



VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSGRADOS

Trabajo final para optar por el título de:
MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

TITULO:

“Modelo para la optimización de rutas en envío de paquetes a nivel Nacional, caso Correcaminos Express (CorrEx), año 2015”

NOMBRE:

Nelson José Reyes Montero

MATRICULA:

2007-2205

ASESORA:

Edda Freitas, MBA

Santo Domingo, D.N.

ABRIL 2016

Resumen

El presente trabajo de grado se basó en corregir la problemática de tardanzas en la entrega de paquetes, obteniendo así la optimización de rutas del modelo actual de la empresa Courier a nivel nacional en Santo Domingo. De igual modo, la investigación fue basada en metodologías como Análisis FODA y el Diagrama de Pareto, para examinar sus oportunidades de mejoras y fortalezas determinando así la prioridad de la solución a ejecutar. Luego de la implementación del modelo se comprende una disminución en el porcentaje dirigida a las reclamaciones. Obteniendo así una mayor ganancia para el área del servicio y la imagen de la empresa. Este argumento nos expone que la compañía debe implementar otro turno de empleados para optimizar el tiempo en la entrega a clientes, así como también, procedimientos tanto para organización de paquetes como en chequeos rutinarios de los vehículos para que se tengan un buen funcionamiento y esto no bloquee el proceso, también se considera de vital para la compañía las mejoras continuas sobre las atenciones a sus clientes. En conclusión, se pueden obtener mejores resultados empleando cambios razonables para los beneficios generales.

Índice

Resumen	ii
Índice	iii
Agradecimientos	viii
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPITULO I: EL SERVICIO DE MENSAJERIA COURIER	3
1.1. Historia del Servicio Courier	3
1.2. Historia del Mensajero o Correo	4
1.3 Que es un Courier?	5
1.3.1 Tipos de Courier	6
1.4 Procesos principales.....	7
1.4.1 Recepción de correspondencia en República Dominicana con destino a otros países	8
1.4.2 Recepción de correspondencia en otros países con destino a Republica Dominicana tomando a Rep. Dom. como lugar de origen de la empresa.....	8
1.5 Factores que intervienen en el proceso	8
1.6 Proceso de entrega de correspondencia	9
1.7 Proceso de recepción de correspondencia.....	9
1.8 Instalaciones y equipo necesario para los procesos de entrega y recepción	10
1.9 El recurso humano.....	12
2. CAPITULO II. CORRECAMINOS EXPRESS.....	14
2.1 Historia de Correcaminos Express	14
2.1.1 Evolución de la empresa	15
2.2 Objetivos Generales	23
2.2.1 Misión	23
2.2.3 Valores	24
2.2.4 Actualidad	25
2.2.5 Personal de la Empresa	25
2.2.6 Cultura de Seguridad.....	26
2.2.7 Correcaminos y el medioambiente	28
2.3 Otras Empresas.....	31

2.4 Situación Actual.....	33
2.4.1 Perfil del Puesto.....	33
2.5 Información actual del Proceso	43
2.5.1 Distribución Actual de las Rutas	44
2.5.2 Método actual por parte de los mensajeros para el proceso de entrega de paquetes.....	45
2.6 Herramientas de Evaluación de la Calidad.....	48
2.6.1 Análisis FODA	49
2.6.2 Deficiencias principales en el proceso de entrega de paquetes.	50
2.7 Estadísticas de la empresa.....	51
2.7.1 Paquetes y Correspondencias totales	51
2.7.2 Reclamaciones	52
2.7.3 Devoluciones	52
2.7.4 Diagrama de Pareto.....	52
2.7.5 Elaboración de lista de problemas plenamente identificados	53
2.8 Conteo de la cantidad (frecuencia) de problemas surgidos durante un determinado período de tiempo.	55
2.8.1 Ordenamiento de datos en forma descendente por frecuencia	56
2.8.2 Representación de los datos ordenados en diagrama de barras	58
2.8.3 Interpretación de Resultados	58
2.8.4 Costo de la no calidad en el servicio al cliente	59
2.8.5 Encuesta de Evaluación del servicio	59
3. PROPUESTA DE UN MODELO DE OPTIMIZACION	61
3.1 Preparación hacia el cambio	61
3.1.1. Compromiso de la gerencia en el proceso de cambio	61
3.1.2. Involucramiento de todo el personal en el proceso de cambio	62
3.2 Mejoras sobre fallas principales según acápite 2.7.2	64
3.2.1. Deficiencia 1: Falla en el tiempo de entrega de paquetes (compromiso de entrega) por parte de los mensajeros, debido a las dos tandas de salida en una sola jornada laboral.	64
3.2.1.1 Descripción de puesto Mensajero medio tiempo (Courier Part-Time)	64
3.2.1.2 Distribución de Rutas propuesta para el 2do Turno.....	66
3.2.1.2.1 Método propuesto para el proceso de entrega de paquetes, para mensajeros de Medio Tiempo (Part-Time)	67

3.2.2 Deficiencia 2: No chequeo de condiciones del vehículo antes de salir, (nivel de aire en las gomas, lubricantes, parabrisas, condición de limpieza, choques, etc.)	70
3.2.3 Deficiencia 3: No existe un control diario del mensajero que deberá realizar el chequeo vehicular y cuál es el código de empleado que conducirá el vehículo en ese día.	70
3.2.4 Deficiencia 4: Mensajero no organiza por paradas los paquetes (cajas y sobres) que tendrá que entregar durante las dos jornadas de entrega. .	71
3.2.5 Deficiencia 5: Mensajero no ubica en el casillero de su ruta las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.....	71
3.3 Método propuesto para el proceso de entrega de paquetes, para mensajeros de tiempo completo.....	71
3.4 Aplicación de un Modelo de Optimización	74
3.4.1 Resultados de la implementación actual de las rutas	74
Fuente: Autoría Propia.....	74
3.4.2 Estadística de la empresa	75
3.4.2.1 Paquetes y Correspondencias Totales	75
3.4.2.2 Mejoras obtenidas luego de la implementación.....	76
3.4.2.2.1 Resultado de propuesta a falla 1 según acápite 3.2.1	76
3.4.2.2.2 Resultado de propuesta a falla 2 según acápite 3.2.2	77
3.4.2.2.3 Resultado de propuesta a falla 3 según acápite 3.2.3	77
3.4.2.2.4 Resultado de propuesta a falla 4 según acápite 3.2.4	78
3.4.2.2.5 Resultado de propuesta a falla 5 según acápite 3.2.5.....	79
3.4.3 Reclamaciones	79
3.4.4 Conteo de la cantidad (frecuencia) de problemas surgidos durante un determinado período de tiempo, luego de la implementación del modelo. 80	
3.4.4.1 Ordenamiento de datos en forma descendente por frecuencia	82
3.4.4.2 Representación de los datos ordenados en diagrama de barras ..	84
3.4.4.3 Interpretación de Resultados.....	84
Conclusión.....	85
Bibliografía.....	87
Anexos.....	89
Anexo 1.	89
Anexo 2	101

Índice de Tablas

Tabla 1. Envíos totales recibidos hacia Republica Dominicana.....	51
Tabla 2. Lista de motivos en la tardanza de entrega	53
Tabla 3. Conteo de la cantidad (frecuencia) de problemas surgidos durante un determinado período de tiempo	55
Tabla 4. Ordenamiento de datos en forma descendente por frecuencia	56
Tabla 5. Pronóstico de Envíos totales.....	75
Tabla 6. Conteo de la cantidad (frecuencia) de problemas surgidos durante un determinado período de tiempo	80
Tabla 7. Ordenamiento de datos en forma descendente por frecuencia	82

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Empresa.....	13
Figura 2. Distribución Actual de rutas Correcaminos Express	44
Figura 3. Cursograma Analítico para el proceso de entrega de paquetes	46
Figura 4: Cantidad de envíos hacia la Republica Dominicana	52
Figura 5. Diagrama de Pareto de reclamaciones del año 2015	58
Figura 6. Distribución de Rutas para el 2do Turno.....	67
Figura 7. Cursograma Analítico propuesto para el proceso de entrega de paquetes	68
Figura 8. Cursograma Analítico propuesto para el proceso de entrega de paquetes, para mensajeros de tiempo completo	72
Figura 9. Resultados de la distribución propuesta de Rutas.....	74
Figura 10. Cantidad de envíos hacia la Republica Dominicana	76
Figura 11. Diagrama de Pareto de reclamaciones.....	84

Agradecimientos

A Dios.

