



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**“PROCESOS INTERNOS Y SU IMPACTO EN  
LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA  
SEPRICARGA CIA. LTDA.”**

**AUTOR (ES): MOLINA LLERENA EDSON JAIR  
RAMÍREZ RAMÍREZ REGINA VERÓNICA**

**TUTOR: ING. VÍCTOR HUGO CARRILLO PEREZ, MAE**

**GUAYAQUIL, ABRIL, 2019**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACION

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	PROCESOS INTERNOS Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA SEPRICARGA CIA. LTDA.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Molina Llerena Edson Jair Ramírez Ramírez Regina Verónica		
<b>TUTOR</b> (apellidos/nombres):	Ing. Carrillo Pérez Víctor, MAE	<b>REVISOR (ES)</b> (apellidos/nombres):	Zambrano Camacho Nuria, MGS
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Ciencias Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Ingeniería Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Abril 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	92
<b>ÁREAS TEMATICAS:</b>	Desarrollo de modelo organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	PROCESOS, CONTROL, LOGÍSTICA, DISTRIBUCIÓN, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>			
<p>The objective of this case study is to improve the quality of service of the company Sepricarga Cía. Ltda. We used several types of exploratory, basic, field and descriptive research through the deductive method, in which the surveys and interviews that served as a support to identify the critical points in the flow of information were used as research instruments. processes of the services and determine the control measures. Finally, the labor competencies of the workers who have contacts with the clients were developed with their respective budget for the action plan, presenting the results of the areas that would be improved to provide a better service.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b> Molina Llerena Edson Jair Ramírez Ramírez Regina Verónica	<b>Teléfono:</b> 0986857494 0993390129	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:jair252@hotmail.com">jair252@hotmail.com</a> <a href="mailto:veronica_r93@hotmail.com">veronica_r93@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Ab. Elizabeth Coronel.		
	<b>Teléfono:</b> 042 596830		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:fca.secretariageneral@ug.edu.ec">fca.secretariageneral@ug.edu.ec</a>		

## CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **Ing. Víctor Hugo Carrillo Pérez, MAE**, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **Molina Llerena Edson Jair C.C.:0503520652** y **Ramírez Ramirez Regina Verónica C.C.:0930803325** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **Ingeniería Comercial**.

Se informa que el trabajo de titulación: **“PROCESOS INTERNOS Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA SEPRICARGA CIA. LTDA.”**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio URKUND quedando el 2% de coincidencia.

Document: CARRILLO PEREZ, MOLINA LLERENA, RAMIREZ RAMIREZ URKUND.docx (D48226966)  
 Submitted: 2019-02-22 11:01 (-05:00)  
 Submitted by: veronica\_r33@hotmail.com  
 Receiver: jahaira.bunayca.ug@analysis.orkund.com  
 Message: CARRILLO PEREZ, MOLINA LLERENA, RAMIREZ RAMIREZ URKUND [Show full message](#)

2% of this approx. 38 pages long document consists of text present in 3 sources.

Rank	Path/File Name
1	TESIS Quintero urkund.docx
2	FIGUEROA MARLENE TESIS MAE.docx
3	<a href="http://www.alteco.com/modelo-serviciat-de-calidad-de-servicio/">http://www.alteco.com/modelo-serviciat-de-calidad-de-servicio/</a>

Alternative sources  
 Sources not used

Introducción La presente tesis se enfoca en Sepricarga Cia. Ltda. cuyo giro de negocio es la logística y transporte ofreciendo un servicio de entregas a nivel nacional de carga liviana, contando con 33 agencias en las diversas provincias del país, incluyendo 2 agencias en las Islas Galápagos. Sepricarga Cia. Ltda. tiene un modelo de distribución de entrega a domicilio estructurado internamente por tiempo de trayectoria entre el punto de origen donde se retira el envío y el destino de entrega, este trayecto está parametrizado en tiempos por la distancia entre agencias y la localidad de entrega basadas en una cobertura por sectores.

Esta organización tiene una amplia cartera de clientes los cuales se los puede identificar por la facturación y por el giro de negocios de cada shipper, según el giro de negocio de cada aliado estratégico soportados por un acuerdo comercial se otorga las prioridades en la distribución y en su diseño logística de cada agencia, dentro de la estructura se encuentra el departamento de servicio al cliente quien sirve como nexo entre el shipper y la empresa.

Existen diversos escenarios que generan un malestar, con una considerable frecuencia se recibe reclamos por atrasos en las entregas, productos en mal estado, documentación o carga perdida, es importante considerar que ninguna empresa Courier está exenta a este tipo de novedades, si es indispensable que las medidas que se toman ante estos sucesos sean efectivas de tal forma que la reincidencia con el mismo shipper sea mínima o nula.

A razones de las antes mencionadas Sepricarga Cia. Ltda. ha prescindido de la confianza de un grupo de aliados a causa de acciones no oportunas ante las novedades estas empresas culminaron la relación comercial cesando los envíos y en los mejores casos manteniendo un mínimo volumen de carga, afectando a los integrantes de la compañía.

<https://secure.orkund.com/view/47098372-933721-167206#q1bKLVayijbQMdQxNNix0jHWMdEx1THTMY/VUSrOTM/LTMTsLTIWYMtAzMDQyMDO1MDc3NzK1sDAXMDGrBQA=>

**Ing. Víctor Hugo Carrillo Pérez, MAE**  
**C.I. 0905098174**

Guayaquil, 19 de Marzo del 2019

**ECON. JORGE CHABUSA VARGAS, MAE  
DIRECTOR DE CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**Ciudad. -**

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación **“Procesos Internos y su impacto en la Calidad del Servicio de la Empresa Sepricarga CIA. LTDA.”** del (los) estudiante (s) **Molina Llerena Edson Jair C.C.: 0503520652** y **Ramírez Ramirez Regina Verónica C.C.: 0930803325** indicando ha (n) cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el (los) estudiante (s) está (n) apto (s) para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

---

**Ing. Víctor Hugo Carrillo Pérez, MAE  
C.I. 0905098174**

## **LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS**

Yo, **Molina Llerena Edson Jair C.C.:0503520652** y **Ramírez Ramirez Regina Verónica C.C.:0930803325** certificamos que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es “**Procesos Internos y su impacto en la Calidad del Servicio de la Empresa Sepricarga CIA. LTDA.**” son de nuestra absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN\*;

autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente.

---

**Molina Llerena Edson Jair**  
**C.I. No. 0503520652**

---

**Ramírez Ramirez Regina Verónica**  
**C.I. No. 0930803325**

\*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E

INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.

## **DEDICATORIAS**

Dedico todos mis esfuerzos y dedicación dados en este paso de mi desarrollo profesional al pilar de mi de mi vida, mi madre María Llerena, a mi abuelo Luis Molina la persona que es mi inspiración para cada meta propuesta y a mi hijo Diego Molina el mejor regalo que Dios y la vida me dio; con todo mi amor este triunfo se los dedico a ustedes.

**MOLINA LLERENA EDSON JAIR**

Dedico esta tesis principalmente a Dios que ha sido mi guía en este arduo camino emprendido. A mi mamá y mi hermana que han sido mi motor para esforzarme día a día y alcanzar mis objetivos.

**RAMÍREZ RAMIREZ REGINA VERÓNICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis agradecimientos a Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, a toda mi familia quienes me supieron educar, corregir y guiar en las diferentes etapas de mi vida, agradezco a mi padres quienes me han brindado su apoyo incondicional; a mi abuelo Luis Molina quien me ha demostrado el significado del amor de familia, a mi abuela Katalina Rengifo por ser mi ángel en mi camino; de igual manera a mis amigos que considero mis hermanos, a Patricia Farías por ser mi amiga, mi consejera y mi mentora.

De la misma forma y siendo igual importantes mis compañeros de trabajo quienes me han brindado el apoyo moral y laboral; a ustedes otorgo un aporte en este logro, gracias.

**MOLINA LLERENA EDSON JAIR**

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la sabiduría para finalizar mi carrera, segundo a la Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas por brindarme sus enseñanzas que me permitieron adquirir conocimientos para mi superación. Por último y no menos importantes agradezco a mi madre por siempre confiar en mí y siempre alentarme a seguir adelante

**RAMÍREZ RAMIREZ REGINA VERÓNICA**

**“PROCESOS INTERNOS Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA  
EMPRESA SEPRICARGA CIA. LTDA.”**

**AUTORES:** MOLINA LLERENA EDSON JAIR

RAMÍREZ RAMIREZ REGINA VERÓNICA

**TUTOR:** ING. VÍCTOR HUGO CARRILLO PEREZ, MAE

**RESUMEN**

El presente estudio de caso tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio de la empresa Sepricarga Cía. Ltda. Se utilizó varios tipos de investigación de tipo exploratoria, básica, de campo y descriptiva a través del método deductivo, en los que se utilizó como instrumentos de investigación las encuestas y entrevistas que sirvieron de soporte para identificar los puntos críticos en el flujo de procesos de los servicios y determinar las medidas de control. Finalmente, se desarrolló las competencias laborales de los trabajadores que tienen contactos con los clientes con su respectivo presupuesto para el plan de acción presentado los resultados de las áreas que serían mejoradas para brindar un mejor servicio.

**Palabras Claves:** PROCESOS, CONTROL, LOGÍSTICA, DISTRIBUCIÓN  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.



**INTERNAL PROCESSES AND THEIR IMPACT ON THE QUALITY OF THE  
SERVICE OF THE COMPANY SEPRICARGA CIA. LTDA”**

**AUTHOR:** MOLINA LLERENA EDSON JAIR

RAMÍREZ RAMIREZ REGINA VERÓNICA

**ADVISOR:** ING. VÍCTOR HUGO CARRILLO PEREZ, MAE.

**ABSTRACT**

The objective of this case study is to improve the quality of service of the company Sepricarga Cía. Ltda. We used several types of exploratory, basic, field and descriptive research through the deductive method, in which the surveys and interviews that served as a support to identify the critical points in the flow of information were used as research instruments. processes of the services and determine the control measures. Finally, the labor competencies of the workers who have contacts with the clients were developed with their respective budget for the action plan, presenting the results of the areas that would be improved to provide a better service.

**Keywords:** PROCESSES, CONTROL, LOGISTICS, CUSTOMER SATISFACTION

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xvii
ÍNDICE DE APÉNDICES .....	xviii
Introducción .....	1
Diseño de la investigación .....	3
Planteamiento del problema .....	3
Formulación del problema. ....	3
Sistematización del problema. ....	3
Delimitación del problema. ....	4
Justificación.....	4
Objeto de estudio.....	5
Campo de investigación. ....	5
Objetivos .....	6
Objetivo general. ....	6
Objetivos específicos. ....	6
Capítulo I.....	7
1. Marco referencial .....	7
1.1 Marco teórico.....	7

1.1.1	Reseña histórica en la calidad. ....	7
1.1.2	Teorías de la calidad.....	8
1.1.2.1	Philip Crosby.....	8
1.1.2.2	Edwards Deming.....	9
1.1.2.3	Joseph Juran.....	9
1.1.2.4	Servicio al cliente.....	9
1.1.2.5	La calidad en el servicio.....	11
1.1.3	Dimensiones de la calidad en el servicio.....	11
1.1.4	Modelos de calidad en el servicio.....	12
1.1.4.1	Modelo de Seithamnl, Parasuraman y Berry-SERVQUAL.....	13
1.1.4.2	American Customer Satisfaction Index-ACSI.....	16
1.1.4.3	Índice mexicano de satisfacción al usuario-IMSU.....	17
1.1.5	Proceso.....	20
1.1.6	Procedimiento.....	21
1.1.7	Control de gestión.....	21
1.1.8	Control interno.....	22
1.1.9	Control administrativo.....	23
1.1.10	Logística.....	23
1.1.11	Teoría administrativa.....	28
1.2	Marco conceptual.....	29

<b>Capítulo II</b> .....	32
<b>2.1 Metodología aplicada</b> .....	32
2.1.1 Tipos de investigación.....	32
2.1.1.1 Investigación básica.....	32
2.1.1.2 Investigación de tipo exploratoria. ....	32
2.1.1.3 Investigación aplicada. ....	33
2.1.1.4 Investigación de campo. ....	34
2.1.1.5 La investigación descriptiva. ....	34
2.1.1.6 Investigación cualitativa.....	34
2.1.2 Métodos de investigación.....	35
2.1.2.1 Analítico – sintético.....	35
2.1.2.2 Descriptivo. ....	36
2.1.2.3 Deductivo. ....	36
2.1.3 Instrumento.....	36
2.1.3.1 Encuesta.....	36
2.1.3.2 Entrevista.....	37
2.1.4 Análisis de la situación actual. ....	37
2.1.4.1 Proceso logístico.....	38
2.1.4.2 Agencias. ....	46
2.1.4.3 Servicio al cliente. ....	46

2.1.5	Población y muestra.....	47
2.1.5.1	Población.....	47
2.1.5.2	Muestra.....	47
Capítulo III	.....	49
3.	Presentación de los resultados .....	49
3.1	Tabulación y análisis .....	49
3.1.1	Análisis de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Sepricarga Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, vía a la costa.....	50
3.1.2	Análisis de las entrevistas dirigidas al jefe del área logística, auxiliar de área de logística y jefe del servicio al cliente de la empresa Sepricarga Cía. Ltda. ....	60
3.2	Limitaciones .....	66
Capítulo IV	.....	67
4.1	Propuesta del proyecto.....	67
4.2	Justificación de la propuesta.....	67
4.3	Objetivos.....	68
4.3.1	Objetivo general.....	68
4.3.2	Objetivos específicos.....	68
4.4	Responsables de la aplicación de la propuesta .....	69
4.5	Estructura organizacional .....	69
4.6	Desarrollo de la propuesta .....	69

4.6.1	Indicadores de gestión.....	69
4.6.1.1	Indicadores de calidad.....	72
4.6.1.2	Indicadores de productividad.....	77
4.6.1.3	Indicadores de efectividad.....	81
4.6.2	Programa de capacitación.....	82
4.6.3	Presupuesto.....	89
	Conclusiones.....	90
	Recomendaciones.....	91
	Bibliografía.....	92
	Apéndices.....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Delimitación del problema.....	4
<b>Tabla 2</b> Cuadro de Comparación SAC.....	10
<b>Tabla 3</b> Clases de clientes .....	49
<b>Tabla 4</b> Medio por el que conoció la empresa el cliente.....	50
<b>Tabla 5</b> Productos que el cliente envía.....	51
<b>Tabla 6</b> Regularidad del uso del servicio .....	52
<b>Tabla 7</b> Satisfacción del servicio recibido.....	53
<b>Tabla 8</b> Tiempo de entrega de la encomienda.....	54
<b>Tabla 9</b> Problemas presentados .....	55
<b>Tabla 10</b> Territorios de envío .....	56
<b>Tabla 11</b> Tiempo de envío.....	57
<b>Tabla 12</b> Condiciones de las encomiendas.....	58
<b>Tabla 13</b> Garantías de las encomiendas o paquetes de envío.....	59
<b>Tabla 14</b> Indicadores de gestión.....	70
<b>Tabla 15</b> Reporte modelo de consolidado de reclamos.....	76
<b>Tabla 16</b> Modelo de reporte semana de efectividad.....	79
<b>Tabla 17</b> Estructura del programa de capacitación .....	83
<b>Tabla 18</b> Desarrollo del curso de capacitación de gestión de logística y distribución.....	84
<b>Tabla 19</b> Desarrollo del curso de capacitación de servicio al cliente.....	85
<b>Tabla 20</b> Desarrollo del curso de capacitación de reducción de incidencias de producto en mal estado y buenas prácticas de embalaje.....	86
<b>Tabla 21</b> Plan de acción .....	87

<b>Tabla 22</b> Presupuesto del Plan de acción .....	89
<b>Tabla 23</b> Periodo de los Siniestros .....	89



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelos de la calidad en el servicio.....	12
<b>Figura 2.</b> Esquema del modelo SERVQUAL .....	14
<b>Figura 3.</b> Modelo ACSI.....	17
<b>Figura 4.</b> Modelo IMS.....	19
<b>Figura 5.</b> Diagrama de proceso logístico .....	40
<b>Figura 6.</b> Diagrama de tortuga recolecciones no frecuentes .....	41
<b>Figura 7.</b> Sistema P&P – Recolecciones.....	42
<b>Figura 8.</b> Información en línea proceso logístico.....	44
<b>Figura 9.</b> Información en línea rezago .....	45
<b>Figura 10.</b> Diagrama de tortuga requerimientos especiales .....	46
<b>Figura 11.</b> formula de la muestra .....	47
<b>Figura 12.</b> Formula de la muestra .....	48
<b>Figura 13.</b> Clases de clientes.....	49
<b>Figura 14.</b> Medio por el que conoció la empresa el cliente .....	50
<b>Figura 15.</b> Productos que el shipper envía .....	51
<b>Figura 16.</b> Regularidad de uso del servicio.....	52
<b>Figura 17.</b> Satisfacción del servicio recibido.....	53
<b>Figura 18.</b> Tiempo de entrega .....	54
<b>Figura 19.</b> Problemas presentados .....	55
<b>Figura 20.</b> Territorios de envío .....	56
<b>Figura 21.</b> Tiempo de envío .....	57

<b>Figura 22</b> .Condiciones de las encomiendas .....	58
<b>Figura 23</b> . Garantías de las encomiendas o mercaderías .....	59
<b>Figura 24</b> . Estructura organizacional de la empresa .....	69
<b>Figura 25</b> . Ingreso de reclamos en el sistema P&P.....	73
<b>Figura 26</b> . Bandeja de reclamos del sistema P&P .....	74
<b>Figura 27</b> . Rutas de distribución por agencias .....	78
<b>Figura 28</b> . Indicador de efectividad por Courier .....	80
<b>Figura 29</b> . Indicador de no entregas por Courier .....	80

## ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice A. <b>Modelo de la Encuesta</b> .....	96
Apéndice B. <b>Modelo de Entrevista</b> .....	99

## Introducción

La presente tesis se enfoca en Sepricarga Cía. Ltda. cuyo giro de negocio es la logística y transporte ofreciendo un servicio de entregas a nivel nacional de carga liviana, contando con 33 agencias en las diversas provincias del país, incluyendo 2 agencias en las Islas Galápagos.

Sepricarga Cía. Ltda. tiene un modelo de distribución de entrega a domicilio estructurado internamente por tiempo de trayectoria entre el punto de origen donde se retira el envío y el destino de entrega, este trayecto está parametrizado en tiempos por la distancia entre agencias y la localidad de entrega basadas en una cobertura por sectores.

Esta organización tiene una amplia cartera de clientes los cuales se los puede identificar por la facturación y por el giro de negocios de cada shipper, según el giro de negocio de cada aliado estratégico soportados por un acuerdo comercial se otorga las prioridades en la distribución y en su diseño logística de cada agencia, dentro de la estructura se encuentra el departamento de servicio al cliente quien sirve como nexo entre el shipper y la empresa.

Existen diversos escenarios que generan un malestar, con una considerable frecuencia se recibe reclamos por atrasos en las entregas, productos en mal estado, documentación o carga perdida; es importante considerar que ninguna empresa Courier está exenta a este tipo de novedades, si es indispensable que las medidas que se toman ante estos sucesos sean efectivas de tal forma que la reincidencia con el mismo shipper sea mínima o nula.

A razones de las antes mencionadas Sepricarga Cía. Ltda. ha prescindido de la confianza de un grupo de aliados a causa de acciones no oportunas ante las novedades estas empresas culminaron la relación comercial cesando los envíos y en los mejores casos manteniendo un mínimo volumen de carga, afectando a los ingresos de la compañía.

Por esta razón es necesario implementar una propuesta de mejora de los procesos internos mediante la ejecución de un plan de acción para de esta forma optimizar la calidad del servicio de logística y transporte de la empresa.

A continuación, se presenta en los siguientes capítulos que estarán conformados así:

- En el primer capítulo: se planteará el tema, del proyecto de investigación identificando la problemática a solucionar, se elaborará la justificación y se plantean los objetivos que se quieren alcanzar.
- En el capítulo dos: se mencionarán los antecedentes de la investigación y además se presentará la literatura teórica sobre el caso de estudio.
- En el capítulo tres: se aplicará la metodología de investigación a utilizar, considerando el universo muestral para el objeto de estudio, se analizará y graficará la información obtenida de la investigación.

Finalmente, en el capítulo cuatro: se desarrollará la propuesta del caso de estudio basada en un plan de acción para mejorar los procesos internos y la calidad del servicio de logística en la empresa Sepricarga Cía. Ltda., por último, se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones.

## **Diseño de la investigación**

### **Planteamiento del problema**

La presente investigación estudia los procesos internos en la logística y transporte que realiza como función principal la empresa Sepricarga Cía. Ltda. y los reincidentes errores que impactan en la calidad del servicio, como sede para el análisis se considera la agencia de Guayaquil ubicada en el km 10 ½ vía a la costa ingresando por Ecuair S.A, norte de la ciudad.

Sepricarga Cía. Ltda. compañía dedicada a brindar un servicio de distribución puerta a puerta es medible por la efectividad en sus entregas, el mismo que puede verse afectado por factores internos causando una inestabilidad en el servicio al cliente, los constantes reclamos por atrasos en la entrega, productos en mal estado, falta de comunicación interna y en determinados casos términos de relaciones comerciales abre la brecha a un proceso investigativo en donde se analiza los funciones del personal de la empresa y en los procesos que están involucrados; y los cuellos de botella que atrasan el flujo de la operación, esto para determinar cuáles son las causas o variables por las cuales se presentan estas series de problemas y así dar a conocer las posibles soluciones que la empresa podrá implementar mediante la propuesta del caso de estudio.

### **Formulación del problema.**

La afectación en la calidad del servicio por incumplimientos y siniestros en la empresa Sepricarga Cía. Ltda.

### **Sistematización del problema.**

- 1) ¿Cuáles son los principales inconvenientes en la ejecución de los procesos operativos de la empresa Sepricarga Cía. Ltda.?
- 2) ¿Qué incidencias existen en los problemas internos que afectan la calidad del servicio que ofrece la empresa Sepricarga Cía. Ltda.

- 3) ¿Cuáles son las consecuencias económicas por incumplimientos y baja calidad del servicio?

### **Delimitación del problema.**

Las limitaciones del estudio se muestran a continuación:

#### **Tabla 1**

##### *Delimitación del problema*

<b>Universo de estudio</b>	
<b>Región/país</b>	Ecuador-Guayas - Guayaquil- sector vía a la costa
<b>Empresa/localidad</b>	Sepricarga Cía. Ltda.
<b>Sector</b>	Comercial / logística y transporte
<b>Área</b>	Caso de estudio
<b>Elemento sujeto a estudio</b>	Procesos internos y su impacto en la calidad del servicio de la empresa Sepricarga Cía. Ltda.

