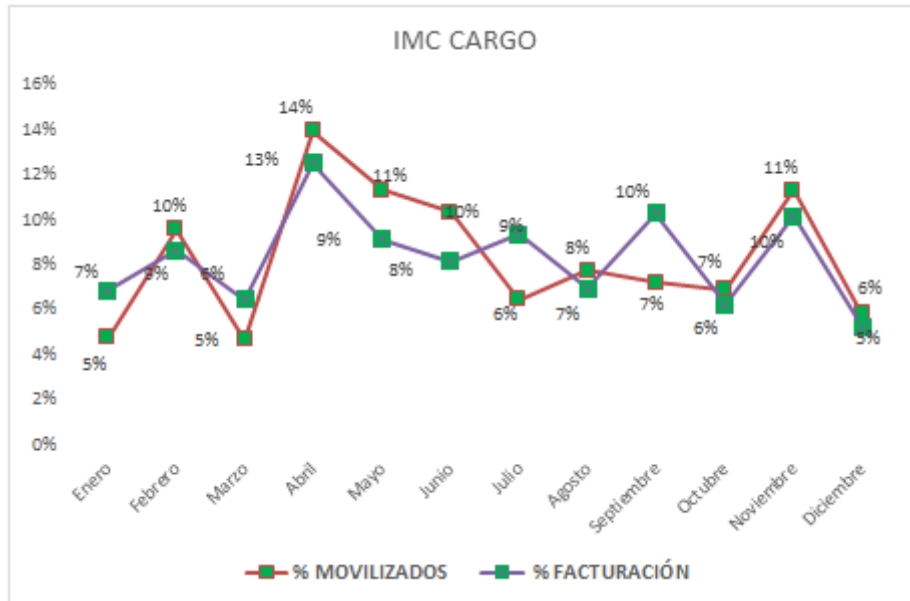
Tabla 11 Movilización y Facturación de IMC CARGO el año 2018

IMC CARGO				
CONCEPTO	MOVILIZADOS	% MOVILIZADOS	FACTURACIÓN	% FACTURACION
MES				
Enero	11.027	5%	\$ 91.751.200	7%
Febrero	22.167	10%	\$ 115.668.400	9%
Marzo	10.789	5%	\$ 86.102.800	6%
Abril	32.219	14%	\$ 167.538.800	13%
Mayo	26.167	11%	\$ 122.068.400	9%
Junio	23.901	10%	\$ 108.685.200	8%
Julio	14.963	6%	\$ 124.807.600	9%
Agosto	17.893	8%	\$ 93.043.600	7%
Septiembre	16.673	7%	\$ 137.699.600	10%
Octubre	15.995	7%	\$ 83.174.000	6%
Noviembre	26.144	11%	\$ 135.948.800	10%
Diciembre	13.462	6%	\$ 70.002.400	5%
TOTAL	231.400	100%	\$ 1.336.490.800	100%

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

A continuación se realiza el análisis de la movilización y facturación de la empresa IMC CARGO, que corresponde al año 2018, el análisis se realiza con base en los datos del movilizado y facturación del sistema de SISMILENIO.

Gráfica 6 Movilización y Facturación de IMC CARGO el año 2018



Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

IMC CARGO es una de las pocas empresas que se dedican a prestar el servicio de almacenaje y distribución de productos tecnológicos, productos de aseo, productos de belleza, entre otros, por lo cual tiene una constante en sus movilizados que no baja del 5%, su mayor flujo de mercancía están dados en el mes de Abril, Mayo, Junio y Noviembre, trasportando un 46% de sus envíos anuales en estos cuatro meses.

Su facturación se aumenta según el mes que transporte productos tecnológicos de alto valor declarado así como en el mes de Julio y septiembre, llegando a un 29% de su facturación anual.

8.1.7 Movilización y Facturación de NEXYS el año 2018

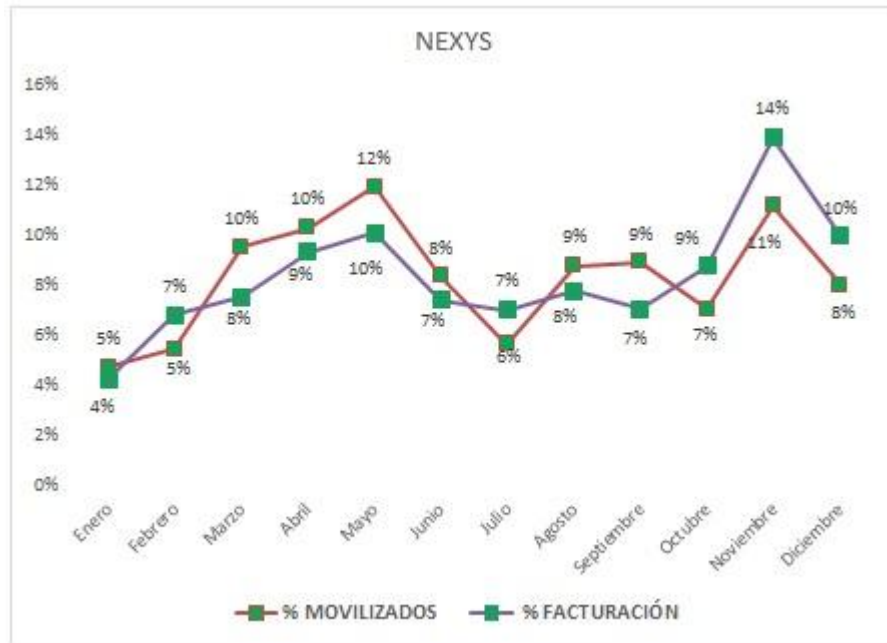
Tabla 12 Movilización y Facturación de NEXYS el año 2018