Por iluminar todos mis pasos llenándome de fuerza, valor, amor y coraje para poder llegar a esta meta tan importante en mi vida.

A mi madre Martha.

Por tu incansable esfuerzo, valentía, comprensión, apoyo y amor de madre. Por estar en todos y cada una de las situaciones que me ha tocado vivir. Gracias a ti mi viejita por ser madre y padre para mi hermano y yo, trabajando sin descanso para darnos lo mejor. Por traerme a este mundo y demostrarme cuales son las herramientas que necesito para seguir siendo un hombre de bien. Te amo.

A mi 2da madre Josefina.

Por ser quien me impulso a dar este paso para cursar esta Maestría. Por siempre estar hay en todo momento a mi lado, llevándome a dar lo mejor de mí manteniendo la esperanza siempre de que si se puede. Por los ejemplos de valor y fortaleza que caracterizan tú persona.

A mi abuela Patria.

Por tu paciencia, ternura y cuidado. Por detenerte a escuchar cada situación que he pasado en el logro de esta meta. Por tus sabios consejos, los cuales me han permitido llegar a donde estoy. Gracias por siempre llevarme en tus oraciones y ser el pilar principal de esta familia.

A mi hermano Wilson.

Por todos los momentos que hemos vivido juntos y aguantar a tu hermano mayor. Sigue adelante sin rendirte nunca, sé que llegarás muy lejos futuro colega.

A mis Tíos.

Yaquelin, José Andrés, Roberto por ser ejemplos de responsabilidad, respeto y esfuerzo. Son una parte muy importante en mi vida, los quiero mucho.

A mis Primos.

Juan Fco., Franklin, Robert, Patricia, Mariela por ser parte de todo este proceso y mantenernos siempre unidos como hermanos que somos. A ti Jimmy que estas al lado de dios y en el corazón de cada uno de nosotros.

A mi asesor(a)

Gracias Maestro(a) por su crítica, comentarios y apreciaciones los cuales hicieron que poder alcanzar este gran resultado.

A mis amigos.

Cynthia, Ada e Ileana por compartir los buenos y malos momentos.

“Todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son”

Nelson J. Reyes Montero

INTRODUCCIÓN

En este mundo tan competitivo y a las puertas de la globalización, es muy importante y necesario para todas las empresas del país la optimización de sus recursos para poder hacerle frente a las exigencias del mercado. Por tal situación, es necesario contar con mejor tecnología, recurso humano mejor capacitado, sistemas y procedimientos altamente eficientes, y un sin número de cualidades que podrían llevarla a ser una empresa de alto desempeño. Para ello es necesario tomar medidas que contribuyan a ser los procesos más eficientes.

En el país, actualmente se encuentran registradas en la administración tributaria, más de 30 empresas de Courier internacional, por consiguiente, se debe de poseer un servicio de alta calidad, procesos eficientes y enfocados al cliente, con el fin de mantener una participación relevante en el mercado y con ello satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas.

La empresa tipo Courier en la cual se realizó esta investigación, se dedica al transporte por vía aérea de paquetería y correspondencia desde hace más de 20 años. El segmento de mercado que abarca es el de los dominicanos y correspondientemente sus familiares residentes en el exterior. La empresa inicia con un público considerado a medida que pasan los años la clientela atendida fue creciendo por la confianza y prontitud del servicio, pero la cantidad de trabajadores no fue aumentada.

En una empresa de Courier, es necesario contar con procesos de clasificación, rotulación, operación y distribución. Todos estos procesos son necesarios para crear un sistema de entrega, pero a veces una de las áreas más descuidadas de los procesos (en términos de costos) es la entrega de correspondencia al cliente final.

Es ahí que hoy en día la empresa ocupa el primer lugar de cantidad de kilogramos transportados entre las empresas de su tipo. Esto ha implicado que la empresa tenga una estructura más compleja para cumplir con sus fines, sin embargo, esta estructura no se encuentra acorde a la cantidad de mercado atendido, sino continúa con su estructura básica de sus inicios.

Es por eso que surge la necesidad de hacer un estudio sobre rutas para conocer el rendimiento de las mismas con el fin de minimizar los costos de entrega, lo que conlleva a hacer del proceso más eficiente y por ende aumento en la productividad de la empresa. Por lo anterior, es necesario aplicar a la empresa principios de Ingeniería y Administración, especialmente en el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente.

Es de suma importancia mencionar que estas empresas son interdependientes es decir los procesos, departamentos, personal interactúa uno con otro pero siempre conservando cierto grado de independencia, si un área o departamento no cumple eficientemente en sus actividades, esto afectará a los demás en la empresas y como resultado no se llena con los objetivos y metas trazadas, es por ello que es relevante para el análisis de un proceso conocer cuál es el entorno y cuáles son las variables que repercuten directa o indirectamente en el resultado del proceso analizado.

En los resultados obtenidos en un proceso sea este bueno o malo, es la sumatoria de todas las acciones y actividades realizadas por el sistema (empresa).

El informe final tiene la siguiente estructura. En el Capítulo I el servicio de mensajería Courier donde se detallará la historia del mismo y sus partes, en el Capítulo II Correcaminos Express dando a conocer el surgimiento de la empresa y su situación actual, Capitulo III Propuesta de un Modelo de Optimización donde se expondrá la aplicación de este y los resultados obtenidos después de su implementación.

1. CAPITULO I: EL SERVICIO DE MENSAJERIA COURIER

En este capítulo se detallarán las historias del Courier como mensajería y del mensajero o Courier, así como también las definiciones de las partes que intervienen en el proceso de dicho servicio. Dentro del se darán a conocer los diferentes tipos de Courier y Servicios que son brindados por este tipo de empresa logística de transporte de paquetería.

1.1. Historia del Servicio Courier

Durante los siglos XVII y XVIII, el intercambio de correspondencia entre los diferentes países era regularizado por acuerdos entre cada par de naciones, pero en el siglo XIX esta red de acuerdos se hizo tan compleja que impedía que los envíos se entreguen con rapidez. A causa de esto, se empezaron a implementar varios proyectos, entre los cuales destacó el de Sir Rowland Hill, quien introdujo un sistema para uniformizar el tamaño de las cartas. También es conocido por crear la estampilla postal.

En 1863, a solicitud del General Montgomery Blair, de la administración postal de Estados Unidos, se convocó a una conferencia en París ante quince delegados europeos y de América para acordar los principales tratados postales, pero solo llegaron a juntar algunos acuerdos separados y no pudieron establecer un sistema postal universal. Para hacer esto se le dejó la tarea a Heinrich Von Stephan quien convocó una nueva conferencia en Berna el día 15 de septiembre de 1874, en la cual propuso hacer una organización de regularización del correo a escala mundial. Gracias a esto, el día 9 de octubre del mismo año, en virtud del Tratado de Berna, nació la Unión Postal General y esa fecha es hoy en día el día mundial del servicio postal. El nombre fue cambiado a Unión Postal Universal en 1978. Posteriormente pasó a ser un organismo especializado de las Naciones Unidas, por un acuerdo que entro en vigor el 1 de julio de 1948.

La UPU mantiene relaciones cercanas con varios programas, como el Programa de las Naciones Unidas para el Control de Drogas (UNDCP), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP) y el Programa de las Naciones Unidas para el Cuidado del Medio Ambiente (UNEP). La organización también coopera con diferentes organizaciones, como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU), la Organización Internacional de Aviación Civil (ICAO), la Organización Internacional del Trabajo (ILO), la Organización Mundial del Comercio (WTO) y el Banco Mundial. Para facilitar el traslado de los mensajes, la UPU trabaja en conjunto con la Organización Internacional del Transporte Aéreo (IATA), la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), la Organización Mundial de Aduanas (WCO) y la Organización Internacional de Policía Criminal (INTERPOL).¹

1.2. Historia del Mensajero o Correo

El mensajero o correo era la persona que tenía el oficio de llevar la correspondencia epistolar, "a pie" o "a caballo", utilizando (o no) las postas situadas en los caminos (separadas una de otra entre dos y tres leguas, para facilitar que los mensajeros u otros viajeros tuvieran caballos de refresco, para ir con toda diligencia de un lugar a otro, incluso entre países diferentes).