### **Justificación**

Los procesos internos son una estructura secuencial que describe diversas operaciones realizadas dentro de una organización, la solidez en estos procesos permite el desarrollo idóneo de cada una de las partes que conforma la estructura, la base de esta la radica en las funciones operativas en el cual reposa la responsabilidad que el servicio que se ofrece sea de la calidad esperada, así como de la atención a los requerimientos, consultas o reclamos influyen directo al contexto de lo ofrecido.

En el marco que engloba un proceso logístico es crucial tener definida las actividades en los diversos niveles jerárquicos, así como de planes emergentes ante una eventualidad sea esta por un factor interno o externo que permitan tener capacidad de reacción en un tiempo óptimo, trasladando al enfoque del mundo Courier el tiempo y la forma en la cual se consolida, traslada y distribuye la carga determina la efectividad de la empresa y su nivel competitivo en el mercado.

Es por esta razón que evaluar el flujo de procesos permitirá identificar las causantes que generen un incumplimiento sean estas causadas por un error operativo, una acción del proceso o un error del shipper, de esta forma se obtendrá una imagen integral de servicio, medir su impacto y levantar una propuesta en puntos clave.

Por tratarse de un estudio de caso se va a recurrir de una justificación metodológica, donde se establezca el tipo, el enfoque y modalidad de la investigación, también refleja que métodos y técnicas son necesarias para la obtención de información que fundamente el problema.

En la presente investigación se desarrolla un estudio adecuado mediante la observación, lo que nos permitió determinar la viabilidad de que la compañía analice los procesos internos y su impacto en la calidad de servicio dentro de la empresa.

### **Objeto de estudio.**

Está orientada al desarrollo de un plan de mejora que permita tener un mejor control sobre los procesos internos aumentando la calidad del servicio de la empresa Sepricarga Cía. Ltda.

### **Campo de investigación.**

Los procesos internos dentro de una organización demuestran su estructura y funcionamiento, de esta manera consigue sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, la calidad en un servicio es

clave para cada shipper, esto considerando que dentro del mundo Courier cada aliado estratégico tiene depositada una parte de su servicio, proceso y venta.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Mejorar la calidad del servicio de la empresa Sepricarga Cía. Ltda.

### **Objetivos específicos.**

1. Identificar puntos críticos en el flujo de procesos del servicio
2. Determinar medidas de control para la mejora en la calidad del servicio
3. Desarrollar las competencias laborables de los trabajadores que interactúan con los clientes.
4. Elaborar el presupuesto del plan de acción y presentar los resultados esperados



## Capítulo I

### 1. Marco referencial

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 Reseña histórica en la calidad.

Según Gryna, Chua, & Defeo (2007) citado por Ñahuirima (2015) la calidad tuvo un gran desarrollo en el siglo XX, con el paso de una larga procesión de actividades nuevas e ideas que se originaron con arreglos de nombres como: planeación de la calidad, mejoramiento continuo de la calidad, control de la calidad, control estadístico de proceso, prevención de defectos, ingeniería de confiabilidad, cero defectos, análisis de costo de la calidad, control total de la calidad, círculos de calidad, auditoria de la calidad, aseguramiento de la calidad, comparación competitiva.

Luego de la segunda guerra mundial se originó dos episodios importantes que han sido impactantes en la calidad:

El primero es la evolución japonesa de la calidad, ya que antes de la segunda guerra mundial los productos de los japoneses, se percibía como muy mala, por ende, los japoneses implementaron pasos que les ayudaría a mejorar la calidad y vender sus productos:

- La alta administración es responsable de la toma de decisiones en cuanto a los cambios de la organización.
- Existen entrenamiento en las disciplinas de calidad para todos los niveles y funciones.
- Se pone en marcha un proceso continuo como parte de los proyectos de mejoramiento de la calidad como un paso revolucionario.

El segundo episodio fue el valor agregado que se dio a la calidad del producto en la mente del consumidor, por lo que, muchas tendencias convergieron en este punto: los casos de demandas de productos y/o servicio, desastres enormes, preocupación por el medio ambiente, la conciencia del papel de la calidad en su comercialización, la presión de las organizaciones del mercado, las armas y otras áreas de competencia internacional, por consiguiente, estos dos episodios son realmente en la historia de la calidad porque son resultados de muchas campañas para un escenario cambiante en condiciones, en donde es necesario plantear parámetros de calidad (Ñahuirima, 2015, pág. 25).

### **1.1.2 Teorías de la calidad.**

#### ***1.1.2.1 Philip Crosby.***

Conforme a la teoría de Crosby la filosofía fundamental de fondos de los absolutos se define como mentalidad de conformidad, y queda interrumpida en caso de que el diseño o servicio es incorrecto o no es útil para satisfacer las necesidades de los clientes, debido a que el lenguaje al que se orienta es sobre todo el dinero, tiene sentido poner los de no conformidad dentro de estos términos porque denota la no conformidad y enfoca la atención en planes de contingencia (Mendez, 2013).

Por ende, Crosby desarrolló los cinco absolutos de la calidad:

- Conformidad con las necesidades, la idea de fondo es que una vez que se hayan establecido las necesidades, el proceso de producción mostrara, calidad si el producto o servicio resultado del proceso conforme con esas necesidades.
- No existe otra cosa como un problema de calidad.
- No existe otra cosa como la economía de la calidad; es siempre más barato hacer bien el trabajo la primera vez.

- La única medida de actuación es el coste de la calidad.
- La única actuación estándar es la de cero defectos.

#### ***1.1.2.2 Edwards Deming.***

Para Deming calidad es interpretar las necesidades futuras de los usuarios en características que sean medibles, solo así un producto sería fabricado y diseñado con el objetivo de satisfacer bajo un precio accesible al cliente, la calidad es multidimensional y se debe definir en términos de satisfacción, porque existen grados de calidad dependiendo el tipo de clientes (Mendez, 2013).

#### ***1.1.2.3 Joseph Juran.***

La calidad consiste en las características que tiene el producto para satisfacer las necesidades del cliente, es decir que la calidad es la libertad después de las deficiencias (Mendez, 2013).

También es conocida como un conjunto de características de un artículo, importancia, carácter, índole, calificación, superioridad, condición social, nobleza, prendas morales, clase, cualidad, condición (Colunga, 1995).

#### ***1.1.2.4 Servicio al cliente.***

El servicio al cliente proporciona apoyo de los productos que comercializa una organización, generalmente es un valor agregado, pues no tiene ningún costo adicional, puede ser presentado como cuando un empleado minorista colabora a un cliente a encontrar un artículo que requiere o responde a sus dudas, o acercarse mediante telefonía o internet (Gremier, Zeithaml, & Bitner, 2009).

La idea principal del servicio al cliente es que una persona realice funciones en beneficio de la cartera de clientes y para aquello se realiza un cuadro comparativo que permite aclarar, la actitud de la persona que tiene hacia al cliente, a continuación, se presenta el cuadro de diferenciación:

**Tabla 2**

*Cuadro de Comparación SAC*

N°	“Se tiene éxito al prestar servicios”	“Se fracasa al prestar servicios”
1	Cuando tiene una actitud positiva y un carácter alegre.	Cuando está deprimido y enojado.
2	Cuando disfruta trabajando con y para otras personas.	Cuando prefiere trabajar solo con “cosas”.
3	Cuando es capaz de poner al cliente en el centro de atención.	Cuando necesita ser uno el centro de atención.
4	Cuando tiene un alto nivel de energía y disfruta trabajando a un ritmo acelerado.	Cuando desea trabajar a un propio ritmo tranquilo.
5	Cuando considera que el trabajo es fundamentalmente una profesión de relaciones humanas.	Cuando espera que las cosas sucedan en forma ordenada y predecible.
6	Cuando acepta que los clientes tienen la razón (incluso en ocasiones que no la tengan).	Cuando necesita que los demás sepan que uno está en lo correcto.

*Fuente:* Tomado de William B Citado por Ñahuirima (2015)

Conforme se observa en la tabla 2, el principal factor en el servicio al cliente es la actitud que se toma, desde el momento en que se ve al cliente, el cual marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya que forma parte de la primera perspectiva que el cliente tiene de la organización.

#### ***1.1.2.5 La calidad en el servicio.***

Según Hoffman y Bateson (2011) “la mejor forma de comenzar a realizar un análisis de la calidad en el servicio es diferenciar la calidad en el servicio de la satisfacción del cliente”, los dos forman parte de los atributos que deben ser comprendidos por los proveedores de servicio para estos se diferencien de sus competidores.

El primero es “la calidad la define el cliente, no el vendedor -proveedor” y el segundo es “los clientes realizan una evaluación de la calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa este” (Stanton & Etzrael, 2007).

Gremler, Zeithaml y Bitner (2009) establecen que: “la calidad es un elemento fundamental en las percepciones del cliente, porque es uno de los factores que sirven para evaluar la empresa” (pág. 111).

#### **1.1.3 Dimensiones de la calidad en el servicio.**

Las dimensiones de la calidad en el servicio según Riveros (2007) citado por Ñahuirima (2015) se considera factores claves de éxito y se clasifican de la siguiente manera: evidencias físicas, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía.

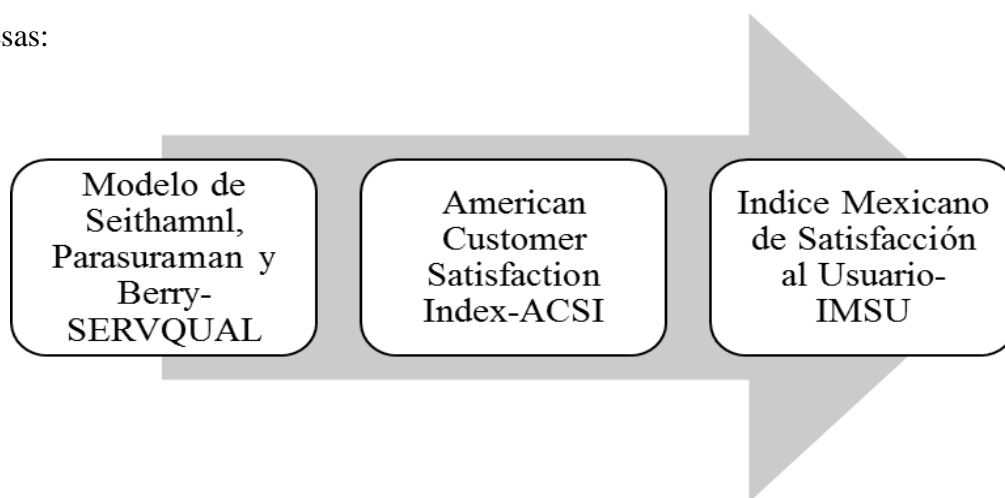
- a.** Evidencias físicas: es lo que el cliente considera como tangibles en el servicio como: instalaciones físicas, apariencia del personal que los atiende, equipos que se utilizan para prestar el servicio, documentos y demás elementos de apoyo para el servicio.

- b. **Fiabilidad:** la importante es dar un servicio de manera correcta desde el principio; es decir, tener la habilidad de prestar un servicio de forma confiable, cuidadosa y segura, por lo que se considera necesario la promesa del servicio, hacer las cosas bien desde el principio y brindar el servicio en el tiempo acordado.
- c. **Capacidad de respuesta:** se refiere a contar con la disposición para dar una respuesta medida a los clientes y proporcionar solución que supere sus expectativas.
- d. **Empatía:** es la disponibilidad de ofrecer a los clientes potenciales mayor cuidado en la atención brindada y que esta se realice de manera personalizada, en la que se manifieste compromiso, cortesía, respeto, consideración, interés y voluntad para dar solución a su problema.

#### 1.1.4 Modelos de calidad en el servicio.

“Un modelo es una representación de forma simplificada de la realidad, que considera los elementos fundamentales capaces de explicar por si solos el comportamiento de esta” (Lascurain, 2012, pág. 30).

Por ello, se presenta a continuación los modelos de calidad en el servicio más utilizados por las empresas:



*Figura 1.* Modelos de la calidad en el servicio

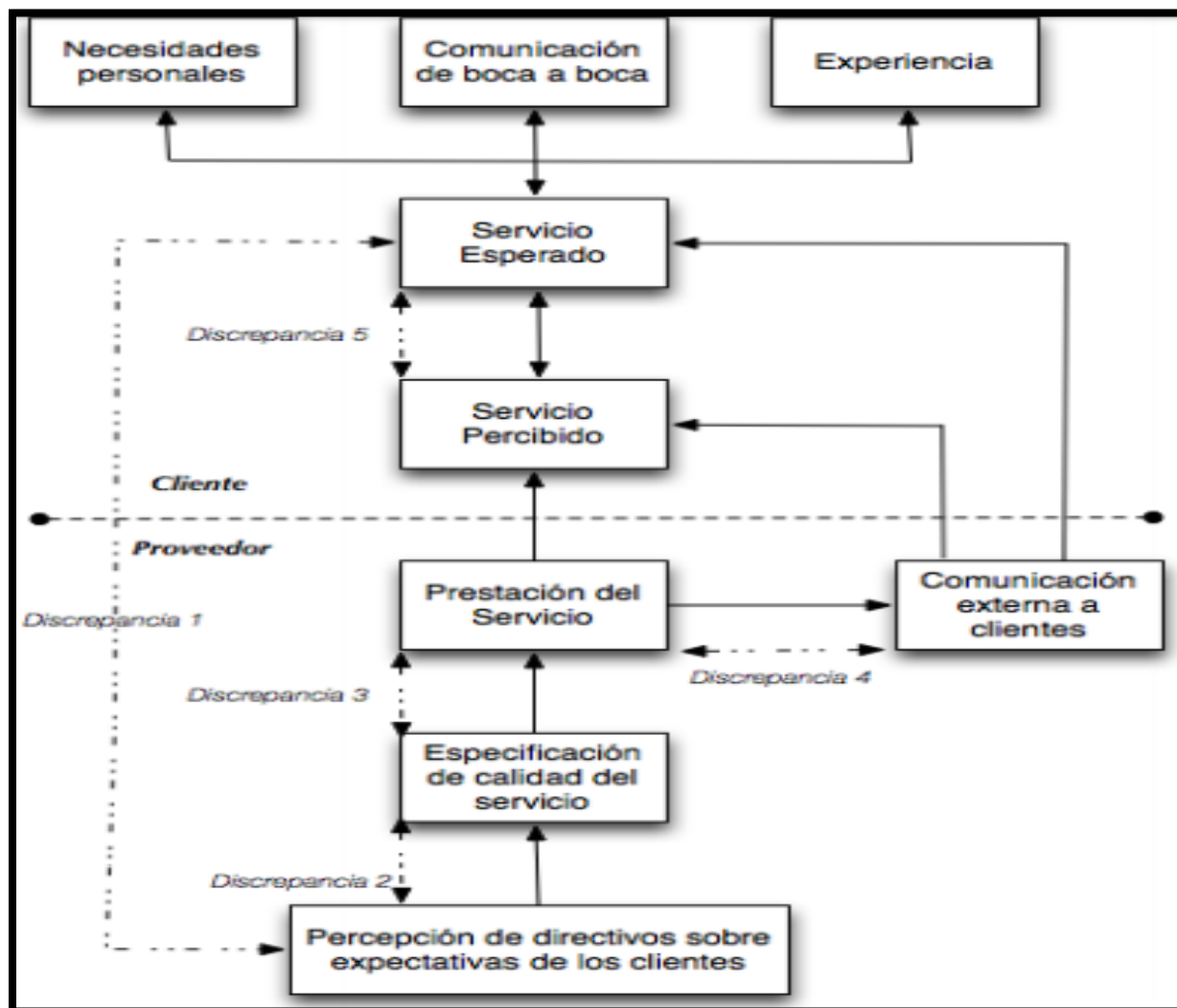
#### ***1.1.4.1 Modelo de Seithamnl, Parasuraman y Berry-SERVQUAL.***

El modelo SERVQUAL de calidad de servicio tiene como objetivo mejorar la calidad de servicio que ofrece una organización, para esto, utiliza una encuesta basada en cinco dimensiones tales como:

- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta.
- Seguridad.
- Empatía
- Elementos intangibles.

Está conformado por una escala de respuesta múltiple que se la diseñó con el fin de comprender las expectativas de los clientes referente a un servicio, mediante el presente modelo se puede evaluar y utilizar como un instrumento de mejora en comparación con otras organizaciones.

Por consiguiente, se planteó un esquema en el que se determine lo que el cliente espera de la organización:



*Figura 2.* Esquema del modelo SERVQUAL

Tomado de William B citado por Ñahuirima (2015)

Bajo este contexto se definen la calidad en el servicio como la diferencia que existe entre lo que espera o desea un cliente y sus percepciones y determinan a los factores que influyen en las expectativas tales como:

- Lo que los usuarios escuchan de otros usuarios, recomendaciones de vecinos o amigos.



- Necesidades personales de los clientes, que pueden condicionar sus expectativas.
- La extensión de las experiencias se obtuvo con el uso de un servicio en el que influye el nivel de expectativas de un cliente.
- La comunicación externa que existe en los proveedores del servicio.

Para facilitar el análisis de las brechas, se califica la brecha 5 como la falta de calidad en el servicio que percibe el cliente y las brechas 1 a 4 las que se describen con las faltas de calidad dentro de la empresa que provee los servicios, entonces, la brecha 5 es la diferencia de lo esperado y lo recibido en el servicio según califique el cliente, por ende, se procede a describir las brechas con mayores detalles de 1 a 4 que contribuyen a la formación de la brecha 5.

- **Discrepancia 1. Servicio esperado.** - Es lo que percibe los directivos sobre las expectativas de los clientes, en caso de que los directivos no sepan interpretar las expectativas se corre el riesgo de tomar malas decisiones que pueden afectar al mal uso de recursos dentro de la organización.
- **Discrepancia 2. Percepción de los directivos sobre las expectativas de los clientes.** - Así como es importante que los directivos perciban las expectativas de los clientes, también es fundamental las especificaciones dentro de la empresa, para que se refleje el entendimiento hacia el personal involucrado.
- **Discrepancia 3. Especificación de calidad del servicio.** - Se refiere a la prestación del servicio, ya que cuando existen deben ser comunicadas al personal, para que puedan tener en cuenta los lineamientos de brindar un servicio correctamente establecidos.

- **Discrepancia 4. Prestación del servicio.** - Comunicación externa a clientes, porque juega un papel fundamente; las promesas realizadas por una organización que se ofrece mediante vendedores, publicidad y otro tipo de comunicación, eleva las expectativas del cliente.

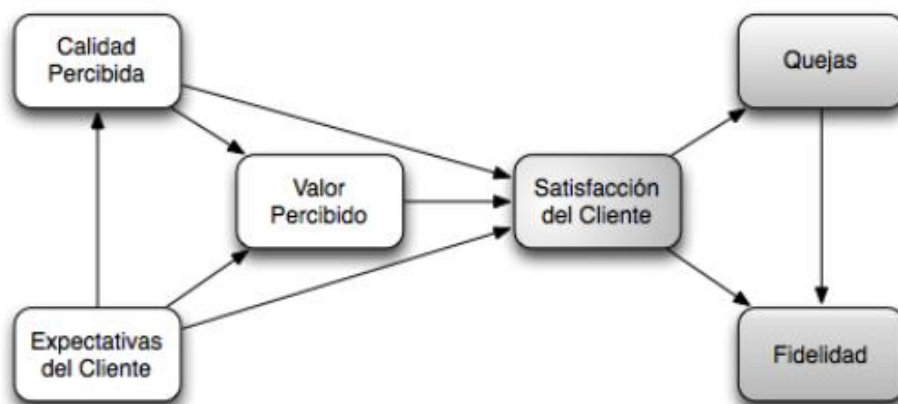
#### ***1.1.4.2 American Customer Satisfaction Index-ACSI.***

Este modelo es conocido como el índice americano de la satisfacción del cliente, el cual reporta resultados de evaluaciones de bienes o servicios en una escala de 0 a 100, aunque las preguntas son contestadas en una escala de 0 a 10, que para ser convertidas a la escalada de 0 a 100, se relaciona con las siguientes áreas: satisfacción comparada, satisfacción en general y satisfacción comparada con una organización ideal.

Los objetivos de los presentes modelos son los siguientes:

- **Medición:** lograr cuantificar de una salida económica basada en una entrada subjetiva que es otorgada por el cliente.
- **Contribución:** establecer un marco conceptual para comprender como se relaciona el servicio y la calidad de los productos con los indicadores económicos.
- **Predicción:** determinar un indicador para la variabilidad futura a través de la medición del valor intangible de la relación que tiene el comprador-proveedor.

Este modelo se basa en entrevistas realizadas al cliente bajo un modelo econométrico probado en ecuaciones múltiples, en las que se aprecian las siguientes relaciones:



**Figura 3.** Modelo ACSI

Tomado de William B citado por Ñahuirima (2015)

En donde cada dimensión representa los siguientes conceptos:

- Expectativas de los clientes: lo que el cliente espera basado a la publicidad o la comunicación de boca a boca.
- Calidad percibida: medida con que se evalúa al cliente conforme a la experiencia más reciente vinculada principalmente con la personalización y fiabilidad.
- Valor percibido: es el parámetro que define la relación entre la calidad que se obtiene y el precio que cancela el cliente, si satisface o no sus expectativas.
- Quejas: los porcentajes de los clientes que hayan indicado haberse quejado directamente a la empresa por algún producto o servicio no satisfactorio.