NEXYS				
CONCEPTO	MOVILIZADOS	% MOVILIZADOS	FACTURACIÓN	% FACTURACION
MES				
Enero	10.346	5%	\$ 53.799.200	4%
Febrero	11.892	5%	\$ 85.622.400	7%
Marzo	20.789	10%	\$ 94.680.800	8%
Abril	22.456	10%	\$ 117.683.200	9%
Mayo	25.992	12%	\$ 127.142.400	10%
Junio	18.240	8%	\$ 93.328.000	7%
Julio	12.299	6%	\$ 88.552.800	7%
Agosto	19.134	9%	\$ 97.764.800	8%
Septiembre	19.456	9%	\$ 89.083.200	7%
Octubre	15.342	7%	\$ 110.462.400	9%
Noviembre	24.346	11%	\$ 175.291.200	14%
Diciembre	17.436	8%	\$ 125.539.200	10%
TOTAL	217.728	100%	\$ 1.258.949.600	100%

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

A continuación se realiza el análisis de la movilización y facturación de la empresa NEXYS, que corresponde al año 2018, el análisis se realiza con base en los datos del movilizado y facturación del sistema de SISMILENIO.

Gráfica 7 Movilización y Facturación de NEXYS el año 2018



Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

Se puede observar que este cliente maneja un mayor flujo de mercancía en los meses Mayo y noviembre con un 23% de su mercancía anual, también se evidencia un aumento en su facturación en el mes de noviembre esto dado a una venta de productos tecnológicos los cuales tienen un alto valor declarado

Este cliente tiene un buen cierre de facturación finalizando el año, con un 14% en el mes de noviembre y un 10% en el mes de diciembre donde representa un 24% de su facturación anual.

8.1.8 Movilización y Facturación de NALSANI el año 2018

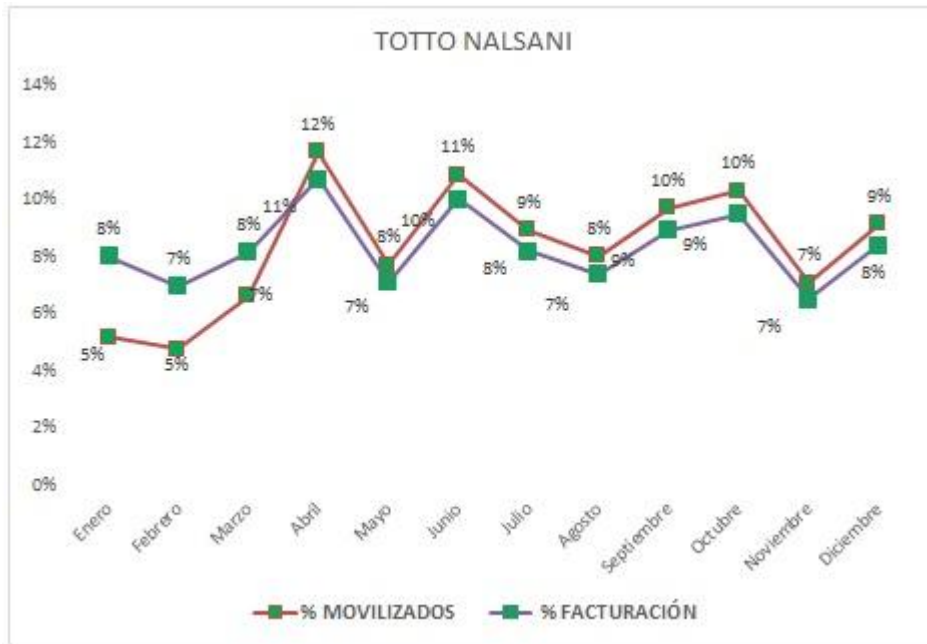
Tabla 13 Movilización y Facturación de NALSANI el año 2018

NALSANI				
CONCEPTO	MOVILIZADOS	% MOVILIZADOS	FACTURACIÓN	% FACTURACION
MES				
Enero	9.265	5%	\$ 66.708.000	8%
Febrero	8.467	5%	\$ 57.908.100	7%
Marzo	11.789	7%	\$ 67.892.700	8%
Abril	20.789	12%	\$ 89.392.700	11%
Mayo	13.762	8%	\$ 59.176.600	7%
Junio	19.372	11%	\$ 83.299.600	10%
Julio	15.902	9%	\$ 68.378.600	8%
Agosto	14.289	8%	\$ 61.442.700	7%
Septiembre	17.278	10%	\$ 74.295.400	9%
Octubre	18.373	10%	\$ 79.003.900	9%
Noviembre	12.611	7%	\$ 54.227.300	7%
Diciembre	16.303	9%	\$ 70.102.900	8%
TOTAL	178.200	100%	\$ 831.828.500	100%

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

A continuación se realiza el análisis de la movilización y facturación de la empresa NALSANI, que corresponde al año 2018, el análisis se realiza con base en los datos del movilizado y facturación del sistema de SISMILENIO.

Gráfica 8 Envíos movilizados y facturados NEXYS en el año 2018



Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

TOTTO NALSANI refleja una constante en sus envíos de mercancía, sin embargo tenemos los meses de abril, Junio, Septiembre y octubre con un flujo de mercancía del 42%, se destaca el primer trimestre por tener un aumento en su facturación con relación a los movilizados esto dado a que se realizaron envíos a trayectos especiales.

