
Gestión eficiente para optimizar los procesos micrologísticos internos empresariales en
Envía Colvanes S.A.S. Sede Villavicencio

Germán Alejandro Castro Navarro

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Gestión eficiente para optimizar los procesos micrologísticos internos empresariales en
Envía Colvanes S.A.S. Sede Villavicencio

Germán Alejandro Castro Navarro

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Ana Cecilia Chumaceiro Hernández

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Nota de Aceptación

4.0



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 12 de Octubre de 2018.

A Dios por concederme el esfuerzo, la voluntad y conocimiento hasta culminar dicho propósito personal y profesional. A mi familia, por su estímulo y comprensión. A mi hogar que es la fuente e impulso para continuar en la lucha.

Germán Alejandro Castro Navarro.

Agradecimientos

El autor agradece a todas y cada una de las personas que contribuyeron al presente trabajo de investigación. Se desea hacer un reconocimiento a los más inmediatos colaboradores.

Dra. Ana Cecilia Chumaceiro Hernández. Directora proyecto.

A la empresa Colvanes S.A.S., por su apoyo y colaboración durante el proceso de investigación.

A los colaboradores que integran la empresa ENVÍA S.A.S., por su participación activa y dinámica en el trabajo de campo.

A la Corporación Universitaria del Caribe CECAR. Por permitirme ser parte de tan importante familia.

A los tutores y compañeros de estudio. Por compartir sus conocimientos y experiencias durante el proceso académico.

A todos ellos mi gratitud y admiración, hasta ver realizado dicha meta.

El autor.

Contenido

Resumen	11
Abstract	12
Introducción.....	13
1. Problema de investigación.....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Formulación del problema.....	15
2. Justificación	16
3. Objetivos.....	17
3.1 Objetivo general.....	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
4. Marco referencial	18
4.1 Antecedentes	18
4.2 Marco teórico	20
4.2.1 Teorías de micrologística.....	20
4.2.2 Importancia de los procesos administrativos.....	22
4.2.3 Logística integral administrativa.....	23
4.2.4 Estrategias de servicio al cliente.....	24
4.2.5 Logística integral.....	25
4.2.6 El concepto de “cadena de suministros”.....	31
4.2.7 Objetivos de la logística.....	32
4.3 Marco conceptual.....	36
4.3.1 Siglas más utilizadas en el lenguaje logístico.....	42
5. Metodología.....	43
5.1 Enfoque de investigación.....	43
5.2 Tipo de investigación	43
5.3 Método de investigación.....	43
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	44
5.4.1 Fuentes primarias.....	44
5.4.2 Fuentes secundarias.....	44
5.5 Población y muestra	44
5.6 Instrumentos para el análisis de la información.....	45

6. Resultados.....	46
6.1 Describir los procesos logísticos internos actuales y reales que presenta la empresa Envía Colvanes S.A.S.	46
6.1.1 Encuesta dirigida a los colaboradores.	46
6.2 Determinar las dimensiones competitivas de calidad en las actividades micrologísticas	57
6.3 Incidencia de la gestión logística y su aplicación micro en los procesos de planeación y organización de la empresa.....	59
7. Conclusiones	61
8. Recomendaciones.....	63
Referencias bibliográficas	64
Apéndices	67

Lista de tablas

Tabla 1. Colaboradores empresa Envía Colvanes Villavicencio.....78

Lista de figuras

Figura 1.	Estructura logística.....	22
Figura 2.	Divisiones de la logística.....	28
Figura 3.	Logística.....	30
Figura 4.	¿Tiene usted conocimiento si la empresa aplica procesos logísticos internos adecuados para el cumplimiento de sus objetivos y metas?.....	46
Figura 5.	¿Tiene claro cuáles son los objetivos de la logística relacionada con el cliente?....	47
Figura 6.	¿Identifica claramente los objetivos relacionados con la competencia?.....	47
Figura 7.	¿Identifica los objetivos relacionados con la empresa?	48
Figura 8.	¿Cree usted que la logística empresarial manejada actualmente por la empresa es una prioridad?.....	49
Figura 9.	¿El manejo de equipos logísticos en la distribución son adecuados?	49
Figura 10.	¿Se establece una dedicada planificación y preparación para prestar un servicio eficaz a los clientes?.....	50
Figura 11.	¿Considera que los procesos de gestión logística y su aplicación micro en los procesos de planeación y organización de la empresa son efectivos?	51
Figura 12.	¿Maneja la empresa componentes para establecer las estrategias micrologísticas, tales como: el cliente, proveedor, competencia y la propia empresa?.....	52
Figura 13.	¿Existe control de los procesos micrologísticos llevados por la empresa?	52
Figura 14.	¿Se lleva a cabo evaluación de las actividades micrologísticas?.....	53
Figura 15.	¿Cree usted que los controles micrologísticos son objetivos y se ajustan al mercado?	54
Figura 16.	¿Percibe usted que la calidad y adquisición de la micrologística, llevados por la empresa es?.....	54
Figura 17.	¿Cómo califica la gestión de relaciones con los clientes?.....	55
Figura 18.	¿Tiene conocimiento que la empresa aplica metodología para desarrollar una estrategia de servicio al cliente?	56
Figura 19.	¿Existe una comunicación asertiva en todas las áreas de gestión de la empresa?...	56
Figura 20.	Dimensiones competitivas de calidad en las actividades micrologísticas.	57
Figura 21.	Procesos de planeación.	59
Figura 22.	Procesos de organización.	60

Lista de apéndices

Apéndice A.	Entrevista al administrador.....	68
Apéndice B.	Cámara de Comercio.....	70
Apéndice C.	Naturaleza de la empresa.....	78
Apéndice D.	Registro fotográfico empresa Envía S.A.S. Villavicencio.....	80
Apéndice E.	Formato de encuesta a colaboradores.....	82
Apéndice F.	Formato entrevista al administrador.....	86

Resumen

El presente trabajo de investigación, enmarca la gestión eficiente para optimizar los procesos micrologísticos internos a nivel empresarial correspondientes a la empresa Envía Colvanes S.A.S., con sede en Villavicencio, departamento del Meta. Los objetivos formulados establecen: describir los procesos logísticos internos actuales y reales que presenta la empresa; determinar las acciones competitivas de calidad en las actividades micrologísticas y establecer la incidencia de la gestión logística en los procesos de planeación y organización. La metodología aplicada, demanda un enfoque cualitativo y cuantitativo, una investigación descriptiva y el método inductivo. Permitiendo utilizar fuentes primarias y secundarias. Los resultados dan cuenta de los puntos fuertes y débiles, que posee la empresa; se determinan las dimensiones competitivas de calidad para las actividades micrologísticas y las incidencias en las funciones de planeación y organización.

Palabras clave: micrologística, gestión eficiente, procesos internos, dimensiones competitivas, planeación, organización, distribución, satisfacción y clientes.

Abstract

This research work, part of the efficient management to streamline internal enterprise-level micrologisticos processes corresponding to the company sends Colvanes S.A.S., headquartered in Villavicencio, Department of Meta. The formulated goals set: describe the current and actual internal logistic processes presenting the company; determine competitive quality in micrologisticas activities and establish the incidence of logistics management in the processes of planning and organization. The methodology applied, demand a qualitative and quantitative approach, a descriptive research and the inductive method. Allowing to use primary and secondary sources. The results realize of what strengths and weaknesses, owned by the company; determine the competitive dimensions of quality for micrologisticas activities and the impacts on the functions of planning and organization.

Key words: micrologistica, efficient management, internal processes, competitive dimensions, planning, organization, distribution, satisfaction and customers.

Introducción

La realización del trabajo que enmarca la gestión eficiente para optimizar los procesos micrologísticos internos empresariales en la empresa Envía Colvanes S.A.S., con sede en Villavicencio, departamento del Meta. También destaca, la formulación de los objetivos que relacionan los siguientes aspectos: descripción de los procesos logísticos internos actuales y reales que presenta la organización; determinar las dimensiones competitivas de calidad en las actividades micrologísticas; establecer la incidencia de la gestión logística y su aplicación micro en los procesos de planeación y organizaciones empresariales.

Por otra parte, se describen antecedentes similares tanto internacionales como nacionales; contribuyendo significativamente al presente estudio en aspectos relacionados con la gestión de procesos micrologísticos, y ofreciendo apoyo de instrumentos determinantes a nivel tecnológico, comunicativo, procesos de servicios, logística interna con miras a ser más productivo y competitivo en el mercado.

En este orden de ideas, se plasman teorías citando a diversos autores que también apoyaron la problemática evidenciada y encontrar alternativas de solución prácticas y técnicas, en pro de la organización, sus colaboradores y clientes. Por consiguiente, se establecen teorías micrologísticas, procesos de las mismas, estructura logística, la importancia del benchmarking, de los procesos administrativos, almacenamiento e inventarios, administración y costos logísticos, estrategias de servicio al cliente, logística integral, logística de entrada, salida, inversa e interna, división de la misma, cadena de suministros, objetivos relacionados con el cliente y la empresa.

La metodología aplicada, se caracteriza con un enfoque cualitativo y cuantitativo, investigación descriptiva y método inductivo. Se recurrió a fuentes primarias y secundarias.

Finalmente, la estructura y contenido del trabajo, permite establecer parámetros o directrices exigidas por la Corporación Universitaria del Caribe, e incluye las normas APA para su presentación, en su respectivo informe final.

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

La empresa Envía Colvanes S.A.S., está ubicada en la Cll 13 No. 84-60, Bogotá, D.C. con sede en Villavicencio, en la Cll 27 No. 26-03 barrio Porvenir. Fue creada en diciembre de 1992. Su actividad económica tiene como fin la explotación de actividades relacionadas con la industria transportadora del servicio de carga y pasajeros, incluye actividades de mensajería, a nivel nacional e internacional, prestación de servicios de giro de dinero y recaudo para la prestación y pago de toda clase de bienes y servicios. La sede de Villavicencio cuenta con 56 colaboradores distribuidos en los siguientes cargos: administrador, auxiliar administrativo, coordinador de punto de venta, promotores de punto de venta vigilantes, asesor de servicio al cliente, auxiliar de servicio y operaciones, mensajero, conductor y operador de servicios.

Para lograr ser reconocida por los productos y servicios y cumplir las expectativas de los clientes, con respecto al manejo de documentos y mercancías, se debe garantizar un ambiente seguro, cumpliendo con la normatividad legal vigente en tal sentido. Es así como los procesos internos de micrologística, podrán ser una alternativa en los puntos de venta, distribución, despachos, gestión y planeación estratégica microcorporativa, organizativa, para alcanzar actividades eficaces y eficientes.

Por consiguiente, la empresa Envía Colvanes S.A.S., tiene la necesidad de solucionar o hacer correctivos en cuanto a las siguientes limitaciones: dificultades o demora en procesos para que los productos lleguen en forma ágil y oportuna al cliente; no se establecen desafíos de micrologística que garanticen el futuro; no se tienen implementadas nuevas tecnologías como fundamento de trazabilidad y capacidad de manejar información variable para mejorar procesos; limitaciones en el desarrollo de capacidades para trabajar en forma colaborativa y apoyo entre clientes y proveedores; no se participa de una o varias redes de valor; ni se analiza, ni se comparte información conjunta en diseñar productos o servicios para el cliente; no se tiene claro los costos de operación logística; se carece de ajustes de las compensaciones de carga, lo cual es la clave para

la toma de decisiones porque lugar se deben enviar los productos o mercancías; se tiene escasa visión en realizar convenios con otras empresas similares para el intercambio de información de sus demandas, que permita disminuir costos.

Los anteriores aspectos mencionados se constataron a través de la observación directa y por ende el desempeño laboral del autor de dicha empresa.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la incidencia de la gestión eficiente, en la optimización de los procesos micrologísticos internos empresariales en la empresa Envía Colvanes S.A.S., sede Villavicencio?

2. Justificación

Mediante la presente propuesta se busca, la aplicación de referentes teóricos, variables y conceptos básicos de micrologística, procesos internos, distribución, gestión logística, planeación y organización, cadena de abastecimiento y procesos administrativos; que permita encontrar explicaciones a situaciones internas y externas, que pueden afectar a la empresa Envía Colvanes S.A.S. Los aspectos mencionados permitirán verificar diferentes teorías, conceptos y variables administrativas, con base en la realidad que presenta la organización.

El trabajo beneficia a la empresa Envía Colvanes S.A.S., colaboradores, proveedores y clientes que interactúan en la organización. Es decir, todas las actividades internas y analizar cuidadosamente, eficaz y eficientemente el desarrollo de sus operacionalidades y aprovechar los puntos fuertes o fortalezas con que cuenta la empresa para ser más productiva y competitiva en el mercado y por ende satisfacer las necesidades o expectativas del cliente y cualquier otra empresa que se encuentra en similar situación.

Debido a que se realiza una revisión profunda en las teorías establecidas la presente investigación proporcionará a otros investigadores un acervo documental, sobre la temática abordada. Al igual que en lo metodológico la utilización de técnicas e instrumentos para la recolección de información.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar la gestión y su incidencia en la optimización de los procesos micrologísticos internos empresariales en Envía Colvanes S.A.S., sede Villavicencio.

3.2 Objetivos específicos

- a) Describir los procesos logísticos internos actuales y reales que presenta la empresa Envía Colvanes S.A.S.
- b) Determinar las dimensiones competitivas de calidad en las actividades micrologísticas.
- c) Establecer la incidencia de la gestión logística y su aplicación micro en los procesos de planeación y organización de la empresa.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

Como antecedente, se acude al autor Silvera (2017), señalando los aspectos relacionados con la micrologística y la manera óptima de llevar a cabo los procesos logísticos internos. Es decir, establece la aplicación de operaciones de logística en centros de distribución, planeación y organización de la empresa; incluye la cadena de abastecimiento, almacenamiento e inventarios a los procesos administrativos de la temática de estudio; los aspectos matemáticos, costos, tareas y ejercicios. Su concepto conlleva a establecer las actividades de la organización de manera prioritaria, particularmente las tareas que se llevan a cabo para diferenciar sus labores de la competencia y crear plus requerida para satisfacer el mercado y ayuda de herramientas determinantes a nivel tecnológico y comunicaciones.

En este contexto, la micrologística enmarca todas las actividades a nivel interno de la empresa, en lo que respecta a los procesos manufactures o de producción. Es decir, contribuye al manejo de materias primas procedimiento del producto terminado y lograr llevarlos al buen canal de distribución. Se indica que actualmente, la logística integral utiliza todos los procesos de entrada y salida de mercancías, pero la logística interna, lleva a cabo procesos de producción y devolución cuando el cliente requiere solucionar algunos inconvenientes. De ahí, que la micrologística, permite penetrar a la logística integral y extraer parte mínima de los procesos, y de esta manera sacar todo el promedio posible para que la empresa maximice la rentabilidad y lograr ser más competitiva para servir y prestar un mejor servicio al cliente de forma más eficaz y eficiente, en cuanto a la calidad del plus agregado; lo cual se debe manejar en el análisis riguroso de todos los procesos llevados a cabo por la empresa.

Por otra parte, Reyes (2012) establece a nivel de proyectos de investigación gestión empresarial y desarrollo. Los siguientes aspectos relevantes como aporte a la temática de estudio.

A partir de considerar que es imprescindible el estudio de los componentes y procesos internos que se desarrollan en las empresas, el entorno complejo en el que se desenvuelven y las interacciones entre estos dos ámbitos, se formula el presente proyecto de investigación. Este se articula dentro de la línea de Estudios Organizacionales del Doctorado en Ciencias de la Dirección de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario en Colombia. Otras líneas de investigación y docencia de ese doctorado son: innovación, perdurabilidad, complejidad, liderazgo y estrategia. Este documento presenta la fundamentación conceptual del proyecto, sus ámbitos operativos y alcances, así como la metodología general de trabajo y la articulación con otras áreas de actividad en la universidad.

La finalidad esencial de este proyecto es poder investigar los procesos y mecanismos que ocurren en el ámbito interno de las empresas o unidades de producción, y respecto a condiciones del entorno. Los elementos internos de las organizaciones son los que resultan en características propias de perdurabilidad, innovación, manejo estratégico, adaptación creativa y aportación de valores agregados a las esferas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Se reconoce que es únicamente en la esfera de las unidades productivas o empresas en donde se produce estrictamente la riqueza para la sociedad humana. En tal virtud, las condicionantes del entorno, tales como aspectos sociales generales, políticos, macroeconómicos, de vínculos internacionales y de políticas públicas, pueden ayudar o bien obstaculizar el logro real de las potencialidades que ofrecen las empresas o unidades de producción. Estos elementos del entorno son determinantes en la supervivencia, adaptación y en general, perdurabilidad de las empresas, además, del éxito que ellas puedan manifestar.

De manera específica, las finalidades del proyecto de investigación son:

- a) Considerar como objetos de estudio, factores, procesos y resultados en el interior de la organización de las unidades de producción.
- b) Estudiar los componentes del medio ambiente empresarial, es decir, factores y procesos que se encuentran en el entorno inmediato de las empresas.

- c) Interpretar y caracterizar elementos y procesos del entorno general, nacional o internacional, que afectan a las empresas.

4.2 Marco teórico

A continuación, se destaca el aporte teórico de diversos autores que versan sobre la problemática abordada.

4.2.1 Teorías de micrologística.

Tomando como referencia al atora Silvera (2017), quien establece:

La micrologística maneja elementos de las operaciones y la administración logística en las empresas, además es necesaria para la toma de decisiones, pues busca optimizar los procesos logísticos generando rentabilidad desde el interior de la empresa. Se describe el proceso de la estructura logística de la cadena de suministro (centros de distribución, recibo y despacho de mercancías, almacenamiento, inventario, etc.) desde el punto de vista particular de cada área. Presenta ejercicios tomados de las experiencias del autor para ilustrar el análisis administrativo y estratégico de los diferentes procesos internos de la empresa para su optimización.

En este orden de ideas, el autor mencionado muestra que las operaciones logísticas en centros de distribución conllevan a los siguientes aspectos:

Las empresas en general, por muy pequeñas que sean, deberán manejar las operaciones logísticas en todas sus actividades. La micrologística es específica en ciertas tareas que son determinantes para una excelente gestión de los procesos logísticos en general. Si bien hay operaciones a lo largo de toda la cadena de suministro de las economías que se estén manejando, también es cierto que cada empresa maneja unos procesos internos muy particulares, los cuales pueden ser llamados microoperaciones. A la postre, estas manejan unos elementos que son fundamentales para garantizar la buena organización de todos los eslabones que conforman el

engranaje que se requiere para obtener los resultados eficientes y efectivos que den las utilidades para que las empresas sean competitivas en los mercados en general.

Por otra parte, Silvera (2017), señala que la gestión logística y su aplicación micro en los procesos de planeación y organización relaciona que el papel relevante que enmarca los siguientes componentes: cliente, proveedor, competencia y propietario o administrador.

Cada uno de estos componentes maneja aspectos particulares que tienen una incidencia en forma particular sobre todos los procesos logísticos, de acuerdo al tipo de empresa que se analiza.

Los clientes deben ser analizados en forma individual para detectar una serie de aspectos que lleven a la empresa al manejo de estrategias de satisfacción y, por ende, se reflejen en el nivel de ingreso en los diferentes periodos. Es de anotar que el cliente es uno de los protagonistas de la logística: al final es quien decide si la empresa continúa o simplemente desaparece. Lo mismo ocurre con el proveedor, que es el segundo componente de una estrategia logística: también se requiere observarlo de forma particular, identificando sus características y determinando cómo nos puede ser útil. Así se puede planificar una estrategia que le saque el mejor provecho a este actor logístico en cuanto al abastecimiento en tiempo y lugar.

Respecto a la empresa, todo se debe concentrar en el departamento de compra de las mercancías ya que desde ahí se debe jalonar todo el nuevo abastecimiento que se deba hacer. Por su parte, la competencia siempre será importante en el momento en que se decida por una estrategia logística: cuando la involucramos, somos conscientes de que dentro de una economía es necesario asegurar un lugar dentro de los mercados. Para ello se debe contar con una serie de herramientas que ayuden a desarrollar la mejor estrategia y así lograr captar los ingresos que a la postre les permiten a las empresas sostenerse en los mercados objetivos. (Silvera, 2017, p. 15).

También se destaca por parte de Silvera (2017), la necesidad apremiante de organizar los procesos micrologístico, mediante un manual de funciones que oriente las operaciones y la gestión que se está ejecutando. Es decir, que se logre identificar las operaciones tales como: recibo,

despacho, almacenamiento, preparación de cargue y descargue; que apoyen la gestión de la planeación y organización de los procesos logísticos, incluyendo el control y la adecuación. Así mismo, se indica que la departamentalización de las funciones micrologísticas de la empresa, permitirán que los procesos se realicen de manera más eficiente y efectiva. La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente, al menos en algún nivel, en la estructura organizacional de casi cualquier empresa” (Koontz & Weihrich, 2012, p. 218).