#### **1.1.4.3 Índice mexicano de satisfacción al usuario-IMSU.**

Este modelo es considerado como un indicador que responde a las tendencias que se encuentran dentro de la calidad de los productos, servicios privados y gubernamentales, en la que se mide la satisfacción de los usuarios con respecto a los productos y servicios otorgados, por ende, el IMSU actúa como un modelo de causa y efecto, que sirve para evaluar la satisfacción y

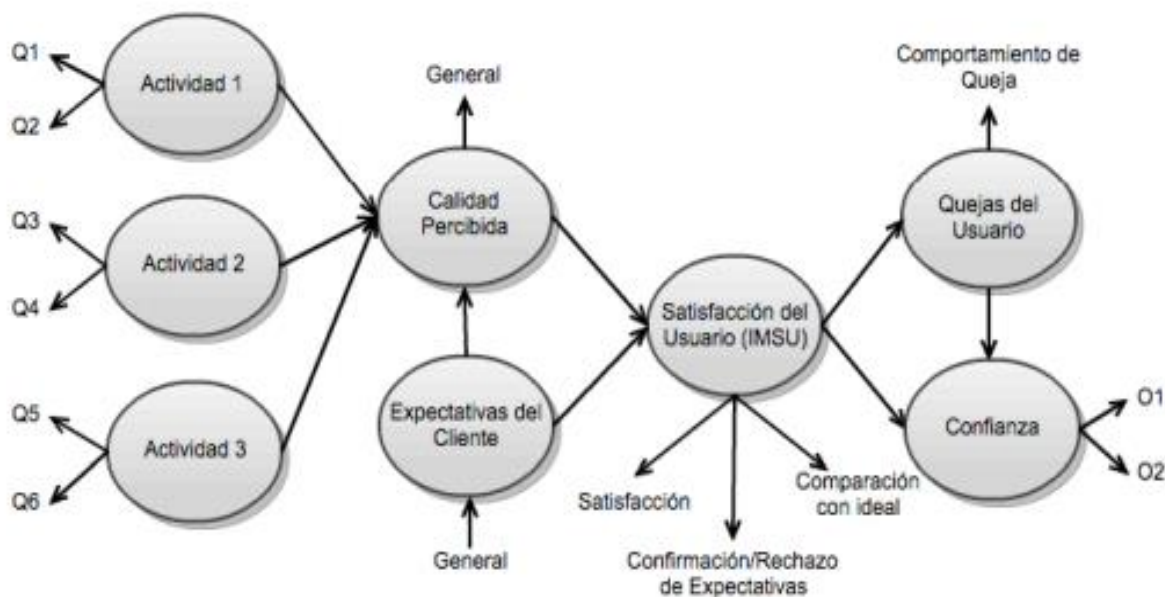
la confianza del usuario y cómo las dimensiones se vinculan con la calidad y expectativa recibida del cliente.

Este modelo se basa en la metodología previamente expuesta, y se adapta a las condiciones de los programas y servicios de una organización, para luego rendir cuenta sobre el cumplimiento de metas y objetivos.

Por consiguiente, IMSU se determinan cuatro características:

- Tener una definición uniforme y bien definida de la calidad, fundamentada en la perspectiva del usuario.
- La satisfacción del usuario referente a la calidad que se evalúa con base a la acumulación de experiencia y no solo la experiencia más recurrente.
- Utiliza el modelo causa y efecto para cuantificar la satisfacción de las expectativas vs percepción.
- Posee un modelo que se vincula cuantitativamente la satisfacción con la confianza del usuario.

Finalmente, las consecuencias de la satisfacción se miden con base en: recomendar un producto a otras personas, poseer la disposición de volver a comprar, facilitar las quejas y respuestas recibidas, y el nivel de confianza en el que se proporcione un mejor servicio a futuro



**Figura 4.** Modelo IMSU

*Tomado de* William B citado por Ñahuirima (2015)

El modelo IMSU posee entradas con respecto a la calidad percibida y las expectativas del usuario; y como resultado se obtiene: la satisfacción y la confianza, como para volver a realizar una nueva compra, esto se mide realizando encuestas sobre el nivel de calidad que esperó el cliente.

Para esto, el modelo de evaluación es diseñado para que se incluya los atributos y resultados de un producto o servicio especificado, por lo cual, el modelo posee las siguientes ventajas:

- La satisfacción del cliente se conoce dentro de un sistema de relación causa-efecto.
- Las mediciones por su nivel de generalidad hacen posible las comparaciones entre compañías.
- Todas las medidas utilizan indicadores múltiples.

### 1.1.5 Proceso.

“Es un conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo” (Bustos, 2003), un proceso se lo aplica en las diferentes áreas de la organización y en cualquier nivel jerárquico, estos generan una entrada y una salida, por lo que encontramos procesos contables, administrativos, operativos, etc. En una definición general un proceso engloba cualquier acción previamente definida realizada dentro de la organización.

Una parte fundamental dentro de este ámbito es la identificación de los procesos, conforme al concepto expresado por Cabo Salvador (s.f) “las entidades se encargan en desarrollar actividades, que se agrupan para brindar procesos que interactúan entre sí(. . . .), para hacer funcionar las organizaciones, sin dejarse llevar por la inercia”, aunque puede interpretarse como una tarea sencilla se puede sesgar una actividad u omitirla.

Para una correcto levantamiento de información Cabo Salvador (s.f) sugiere lo siguiente:

- No se debe incluir un elevado número de actividades en un solo proceso, ya que la información que posteriormente nos dará el mismo será excesiva y difícil de procesar.
- Es recomendable organizar la cantidad de actividades dentro de un proceso porque puede resultar un número excesivo de procesos, los cuales no sería fácil recomendar y se presentarían variedad de problemas.
- Se recomienda implementar los departamentos necesarios en cada proceso con el fin de maximizar la responsabilidad en más de una persona que pertenezca al mismo nivel jerárquico, por las discrepancias que pueden detener la gestión.

- Es importante que la responsabilidad de las gestiones por procesos sea bien definida, para que en caso de presentarse errores no se recaiga la retroalimentación a personas que no estaban implicadas.

#### **1.1.6 Procedimiento.**

“Es un conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta” (Sáes Penoucos, 1998), es decir es una acción previamente definida con un orden establecido, se puede citar como ejemplo la recepción de una orden de pedido en una bodega, esto incluye pasos como recpetar la orden de pedido, gestión de picking, acción de packing, revisión de salida de productos y entrega al cliente.

Un procedimiento debe tener una secuencia en sus pasos, por lo cual es de gran importancia mantener esta información debidamente documentada y socializada con los implicados, dando así la directriz interna y evitando que esto quede a criterio de quien lo ejecuta.

Actualmente las organizaciones apoyan la definición de sus actividades mediante un manual procedimientos., el Cosevi (s.f) indica que este manual “es un libro que consta de las operaciones que deben seguirse para las funciones de una entidad, de dos o más de ellas, y cuenta con puestos y cargos, dando a conocer la responsabilidad y participación”, información de gran importancia que permite el correcto funcionamiento de cada área en cuanto a sus obligaciones, responsabilidades, tiempos, ejecución, etc.

#### **1.1.7 Control de gestión.**

De acuerdo con Pérez (2013) “es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización” (pág. 29)

En el documento orientado al control de gestión de Muñoz (s.f.) cita dos funciones claves:

- Reducir la divergencia de objetivos entre la organización y sus miembros
- Proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones e incertidumbre

El control de gestión está enfocado al cumplimiento de los procesos evaluando la obtención de las metas de forma global, esto no se limita a una comprobación por acción ejecutada o por proceso completado por área, sino que forma parte de una directriz que encamina al logro de los objetivos.

Un sistema de control de gestión es capaz de ofrecer una evaluación de las gestiones que se realizan dentro de cada departamento perteneciente a una organización con el fin de otorgar la información necesaria para su control, en la que se puede determinar si los resultados satisfacen los objetivos definidos por la empresa (Días, 2011)

### **1.1.8 Control interno**

Según Vivanco Vergara (2017) define el control interno como “un instrumento capaz de garantizar a los altos mandos el cumplimiento de los objetivos y la eficacia de las actividades que han sido designadas a cada colaborador”, este tipo de control puede ser aplicado en cualquier área de la organización, la gerencia de cada departamento puede obtener resultados mediante este método y tomar decisiones futuras.

La implementación de un sistema de control interno no esta contemplada en todas las organizaciones, depende en muchos casos de la estructura y el tamaño de la empresa para el desarrollo de esta medida, en Sepcarga Cía. Ltda. no encontramos un sistema de control



definido, disponen de medidas de control que otorga el sistema P&P, el mismo que otorga información generalizada y orientados al servicio de entrega como tal.

### **1.1.9 Control administrativo**

Está enfocado hacia objetivos, el cual tiene como finalidad “planear y organizar de forma simultánea y/o sucesivos, que se requiere para supervisar, los que se desarrollan a un determinado rumbo” (Solis, s.f.).

Un control administrativo otorga los lineamientos para las áreas, esto es aplicado por una jefatura o gerencia dentro de los procedimientos de la empresa, por lo general orientados a cumplir indicadores de gestión o efectividad.

Se citan características claves mencionadas por Ayala Calvo (2007), en donde indica:

- Es un conjunto de mecanismos y acciones encaminadas a asegurar la cantidad y calidad del desempeño de los miembros de la organización.
- Es un proceso que permite alinear los incentivos individuales con los organizacionales y así poder corregir cualquier desviación evidente con un amplio abanico de acciones correctoras
- Funciona como medio para conseguir algunos de los objetivos organizacionales
- Tiene capacidad de dominio, poder e influencia ejercidos en diversos grados por uno o varios individuos sobre el comportamiento y resultados de otro u otros individuos

### **1.1.10 Logística.**

En el actual mundo globalizado existe una gran diversificación de servicios para satisfacer una necesidad, lo cual se transforma en una demanda para las empresas; la eficacia en estas para

cubrir la demanda en un tiempo óptimo o esperado tendrá un impacto directo en su desarrollo, para esto existe una serie de procesos y nexos a lo que se conoce como cadena de suministro.

La cadena de suministros implica todo el flujo de procesos desde un abastecimiento hasta la entrega del producto al destinatario final, inmerso en aquel flujo se encuentra la logística, punto en cual se crean relaciones entre organizaciones siendo partícipe una de la otra en la cadena.

Sepricarga Cía. Ltda. por su giro de negocio es parte de este nexo que existe entre compañías siendo partícipe en la cadena de suministros esencialmente en la parte de logística, en donde la empresa toma el nombre de operador logístico, el cual se define como “toda compañía encargadas de diseñar y ejecutar los procesos o algunos de ellos de la cadena de suministro, entre estos encontramos el aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución, etc.” (Martínez, s.f).

**Logística.** – Está enfocada a la parte operativa, en ella existe un diseño que conecta diversas áreas internas llegando hasta el cliente final otorgando un bien o servicio; la logística puede definirse como la parte encargada de “planificar, operar, controlar y detectar oportunidades de mejora del proceso de flujo (...), generalmente es utilizada como fundamento para las fuentes de aprovisionamiento y suministros al cliente final en la distribución” (Carro Paz & González Gómez , 2013).

Existen distintos tipos de logísticas las cuales se aplican dependiendo la necesidad de la empresa, se detallan:

**Logística de distribución.** – “La logística de distribución se denomina al grupo de actividades que debe garantizar todas las entregas todas las entregas solicitadas y requeridas por

el cliente de las cantidades correctas de los productos y más aún en las mejores condiciones de costos” (Vivar Salas & Zhindón Landy, 2015), el servicio ofrecido por Sepricarga Cía. Ltda. debe asegurarse que los bultos, cajas o sobres se entreguen en la dirección indicada, en el tiempo adecuado, en las cantidades correctas, información que se encuentra detallada en la guía de remisión.

El proceso se diseña bajo el modelo de distribución en retiros y entregas de bultos cerrados, los altos y bajos en la demanda pueden perjudicar a un sistema logísticos en los tiempos de entrega, en donde es necesario tener planes de contingencia como medida preventiva.

Un sistema logístico de distribución debe tener presente los siguientes puntos:

- Aumentar la competitividad logística y beneficio de la empresa. (Prieto, s.f.)
- Fomentar en el recurso humano de área de logística de la empresa la cultura lo bien hecho a la primera (Prieto, s.f.)
- Tipo de producto a transportar, medición de carga por peso por volumen y peso en kilogramos.
- Característica de la flota de vehículos, validar las óptimas condiciones del transporte para el traslado de la carga.
- Cantidad de productos a despachar en cada ruta conforme a las órdenes de pedidos o guías.
- Los costos de distribución deben ser estrictamente lo necesario, dando un mayor margen de utilidad a la empresa

Logística de aprovisionamiento.- tiene como objetivo el control de los suministros con el fin de satisfacer las necesidades de los procesos operativos, las cantidades a suministrar y la frecuencia de aprovisionamiento (Instituto Tecnológico de Aragón , s.f.), el disponer de las herramientas en el momento requerido permite dar continuidad al proceso y evitar posibles retrasos en la distribución.

Aplicar la logística de aprovisionamiento demanda los siguientes puntos:

- Gestión de los stocks e inventario
- Elección de los proveedores.
- Políticas de suministro.

**Logística inversa.-** Esta logística está enfocada al retorno productos por daños, cambios o reclamos a su punto de origen, también el regreso de embases , embalajes o residuos por efectos de reciclaje.

La logística inversa “se encarga de cubrir las necesidades de devolución y retorno de materiales, bienes y mercancías a su punto de origen para su reaprovechamiento, o a puntos de procesamiento y reciclaje para que reciban el tratamiento pertinente” (Retos en Supply Chain, 2017)

Se cita como ejemplo: la reparación de productos solicitada por un vendedor o fabricante, los cuales son productos que posterior a su entrega presentan fallas en su funcionamiento son retornados al origen, este proceso se lo denomina logística inversa.

**Logística de producción.** – Es el proceso logístico encargado de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y eficaz, la transformación de los productos entrantes como materia

prima, insumos e información y en las salidas, los productos o servicios terminados, los cuales son los que se encuentran disponibles para su consumo y disfrute por parte de los usuarios finales (Emprende Pyme, 2016), para el presente estudio el inicio del proceso se da cuando el shipper culmina su proceso de producción y entrega la mercadería lista para ser distribuida, importante conocer el giro de negocio de las compañías que usan el servicio y su proceso de producción para la toma de medidas en la distribución.

**Principios logístico.-** El cumplimiento del servicio dependerá principalmente del abastecimiento de los recursos necesarios para mantener los estándares de calidad, el objeto “ es brindar a la entidad del talento humano, materiales, servicios (...) para satisfacer en cantidad, calidad, momento y lugar las necesidades” (Vivar Salas & Zhindón Landy, 2015).

**Previsión.-** Anticiparse a situaciones complejas permite a la organización tener una mayor capacidad de reacción, prever “consiste en disponer de una forma anticipada del personal, material y medios de atender todo tipo de necesidades sean estas previstas o futuras en todos los peldaños logísticos” (Vivar Salas & Zhindón Landy, 2015).

**Economía .-** Se refiere a la optimización de los recursos utilizados al brindar el servicio

**Flexibilidad.-** La adaptación en las diferentes líneas de negocios que se manejan los aliados estratégicos permite mantener relaciones comerciales, se define como “la habilidad de cambiar procedimientos logísticos a situaciones de trabajos cambiantes” (Vivar Salas & Zhindón Landy, 2015).

**Seguridad.-** “Importancia en las vías de abastecimiento, medios de transporte, comunicaciones e instalaciones logísticas vulnerables” (Vivar Salas & Zhindón Landy, 2015), la

tranpostación de la mercadería debe constar con un margen de seguridad que ofrezca una garantía a los diversos clientes.

**Prioridad.-** Diferenciar lo urgente de lo secundario y accionar en el orden de importancia.

**Continuidad.-** Hace referencia a la secuencia de los procesos podemos determinar como “un encadenamiento de acciones de acciones, garantizando una secuencia lógica para los ciclos de un trabajo” (Vivar Salas & Zhindón Landy, 2015).

### **1.1.11 Teoría administrativa.**

Para el análisis del caso expuesto y el desarrollo de la propuesta se toma el enfoque de la administración científica y sus directrices, esta teoría desarrollada y aplicada por Frederick Taylor en uno de sus libros principios de la administración científica estudia el varios escenarios especialmente en la producción de las industrias, en esta época estaba en auge la producción industrial y las grandes industrias tenían la consigna de abaratar costos para obtener mayor rentabilidad; el enfoque que tenía Taylor era distinto no tratar a los obreros como una herramienta sino como un pieza a la cual se pueda estimular para la obtención de mejores resultados, esto conjunto a la comunicación entre departamento demostró que son piezas claves para un mejor desarrollo.

Estas pautas son consideradas al momento de desarrollar la propuesta, existe una similitud en los escenarios en el estudio realizado por Taylor y el presente tema, para el cual se tiene una medición de resultados por courier y por área, en donde las efectividad de cada courier y el buen trabajo de los operadores tendrá repercusiones directas en los resultados del área por consiguiente en la calidad del servicio.

## 1.2 Marco conceptual

**Bulto.** – Forma de acondicionar la mercadería para facilitar su identificación o individualización, independientemente del embalaje que la contenga (ALADI, 2003)

**Bodega .** - Infraestructura especializada en la que distintos operadores concentran actividades de transporte, logística y distribución de mercancías (Montanez, Granada, Rodriguez, & Veverka, 2015 ).

**Carga.** - Todo tipo de mercadería entregada por un cliente, se entiende esto por carga, bulto, sobre o valija.

**Centro de distribución – CD .-** Base de operaciones de almacenamiento y procesamiento del inventario destinado a optimizar la distribución bajo una filosofía de gestión integral de la cadena de abastecimiento ( Pallach, 2011).

**Cliente.** - Persona o empresa a quien va dirigida un envío, información detallada en la guía.

**COD.** - “cash on delivery” servicio de cobro en el momento de la entrega solicitada por el shipper detallando el valor monetario en la guía, condicionante de carácter obligatorio para concretar entrega.

**Contenedor.** – Proceso de agrupamiento de cargas parciales compatibles por naturaleza y destino ( Pallach, 2011).

**Courier.** es el nombre que se le asigna a la persona o empresa que ofrece el servicio de llevar, de un lugar a otro, correspondencia o paquetes, también se le denomina operador (Neira , 2016).

**Cross – Docking.** - Operaciones de recepción y clasificación en bases de transferencia de cargas que implican salida inmediata hacia distribución ( Pallach, 2011).

**Despacho.** - Acción física y digital de enviar un conjunto de guías desde origen hacia su destino por medio de un contenedor.

**Dispatcher.** – Persona designada a la coordinación de las recolecciones, responsable de asignar los recursos necesarios y supervisar los mismos.

**Guía.** - Documento físico y electrónico que asigna la empresa para identificar una carga e identificar la ciudad de destino, dirección y destinatario (Montanez, Granada, Rodriguez, & Veverka, 2015 ).

**Line haul.** – Denominación usada a las rutas de despachos diseñadas entre agencias para el traslado de carga, valijas y sobres.

**No entrega o rezago.** - Denominación usada para las guías que no pudieron ser entregadas en el proceso de distribución.

**Packing.** – Es la zona del almacén desde donde se realiza la preparación. ( Pallach, 2011)

**Pallet.** - es una plataforma que se utiliza para agrupar, apilar, almacenar, manipular y transportar mercaderías embaladas (cajas, cajones, bolsas). (Bloch, 2012).

**POD.** - Prueba de entrega (guía) donde se identifica quién recibió la mercadería y cuando la recibió.

**Productividad.** - Es la cantidad de movimientos realizados por un operario específico en un área determinada ( Pallach, 2011).



**Punto de destino.** - Se refiere al punto en que se entregan los productos terminados a los clientes (Ospina, 2015).

**Punto de origen.** - Punto de salida de los productos, es el punto inicial de la cadena logística para efectos de planeación y costeo (Ospina, 2015).

**Recolección.** - Acción de retirar una cantidad de carga determinada en la dirección que solicite el shipper.

**Salir a ruta.** – Es el proceso de entregar los productos terminados a clientes finales o puntos de venta (Ospina, 2015).

**Servicio al Cliente .** - Desarrolla procedimientos, establece estándares y administra actividades para asegurar la precisión de la toma de pedidos, la eficiencia del seguimiento de los envíos y la entrega a tiempo de los productos a los clientes ( Pallach, 2011)

**Shipper.** - Persona natural o jurídica que usa el servicio o también llamados socios estratégicos

**Sistema P&P.** – Plataforma que usa la empresa para el manejo de sus operaciones.

## Capítulo II

### 2.1 Metodología aplicada

#### 2.1.1 Tipos de investigación.

Para realizar el siguiente trabajo en lo que respecta al ámbito metodológico se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

##### *2.1.1.1 Investigación básica.*

Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; su objetivo tiene como fin exponer nuevas teorías o alterar las existentes, en acrecentar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin disentirlos con ningún aspecto práctico, “forma de investigar debe ser empleada cuidadosamente el procedimiento de muestreo, con la finalidad de extender sus hallazgos más allá del grupo o situaciones estudiadas” (Behar Rivero, 2008, pág. 19), se considera un método base para un estudio, permite conocer y mejorar los procesos dentro de la organización por medio de herramientas como las encuestas seleccionando shippers por medio del cálculo de una muestra.

##### *2.1.1.2 Investigación de tipo exploratoria.*

Se efectúa normalmente, cuando su objetivo principal es estudiar o examinar un tema o problema de investigación que ha sido poco estudiado o enfocado antes, esto quiere decir que la investigación exploratoria tiene como finalidad explorar y buscar todo lo que esté relacionado con el problema que es objeto de estudio, para de esta forma tener una idea clara y así proponer soluciones que permitan alcanzar el correcto desempeño laboral de los trabajadores.

Se realizó un estudio en base a los datos de las entrevistas realizadas a los encargados del área de logística y atención al cliente, mediante esta herramienta se logró identificar que no existe un adecuado control de los procesos internos, aunque los jefes han intentado establecer normas y

dirigir a los empleados, sin un adecuado flujo de procesos y un plan de acción, no se ha podido mejorar el servicio y la satisfacción del cliente.

Se identifica que las medidas tomadas por los mandos medios no son consecutivas ni se mantienen en el tiempo, se debe buscar medidas de que permitan controlar situaciones con un precedente en base a los reclamos que manifiesta el shipper o el cliente.

### ***2.1.1.3 Investigación aplicada.***

“La investigación aplicada tiene como finalidad estudiar un problema orientado a la acción, porque aporta hechos nuevos, en los que si se proyecta lo suficiente, se puede confiar en los hechos que se colocan al descubierto, es decir, que se considera como una nueva información útil y estimable” (Baena Paz, 2014, pág. 19).

Posterior a un levantamiento de información en cuanto al proceso y la forma en cómo opera la compañía se parte de un enfoque macro a un escenario más específico, en el desarrollo de la investigación se identifican puntos críticos, en los cuales se considera que no existe las prevenciones ante una novedad, ni se acciona en el tiempo adecuado causando un gran impacto en el servicio percibido.

Se evaluó el proceso tanto de distribución como el de despacho, al tener un bajo número de novedades el enfoque fue direccionado hacia el proceso de entrega, en donde se evidenció por medio del sistema P&P mercadería aún en piso excediendo los tiempos de entregas en clientes con parámetros de hora, se identifica también guías sin la distribución a la segunda visita y envíos con atrasos mayores a las 24 horas

#### ***2.1.1.4 Investigación de campo.***

Este tipo de investigación se afirma en informaciones que proceden entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones, como es concurrente desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental (Behar Rivero, 2008, pág. 21).