8.1.9 Movilización y Facturación de HERBALIFE el año 2018

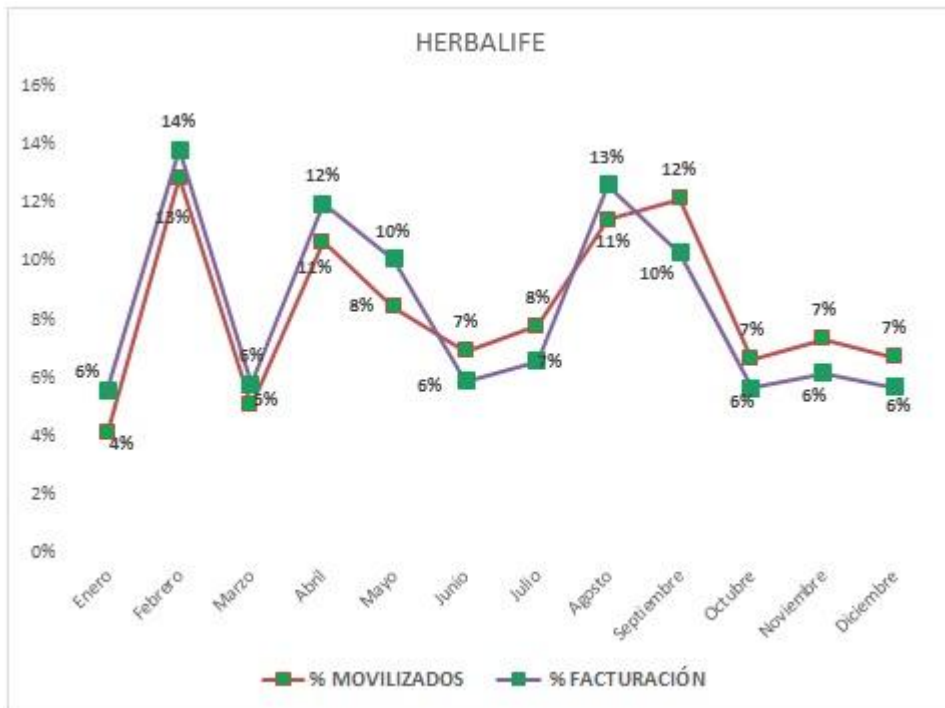
Tabla 14 Movilización y Facturación de HERBALIFE el año 2018

HERBALIFE				
CONCEPTO	MOVILIZADOS	% MOVILIZADOS	FACTURACIÓN	% FACTURACION
MES				
Enero	5.479	4%	\$ 37.859.700	6%
Febrero	17.247	13%	\$ 94.162.100	14%
Marzo	6.789	5%	\$ 39.192.700	6%
Abril	14.268	11%	\$ 81.352.400	12%
Mayo	11.278	8%	\$ 68.495.400	10%
Junio	9.278	7%	\$ 39.895.400	6%
Julio	10.398	8%	\$ 44.711.400	7%
Agosto	15.289	11%	\$ 85.742.700	13%
Septiembre	16.289	12%	\$ 70.042.700	10%
Octubre	8.913	7%	\$ 38.325.900	6%
Noviembre	9.821	7%	\$ 41.800.300	6%
Diciembre	8.993	7%	\$ 38.669.900	6%
TOTAL	134.042	100%	\$ 680.250.600	100%

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

A continuación se realiza el análisis de la movilización y facturación de la empresa IMPRESISTEM, que corresponde al año 2018, el análisis se realiza con base en los datos del movilizado y facturación del sistema de SISMILENIO.

Gráfica 9 Envíos movilizados y facturados HERBALIFE en el año 2018



Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

HERBALIFE es uno de los clientes que más envíos realiza a trayectos especiales por lo cual su facturación siempre tendera a aumentar con relaciona los movilizados, se observa que los meses de mayor facturación son febrero, abril y Agosto con un 39% de su facturación anual.

Los envíos movilizados en el año 2018 por HERBALIFE presentan un gran flujo en los meses de febrero y septiembre donde equivale 25% de los envíos movilizados en el año.

En este capítulo se observó que el mayor flujo de mercancía es dado en los meses de abril, mayo, septiembre, y diciembre, se verifica la actividad social de las empresas y se concluye que la mayoría de empresas se dedican a la venta directa, donde sus ventas aumentan en las fechas especiales, como el día de la

madre, el día del amor y la amistad y los tiempos de vacaciones de los estudiantes.

También se observó clientes que movilizan un buen flujo de mercancía, sin embargo su facturación es más baja como lo es el cliente NATURA COSMÉTICOS, otros clientes que movilizan menos mercancía como lo es MPS, representan una mayor rentabilidad en el momento de generar un envío, ya que estos clientes pagan un costo más elevado por ser un material tecnológico o a trayectos especiales, es decir lugares difícil acceso.

Como se observa en las tablas y las gráficas tres clientes representan el 63% de los envíos movilizados durante el año 2018, evidenciando sin duda alguna que las empresas potenciales de Servientrega S.A regional Cota son aquellas que se dedican a realizar ventas directa, es decir negocio que comercializa productos o servicios directamente a los consumidores finales, mediante un canal de contacto personal de un vendedor independiente o distribuidor, generalmente en sus hogares con entregas a domicilio.

8.2. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LAS DEVOLUCIONES DE 3 PRINCIPALES CLIENTES EN FACTURACIÓN Y MOVILIZACIÓN DE SERVIENTREGA S.A REGIONAL COTA MEDIANTE UN DIAGRAMA DE PARETO.

Una vez realizado el análisis de los clientes por movilizados y facturación en el año 2018, se identificarán y analizarán tanto las causas de devolución como los responsables de la devolución mediante un diagrama de Pareto.

Según la participación de movilizados en el año 2018 los 3 clientes que movilizan el 80% de los envíos en el año son, YANBAL DE COLOMBIA, NATURA COSMÉTICOS Y AMWAY.

Se identificarán cada una de las causales, mediante un sistema de información llamado SISMILENIO, el cual maneja el procesamiento de los envíos, es decir este sistema registra cada causal que se presenta al momento de hacer el envío hasta realizar la entrega.

8.2.1 Identificación de las causas de devolución.

Tabla 15 Identificación de las causas de devolución.