Hoy en día se entiende por estafeta (que antes era el mensajero) la casa o lugar donde se reciben y dan las cartas y por posta la casa o lugar donde están las postas. Tenían como misión hacer pasar de unos puntos a otros los pliegos y cartas del gobierno y los particulares por cierto precio correspondiente a las distancias y al cuidado que exigía tan importante servicio.

¹ <https://es-es.facebook.com/Asociaci%C3%B3n-Dominicana-de-Empresas-Courier-228611470637896/timeline/>

El correo no sólo era un empleado del gobierno, sino que estaba sujeto en temas de jurisdicción civil y criminal en sus propios tribunales privativos, es decir, en las provincias por medio de Subdelegados que conocían en primera instancia las causas relativas al ramo y los empleados del mismo y en la corte por medio de una junta suprema que entendía en grado de apelación de las causas que se le llevaban de las subdelegaciones.

Los correos (así como los conductores y postillones) que iban de oficio, se les permitía llevar cualquier tipo de arma prohibida y no podían ser detenidos por las justicias por motivo de deuda ni siquiera todo de delito, a no ser que éste fuera digno de pena corporal.

En caso de detención, si no había en el pueblo ningún administrador de postal que nombrara, la justicia nombraba sin demora otro correo que sirviera en lugar del detenido, e instruir en el plazo de veinte y cuatro horas las primeras diligencias que remitían el reo en juez competente. Podían ser detenidos pues, pero tenía que ser en casos de sospecha fundamentada.²

1.3 Que es un Courier?

El servicio de Courier consiste en el envío de documentos o paquetes de un tamaño y/o peso limitado a un determinado costo, que puede ser distribuido a nivel nacional e internacional según lo requiera el cliente.³

² <https://es-es.facebook.com/Asociaci%C3%B3n-Dominicana-de-Empresas-Courier-228611470637896/timeline/>

³ <http://courier-pits.blogspot.com/2011/09/definicion-del-servicio-de-courier.html>

1.3.1 Tipos de Courier

Existen varios tipos de Courier, los cuales se pueden clasificar así:

- Por su alcance o cobertura
- Por el tipo de servicio que prestan

a) Courier por su alcance o cobertura se puede dividir en:

a.1 Courier nacionales o con cobertura nacional

a.2 Courier internacionales o con cobertura internacional

b) Courier por el tipo de servicio se pueden dividir en:

b.1 Courier de mensajería

b.2 Courier de paquetería (carga)

b.3 Courier de mensajería / paquetería (carga)

a.1 Courier nacionales o con cobertura nacional: estos Courier se dedican al traslado de correspondencia y/o paquetería únicamente en un país específico, es decir, su mercado se segmenta a una región o país y su cobertura es limitada por las fronteras y límites del país donde operan.

Muchas de estas empresas operan en un solo país debido al alto costo de operación que se genera al ampliar su cobertura, por lo regular suelen hacer alianzas estratégicas con otras empresas de Courier para ampliar su cobertura pero al mismo tiempo sus utilidades se ven disminuidas al efectuar este tipo de alianzas.

a.2 Courier internacionales o con cobertura internacional: Estos Courier, a diferencia de los anteriores, tienen cobertura a nivel internacional, por lo cual poseen mayor cobertura y por ende, la demanda es mayor que los

Courier nacionales, pues tienen la facilidad de trasladar y entregar la correspondencia o paquetería a otros países y viceversa, recibir de otros países correspondencia y paquetería y trasladarla al país de origen.

Para la apertura de una empresa de Courier, los aspectos más importantes a evaluar en estudios de mercado son: tamaño del mercado, segmentar el mercado y la competencia existente.

Existen empresas que tienen cobertura a nivel mundial, las cuales les permiten ofrecer diversos servicios y altos estándares de calidad, aunque por lo regular el costo es un poco elevado en relación a otros Courier. Entre las empresas con cobertura a nivel mundial se pueden mencionar a UPS, DHL y FedEx.

b.1 Courier de mensajería: estos Courier se dedican únicamente a la recepción, traslado y entrega de correspondencia, es decir documentos, cartas, papelería, etc., pero no trasladan paquetería o encomiendas.

b.2 Courier de paquetería (carga): este tipo de Courier se dedica únicamente al traslado de paquetería o carga, es decir su servicio es el traslado de carga, el segmento de mercado de estas empresas son por lo regular empresas exportadoras e importadoras.

b.3 Courier de mensajería / paquetería (carga): estos Courier se dedican a ambos servicios, traslados de mensajería y paquetería.

1.4 Procesos principales

Básicamente existen dos procesos principales en una empresa de Courier internacional los cuales son:

1. Recepción de correspondencia en República Dominicana con destino a otros países.

2. Recepción de correspondencia en otros países con destino a Republica Dominicana tomando a Rep. Dom. como lugar de origen de la empresa.

1.4.1 Recepción de correspondencia en República Dominicana con destino a otros países

Este proceso consiste en recibir la correspondencia en una agencia de recepción, trasladarla a la planta de procesamiento de información, y se envía al país destinatario en donde se distribuye la correspondencia.

1.4.2 Recepción de correspondencia en otros países con destino a Republica Dominicana tomando a Rep. Dom. como lugar de origen de la empresa.

Este procedimiento es similar al anterior, con la variante que el lugar de destino y el lugar de origen de la correspondencia cambian.

1.5 Factores que intervienen en el proceso

Para una empresa de Courier internacional los factores que intervienen en el proceso tanto para recepción y entrega de correspondencia, son los siguientes:

a) Factor humano: como en cualquier empresa tanto de servicio como de manufactura, el factor humano es uno de los más importantes, sino se cuenta con el suficiente personal, y éste no tiene los conocimientos, actitudes, experiencia necesarias para desempeñar sus atribuciones, etc. Difícilmente la empresa puede ser competitiva, más adelante se presentará el recurso humano necesario para una empresa de Courier.

b) Factor tecnológico: en un mercado tan competitivo como lo es el Courier, aunado al crecimiento acelerado de la tecnología, una empresa no podrá sobrevivir si no hace uso de la tecnología de punta. Esto le permitirá ser más

competitiva y ser la diferencia ante otras empresas de su mismo ramo, el Internet, la comunicación satelital, equipo de cómputo con más capacidad y software que satisfaga las necesidades, son herramientas claves para el alto desempeño de cualquier compañía.

c) Factor financiero: es indispensable contar con los recursos económicos para poder operar en el medio, estos recursos permitirán la creación, operación, e inversión en nuevos servicios de la empresa.

d) Factor operativo: para ser una empresa de alto desempeño es necesario contar con procesos eficientes que permitan minimizar los costos sin descuidar la calidad. Este equilibrio es muy difícil de mantener en algunas empresas, pero si se logra los beneficios se visualizan a corto y largo plazo; a corto plazo porque la relación entre ingresos y egresos será satisfactoria y el beneficio a largo plazo se visualiza según la tendencia de la empresa en la participación del mercado.

1.6 Proceso de entrega de correspondencia

A continuación se presenta el proceso de entrega de correspondencia (Entrega en República Dominicana con remitente en otro país). El proceso se divide en varios procedimientos que se verá a continuación, en cada paso de los procedimientos se describe cuáles son los puestos que realizan cada actividad de la empresa en estudio. Dichos procedimientos son:

- a) Recepción de correspondencia en aeropuerto
- b) Clasificación de correspondencia
- c) Traslado y distribución de correspondencia a centros
- d) Entrega de correspondencia

1.7 Proceso de recepción de correspondencia

Los procedimientos que se realizan para este proceso son los siguientes:

- a) Recepción de correspondencia en agencias

- b) Elaboración de corte de caja
- c) Recepción de correspondencia en oficinas centrales
- d) Clasificación de correspondencia
- e) Procesamiento de la información
- f) Etiquetado de correspondencia
- g) Empaque de correspondencia

1.8 Instalaciones y equipo necesario para los procesos de entrega y recepción

Como en la mayoría de empresas de servicio, los costos de inversión inicial son grandes en comparación a los costos de operación, una empresa de Courier no es la excepción, se requiere de una estructura grande para la operación de la empresa, esto dependerá del tamaño de mercado que se quiera abarcar.