Se indaga los procesos realizados al momento de la ejecución tanto en el área de servicio al cliente como el área de operaciones, se puede determinar como un área ejecutora al departamento de operaciones, mientras que el Sac se asegura que el servicio se cumpla de acuerdo con el ofrecimiento comercial.

No se considera una investigación de tipo documental ya que no existe registro oficial de un estudio desarrollado previamente, adicional la empresa carece de documentación en cuanto a hechos, funciones y procesos.

#### ***2.1.1.5 La investigación descriptiva.***

Nos indica como caracterizar una situación concreta, indicando los factores comunes o diferenciadores, es decir, ser parte del diagnóstico de la situación en que se encuentra la empresa, qué actividades se realizan, cómo se las está realizando, con el propósito de aplicar las técnicas necesarias para mejorar, en este caso mediante la observación se pudo establecer una parte del proceso interno con deficiencias en su ejecución, al validar el retorno de la distribución con los rezagos los Courier no justifican en su totalidad las guías no entregadas ya que no existe un cuestionamiento o un indicador que mida la efectividad de cada colaborador.

#### ***2.1.1.6 Investigación cualitativa.***

“Recoge información de carácter subjetivo, es decir que no se perciben por los sentidos, como el cariño, la afición, los valores, aspectos culturales, por lo que sus resultados siempre se reducen

en apreciaciones conceptuales (en ideas o conceptos) pero de las más alta precisión o fidelidad posible con la realidad investigada” (Behar Rivero, 2008)

“Se plantea que los observadores competentes puedan informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás (...), por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros” (Monje Álvarez, 2011, pág. 33), por lo tanto, a través de la información recopiladas de las diferentes entrevistas realizadas al jefe del área logística, auxiliar de área de logística y jefe del servicio al cliente de compañía en la ciudad de Guayaquil, se pudo determinar cuáles son los procesos internos que manejan en la empresa, los puntos fuertes y débiles de la operación, procesos en donde existen falencias que afecten a la calidad del servicio y desempeño que existe actualmente en la compañía.

### **2.1.2 Métodos de investigación.**

El método forma el camino que el investigador sigue para conseguir las verdades científicas, en esta investigación podemos interpretar como método a todas las acciones que asignaremos para conseguir de las fuentes de información los datos que son requeridos para alcanzar y cumplir los objetivos que nos hemos propuesto, a continuación, un detalle de los métodos aplicados en el proyecto:

#### ***2.1.2.1 Analítico – sintético.***

Con el análisis de toda la información recolectada por medio de la encuesta y los otros medios de investigación, se podrá llegar a la explicación del uso de los métodos tradicionales y no tradicionales, también nos ayuda a comprender la naturaleza del problema, permitiendo tener el enfoque correcto y las medidas necesarias en la solución.

### ***2.1.2.2 Descriptivo.***

Es aquel que presenta de manera estadísticas todos los datos del fenómeno a estudiar o la población que en este caso son las organizaciones que usan el servicio de la empresa Sepricarga Cía. Ltda., donde se obtuvo información relevante sobre ellos y empleados de la empresa considerados como objeto de estudio.

### ***2.1.2.3 Deductivo.***

Este método es aquel que se inicia con el análisis de los teoremas, leyes, postulados y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Romero Romero, 2010), se utilizará este estudio a través de las encuestas, realizando su análisis, estudio y tabulación para ver si los resultados son los esperados y de adaptan al problema planteado.

## **2.1.3 Instrumento.**

### ***2.1.3.1 Encuesta.***

Se elige la encuesta como el instrumento óptimo en la obtención de datos, la encuesta “es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas” (Avila Baray , 1997),

En concordancia a lo indicado por Abascal & Grande (2013) “es una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza información proporcionada por una muestra” (p.14). Esto confirma que la información realizada mediante la encuesta se da a conocer la opinión de la población.

Este instrumento permite analizar las opiniones públicas establecidas por las preguntas de las encuestas, así como identificar cuáles son las necesidades del público, según Grasso (2016) nos

indica “que es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número de personas”.

Las encuestas están dirigidas a clientes pertenecen actualmente a la base de datos están los que tienen compra frecuente y los que tienen compra esporádica para así conocer su satisfacción con respecto al servicio/productos que reciben.

Para el levantamiento de información mediante un cuestionario de 10 preguntas que se lo ejecutó a los empleados de la empresa Sepricarga Cía. Ltda., se podrán recolectar los datos necesarios para reconocer cuales son las causas del problema en estudio.

#### ***2.1.3.2 Entrevista.***

Se realizó entrevistas al, jefe del área logística, auxiliar de área de logística y jefe del servicio al cliente, con el objetivo de conocer la situación actual del proceso interno.

Se ha considerado la entrevista a 2 puestos claves que influyen de forma directa en los procesos dentro de la organización; así como se tomó en consideración un representante de los Courier con la finalidad de obtener mayor amplitud en la información.

#### **2.1.4 Análisis de la situación actual.**

Sepricarga Cía. Ltda. tiene una considerable trayectoria dentro ofreciendo un servicio logístico, lo cual ha permitido que se consolide en el mercado ecuatoriano obteniendo en la actualidad cerca de un 27% de participación entre las compañías que usan este tipo de servicio.

Dentro de su cartera cuenta aproximadamente con 308 shipper con servicio activo entre los cuales constan según su giro de negocio instituciones financieras, farmacéuticas, automotriz (concesionarios), Ecommerce, comercio, textil, entre otros, los aliados estratégicos perciben la calidad del servicio lo miden acorde a su necesidad, entre lo cual se rescata dos factores puntualidad, y atención.

El enfoque de Sepricarga Cía. Ltda. en el último periodo está orientado a una diferenciación en el servicio, otorgando un plus mediante la atención al cliente y el cumplimiento de acuerdos de servicios, para esta tarea existe un ejecutivo de servicio quien se encarga de dar un seguimiento al cumplimiento de estos y a tratar cualquier tema relacionado con el cliente.

Para un correcto análisis y desarrollo de una posible solución es necesario realizar un levantamiento de información en cuanto a los procesos internos que se manejan en el área operativa.

#### ***2.1.4.1 Proceso logístico.***

Por la actividad a la cual se dedica la empresa aplica una logística de distribución cubriendo todos los sectores de la ciudad en la cual reside la agencia, así como los pueblos o cantones aledaños a las agencias, las restricciones se dan en recintos o sectores muy distantes a las localidades de cobertura; y en los sectores denominados como “zona peligrosa” los cuales obedecen a sectores con altos índices de asaltos.

El diseño de distribución se encuentra estructurado de acuerdo con la permisibilidad de las zonas contemplando todas las restricciones en cuanto a circulación de vehículos, por lo cual tienen asignado camiones, furgonetas y motos considerando factores como sector, volumen de carga y urgencia.

La necesidad de los shippers por retorno de mercaderías exclusivos de su giro de negocio como tal, demanda a la operación aplicar una logística inversa realizando actividades como retirar cajas en diversos puntos y retornar a los puntos de origen o bodegas de los shippers, a la solicitud de retiro en este escenario se le denomina “recolección express”.

De forma macro el proceso logístico aplicado inicia con el diseño de las rutas de recolecciones, se procede con el retiro de mercadería, una vez culminada la ruta retorna al centro



de distribución se realiza el descargue y sectorización en base a su destino; una vez culminado el retorno de todas las rutas se despacha hacia el resto de agencia por medio de los line haul y se almacena el proceso de distribución local, al siguiente día las agencias procesan y sectorizan la carga local más lo que arriba de otras agencias, una vez culminado esta parte se envía la distribución para su posterior entrega.

En los escenarios en los cuales la mercadería no pudo ser entregada se procede con la devolución de la guía y su contenido al origen, aplicado una logística inversa para su retorno el tiempo adecuado, se ilustra el proceso en la figura 5.

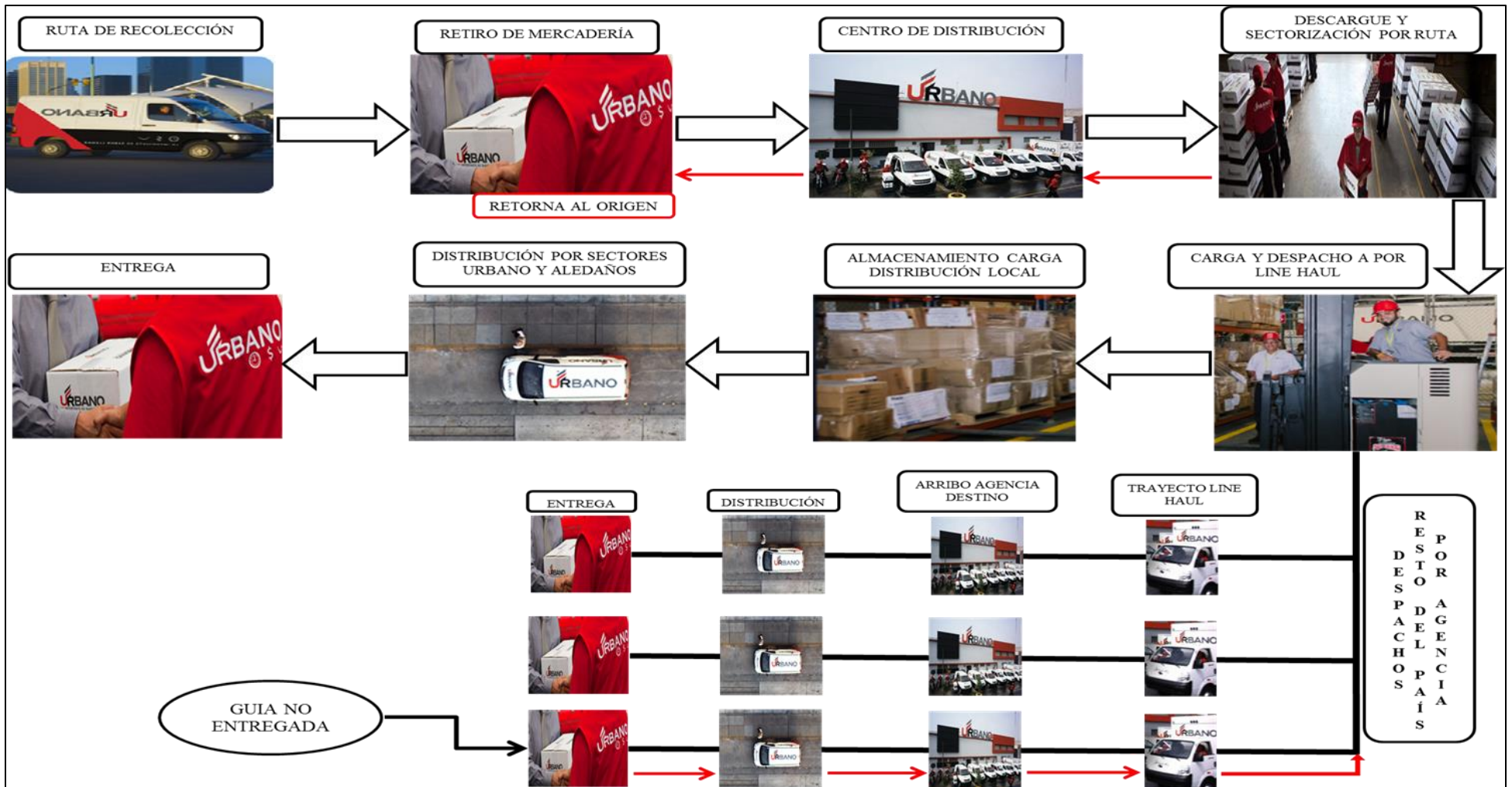
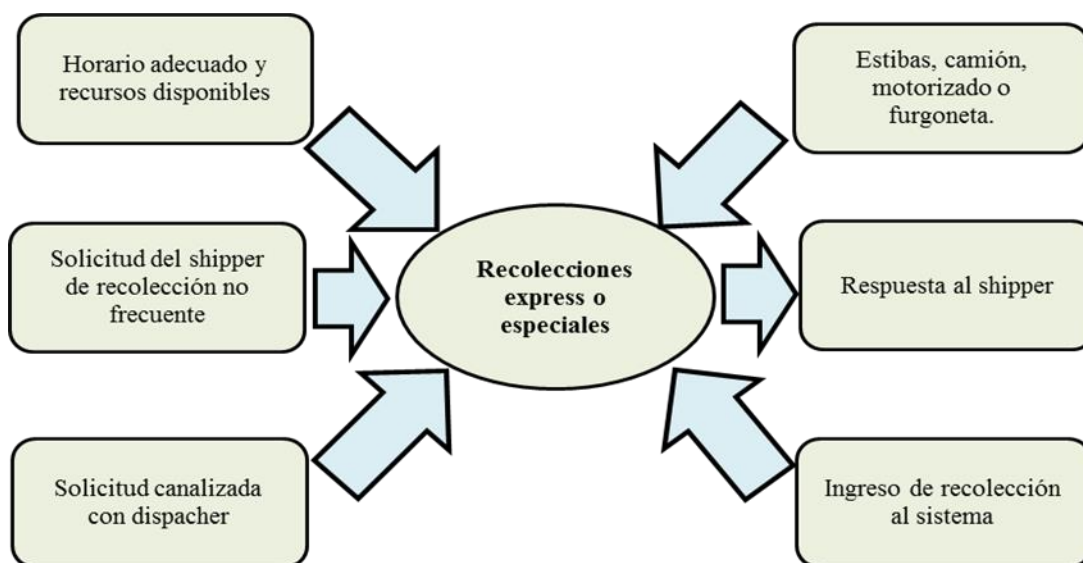


Figura 5. Diagrama de proceso logístico

1. En la recolección existe un diseño predeterminadas de rutas en cada una de las agencias para los retiros, estas se encuentran segmentadas por sectores con la finalidad de optimizar tiempo y recursos; los puntos frecuentes están fijos en horario, días y cantidad aproximada de carga por shipper, por lo cual los recursos no varían.

Existen puntos no frecuentes los cuales son coordinados previa notificación del shipper al ejecutivo de cuentas, el cual deberá coordinar con el despachador, el mismo escenario se presenta cuando varía cantidad de carga o el horario en un punto frecuente, para aquello previo a la confirmación se deben considerar la disponibilidad de recursos y otros factores, se muestra en la figura 6.



**Figura 6.** Diagrama de tortuga recolecciones no frecuentes

Considerados estos factores se emite la respuesta al shipper sobre la solicitud.

2. El courier quien es el encargado de realizar entregas y retiros, llega al punto de retiro registrado en su aplicativo móvil (obsérvese en la figura 7), en donde registrará la cantidad de piezas a retirar y las imágenes de los bultos que receipta, las condiciones para que proceda con el retiro es tener una guía y tener el embalaje adecuado. Por lo general

los shipper solicitan la firma de un manifiesto o guías que retira el courier para el respaldo de lo que se está retirando.

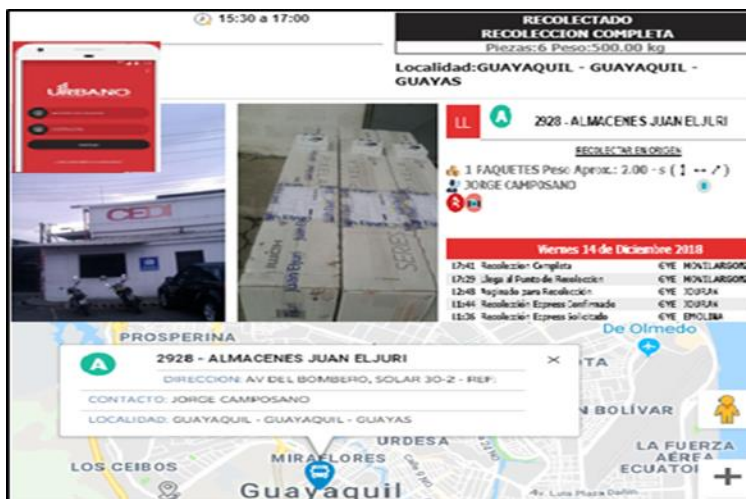


Figura 7. Sistema P&P – Recolecciones

3. Una vez culminada la ruta de recolecciones la totalidad de los bultos retirados es direccionada al centro de distribución en el km 10 ½ vía a la costa; al llegar a la bodega el Courier procede con la descarga de los bultos de forma simultánea a la descarga entrega guía y físicos al digitador para el registro en el sistema P&P.
4. Una vez realizada la admisión (registro de guías en el sistema) se procede a sectorizar la carga de acuerdo a su localidad de entrega, tomando como referencia la agencia de Guayaquil se despliegan 5 rutas line haul; para cada ruta existe un espacio físico designado en donde se agrupar la carga con el mismo destino o de la misma ruta, ejemplo para la ruta line haul Guayaquil hacia Portoviejo, Chone, Manta toda la carga con destino a estas agencias es sectorizada en el mismo lugar.
5. Culminado este proceso con todos los courier, los camiones designados para las rutas line haul se ubican en posición e inician con el embarque de los bultos con designados en esa ruta, previo al embarque un digitador se encarga de registrar la salida de la mercadería, por lo general la mercadería es agrupada de forma virtual en un contenedor

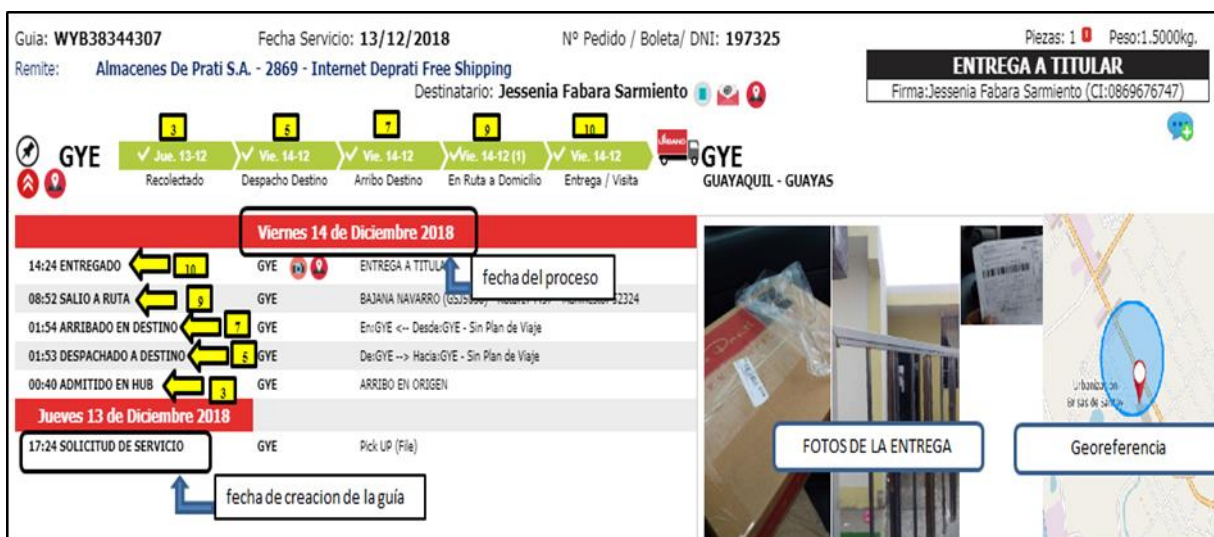
por efectos de control.

6. La carga que se retira para ser entregada en la misma ciudad o un sector aledaño es almacenada para la distribución al siguiente día o en su defecto hasta el próximo día de cobertura, las rutas line haul están diseñadas para un viaje nocturno con la consigna de que lo transportado llegue se encuentre disponible para la distribución al siguiente día.
7. Al siguiente día el área operativa por medio de su supervisor am coordina la descarga de los diversos line haul con destino a dicho agencia, tomando como referencia el ejemplo anterior el ejercicio se invierte, los bultos retirados de Manta, Chone y Portoviejo se embarcan en el line haul con destino Guayaquil.

En un ejercicio similar al momento de registrar la salida de las guías en los despachos un digitador registra el ingreso de mercadería simultáneamente al momento que se descarga el camión, a esto se le denomina “arribo a destino”, es importante considerar que tanto en las actividades de retiros, despachos, arribo a destino y sus posteriores pasos funcionan bajo el mismo procedimiento en todas las agencias.

8. Finalizado la descarga de los camiones inicia un trabajo de sectorizar la carga, en esta ocasión considerando adicional a la localidad la dirección de entrega dando prioridad de salida a ruta guías con limitantes en horarios de entregas, es decir se envía la entrega a concesionarios, valijas, documentación a instituciones financieras, carga a centro comerciales (por el horario de atención que mantienen los centros comerciales) y todo envío procedente de un shipper que tenga forma contractual un acuerdo con limitantes en los horarios, para el resto de carga sale a ruta bajo la premisa de entrega en el transcurso del día, este proceso de sectorización tiene un diseño logístico por sectores a carga de un Courier para cada ruta.

9. Previo a la salida de cada operador un digitador o supervisor registra en el sistema todas las guías que se lleva a distribución e imprime un manifiesto con el detalle para la salida de la bodega.
10. Una vez que el courier llegue a la dirección que indica la guía procede a entrega al titular, una tercera persona o un familiar tomando como constancia el nombre la firma y el número de cédula de quien recibe, adicional a esto toma como evidencia de entrega tres fotos las cuales consta una de la guía firmada, el lugar de entrega y el sobre, caja o valija que está entregando, también se registra de forma automática la georreferencia del lugar de entrega mediante el GPS, en el escenario idóneo esta información es subida al sistema P&P por medio de su aplicativo móvil en tiempo real. Obsérvese en la figura 8.



**Figura 8.** Información en línea proceso logístico.

En la figura anterior podemos identificar los primeros puntos e identificar que todos los procesos son registrados en línea, es decir cada acción ejecutada en donde demanda la salida o entrada de una guía es registrada en el sistema.

11. Para las excepciones o rezagos el proceso es el mismo en cuanto al registro de la información mediante el aplicativo, al realizar la descarga de la novedad carga las fotos

del lugar de visita, foto de la guía y el bulto a entregar; al igual que en una entrega se georreferencia mediante el GPS del celular, la app de la empresa previo al notificar la no entrega despliega una serie de opciones o motivos para la interpretación del shipper.