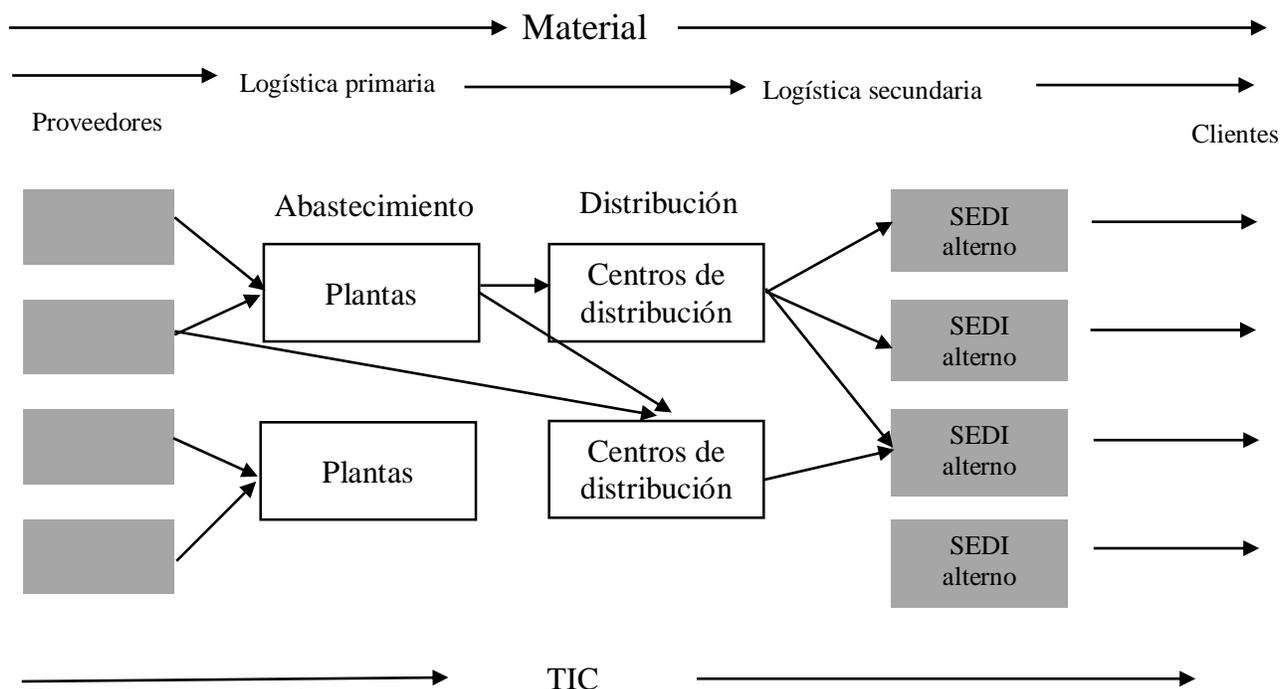


Figura 1. Estructura logística
Fuente: Silvera (2017).

4.2.2 Importancia de los procesos administrativos.

Como síntesis de este aparte, se destaca la importancia que tienen la planeación, la organización, los controles y la evaluación para los procesos micrologísticos de cualquier organización. Se destacó así la utilidad de hacer análisis particulares de los elementos que conforman una estructura logística, de tal forma que contribuyan a desarrollar una mejor gestión de los procesos. En toda la unidad se le dio gran valor a la planeación estratégica, lo mismo que a los elementos que conforman una estructura logística y que a la postre son determinantes en el

funcionamiento administrativo de cualquier tipo de empresa. De igual forma, se señaló que el control y la evaluación, basados en herramientas estadísticas, ayudan a la toma de decisiones por parte del administrador de los procesos logísticos. (Silvera, 2017).

4.2.3 Logística integral administrativa.

Se puede decir en conclusión que la logística integral maneja cuatro aspectos importantes: la logística de entrada, la logística de salida, la logística interna y la logística inversa. Para poder hacer una excelente gestión, se necesita una buena planeación, organización, control y evaluación. También es preciso un trabajo en equipo que involucre a todo el organigrama de la empresa y permita determinar si los procesos logísticos están bien hechos o no. En definitiva, hoy por hoy la gestión de la logística integral es importante en la estructura empresarial y aquellas organizaciones que la implementen pueden correr con un solo riesgo: el de ser excelentes en todo su proceso.

Una de las fuerzas más importantes para las empresas que hace parte integral del proceso de gestión es el servicio al cliente. Hoy por hoy, este elemento, que se puede dar en dos vías (la externa y la interna), se halla integrado a la estructura administrativa de las organizaciones y es el que lidera todos los departamentos que conforman la empresa, principalmente el de mercadeo y venta y el de la parte logística. Desde luego, esto no quiere decir que los departamentos de producción, recursos humanos y finanzas no deban aplicar un buen servicio al cliente. (Silvera, 2017, p. 116).

La gestión de las relaciones con los clientes. En una ocasión Peter Drucker dijo que “la finalidad de un negocio es hacer clientes”. Implícita en sus palabras y su trabajo está la importancia de conservar los clientes y de profundizar en las relaciones con ellos. Después de todo, tal como lo señala Frederick Reichold, la mayoría de los clientes siempre son rentables a partir del segundo año del negocio. Si bien es cierto que los nuevos clientes cuestan dinero en publicidad con miras a averiguar lo que desean y enseñarles cuál es la mejor manera de negociar con nosotros, la relación con ellos puede ser nuestra arma más poderosa para asegurar y conservar su fidelidad. En efecto, la gestión de las relaciones con los clientes es la herramienta más eficaz que tiene en sus manos todo empresario, incluso por encima de la fuerza de trabajo.

Dada la importancia de la gestión de las relaciones con el cliente, las empresas deben armar un plan en donde se deje claridad sobre cómo se manejará esa interacción. Se requiere además una organización especial para que esa buena relación con los clientes facilite el montaje de una estructura de servicio sólida. La idea es agrupar a los clientes de acuerdo a una clasificación planteada por toda la estructura general de la empresa. (Silvera, 2017, p. 132).

4.2.4 Estrategias de servicio al cliente.

Metodología para desarrollar una estrategia de servicio al cliente: Para desarrollar una estrategia del servicio al cliente, es importante: (Silvera, 2017, p. 132).

- a) Comprender los requerimientos de los clientes. Consiste en comprender qué es lo que quiere el cliente. En ese sentido es valioso entender el negocio del cliente, su misión, sus objetivos y su estrategia. También es vital observar el proceso de decisión del cliente. Se trata, pues, de conocer al cliente pidiéndole abiertamente que exprese su requerimiento. Por último, es preciso interpretar por qué el cliente está dispuesto a pagar por todo el proceso.
- b) Usar como requerimiento las propias palabras del cliente. En algunos casos los clientes son muy explícitos en cuanto a la formalización de sus expectativas. Por ejemplo, hay clientes que expresan conceptos como: “Al menos el 95% de mis pedidos deben servirse completos a la primera” o “Necesito soportes del proveedor para el *marketing* de mis productos”.
- c) Analizar nuestra capacidad y compararla con la de los competidores. Una vez se conocen los requerimientos de los clientes clave y del segmento del mercado, la siguiente etapa es analizar nuestra capacidad y la de la competencia.
- d) Identificar las diferencias. Usando los datos derivados de las etapas anteriores, se pueden analizar las diferencias existentes entre la calidad de nuestro servicio y el proporcionado por nuestra competencia.
- e) Identificar opciones para ganar ventajas estratégicas en las dimensiones del servicio. Una vez identificada la brecha, en caso de que nos halláramos en inferioridad de condiciones respecto a la calidad del servicio, el paso siguiente es determinar acciones para reducirla y sobrepasar a la competencia. Por ejemplo, dichas acciones pueden estar encaminadas a mejorar la respuesta rápida, tales como aumentar la existencia y moverla cerca del mercado.

- f) Evaluar las alternativas. Cada una de las acciones identificadas tiene un beneficio potencial y un coste asociado. Si bien la evaluación del coste es relativamente sencilla de hacer, no ocurre así con la estimación del beneficio.
- g) Seleccionar las características del servicio en las cuales competir. Normalmente, no se pueden afrontar todas las inversiones asociadas a mejorar todas y cada una de las etapas anteriores. En su lugar, debe hacerse una elección estratégica sobre las dimensiones en las que se quiere realmente competir.
- h) Estructurar la oferta de servicio y establecer los objetivos. La última etapa consiste en completar la estrategia de servicio creando una oferta para cada cliente clave y para cada segmento, al tiempo que se fijan objetivos cuantitativos para cada una de las dimensiones del servicio.

4.2.5 Logística integral.

Por otra parte, se citan a los autores Rojas, Guisao & Cano (2011), quienes establecen los siguientes aspectos sobre la logística:

Desde el principio de la humanidad, las mercancías que la gente deseaba, o bien no se producían donde ellos deseaban consumirlas, o bien no estaban disponibles en el momento en que les apetecía. Tanto los alimentos como otros bienes estaban muy dispersos por toda la tierra y, desgraciadamente, sólo abundaban en determinadas épocas del año.

La única elección de aquellos primeros hombres era consumir cada producto en su zona o trasladarlo al lugar predilecto y almacenarlo para su posterior consumo. Sin embargo, dado que no existían sistemas especialmente desarrollados para el transporte y el almacenamiento, el traslado de bienes se limitaba a todo lo que una persona pudiera llevar, mientras que el almacenamiento de mercancías perecederas sólo era posible durante un breve período de tiempo. Este limitado sistema de almacenamiento transporte, generalmente obligaba a la gente a vivir cerca de las fuentes de producción y a consumir un pequeño rango de productos.

Incluso hoy, en ciertas áreas el consumo y la producción tienen lugar dentro de una región geográfica muy restringida. Ejemplos claros pueden ser en algunos países de Asia y África, donde la mayor parte de la población vive en pequeñas aldeas autosuficientes en las que la gran mayoría de los bienes consumidos se producen en los alrededores. Muy pocos productos se importan de otras zonas. Este tipo de economías se caracteriza, generalmente, por una baja eficiencia en la producción y en el nivel de vida. La razón principal es la falta de un sistema logístico barato y bien desarrollado que potencie el intercambio de mercancías con otras áreas productivas del país. (Anaya, 1998)

La palabra logística, que etimológicamente procede del griego (flujo de materiales), se empieza a aplicar en la empresa a partir de la década de los sesenta, si bien su origen procede de la jerga militar que la empezó a emplear a partir de la Primera Guerra Mundial como función de apoyo para el abastecimiento y control de los recursos necesarios para las actividades bélicas, igualmente la logística (del inglés a su vez del francés *logistique* y *loger*), es definida por la RAE como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribuciones. (Rojas, Guisao & Cano, 2011).

En la empresa la palabra logística se relaciona de una forma directa con todas las actividades inherentes a los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje, transporte, distribución y servicio al cliente necesarios y básicos para la supervivencia, crecimiento, productividad y competitividad empresarial. Se comprende fácilmente que desde que existió la actividad industrial siempre hubo problemas relacionados con el aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos, sin embargo, no existía el concepto de logística tal y como hoy lo entendemos. La razón fundamental es que la logística nos es simplemente una palabra de nuevo acuño, sino una filosofía específica en la forma de gestionar una empresa. (Anaya, 1998)

Una definición formal del concepto de Logística Integral la estableció el Council of Logistic Management en 1986, la cual formula como logística: "El proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costos y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de atender las necesidades del cliente". (Rojas, Guisao & Cano, 2011).

Aunque indudablemente la definición es completa podíamos definir Logística Integral como: “El control del flujo de materiales e información desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta de acuerdo con los requerimientos del cliente” con dos condicionamientos básicos: Máxima rapidez en el flujo de materiales y mínimos costos operacionales.

El texto que a continuación se presenta pretende hacer una revisión bibliográfica de cada uno de los segmentos asociados al concepto de logística, desarrollando en cada capítulo los siguientes aspectos: generalidades, tecnologías de información y comunicación (TIC), casos de aplicación, herramientas, modelos y estado del arte. (Rojas, Guisao & Cano, 2011).

Logística de entrada: contempla las actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de los productos, garantizando los recursos disponibles para su transformación o venta. Esto implica actividades de: pronóstico de la demanda, aprovisionamiento y compras, gestión de inventarios y gestión de almacenamiento de materias primas. Dentro de los procesos incluidos en la logística de entrada encontramos uno de vital importancia y es el proceso de compras. El juego de la competencia es tal que el precio de venta de un producto determinado es casi el mismo en una empresa que en otra. El beneficio de la empresa sólo se puede obtener, por lo tanto, gracias a la optimización de las compras. (Perrotin y Pierre, 1996).

Logística interna: abarca las actividades involucradas en la transformación de materias primas en productos terminados, y en las actividades de adición de valor a bienes o servicios durante su fabricación, involucra procesos como son la estandarización de métodos y tiempos de procesos (ingeniería básica), la programación de producción, el mantenimiento productivo total, sistemas de planeación y ejecución de producción como los sistemas justo a tiempo (JIT), entre otros. (Rojas, Guisao & Cano, 2011).

Logística de salida: define el momento de verdad para la operación logística de una organización, donde se evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos integrados en la cadena de suministro. Incluye todas las actividades inherentes a la administración del producto terminado (recibo, almacenamiento y despacho), esta operación se ejecuta a través de herramientas y

procedimientos específicos como el *picking*, el crossdocking, la valoración y elección del modo de transporte adecuado según el tipo de mercancía que se manipula, además de la implementación de tecnologías de información y comunicación (TIC) que permita contar con datos reales en tiempo real y que se materializarán en decisiones oportunas y un incremento en la capacidad de respuesta para el cliente y todos los actores involucrados como competencia y proveedores.

Logística inversa: es aquel segmento de la logística que integra todos los productos, procesos o materias primas que se incorporan nuevamente a la cadena de valor, tiene relación directa con la preservación del medio ambiente, por el manejo de desechos, específicamente de los procesos productivos, pero además involucra reprocesos, devoluciones y reclamos.

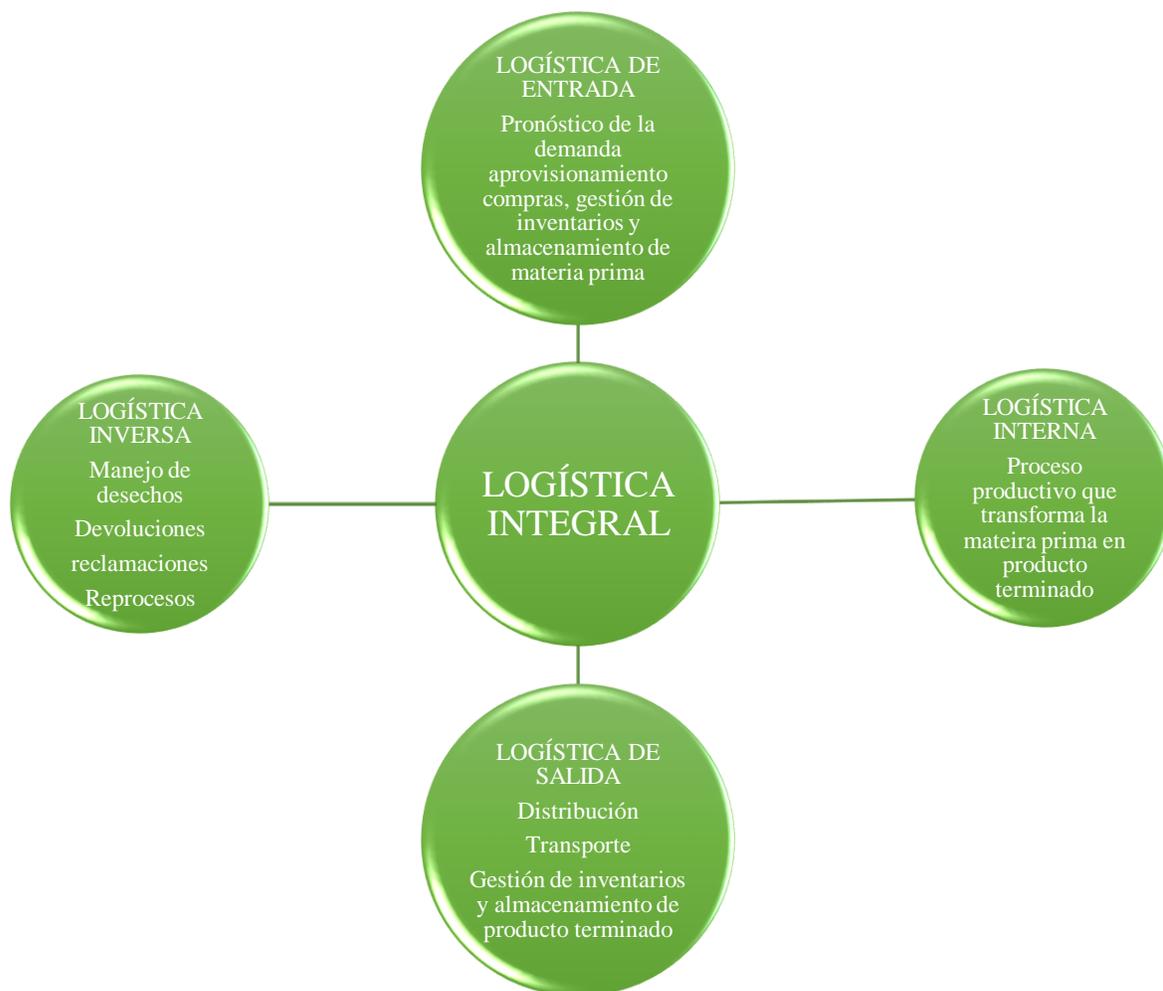


Figura 2. Divisiones de la logística.
Fuente: (Rojas, Guisao & Cano, 2011, p. 18).

El autor Vélez (2014), describe sobre la logística empresarial como gestión eficiente del flujo de suministros.

La palabra logística perteneció inicialmente al lenguaje militar. En la guerra, las operaciones de aprovisionamiento de las tropas en cuanto a alimentos, armas y proyectiles, equipo de campaña, tiendas para alojamiento, combustibles, etc., y el transporte y almacenamiento de todos estos elementos eran necesarios para que los comandantes pudieran dedicarse a diseñar y llevar a término eficazmente sus "estrategias" (otro término usado originalmente en la guerra). Todos estos procesos de aprovisionamiento, transporte y almacenamiento no eran operaciones de guerra, pero eran necesarios para que hicieran la guerra aquellos a quienes correspondía hacerla.

Acotación del término "logística". Ballou (2004), en su extensa obra sobre logística, define el campo de esta disciplina en una forma bastante elástica: "Las actividades que se dirigen para conformar la logística de los negocios (proceso de la cadena de suministros) varían de una empresa a otra, dependiendo de la estructura organizacional de cada una, de las honestas diferencias de opinión, de la administración respecto de lo que constituye la cadena de suministros para su negocio y de la importancia de las actividades individuales para sus operaciones.

Por eso, por depender mucho de la clase de empresa que se analiza, entre los estudiosos del tema, no hay unanimidad sobre qué es y qué no es logística, en términos generales, en cualquier empresa. Las opiniones van desde quienes incluyen en la logística los procesos de transformación, las decisiones de compras, y las técnicas de ventas, hasta quienes sólo le adjudican a la logística los procesos de almacenamiento y de transporte desde y hacia la empresa.

El profesor Mora (2008) esboza con un poco más de detalle una diferenciación de procesos para definir los límites de la logística. "Así como hay actividades netamente específicas de producción, tales como las técnicas de fabricación, manejo de materiales, programación de la manufactura, control y mantenimiento; existen tareas escalonadas de la logística, por ejemplo: transporte, control de inventarios, almacenes de materia prima, producto terminado y manejo de materiales. No obstante, hay actividades que se interrelacionan entre producción y logística como son: la programación de la manufactura, la localización de las plantas, su dimensionamiento, su

implantación interna y aprovisionamiento; asimismo, hay cruce de labores con el área comercial en los temas de servicio al cliente y distribución”. Sin embargo, aquí no es fácil entender la distinción de campos de las distintas disciplinas y esto puede llevar a confusiones administrativas que generen serios problemas.

Es posible una opinión intermedia de logística, ni tan amplia, como quieren muchos, ni tan estrecha, como lo prefieren otros, pero basada en un principio lógico: la logística es una actividad de apoyo para que la empresa funcione y logre su objetivo.

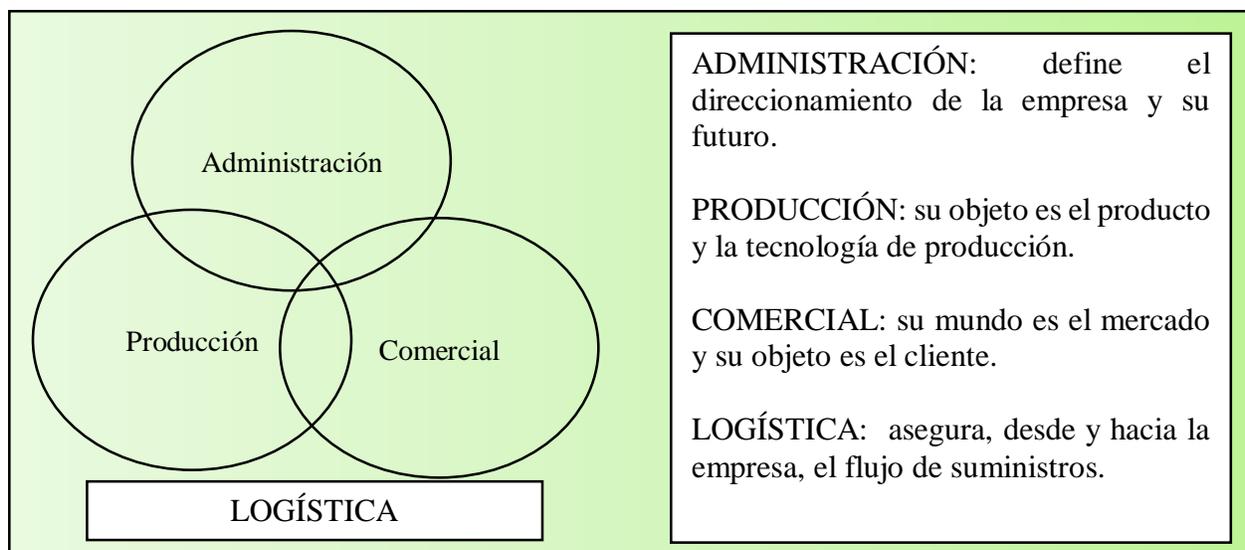


Figura 3. Logística.