	CLIENTES	YANBAL DE COLOMBIA	NATURA COSMÉTICOS	AMWAY COLOMBIA	TOTAL
	CAUSAS				
1	No hay quien reciba	130.124	99.564	30.924	260.612
2	Se negó a recibir	55.600	35.600	4.776	95.976
3	Dirección incorrecta	37.508	28.624	12.836	78.968
4	Faltan datos en la dirección	7.928	4.668	5.360	17.956
5	No reclamo en oficina	5.824	6.980	4.556	17.360
6	Mercancía no solicitada	4.584	5.824	3396	13.804
7	Destinatario se traslado	1824	1024	3524	6.372

8	Solicitar cita previa	144	108	28	280
9	Devolución por solicitud cliente	4.936	6.980	4.904	16.820
10	Entrega mal realizada	5.396	3868	3952	13.216
11	Envío con novedad	645	427	583	1.655
12	Envíos hurtados en zona	380	272	360	1.012
TOTAL		254.893	193.939	75.199	524.031

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

A continuación se hará la exposición de las causas de la tabla anterior lo que se busca es hacer claridad en que el causal de devolución va de acuerdo a lo establecido por Servientrega regional Cota.

La primera causa es no hay quien reciba, hace referencia al momento de realizar la entrega. Aquí la persona destinataria no se encuentra en la dirección que se relacionó en la guía por el cliente, por tal motivo él envió se devuelve a bodega para ser distribuido en el siguiente día hábil.

En la segunda causa a se negó a recibir, corresponde a la situación en la que el usuario destinatario rechaza o se niega a recibir el objeto postal, es muy posible que el cliente desista porque no cuenta con el dinero.

La tercera causa dirección incorrecta, corresponde a los eventos en los cuales la dirección suministrada en la guía por el usuario remitente carece de algún elemento que permita su identificación.

La cuarta causa destinatario se trasladó, corresponde a aquellas situaciones en las cuales la destinataria no se encuentra en la dirección ni en la ciudad destino que inicialmente se relacionó en la guía.

La quinta causa es faltan datos en la dirección, esto se refiere que en la dirección suministrada por el cliente hace falta algún número, letra, edificio o referencia que permita realizar la entrega efectiva.

El sexto lugar esta mercancía no solicitada, son aquellos pedidos que los destinatarios no han solicitado o muchas veces puede ser que el cliente por error factura doble vez el pedido por lo cual al momento de hacer la entrega la destinatario confirma que ya recibió ese pedido.

En un Séptimo lugar esta devolución por solicitud cliente, una vez sale el envío del cliente se puede presentar inconsistencias como por ejemplo que la destinataria se comunica con mesa de ayuda y manifiesta que el pedido no lo quiere o también se presenta que el pedido se captó con un error o faltantes de productos.

En un octavo lugar tenemos a los envíos hurtados en zona que hace referencia a todos aquellos envíos que en el momento de salir del centro de distribución son saqueados de manera no autorizada.

En el noveno lugar esta no reclamo en oficina, esto sucede cuando el usuario final o destinatario por razones personales una vez avisado que el envío se encuentra para reclamo oficina no se ha podido acercar a reclamar después de 8 días de estar en la, por lo cual se procese a dejar la novedad registrada.

En el décimo lugar esta solicitar cita previa, muchos de los destinatarios de almacenes solicitan que se les llame para programar la entrega facilitando que se realice efectivamente y cumplir con lo establecido con el usuario final.

En el décimo primero esta entrega mal realizada, esto se refiere a todas las posibles entregas que se realizaros en direcciones que no se encontraban relacionadas en la guía inicial.

En el décimo segundo puesto esta envió con novedad esto hace referencia a los envíos que están registrados en inventarios porque presentaron algún faltante, avería en su empaque o filtración interna de algún producto por lo cual se procede a realizar devolución y por consiguiente reimpresión para hacer la entrega del mismo a la destinataria.

Una vez identificadas las novedades de devolución se procederá a analizar el porcentaje de participación de las novedades.

8.2.2 Análisis del diagrama de Pareto

Mediante este análisis se quiere identificar las causas de mayor impacto, que están generando las devoluciones a Servientrega regional Cota, teniendo como referencia lo identificado en la base de datos suministrada por el sistema de información de Sismilenio.

Esto permite identificar cuáles son las rutas de mejora continua para mitigar problemática de estudio del presente trabajo.

A continuación se presenta la clasificación de las causales de devolución de la empresa por existencias, extraída de la Sismilenio, que se relaciona en las respectivas tablas.

Tabla 16 Clasificación del Pareto

	CLIENTES CAUSAS	CLASIFICACIÓN N	FRECUENCIA A	%	ACUMULADO O
1	No hay quien reciba	A	260.612	50%	50%
2	Se negó a recibir		95.976	18%	68%
3	Dirección incorrecta		78.968	15%	83%
4	Faltan datos en la dirección	B	17.956	3%	87%

5	No reclamo en oficina		17.360	3%	90%
6	Mercancía no solicitada		13.804	3%	92%
7	Destinatario se traslado		6.372	1%	94%
8	Solicitar cita previa		280	0%	94%
9	Devolución por solicitud cliente		16.820	3%	97%
10	Entrega mal realizada		13.216	3%	99%
11	Envío con novedad		1.655	0%	100%
12	Envíos hurtados en zona	C	1.012	0%	100%
TOTAL			524.031	100%	

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

Clasificación A B C de las causas de devoluciones

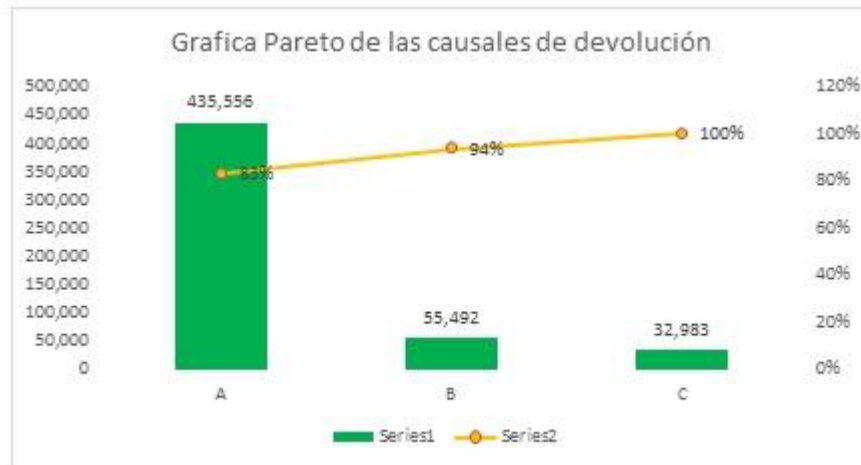
Tabla 17 Clasificación A B C

Clasificación	# de Causales	%	Frecuencia	%	Acumulado
A	3	25%	435.556	83%	83%
B	4	33%	55.492	11%	94%
C	5	42%	32.983	6%	100%
	12	100%	524.031	100%	