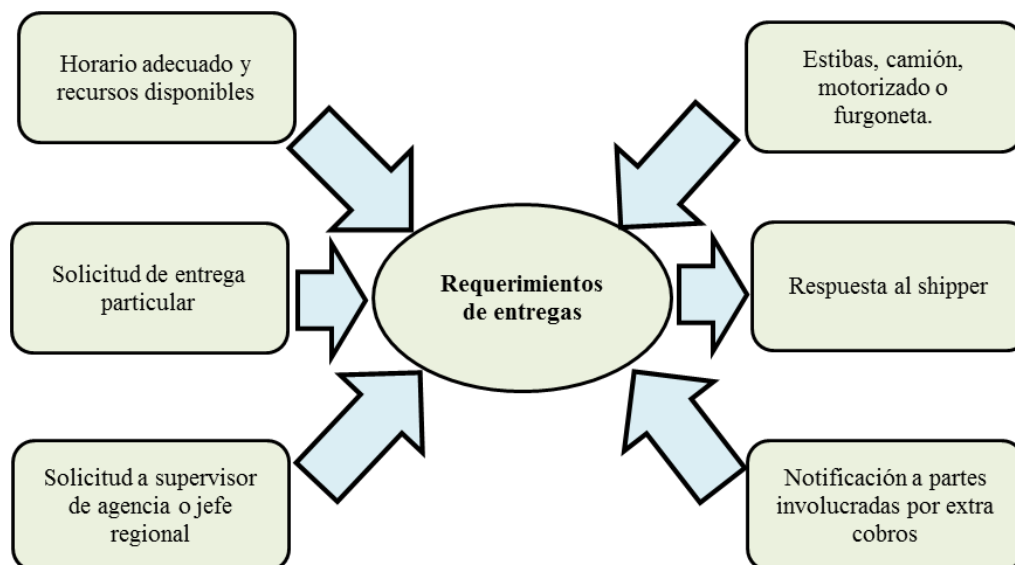
Obsérvese en la figura 9.



**Figura 9.** Información en línea rezago

- Al finalizar la ruta el courier retorna a la bodega con los POD (Prueba de entrega) y los rezagos entregando las guías y bultos a un área determinada, en caso de las agencias principales existe un departamento encargado (registro) y en agencias con menos volumen de carga un asistente operativo o el supervisor.

Existen escenarios en el cual un shipper por una demanda particular dentro de su giro de negocios solicitan una operativa especial (fuera del contexto contractual) en una o varias entregas; en estos casos por lo general demandan entregas con horarios específicos, estiba dedicada, carros exclusivos y cualquier otro recurso fuera de lo previamente contratado, para cumplir con una solicitud de estas características el ejecutivo debe validar lo siguiente:



**Figura 10.** Diagrama de tortuga requerimientos especiales

#### **2.1.4.2 Agencias.**

Cada agencia cuenta con un supervisor y un asistente operativo responsables de los procesos, el personal designado para agencia varía en base a una categorización en donde las de mayor demanda tienen categoría A y las de menor demanda categoría D, las agencias categoría A (Guayaquil y Quito) por los volúmenes de carga que manejan cuentan con dos supervisores en los procesos de distribución y despacho; en estas agencias también se encuentran dos áreas encargadas de registrar y documentar los respaldos físicos de entregas y retiros cuya denominación es “registro”.

#### **2.1.4.3 Servicio al cliente.**

La empresa cuenta con un área de servicio al cliente dentro de este departamento ubicada en Quito, Guayaquil y Cuenca se encuentran dos supervisoras; a su cargo existe 11 ejecutivos quienes manejan un grupo de cuentas atendiendo requerimientos, reclamos, solicitudes express y cualquier otra solicitud referente al servicio, esta área funciona como una especie de canal con las diversas áreas de la compañía.



El ejecutivo de servicio tiene un papel clave en la percepción que tiene el shipper del servicio, al mantener una relación constante y directa con los encargados de sus cuentas dispone de una confianza y entendimiento para manejar a beneficio de la compañía situaciones de conflictos, reclamos o dudas que puedan desmejorar el trabajo realizado.

## **2.1.5 Población y muestra.**

### **2.1.5.1 Población.**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio (Tamayo & Tamayo, 2012), además es considerado como el conjunto de todas las unidades de muestreo, en este caso son todos los clientes que utilizan el servicio de la empresa Sepricarga Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, vía a la costa.

Son 308 clientes fijos de la empresa que todos los meses obtienen el servicio divididos en diez secciones tales como: courier, textil, cosméticos, ecommerce, varios, tecnológico, financiero, comercio, farmacéutica y automotriz.

### **2.1.5.2 Muestra.**

La muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (Tamayo & Tamayo, 2012), donde de la población estudiada que son los 308 clientes de la empresa se aplicará la siguiente fórmula para determinar la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

**Figura 11.** formula de la muestra  
**Tomado de:** Rocha 2008

**Simbología:**

- n: tamaño de la muestra
- N: tamaño de la población
- p: posibilidad de que ocurra un evento,  $p=0.5$
- q: posibilidad de no ocurrencia de un evento,  $q= 0.5$
- e: error, se considera el 5%;  $e= 0.05$
- Z: nivel de confianza, que para el 95%,  $Z= 1.96$

Remplazando valores da como muestra 47 shippers.

$$n = \frac{80,8416}{1,7279} \quad 47$$

*Figura 12.* Formula de la muestra

## Capítulo III

### 3. Presentación de los resultados

#### 3.1 Tabulación y análisis

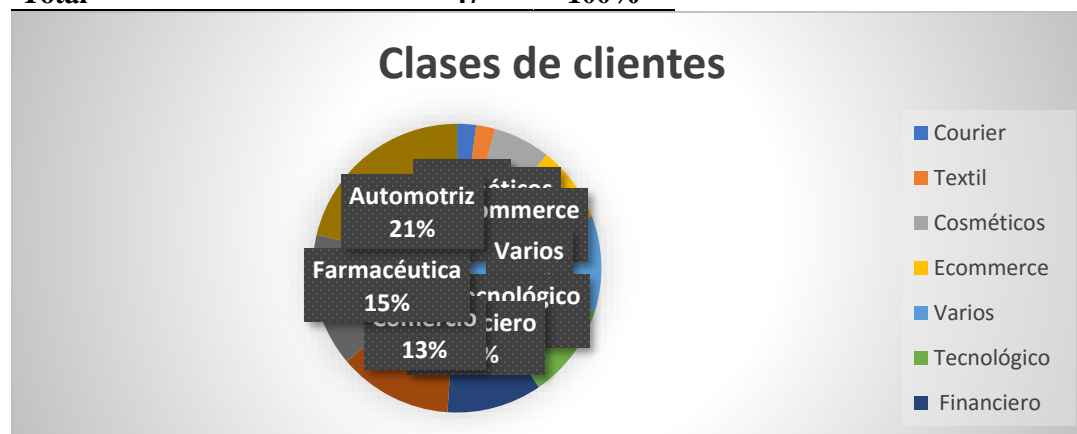
Una vez realizada las encuestas a clientes de la empresa Sepricarga Cía. Ltda., se desarrolló la tabulación de datos en conjunto con su análisis, de la misma manera con las entrevistas realizadas; se hizo el respectivo análisis para saber con certeza la información de campo para realizar el análisis de estudio.

En la siguiente tabla se detalla los clientes encuestados, clasificados para un análisis más profundo por su giro de negocio.

**Tabla 3**

*Clases de clientes*

<b>1.- Clientes</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Courier	1	2%
Textil	1	2%
Cosméticos	3	6%
Ecommerce	4	9%
Varios	5	11%
Tecnológico	5	11%
Financiero	5	11%
Comercio	6	13%
Farmacéutica	7	15%
Automotriz	10	21%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>



**Figura 13.** Clases de clientes

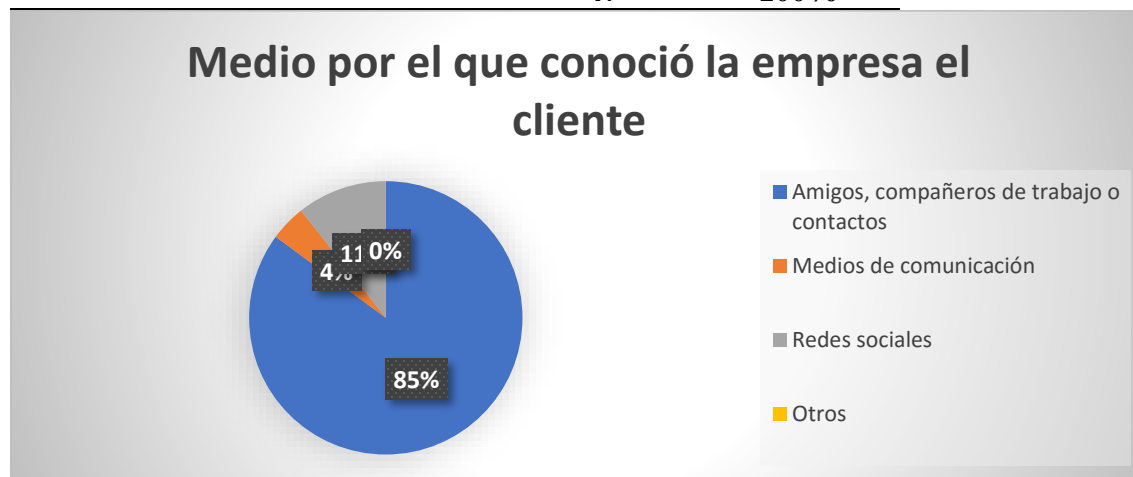
### 3.1.1 Análisis de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Sepricarga Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, vía a la costa.

#### 1. ¿A través de quién o qué medio de comunicación conoció de los servicios que ofrece la empresa Sepricarga Cía. Ltda.?

**Tabla 4**

*Medio por el que conoció la empresa el cliente*

1. ¿A través de quién o qué medio de comunicación conoció de los servicios que ofrece la empresa Sepricarga Cía. Ltda.?	Total	%
Amigos, vendedores, compañeros de trabajo o contactos	40	85%
Medios de comunicación	2	4%
Redes Sociales	5	11%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>



**Figura 14.** Medio por el que conoció la empresa el cliente

**Análisis:** Los resultados indican que solo el 15% conocieron a la empresa por publicidad, el 85% se atribuye a un tema de afinidad o recomendaciones del círculo que manejan los vendedores; es necesario incrementar la publicidad en otros medios para crear una imagen sólida del servicio, de esta forma se evita que la calidad sea manejada por percepciones.

2. ¿Qué tipos de productos envía al usar el servicio que ofrece la empresa Sepricarga Cía. Ltda.?

Tabla 5

Productos que el cliente envía

2) ¿Qué tipos de productos envía al usar el servicio que ofrece la empresa Sepricarga Cía. Ltda.?	Total	%
Medicamentos	8	17%
Electrodomésticos	8	17%
Documentos	7	15%
Productos automotrices	13	28%
Productos textiles	4	9%
Aparatos electrónicos	4	9%
Ropa	2	4%
Cosméticos	1	2%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

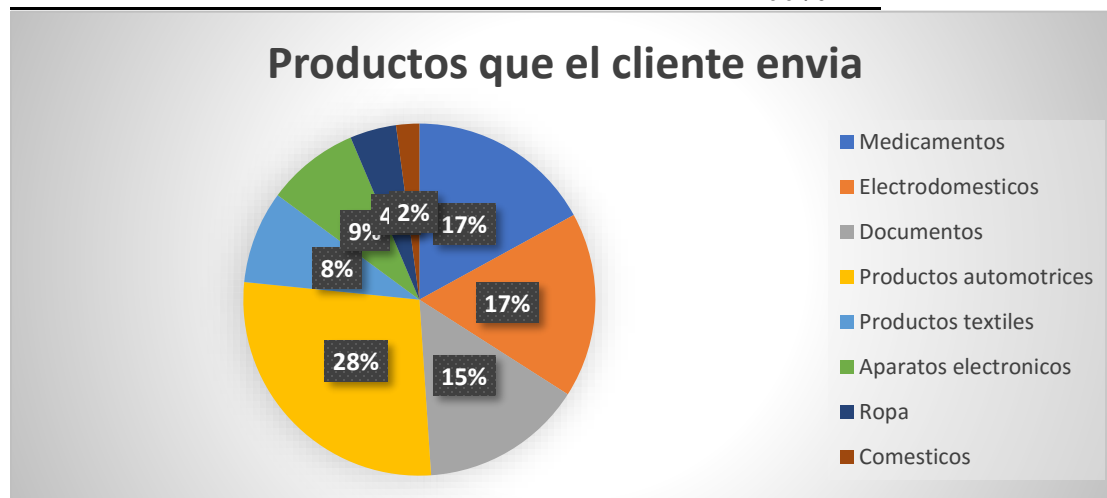


Figura 15. Productos que el shipper envía

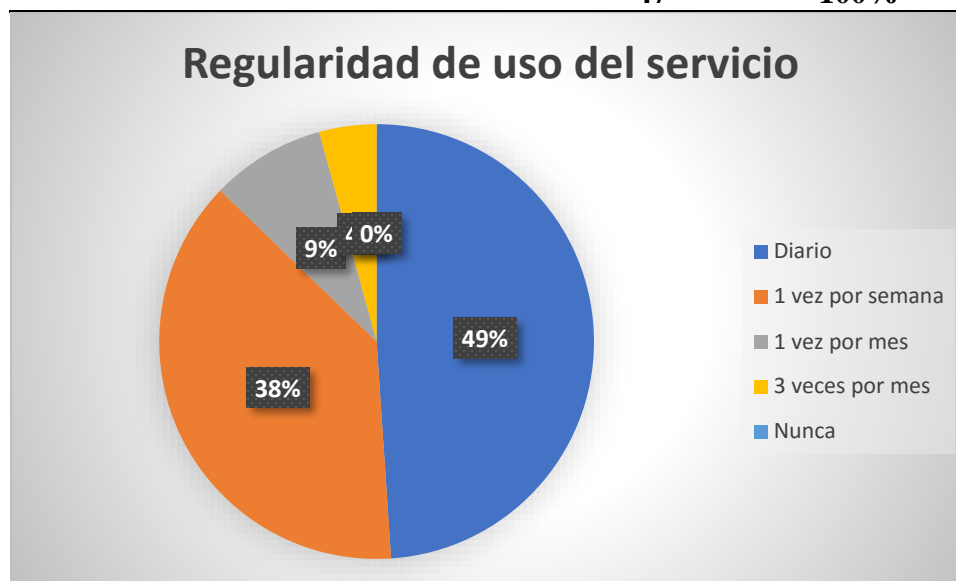
**Análisis:** Según los resultados de la encuesta refleja que los productos de mayor circulación se entregan en 3 categorías automotrices, medicamentos y electrodomésticos por lo cual la capacitación debe estar orientada al manejo y servicio que demandan este tipo de productos precautelando la integridad de la mercadería, su presentación y la calidad del servicio.

### 3. ¿Con qué regularidad utiliza los servicios de la empresa Sepricarga Cía. Ltda.?

**Tabla 6**

*Regularidad del uso del servicio*

3) ¿Con qué regularidad utiliza los servicios de la empresa Sepricarga Cía. Ltda.?	Total	%
Diario	23	49%
3 veces por semana	18	38%
1 vez por semana	4	9%
1 vez por mes	2	4%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>



**Figura 16.** Regularidad de uso del servicio

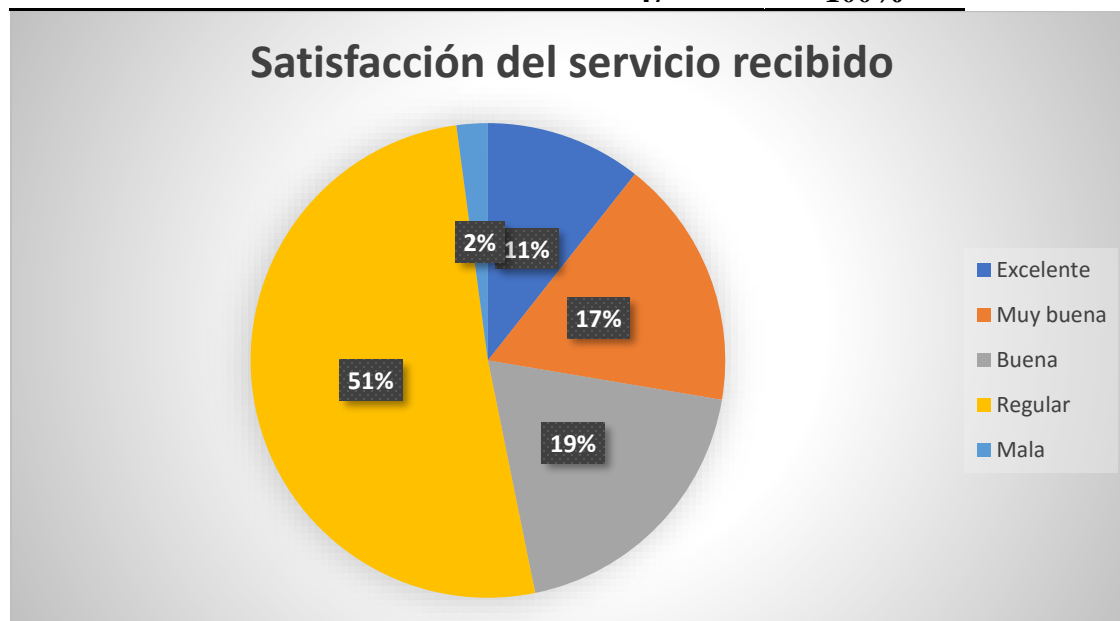
**Análisis:** Se evidencia que existe una demanda frecuente del uso del servicio, sin embargo, el 13% de encuestados usan el servicio con una baja frecuencia por lo cual se debe analizar este grupo e identificar los problemas de la irregularidad en los envíos, de tal forma que se pueda tomar medidas al respecto acorde a cada shipper.

#### 4. ¿Cómo evalúa la atención recibida por la empresa Sepricarga Cía. Ltda.?

**Tabla 7**

*Satisfacción del servicio recibido*

4) ¿Cómo evalúa la atención recibida por la empresa Sepricarga Cía. Ltda.?	Total	%
Excelente	5	11%
Muy buena	8	17%
Buena	9	19%
Regular	24	51%
Mala	1	2%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>



**Figura 17.** Satisfacción del servicio recibido

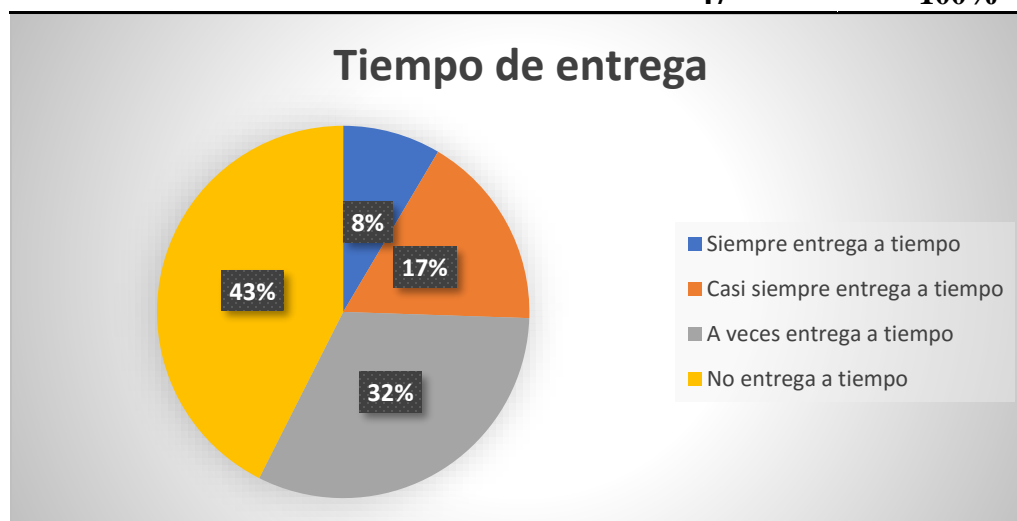
**Análisis:** El 53% de los shippers indican que no tienen una atención aceptable del servicio esto determina que los colaboradores no están bien orientados a la solución de conflictos y a la satisfacción del cliente, es necesario una capacitación orientada al servicio según el puesto que desempeñan.

**5. ¿La empresa Sepricarga Cía. Ltda. realiza las entregas a tiempo de sus paquetes en el lugar de destino?**

**Tabla 8**

*Tiempo de entrega de la encomienda*

5) ¿La empresa Sepricarga Cía. Ltda. realiza las entregas a tiempo de sus paquetes en el lugar de destino?	Total	%
Siempre entrega a tiempo	4	8%
Casi siempre entrega a tiempo	8	17%
A veces entrega a tiempo	15	32%
No entrega a tiempo	20	43%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>



**Figura 18.** Tiempo de entrega

El 75% de los encuestados indicó que la empresa Sepricarga Cía. Ltda. presenta atrasos en la entrega de sus envíos de forma frecuente, es importante evaluar la eficacia en las entregas mediante indicadores de servicio en los procesos de distribución y despacho, de esta forma se analizará con datos numéricos los incumplimientos en entregas para disminuir reclamos y se descartar posibles percepciones.