Las instalaciones y el equipo mínimo, que se requiere para la operación de una empresa de Courier son:

1. Agencias de recepción: instalación establecida para la recepción de cartas, paquetes y documentos que necesitan ser enviados a otros puntos. (Correspondencia de Republica Dominicana al resto del mundo).
2. Agencias de Distribución (correspondencia proveniente de otros países con destino Republica Dominicana).
3. Transporte (vehículos, motos, aviones, etc.).
4. Equipo de cómputo.

5. Centro de operaciones (analogía a una planta de producción para una empresa de fabricación de productos).

6. Departamentos/procesos de apoyo entre los cuales se puede mencionar los siguientes:

a) Finanzas: departamento que se encarga de llevar los estados financieros de la empresa, control en compras, cobros por servicio, pago a proveedores, etc. Aquí se determina las utilidades que se obtienen en la empresa. Equipo requerido:

a. Equipo de oficina b. Equipo de cómputo c. Materiales y útiles de oficina (escritorios, papel, archivos, etc.) d. Calculadores, leyes fiscales

b) Compras: Área que se encarga de realizar las compras de insumos necesarios para la operación de la empresa. Equipo requerido:

e. Equipo de oficina f. Equipo de cómputo g. Área de bodega

c) Auditoría interna: Área encargada de realizar los arqueos de caja y auditorías en los distintos departamentos. Equipo requerido:

a. Equipo de oficina b. Equipo de cómputo c. Materiales y útiles de oficina

d) Logística: Departamento encargado de la recolección, distribución y entrega de los envíos:

a. Equipo de oficina b. Equipo de cómputo c. Vehículos

e) Servicio al cliente: Departamento encargado de atención al cliente, así como resolver los problemas y quejas recibidos por los clientes. El equipo requerido es:

a. Equipo de oficina b. Equipo de cómputo c. Call center

f) Mercadeo: Departamento que se encarga de promocionar y promover los servicios que presta la organización. Equipo requerido:

a. Equipo de oficina b. Equipo de cómputo c. Materiales y útiles de oficina

g) Cómputo: Área encargada de dar soporte técnico a las otras áreas, también es el encargado de implementar nuevos sistemas que permitan mejorar los procesos. Equipo requerido:

a. Equipo de oficina b. Equipo de cómputo c. Materiales y útiles de oficina

h) Operaciones: Departamento encargado del procesamiento, clasificación y empaque de los envíos, es uno de los departamentos más importantes de la empresa, pues es aquí donde se realizan los procesos que permiten cumplir la promesa de entrega a los clientes. Equipo requerido:

a. Equipo de oficina b. Equipo de cómputo c. Materiales y útiles de oficina

i) Seguridad industrial: Departamento encargado de prestar la seguridad a las unidades de transporte de envíos, también vela por la seguridad en las agencias y en oficinas centrales. Equipo requerido:

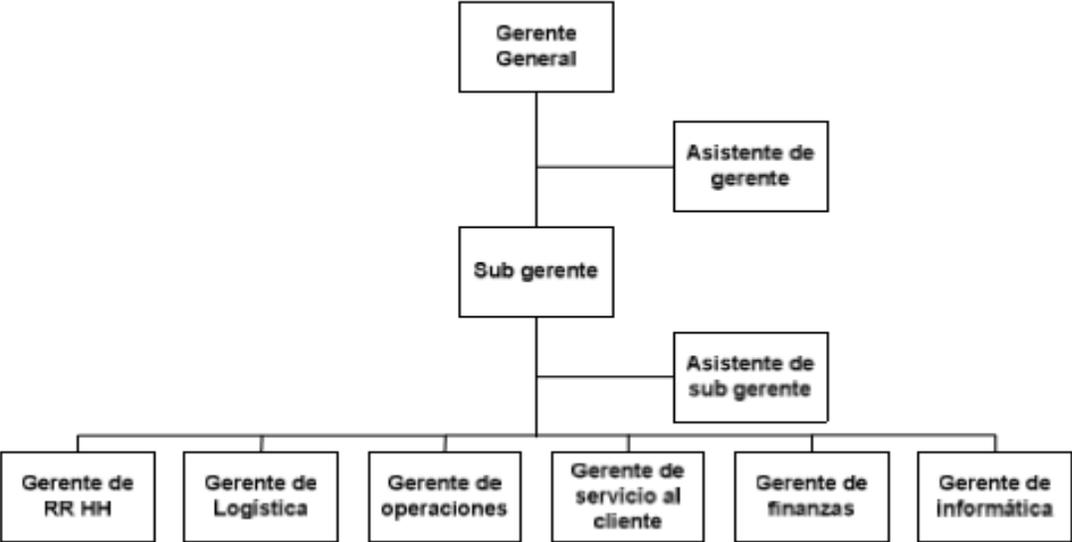
a. Equipo de oficina b. Equipo de cómputo c. Materiales y útiles de oficina

1.9 El recurso humano

Como en cualquier organización (servicios o productos) el recurso humano es uno de los más importantes (aunque todos son necesarios) y en gran medida la eficiencia y rentabilidad de la organización depende de dicho recurso.

Para contar con el recurso humano adecuado, es necesaria la utilización de ciertas herramientas que permitan en gran manera seleccionar las personas adecuadas en cada puesto. A continuación se presenta el organigrama de la empresa de Courier en estudio. El organigrama y los puestos de trabajo puede variar entre una empresa y otra, esto dependerá de las necesidades que cada empresa posea.

Figura 1. Organigrama de la Empresa



Fuente: Autoría Propia

2. CAPITULO II. CORRECAMINOS EXPRESS

En este capítulo se desarrollarán los inicios de la empresa Courier así como se detallara la cronología de la evolución de la misma desde sus inicios hasta la actualidad, y en el mismo entorno sus objetivos generales de porque son una empresa Courier.

2.1 Historia de Correcaminos Express

La compañía se fundó bajo el nombre de **Correcaminos Express** en el año 1971 por Frederick W. Smith en Little Rock, Arkansas, pero pronto trasladó su actividad a Memphis, Tennessee en 1973 debido a algunos problemas con las autoridades aeroportuarias que no permitían la actividad de la compañía aérea. El nombre fue elegido como símbolo del mercado nacional de Estados Unidos, y tenía como objetivo obtener la mayor parte de los contratos gubernamentales. La compañía comenzó sus operaciones el 17 de abril de 1973, con una red inicial de 14 Dassault Falcon 20s que conectaban 25 ciudades de EEUU. Correcaminos, fue la primera línea aérea de carga que empleó sólo aviones jet para sus servicios, extendiendo la desregulación de las compañías aéreas de carga del sector.

La compañía opera fundamentalmente en la mayoría de las ciudades de EEUU a través de su centro de conexión ("hub") de Memphis. Otros centros de conexión en EEUU se encuentran en Indianápolis (Indiana); Columbus (Ohio); Newark (New Jersey);Oakland (California); Anchorage (Alaska); Fort Worth Alliance Airport en Fort Worth (Texas); Los Ángeles International Airport; Miami (Florida); Baton Rouge Metropolitan Airport y Greensboro (Carolina del Norte). El centro de conexión de Canadá opera desde Toronto Pearson International Airport. En el año 2008 se abrirá el nuevo súper-centro de conexión de Asia en Aeropuerto Internacional Guangzhou Baiyun en el Sur de China que reemplazará al centro de conexión de 'Correcaminos Express'

en la bahía de Subic (Filipinas) e incrementará el servicio de la compañía en los países del sudeste asiático.

En el año 2005, Correccaminos Express empezó un periodo expansivo desde su centro de conexión de Indianápolis, que será completado en el año 2010 para llegar a ser uno de los más grandes de Correccaminos Express.⁴

2.1.1 Evolución de la empresa

1973

- Correccaminos Express inicia sus operaciones
- En la primera noche de funcionamiento continuo, 389 empleados y 14 aviones Dassault Falcon entregan 186 paquetes en 25 ciudades de EE.UU.

1983

- Correccaminos Express llega a los mil millones de dólares estadounidenses en ingresos – la primera empresa de EE.UU. que alcanza este estatus sin fundarse mediante fusión o adquisición.

1985

- Comienzan los vuelos regulares programados a Europa.