Fuente: (Vélez, 2014, p. 19).

Sea lo primero, entonces, enumerar lo que *no* es logística, porque son elementos constitutivos básicos de una empresa, son su objeto, su razón de ser, su *corebusiness* organizacional, son elementos a los que no puede renunciar. No hacen parte de la logística los procesos de creación y transformación de sus productos, ni la determinación de sus materias primas y de su tecnología de producción. Tampoco es logística la definición de su mercado objetivo, ni las estrategias del manejo de sus mercados, ni las políticas de ventas, en suma, no es logística el manejo de sus clientes.

Las decisiones financieras, puesto que dependen de los recursos y de los objetivos organizacionales, pertenecen al núcleo mismo de la razón de ser de la organización y, por lo tanto, no son logística. Las negociaciones para adquirir o enajenar pertenecen tanto a las finanzas, como a la actividad comercial y no son logística. En resumen, ni la dirección general, ni las finanzas, ni la actividad comercial, ni la producción se consideran parte de la logística empresarial.

La logística de una empresa la componen las funciones y procesos de apoyo, por lo tanto, la logística puede entenderse como el conjunto de cinco (5) procesos empresariales que no hacen parte constitutiva de la empresa, pero que aseguran la consecución del objetivo fundamental de la misma. Estos cinco procesos son:

- a) Procesos de almacenamiento. Administración de diversas clases de bodegas.
- b) Procesos de transporte desde y hacia la empresa de toda clase de bienes.
- c) Flujos internos, en planta, de materias primas, bienes terminados, o en proceso.
- d) Manejo de las distintas clases de *inventarios*.
- e) Recolección, administración, almacenamiento y transmisión de *datos*.

Si se profundiza un poco en el análisis de estos cinco procesos, parece que pudieran reducirse a dos (2) funciones fundamentales¹: Almacenar, ya sea bienes o datos. Transportar, dentro, hacia y desde la empresa, tanto bienes como datos. Sin embargo, para efectos didácticos, serán considerados los cinco (5) temas por separado y esos serán los cinco grandes capítulos que forman el núcleo de este estudio de logística empresarial. (Vélez, 2014, p. 19).

4.2.6 El concepto de “cadena de suministros”.

Una cadena de suministro es simplemente la relación que se establece entre unos actores, a partir de un proveedor inicial, que entrega algo, procesado o no, a un cliente; este cliente, a su

¹ De hecho, El *Council of Logistics Management* (CLM) define la logística en términos de almacenamiento y transmisión: "la logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y el almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente".

vez, es proveedor de otro y así sucesivamente, hasta que se llega a un cliente final que consume ese algo que fue transmitido y que se fue transformando, en cadena. Desde el que cultiva el pasto para las ovejas, hasta el que compra una camisa de lana en una tienda de ropa, se establece una cadena, en la que las funciones de provisión, recepción, almacenamiento, transporte y entrega se repiten a través de múltiples empresas que intervienen en la cadena total. En una cadena de suministro, todos, menos el cliente final, son proveedores de alguien y todos, menos el proveedor inicial, son clientes de alguien.

El concepto de SC (por su sigla en inglés, Supply Chain) supera la empresa. La SC incluye, hacia atrás, a los proveedores de la empresa y a los proveedores de los proveedores y, hacia adelante, a sus clientes y a los clientes de sus clientes. La empresa, usualmente es un trozo de una gran cadena de suministro que está compuesta por muchas otras empresas. El mundo de la economía es una inmensa red de infinitas cadenas formadas por proveedores-clientes, es decir, por un flujo continuo de recepción-entrega. (Vélez, 2014).

Muchos definen la logística como la administración de la cadena de suministro (SCM, *Supply Chain Management*). La logística de una empresa es, entonces, la administración de la relación proveedor-cliente que se realiza en esa empresa y que hace parte de una, posiblemente, muy extensa red de flujo de suministros.

4.2.7 Objetivos de la logística.

Usualmente, en las empresas, hoy en día, no se identifican operativamente con claridad los procesos logísticos, de tal modo que se distinguen claramente de los procesos de producción, de los procesos comerciales y de los procesos de la administración estratégica de la organización; la mayor parte de las veces, los procesos logísticos están mezclados en toda la organización, administrativa, funcional y financieramente.

En la correcta administración de la cadena de suministro SCM, el primer paso es identificar y distinguir los procesos logísticos en la empresa y, en lo posible, unificarlos administrativamente en un departamento, en una dirección o en una gerencia, crear en la empresa una entidad que

unifique y administre la logística. Sólo a partir de entonces será posible hablar de SCM y evaluar una gestión, presupuestarla y controlarla. (Vélez, 2014).

Una vez realizada esta tarea, se puede proceder a fijar sus objetivos. Los objetivos de la logística pueden resumirse en tres. Unos, relacionados con el cliente, otros hacen referencia a los competidores y por último, hay objetivos que quieren alcanzarse dentro de la empresa misma.

Objetivos relacionados con el cliente. Cliente es todo aquel que recibe algo de un proveedor en cualquier punto de una, posiblemente, larga cadena de suministro y no necesariamente el cliente final. La logística debe crearle valor al cliente. "Crear valor" quiere decir agregar razones de apetencia, de demanda. Crear valor no es aumentar precio, aunque puede redundar en ello, sino hacer más apetecible algo que se ofrece.

Ballou (2004) distingue cuatro (4) tipos de *valor* que puede crearse y aumentarse, cuatro maneras de incrementar las razones por las que algo debe ser más apetecido y consiste en modificaciones en la forma, o en el tiempo, o en el lugar o, en la posesión.

- a) Valor de forma. Es el valor inherente al producto y resultado de procesos de transformación y de mejoramiento. Es el valor que se agrega en los procesos de producción, mediante reformas, mejoras, adecuaciones.
- b) Valor de tiempo. Se crea o se aumenta al reducir el tiempo transcurrido entre una demanda y la entrega de lo demandado; es, en términos generales, la optimización del "leadtime" (LT, traducción libre, "tiempo de entrega"). Es el valor de llegar a ser oportuno, de estar en el momento correcto.
- c) Valor de lugar. Se genera por una ubicación privilegiada, por su acercamiento, por la calidad del canal utilizado y, aún por su exhibición.
- d) Valor de posesión. Nace y crece gracias a las acciones de mercadeo como la publicidad o la exclusividad, o los beneficios del crédito, seguros, o capacitación, etc. Es también la distinción que supone el poseer un bien.

La logística crea valor de *tiempo* y de *lugar* para el cliente, porque para ello están orientados los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y transporte.

Objetivos relacionados con la competencia. En la actividad comercial del siglo XXI, la apertura de mercados hacia una globalización cada vez mayor y la separación geográfica de los centros de producción en relación con los mercados, hacen de la logística un componente operacional apto para constituirse en una ventaja competitiva decisoria frente a los competidores. En un mercado abierto, el *tiempo* y el *espacio*, que es donde crea valor la logística, marcan la diferencia en situaciones de productos y de precios similares.

Las posibilidades del transporte interoceánico, la especialización de los países en determinadas industrias, el acercamiento producido por las comunicaciones en red, la interculturización de las costumbres y modas, están produciendo un ambiente económico mundial donde el tiempo y el lugar definen quién se impone en el mercado, es decir, la logística es el factor diferenciador que da la ventaja frente a la competencia. (Vélez, 2014).

Objetivos relacionados con la empresa. La identificación de todos los componentes logísticos en una empresa y su unificación en una división, departamento o dependencia hacen posible:

- a) Conocer los costos totales de la logística y presupuestarlos.
- b) Crear índices para evaluar su comportamiento respecto a las ventas y respecto a los demás costos empresariales.
- c) Justificar las inversiones en ese campo.
- d) Finalmente, tomar decisiones administrativas para que la gestión de la cadena de suministro colabore decisivamente en la maximización de la rentabilidad de la organización.

La estructura estándar de los costos de una empresa, expresada en relación con las ventas o con el capital, o con la rentabilidad, depende del sector al que pertenece y casi nunca los sectores son comparables entre sí, en este aspecto. Cada sector tiene una estructura estándar de costos distinta.

Pero también las empresas dentro de un mismo sector tienen estructuras de costos muy particulares. Se necesita hacer un estudio puntual de cada empresa para poder evaluarla respecto a las *mejores prácticas* de empresas reconocidas del sector correspondiente y hacerle seguimiento, no sólo a los costos, sino a la incidencia de la SCM en las ventas y en las utilidades.

Los costos logísticos de cada empresa merecen un estudio muy refinado e individual, porque en ellos está comprometido, posiblemente, como sucede en muchos casos, su resultado financiero. Y si los costos logísticos se dejan mezclados con los demás departamentos de la organización, nunca se llegará a esclarecer el problema de los costos, ni se definirá su mejor gestión. (Vélez, 2014).

Tomando como referencia los autores mencionados Silvera, Anaya, Ballou, Chopra, Mora, Perrotin y Pierre, Rojas, Guisao, Vélez; cabe señalar que todos apuntan a que la micrologística establece ventajas significativas para optimizar los procesos logísticos internos y del entorno; permitiendo tareas específicas que se llevan a cabo día a día y que requieren documentarse para diferenciar formas de trabajar de la competencia en el contexto del mercado, apoyada en herramientas tecnológicas y de comunicación generando formas eficientes y efectivas de distribución e integrando la logística manejando en todos los procesos de entrada y salida de las cargas y teniendo en cuenta cuando el cliente encuentra inconformidades o inconvenientes.

Por consiguiente, los autores apuntan a que la empresa reconozca ventajas competitivas particulares en las operaciones, como también la gestión que maneja de los procesos, sin dejar de lado las funciones administrativas y financieras. Es decir, aprovechando la micrologística a través de herramientas económicas, administrativas, financieras y por ende logística integral y empresarial, de tal manera que se saque el mayor provecho y potencial a las actividades logísticas, estableciendo de esta forma una mayor supervivencia, rentabilidad, crecimiento, satisfaciendo las expectativas y necesidades del cliente, para ser más productiva y competitiva en el mercado.

En este orden de ideas, la logística, conllevó a una excelente rentabilidad, si se tiene en cuenta que relaciona todo el sistema de operaciones internas y externas empresarialmente generando óptimos resultados y garantizando el éxito futuro necesarios para enfrentar la

competencia en procesos administrativos que contribuyan al direccionamiento de la empresa y su futuro, aprovechando la tecnología y logística integral, así mismo, asegurando desde y hacia la empresa, el flujo de suministros. Donde los objetivos llevan inmerso la relación con el cliente, sus competidores, y por ende los objetivos que le empresa desea alcanzar.

4.3 Marco conceptual

Almacenamiento: el almacenamiento ha sido tratado, a menudo, como un proceso redundante en las empresas, que no agrega valor y que debe, por lo tanto, ser suprimido, en lo posible, mediante un buen programa de reingeniería. Para su absoluta justificación hay que remitirse al asunto de los inventarios, lo que se tratará a su debido tiempo, en una forma categórica. Por el momento, baste dejar claro que el almacenamiento si crea valor para el cliente. Vélez (2014).

Benchmarking: es un proceso sistemático y continuo de comparación cualitativa de los productos y procesos de una organización, respecto a los productos y procesos de empresas consideradas como superiores. Se trata de un mecanismo para despertar comportamientos competitivos que incentiven la eficacia y la eficiencia, no mediante conceptos y teorías, sino basándose en modelos reales, que representan el ejercicio concreto de las "mejores prácticas". Benchmarking es una palabra inglesa (bench = banco, tribunal) que significa definir un punto de referencia para autoevaluarse, con miras a un programa de mejoramiento; por lo tanto, en la práctica empresarial, significa una actitud de exigencia en la efectividad y eficiencia de los procesos. Vélez (2014).

Capacidad de evolución: en la era de la creación conjunta de valor, las empresas deben diseñar productos no para uso final (aunque esté definido) sino para que puedan solucionar, permitiendo así futuras modificaciones y extensiones basadas en las necesidades cambiantes de los consumidores y en las capacidades variables de la empresa. Prahalad (2004).

Capacidad de evolucionar: la capacidad de evolucionar implica captar el aprendizaje a partir de las experiencias de creación conjunta de valor y utilizarlo para desarrollar entornos de experiencia que definan las necesidades y preferencias del consumidor, no al revés. Prahalad (2004).

Clases de bienes almacenados: en mercadeo se consideran bienes de consumo aquellos que, después de ser tranzados (objeto de una compraventa), ya no van a tener ningún proceso posterior de generación de valor, ni industrial, ni comercial, porque ya no van a ser nuevamente vendidos y, por lo tanto, no necesitan aumentar sus razones de demanda. Vélez (2014).

Competidores: se puede denominar directamente a los otros oferentes como la “competencia” o de manera más moderada como “competidores”, dicha denominación se le deja a cada empresario, pues es muy importante la propia opinión frente a los oferentes de los mismos productos. Existen dos posibles puntos de vista: si no existiera la competencia tendría menos problemas en mi empresa: nadie que me quite mis clientes, nadie que me dañe los precios y nadie que copie de inmediato cada buena idea. Así o algo parecido responderá el grupo de empresarios que gustan de buscar al chivo expiatorio entre los competidores. Bohm (2011).

Conexión: la conexión es el reconocimiento de que los eventos se conectan de varias maneras desde el punto de vista del consumidor. Por lo tanto, una colección de eventos relacionados, no de un solo evento, afecta a la calidad de la experiencia de creación conjunta de valor. Prahalad (2004).

Entrega certificada: una modalidad de recepción que elimina la verificación de lo que se recibe es la llamada entrega certificada. La entrega certificada se produce como fruto de un convenio entre un proveedor y un cliente que tienen una buena trayectoria de relaciones comerciales y entre quienes existe un alto grado de confianza. Mediante dicho convenio, se establecen: Unas condiciones especiales en la preparación de los despachos por parte del proveedor. Unos requisitos estrictos en el transporte. Vélez (2014).

Gestión de equipos: no hace falta decir que ningún individuo o grupo puede llevar a cabo todas las tareas requeridas para crear valor. Pero la gestión de equipos es un desafío difícil. Hay que dejar muy claras las responsabilidades, a pesar de que los directores de secciones son libres de cambiar la combinación de los miembros del equipo y sus tareas respectivas con un margen de tiempo corto. Nuestros sistemas de evaluación del rendimiento y de compensación tienen que progresar hacia una orientación de gestión de proyectos para evaluar el rendimiento, en lugar de depender de revisiones trimestrales o anuales más tradicionales. Prahalad (2004).

Gestión de la relación con el cliente: en los últimos años, la tecnología de la información se ha focalizado principalmente en automatizar las ventas, el marketing y la oferta de servicios utilizando el denominado *software* de gestión de la relación con el cliente (CRM). Se ha hecho énfasis en reducir costos, racionalizar procesos, eliminar demoras y mejorar la eficiencia. Prahalad (2004).

Gestión del canal: en muchas organizaciones establecidas, la estructura del canal tradicional es un impedimento muy importante para las experiencias personalizadas. Por ejemplo, los concesionarios de automóviles se han resistido durante mucho tiempo a la venta de coches por Internet por parte de Ford y General Motors. De forma parecida los brokers de servicios financieros como Merrill Lynch y Aetna, no estaban dispuestos a permitir la negociación de títulos a través de Internet, y las agencias tradicionales de viajes se oponían a la migración de su industria a la red. Las tensiones son comprensibles y muy reales. Prahalad (2004).

Gestionar la base de habilidades: las habilidades para gestionar el nuevo espacio de oportunidad son dobles. En primer lugar, está el conocimiento sustantivo del consumidor y de las tecnologías subyacentes a la empresa, informado tanto por el conocimiento personal como por un análisis de poderes, por medio de grupos de empleados. En segundo lugar, figura la capacidad para hacer las cosas, que requiere competencia interpersonal e intercultural, habilidades de equipo y aprendizaje continuado. Los directivos ambiciosos tienen que invertir en excelencia personal para poder liderar en el nuevo espacio competitivo. Prahalad (2004).

Gestionar los valores y las creencias: a medida que las relaciones empresariales y los modelos van experimentando cambios drásticos y rápidos, los individuos anhelan estabilidad. Los pilares de la organización que proporcionan estabilidad son los valores y las creencias. Aunque muchas empresas han tratado de articular un sistema de valores y creencias, muy pocas han logrado aplicarlos consistentemente. Prahalad (2004).

Logística en procesos internos: la logística no es solo un conjunto de procesos fuera de los límites propios de la organización, una gestión del flujo desde y hacia la empresa, una conexión con clientes y proveedores. La logística estudia también y analiza los flujos entre las áreas de

producción, de administración estratégica, de personal, de mercadeo. Cuando se tiene una "mentalidad" logística, todo lo disperso empieza a organizarse, todos los flujos tienden a mejorarse, todo lo que consume recursos de tiempo y espacio empieza a exigir eficiencia, los esfuerzos se reducen, las velocidades aumentan, las distancias se acortan. Vélez (2014).

Logística: Ballou (2004) en su extensa obra sobre logística, define el campo de esta disciplina en una forma bastante elástica: “las actividades que se dirigen para conformar la logística de los negocios (proceso de la cadena de suministros) varían de una empresa a otra, dependiendo de la estructura organizacional de cada una, de las honestas diferencias de opinión, de la administración respecto de lo que constituye la cadena de suministros para su negocio y de la importancia de las actividades individuales para sus operaciones”.

Medio ambiente empresarial: relaciona aspectos frente a la competencia, entre las que se pueden mencionar (flujos, nominales reales del mercado, factores socioculturales, infraestructura física, recursos económicos, productivos, entre otros). Reyes (2012).

Micrologística: contribuye al manejo de elementos operacionales y administración empresarial, siendo necesaria en la toma de decisiones y optimización de los procesos logísticos, generando desde luego margen de contribución desde el interior de la empresa. Silvera (2017).

Operadores logísticos: para el caso de las funciones logísticas que, por definición, no deben hacer parte de una organización focalizada, el mercado ofrece actualmente una abundante gama de empresas, (OL). La empresa focalizada entrega a un tercero, a uno de estos OL, la ejecución de sus procesos logísticos y se dedica a lo que sabe hacer y a lo que es su operación fundamental. Vélez (2014).

Política de distribución: decide sobre los diferentes caminos como los productos y servicios que llegan al cliente. Bohm (2011).

Productos: la base de su éxito comercial es, en primera línea, los productos o servicios. En principio, un producto comprende siempre más elementos que el mero "producto núcleo" y

exactamente ahí es donde está su oportunidad, para así poder distinguirse de la competencia y ofrecer a los clientes un servicio extraordinario y único. El producto núcleo, en principio, es completamente intercambiable, lo que se hace más evidente en productos ligados a precios únicos, por ejemplo, en algunos países, los libros, o los medicamentos sometidos a prescripción médica. Bohm (2011).

Reglas para interdependencias y colaboración entre directivos: una unidad de negocio podría decidir colaborar con un profesor de universidad en un problema de tecnología; otra podría decidir negociar su propio proveedor independiente con Microsoft o Wal-Mart. ¿Cuál de estos compromisos es aceptable? Las empresas tienen que definir las reglas mínimas de compromiso para cada tipo de relación dentro de la red. Como eBay, las empresas pueden empezar aprovechando el conocimiento implícito de sus empleados y desarrollando reglas sencillas, que tendrán que ir actualizando y revisando en función de sus experiencias. Este enfoque permite la protección de la propiedad intelectual, así como la claridad para que los directivos puedan actuar con independencia. Prahalad (2004).

Servicios generales: en el funcionamiento interno de una empresa existe una serie de funciones importantes, indispensables, pero que, estrictamente, no hacen parte del objeto básico de la empresa. Se trata de funciones claramente de apoyo, que aseguran que la empresa pueda funcionar adecuadamente. Son funciones que se inscriben dentro del flujo de la cadena de suministros y, obviamente, hacen parte de la logística. Las funciones, por ejemplo, de vigilancia interna, el mantenimiento de zonas verdes y jardinería, el aseo de las instalaciones, el servicio de un restaurante para el personal, la enfermería, un salón de deportes son actividades logísticas, cuya operación distrae la empresa de su objetivo principal y le crean problemas y situaciones para los que no tiene ni recursos tecnológicos, ni experiencia. Los ejemplos pueden ser muy numerosos y muy variados. Vélez (2014).

Sistema propio de distribución: para una empresa productora, que surte a sus clientes locales, o una comercializadora que tiene un CEDÍ, desde el que provee a sus distintos puntos de venta, el asunto del transporte se reduce al uso de una sola clase de transporte, a uso de camiones de distribución. Vélez (2014).

Tercerización de la distribución: una empresa que quiere ser focalizada decide resolver su función de transporte mediante la utilización de un IPL. Debe tener presente: Un contrato claro y detallado con el operador del transporte. Un análisis del costo del contrato de servicio, que tenga en cuenta todas las variables. Una evaluación periódica. Vélez (2014).

Transporte multimodal: cuando se habla de transporte multimodal, casi siempre se hace referencia al transporte internacional de carga. Sin embargo, el concepto y la práctica también se aplican en el comercio nacional. El transporte multimodal consiste en el desplazamiento de carga en el que se utilizan al menos dos clases diferentes de transporte, es decir, hay transbordo de la carga de un medio de transporte a otro y todo el paso, desde un punto de origen, hasta la entrega final, se ejecuta bajo un sólo contrato de transporte y bajo la responsabilidad total de un sólo operador de transporte multimodal, OTM, de acuerdo con un específico marco jurídico que garantiza normas mínimas para este servicio. Kotler y Armstrong (2001).