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

La gráfica Pareto siguiente muestra las causales que debemos atacar para minimizar las devoluciones.

Gráfica 10 Pareto de las causales de devoluciones



Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

Al analizar la gráfica de Pareto se observa que la categoría A corresponde al 83% de las devoluciones, las cuales radican en las causales de no hay quien reciba con un 50%, se negó a recibir con un 18% y dirección incorrecta con un 15%.

En la categoría B hay un 11% y la categoría C un 6% por lo cual los esfuerzos estarán dirigidos a la categoría A con el fin de reducir estas causales más significativas realizando una acción correctiva mediante la formulación de estrategia que permitan reducir el índice de devoluciones periódicamente en Servientrega S.A regional Cota.

En este capítulo se pudo identificar las novedades más frecuentes en el centro logístico de Servientrega S.A regional Cota donde fueron encontradas 12 causales de devolución.

También se determinó que las causales con más frecuencia son no hay quien reciba con un 50%, se negó a recibir con un 18% y dirección incorrecta 15% donde tienen una participación del 83% de las devoluciones en el año 2018.

Se puede determinar que para la clasificación A se debe ejercer un 100% del control en el manejo de las devoluciones, teniendo en cuenta que tiene el 83% de las devoluciones en el año.

9. DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MEJORAR EL ÍNDICE DE DEVOLUCIONES MEDIANTE LA MATRIZ DE VULNERABILIDAD Y CRUZ EJES DE SCHWARTZ

Una vez realizado el diagnóstico mediante la evaluación de las diferentes matrices del sector interno y externo se logró identificar las principales causales que presenta la organización en cuanto al área de devoluciones, de esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones específicas.

La finalidad de formular estrategias es definir cuáles son las mejores acciones estratégicas que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos de la organización.

Para Formular las estrategias utilizaremos las siguientes matrices:

Matriz de vulnerabilidad y Cruz de ejes Schwartz con las que se analizan cada uno de los factores determinados.

9.1 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Esta matriz permite la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular estrategias para reducir el índice de devoluciones de Servientrega S.A regional Cota, permitiendo con ello mediante cada puntual identificado establecer las amenazas y consecuencias que le generarían a la organización, pérdida de fidelidad y clientes potenciales.

La matriz de vulnerabilidad está definida como la medida o grado de debilidad o sensibilidad de ser afectado por amenazas o riesgos, en función de la frecuencia y severidad de los mismos, esta predisposición será mayor o menor dependiendo de factores de índole físico, cultural, económico, social y estructural de la comunidad.

A continuación se relaciona los puntales identificados:

El primer puntal identificado es el retraso en el procesamiento de envíos a causa de las novedades por parte del cliente.

Se evidencia retraso en el procesamiento de envíos, programados por la organización de acuerdo a cronogramas planeados y establecidos para tal fin, debido a que por la incorrecta información suministrada por el remitente o en su defecto error del operario de la dependencia encargada de la verificación de las direcciones, genera con ello un reproceso de todo el proceso definido por la organización para la entrega segura de los productos encomendados a la misma.

El segundo puntal corresponde a la baja innovación con las TIC:

Se evidencia la oportunidad que tiene la organización en el uso adecuado y sofisticado de las tic con el que cuenta hoy en día el sector tanto comercial,

industrial, ambiental, político y social; ya que la entidad podrá implementar un sistema de información y una aplicación sofisticada para realizar un seguimiento detallado del procesamiento de los envíos, verificación de la información del mismo, por parte tanto de la entidad como la empresa contratante.

El tercer puntal es la baja satisfacción del cliente:

Se puede realizar planes de mejora, en cuanto a las observaciones, reclamos, quejas o sugerencias en cuanto al servicio prestado en el procesamiento de los envíos, donde la organización por medio de las mismas genera oportunidades de mejora continua en cada uno de los procesos de la empresa para el correcto cumplimiento de la misionalidad y satisfacción tanto del cliente externo como interno.

A continuación se relaciona la tabla de la matriz de vulnerabilidad con sus respectivos puntales y su calificación.

Se valora de la siguiente manera.

Impacto entre (0 y 10)

Probabilidad de ocurrencia entre (0 y 1)

Capacidad de reacción entre (0 y 10)

Ponderación (0 y 5)

A continuación se relaciona la tabla de la matriz de vulnerabilidad que contienen los tres puntales y por otra parte se puede establecer en que puntal se ubica cada causa identificada si está en el cuadrante “Indefensa”, “en peligro”, “Vulnerable” o “Preparada”.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Tabla 18 Matriz de vulnerabilidad

#	Puntal	Amenazas	Consecuencias	Impacto entre (0 y 10)	Probabilidad de ocurrencia entre (0 y 1)	Capacidad de reacción entre (0 y 10)	Ponderación
1	No hay quien reciba	Incremento en los costos de transporte y almacenamiento	Pérdida en los estados de resultados de la organización	5	0,5	8	3
2	Se negó a recibir	Disminución en la optimización del tiempo en el cronograma de entrega de procesamiento de envíos	Disminución en la credibilidad de la empresa	2	0,3	3	1

3	Dirección incorrecta	Desgaste en el procedimiento administrativo para la recepción y distribución de envíos	Poco efectividad en el desarrollo de los procesos de la empresa	3	0,2	2	1
---	----------------------	--	---	---	-----	---	---

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

Se analiza en cuál de los siguientes cuadrantes de vulnerabilidad se encuentra las causales según los puntales:

Tabla 19 Puntales

Puntal No. 1		Puntal No. 2	
Indefensa I	En peligro II	Indefensa I	En peligro II
	No hay quien reciba		
			Se negó a recibir
Vulnerable IV	Preparada III	Vulnerable IV	Preparada III

Puntal No. 3	
Indefensa I	En peligro II
	Dirección incorrecta
Vulnerable IV	Preparada III

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

Para continuar con el respectivo análisis de cada cuadrante se hace una síntesis de cada puntal.