1989

- Correccaminos Express establece operaciones directas en Dubái y Emiratos Árabes Unidos
- Correccaminos Express adquiere a la empresa Flying Tigers para expandir su presencia internacional.

1991

- Se introduce ExpressFreighter® para ofrecer entregas a la mañana siguiente entre EE.UU., Europa y Asia.

⁴ <https://es.wikipedia.org/wiki/FedEx>

1994

- Correcaminos lanza Correcaminos.com, el primer sitio Web de transportes que ofrece seguimiento de estado de paquetes online, permitiendo a los clientes llevar los negocios a través de Internet.
- Correcaminos obtiene la certificación ISO 9001 por sus operaciones globales – el primer transportista de primer nivel que recibe este estándar de calidad.

1996

- Correcaminos se convierte en la primera empresa que permite a sus clientes procesar los envíos online con la introducción de Correcaminos interNetShip® (ahora Correcaminos Ship Manager®).

1997

- Correcaminos lanza un vuelo alrededor del mundo, que reduce significativamente los tiempos de tránsito de Europa a Oriente Medio, el subcontinente indio y Asia. Este vuelo marca también la introducción del primer servicio de transporte express regular a Bombay, India.

1999

- Correcaminos lanza la red Correcaminos EuroOne®, abriendo un centro en el aeropuerto Roissy-Charles de Gaulle en Francia.
- Correcaminos amplía su acceso en Frankfurt, duplicando prácticamente su tamaño. La capacidad de manipulación/clasificación de paquetes aumenta en un 70%, y la velocidad de clasificación aumenta en más de un 60%.
- Lanzamiento de un servicio mejorado de Correcaminos International Priority a través de la nueva red Correcaminos EuroOne, que cuenta con horario más prolongado de recogidas y entregas más tempranas para clientes europeos.

2000

- La compañía principal CorrEx cambia su nombre por "Correcaminos Corporation." Los servicios se dividen en compañías que operan de manera independiente, aunque compiten como conjunto: Correcaminos Express, Correcaminos Ground, Correcaminos Global Logistics, Correcaminos Custom Critical y Correcaminos Services.
- Correcaminos anuncia una expansión de su red global que conecta Europa con Asia mediante un vuelo directo desde su centro de EMEA en París hasta su centro de APAC en la Bahía de Súbic, Filipinas.
- Correcaminos introduce soluciones de tecnología para el cliente, que incluyen un nuevo diseño de Correcaminos.com, Correcaminos e-Commerce Builder®, Correcaminos Global Trade Manager® and Correcaminos Ship Manager®.

2002

- Lanzamiento de Correcaminos InSight®. Al introducir un ID de inicio de sesión de InSight®, los clientes pueden ver el estado y el contenido de envíos de llegada y salida mientras se encuentran en tránsito.

2003

- Correcaminos vuelve a obtener con éxito el estándar de gestión de calidad internacional ISO 9001:2000 revisado por todas sus operaciones a nivel mundial.

2006

- Correcaminos Corp adquiere la británica ANC como subsidiaria de propiedad 100% de Correcaminos Express EMEA.

2007

- Correcaminos Corporation completa la adquisición de su participante de servicio global, PAFEX, en India.

- Correcaminos Express adquiere a su participante de servicio global húngaro, Flying Cargo Hungary Kft.
- Correcaminos Express anuncia el cambio de nombre de su filial británica ANC por Correcaminos UK.

2008

- Correcaminos Corp ocupa el noveno puesto en la lista de empresas de Superbrands y es la única compañía que representa a la industria del transporte en el top 20, lo que la convierte en líder de su sector.
- Correcaminos Express anuncia su nuevo servicio especial de la costa este; los clientes se benefician de un servicio más rápido y dinámico para una mayor parte de la costa este de los Estados Unidos
- Correcaminos UK recibe la acreditación ISO 14001 por cumplir con éxito un exigente conjunto de requisitos relacionados con la gestión medioambiental.

2009

- Correcaminos Express y Modec Electric Vans lanzan 10 nuevos e innovadores vehículos alimentados por batería para su uso en tres almacenes de Correcaminos Express en Londres, reduciendo la huella de carbono de Correcaminos en 90 toneladas de carbono al año.
- Correcaminos Express lanza 10 vehículos comerciales eléctricos híbridos de Iveco en Milán y Turín, Italia.
- Correcaminos Express presenta el servicio Correcaminos International Economy® para los envíos menos urgentes desde más de 90 países y territorios de todo el mundo. Asimismo, se pone en marcha el servicio Correcaminos International Economy® Freight en más de 50 países y territorios.
- Correcaminos Express anuncia el lanzamiento del servicio express doméstico al siguiente día laborable para el mercado indio.
- Correcaminos Express mejora sus servicios de entrega a la mañana siguiente entre Asia y Europa con un nuevo servicio de entrega al

siguiente día laborable que conecta la China continental, Hong Kong y Singapur con Francia y Alemania.

2010

- Correcaminos Express abre un nuevo centro vanguardista en el aeropuerto de Colonia/Bonn, que se convierte en el nuevo punto de acceso para Europa Central y del Este, y en el mayor centro alimentado por energía solar de Correcaminos de todo el mundo.
- Correcaminos Express lanza una importante nueva conexión entre Asia y Europa, con un vuelo directo de ida y vuelta que opera cinco días a la semana entre Hong Kong y París. El primer proveedor que ofrece un servicio de entrega al siguiente día laborable de Hong Kong a Europa.
- Correcaminos Express amplía su servicio en los Emiratos Árabes Unidos con el lanzamiento de un servicio express doméstico de entrega al siguiente día laborable.

2011

- Correcaminos Express adquiere la logística, la distribución y los negocios express de AFL Pvt. Ltd y de su filial Unifreight India Pvt. Ltd. en India.
- Correcaminos Express lanza un nuevo vuelo entre la India y el centro de Correcaminos Asia Pacific en el Aeropuerto Internacional Baiyun de Guangzhou, al sur de China, para ofrecer una mayor conectividad y mejores servicios.
- Correcaminos Express lanza una nueva ruta de vuelo internacional con un Boeing 777 para mejorar la conectividad entre la India, Europa, Oriente Medio y EE.UU.
- El centro europeo de Correcaminos en CDG obtiene la certificación medioambiental ISO 14001:2004.

- Correccaminos Express refuerza su compromiso con el medio ambiente al abrir un vanguardista centro de distribución eco sostenible en Machelen, Bélgica.
- Correccaminos Express es incluida en el top cinco de los “Mejores lugares de trabajo de multinacionales del mundo” por el Instituto Great Places to Work.
- Correccaminos Express abre una nueva sucursal en Belfast y lanza un nuevo vuelo diario que ofrece un servicio de entrega al día siguiente a Europa y la costa este de EE.UU., además de un servicio de entrega en dos días laborables a Asia y el resto de EE.UU.
- Correccaminos Express lanza una nueva iniciativa de entrega ecológica en Francia con la introducción de siete triciclos con control electrónico para la entrega y recogida de paquetes en tres distritos distintos de París.

2012

- Correccaminos Express es nombrada Business Superbrand (Supermarca comercial) en el Reino Unido para 2012.
- De junio de 2011 a mayo de 2012, Correccaminos Express anuncia la apertura de 38 sucursales en Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Suecia y el Reino Unido.
- De junio de 2011 a mayo de 2012, Correccaminos Express lanza cuatro nuevos Boeing 757. Los B757 ofrecerán servicios de entrega al siguiente día laborable a clientes de Correccaminos Express en Oslo y mejorarán en gran medida los servicios para los clientes de Suecia, Finlandia, Reino Unido y Países Bajos, principalmente ofreciendo tiempos de tránsito más rápidos, así como horarios de servicio más prolongados.
- Correccaminos Express se convierte en el primer operador que lanza un servicio regular de Boeing 777F con salida y destino en Colonia. Gracias a su menor cantidad de emisiones y de consumo de

carburante, este avión reduce el impacto medioambiental y auditivo de las operaciones.