Transporte: se considera que el transporte representa el mayor porcentaje de los costos de los procesos logísticos empresariales. Pero, a su vez, el transporte es el proceso que ha hecho crecer hasta lo inimaginado, las fronteras de los mercados y ha acortado dramáticamente el tiempo para cubrir las distancias en un mundo globalizado. Este proceso tiene dos puntos de análisis complementarios, pero muy distintos: por una parte, la oferta del transporte, sus operadores, sus empresarios y, por la otra parte, la demanda del transporte, sus clientes, las empresas usuarias. Ambos asuntos son necesarios para las consideraciones integrales de la logística. Vélez (2014).

Trazabilidad: es un neologismo de origen inglés (trace ability) que significa la habilidad de rastrear, de hacerle seguimiento a una pista. Existe trazabilidad cuando un proceso de transformación o de comercialización, o ambos, están generando, en todo momento, un conjunto de datos que pueden proveer toda la información requerida sobre un determinado producto. Trazabilidad es enriquecer el proceso de transformación de un producto, desde su origen en materia prima, hasta su consumo, mediante un proceso simultáneo de información, con datos documentados y constatables. Martín (2013).

4.3.1 Siglas más utilizadas en el lenguaje logístico.

2PL Second Party Logistics	EOQ Economic Order Quantity
3PL Third Party Logistics	EPC Electronic Product Code
4PL Fourth Party Logistics	ERP Enterprise Resource Planning
ABC Activity Based Cost	EXW EX Works + place. Incoterm
APS Advanced Planning System	FAS Free Alongside Ship + port. Incoterm
AWB Air Way Bill	FCA Free Carrier + place. Incoterm
B2B Business To Business	FCL Full Container Load
B2C Business To Customer	FOB Free On Board + port Incoterm
BOM Bill Of Materials	GLN Global Location Number
CAPS Computer Aids Picking System	GPS Global Positioning System
CEDÍ Centro de Distribución	GS1 Global System (Estándar) 1
CEO Chief Executive Officer	GTIN Global Trade item Number
CFR Cost and Freight +port. Incoterm	HUB Eje, repartidor (en inglés)
CIF Cost Insurance Freight +port. Incot.	IMO International Maritime Organization
CIP Carriage and Insurance Paid +place. I.	ISO International Standard Organization
CLM Council of Logistics Managements	JIT Just In Time
CPT Carriage Paid To + place. Incoterm	KPI Key Performance Indicators
CRM Customer Relationship Management	LCL Less than Container Load
CRP Capacity Requirements Planning	LPI Logistics Performance Index
DAP Delivered At Place +place. Incoterm	LT Lead Time
DAT Delivered At Terminal (to) +place	MPS Master Production Schedule
DDP Delivered Duty Paid + place. Incoterm	MRP Material Requirements Planning
DFI Distribución Física Internacional	ONS Object Naming Service
DTA Declaración Tránsito Aduanero	OPT Optimized Production Technology
DTM Documento Transporte Modal	OTM Operador Transporte Multimodal
EAN European Article Number	POS Point Of Sale
ECR Efficient Customer Response	RFID Radio Frequency IDentification
EDI Electronic Data Interchange	

Fuente: Silvera (2017).

5. Metodología

5.1 Enfoque de investigación

Correspondió al enfoque cualitativo y cuantitativo. Según Bernal (2010), permiten distintas concepciones de la realidad social. En lo cuantitativo, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, posibilidades de relaciones entre variables y tiende a generalizar resultados.

En lo cualitativo, de acuerdo con Bonilla (2005), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. Para la realización de la investigación mixta se tuvo en cuenta la aplicación de la observación directa, encuesta y entrevista.

5.2 Tipo de investigación

Correspondió al tipo de investigación descriptiva. Según Bermúdez y Rodríguez (2013), establece con respecto a la investigación exploratoria, porque suministra conocimientos parciales o generales que aproximan a la solución del problema evidenciado en la investigación descriptiva, se preocupa por suministrar descripciones, en lo posible completas de realidades definidas, de conjuntos homogéneos, de fenómenos o características fundamentales de sistemas. Es decir, reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.

5.3 Método de investigación

Tomando como referencia a Méndez (2014), correspondió al método inductivo. Lo cual conlleva al proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada.

Para lograr la aplicación del método inductivo, se enmarcó el problema de investigación, teniendo en cuenta la estructura organizacional, sus aspectos corporativos y lo contemplado en el registro de Cámara de Comercio.

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

5.4.1 Fuentes primarias.

Para obtener información, se recurrió a la utilización de instrumentos, como la observación, encuesta y entrevista. Con la participación activa de los colaboradores que integran la organización.

Mediante la observación directa por parte del investigador permitirá conocer e identificar con mayor amplitud la problemática que presenta la empresa. La aplicación de la encuesta sirvió para elaborar las preguntas congruentes con dichas secuencias lógicas, permitiendo el contacto con los colaboradores de la empresa, facilitando a su vez la labor de persuasión de manera precisa y clara; al igual que verificando las respuestas y observando actitudes y prejuicios en la relación entrevistador – entrevistado.

5.4.2 Fuentes secundarias.

Se recurrió a fuentes de información como: libros de autores versados en la temática abordada (Pralhad, Kotler y Armstrong, Martín, Vélez, Ballou, Bernal, Bonilla, Bermúdez y Rodríguez, Méndez, Silvera, Chopra, Koontz y Weihrich, Reyes, Bohm y Batalla, entre otros), información de la empresa, revistas, prensa e internet.

5.5 Población y muestra

Para el presente trabajo se ha escogido a la empresa Colvanes, S.A.S., con la sigla ENVÍA S.A.S., ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C. con sede en el municipio de Villavicencio. Dedicada a la actividad económica del sector logístico, atiende el mercado de transporte de productos

terminados y mercancías en general en la modalidad de paqueteo con cobertura nacional, regional y urbana; manejo y transporte de documentos y mercancías. El personal que conforma la planta es de 56 distribuidos en los siguientes cargos: administrador, auxiliar administrador, coordinador de ventas, promotores de ventas de puntos de ventas, vigilante, conductor, auxiliar de servicios, mensajero y operador de servicios.

5.6 Instrumentos para el análisis de la información

Obtenidos los resultados de la encuesta y entrevista, se utilizaron programas estadísticos y porcentuales que posteriormente serán interpretados y analizados, mediante Excel y Word.

6. Resultados

6.1 Describir los procesos logísticos internos actuales y reales que presenta la empresa Envía Colvanes S.A.S.

6.1.1 Encuesta dirigida a los colaboradores.

Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de conocer e identificar los procesos logísticos internos actuales y reales que presenta la organización.

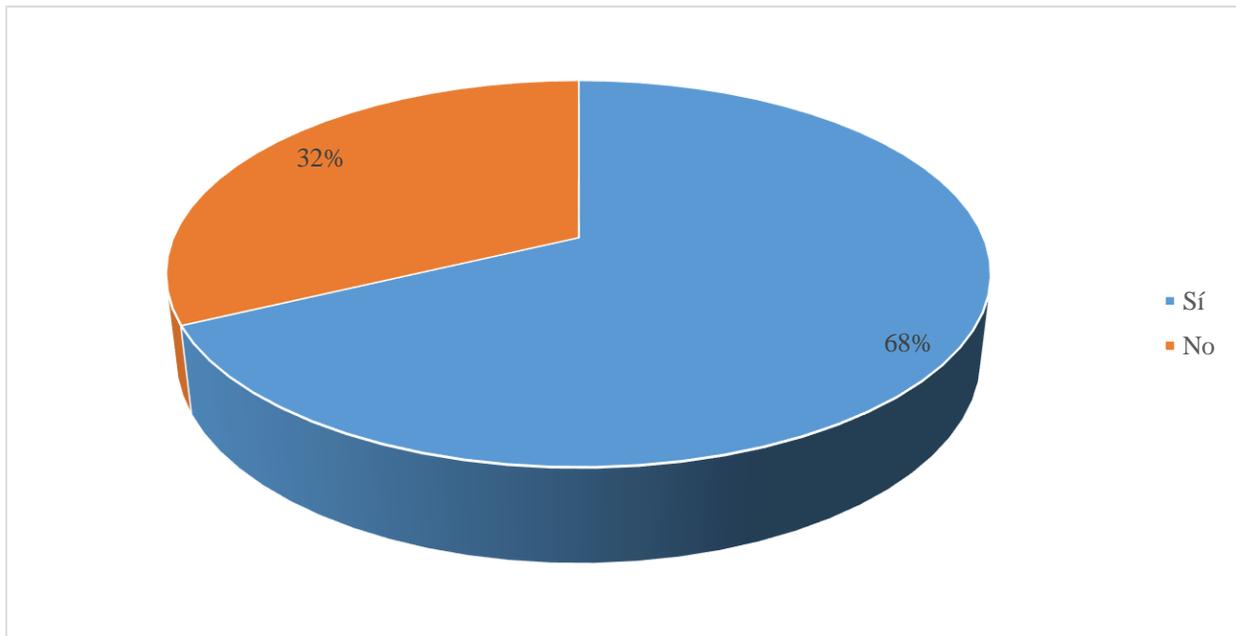


Figura 4. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa aplica procesos logísticos internos adecuados para el cumplimiento de sus objetivos y metas?

Los encuestados manifiestan: si, el 68%; no, el 32%. Es importante que la organización tenga claro el conocimiento de los procesos logísticos internos, si se tiene en cuenta que estos contribuyen a la logística de entrada, salida interna e inversa, en cada uno de los procesos llevados a cabo por la misma. Así mismo, señala la transformación de procesos, valor de bienes y servicios e involucra procesos de estandarización y sistema justo a tiempo adaptándose a las condiciones del entorno.

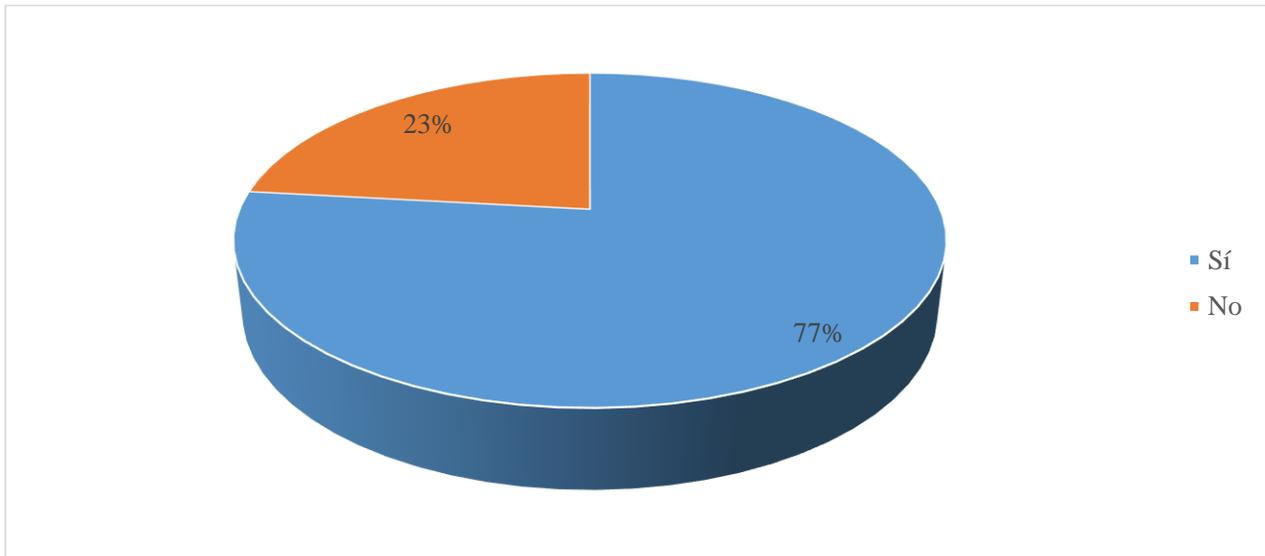


Figura 5. ¿Tiene claro cuáles son los objetivos de la logística relacionada con el cliente?

Los encuestados manifiestan: sí, el 77% y no, el 23%. Es necesario tener claro los objetivos de la logística orientada hacia el cliente; de tal manera que permita comprender sus necesidades, inquietudes o sugerencias; establecer requerimientos y expectativas de los mismos, analizar su capacidad frente a los competidores e identificar plenamente las diferencias con respecto a la calidad del servicio ofrecido; al igual que conocer las opciones para ganar ventajas estratégicas con un enfoque de servicio integral, estructurar la oferta del servicio y establecer claramente los objetivos propuestos para alcanzar las metas, estrategias y programas establecidas.

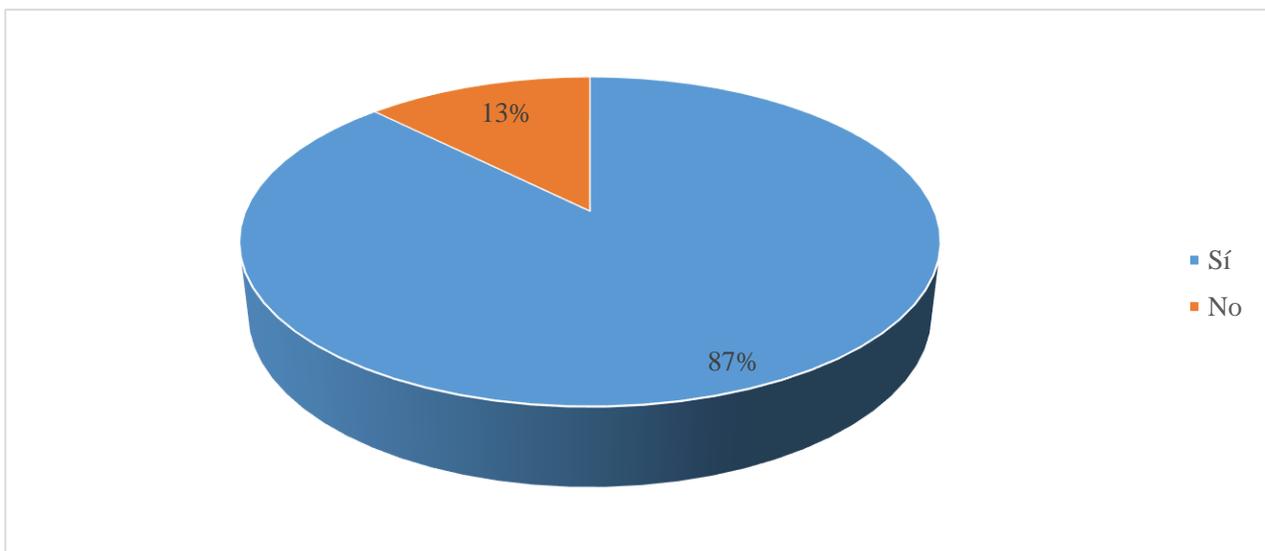


Figura 6. ¿Identifica claramente los objetivos relacionados con la competencia?

Los encuestados manifiestan: sí, el 87%; no, el 13%. Conocer ampliamente la competencia, permitirá aprender de sus éxitos y por ende hacer los correctivos necesarios de las debilidades que posee la organización y aprovechar las oportunidades del medio y las fortalezas con que cuenta. De tal manera que logre alcanzar las metas y objetivos, sea más productiva y competitiva, más eficiente y eficaz a sus operaciones.

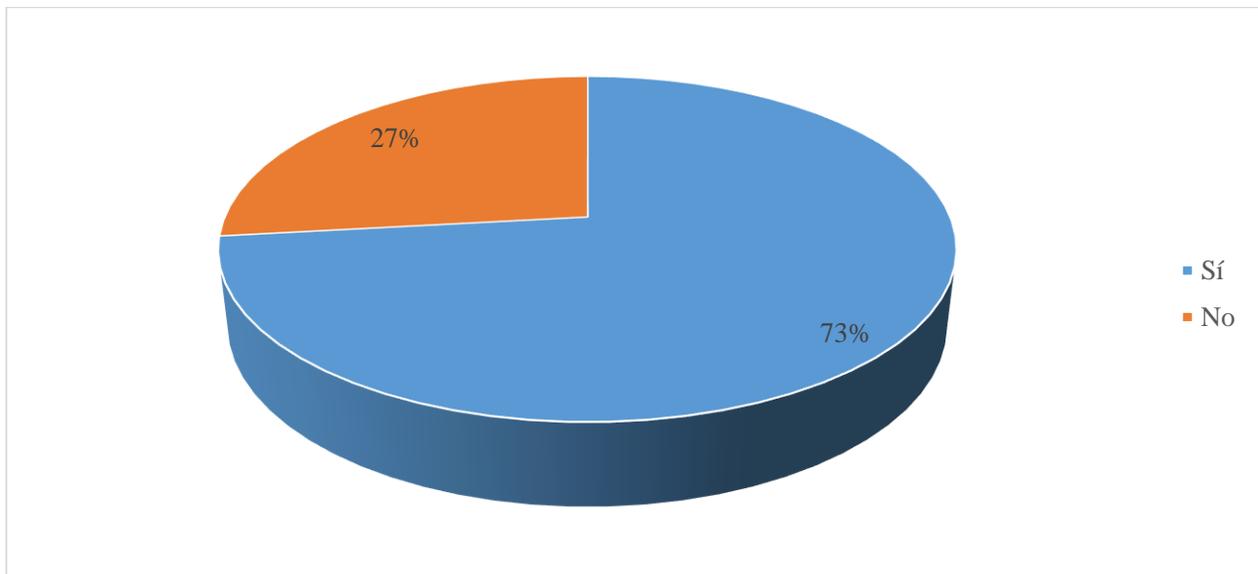


Figura 7. ¿Identifica los objetivos relacionados con la empresa?

Los encuestados manifiestan: si, el 73% y no, el 27%. Es necesario y fundamental identificar de manera clara y concisa los objetivos de la empresa, ya que estos son significativos y desempeñan un doble papel de meta y componente motivador, por tanto deben ser comprendidas y aceptadas por quienes integran la organización. Drucker (1970), afirma que deben establecerse objetivos por lo menos en las siguientes áreas organizacionales: posicionamiento en el mercado, innovaciones, rentabilidad, productividad, recursos físicos y financieros, actuación y responsabilidad gerencial, responsabilidad social empresarial, acciones y actitudes del colaborador. Así mismo, debe poseer las siguientes características: debe ser específico, fijados en común por todos los colaboradores, revisados en forma periódica y concreta y con la participación de la alta gerencia, proporcionando el mayor apoyo para alcanzarlos.

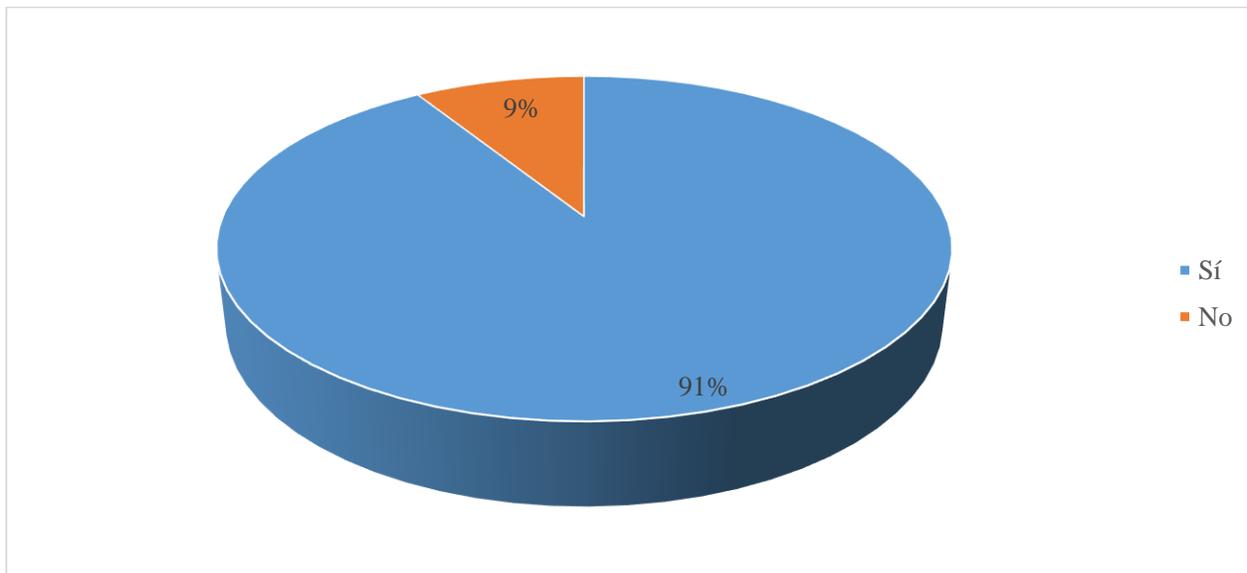


Figura 8. ¿Cree usted que la logística empresarial manejada actualmente por la empresa es una prioridad?

Los encuestados manifiestan: sí, el 91% y no, el 9%. Se debe mantener como prioridad fundamental, la logística en términos generales. Si se tiene en cuenta que su esencia genera procesos y mecanismos a nivel interno de la empresa que contribuyen a establecer características a mediano y largo plazo, ser creativa e innovativa, establecer manejos estratégicos, ofrecer valores agregados en los servicios al cliente y adaptarse al ambiente cada vez más exigente.