## 6. ¿Ha tenido algún problema con la empresa desde que utiliza sus servicios?

Tabla 9

*Problemas presentados*

6) ¿Ha tenido algún problema con la empresa desde que utiliza sus servicios?	Total	%
Entrega tarde del producto	15	32%
Encomiendas en mal estado	6	13%
Embalaje en malas condiciones	3	6%
Pésima atención de parte del ejecutivo de cuenta	2	4%
Costos elevados del servicio	3	6%
Falta de coordinación de parte del ejecutivo de cuenta	12	26%
Perdidas de paquetes	6	13%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

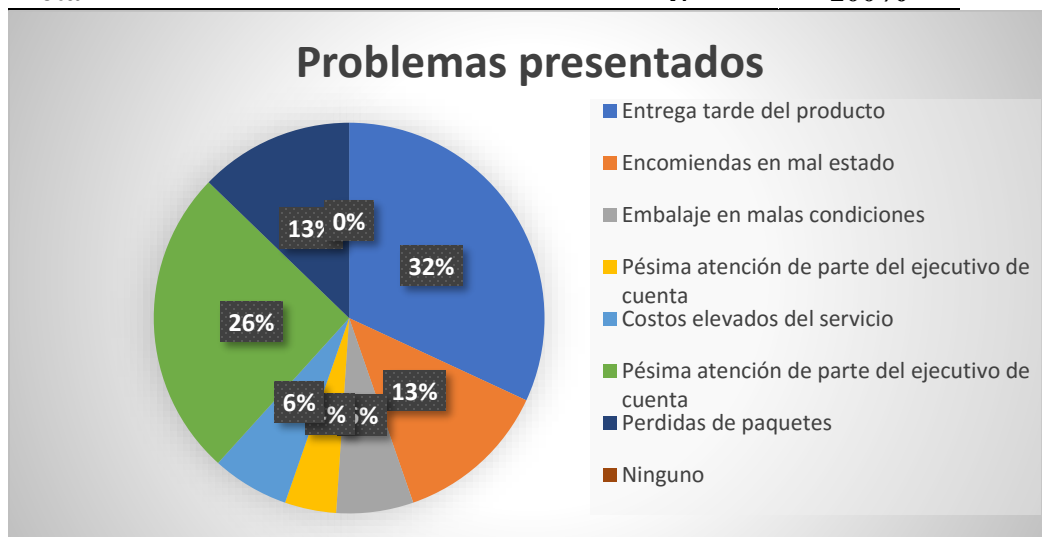


Figura 19. Problemas presentados

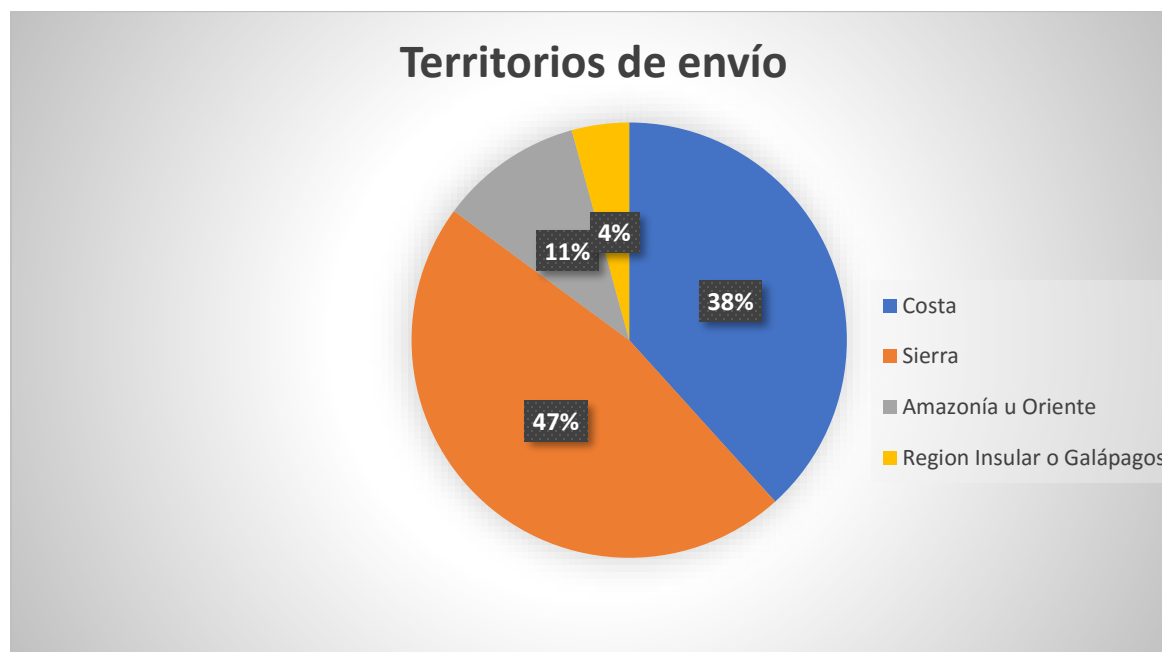
**Análisis:** El problema más reincidente es la entrega tarde del producto, para lo cual, se diseñarán controles en la salida a distribución e indicadores en la gestión que realice el Courier para disminuir para mejorar tiempos de entregas; seguido está la mala atención y los productos con afectaciones, para aquello se planificará la capacitación al personal con temas afines a la atención al cliente y al buen manejo de carga para mejorar el servicio

## 7. ¿A qué región del Ecuador realiza envíos con Sepricarga Cía. Ltda.?

**Tabla 10**

*Territorios de envío*

7) ¿A qué región del Ecuador realiza envíos con Sepricarga Cía. Ltda.?	Total	%
Costa	18	38%
Sierra	22	47%
Amazonía u Oriente	5	11%
Región Insular o Galápagos	2	4%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>



**Figura 20.** Territorios de envío

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de las encuestas los shippers realizan envíos hacia las diversas regiones del país teniendo la mayor cantidad de envíos en la región sierra y costa, por lo cual, la propuesta debe ser aplicada en las agencias principales de estas dos regiones que manejen el mayor volumen de carga.

**8. ¿Cuál es el tiempo que demora Sepricarga Cía. Ltda. en realizar el envío de sus paquetes a ciudades principales?**

**Tabla 11**

*Tiempo de envío*

8) ¿Cuál es el tiempo que demora Sepricarga Cía. Ltda. en realizar el envío de sus paquetes a ciudades principales?	Total	%
1 día laborable	5	12%
2 días laborables	20	48%
4 días laborables	14	32%
6 días laborables	3	7%
8 o más días laborables	1	2%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>



**Figura 21.** Tiempo de envío

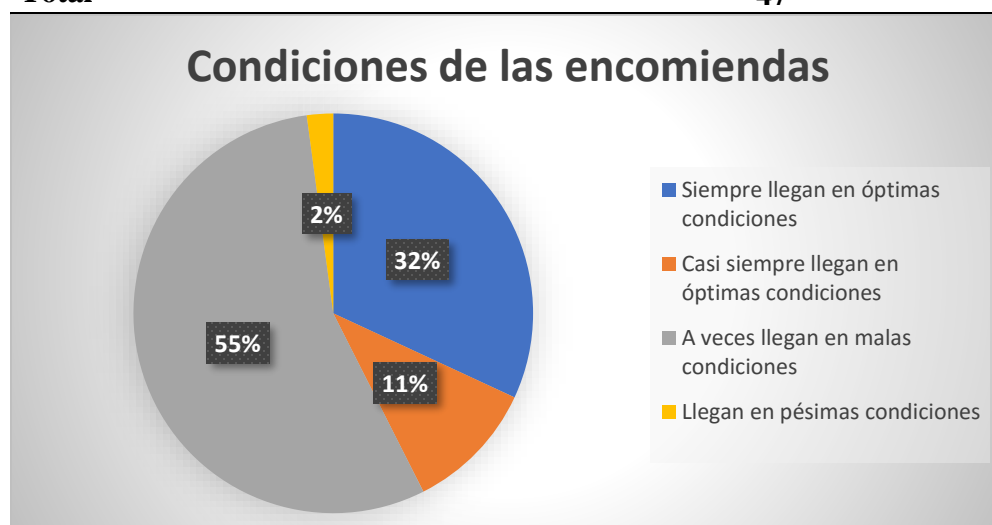
**Análisis:** Los encuestados indican que el 41% de los envíos se entregan posterior a las 48 horas excediendo un tiempo aceptable de entrega, dando lugar un alto índice de atraso que generan reclamos diarios, se plantean medidas para controlar el stock de la bodega, el cumplimiento de la cobertura, y planes emergentes en las guías sin despachar enviando vía aérea o terrestre según la necesidad.

**9. ¿Los encargos que envía regularmente a través de Sepricarga Cía. Ltda., llegan a su destino en perfectas condiciones?**

**Tabla 12**

*Condiciones de las encomiendas*

<b>9) ¿Los encargos que envía regularmente a través de Sepricarga Cía. Ltda., llegan a su destino en perfectas condiciones?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Siempre llegan en óptimas condiciones	15	32%
Casi siempre llegan en óptimas condiciones	5	11%
A veces llegan en malas condiciones	26	55%
Llegan en pésimas condiciones	1	2%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>



*Figura 22 .Condiciones de las encomiendas*

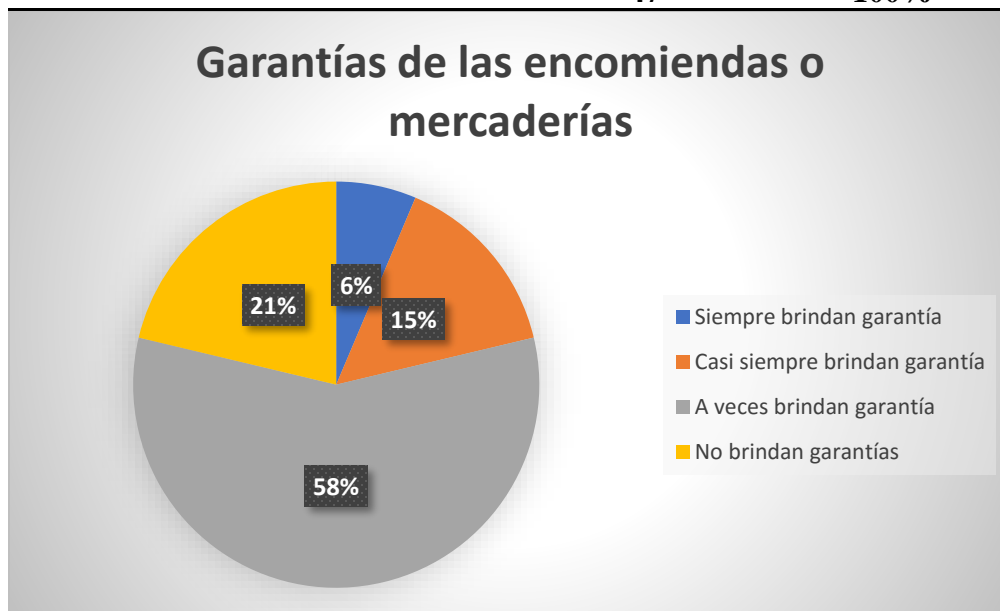
**Análisis:** Los encuestados indicaron que regularmente sus envíos llegan con afectaciones hacia su destino, se interpreta como la poca garantía que tienen los shippers al usar el servicio, esto impacta de forma directa a la calidad y puede disminuir la frecuencia o la cantidad de envíos que realizan; se tomara medidas de control en el área de logística para que, mediante un personal capacitado las entregas lleguen en perfectas condiciones y el cliente final reciba un adecuado servicio.

**10. ¿Sepricarga Cía. Ltda., en el caso entregar una encomienda en mal estado a su lugar de destino, le ha brindado alguna garantía por el daño causado?**

**Tabla 13**

*Garantías de las encomiendas o paquetes de envío*

<b>10) ¿Sepricarga Cía. Ltda., en el caso de entregar una encomienda en mal estado a su lugar de destino, le ha brindado alguna garantía por el daño causado?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Siempre brindan garantía	3	6%
Casi siempre brindan garantía	7	15%
A veces brindan garantía	27	58%
No brindan garantías	10	21%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>



**Figura 23.** Garantías de las encomiendas o mercaderías

**Análisis:** Los encuestados en un 78% manifiestan no recibir un reembolso por la mercadería afectada en la transportación generando un malestar y pérdidas monetarias para ellos, se debe instruir al personal que realiza las recolecciones en temas de embalaje con la finalidad que sean un filtro y se retire cajas o bultos que guarden las condiciones necesarias para ser transportadas,

posterior a aquello capacitar al personal que realiza la estiba en los line haul asegurando la adecuada transportación, de esta forma se espera disminuir los reclamos por siniestros y en caso de existir ingresen al proceso de compensación ya que se apegan a las políticas internas.

### **3.1.2 Análisis de las entrevistas dirigidas al jefe del área logística, auxiliar de área de logística y jefe del servicio al cliente de la empresa Sepricarga Cía. Ltda.**

**Nombre del entrevistado:** Fernando Morales

**Área:** Operaciones

**Cargo:** Jefe de logística regional sur

#### **1. Dentro de sus funciones ¿qué procesos tiene injerencia con la calidad del servicio que percibe el shipper?**

Nosotros como área operativa velamos por la calidad y el cumplimiento en el servicio, tenemos la responsabilidad de todo el proceso operativo desde el momento que un operador gestiona un retiro hasta que se lo entrega, dentro de mis actividades esta velar por el cumplimiento de la calidad del servicio el cual está sujetos a la gestión que realicen todo el personal a mi cargo (courier, choferes, operadores, digitadores, supervisores y jefes de agencias) si no cumplimos con las entregas en el tiempo adecuado se entiende que no estamos brindado el servicio idóneo.

#### **2. ¿Dispone la organización con los recursos necesarios para cumplir con las expectativas y acuerdos de cada shipper?**

En talento humano tenemos los recursos que consideramos necesarios para operar, en cuando a la flota de transporte tenemos limitantes a la contratación de camiones o furgonetas adicionales para poder cumplir con las entregas en el tiempo estipulado; más aún en temporada de alta existe una aprobación de costos de por medio; los materiales disponibles actualmente permiten operar,

existe ciertas herramientas faltantes como la balanza de piso y otros instrumentos que se espera poder adquirirlos a futuro.

**3. ¿Cuáles son las razones por lo cual considera que existen atrasos en la entrega de una guía?**

Los retrasos pueden originarse por diversos factores, existen factores internos como factores externos; como empresa logística estamos expuestos a retrasos en line haul en invierno por mal clima, accidentes en la carreteras, cierre de vías, entre otros; que en su defecto atrasan la llegada de los camiones y por consiguiente las entregas; en cuanto a los factores internos el denominador común son los volúmenes de carga no programado, desde quien recibe la carga hasta cuando arriba a una de las agencias más carga de lo habitual excede la capacidad instalada para operar y genera un retraso desde origen hasta el destino con una especie de efecto dominó, otro factor es poca información procedente de las guías para cumplir con la entrega eso condiciona nuestra efectividad y calidad del servicio

**4. ¿En qué parte de los procesos operativos considera que existen mayor problema?**

La operación am (distribución) es siempre la más complicada por el tiempo de reacción que debe tener ante una novedad, por lo que considero que existe un mayor grado de complejidad y también una mayor incidencia en reclamos y novedades

**5. En los casos que existe un grado de siniestralidad sea este por pérdida o daño ¿en qué parte del proceso existe mayores incidencias que dan lugar a estas novedades?**

Los problemas por siniestros radican en la operación pm (despachos) es de suma importancia tener buenas prácticas para la estiba y el correcto despacho de la mercadería sensible, por nuestro giro de negocio somos consolidadores de carga y al momento de estibar puede verse afectado si

no se lo hace de la forma correcta y si el paquete no cuenta con las condiciones de embalaje necesarias para la transportación. Las afectaciones se evidencian al llegar a la agencia de destino.

**6. ¿Se realiza capacitaciones al personal operativo en cuanto a la manipulación de la carga?**

En lo personal realizo retroalimentaciones al personal de forma individual ante un mal proceso, no hemos tenido en consideración la opción de realizar una capacitación a temas relacionados con la manipulación de la carga.

**7. ¿La empresa cuenta con un manual de proceso? ¿lo considera necesario?**

La empresa no cuenta con un manual de procesos, tenemos los perfiles para cada puesto, pero no desarrollado esto, lo considero importante poder desarrollarlo a futuro, pero no indispensable para la continuidad de la operación.

**Nombre del entrevistado:** Washington Tixie

**Área:** Operaciones

**Cargo:** Auxiliar operativo (Courier/operador/digitador)

**1. ¿Qué procesos realiza en relación directa con los shippers?**

Nuestro contacto con ellos se da en dos ocasiones: al momento de realizar una entrega y cuando se realiza recolecciones, tenemos trato y comunicación con el personal que nos entrega la mercadería y las guías.

**2. ¿Dispone la organización con los recursos necesarios para cumplir con las expectativas y acuerdos de cada shipper?**

La empresa dispone de muchos recursos, pero existen algunos inconvenientes con el personal de la empresa debido a la falta de coordinación de entrega de la mercadería al no estar debidamente



capacitado, de esta forma no se cumple con las expectativas deseadas en cuanto la satisfacción del cliente.

**3. ¿Cuáles son las razones por lo cual considera que existen atrasos en la entrega de una guía?**

En primera instancia estamos condicionados a la hora de salida de la bodega para culminar la visita de todas las guías, en ocasiones demora la salida por el atraso de los carros que llegan de otras agencias, terminar la ruta también dependerá de la cantidad de guías que nos asignan a la ruta, por lo que no podemos gestionar todas las guías y nos quedan pendientes para el siguiente día.

**4. ¿En qué parte de los procesos operativos considera que existen mayor problema?**

En el proceso de recolección no tengo muchos problemas los puntos de visita son en su mayoría frecuentes y permite acoplarnos a los tiempos, sin embargo, en las entregas los puntos varían muchos existen más destinatarios en diversas direcciones y dependemos de la información que se ingrese en la guía para entregar, la mayor novedad existe en la distribución y mantener la efectividad de entrega.

**5. En los casos que existe un grado de siniestralidad sea este por pérdida o daño ¿en qué parte del proceso existe mayores incidencias que dan lugar a estas novedades?**

Los paquetes que llegan dañados o se pierden son los que llegan de otras agencias, reportan faltantes al momento de descargar los camiones y encontramos mercadería en mal estado, productos rotos o regado, con el embalaje afectado, entre otras novedades.

**6. ¿Se realiza capacitaciones al personal operativo en cuanto a la manipulación de la carga?**

En el tiempo que llevo laborando en la empresa no he recibido ninguna capacitación, solo la inducción del uso del aplicativo y del sistema por procesos.

**7. ¿Conoces el manual de proceso del puesto que ocupa? ¿lo considera necesario?**

No conozco si existe un manual de proceso, conozco mis funciones por mi desarrollo propio, sería bueno conocer las responsabilidades y limitantes de mi puesto.

**Nombre del entrevistado:** Patricia Farías

**Área:** Servicio al cliente

**Cargo:** Jefa de servicio al cliente

**1. Dentro de sus funciones ¿qué procesos tiene injerencia con la calidad del servicio que percibe el shipper?**

El área de servicio al cliente es el frente de respuesta y atención directa ante cualquier eventualidad o requerimiento de un shipper, esto nos otorga responsabilidad en la percepción que tienen del servicio, en términos generales el Sac (servicio al cliente) da seguimiento a que el servicio de cumpla de acuerdo con lo ofrecido, en caso de no cumplirse mediar con las áreas pertinentes el cumplimiento teniendo un efecto directo en la calidad del servicio.

**2. ¿Dispone la organización con los recursos necesarios para cumplir con las expectativas y acuerdos de cada shipper?**

El servicio que ofrece la empresa es un trabajo en conjunto del departamento de servicio al cliente y operaciones, quienes integramos este departamento disponemos de los recursos necesarios para otorgar un buen servicio, en ellos incluyo infraestructura adecuada y tecnología; sin embargo, como mencioné al inicio esto es un trabajo conjunto de dos áreas el cumplimiento y

la calidad del servicio va a depender también de la disponibilidad de recursos de la operación, quienes son los encargados de ejecutar.

**3. ¿Cuáles son las razones por lo cual considera que existen atrasos en la entrega de una guía?**

Los atrasos radican en motivos y circunstancias segregadas no considero que exista una condicionante puntual, a excepción de los inconvenientes que puedan ser causado por factores externos puedo mencionar que los más reincidentes se dan por: un desconocimiento de la hora de entrega especialmente en proceso de valija, gestión incompleta o incorrecta del Courier en el proceso de distribución, falta control en la salida a distribución y falta de control de guías en rezago con requerimientos ingresados.

**4. ¿En qué parte de los procesos operativos considera que existen mayor problema?**

Quienes generan mayor incidencia en reclamos es la operación encargada de la distribución mucho de estos motivos los mencioné en la respuesta anterior, tomo los reclamos que se reciben día a día para determinar causales como: la justificación o evidencia (fotos y georreferencia del lugar de visita) de las guías no entregadas, envío a distribución sin proceso en el sistema, entregas de guías con carga de volúmenes considerables, entre otros.

**5. En los casos que existe un grado de siniestralidad sea este por pérdida o daño ¿en qué parte del proceso existe mayores incidencias que dan lugar a estas novedades?**

Internamente se maneja un grupo de mensajería en el cual está inmerso Sac y el equipo de operaciones este tipo de eventualidades cada agencia reporta por lo general al momento de llegar su destino, es decir al descargar el camión evidencian mercadería en mal estado o reportan los faltantes, se debería evaluar el proceso desde el proceso de despacho hasta el arribo al destino para identificar el punto crítico.

**6. ¿Se realiza capacitaciones al personal operativo en cuanto a la manipulación de la carga?**

Servicio al cliente en los últimos dos años ha recibido capacitaciones por usos del sistema, cambios en la plataforma y por nuevos procesos que se atribuyeron al Sac, capacitaciones orientadas a la atención al cliente no se ha recibido.

**7. ¿La empresa cuenta con un manual de proceso? ¿lo considera necesario?**

Manual de procesos no se lo tiene desarrollado, existe un perfil estándar del personal que labora en el Sac el cual incluye determinadas destrezas y cualidades, estrictamente necesario no lo considero, mientras las directrices de las actividades y funciones se encuentren bien definida considero que el faltante de un manual de proceso no afecta al servicio brindado.

### **3.2 Limitaciones**

El estudio de caso presentado considera las áreas que intervienen en el servicio mediante el levantamiento de información previo se estudia de forma integral los procesos operativos y la labor de servicio al cliente; estas áreas son las responsables de otorgar un buen servicio estudio presentado considera estas dos áreas para los análisis y la propuesta posterior.

## Capítulo IV

### 4.1 Propuesta del proyecto

Plan de mejora de los procesos internos y su impacto en la calidad del servicio de la Empresa Sepricarga Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil.

**Beneficiarios:**

- Personal del área de operaciones y servicio al cliente.
- Directivos de la empresa (Departamento de logística y transporte)
- shippers de la empresa

**Ubicación:** el km 10 ½ vía a la costa ingresando por Ecuair S.A

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Guayaquil

**Tiempo estimado para la realización:** 3 meses

**Responsables:** Jair Molina

Regina Ramírez

**Costo:** \$2.553,60

### 4.2 Justificación de la propuesta

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación, se presenta problemas importantes en la empresa tales como atrasos en la entrega de la mercadería, mala atención y entrega de productos en mal estado, ocasionando también perdidas; se identificó que no existe un adecuado control interno en el área de logística y servicio al cliente.

Esto evidencia que no se los procesos no se ejecutan de forma correcta por un desconocimiento u omisión de estos, por lo cual se determina que la empresa deberá aplicar las

medidas propuestas para mejorar procesos internos de la empresa con la finalidad de aumentar la calidad del servicio.