- Correcaminos Express adquiere la compañía polaca de transporte Opek Sp.z o.o.
- Correcaminos Express se convierte en la primera compañía de transporte de todo el mundo que lanza envíos sin emisiones de carbono para todos los sobres de Correcaminos sin cargos adicionales para sus clientes.
- Correcaminos anuncia la firma de un acuerdo para adquirir TATEX, una importante compañía francesa de transporte express de empresa a empresa.
- Correcaminos Express es nombrada Super Eco-Airline of the Year 2012 por Air Transport World.
- Correcaminos lanza una nueva ruta internacional B777 entre Milan (Italia) y Memphis (EE.UU.), con parada en Munich (Alemania) una vez por semana.
- Correcaminos Express anuncia el lanzamiento de SenseAware en Reino Unido, un servicio que permite conocer en tiempo real las condiciones vitales de los envíos cuando está en tránsito o en estación. El servicio suministra a los clientes mayor disponibilidad internacional y la posibilidad de utilizar en servicio con operadores distintos a Correcaminos.
- Correcaminos Express pone en marcha los servicios “Priority Alert” y “Priority Alert Plus” en 29 países más en EMEA.
- Correcaminos Express abre una nueva cuenta de Twitter para EMEA donde se publican las últimas noticias, eventos y anuncios europeos.
- Correcaminos Express anuncia la apertura de 38 estaciones en Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Oriente Medio y Suecia.
- Correcaminos Express inicia una nueva ruta directa de Gdansk (Polonia) al aeropuerto Roissy-Charles de Gaulle de París cuatro veces por semana. Esta nueva ruta conecta el norte de Polonia con la red

global a través del principal HUB europeo, ampliando sus tiempos de recogida y de entrega para los envíos de sus clientes en esa zona.

- Correcaminos abre nuevas instalaciones en Al Garhoud (Dubái) para adaptarse a la creciente demanda de envíos. Las nuevas dependencias y la estación de operaciones dispone de atención al cliente 24 horas, 7 días a la semana y un centro de entrega.

2013 - Actualidad

- Correcaminos transporta dos pandas gigantes desde Chengdu (China) al Zoo de Toronto (Canadá) a bordo de un avión MD-11.
- Correcaminos Express gana una serie de premios, entre los que destaca ser votado una de las 20 Business Superbrands de Reino Unido, ser nombrado Outstanding Employer por el Instituto CRF y galardonado con el primer puesto en la categoría Supply Chain Integrity Innovator of the Year en los premios Cool Chain Logistics 2013 Excellence Awards.
- Manteniendo su compromiso con las comunidades locales, Correcaminos Express dona \$50,000 USD a SOS-Kinderdorf e.V. (SOS Children's Village) en Berlin. Mientras en Munich Correcaminos Express apoya la iniciativa de estudiantes Plant for the Planet que plantó 600 árboles en el distrito Rhein- Sieg.
- Correcaminos Express Bélgica, Francia e Irlanda son reconocidos por el instituto the Great Place to Work (El mejor lugar para trabajar).
- Correcaminos Express supera la eficiencia de combustible en vehículos por encima de lo programado con más de un 22% de mejora de eficiencia en los vehículos.⁵

⁵ <http://www.fedex.com/es/about/company-info/history.html#tab4>

2.2 Objetivos Generales

La compañía está orgullosa con la contribución que puede brindar con su trabajo diario. Todas las cosas que se trasladan de un lugar a otro necesitan el apoyo de la logística, sin embargo, detrás de esta simple verdad se esconden millones de historias. Como compañía logística para el mundo, son la columna vertebral del intercambio comercial, asegurando que aquello que debe ser distribuido, es efectivamente entregado: un envío que es confiado puede tratarse de medicinas que salvan una vida, de un regalo de cumpleaños de un amigo, o de la responsabilidad de transportar un prototipo de cuya entrega depende la existencia de toda una empresa. No solo distribuyen paquetes y encomiendas, también aseguran que los contenedores arriben al puerto de destino: llevan prosperidad, transportan salud, promueven el crecimiento y brindan alegría. Todos los días conectan a las personas, mejorando sus vidas.

2.2.1 Misión

Correcaminos Corporation producirá rendimientos económicos superiores para sus accionistas, al proveer servicios logísticos de alto valor agregado, así como servicios comerciales y de transporte relacionados a través de compañías con operaciones integradas. Se cumplirán los requerimientos de los clientes con la más alta calidad y de forma apropiada para cada sector del mercado en el que se opera. Correcaminos se esforzará por desarrollar relaciones de beneficio mutuo con sus empleados, socios y proveedores. La seguridad será la prioridad en todas las operaciones. Las actividades corporativas se llevarán a cabo de acuerdo a los más altos estándares éticos y profesionales.⁶

2.2.2 Visión

Ser en el año 2015 una de las tres empresas de logística en comercio internacional a nivel nacional, preferidas por su excelente servicio personalizado, con aseguramiento de la calidad, reconocida con normas ISO y por su solidez técnica, financiera, operativa y humana.⁷

2.2.3 Valores

Se comprometen a respetar los valores compartidos que guían nuestras acciones.

- **Personas.** Valoramos a nuestros empleados y promovemos la diversidad en nuestro personal y en nuestras ideas.
- **Servicio.** Nuestro espíritu absolutamente positivo pone a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos.
- **Innovación.** Inventamos e inspiramos los servicios y tecnologías que mejoran la forma en que trabajamos y vivimos.
- **Integridad.** Administramos nuestras operaciones, finanzas y servicios con honestidad, eficiencia y responsabilidad.
- **Responsabilidad.** Abogamos por entornos saludables y seguros en las comunidades en las que vivimos y trabajamos.
- **Lealtad.** Nos ganamos el respeto y la confianza de nuestros empleados, clientes e inversores cada día, en todas las actividades que realizamos.⁸

⁶ http://www.fedex.com/purplepromise/docs/es/fedex_pp_poster11x17_es.pdf

⁷ <http://exponovenocead.blogspot.com/2010/11/filosofia-fedex.html>

⁸ <http://exponovenocead.blogspot.com/2010/11/filosofia-fedex.html>

2.2.4 Actualidad

El 17 de abril de 1973, catorce pequeños aviones Dassault Falcon franceses tomaron el cielo del Aeropuerto Internacional de Memphis y entregaron 186 paquetes en 25 ciudades de EE.UU. a lo largo de la Costa Este: acababa de nacer la industria del envío exprés con entrega a la mañana siguiente.

Cuarenta años después, su flota de 660 aviones de carga, junto con miles de camiones Correccaminos, entrega millones de paquetes y documentos en más de 220 países y territorios todos los días hábiles. Actualmente, Correccaminos le ofrece un sistema totalmente integrado para el envío de bienes y mercancías a cualquier lugar del mundo. De hecho, la mayoría de las empresas competidoras han construido su modelo de negocio basándose en los modelos de hub-and-spoke (sistema de red radial) y track-and-trace (seguimiento y localización) que instauró Correccaminos por primera vez.

El crecimiento, innovación y éxito a través de los años no se deben a una contribución única, sino al enorme esfuerzo conjunto de los 300 000 miembros de su equipo. Confiesan garantizar sus funciones por otros 40 años: esperando poder continuar esta historia de éxito que comenzó en un pequeño aeropuerto de Tennessee una inolvidable tarde de primavera hace ya 40 años.⁹

2.2.5 Personal de la Empresa

Correccaminos es una compañía de categoría mundial que prioriza a las personas. Se sienten orgullosos de la excepcional capacidad de los miembros de su equipo para hacer de cada interacción con los clientes una experiencia extraordinaria.

A lo largo de su dilatada historia, Correccaminos ha sido reconocida por las relaciones, estrategia y motivación de sus empleados. Animam a los miembros de del equipo a crecer dentro de la compañía y les proporcionan las herramientas necesarias para desarrollar sus carreras y habilidades de gestión dentro de la empresa.

Sus políticas y programas sirven de apoyo a la sólida cultura de empleados, proporcionando un entorno seguro, variado y gratificante, y concediendo autonomía a cada región para adaptar su entorno de trabajo como mejor convenga a sus trabajadores.¹⁰

2.2.6 Cultura de Seguridad

Correccaminos tiene el compromiso de mejorar continuamente sus prácticas de trabajo seguras. Promueven activamente una cultura de la salud y la seguridad para el beneficio de los empleados, contratistas y accionistas, así como de la compañía y el público.

Cada día laborable, Correccaminos entrega más de siete millones de paquetes a clientes en más de 220 países y territorios. Gestionar una red global de personas, instalaciones, camiones, aviones y tecnología hace necesaria la incorporación estratégica de principios de seguridad y salud en todos los aspectos de su trabajo.