Análisis primer puntal

Se observa que la causal de no haber quien reciba tiene un gran impacto para la organización ya que es allí que se encuentra un gran porcentaje de las devoluciones, por lo que se ubica en el puntal de peligro ya que su acción de respuesta a esta causal de devolución es baja la cual se encuentra vulnerable.

Análisis segundo puntal

En este puntal se evidencia que la organización se encuentra preparada para ejecutar estrategias, con el fin de reducir la causal se niega a recibir, sin embargo es importante que Servientrega S.A regional Cota genere soluciones efectivas para poder aumentar la credibilidad de la misión.

Análisis tercer puntal

Para el puntal dirección incorrecta, la organización se ubica en el cuadrante preparada esto gracias a que cuenta con un gran equipo que proporciona unas respuestas efectivas para dar solución.

9.2 MATRIZ CRUZ DE EJES DE SCHWARTZ

El método de Peter Schwartz

Es una técnica se trata de definir cómo será el entorno competitivo en el medio y largo plazo con distintos escenarios y posteriormente definir las acciones a desarrollar para tener una posición competitiva en cada uno de ellos. Los futuros

posibles se pueden reconocer por medio de los “ejes de Peter Schwartz” los ejes de Schwartz permiten:

Reducir las variables estratégicas a dos direccionadores o vectores de futuro, asumir que los direccionadores pueden encontrarse en el futuro en su mejor o peor momento.

Reconoce que cada situación depende de lo que se haga o se deje de hacer en el presente, esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la dirección, poniendo a la institución en relación con las necesidades del entorno.

La matriz de cruz de ejes de Schwartz se realiza con la perspectiva de sistemas.

Tabla 20 cruz de ejes de Schwartz

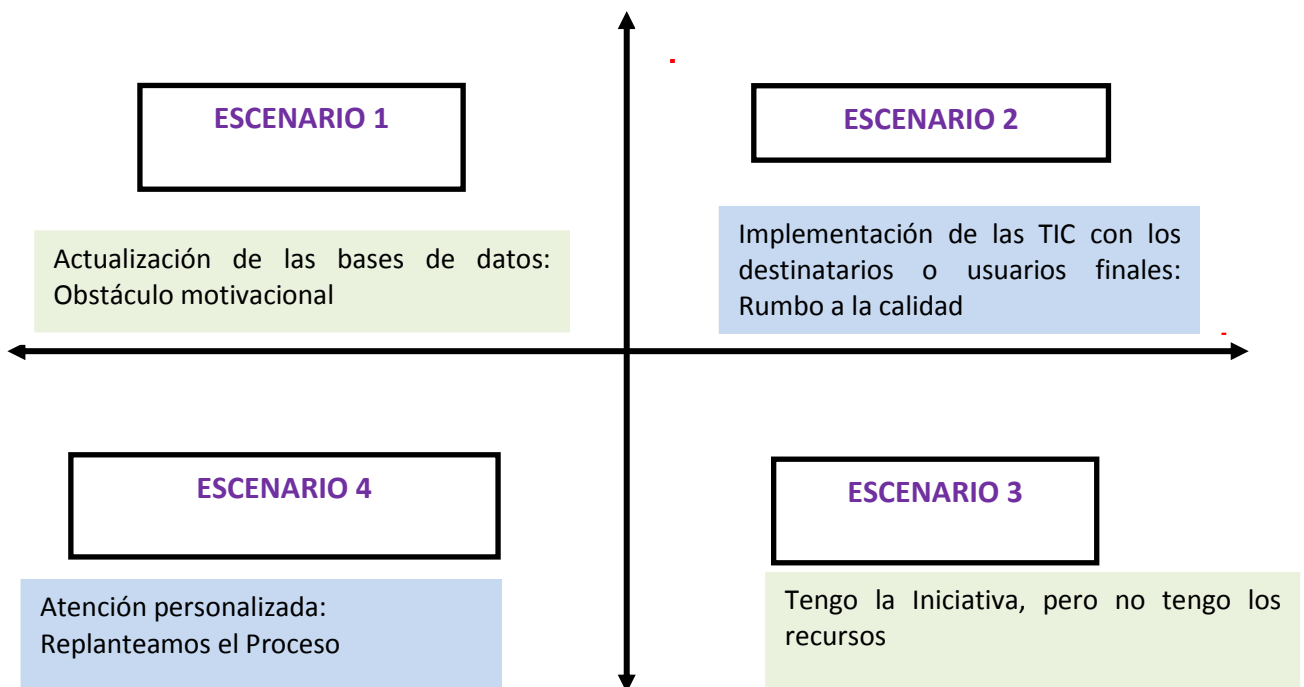
Cruz de ejes de Schwartz	
Variables estratégicas	Direccionadores o vectores de futuro
Implementación de las Tic con los destinatarios o usuarios finales.	Innovación en la utilización de las TICS
Atención personalizada	
Actualización de las bases de datos	

Fuente: Base de datos software Servientrega S.A

Según la perspectiva de sistemas se consideran 3 variables estratégicas que permitirán tener direccionadores o vectores del futuro donde se puedan formular estrategias eficientes.