Los factores que se tomaron en cuenta para determinar la propuesta fueron en base a las diversas técnicas de investigación realizadas, tales como las encuestas realizadas a los representantes de las principales empresas que usan el servicio y las entrevistas a los jefes centrales del área de estudio.

Esta propuesta no tiene precedentes ya que en la empresa no tiene contemplado aspectos de control para el cumplimiento del servicio ni quienes ejecutan en mandos medios para el desarrollo idóneo de la organización, mediante esta se van a establecer estrategias debidamente clasificadas y planificadas para mejorar una serie de problemas que dicha empresa abarca en la actualidad, todo está enlazado en la satisfacción del cliente mejorando así las competencias laborales, mediante un adecuado control tanto del servicio como de los recursos.

### **4.3 Objetivos**

#### **4.3.1 Objetivo general.**

Mejorar la calidad del servicio por incumplimientos y siniestros en la empresa Sepricarga Cía. Ltda.

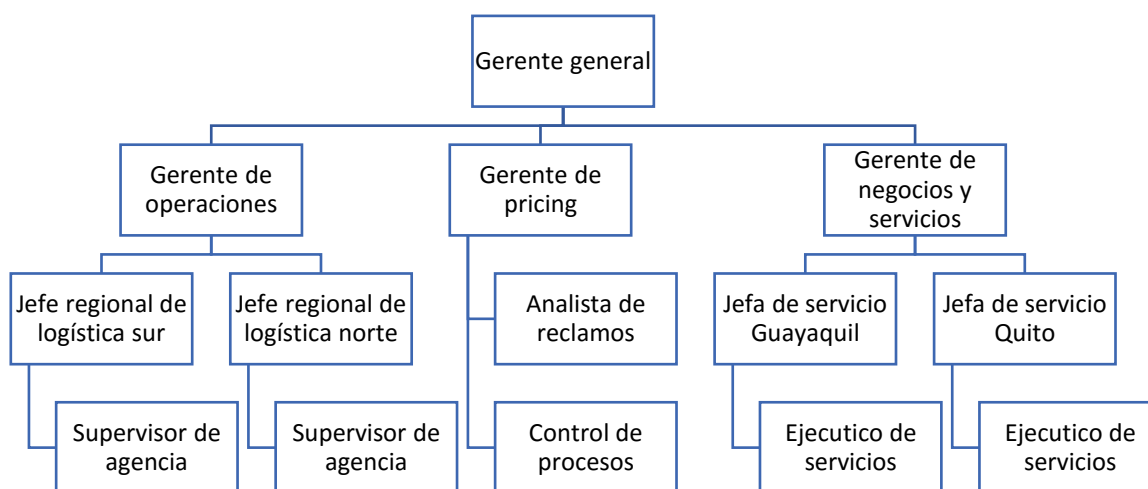
#### **4.3.2 Objetivos específicos.**

1. Determinar medidas de control para la mejora en la calidad del servicio
2. Desarrollar las competencias laborales de los trabajadores que interactúan con los clientes.
3. Instruir al personal operativo sobre las buenas prácticas de embalaje
4. Elaborar el presupuesto del plan de acción y presentar los resultados esperados.

#### 4.4 Responsables de la aplicación de la propuesta

El jefe del área de logística y la jefa de servicio al cliente de la empresa Sepricarga Cía. Ltda., serán los encargados de ejecutar la propuesta de mejora, donde se desarrollará de forma adecuada y en el menor tiempo posible.

#### 4.5 Estructura organizacional



*Figura 24.* Estructura organizacional de la empresa

#### 4.6 Desarrollo de la propuesta

##### 4.6.1 Indicadores de gestión.

Se define los indicadores enfocados la medición del desempeño de los colaboradores y a la calidad del servicio percibido por los shippers y clientes, respetando el tiempo de entrega, la calidad del servicio, el nivel de productividad y el servicio al cliente.

**Tabla 14***Indicadores de gestión*

<b>Enfoque</b>	<b>Revisión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Shipper</b>	Cumplimiento en el servicio y calidad en entregas	Medir el servicio en entregas a tiempo	Reclamos por entregas	Cantidad de reclamos por entregas/total de guías enviadas por shipper	Semanal
		Medir el servicio en la calidad de entrega	Reclamos por siniestros	Cantidad de reclamos por siniestros/total de guías enviadas por shipper (Cantidad de reclamos	Semanal
	Capacidad de respuesta	Cuantificar los reclamos solucionados	Reclamos accionados	soluciones + reclamos no imputables) /Cantidad de reclamos recibidos	Semanal
<b>Procesos internos</b>	Productividad de los colaboradores	Medir la efectividad de entregas de los Courier	Productividad	Total, de guías entregadas/total guías asignadas a distribución	Diario



---

Efectividad en los procesos	Determinar la cantidad de guías sin distribución	Efectividad en cobertura	Guías sin distribución/total guías por cobertura	Diario
	Determinar la cantidad de guías sin despachos	Efectividad en despachos	Guías sin despachos/total guías recolectadas	Diario

---

#### ***4.6.1.1 Indicadores de calidad.***

Los presente indicadores miden la cantidad de reclamos recibidos por parte de nuestros aliados estratégicos o del cliente final, estos reclamos serán segmentados por dos conceptos; las entregas pendientes o atrasadas y la recepción de productos con daños en su embalaje o interior, estas causales sobre la cantidad de guías enviadas obteniendo el resultado el porcentaje de novedades por cada shipper.

Se conoce que cada empresa que usa el servicio de Sepricarga Cía. Ltda., tiene necesidades particulares acorde a su giro de negocio, de tal forma que no se puede generalizar el indicador; considerando la cantidad de shippers se dispondrá de las opciones actuales del sistema.

El sistema P&P con el cual se maneja la operatividad y el control de los envíos dispone de una opción para el registro de reclamos, este se encuentra disponible para usuarios externos (shippers) y usuarios internos; tiene desarrollada una bandeja donde ingresan todos los reclamos para la gestión de cada caso, esta herramienta no es utilizada en la gestión de un reclamo que realiza la operación ni servicio al cliente.

En la opción “E-Tracking” al consultar el estado de una guía despliega un panel de opciones (obsérvese en la figura 25) en el panel se encuentra la opción para el ingreso del reclamo, al seleccionar este ícono se despliega ventana con los campos para redactar y seleccionar en base a la particularidad de la novedad; una vez ingresado el reclamo se presenta en la pantalla principal para la visualización.

URBANO

Guía: WYB5971527 Fecha Servicio: 12/11/2018 N° Pedido / Boleta/ DNI: WYB5971527 Piezas: 1

Remite: Armi - 2506 - Servicio Paqueteria Destinatario: ENTREGADO A TERCERO Firma: Naryely Garzón (CI: 0...)

URIO

Recolectado Despa... Mar. 13-11 En Ruta a Domicilio Entrega / Visita

Martes 13 de Noviembre 2018

10:43 ENTREGADO GYE ENTREGADO A TERCERO

08:15 SALIO A RUTA GYE ANCHUNDIA ANCHUNDIA (GSF7284) - Ruta:163361 - Manifiesto: 49565

07:42 ARRIBADO EN DESTINO GYE En: GYE <-- Desde: UIO (Terrestre) ID : 197410

Lunes 12 de Noviembre 2018

22:37 DESPACHADO A DESTINO UIO De: UIO --> Hacia: GYE TRANSBORJABSA S.A (Terrestre) ID : 197410

REGISTRO DE RECLAMOS DATOS DE LA GUIA WYB5971527

Datos de la Guía

Shipper: 2506 - ARMI Servicio: PQ - SERVICIO PAQUETERIA

Ciclo: 12/11/2018 Cliente:

Dirección:

Ingreso Reclamo

Motivos: [ Seleccione ] Fecha: 12/01/2019 Hora: 11:29 P.M.

Telefono:

Comentarios:

0 de 150

Regresar

NO TIENE NINGUNA NOVEDAD

RECLAMO EN CAMPO PARA AUDITORIA

MOTIVO: NO SE RECIBE PRODUCTO EN MAL ESTADO

CLIENTE: ¿FORMA QUE RECIBE SU MONITOR ROTO CUÁL ES LA COBERTURA DEL SEGURO QUE INCLUYE EL SERVICIO?

Usuario: VENCALADA Fecha y Hora: 2018-11-20 13:31:3

Figura 25. Ingreso de reclamos en el sistema P&P

Todas las novedades ingresan a una bandeja general donde se pueden visualizar actualmente los reclamos por agencias como se muestra en la figura 25, en esta bandeja se puede gestionar y descargar información sobre la gestión del reclamo.

Agencia	Total Reclamo	Sin Auditar		Total Auditando	Auditados		Procedentes		No Procedentes		Deficientes		Sin Manifestar	
		Total	%		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
ATF - AMBATO	1	1	100.00	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	100.00
CUE - CUENCA	1	1	100.00	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	100.00
PVO - PORTOVIEJO	1	1	100.00	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	100.00
RBM - RIOBAMBA	1	1	100.00	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	100.00

Figura 26. Bandeja de reclamos del sistema P&P

La medición de los reclamos será obtenida mediante el siguiente cálculo:

$$\text{Reclamos por entregas} = \frac{\text{Cantidad de reclamos por entregas}}{\text{Total de guías enviadas por shipper}}$$

$$\text{Reclamos por siniestros} = \frac{\text{Cantidad de reclamos por siniestros}}{\text{Total de guías enviadas por shipper}}$$

Con la finalidad de obtener el resultado de la gestión, es necesario conocer la cantidad de reclamos atendidos y cerrados; de tal forma que se medirá la capacidad de respuesta de las áreas inmersas en el servicio.

$$\text{Reclamos accionados} = \frac{\text{Cantidad de reclamos soluciones} + \text{reclamos no imputables}}{\text{Cantidad de reclamos recibidos}}$$

El indicador propuesto está orientado a la medición de reclamos por shipper, por lo cual se requieren realizar lo siguiente:

- Todo reclamo deberá ser ingresado en el sistema
- En cuadro de registro reclamo (obsérvese en la figura 24) debe configurarse el tipo de

entrega a la cual obedece, se segmentan en los siguientes grupos:

- Normal
  - Valija
  - Centro comerciales
  - Consecionarios
  - Entregas con turno
  - Otros
- En la bandeja de reclamos en la opción “Agencias” se requiere parametrizar esta opción por shipper, para identificar el volumen de reclamos en cada uno.
  - En la opción “Tipo” debe agregarse dos parámetros “Reclamos por entregas” y “Reclamos por siniestros”

La bandeja de reclamos debe ser configurada mediante el departamento de sistemas para el cálculo automático de los indicadores presentados, facilitando el consolidado de los reclamos con su detalle, se presenta un modelo:

**Tabla 15***Reporte modelo de consolidado de reclamos*

No.	Shipper	Guía	Fecha de ingreso	Agencia	Tipo de entrega	Motivo	Observaciones del reclamo	Acciones	Área responsable	Estado del reclamo	Fecha de cierre
1	Almacenes de Prati	WYB3231502	04/12/2018	GYE	Normal	No recibe producto	No llega producto a las 24 horas	Ajuste de tiempos en ruta	Operaciones	Cerrado	05/12/2018
2	Almacenes de Prati	WYB3250252	04/12/2018	UIO	Entrega con turno	Recibe producto tarde	llegan tarde a la hora de entrega	Entrega inmediata	SAC	Cerrado	05/12/2018
3	Almacenes de Prati	WYB3350810	04/12/2018	GYE	Centro Comercial	No recibe producto	Courier llegó posterior a la hora de ingreso del C.C.	Plan acción C.C.	Operaciones	Cerrado	05/12/2018
4	Almacenes de Prati	WYB3185653	04/12/2018	GYE	Normal	Devolución incorrecta	devuelven guía sin haber solicitado devolución	Cumple proceso correcto	No imputable	Cerrado	05/12/2018
5	Almacenes de Prati	WYB3325485	05/12/2018	CUE	Valija	Recibe producto tarde	Entrega posterior a las 10:00	Ajuste de tiempos en ruta	Operaciones	Cerrado	06/12/2018
6	Tarjeal	WYB3248469	05/12/2018	ATF	Centro Comercial	No recibe producto	No llega mercadería desde la semana pasada	Entrega inmediata	Operaciones	Cerrado	06/12/2018
7	Expocsa	WYB3354874	07/12/2018	MEC	Normal	Devolución incorrecta	Devuelven producto con solo una visita	Entrega sin costo al cliente	Operaciones	Pendiente	Pendiente
1	Mavesa	WYB3456846	03/12/2018	ESM	Valija	Recibe producto tarde	Entrega posterior a las 9:30	Ajuste de tiempos en ruta	Operaciones	Cerrado	04/12/2018
2	Mavesa	WYB3235480	03/12/2018	STD	Concesionario	Recibe producto tarde	Entrega posterior a las 9:30	Ajuste de tiempos en ruta	Operaciones	Cerrado	04/12/2018
3	Mavesa	WYB3248746	04/12/2018	GYE	Valija	Recibe producto tarde	Entrega posterior a las 9:30	Ajuste de tiempos en ruta	Operaciones	Cerrado	05/12/2018
4	Mavesa	WYB3484385	04/12/2018	UIO	Concesionario	Recibe producto tarde	Entrega posterior a las 9:30	Ajuste de tiempos en ruta	Operaciones	Cerrado	05/12/2018

Este modelo se ha desarrollado considerando otros módulos del sistema los cuales disponen de datos estadísticos, se plantea una configuración similar otorgando una mejor visualización para el análisis de datos mediante gráficos.

Adicional el sistema puede brindar otros parámetros para realizar análisis más profundos en los reclamos, con la generación de datos de la tabla 15, se podrá validar otros aspectos como el motivo del reclamo más frecuente, la agencia con mayor cantidad incidencia, el tipo de entrega más afectado o entre otros; esto permitirá desarrollar un análisis completo de la situación.

### **Resultados esperados**

Se obtendrá un número de reclamos recibidos cantidad no medida actualmente, en las primeras semanas de aplicación se espera obtener un nivel de incidencias sobre el cual se trabajaría por agencia y por shipper estableciendo objetivos para disminuir el indicador hasta llegar a un margen mínimo; se estima mantener un indicador hasta el 4% de reclamos por agencias y hasta de 7% de reclamos por shipper metas propuestas durante 3 meses a partir de su aplicación.

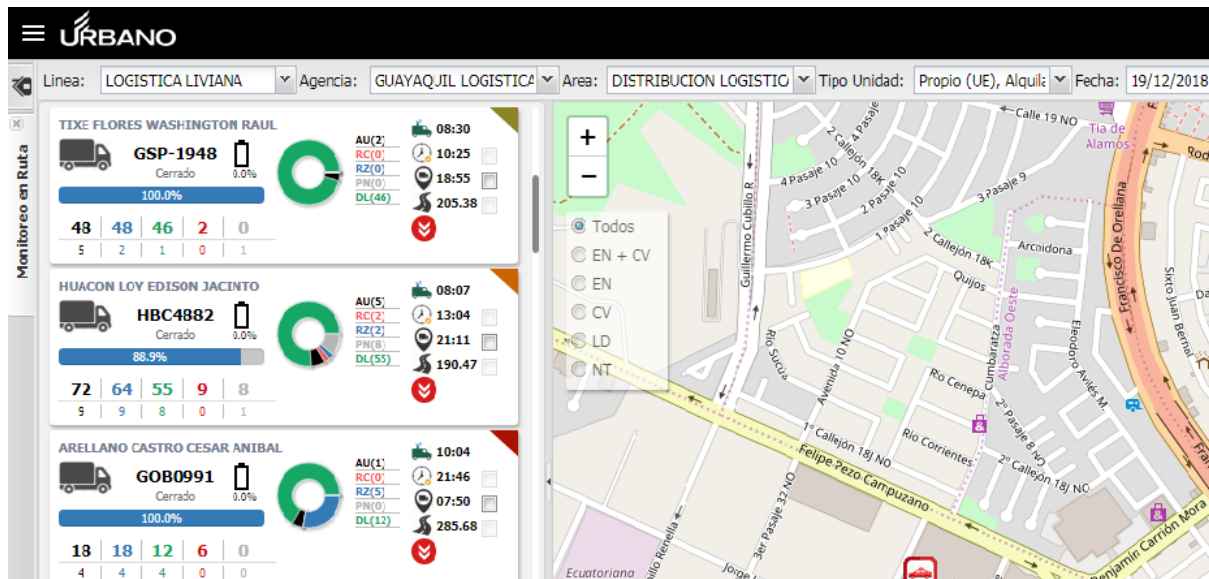
#### ***4.6.1.2 Indicadores de productividad.***

Mediante estos indicadores se medirá la efectividad de cada courier en el proceso de distribución, considerando la cantidad de guías entregadas las no entregadas y las no gestionadas, con la finalidad de identificar la eficiencia en la gestión de cada courier; de esta forma se mantendrá se controlará el nivel de servicio y se podrá trabajar de forma personalizada con el o los colaboradores con mayor índice de novedades.

$$Productividad = \frac{Total\ guías\ entregadas}{Total\ guías\ asignadas\ a\ distribución}$$

Como se explicó en el levantamiento de información los courier por procesos deben retornar a la bodega con los comprobantes de entregas y los rezagos de ruta, siendo el área de registro la

encargada de recibir al courier, en esta parte del proceso debe accionarse este indicador considerando la información facilitada por el sistema.



**Figura 27.** Rutas de distribución por agencias

Como se visualiza en la figura 27 el sistema facilita los datos de cada ruta, el encargado de recibir al Courier al retorno de la ruta debe accionar el indicador con frecuencia diaria obteniendo el indicador indicado.

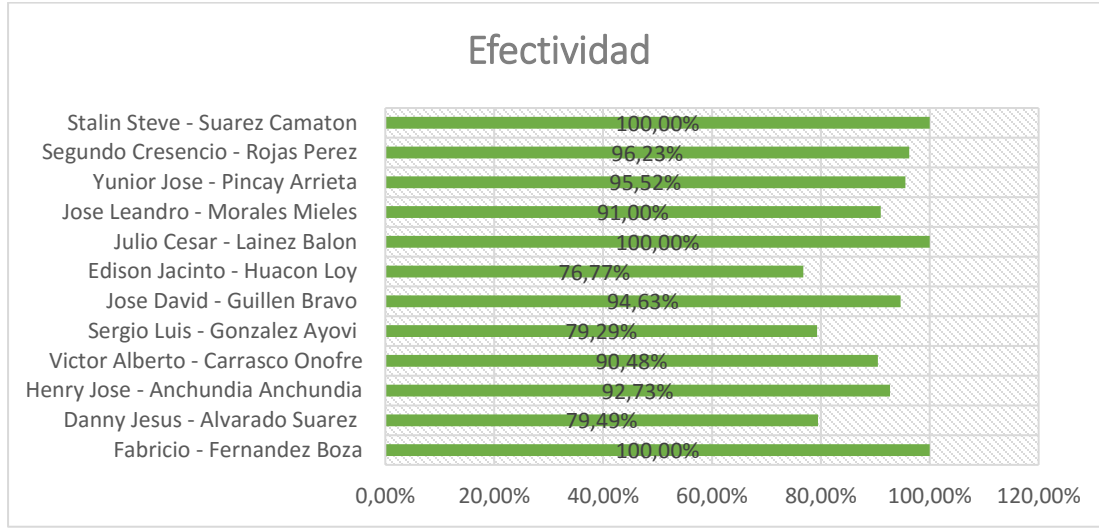
Este indicador será de conocimiento pleno de los supervisores de cada agencia compartido al jefe de logística acorde a su regional en un reporte por agencia de forma semanal, se detalla el modelo propuesto:



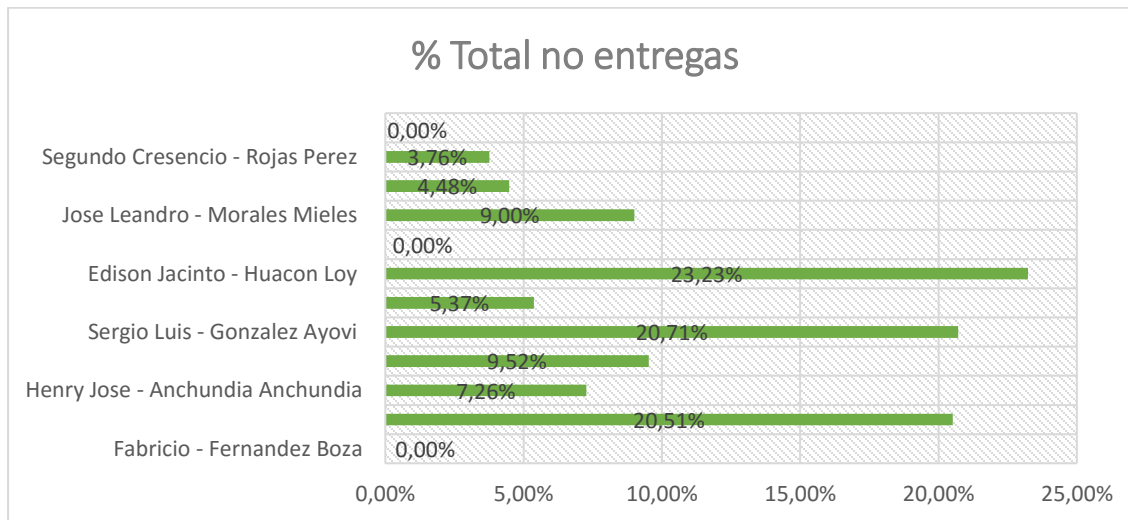
**Tabla 16***Modelo de reporte semana de efectividad*

Agencia	Courier	Días trabajados	Total, guías	Entregas	Efectividad	Rezagos	% Rezagos	Pendientes	% Pendientes	Total, no entregas	% Total no entregas	Productividad
<b>Gye</b>	Fabricio - Fernández Boza	5	81	81	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	16
<b>Gye</b>	Danny Jesús - Alvarado Suarez	4	117	93	79,49%	19	16,24%	5	4,27%	24	20,51%	29
<b>Gye</b>	Henry José - Anchundia Anchundia	6	289	268	92,73%	12	4,15%	9	3,11%	21	7,26%	48
<b>Gye</b>	Víctor Alberto - Carrasco Onofre	6	441	399	90,48%	42	9,52%	0	0,00%	42	9,52%	74
<b>Gye</b>	Sergio Luis - González Ayovi	6	280	222	79,29%	58	20,71%	0	0,00%	58	20,71%	47
<b>Gye</b>	José David - Guillen Bravo	4	149	141	94,63%	8	5,37%	0	0,00%	8	5,37%	37
<b>Gye</b>	Edison Jacinto - Huacon Loy	5	353	271	76,77%	82	23,23%	0	0,00%	82	23,23%	71
<b>Gye</b>	Julio Cesar - Laínez Balón	2	66	66	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	33
<b>Gye</b>	José Leandro - Morales Mieles	6	289	263	91,00%	26	9,00%	0	0,00%	26	9,00%	48
<b>Gye</b>	Yúnior José - Pincay Arrieta	4	67	64	95,52%	3	4,48%	0	0,00%	3	4,48%	17
<b>Gye</b>	Segundo Crescencio - Rojas Pérez	5	239	230	96,23%	4	1,67%	5	2,09%	9	3,76%	48
<b>Gye</b>	Stalin Steve - Suarez Camatón	4	102	102	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	26
	<b>Indicador de agencia</b>		<b>2473</b>	<b>2200</b>	<b>88,96%</b>	<b>254</b>	<b>10,27%</b>	<b>19</b>	<b>0,77%</b>	<b>273</b>	<b>11,04%</b>	<b>41</b>

Se presenta indicadores semanales por courier referentes a su gestión de entrega



**Figura 28.** Indicador de efectividad por courier



**Figura 29.** Indicador de no entregas por courier

## Resultados esperados

Con los datos que proporcione la aplicación de este modelo (tabla 16) se podrá medir la efectividad en gestión de cada courier, de cada agencia, la productividad y la medición de las guías no entregadas en los procesos de distribución, esto permitirá identificar los colaboradores con mayor número de

novedades y menos productividad con el fin de incentivar a dichas personas a un servicio de calidad mediante la capacitación y el cumplimiento de objetivos.