⁹ <http://www.fedex.com/es/about/company-info/40th-anniversary.html>

¹⁰ <http://www.fedex.com/es/about/our-people/index.html>

El director general y fundador de la compañía, Frederick W. Smith, hace especial hincapié en las medidas de seguridad. “Al igual que buscamos continuamente cómo mejorar el servicio que ofrecemos a los clientes, también debemos mejorar cada día las prácticas y los procedimientos que hacen nuestro lugar de trabajo aún más seguro para cada uno de los empleados.”

La formación sobre la seguridad en el lugar de trabajo es parte integrante de todos los programas de formación de operaciones, superando en muchos casos los requisitos normativos establecidos. Una red global de profesionales de la seguridad trabaja estrechamente con el personal directivo y los empleados en busca de métodos para evitar lesiones y accidentes y, por supuesto, supervisa el cumplimiento de las normativas y procedimientos de seguridad. Por otro lado, se realizan investigaciones exhaustivas para determinar las causas de los accidentes a fin de reducir o prevenir las acciones no seguras.

Correcaminos cree en un enfoque de “buenas prácticas” con respecto a la seguridad. Por ejemplo, los empleados encargados de los Equipos de mejora continua de la seguridad identifican posibles fallos y proponen mejoras de los procedimientos de seguridad. Asimismo, para los más de 75.000 conductores de vehículos de Correcaminos que están en la carretera todos los días, la prevención de accidentes es el principal punto de atención, un objetivo apoyado en cursos de conducción defensiva que enseñan a los conductores a evitar situaciones de inseguridad.

Correcaminos invierte millones de dólares en equipamiento y tecnología para prevenir lesiones y accidentes en nuestras operaciones, tanto en el aire como en tierra. La flota de aviones de la compañía se beneficia de una tecnología de seguridad derivada de un agresivo programa de desarrollo

estratégico que ha dado lugar a numerosas aplicaciones de seguridad innovadoras. La formación de los pilotos es un elemento esencial del programa de seguridad de la compañía, que complementa las habilidades de los hombres y las mujeres responsables del transporte seguro de las mercancías y las cargas por todo el mundo.¹¹

2.2.7 Correcaminos y el medioambiente

Correcaminos tiene el compromiso de ofrecer conexiones globales minimizando su impacto medioambiental. Han integrado prácticas medioambientales responsables en sus operaciones diarias, y trabajan continuamente para alcanzar los objetivos que los desafían a aumentar las eficiencias y reducir los residuos y las emisiones.

Correcaminos tiene el compromiso de conectar al mundo de manera responsable y con multitud de recursos. Su trabajo es aumentar la capacidad del mundo para conectarse de manera más eficiente, así como minimizar el impacto de la compañía sobre el medio ambiente.

Correcaminos ha definido objetivos ambiciosos para reducir su huella ecológica en los lugares donde causa un mayor impacto medioambiental:

- Reducir las emisiones de los aviones en un 30 por ciento para 2020, medidas en emisiones por tonelada-milla
- Aumentar la eficiencia de los vehículos de Correcaminos Express en un 30 por ciento para 2020
- Obtener el 30 por ciento del queroseno usado a partir de combustibles alternativos para 2030
- Aumentar la generación de energías renovables en las instalaciones y el suministro de créditos de energía renovable

Correcaminos ha realizado enormes avances a la hora de cumplir sus objetivos de sostenibilidad:

¹¹ <http://www.fedex.com/es/about/our-people/safety.html>

- En el año 2012, alcanzaron un 22% de mejora de eficiencia de combustible en la flota de vehículos desde 2005. Están contentos de anunciar que Correcaminos Express ha incrementado los objetivos propuestos de eficiencia de combustible en un 50% a un 30% de mejora hasta 2020, utilizando como base el año 2005.
- En la etapa final de 2012, Correcaminos Express ha aumentado la flota de vehículos eléctricos e híbridos a 482 vehículos, incrementado así cerca de un 18%. Hasta finales de diciembre de 2012, estos vehículos han registrado 14'8 millones de millas y han ahorrado 480.000 galones de combustible desde que se introdujo nuestra flota en 2005.

Flota de vehículos eléctricos y aéreos:

- Correcaminos utiliza actualmente 118 camiones completamente eléctricos y 364 camiones híbridos comerciales.
- Vehículos de entrega eléctricos con cero emisiones prestan servicio en Londres, y contamos con cinco en París. Correcaminos ha anunciado recientemente que va a añadir 87 camiones completamente eléctricos a su flota verde, alcanzando un total de 130 vehículos completamente eléctricos a nivel global.
- Cuenta con siete triciclos asistidos por energía eléctrica que operan en distritos del centro de París para entregar envíos en el centro urbano de manera sostenible.
- La compañía ha empezado a utilizar aviones Boeing 777F, que utilizan un 18 por ciento menos de combustible que los MD11 y ofrecen una mayor capacidad de carga. Correcaminos opera actualmente con 23 B777F y tiene pensado añadir otros 43 antes de mediados de 2023. Actualmente utiliza nueve B777Fs en la región EMEA.

Embalaje y servicios

- Todos los sobres de marca Correcaminos tienen cero emisiones de carbono: Correcaminos Express trabaja con un proveedor de compensación sin ánimo de lucro que ayuda a reducir, sustituir y

neutralizar el carbono invirtiendo en compensaciones para cada envío con sobres sin coste alguno para los clientes.

- La herramienta de automatización Documentos comerciales en formato electrónico (Correcaminos Electronic Trade Documents, ETD) permite a los clientes cargar su documentación de envíos internacionales de manera electrónica. Correcaminos ETD reduce la necesidad de imprimir y firmar múltiples copias de documentos comerciales, permitiendo ahorrar tiempo y dinero a los clientes y ayudándoles a reducir su impacto medioambiental.
- La mayoría de los embalajes de Correcaminos son reciclables y contienen materiales reciclados. Por ejemplo, el icónico sobre de Correcaminos está compuesto al 100% de cartón reciclado.

Instalaciones

- En su centro de Colonia, la compañía utiliza un sistema de energía solar que tiene capacidad para producir más de 800.000 kilovatios-hora de electricidad cada año, el equivalente a la demanda de 230 hogares con tres personas. Este proyecto es la instalación de techo para generación de energía solar más grande de Correcaminos Express en cuanto a área, con un espacio de aproximadamente 16.000 m².
- El centro europeo de Correcaminos en París recibió la certificación ISO 14001 en 2011, sumándose a las 50 instalaciones de Correcaminos en el Reino Unido que la han recibido ya.
- Un centro de distribución eficiente de energía en Antwerp consigue reducir el consumo de energía en más del 40% y de emisiones de CO₂ en un 60% cada año.
- Un centro de distribución en Machelen, Bélgica, contiene paneles solares que generan 144.000 kilovatios-hora al año, el equivalente a las necesidades eléctricas de treinta hogares en un año.
- Un centro en Montpellier, Francia, cuenta con 1.600 metros cuadrados de panel solar, con volumen de producción de 92.000 kilovatios-hora al

año de electricidad, y una banda porteadora primordial de baja potencia que utiliza 16 veces menos de electricidad que la cinta estándar de tres fases de 380 voltios; ambos componentes ahorran en conjunto 41,1 toneladas de emisiones de CO2 cada año.

Premios y reconocimiento

- Correcaminos fue reconocida entre las mejores 20 usuarios comerciales de energía solar en los EE.UU. por la Asociación de Industrias de Energía Solar en septiembre de 2012.
- Nº 2 en el ranking de los premios Air Transport World's Eco-Airline of the Year 2012
- Reconocida en el prestigioso Índice de líderes en innovación climática de Maplecroft de 2012
- En febrero de 2011, Correcaminos ganó el premio Dubái al Transporte sostenible (DAST), patrocinado por la Autoridad de Transporte y Carreteras (RTA) de Dubái en la categoría de “Protección medioambiental”
- Correcaminos ocupa el puesto 122 en la lista de las 500 compañías más ecológicas de 2011 de Newsweek
- Incluida en el top 50 del Índice CSR 2011 del Boston College-Reputation Institute por cuarto año consecutivo
- 51 instalaciones de Europa cuentan con la certificación ISO 14001, incluyendo su centro de París de Roissy-Charles De Gaulle, el centro de Correcaminos más grande fuera de EE.UU.¹²

2.3 Otras Empresas

CorrEx, actualmente es miembro de la Asociación Dominicana de Empresas Courier.