A continuación se realiza la tabla de escenarios donde se plantearan cuatro que permitan un análisis detallado y así definir el escenario apuesta con, el cual se formularan las respectivas estrategias.

9.2.1 Escenarios apuesta



Fuente: Autores

Según los escenarios se procede a definir los escenarios.

9.2.2 Definición de los escenarios

Escenario 1: obstáculo motivacional

En este escenario se evidencia retraso en el procesamiento de envíos, programados por la organización de acuerdo a cronogramas planeados y establecidos para tal fin, debido a que por la incorrecta información suministrada por el remitente o en su defecto error del operario de la dependencia encargada de la verificación de las direcciones, genera con ello un reproceso de todo el proceso definido por la organización para la entrega segura de los productos encomendados a la misma.

Escenario 2: rumbo a la calidad

En este escenario se evidencia la oportunidad que tiene la organización en el uso adecuado y sofisticado de las tic con el que cuenta hoy en día el sector tanto comercial, industrial, ambiental, político y social; ya que la entidad podrá implementar un sistema de información y una aplicación sofisticada para realizar un seguimiento detallado del procesamiento de los envíos, verificación de la información del mismo, por parte tanto de la entidad como la empresa contratante

Escenario 4: replanteamos el proceso

En este escenario se puede realizar planes de mejora, en cuanto a las observaciones, reclamos, quejas o sugerencias en cuanto al servicio prestado en el procesamiento de los envíos, donde la organización por medio de las mismas genera oportunidades de mejora continua en cada uno de los procesos de la empresa para el correcto cumplimiento de la misionalidad y satisfacción tanto del cliente externo como interno.

Una vez definido los escenarios apuestas se escoge un escenario apuesta el cual permitirá formular las estrategias para reducir el índice de devoluciones en el centro logístico de Servientrega S.A regional Cota.

9.2.3 Definición del escenario apuesta

El escenario apuesta es el 2 "rumbo a la calidad, lo que se desea con este escenario a término de 2 años es garantizar un sistema de información por medio de una App que le permita al cliente final la sumministrazione del procesamiento del envío, es decir que tenga la información de cada paso del mismo desde que sale del remitente, hasta la entrega verifica.

Se desea que el cliente tenga conocimiento de las novedades que se presentan en cada paso y con ello informando cada proceso en su momento lo cual permita optimizar los procesos logrando ser más efectivos y con ello aumentar la credibilidad del nuestro servicio.

Es necesaria una App suficientemente efectiva que permita una mejor comunicación con el usuario final para no generar sobrecostos innecesarios en el procesamiento de los envíos.

A continuación se realizaran las estrategias según la perspectiva que corresponde al escenario apuesta.

9.3 ESTRATEGIA FORMULADA DESDE LA PERSPECTIVA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos, tales como: computadoras, teléfonos móviles, televisores, reproductores portátiles de audio y video o consolas de juego.

Actualmente el papel de las TIC en la sociedad es muy importante porque ofrecen muchos servicios como: correo electrónico, búsqueda de información, banca online, descarga de música y cine, comercio electrónico, etc. Por esta razón las TIC han incursionado fácilmente en diversos ámbitos de la vida, entre ellos, el de la educación.

Para Servientrega S.A regional Cota es importante estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías ya que esto le permite ser más competente y a la misma vez eficientes con sus herramientas de trabajo.

Tabla 21 Implementación de las TIC

Perspectiva	Tecnológico						
Estrategia	Implementación e innovación de las TIC en sistemas de información y aplicativos						
Objetivos estratégicos	Brindar a nuestros cliente una Información más detalla y en tiempo real						
Meta	Dotar en un 90% a nuestros clientes que utilizan nuestros servicios de una APP						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Mejoramient o de la plataforma de información	Formulaci ón de estrategia s	Optimo servicio	Diseñar una plataforma digital donde nuestros clientes puedan consultar en tiempo real el estado de su envío con su respectiva trazabilidad y posibilidad de modificar o adicionar información para su entrega	Área de sistemas	Se estima un proceso de un año	Estará sujeto al musculo financiero de la organización para el desarrollo del Formulaci ón de estrategias	Área de devoluciones y servicio al cliente

Fuente: Autores.

9.4 ESTRATEGIA FORMULADA DESDE PERSPECTIVA ATENCIÓN PERSONALIZADA

La atención personalizada es la atención que implica un trato directo o personal entre un determinado trabajador y un determinado cliente, y que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias de éste último.

Brindar una atención personalizada permite hacerle saber al cliente que no lo tratamos como si fuera un cliente más, sino que tomamos en cuenta sus necesidades, gustos y preferencias particulares, lo cual a su vez permite hacerlo sentir valorado e importante, y hasta único y especial. (Arturo, 2013)

Tabla 22 Atención personalizada

Perspectiva	Estratégico						
Estrategia	Atención personalizada						
Objetivos estratégicos	Brindar a nuestros clientes una atención personalizada						
Meta	Disminuir un 90 % las devoluciones de mercancía						
Proyectos	Planes	Programa	Actividades y acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Reducir las devoluciones que se generan a partir de causales	Formulación de estrategias de competitividad	Atención inmediata	Realizar seguimiento a los envíos que presenten novedades por conceptos de No hay quien reciba, se negó a recibir y dirección incorrecta brindando una solución inmediata para cumplir con los tiempos de entrega	Mesa de ayuda del área de devoluciones	Se estima un proceso de 6 meses	Estará sujeto al musculo financiero de la organización para el desarrollo del Formulación de estrategias según estrategia	Área de devoluciones

Fuente: autores

9.5 ESTRATEGIA FORMULADA DESDE LA PERSPECTIVA ACTUALIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES

Tener al alcance toda la información respecto a tus clientes, no solo te proporcionará más ventas, sino que también te ayudará a mejorar la forma de cómo llegar a ellos, con productos o servicios que realmente desean o necesitan. Sin embargo, no existe una fórmula para establecer relaciones con el cliente. Las estrategias que funcionan para una empresa, puede que para otra simplemente tengan resultados negativos.