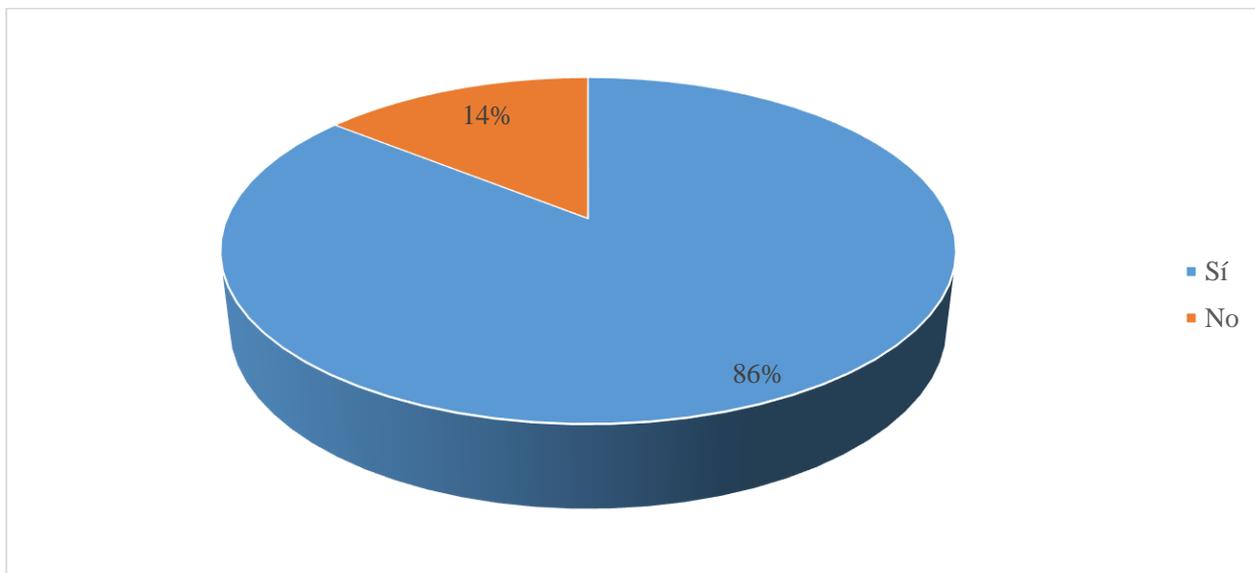


Figura 9. ¿El manejo de equipos logísticos en la distribución son adecuados?

Los encuestados manifiestan: sí, el 86% y no, el 14%. Establecer manejos adecuados con respecto a los equipos logísticos y distribuirlos adecuadamente es una manera de establecer ventajas competitivas tanto a nivel interno como externo e integral, logrando con ello realizar comparaciones detalladamente de los elementos mínimos de cada proceso logístico y aprender de ellos, de tal forma que conlleven a ser más eficientes y se logre alcanzar los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

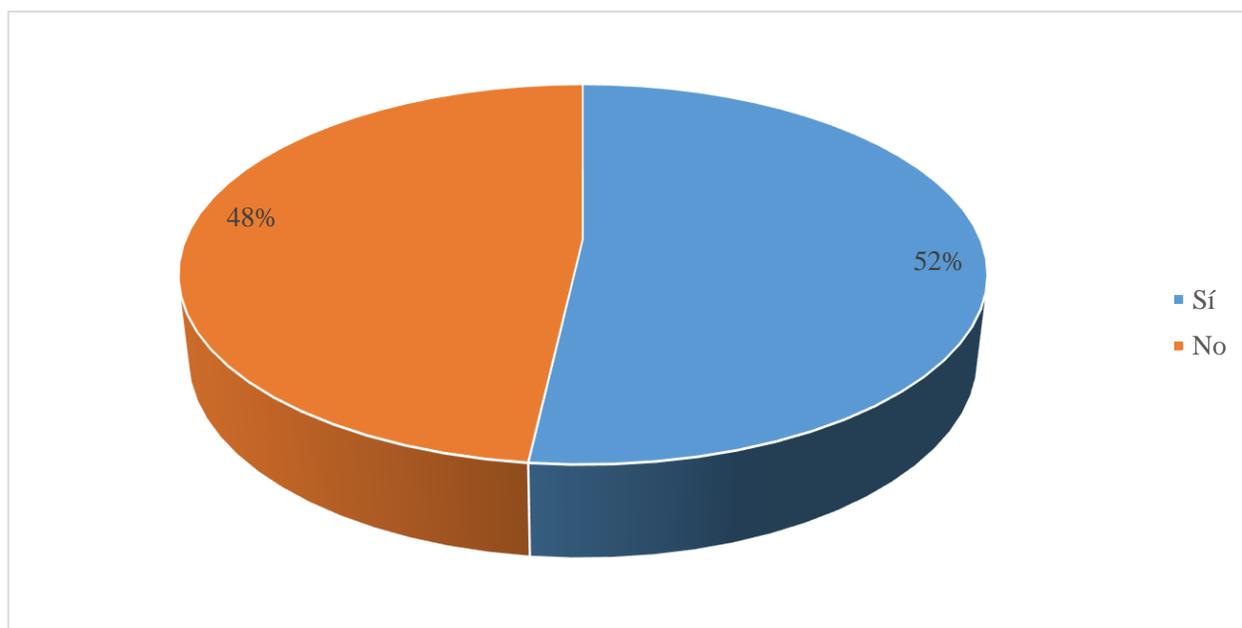


Figura 10. ¿Se establece una dedicada planificación y preparación para prestar un servicio eficaz a los clientes?

Los encuestados manifiestan: sí, el 52% y no, el 48%. Planificar, programar y establecer la prestación de servicios, construir sistema de información eficaz, crear estrategias de servicio, construir sistemas de información eficaz, crear estrategias de servicio, sorpresa del mismo, recuperación y equidad y así competir con talento, habilidades y conocimiento, trabajar en equipo, evaluar el desempeño, mantener y ser mejor en la estrategia de servicio como razón de ser.

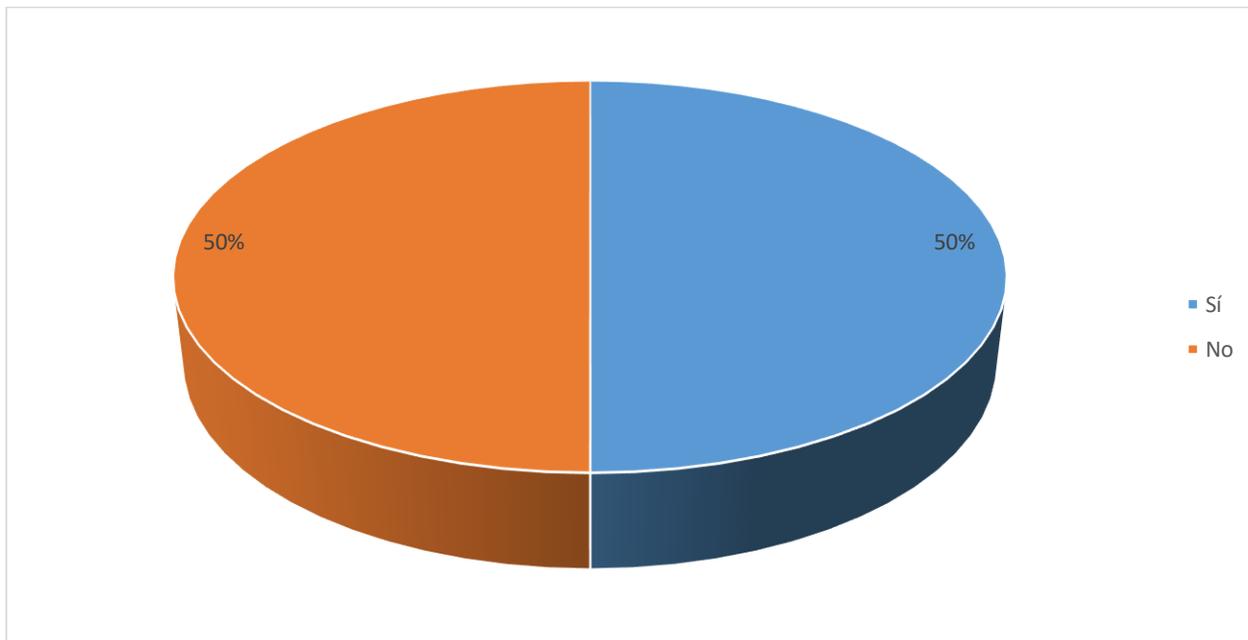


Figura 11. ¿Considera que los procesos de gestión logística y su aplicación micro en los procesos de planeación y organización de la empresa son efectivos?

Los encuestados manifiestan: sí, el 50% y no, el 50%. La función de planeación y organización como procesos administrativos, emplean desde luego la fijación de objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo. Al igual que determinan la forma de cómo se va a lograr, selecciones de diversas alternativas de acción y establecer interrogantes que permitan reflexionar: qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién lo va a hacer y con qué recursos se cuenta para ello. Así mismo, la función de organización busca fundamentalmente que las actividades necesarias para la consecución de los objetivos pueden ser ejecutadas a la forma precisa y utilizando un mínimo de recursos. Teniendo como fase fundamental los elementos que relacionan: la clase de trabajo a desarrollar, el talento humano requerido para su realización y recursos físicos o materiales que se necesitan.

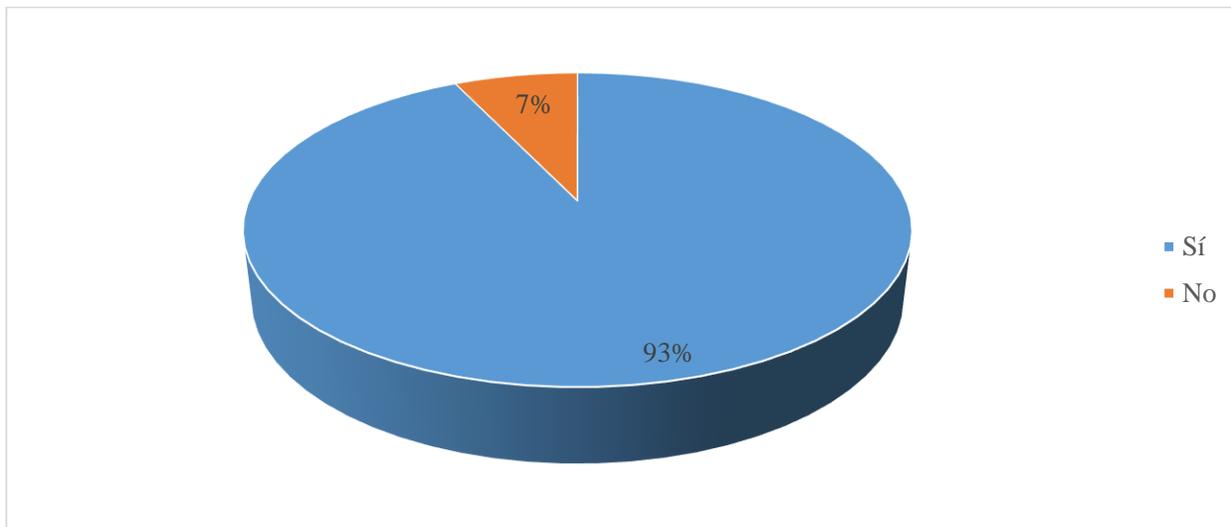


Figura 12. ¿Maneja la empresa componentes para establecer las estrategias micrologísticas, tales como: el cliente, proveedor, competencia y la propia empresa?

Los encuestados manifiestan: sí, el 93% y no, el 7%. Es importante tener en cuenta que los elementos o componentes que interactúan en la empresa (propietario, cliente, colaboradores, proveedor) son elementos que deben estar articulados mediante información y establecer ambientes en donde las relaciones establezcan orientación permanente continua, actitud de las personas frente al desempeño de las funciones, importancia de procesos, capacitaciones del personal, aplicación de tecnología, procesos de distribución eficaces, competir con calidad y servicios en el mercado y por ende perfeccionamiento y mejoramiento continuo para un mayor posicionamiento en el contexto.

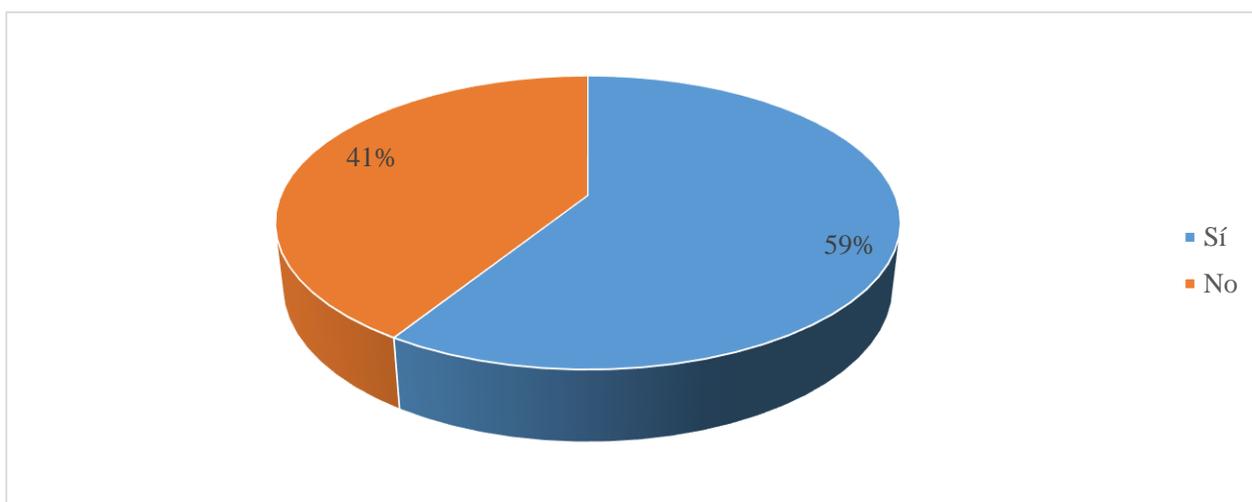


Figura 13. ¿Existe control de los procesos micrologísticos llevados por la empresa?

Los encuestados manifiestan: sí, el 59%; no, el 41%. Llevar a cabo procesos micrologísticos, se convierte en una ventaja tanto interna como externa e integral, ya que se cumple con funciones para excelente gestión de procesos y se debe responder de manera planificada y organizada en función de ser cada día mejor y alcanzar los objetivos de mejoramiento continuo en cada una de las tareas que se llevan a cabo, particularmente la satisfacción del cliente integrando productos y servicios como procesos de logística integral (entrada, salida, interna e inversa), de tal forma que en dicha logística se generen procesos de administración eficaces, comercialización eficiente, producción y servicios integrales que aseguren el éxito futuro de la empresa.

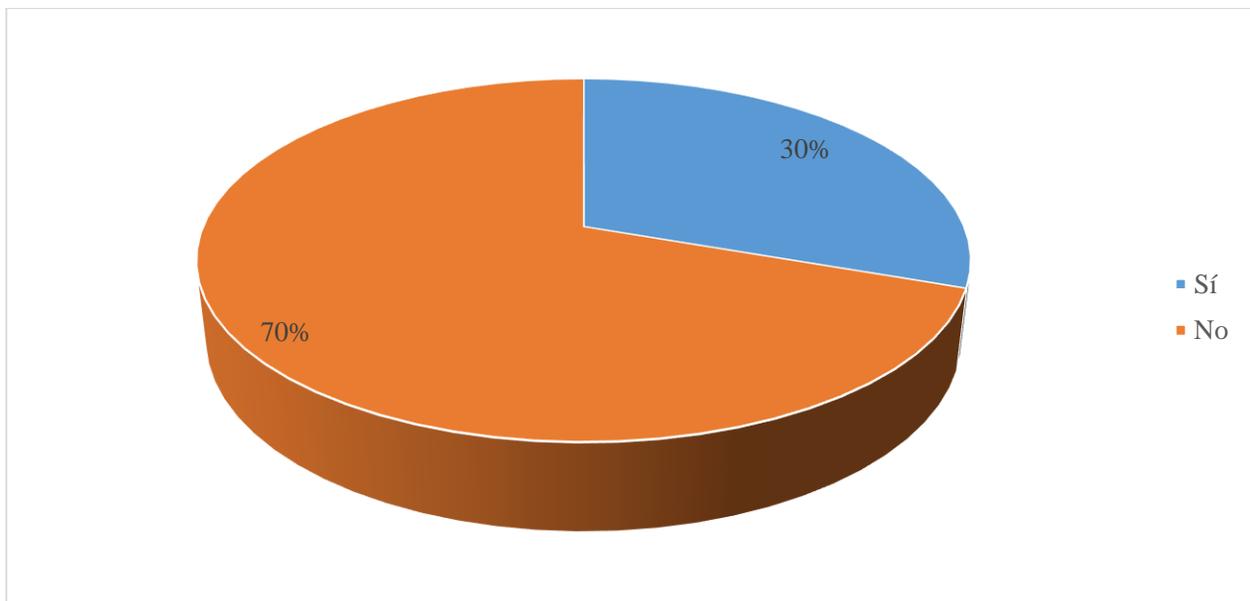


Figura 14. ¿Se lleva a cabo evaluación de las actividades micrologísticas?

Los encuestados manifiestan: sí, el 30%; no, el 70%. Todas las actividades micrologísticas requieren la participación de la gerencia y sus colaboradores como estrategia administrativa, comercial y de personal que contribuya al manejo de los elementos operacionales y administrativos generando un margen de contribución satisfactorio, políticas de distribución en los servicios integrales, sistemas propios de distribución y por ende determinar dimensiones competitivas con la mayor calidad en cada una de las tareas micrologísticas.

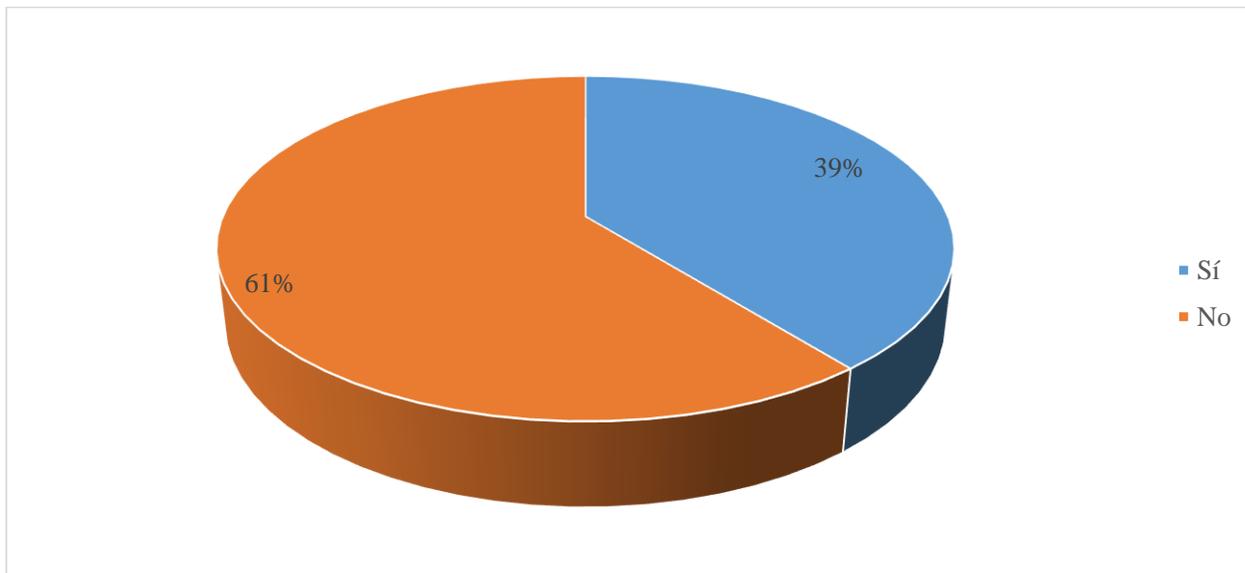


Figura 15. ¿Cree usted que los controles micrologísticos son objetivos y se ajustan al mercado?

Los encuestados manifiestan: sí, el 39% y no, el 61%. Es a través de los canales micrologísticos que la organización podrá optimizar, rentabilizar y minimizar discrepancias que afecten el manejo micrologístico en los procesos. Por ello, para que se lleve a cabo controles micrologísticos adecuados se debe tener en cuenta el manual de funciones, identificar operaciones internas e integrales, aplicación de procesos administrativos y logísticos que contribuyan o sirvan como herramienta eficaz a la empresa y logre satisfacer las expectativas del cliente.

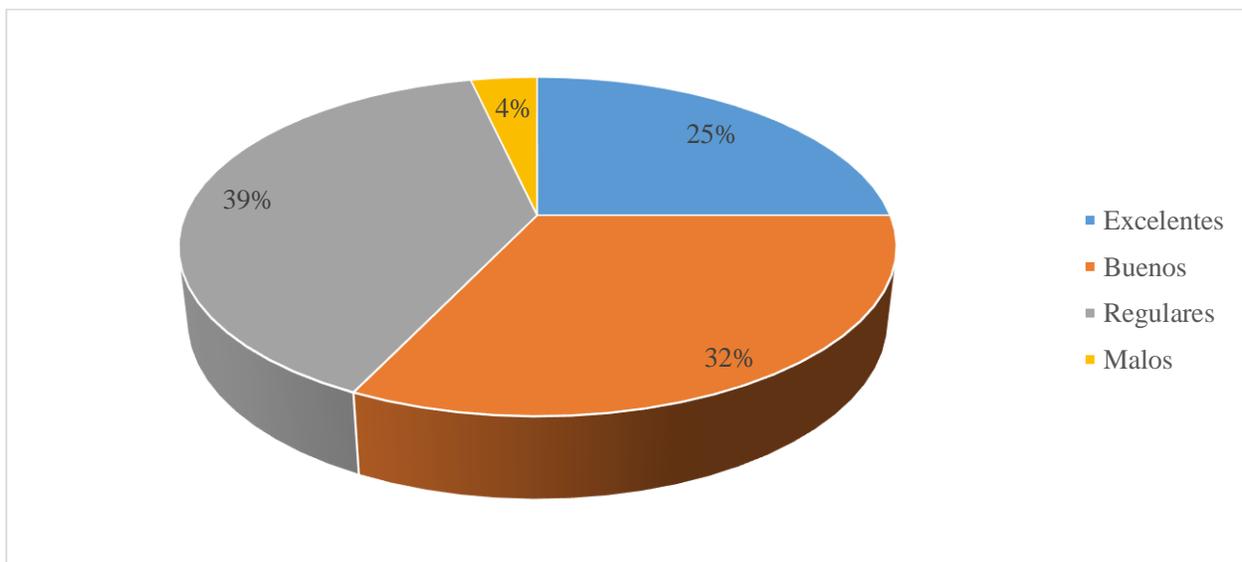


Figura 16. ¿Percibe usted que la calidad y adquisición de la micrologística, llevados por la empresa es?