La efectividad en promedio por ruta se encuentra en 90% en la agencia de Guayaquil considerando los últimos 3 meses, el objetivo es llegar a una efectividad del 96% mediante el indicador propuesto y mantener este nivel de servicio, calidad que se alcanzará en 3 meses a partir de su aplicación.

#### ***4.6.1.3 Indicadores de efectividad.***

Por medio de este indicador se controlará el stock de la bodega y el cumplimiento de la cobertura para la operación am encargada de la distribución y las novedades en la operación pm midiendo la cantidad de guías sin despacharse, se presentan los indicadores:

La agencia de Guayaquil recibe aproximadamente 1100 guías en promedio para distribución diaria de los cuales se estima que el 25% son para cantones o parroquias aledañas a la ciudad, sectores que de acuerdo con la cobertura en un 80% aproximadamente tienen frecuencia diaria, la finalidad de este indicador es obtener la cantidad de guías al día que están en planta sin el envío a distribución alargando los tiempos de entrega.

$$\text{Efectividad en cobertura} = \frac{\text{Guías sin distribución}}{\text{Total guías por cobertura}}$$

Considerando la misma agencia procesa el despacho de 1400 guías en promedio al día, el objetivo de este indicador es tener el número de guías y cantidad de piezas sin despacho al finalizar la jornada, excluyendo un retraso ocasionado por el shipper en la recolección, las guías en planta ingresarán a un plan emergente para su inmediato despacho en primeras horas del día siguiente acorde a la necesidad de entrega.

$$\text{Efectividad en despachos} = \frac{\text{Guías sin despachos}}{\text{Total guías recolectadas}}$$

Se deberá asignar un operador destinado a dicha gestión, de darse el caso de una novedad en valija o guía con parámetro de hora en entrega se enviará vía aérea de ser necesario esto acorde a la distancia

entrega agencias precautelando el tiempo de entrega, caso contrario vía terrestre en coordinación la agencia destino para su entrega inmediata.

### **Resultados esperados**

Posterior a la aplicación del indicador y planes emergentes en los 3 meses estimados se estima obtener la totalidad guías en su agencia de destino a las 24 horas en ciudades principales para la distribución, en cuanto al proceso de distribución permitirá a la operación accionar de forma de inmediata en caso de disponer de vehículos en el momento o en su defecto a las 24 horas siguientes la entrega de las guías pendientes manteniendo un margen de entrega de hasta 48 horas.

#### **4.6.2 Programa de capacitación.**

Dentro de la propuesta se estableció ejecutar capacitaciones para los colaboradores de los diferentes departamentos del área de logística, bodega y atención al cliente de la organización, esto es relevante para los empleados ya que les permite tener un alto índice de conocimiento laboral y de esta forma puedan ejecutar sus actividades de la mejor forma posible de acuerdo con la función establecida al puesto que ocupa en la empresa, se sugiere entre los cursos más importantes en la empresa los siguientes:

1. Gestión de logística y distribución
2. Servicio al cliente
3. Reducción de incidencias de producto en mal estado y buenas prácticas de embalaje

**Tabla 17***Estructura del programa de capacitación*

---

**Estrategia de capacitación constante y formación del talento humano**

---

**Objetivo:** Permitir que los colaboradores desarrollen los conocimientos adecuados en cada departamento del área de logística y transporte mediante la capacitación constante, de esta forma mejoraran de forma factible los procesos internos y la calidad del servicio al cliente.

---

**Actividades**

---

**Curso de gestión de logística y transporte**

- ✓ Aprender y analizar técnicas de ruteo aplicados a la transporte y distribución
  - ✓ Estimación de la demanda según la gestión de distribución
  - ✓ Gestión de transporte
  - ✓ Gestión de distribución
- 

**Curso de servicio al cliente**

- ✓ Importancia de servicio al cliente
  - ✓ Elementos del buen servicio
  - ✓ Necesidades y expectativas del servicio
  - ✓ Pasos para resolver conflictos
  - ✓ Pasos para cambio a los demás sin ofender ni causar resentimiento
- 

**Reducción de incidencias de producto en mal estado y buenas prácticas de embalaje**

- ✓ Riesgos asociados a la manipulación del producto
  - ✓ Seguridad del producto de manipulación
  - ✓ Buenas prácticas de embalaje
-

**Tabla 18**

*Desarrollo del curso de capacitación de gestión de logística y distribución*

**Objetivo:** Entregar conocimientos generales sobre el manejo eficiente de la gestión de distribución y transporte para la operación correcta de estas actividades dentro de una organización.

<b>Temas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Duración</b>
<b>Administración de transporte y medios logísticos</b>	Identificar las potenciales mejoras en el transporte terrestre dentro de la logística.  Reconocer la importancia de la logística y movimiento de carga terrestre en la empresa.	2 horas
<b>Gestión de transporte</b>	Manejar los modos de transportes anticipando precios y seguridad mediante la planificación de rutas y programación eficiente de los vehículos que garantice la consolidación de la mercadería.	2 horas
<b>Estimación de la demanda según la gestión de distribución</b>	Definir y reconocer a la distribución física de materiales como eslabón fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	2 horas

<b>Gestión de distribución</b>	<p>Seleccionar los tipos de distribución adecuados</p> <p>priorizando la seguridad y consolidación de la mercadería</p> <p>a través de la programación eficaz considerando el alcance de la demanda.</p>	2 horas
--------------------------------	--	---------

### Tabla 19

*Desarrollo del curso de capacitación de servicio al cliente*

**Objetivo:** Que los participantes identifiquen y desarrollen la sensibilidad, la actitud y la conducta que se requieren para potencializar una estrategia eficaz de servicio al cliente tanto interno como externo.

<b>Temas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Duración</b>
<b>Importancia del servicio al cliente</b>	<p>Lograr un excelente servicio y comunicación con nuestro cliente. El buen servicio, no solo debe darse durante el proceso de compra sino después de la compra.</p>	2 horas
<b>Necesidades y expectativas del cliente</b>	<p>Tener una buena comunicación y amabilidad de siempre</p> <p>atender a tiempo las necesidades de los clientes y cumpliendo expectativas. Necesidades <math>\neq</math> Deseos <math>\neq</math> Expectativas.</p>	2 horas

<b>Elementos del buen servicio</b>	Conocimiento del cliente brindar seguridad de cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio al cliente. Ejecutar el servicio de segura y hacerle sentir al cliente la confianza que hay al adquirir el servicio	2 horas
<b>Caso Extremo</b>	Poner en práctica los conocimientos de servicio al cliente.	2 horas

**Tabla 20**

*Desarrollo del curso de capacitación de reducción de incidencias de producto en mal estado y buenas prácticas de embalaje*

**Objetivo:** Reducir el costo de manejo e incrementar la utilización del espacio.

<b>Temas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Duración</b>
Riesgos asociados a la manipulación del producto	Reducir el costo es importante evitar el cruce de material y flujos con otras áreas	3 horas
Seguridad del producto y de manipulación	Buen diseño de una bodega es a su vez que tenga un enfoque al servicio al cliente y de soporte a la organización	3 horas
Buenas prácticas de embalaje	La protección y conservación de las características de la carga  Que pueda permitir la movilidad de la mercancía, es decir, poder levantar, mover y asegurar dicha mercancía.	2 horas



**Tabla 21***Plan de acción*

<b>Estrategia de formación y capacitación del talento humano</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de inicio y finalización</b>
Programa de cursos de capacitación de gestión logística y distribución con una duración de 8 horas que deberán cumplirse en el lapso de un día.	1 curso de capacitación realizadas cada mes	Autores: Regina Ramírez Jair Molina Área de logística y transporte	Sábado 9 de marzo Sábado 16 de marzo
Programa de cursos de capacitación de servicio al cliente con una duración de 8 horas que deberán cumplirse en el lapso de un día.	1 curso de capacitación realizadas cada mes	Autores: Regina Ramírez Jair Molina Área de Servicio al cliente	Sábado 13 de abril Sábado 20 de abril

---

Programa de cursos de capacitación de Reducción de incidencias de producto en mal estado y buenas prácticas de embalaje con una duración de 8 horas que deberán cumplirse en el lapso de un día.	1 cursos de capacitación realizadas cada mes	Autores: Regina Ramírez Jair Molina Área de Servicio al cliente	Sábado 11 de mayo Sábado 18 de mayo
--	--	---	--

---

### 4.6.3 Presupuesto.

**Tabla 22**

*Presupuesto del Plan de acción*

N°	Módulo	Personal	n° de horas	Personas	Costo por módulo	Total
1.	Gestión de logística y distribución	Operaciones	8	22	45	990
2.	Servicio al cliente	Servicio al cliente	8	10	30	300
3.	Reducción de incidencias de producto en mal estado y buenas prácticas de embalaje	Operaciones	8	22	45	990
					<b>Subtotal</b>	<b>\$2.280,00</b>
					<b>Iva</b>	<b>\$ 273,60</b>
					<b>Total</b>	<b>\$2.553,60</b>

El presente presupuesto está realizado para un plan de capacitaciones de 3 meses para el departamento de operaciones y servicio al cliente del área de Logística y transporte con la finalidad de disminuir un 50% en gastos de siniestros en la empresa y de esta forma mejorar sus procesos internos y la calidad del servicio que se brinda al cliente.

**Tabla 23**

*Periodo de los Siniestros*

Periodo de Siniestros	Octubre		Noviembre		Diciembre		
	Mes/ Reclamo	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
<b>Avería/daño</b>		23	\$ 3.418,68	38	\$ 6.106,46	30	\$ 4.443,93
<b>Pérdida</b>		11	\$ 2.419,08	7	\$ 1.571,05	7	\$ 1.837,90
<b>Exfoliación</b>		5	\$ 321,77	7	\$ 768,83	4	\$ 912,81
<b>Otros</b>		0	\$ -	3	\$ 255,11	1	\$ 125,01
<b>Retraso</b>		0	\$ -	0	\$ -	2	\$ 99,23
<b>Total</b>			<b>\$ 6.159,53</b>		<b>\$ 8.701,45</b>		<b>\$ 7.418,88</b>
<b>Promedio</b>			<b>\$7.426,62</b>				

## Conclusiones

Se concluye mediante la investigación realizada que la calidad del servicio de la empresa Sepricarga Cía. Ltda., se ve afectada por incumplimientos en los tiempos de entregas y las condiciones en las cuales llegan los envíos provocando afectaciones al producto.

Los shipper en general no tienen una buena percepción del servicio obteniendo resultados preocupantes en las encuestas con altos porcentajes de insatisfacción ocasionados por los factores antes mencionados, lo cual no había sido realizada anteriormente para conocer las falencias que se presentan en los procesos de la empresa.

Los colaboradores en su mayoría no tenían conocimiento que mediante la aplicación de los indicadores se busca dar un control adecuado a los procesos internos detectados como críticos, dejar un precedente de los reclamos y de la efectividad de los ejecutores del servicio; y establecer metas con niveles superiores al actual indicador mejorando la calidad del servicio.

A través del plan de capacitaciones se desarrollarán las habilidades de los colaboradores inmersos en procesos operativos del despacho y distribución reduciendo los niveles de reclamos por siniestros y entregas; a través de la capacitación orientada al servicio al cliente se espera ofrecer una atención de calidad y mejorar las relaciones actuales con los shippers.

## Recomendaciones

Teniendo en cuenta el problema estudiado y la propuesta expuesta se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere aplicar la propuesta presentada debido a que es rentable y viable y no genera mayor costo a la empresa. Por lo tanto, para una mejor aceptación se recomienda que la jefatura lleve un constante control de los procesos, para estudiar y tener veracidad que se están ejecutando las adecuadas medidas de control a través de los indicadores y al mismo tiempo las funciones de los trabajadores, para establecer si se está cumpliendo con todo lo acordado y mejorar los problemas que se presenten.
2. Invertir a futuro en programas o herramientas tecnológicas para visualizar de forma más avanzada la cadena de distribución y logística, obteniendo de este modo más detallado el desarrollo de cada uno de los procesos y mejorar el intercambio de datos entre todos sus miembros para satisfacer al cliente final.
3. Realizar cada tres meses encuestas online a los clientes fijos de la empresa para conocer las falencias del área de logística y mejorar el servicio al cliente.
4. Establecer evaluaciones al personal para medir su rendimiento y desempeño con la satisfacción de los clientes.

## Bibliografía

- Abascal, E., & Grande, I. (2013). *Analisis de Encuestas*. Madrid: Esic Editorial 14.
- área logística. (s.f.). *Logistics Make Things Happen*. Recuperado el 08 de 12 de 2018, de <https://www.arealogistica.es/tipos-de-logistica/>
- Avila Baray , H. L. (1997). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/librosgratis/2006c/203/#indice>
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Grupo Patria. Obtenido de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom. Obtenido de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Bustos, E. (2003). *Procesos Administrativos*.  
doi:[http://www.angelfire.com/ak6/proceso\\_escom/unidad\\_2.pdf](http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf)
- Carro Paz, R., & González Gómez , D. (s.f.). *Portal de Promoción y difusión pública del conocimiento académico y científico*. Recuperado el 05 de 12 de 2018, de [http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica\\_empresarial.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf)
- ClasificaciónDe. (s.f). Recuperado el 09 de 12 de 2018, de <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-control-administrativo/>
- Colunga, D. C. (1995). *Administracion para la calidad*. México: Panorama.
- Contraloría General de la República. (s.f). *Contraloria*. Obtenido de [https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html)
- Emprende Pyme. (2016). *Emprende Pyme*. Recuperado el 07 de 12 de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/la-logistica-de-produccion.html>

- Gestión.org. (12 de 07 de 2011). *Gestión.org*. Recuperado el 10 de 12 de 2018, de <https://www.gestion.org/que-es-el-control-de-gestion/>
- Grasso, L. (2016). *Encuesta. Elemento para su diseño y analisis*. Argentina : Brujas .
- Gremler, V., Zeithaml, M., & Bitner, D. (2009). *Marketing de servicios*. México: Mc Graw Hill.
- Hoffman, k. D., & Bateson, E. J. (2011). *Marketing de Servicios*. Mexico: Cengagel Learning.
- Instituto Tecnológico de Aragón . (s.f.). *División Logística*. Obtenido de <http://web.itainnova.es/elogistica/lineas-de-trabajo/logistica-inteligente/logistica-de-aprovisionamiento/>
- ISO 9001. (22 de 01 de 2016). *Cambios Claves ISO 9001 2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>
- Lascurain, I. (2012). *Universidad Iberoamericana*. Recuperado el 10 de 12 de 2018, de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015599/015599.pdf>
- Martínez, M. (s.f). Recuperado el 10 de 12 de 2018, de [http://www.academia.edu/36720140/INGENIERIA\\_LOGISTICA\\_LOS\\_OPERADORES\\_LOG% C3% 8DSTICOS](http://www.academia.edu/36720140/INGENIERIA_LOGISTICA_LOS_OPERADORES_LOG% C3% 8DSTICOS)
- Mendez, R. (2013). *Administracion*. Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
- Monje Álvarez, C. (2011). *Metología de la investigación Cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Muñoz, P. (s.f.). *Academia*. Recuperado el 10 de 12 de 2018, de [http://www.academia.edu/7013002/Clase\\_1\\_Control\\_Gestion\\_24\\_mar](http://www.academia.edu/7013002/Clase_1_Control_Gestion_24_mar)

- Ñahuirima, Y. (2015). *Universidad Nacional José María Arguedas*. Recuperado el 10 de 12 de 2018, de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/240/Yanina\\_Nahuirima\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/240/Yanina_Nahuirima_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- OBS Business School. (s.f.). Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/operaciones/logistica-y-distribucion-claves-para-el-exito-de-tu-producto>
- Pérez, J. (2013). *Control de la gestión* (8 ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL. Obtenido de [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524182018\\_2\\_.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524182018_2_.pdf)
- Retos en Supply Chain. (07 de 03 de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-de-logistica-inversa-y-su-aplicacion-en-el-ecommerce/>
- Romero Romero. (2010). *Marketing*. Palmir E.I.R.L.
- Sáes Penoucos, C. (1998). Procedimientos. *Revista de Investigación e Innovación en clase de Idiomas*. Obtenido de <http://www.encuentrojournal.org/textos/10.15.pdf>
- Solis, M. (s.f.). Recuperado el 10 de 12 de 2018, de [https://www.academia.edu/28037846/Auditoria\\_y\\_Control\\_Administrativo](https://www.academia.edu/28037846/Auditoria_y_Control_Administrativo)
- Stanton, J. W., & Etzrael, J. M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Grill.
- Tamayo & Tamayo, M. (2012). *Investigación científica* (Cuarta ed.). Mexico: Limusa Noriega. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-TamayoMario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>
- Universidad de Jaén. (s.f.). *UJA Universidad de Jaén*. Obtenido de [https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio\\_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf](https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf)



Universidad de las Palmas. (s.f). Recuperado el 10 de 12 de 2018, de

[https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4\\_control\\_de\\_gestio.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf)

Universidad de Pompeu. (s.f). *Plan Docente de la Asignatura: Control de Gestión*. Recuperado

el 10 de 12 de 2018, de <https://www.upf.edu/prd/es/3324/21923cast.pdf>

Vivanco Vergara, M. (07 de 2017). *Scielo*. Obtenido de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)

Vivar Salas , A. C., & Zhindón Landy, P. M. (2015). *Universidad Politécnica Salesiana*.

Recuperado el 02 de 12 de 2018, de Repositorio Digital:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7939/1/UPS-CT004786.pdf>



## Apéndices

### *Apéndice A. Modelo de la Encuesta*

**Universidad de Guayaquil  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Carrera de Ingeniería Comercial**

- 1. ¿A través de quién o qué medio de comunicación conoció de los servicios que ofrece la empresa Sepricarga Cia? Ltda.?**

Amigos, vendedores, compañeros de trabajo o contactos

Medios de comunicación

Redes Sociales

Otros

- 2. ¿Qué tipos de productos envía al usar el servicio que ofrece la empresa Sepricarga Cía. Ltda.?**

Medicamentos

Electrodomésticos

Documentos

Productos automotrices

Productos textiles

Aparatos electrónicos

Ropa

Cosméticos

- 3. ¿Con qué regularidad utiliza los servicios de la empresa Sepricarga Cía. Ltda.?**

Diario

3 veces por semana

1 vez por semana

1 vez por mes

Nunca

**4. ¿Cómo evalúa la atención recibida por la empresa Sepricarga Cía. Ltda.?**

Excelente  
Muy buena  
Buena  
Regular  
Mala

**5. ¿La empresa Sepricarga Cía. Ltda. realiza las entregas a tiempo de sus paquetes en el lugar de destino?**

Siempre entrega a tiempo  
Casi siempre entrega a tiempo  
A veces entrega a tiempo  
No entrega a tiempo

**6. ¿Ha tenido algún problema con la empresa desde que utiliza sus servicios?**

Entrega tarde del producto  
Encomiendas en mal estado  
Embalaje en malas condiciones  
Pésima atención de parte del ejecutivo de cuenta  
Costos elevados del servicio  
Falta de coordinación de parte del ejecutivo de cuenta  
Perdidas de paquetes  
Ninguno

**7. ¿A qué región del Ecuador realiza envíos con Sepricarga Cía. Ltda.?**

Costa  
Sierra  
Amazonía u Oriente  
Región Insular o Galápagos

**8. ¿Cuál es el tiempo que demora Sepricarga Cía. Ltda. en realizar el envío de sus paquetes a ciudades principales?**

- 1 día laborable
- 2 días laborables
- 4 días laborables
- 6 días laborables
- 8 o más días laborables

**9. ¿Los encargos que envía regularmente a través de Sepricarga Cía. Ltda., llegan a su destino en perfectas condiciones?**

- Siempre llegan en óptimas condiciones
- Casi siempre llegan en óptimas condiciones
- A veces llegan en malas condiciones
- Llegan en pésimas condiciones

**10. ¿Sepricarga Cía. Ltda., en el caso entregar una encomienda en mal estado a su lugar de destino, le ha brindado alguna garantía por el daño causado?**

- Siempre brindan garantía
- Casi siempre brindan garantía
- A veces brindan garantía
- No brindan garantías



**Universidad de Guayaquil**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Carrera de Ingeniería Comercial**

---

1. Dentro de sus funciones ¿qué procesos tiene injerencia con la calidad del servicio que percibe el shipper?
  2. ¿Qué procesos realiza en relación directa con los shippers?
  3. ¿Dispone la organización con los recursos necesarios para cumplir con las expectativas y acuerdos de cada shipper?
  4. ¿Cuáles son las razones por lo cual considera que existen atrasos en la entrega de una guía?
  5. ¿En qué parte de los procesos operativos considera que existen mayor problema?
  6. En los casos que existe un grado de siniestralidad sea este por pérdida o daño ¿en qué parte del proceso existe mayores incidencias que dan lugar a estas novedades?
  7. ¿Se realiza capacitaciones al personal operativo en cuanto a la manipulación de la carga?
  8. ¿La empresa cuenta con un manual de proceso? ¿lo considera necesario?
-