Para Servientrega S.A regional Cota es muy importante, emplear estrategias centradas en el cliente ya que estas pueden mejorar sus procesos de procesamientos de envíos. (Ferreira, 2017)

Tabla 23 Atención al cliente

Perspectiva	Estratégico						
Estrategia	Atención al cliente						
Objetivos estratégicos	Actualización de las bases de datos para la efectividad en el procesamiento de envíos.						
Meta	Realizar una actualización de las bases datos de nuestros clientes principales						
Proyectos	Planes	Programa	Actividades y acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Reducir las posibles causales por datos suministrados incorrectamente	Formulación de estrategias	Atención inmediata	Realizar un actualización de las bases de datos de los destinatario según los clientes	Proceso incompany	Se estima un proceso de 6 meses	Estará sujeto al musculo financiero de la organización para el desarrollo del Formulación de estrategias según estrategia	Digitador incompany

Fuente: Autores

CONCLUSIONES

Se evaluó la situación actual del centro logístico del área de devolución de Servientrega S.A determinando sus principales, oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la empresa presentando inconsistencia en el procesamiento de envíos, deterioro o daños el transporte de la mercancías, tecnología robusta, falta de comunicación directa con los clientes y falta de personal capacitado para los envíos, lo cual genera que se presenten devoluciones y a su vez pérdida de clientes.

Se puede evidenciar que la compañía cuenta con una amplia trayectoria en el mercado de transporte terrestre a nivel nacional e internacional, logrando un posicionamiento por su amplio portafolio de servicios, ubicación de sus centros de distribuciones y así lograr ser líderes en el mercado.

Servientrega S.A regional Cota cuenta con grandes clientes los cuales tienen una gran participación en cuanto los envíos transportados y su vez su facturados, se pudo evidenciar que los dos grandes clientes son YANBAL DE COLOMBIA Y NATURA COSMÉTICOS, que tienen una facturación alta, por lo cual Servientrega S.A debe prestar atención a estos clientes dándole prioridad en cuanto a sus solicitudes y necesidades sin descuidar a los demás clientes de la sabana de occidente.

Mediante los resultados obtenidos del diagnóstico y el análisis de los clientes se pudo observar en la gráfica de Pareto que tres causales de devolución son: no hay quien reciba, se negó a recibir y dirección incorrecta, las cuales están generando insatisfacción en los clientes, sobrecostos y perdida de los mismo, por lo cual se debe prestar atención en mejorar el servicio de la cadena de distribución.

RECOMENDACIONES

Una vez se obtiene resultados por medio del diagnóstico, el análisis de los clientes y el análisis Pareto que permite dar claridad sobre en que radica la problemática del alto nivel de devoluciones en el centro logístico de Servientrega S.A regional, se recomienda crear lo más pronto plataformas consolidadas que les permita a la organización tener la información en tiempo real y sin desgaste de su personal, usando las herramientas planteadas como las APP, para ello se requiere el compromiso por parte de la alta gerencia haciendo extensivo el compromiso del área de desarrollo de tecnologías con el fin de cumplir con los propósitos planteados y alcanzar la meta.

Se recomienda soportar el proceso creando grupos de trabajos que auditen el desarrollo del proyecto y estos deben estar conformados por integrantes del área de procesamiento de envíos, área de devoluciones y área del desarrollo de las tecnologías.

Se recomienda capacitar, no solo a los colaboradores de la empresa sino también a los clientes externos, haciéndolos participes de la problemática dando a conocer que se requiere por aparte de ellos para mitigar el impacto de las devoluciones.

Se recomienda realizar soportes de las plataformas digitales para que el cliente pueda visualizar en tiempo real su envío.

Mejorar los tiempos de respuesta en el área de servicio al cliente, ya que actualmente es de 5 días y muchas veces se deja sin darle solución a la novedad presentada.

REFERENCIAS

- (
Franquiciascolombia. (2015). *Franquiciascolombia*. Obtenido de www.franquiciascolombia.co/servientrega
mintransporte.gov.co. (30 de Diciembre de 2012). Obtenido de [mintransporte.gov.co:](http://www.mintransporte.gov.co:)
<http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte>
servientrega.com. (2018). Obtenido de Servientrega:
<https://www.servientrega.com/wps/portal/Colombia/personas/inicio>
Servientrega. (2016). *Envío Óptimo*. Cota.
Servientrega S, A. (2018). *servientrega nuestra marca*. Obtenido de www.servientrega.com/wps/portal/Colombia/servientrega/nuestra-marca
- Gutiérrez, H. (1997), *Calidad Total y Productividad*, p.2, Editorial Mc Graw Hill.
- Diagnostico Empresarial de Salvador Valdez Rivera Editorial: Trillas
- Tomado del libro: Diagnóstico Empresarial ÁNGEL MARÍA FIERRO MARTÍNEZ
René, Calderón, Jorge Morales y Sonia García (2009), *Propuesta de reducción de devoluciones de una comercializadora bajo el ciclo Deming*, p.84, Tesis de Grado.
- Sallenave, (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma, 2002.
- Serna Gómez, Humberto. *Gerencia Estratégica*, 3R Editores, Décima Edición.
- Vidal Arizabaleta, Elizabeth. *Diagnostico Organizacional*.
- GJR Molina Mota-2017- repositorio.usac.edu.gt
- F Robusta, D Galvan-2005-books.google.com
- EB Cotera, JB Rosero – *Normadas(Col)*, 2001- redalyc.org
- CA Gonzalez Canon, C Paez Arias- 2009- [Repository. Uniminuto.edu](http://Repository.Uniminuto.edu)
- CA Romero Hernandez, N Lara, N Alberto- 2011- [repository uniminuto.edu](http://repository.uniminuto.edu)