Los encuestados manifiestan: excelentes, el 25%; buenos, el 32%, regulares, el 39% y malos, el 4%. El factor de calidad está ligado al servicio, es por ello que los clientes no son únicamente las personas que de fuera se acercan a la empresa para realizar negocios y buscar la satisfacción de sus expectativas, sino tendrá el llamado cliente externo y colaboradores que la conforman; y dado su objetivo es ofrecer y satisfacer plenamente a los clientes. Requiriendo para ello una profunda calidad humana, prestando un servicio excelente y donde se entienda que la calidad es cuestión de virtudes y la prestación debe ser efectiva, consistente en darle al cliente exactamente lo que él quiere, y donde sea una forma de actuar con el compromiso de todo su talento humano y la buena calidad satisface al comprador, incrementa las ventas, utilidades, permitiendo el crecimiento y asegurando el éxito empresarial.

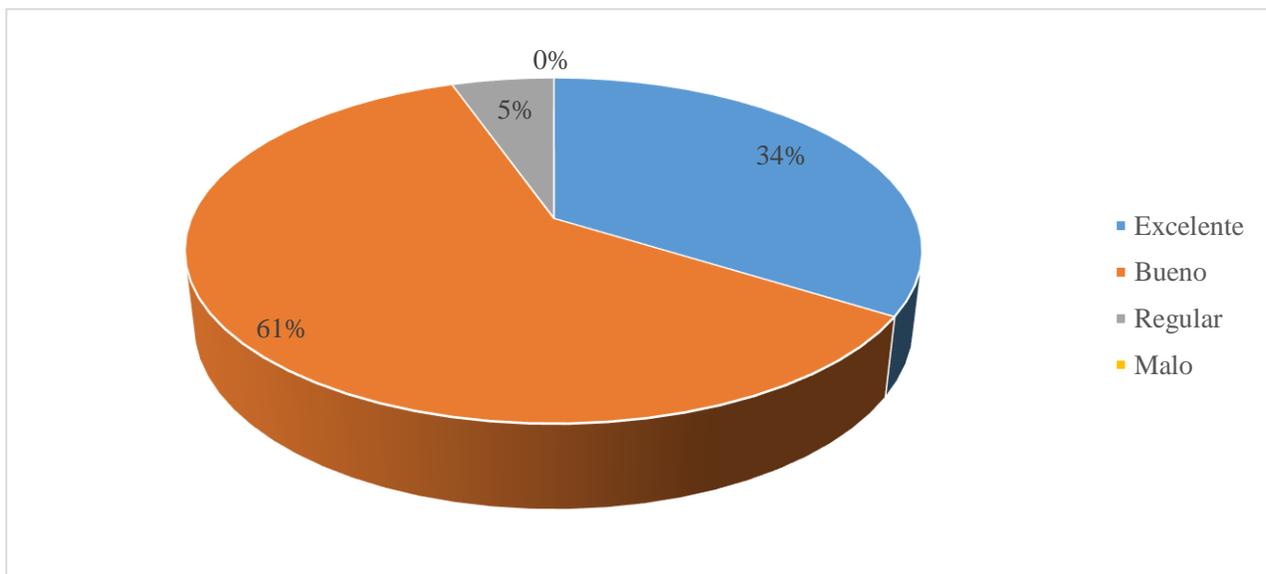


Figura 17. ¿Cómo califica la gestión de relaciones con los clientes?

Los encuestados manifiestan: excelente, el 34%; bueno, el 61%; regular, el 5%. Las relaciones con los clientes juegan un papel de relevancia en el contexto del mundo de los negocios actuales, ya que depende de las buenas relaciones y de la manera de hacer clientes satisfechos, logrando asegurar que la experiencia con la empresa sea siempre positiva y grata. La buena relación conlleva a que el servicio sea simplemente satisfacer las necesidades del cliente y que la empresa tenga como prioridad que su creencia es servir con calidad, dándole al cliente la mejor atención, respeto y valor como persona.

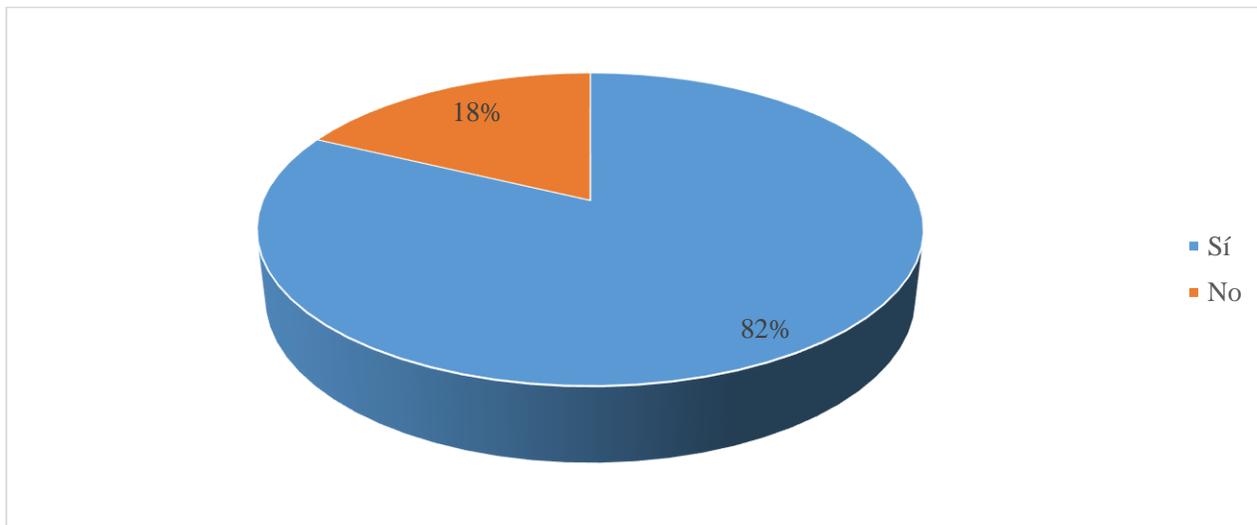


Figura 18. ¿Tiene conocimiento que la empresa aplica metodología para desarrollar una estrategia de servicio al cliente?

Los encuestados manifiestan: sí, el 82%, no, el 18%. La manera de hacer clientes contentos es asegurar que la experiencia con la empresa sea siempre positiva y agradable; los servicios son conocimientos y acciones de especialidad que se entregan para satisfacer las expectativas o necesidades requeridas por el cliente. Por tanto, los clientes es toda persona a quien se le puede dejar satisfecho cuando demanda algún producto o servicio, con la mayor amabilidad y calidad, para fidelizarlo y servirle hasta lograr su total satisfacción. El objetivo fundamental de la empresa entonces, debe ser la prestación de servicios con la mejor actitud y en función de generar satisfacción y rentabilidad.

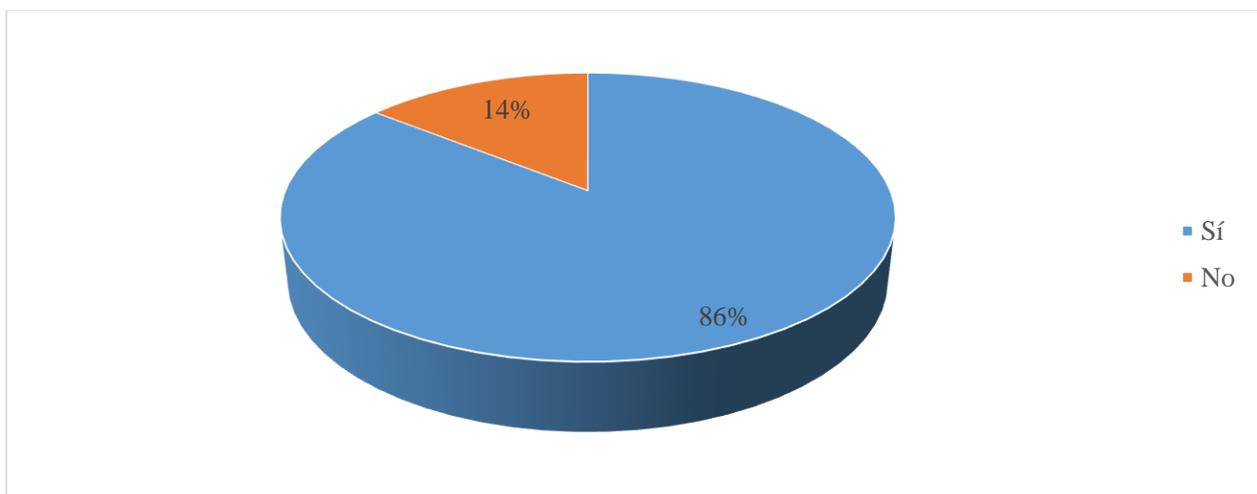


Figura 19. ¿Existe una comunicación asertiva en todas las áreas de gestión de la empresa?

Los encuestados manifiestan: sí, el 86% y no, el 14%. En todas las actividades de la empresa, el factor comunicación debe ser la clave fundamental para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Por tanto, la comunicación permite compartir con todos de una manera eficaz y mantener la excelencia favoreciendo el buen entendimiento y estableciendo procesos dinámicos y irreversibles, dentro de un proceso que progresa en el espacio y el tiempo, y en función de carácter estratégico como elemento de progreso, eficacia de la empresa, colaboradores y clientes.

6.2 Determinar las dimensiones competitivas de calidad en las actividades micrologísticas

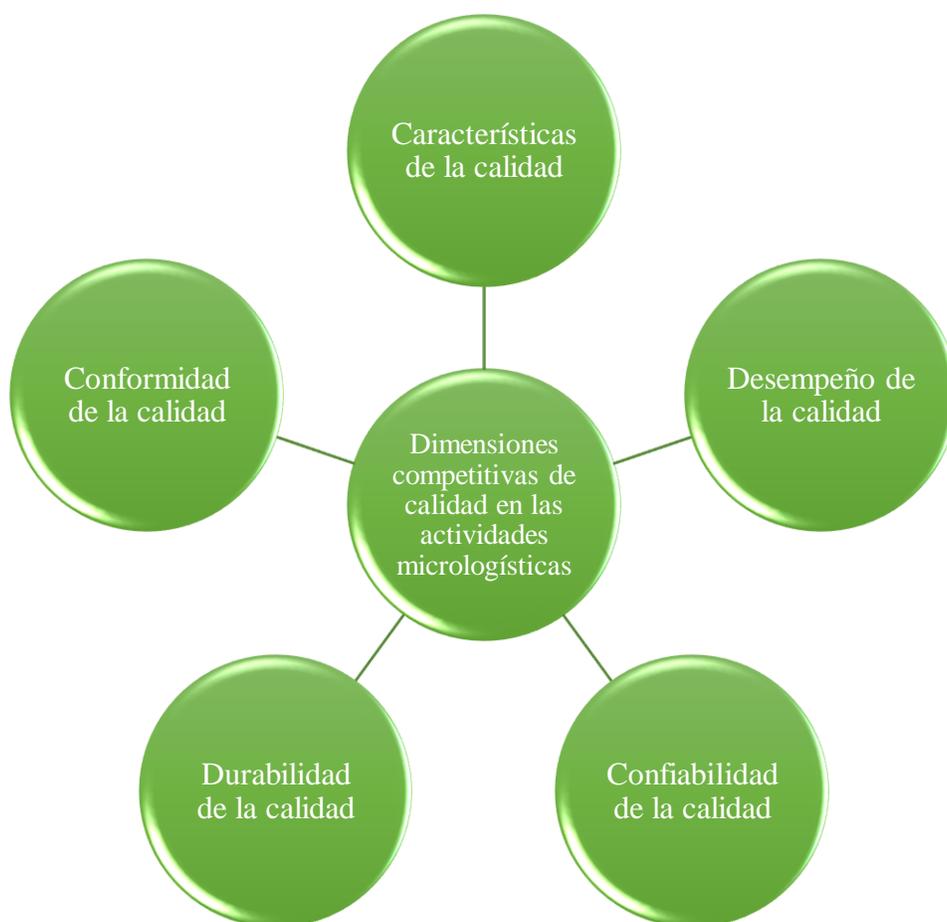


Figura 20. Dimensiones competitivas de calidad en las actividades micrologísticas.
Fuente: (El autor, 2018).

Explicaciones: las dimensiones competitivas de calidad en las actividades micrologísticas, permiten desde luego, estar en un mercado competitivo cumpliendo las expectativas con calidad a sus clientes; así mismo, garantizar que a través de la micrologística cada uno de los elementos que hacen parte de las operaciones, contribuyan al mejoramiento continuo siempre.

Cuando se hace referencia al desempeño de la calidad, se busca la mejor manera de cómo debe funcionar el producto o servicio acorde con las necesidades y expectativas, con calidad y excelencia. Es decir, establecer si a través de la micrologística se está llevando a cabo un desempeño comercial por parte del colaborador, si se está cumpliendo con todos los requerimientos acorde con los estándares de calidad, que le permite ser más competente.

Con respecto a la confiabilidad de la calidad, hace referencia al funcionamiento de los bienes y servicios comercializados en el mercado y que se espera establecer la mayor durabilidad; haciendo más productiva y manejando con mayor certeza la seguridad.

En cuanto a la durabilidad de la calidad, esta juega un papel relevante para que la durabilidad del bien o servicio se dé con mayor certeza y presencia. Por ello, es conveniente realizar permanentemente los procesos para hacer los correctivos necesarios y análisis que permitan márgenes de error en cada uno de los productos o servicios.

Pasando a la conformidad de la calidad, ésta tiene que ver con la satisfacción que está generando la organización y que significa conformidad en el cumplimiento de estándares implantados por un sistema de calidad. De ahí, la necesidad de organización en todas las operaciones (recibo, entrega, recepción, almacenamiento y despacho).

Finalmente, se indica la dimensión que hace referencia a las características de la calidad, donde cada producto debe identificar las cualidades que posee, lo cual conlleva que el cliente defina la calidad de los productos y servicios. Por ello, se requiere de observar detenidamente las cualidades pertinentes de cada referencia, y así garantizar estándares de calidad.

6.3 Incidencia de la gestión logística y su aplicación micro en los procesos de planeación y organización de la empresa

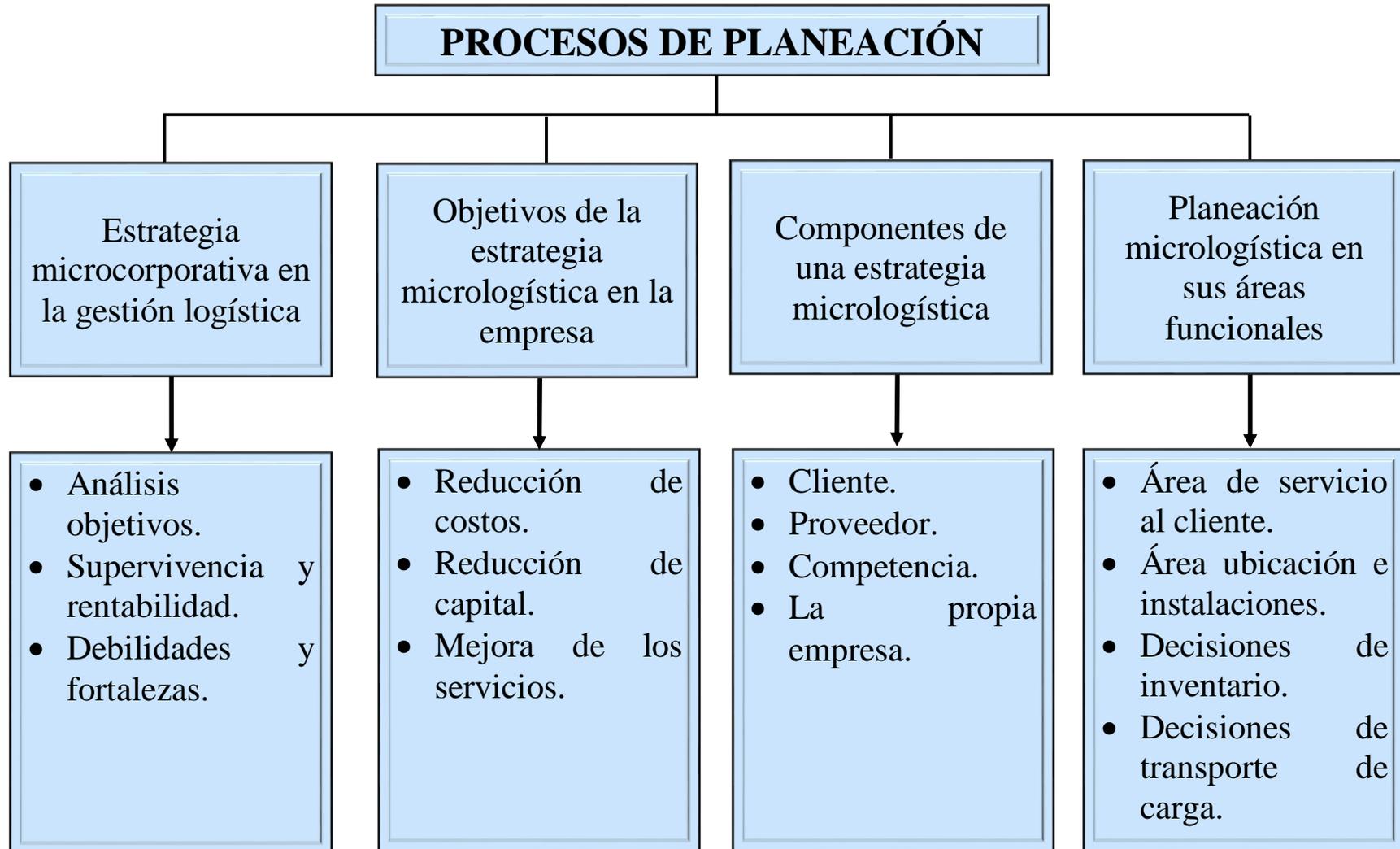


Figura 21. Procesos de planeación.

Fuente: el autor (2018).

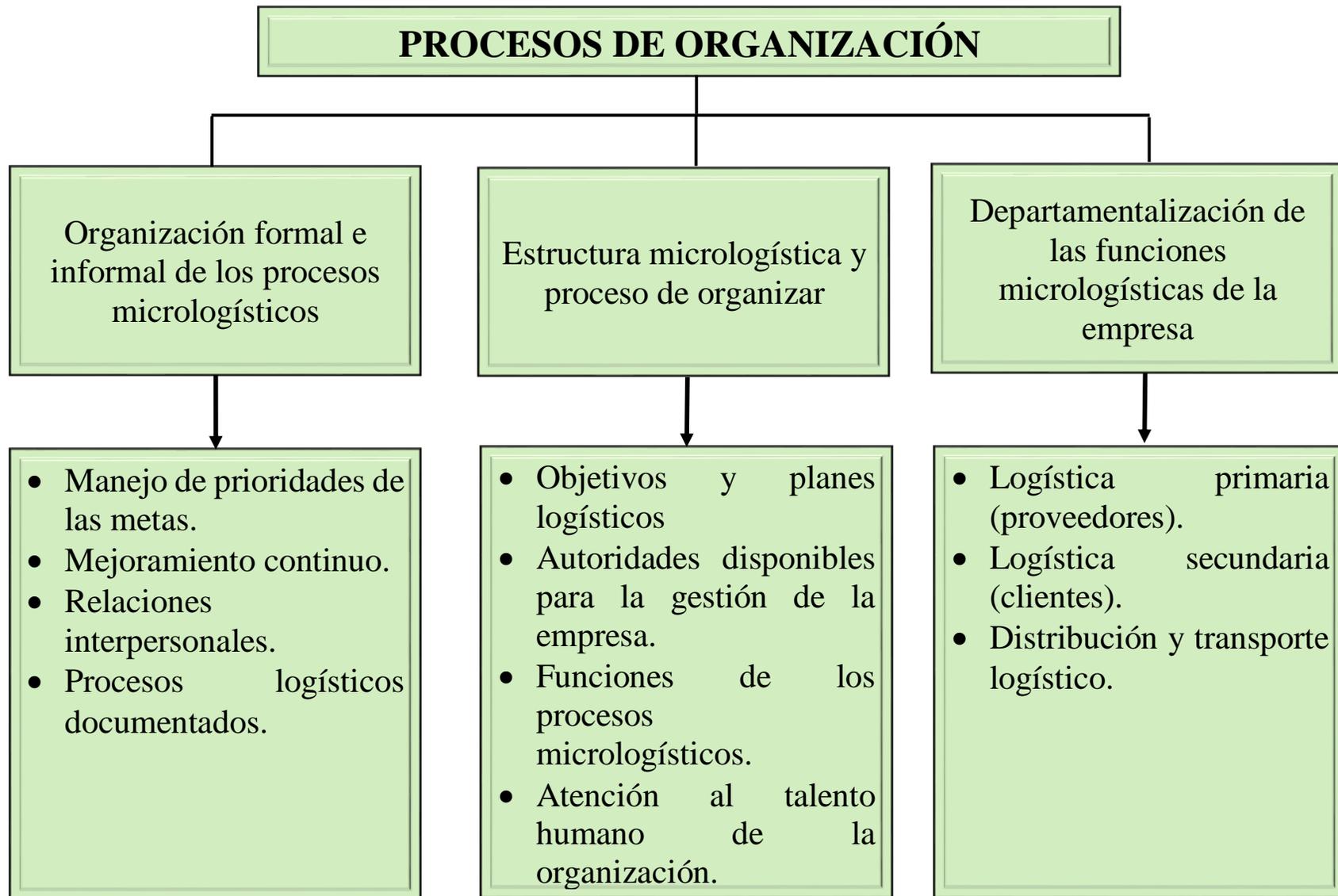


Figura 22. Procesos de organización.
Fuente: el autor (2018).

7. Conclusiones

Con base en los objetivos propuestos, se establecen las siguientes conclusiones:

Es relevante que la empresa conozca ampliamente los procesos logísticos internos, si se tiene en cuenta que contribuyen a la logística, de entrada, salida, interna e inversa. Así mismo, identificar claramente los objetivos de la logística que permita comprender las necesidades e inquietudes del cliente y de todos los actores que intervienen en el proceso comercial. Así mismo, conocer los puntos fuertes y débiles de la competencia aprendiendo de ello para ser más eficaz y eficiente. Como también identificar los objetivos de la empresa como componentes innovadores que se deben aceptar y adaptar por todos los que llevan a cabo los procesos de la empresa. Al igual que mantener prioridad en la logística como requerimiento para generar procesos y mecanismos a corto, mediano y largo plazo. Tener presente el manejo adecuado de los equipos logísticos y distribuirlos adecuadamente; no olvidar planificar y programar la prestación de servicios integrales, como estratégicos de liderazgo, y tener en cuenta la aplicación de la planeación y organización como funciones administrativas adecuadas para su funcionamiento y desempeño integral. Dar a conocer los elementos o componentes que interactúan en la empresa para ser más eficaz y eficiente las operaciones. Establecer un servicio al cliente como estrategia para fidelizarlos y cumplir con sus expectativas, necesidades generando satisfacción y rentabilidad.

Con respecto al segundo objetivo, consistente en determinar las dimensiones competitivas de calidad en las actividades micrologísticas, se establecen los siguientes, con probabilidad de que la empresa las implemente y contribuya al mejoramiento continuo garantizando el éxito de la misma, ellas son: características de calidad, desempeño, competitividad, durabilidad y calidad.

Como tercer objetivo propuesto, se destaca la incidencia a nivel de procesos de planeación y organizaciones; para lo cual se debe tener en cuenta en planeación: estrategias micrologísticas a la gestión logística; objetivos de la estrategia micrologística en las empresas; componentes de la estrategia y planeación micrologística en sus áreas funcionales.

En los procesos de organización, se ofrecen: organización formal e informal de los procesos micrologísticos; estructura micrologística y procesos de organizar e incluye departamentalización de las funciones micrologísticas de la empresa.

8. Recomendaciones

- a) Es relevante que la empresa Envía S.A.S., identifique claramente la micrologística para optimizar los procesos internos en particular la distribución, almacenamiento e inventarios.
- b) Establecer la importancia que tiene la planeación, organización, controles y evaluación para los procesos micrologísticos, en el desempeño de actividades internas de la empresa.
- c) Tener presente que la satisfacción del cliente interno y externo debe ser una tarea prioritaria que permita satisfacer las necesidades del cliente con agilidad y oportunidad y de una forma eficiente y efectiva.
- d) Mirar permanentemente que los sistemas de almacenamiento, servicios, inventarios, lleven a cabo análisis general para que en el momento de la toma de decisiones, el administrador tenga claro los procesos logísticos y a la vez garantice su debida aplicación.
- e) Aplicar las herramientas para el manejo eficiente y efectivo de la logística, y así lograr que la gestión constituya una herramienta valiosa para la mejora en los procesos logísticos.
- f) Socializar a todos los integrantes que la conforman los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores), de tal forma que contribuya a generar una mejor supervivencia, rentabilidad y crecimiento organizacional y empresarial.
- g) Establecer una comunicación asertiva que genere información clara y precisa en cada una de las áreas funcionales con miras a alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Referencias bibliográficas

- Anaya, J. J. (1998). *La gestión operativa de la empresa: un enfoque de logística integral*. España. ESIC Editorial.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson. Prentice Hall.
- Batalla, J. M. (2013). *Las marcas buenas venden más y las buenas personas duermen mejor: la solidaridad y el beneficio empresarial pueden y deberían ir de la mano*. Barcelona, España: Plataforma Editorial.
- Bermúdez, L. T. y Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Prentice Hall.
- Bohm, M. (2011). *Mercadeo local: gánese al cliente ahí mismo*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Panamericana.
- Bonilla Castro, E. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Norma.
- Chopra, S. (2008). *Administración de la cadena de suministro, estrategia, planeación y operaciones*. Tercera edición. México: Ediciones Pearson Educación.
- Drucker, P. (1970). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Editorial Suramericana.

Koontz, H. & Weihrich, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Catorceava edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Prentice Hall.

Martín, J. (2013). Controle su flota de camiones con un click. *Revista de logística*, 21(1).

Méndez Álvarez, C. E. (2014). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Cuarta edición. México, D.F.: Grupo Noriega Editores.

Mora G., Luis Aníbal (2008). *Gestión logística integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Perrotin, R. & Pierre, H (1996). *Optimizando las compras*. Gestión 2000.

Portafolio (2017). La coordinación entre empresas es el reto mayor de la logística. En: *Portafolio*. Publicado el 6 de abril de 2017.

Prahalad, C. R. y Ramascuamy, V. (2004). *El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Reyes, G. E. (2012). *Proyectos de investigación gestión empresarial y desarrollo*. Documento de investigación. Facultad de Administración. Bogotá, D.C. Colombia. Universidad del Rosario.

Rojas López, M. D., Guisao Giraldo, E. Y. & Cano Arenas, J. A. (2011). *Logística integral*. Bogotá: Ediciones de la U.

Silvera Escudero, R. E. (2017). *Micrologística, cómo optimizar los procesos logísticos internos*. Primera edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Vélez Maya, T. (2014). *Logística empresarial: Gestión eficiente del flujo de suministros*. Primera Edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.

Apéndices

Apéndice A. Entrevista al administrador.

Entrevista dirigida al administrador de la empresa Envía Colvanes S.A.S., con la finalidad de establecer la gestión en los procesos micrologísticos internos que se llevan a cabo.

1. ¿Cómo aplica la empresa la logística empresarial?

La logística se aplica cuando se lleva a cabo la planeación realizada teniendo en cuenta los recursos y alcances para ejecutarla.

2. ¿De qué forma se optimizan los procesos logísticos internos?

Los procesos logísticos internos pueden optimizarse con la mejora continua, disminución de tiempo en cada función, cumpliendo con los objetivos propuestos.

3. ¿Cómo se llevan a cabo los procesos logísticos internos?

Se llevan a cabo mediante la planeación y planificación creada para el cumplimiento de los objetivos.

4. ¿Cómo es la gestión logística y su aplicación micro en los procesos planeación y organización de la empresa?

La aplicación micrologística en los procesos de planeación y organización se usa en el análisis realizado a cada gestión por colaborador. Llevando control de lo gastado.

5. ¿Cómo se lleva a cabo la administración de los procesos logísticos?

La administración de los procesos logísticos se cumple cuando se ejecuta la planeación realizada teniendo en cuenta las posibles situaciones o novedades que se pudieran presentar en el desarrollo.

6. ¿Qué características o generalidades presentan la logística interna de la empresa?

La logística interna de la compañía se busca en la planeación, organización y la traza de los objetivos a cumplir.

7. ¿Qué características o generalidades presentan la logística externa de la empresa?

La logística externa como característica principal tiene el enfoque en las posibles novedades que se pueden presentar.

8. ¿Se lleva a cabo diagnóstico y evaluación para la mejora de los procesos micrologísticos?

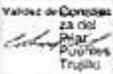
Si se evalúan los procesos micrologísticos con el fin de implementar mejoras y posibles cambios para optimizar recursos y el cumplimiento.

9. ¿Cómo es el manejo de los datos a nivel empresarial?

Este manejo se realiza de forma abierta mediante el sistema de medición BSC (Balance Score Card), el cual apunta a la medición diaria de la gestión realizada de cada área y por su puesto cada colaborador.

Apéndice B. Cámara de Comercio.

	CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
	REGISTRO UNICO EMPRESARIAL
	CODIGO DE VERIFICACION: 054520299D4CD5
	28 DE SEPTIEMBRE DE 2017 HORA 17:08:20
	R054520299 PAGINA: 1 de 20

***** LA MATRICULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS. ***** ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO ***** RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO ***** PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/ *****	
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS. LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL CERTIFICA:	
NOMBRE : COLVANES SAS SIGLA : ENVIA S A S O ENVIA COLVANES S A S N.I.T. : 800185306-4 DOMICILIO : BOGOTA D.C. CERTIFICA:	
MATRICULA NO: 00527790 DEL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 CERTIFICA:	
RENOVACION DE LA MATRICULA :31 DE MARZO DE 2017 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017 ACTIVO TOTAL : 197,218,085,522 TAMAÑO EMPRESA : GRANDE CERTIFICA:	
DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CLL. 13 NO. 84-60 MUNICIPIO : BOGOTA D.C. EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : juridica@enviacolvanes.com.co DIRECCION COMERCIAL : CLL. 13 NO. 84-60 MUNICIPIO : BOGOTA D.C. EMAIL COMERCIAL : egiraldo@enviacolvanes.com.co CERTIFICA:	
CONSTITUCION: ESCRITURA PUBLICA NO.2.997 NOTARIA 41 DE SANTAFE DE BOGOTA DEL 11 DE DICIEMBRE DE 1.992, INSCRITA EL 31 DE DICIEMBRE-DE 1.992, BAJO EL NO.391.196 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA: COLVANES LTDA. CERTIFICA:	
	

QUE POR ACTA NO. 051 DE LA JUNTA DE SOCIOS, DEL 18 DE MAYO DE 2010, INSCRITA EL 29 DE JUNIO DE 2010 BAJO EL NÚMERO 1394761 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD DE LA CAMBIO SU NOMBRE DE: COLVANES LTDA., POR EL DE: COLVANES SAS SIGLAS ENVIA S A S O ENVIA COLVANES S A S

CERTIFICA:

QUE POR ACTA NO. 051 DE LA JUNTA DE SOCIOS, DEL 18 DE MAYO DE 2010, INSCRITA EL 29 DE JUNIO DE 2010 BAJO EL NÚMERO 1394761 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA SE TRANSFORMO DE SOCIEDAD LIMITADA A SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA BAJO EL NOMBRE DE: COLVANES SAS SIGLAS ENVIA S A S O ENVIA COLVANES S A S

CERTIFICA:

REFORMAS:

DOCUMENTO NO.	FECHA	ORIGEN	FECHA	NO. INSC.
0001175	1998/03/11	NOTARIA 55	1998/04/06	00628994
0005346	1998/12/29	NOTARIA 55	1999/01/04	00663387
0000138	2000/02/08	NOTARIA 62	2000/02/08	00715255
0003506	2000/10/25	NOTARIA 55	2000/10/27	00750618
0002537	2002/11/28	NOTARIA 55	2002/12/02	00855142
0000348	2004/02/19	NOTARIA 55	2004/02/24	00921699
0000110	2007/01/22	NOTARIA 55	2007/02/01	01106462
0002891	2008/10/21	NOTARIA 55	2008/10/24	01251699
297	2009/02/18	NOTARIA 55	2009/02/21	01277057
051	2010/05/18	JUNTA DE SOCIOS	2010/06/29	01394761
052	2010/07/13	ASAMBLEA DE ACCIONIST	2010/07/16	01399429

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA SOCIEDAD ES INDEFINIDO

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TIENE COMO OBJETO PRINCIPAL: 1) LA EXPLOTACIÓN DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA INDUSTRIA TRANSPORTADORA EN EL SERVICIO PÚBLICO DE CARGA Y DE PASAJEROS. EL SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA SE PODRÁ PRESTAR EN EL EXTERIOR O EN EL PAÍS. EN ÉSTE ÚLTIMO CASO SE HARÁ DE ACUERDO CON LA LICENCIA OTORGADA PARA EL EFECTO POR LA AUTORIDAD NACIONAL COMPETENTE; 2) A. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS POSTALES;• B. LA PRESTACIÓN DE SERVIDOS DE MENSAJERÍA EXPRESA NACIONAL E INTERNACIONAL; 3) A. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE GIRO DE DINERO A TRAVÉS DE CUALQUIER MEDIO FÍSICO, ELECTRÓNICO O TELEFÓNICO, POR FAX, ETC.; B. EL RECAUDO DE DINERO PARA LA PRESTACIÓN Y PAGO DE TODA CLASE DE BIENES Y SERVICIOS; 4) A. LA COMERCIALIZACIÓN, IMPORTACIÓN O EXPORTACIÓN DE CUALQUIER TIPO DE MERCANCÍAS; B. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN GENERAL, LOS CUALES PUEDEN SER PROPIOS O DE TERCEROS; C. LA COMERCIALIZACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y MERCADEO DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES; D. COMERCIALIZACIÓN DE TARJETAS PREPAGO; 5) LA REALIZACIÓN DE CUALQUIER ACTIVIDAD PROPIA DE LA INGENIERÍA CIVIL O DE LA ARQUITECTURA, TALES COMO ESTUDIOS, CONSULTORÍA, CONSTRUCCIÓN, INTERVENTORÍA, ETC.; 6) LA SUPERVISIÓN, ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y/O MANTENIMIENTO DE SERVICIOS, OBRAS O EMPRESAS PROPIAS O AJENAS; Y 7) EL ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍAS DE TERCEROS, ES DECIR, LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES TÍPICAS DE UN OPERADOR LOGÍSTICO. EN DESARROLLO DE ESTE OBJETO LA SOCIEDAD PODRÁ EJECUTAR TODOS LOS ACTOS O CONTRATOS QUE FUEREN NECESARIOS O CONVENIENTES PARA EL CABAL CUMPLIMIENTO DEL OBJETO SOCIAL MENCIONADO, TALES COMO: (A) FORMAR PARTE DE OTRAS SOCIEDADES ANÓNIMAS O DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ADQUIRIENDO O SUSCRIBIENDO ACCIONES O HACIENDO APORTES DE! CUALQUIER ESPECIE, ADQUIRIRLAS, INCORPORARLAS O FUSIONARSE CON ELLAS, SIEMPRE QUE EL OBJETO SOCIAL DE AQUELLAS SOCIEDADES SEA SIMILAR AL DE ÉSTA, O



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

REGISTRO UNICO EMPRESARIAL

CODIGO DE VERIFICACION: 054520299D4CD5

28 DE SEPTIEMBRE DE 2017 HORA 17:08:20

R054520299 PAGINA: 2 de 20

* * * * *

COMPLEMENTARIO DEL MISMO; (B) ABRIR ALMACENES Y DEPÓSITOS PARA LA VENTA, DISTRIBUCIÓN Y GUARDA DE MERCANCÍAS Y DEMÁS PRODUCTOS VINCULADOS A SU ACTIVIDAD COMERCIAL; (C) PARTICIPAR EN LICITACIONES O CONCURSOS PÚBLICOS O PRIVADOS DIRECTAMENTE O BAJO LA MODALIDAD DE CONSORCIO O UNIÓN TEMPORAL O CUALQUIER OTRA FORMA DE ASOCIACIÓN O FORMA SOCIETARIA; (D) ADQUIRIR Y ENAJENAR BIENES MUEBLES O INMUEBLES Y TOMARLOS O DARLOS EN ADMINISTRACIÓN Y ARRIENDO; GRAVAR, GIRAR, PROTESTAR Y ACEPTAR TODA CLASE DE INSTRUMENTOS NEGOCIABLES, VERIFICAR TODA CLASE DE OPERACIONES CON ENTIDADES NACIONALES O EXTRANJERAS; EJECUTAR CONTRATOS DE MUTUO CON O SIN INTERÉS, CONSTITUIR CAUCIONES REALES O PERSONALES EN GARANTÍA DE LAS OBLIGACIONES QUE CONTRAIGA; ENAJENAR, GRAVAR Y/O HIPOTECAR TODA CLASE DE BIENES MUEBLES O INMUEBLES; Y, (E) EN GENERAL, EJECUTAR, DESARROLLAR Y LLEVAR A TÉRMINO TODOS AQUELLOS ACTOS CIVILES O COMERCIALES RELACIONADOS DIRECTA O INDIRECTAMENTE CON LOS QUE CONSTITUYEN SU OBJETO SOCIAL, DE MANERA QUE ÉSTE SE REALICE CONFORME A LOS PRESENTES ESTATUTOS.

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
4923 (TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA)
ACTIVIDAD SECUNDARIA:
5320 (ACTIVIDADES DE MENSAJERIA)

CERTIFICA:

CAPITAL:

** CAPITAL AUTORIZADO **

VALOR : \$4,000,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 4,000.00
VALOR NOMINAL : \$1,000,000.00

** CAPITAL SUSCRITO **

VALOR : \$2,000,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 2,000.00
VALOR NOMINAL : \$1,000,000.00

** CAPITAL PAGADO **

VALOR : \$2,000,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 2,000.00
VALOR NOMINAL : \$1,000,000.00

CERTIFICA:

REPRESENTACIÓN LEGAL: LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD SERA EJERCIDA POR EL PRESIDENTE, POR EL GERENTE Y POR EL SUPLENTE DEL GERENTE. EL PRESIDENTE DE LA SOCIEDAD SERÁ NOMBRADO DE MANERA VITALICIA, SALVO QUE ÉSTE RENUNCIE A SU CARGO ANTICIPADAMENTE. EN CASO DE RENUNCIA O MUERTE DEL PRESIDENTE, LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS PODRÁ OPTAR POR REEMPLAZARLO O POR ELIMINAR EL CARGO MEDIANTE UNA REFORMA ESTATUTARIA. EL GERENTE Y SU SUPLENTE SERÁN NOMBRADOS POR LA ASAMBLEA

DE ACCIONISTAS PARA PERIODOS DE UN (1) AÑO, SIN PERJUICIO DE QUE SEAN REMOVIDOS EN CUALQUIER TIEMPO O REELEGIDOS INDEFINIDAMENTE. EL SUPLENTE REEMPLAZARÁ AL GERENTE EN SUS FALTAS ABSOLUTAS, TEMPORALES O ACCIDENTALES. SI VENCIDO EL PERÍODO LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS NO HICIERE UNA NUEVA ELECCIÓN, EL GERENTE Y SU SUPLENTE CONTINUARÁN EN SUS CARGOS HASTA CUANDO ÉSTA SE HICIERE, SALVO QUE SE DECIDA EN CUALQUIER TIEMPO SU REMOCIÓN. ADICIONALMENTE, LA SOCIEDAD CONTARÁ CON UN REPRESENTANTE LEGAL PARA ASUNTOS LABORALES Y UNO PARA ASUNTOS JURÍDICOS, LOS CUALES SERÁN TAMBIÉN ELEGIDOS POR LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS PARA PERIODOS DE UN (1) AÑO, SIN PERJUICIO DE QUE SEAN REMOVIDOS EN CUALQUIER TIEMPO O REELEGIDOS INDEFINIDAMENTE. SI VENCIDO EL PERÍODO LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS NO HICIERE UNA NUEVA ELECCIÓN, ESTOS REPRESENTANTES LEGALES CONTINUARÁN EN SUS CARGOS HASTA CUANDO ÉSTA SE HICIERE, SALVO QUE SE DECIDA EN CUALQUIER TIEMPO SU REMOCIÓN.

CERTIFICA:

** NOMBRAMIENTOS **

QUE POR ACTA NO. 051 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 18 DE MAYO DE 2010, INSCRITA EL 29 DE JUNIO DE 2010 BAJO EL NUMERO 01394761 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE	
GIRALDO MEJIA EDUARDO	C.C. 000000003228090
SUPLENTE DEL GERENTE	
MORENO ULLOA MARTHA LUCIA	C.C. 000000051572589

QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0002537 DE NOTARIA 55 DE BOGOTA D.C. DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2002, INSCRITA EL 2 DE DICIEMBRE DE 2002 BAJO EL NUMERO 00855142 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL PARA ASUNTOS LABORALES	
ALBA SALAMANCA JORGE ENRIQUE	C.C. 000000019119825

QUE POR ACTA NO. 051 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 18 DE MAYO DE 2010, INSCRITA EL 8 DE JULIO DE 2010 BAJO EL NUMERO 01396939 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
PRESIDENTE	
CUBIDES OLARTE HENRY	C.C. 000000001094204

QUE POR ACTA NO. 067 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 16 DE ABRIL DE 2012, INSCRITA EL 18 DE MAYO DE 2012 BAJO EL NUMERO 01635147 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL PARA ASUNTOS JURIDICOS	
LOZANO LABRADOR JUAN CARLOS	C.C. 000000093404039

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: LOS REPRESENTANTES LEGALES DE LA SOCIEDAD EJERCERÁN, CONJUNTA O INDIVIDUALMENTE, LAS SIGUIENTES FUNCIONES: 1. EJERCER LA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE LOS NEGOCIOS SOCIALES, ASÍ COMO DELEGAR EN CUALQUIER OTRA PERSONA, LAS FUNCIONES QUE ESTIME CONVENIENTES. 2. REALIZAR Y CELEBRAR TODA CLASE DE OPERACIONES, ACTOS Y CONTRATOS RELACIONADOS CON LOS ACTOS Y SERVICIOS CUYA REALIZACIÓN Y PRESTACIÓN CONSTITUYE EL OBJETO SOCIAL DE LA SOCIEDAD; 3. ELEGIR Y REMOVER LIBREMENTE A LOS FUNCIONARIOS EJECUTIVOS DE MÁXIMA JERARQUÍA A DE LA SOCIEDAD. 4. DISPONER, CUANDO LO CONSIDERE OPORTUNO, CONVENIENTE O NECESARIO, LA FORMACIÓN DE COMITÉS CONSULTIVOS O TÉCNICOS, INTEGRADOS POR EL NÚMERO DE MIEMBROS QUE DETERMINE. 5. NOMBRAR LOS ASESORES QUE ESTIME CONVENIENTES. 6. FIJAR LOS REGLAMENTOS INTERNOS DE LA SOCIEDAD. 7. REPRESENTAR A LA SOCIEDAD JUDICIAL Y



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

REGISTRO UNICO EMPRESARIAL

CODIGO DE VERIFICACION: 054520299D4CD5

28 DE SEPTIEMBRE DE 2017 HORA 17:08:20

R054520299

PAGINA: 3 de 20

EXTRAJUDICIALMENTE ANTE LOS ACCIONISTAS Y TERCEROS. 8. PREPARAR A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS EL INFORME DE GESTIÓN, EL CUAL SE ENTENDERÁ SIEMPRE PRESENTADO DE MANERA CONJUNTA, SALVO MANIFESTACIÓN ESCRITA EN CONTRARIO DE ALGUNO DE LOS REPRESENTANTES LEGALES. 9. PRESENTAR A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS LOS ESTADOS FINANCIEROS DE CADA EJERCICIO, Y LOS DEMÁS ANEXOS E INFORMES DE QUE TRATA EL ARTÍCULO 446 DEL CÓDIGO DE COMERCIO. 10. CUANDO LO ESTIME CONVENIENTE, PROPONER A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS LAS REFORMAS QUE JUZGUE ADECUADO INTRODUCIR A LOS ESTATUTOS. 11. CONVOCAR A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS SIEMPRE QUE LO CREA CONVENIENTE O CUANDO LO SOLICITEN LOS ACCIONISTAS DE CONFORMIDAD CON LA NORMATIVA APLICABLE. 12. EXAMINAR CUANDO LO TENGA A BIEN, DIRECTAMENTE O POR MEDIO DE UNA COMISIÓN, LOS LIBROS, CUENTAS, DOCUMENTOS Y CAJA DE LA SOCIEDAD. 13. INFORMAR A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, CON LA PERIODICIDAD QUE ÉSTA ESTABLEZCA, ACERCA DEL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS, CREACIÓN Y PROVISIÓN DE EMPLEOS Y DEMÁS ACTIVIDADES SOCIALES Y FACILITARLE EL ESTUDIO DE CUALQUIER PROBLEMA PROPORCIONÁNDOLE LOS DATOS QUE REQUIERA. 14. EJECUTAR LOS DECRETOS DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS Y SEGUIR LAS INSTRUCCIONES QUE ÉSTA LE IMPARTA. 15. VELAR POR EL ESTRICTO CUMPLIMIENTO DE TODAS LAS DISPOSICIONES CONSIGNADAS EN ESTOS ESTATUTOS Y DE LAS QUE SE DICTEN PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD, Y TOMAR LAS DECISIONES NECESARIAS EN ORDEN A QUE LA SOCIEDAD CUMPLA SUS FINES Y QUE NO CORRESPONDAN A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS O A OTRO ÓRGANO DE LA SOCIEDAD. 16. DELEGAR DETERMINADAS FUNCIONES PROPIAS DE SU CARGO DENTRO DE LOS LÍMITES SEÑALADOS EN LOS ESTATUTOS; 17. ABRIR O CERRAR ESTABLECIMIENTOS, AGENCIAS Y SUCURSALES EN EL ÁMBITO NACIONAL, NOMBRAR SUS ADMINISTRADORES Y DEFINIR SUS FACULTADES. EL PRESIDENTE TENDRÁ ATRIBUCIONES SUFICIENTES PARA ORDENAR QUE SE EJECUTE O CELEBRE CUALQUIER ACTO, CONTRATO O NEGOCIO COMPRENDIDO DENTRO DEL OBJETO SOCIAL O QUE SE RELACIONEN CON LA EXISTENCIA Y FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD Y PARA TOMAR LAS DETERMINACIONES NECESARIAS EN ORDEN A QUE LA SOCIEDAD CUMPLA SUS FINES, TODO SIN LIMITACIÓN DE NINGUNA ÍNDOLE, NI POR RAZÓN DE LA CUANTÍA DEL ACTO O CONTRATO, NI POR RAZÓN DE SU NATURALEZA. EL GERENTE POR SU PARTE, TENDRÁ LAS MISMAS ATRIBUCIONES QUE EL PRESIDENTE, PERO REQUERIRÁ DE LA APROBACIÓN PREVIA DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS PARA LA REALIZACIÓN O EJECUCIÓN DE CUALQUIERA DE LOS SIGUIENTES ACTOS O CONTRATOS: I) ENAJENAR ACTIVOS DE LA SOCIEDAD, CUALQUIERA QUE SEA SU VALOR; II) CONSTITUIR GRAVÁMENES O LIMITACIONES DE DOMINIO SOBRE LOS ACTIVOS DE LA SOCIEDAD, CUALQUIERA QUE SEA LA CUANTÍA DEL ACTO; III) ADQUIRIR CRÉDITOS POR UNA CUANTÍA SUPERIOR A MIL NOVECIENTOS CINCUENTA SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES (1.950 SMLMV); IV) REALIZAR O EJECUTAR CUALQUIER ACTO O CONTRATO CON UNA CUANTÍA SUPERIOR A MIL NOVECIENTOS CINCUENTA SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES (1.950 SMLMV). EL REPRESENTANTE LEGAL PARA ASUNTOS LABORALES, POR SU PARTE, EJERCERÁ

SOLAMENTE LAS SIGUIENTES FUNCIONES: (A) COMPARECER, EN REPRESENTACIÓN DE LA SOCIEDAD, A TODOS LOS PROCESOS, JUICIOS Y/O DILIGENCIAS DE ORDEN LABORAL, TANTO DE CARÁCTER JUDICIAL COMO ADMINISTRATIVO QUE SE INSTAUREN O ADELANTEN EN CONTRA DE LA SOCIEDAD O QUE ÉSTA PROMUEVA CONTRA ALGUNA PERSONA NATURAL O JURÍDICA, TENIENDO PARA EL EFECTO TODAS LAS FACULTADES NECESARIAS PARA DEFENDER LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD Y PARA LLEVAR EL PROCESO, JUICIO O DILIGENCIA A BUEN TÉRMINO; (B) NOTIFICARSE DE TODAS LAS PROVIDENCIAS, DEMANDAS Y DEMÁS AUTOS O DOCUMENTOS EMANADOS O EXPEDIDOS POR EL MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, JUZGADOS O TRIBUNALES LABORALES, ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD, ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES, INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL, ADMINISTRADORAS DE RIESGOS PROFESIONALES, CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR, SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR Y DEMÁS ENTIDADES DEL ORDEN NACIONAL DEPARTAMENTAL, DISTRITAL O MUNICIPAL QUE TENGAN RELACIÓN Y/O EJERZAN FUNCIONES O TENGAN AUTORIDAD EN EL ÁMBITO LABORAL; (C) DESIGNAR APODERADOS ESPECIALES QUE REPRESENTEN A LA SOCIEDAD EN PROCESOS, JUICIOS O DILIGENCIAS DE CARÁCTER LABORAL DE ORDEN ADMINISTRATIVO O JUDICIAL; Y, (D) ABSOLVER PERSONALMENTE INTERROGATORIOS DE PARTE QUE LE SEAN FORMULADOS A LA SOCIEDAD, CON FACULTAD PARA ACEPTAR O NEGAR HECHOS QUE OBLIGUEN O PUEDAN OBLIGAR A LA SOCIEDAD. EL REPRESENTANTE LEGAL PARA ASUNTOS JURÍDICOS, POR ÚLTIMO, EJERCERÁ SOLAMENTE LAS SIGUIENTES FUNCIONES: (A) COMPARECER, EN REPRESENTACIÓN DE LA SOCIEDAD Y EN SU CALIDAD DE PROFESIONAL DEL DERECHO, EN TODOS LOS PROCESOS, JUICIOS O DILIGENCIAS DE ORDEN DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO O JUDICIAL QUE SE INSTAUREN O ADELANTEN EN CONTRA DE LA SOCIEDAD O QUE ÉSTA PROMUEVA CONTRA ALGUNA PERSONA NATURAL O JURÍDICA, TENIENDO PARA EL EFECTO LA FACULTAD DE TRANSIGIR, CONCILIAR, ENTREGAR, RECIBIR, SUSTITUIR Y REASUMIR ASÍ COMO DE INTERPONER Y CONTESTAR RECURSOS Y EXCEPCIONES, Y TODAS LAS FACULTADES NECESARIA PARA DEFENDER LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD Y PARA LLEVAR EL PROCESO, JUICIO O DILIGENCIA A BUEN TÉRMINO; (B) NOTIFICARSE DE TODAS LAS PROVIDENCIAS, DEMANDAS Y DEMÁS AUTOS O DOCUMENTOS EMANADOS O EXPEDIDOS POR CUALQUIER AUTORIDAD JUDICIAL O ADMINISTRATIVA DEL ORDEN NACIONAL, DEPARTAMENTAL, DISTRITAL O MUNICIPAL; (C) DESIGNAR APODERADOS ESPECIALES QUE REPRESENTEN A LA SOCIEDAD EN PROCESOS, JUICIOS O DILIGENCIAS DE CUALQUIER ÍNDOLE DE ORDEN ADMINISTRATIVO O JUDICIAL; Y, (D) ABSOLVER PERSONALMENTE INTERROGATORIOS DE PARTE QUE LE SEAN FORMULADOS A LA SOCIEDAD, CON FACULTAD PARA ACEPTAR O NEGAR HECHOS QUE OBLIGUEN O PUEDAN OBLIGAR A LA SOCIEDAD. ES ENTENDIDO QUE LAS FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL PARA ASUNTOS JURÍDICOS NO COMPRENDEN AQUELLAS ASIGNADAS EXPRESAMENTE AL REPRESENTANTE LEGAL PARA ASUNTOS LABORALES. LOS REPRESENTANTES LEGALES PARA ASUNTOS LABORALES Y JURÍDICOS REQUERIRÁN DE PODER ESPECIAL OTORGADO POR EL PRESIDENTE O EL GERENTE DE LA SOCIEDAD PARA LA REALIZACIÓN DE LOS SIGUIENTES ACTOS: I) TRANSIGIR O CONCILIAR JUDICIAL O EXTRAJUDICIALMENTE POR CUANTÍAS SUPERIORES A CIEN SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES (100 SMLMV); Y, II) COMPROMETER A LA SOCIEDAD EN CUALQUIER ACTUACIÓN ADMINISTRATIVA O EXTRAJUDICIAL POR CUANTÍAS SUPERIORES A CIEN SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES (100 SMLMV)

CERTIFICA:

** REVISOR FISCAL **

QUE POR ACTA NO. 53 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 13 DE DICIEMBRE DE 2010, INSCRITA EL 16 DE DICIEMBRE DE 2010 BAJO EL NUMERO 01436974 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE

IDENTIFICACION



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

REGISTRO UNICO EMPRESARIAL

CODIGO DE VERIFICACION: 054520299D4CD5

28 DE SEPTIEMBRE DE 2017 HORA 17:08:20

R054520299

PAGINA: 4 de 20

REVISOR FISCAL PRINCIPAL

LEON CIFUENTES JORGE AUGUSTO

C.C. 000000019087600

REVISOR FISCAL SUPLENTE

LARA ORTIZ LUZ ANGELA

C.C. 000000041761230

CERTIFICA:

QUE MEDIANTE INSCRIPCIÓN NO. 01794833 DE FECHA 30 DE DICIEMBRE DE 2013 DEL LIBRO IX, SE REGISTRO EL ACTO ADMINISTRATIVO NO. 80 DE FECHA 14 DE MARZO DE 2000 EXPEDIDO POR MINISTERIO DE TRANSPORTE, POR MEDIO DEL CUAL HABILITA A LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA PARA PRESTAR EL SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE AUTOMOTOR EN LA MODALIDAD DE CARGA.

CERTIFICA:

QUE PARA EFECTOS DE LOS PREVISTO EN EL ARTICULO 91 DE LA LEY 633 DE 2000, MEDIANTE COMUNICACIÓN DEL 4 DE JULIO DE 2002 INSCRITA EL 11 DE JULIO DE 2002 BAJO EL NÚMERO 00835179 DEL LIBRO IX, SE REPORTÓ LA (S) PÁGINA (S) WEB O SITIO (S) DE INTERNET:

- WWW.COLVANES.COM

CERTIFICA:

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE ACCIONISTA UNICO DEL 19 DE FEBRERO DE 2009, INSCRITO EL 23 DE FEBRERO DE 2009 BAJO EL NUMERO 01277283 DEL LIBRO IX, COMUNICO LA PERSONA NATURAL MATRIZ:

- CUBIDES OLARTE HENRY

DOMICILIO: BOGOTA D.C.

QUE SE HA CONFIGURADO UNA SITUACION DE CONTROL CON LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA.

CERTIFICA:

QUE LA SOCIEDAD TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS:

NOMBRE : ENVIA COLVANES CIUDAD TUNAL

MATRICULA NO : 02289166 DE 30 DE ENERO DE 2013

RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 31 DE MARZO DE 2017

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

DIRECCION : CC TUNAL CR 24 C NO. 48 94 SUR LC 2043

TELEFONO : 7146384

DOMICILIO : BOGOTA D.C.

EMAIL : CONTADOR@ENVIACOLVANES.COM.CO

NOMBRE : ENVIA COLVANES SIETE DE AGOSTO NO 3

MATRICULA NO : 02598680 DE 30 DE JULIO DE 2015

RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 31 DE MARZO DE 2017

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

DIRECCION : CR 29 NO. 66 - 34

TELEFONO : 2250237

DOMICILIO : BOGOTA D.C.

EMAIL : CONTADOR@ENVIACOLVANES.COM.CO

NOMBRE : ENVIA COLVANES NORMANDIA AV ROJAS



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

REGISTRO UNICO EMPRESARIAL

CODIGO DE VERIFICACION: 054520299D4CD5

28 DE SEPTIEMBRE DE 2017 HORA 17:08:20

R054520299

PAGINA: 20 de 20

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,
VALOR : \$ 5,200

PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA
INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE
COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR
SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y
CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.

FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA
AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y
COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.

Apéndice C. Naturaleza de la empresa.

Para la entrega de documentos del servicio de Mensajería Expresa contamos con una red de aproximadamente 350 mensajeros motorizados especializados, distribuidos en todo el territorio nacional, y para la distribución de la Mensajería Masiva contamos con otros 300 Mensajeros en diferente tipo de movilización (moto, bicicleta o a pie).

Tabla 1
Colaboradores empresa Envía Colvanes Villavicencio.

No.	Cargo	Edad	Sexo		Jefe inmediato	Nivel educativo					
			M	F		P	S	T	P	E	O
1	Administrador	28	X		Gerente regional				X		
2	Auxiliar administrativo (a)	29		X	Administrador				X		
3	Coordinador (a) de puntos de venta	28		X	Administrador			X			
4	Promotor (a) comercial de puntos de venta	30		X	Coordinador pdv			X			
5	Promotor (a) comercial de puntos de venta	30		X	Coordinador pdv			X			
6	Promotor (a) comercial de puntos de venta	32		X	Coordinador pdv			X			
7	Promotor (a) comercial de puntos de venta	30	X		Coordinador pdv			X			
8	Promotor (a) comercial de puntos de venta	31	X		Coordinador pdv			X			
9	Promotor (a) comercial de puntos de venta	32	X		Coordinador pdv			X			
10	Vigilante	38	X		Administrador		X				
11	Vigilante	36	X		Administrador		X				
12	Vigilante	35	X		Administrador		X				
13	Asesor sac	33	X		Administrador			X			
14	Auxiliar de servicio	28		X	Administrador			X			
15	Auxiliar operaciones	22	X		Administrador			X			
16	Auxiliar operaciones	24	X		Administrador		X				
17	Auxiliar operaciones	29	X		Administrador		X				
18	Conductor	45	X		Administrador		X				
21	Conductor	42	X		Administrador		X				
22	Conductor	35	X		Administrador		X				
23	Conductor	28	X		Administrador		X				
24	Conductor	28	X		Administrador		X				
25	Conductor	35	X		Administrador		X				
26	Conductor	34	X		Administrador		X				
27	Conductor	32	X		Administrador		X				
28	Mensajero moto	38	X		Administrador		X				
29	Mensajero moto	35	X		Administrador		X				
30	Mensajero moto	34	X		Administrador		X				
31	Mensajero moto	37	X		Administrador		X				
33	Mensajero moto	33	X		Administrador		X				
34	Mensajero moto	34	X		Administrador		X				
35	Mensajero moto	30	X		Administrador		X				
36	Mensajero moto	32	X		Administrador		X				
37	Operador de servicio	25	X		Administrador		X				
19	Operador de servicio	27	X		Administrador		X				
20	Operador de servicio	29	X		Administrador		X				

No.	Cargo	Edad	Sexo		Jefe inmediato	Nivel educativo						
			M	F		P	S	T	P	E	O	
38	Operador de servicio	30	X		Administrador		X					
32	Operador de servicio	31	X		Administrador		X					
39	Operador de servicio	35	X		Administrador		X					
40	Operador de servicio	34	X		Administrador		X					
41	Operador de servicio	32	X		Administrador		X					
42	Operador de servicio	33	X		Administrador		X					
43	Operador de servicio	23	X		Administrador		X					
44	Operador de servicio	25	X		Administrador		X					
45	Operador de servicio	24	X		Administrador		X					
46	Operador de servicio	27	X		Administrador		X					
47	Operador de servicio	26	X		Administrador		X					
48	Operador de servicio	30	X		Administrador		X					
49	Operador de servicio	32	X		Administrador		X					
50	Operador de servicio	33	X		Administrador		X					
51	Operador de servicio	26	X		Administrador		X					
52	Operador de servicio	28	X		Administrador		X					
53	Operador de servicio	27	X		Administrador		X					
54	Operador de servicio	29	X		Administrador		X					
55	Operador de servicio	30	X		Administrador		X					
56	Operador de servicio	31	X		Administrador		X					

Fuente: Envía (2017).

Apéndice D. Registro fotográfico empresa Envía S.A.S. Villavicencio.





Apéndice E. Formato de encuesta a colaboradores.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2018

Encuesta No. _____

Objetivo: encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de conocer e identificar los procesos logísticos internos actuales y reales que presenta la organización.

1. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa aplica procesos logísticos internos adecuados para el cumplimiento de sus objetivos y metas?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

2. ¿Tiene claro cuáles son los objetivos de la logística relacionada con el cliente?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

3. ¿Identifica claramente los objetivos relacionados con la competencia?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

4. ¿Identifica los objetivos relacionados con la empresa?

a. Sí.

b. No.

5. ¿Cree usted que la logística empresarial manejada actualmente por la empresa es una prioridad?

a. Sí.

b. No.

6. ¿El manejo de equipos logísticos en la distribución son adecuados?

a. Sí.

b. No.

7. ¿Se establece una dedicada planificación y preparación para prestar un servicio eficaz a los clientes?

a. Sí.

b. No.

8. ¿Considera que los procesos de gestión logística y su aplicación micro en los procesos de planeación y organización de la empresa son efectivos?

a. Sí.

b. No.

9. ¿Maneja la empresa componentes para establecer las estrategias micrologísticas, tales como: el cliente, proveedor, competencia y la propia empresa?

a. Sí.

b. No.

10. ¿Existe control de los procesos micrologísticos llevados por la empresa?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

11. ¿Se lleva a cabo evaluación de las actividades micrologísticas?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

12. ¿Cree usted que los controles micrologísticos son objetivos y se ajustan al mercado?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

13. ¿Percibe usted que la calidad y adquisición de la micrologística, llevados por la empresa es?

- a. _____ Excelentes.
- b. _____ Buenos.
- c. _____ Regulares.
- d. _____ Malos.

14. ¿Cómo califica la gestión de relaciones con los clientes?

- a. _____ Excelente.
- b. _____ Bueno.
- c. _____ Regular.
- d. _____ Malo.

15. ¿Tiene conocimiento que la empresa aplica metodología para desarrollar una estrategia de servicio al cliente?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

16. ¿Existe una comunicación asertiva en todas las áreas de gestión de la empresa?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

Gracias por su colaboración

Apéndice F. Formato entrevista al administrador.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2018

Objetivo: entrevista dirigida al administrador de la empresa Envía Colvanes S.A.S., con la finalidad de establecer la gestión en los procesos micrologísticos internos que se llevan a cabo.

1. ¿Cómo aplica la empresa la logística empresarial?

2. ¿De qué forma se optimizan los procesos logísticos internos?

3. ¿Cómo se llevan a cabo los procesos logísticos internos?

4. ¿Cómo es la gestión logística y su aplicación micro en los procesos planeación y organización de la empresa?

5. ¿Cómo se lleva a cabo la administración de los procesos logísticos?

6. ¿Qué características o generalidades presentan la logística interna de la empresa?

7. ¿Qué características o generalidades presentan la logística externa de la empresa?

8. ¿Se lleva a cabo diagnóstico y evaluación para la mejora de los procesos micrologísticos?

9. ¿Cómo es el manejo de los datos a nivel empresarial?

Gracias por su colaboración