¹² <http://www.fedex.com/es/about/sustainability/environment.html>

ASODEC es una organización sin fines de lucro que reúne a las principales empresas de Courier del país, las cuales están comprometidas con el desarrollo del sector de transporte expreso internacional de paquetes y cargas, y con la competitividad del comercio nacional e internacional.

Las empresas que integran ASODEC son empresas formales, con personalidad jurídica, y amparadas en los estatutos legales; que por ende, cumplen con todas las obligaciones que exigen las leyes nacionales.

Empresas que integran ASODEC:

- CorrEx
- DHL
- UPS
- AEROPOST
- ASW EXPRESS
- BPS
- BLU
- BM CARGO
- CCM
- ENCARGO PAQ
- LIBERTY EXPRESS
- ESHOP
- EPS
- FLASH EXPRESS
- JET PACK
- MAIL BOXES ETC, MBE
- PICK AND SEND EXPRESS
- RCG EXPRESS
- TAINO EXPRESS¹³

¹³ <https://es-es.facebook.com/Asociaci%C3%B3n-Dominicana-de-Empresas-Courier-228611470637896/timeline/>

2.4 Situación Actual

2.4.1 Perfil del Puesto

Gerente de Operaciones (Operations Manager)

Resumen de trabajo

Gestiona las operaciones específicas del día a día y un personal asignado dentro de una estación de CorrEx Ground (FXG) o hub. Responsable de asegurar de clasificación de paquetes eficiente a través de la gestión de los manipuladores del paquete. El director de operaciones también se puede manejar a los empleados y las funciones administrativas y asegura los procesos administrativos son compatibles con las políticas y procedimientos de FXG y regulaciones gubernamentales.

Funciones Esenciales

- Las responsabilidades de administración incluyen, pero no se limitan a: contratación, terminaciones, entrenamiento, formación, reconocimiento y recompensas, evaluación y gestión del rendimiento, la disciplina, abordar las preocupaciones de los empleados y la productividad del personal
- Planifica, organiza, personal, dirige y controla específicamente el día a día de operaciones dentro de la estación o hub
- Responsable de la asignación y gestión de los empleados para asegurar la clasificación eficiente de los paquetes a través de la instalación, reduciendo al mínimo los costos operativos y maximizar la calidad de las operaciones, incluido el movimiento, el seguimiento y la administración de los remolques (en conjunto con el departamento de transporte en línea según sea el caso)
- Analiza el rendimiento operativo a través de la observación directa, la interpretación de los informes y la colaboración con los demás. Determina las oportunidades de mejora de las métricas clave y ejecuta planes de acción para lograr resultados.

- Conduce reuniones con los empleados y / o planificación diaria para garantizar una comunicación fuerza de trabajo y la comprensión de cambios operacionales y metas diarias
- Participa en el desarrollo y responsables de la administración de estrategias de relaciones con los empleados de la empresa, incluyendo el mantenimiento de la confidencialidad de tales materiales y materias.
- Investiga, resuelve y / o intensifica los problemas de servicio al cliente, según sea apropiado.
- Responsable de la formación de nuevos empleados en relación con los deberes del trabajo y las expectativas de rendimiento y garantizar el cumplimiento de las políticas de FXG, procedimientos y otros requisitos de formación, incluyendo pero no se limita a la formación relacionada con la garantía de calidad, SWAK, materiales peligrosos, y la seguridad del muelle

Educación mínima

- Grado Universitario; Licenciatura en Negocios o Logística.

Experiencia mínima

- Gestión anterior de un (1) año, manejo de paquetes, campo de CorrEx o experiencia similar que sea necesaria; Licenciatura en Negocios, Logística o un área relacionada es aceptada en lugar de la experiencia requerida.

Habilidades requeridas, Habilidades y / o licencia

- Capacidad para inspirar una visión compartida y potenciar y motivar a un equipo
- Capacidad demostrada para establecer una relación profesional, efectivamente dirigir un equipo e influyen positivamente diversos grupos
- Capacidad para aplicar el juicio de negocios sólido para establecer y lograr metas probadas verbal y habilidades de comunicación escrita necesaria para comunicarse con diversos públicos y capacidad para proporcionar de manera

efectiva la instrucción empleados en el proceso y la práctica

- Capacidad para leer, interpretar y sacar conclusiones a partir de datos numéricos e información escritas.

habilidades software, incluyendo el uso de software de Microsoft Office y las aplicaciones basadas en la Web

- Capacidad de mantener un conocimiento práctico de proyectos de base tecnológica pertinentes, con inclusión de diversos dispositivos y aplicaciones basadas en la informática. ¹⁴

Agente de Servicio (Service Agent)

Descripción

Para proporcionar información precisa y la asistencia a los clientes, lo que incluye responder a las consultas, resolución de problemas y la venta de servicios de la compañía. Para llevar a cabo funciones de apoyo administrativo necesarios para las operaciones eficientes

Funciones:

- Rastrea e informa a los paquetes de servicio de atención al cliente y cliente de la disposición; llama a todos los clientes con paquetes de "retención en el lugar".
- Tipos o de otro modo se prepara diversos informes. Opera máquinas de oficina necesarios en ejercicio de sus funciones; mantiene el suministro e inventario de materiales del cliente.
- Mantiene y auditorías guías aéreas, registros y archivos; prepara las facturas de los proveedores de autorización administrativa.
- Lleva a cabo las transacciones monetarias que involucran dinero en efectivo, tarjetas de crédito y cheques.

¹⁴

<https://sjobs.brassring.com/TGWEBHost/jobdetails.aspx?jobId=163781&partnerid=25736&siteid=50>
29

- Administrador de asistencias en el suministro de información de capacitación al personal de localización, según sea necesario; actúa como distribuidor y / o servicio de mensajería / no conductor, según sea necesario.
- Introduce datos en la terminal de computadora tecleando información alfabéticos y numéricos; Redes de Datos, información pertinente, como missorts y overgoods a la oficina regional y la Sede, según proceda. Funciona cosmos, KIAC, cronometraje, Vagis y sistemas de ingresos, incluyendo entrada (es decir, guía aérea tarjetas de tiempo de los datos, los rastros de paquetes) y genera informes.
- Prepara manifiestos para los vuelos internacionales que incluyen los manifiestos de montaje y toda la documentación necesaria a efectos aduaneros. (Estas funciones pueden ser necesarios en lugares en los que la carga de importación / exportación está siendo procesada por la aduana.)
- Prepara la documentación necesaria para la circulación de mercancías en depósito, tránsito manifiesto de carga de aire, etc. (Estas funciones pueden ser necesarios en lugares en los que la carga de importación / exportación está siendo procesada por la aduana.)
- Entra en conocimientos de embarque aéreo en el sistema informático COSMOS / KIAC, que incluye toda la información suministrada en la guía aérea, cargos, etc. (Estas funciones pueden ser necesarios en lugares en los que la carga de importación / exportación está siendo procesada por la aduana.)
- Comprueba todos los documentos antes de liberar de carga a las empresas de transporte por carretera. Comprueba la existencia de trámites de despacho de aduana, orden de entrega de recogida en corredor y cualesquiera otros documentos pertinentes necesarios para recoger el envío. (Estas funciones pueden ser necesarios en lugares en los que la carga de importación / exportación está siendo procesada por la aduana.)

Requisitos del cargo

- Nivel Universitario
- Capacidad para operar la terminal de computadora.
- Capacidad de levantar 75 lbs.
- Capacidad de maniobra paquetes de cualquier peso por encima de 75 libras. Con los equipos y / o la adecuada asistencia de otra persona.
- Buenas relaciones humanas y habilidades de comunicación. ¹⁵

Mensajero (Courier Driver)

Descripción

Para operar vehículos de la empresa y proporcionar una entrega eficiente y cortés además de la recogida de paquetes; para comprobar la conformidad con los envíos de CorrEx características de servicio; para proporcionar funciones de servicio al cliente relacionados.

Funciones:

- Proporciona una entrega eficiente y seguro y recogida de paquetes y documentos, mientras que en representación de la empresa de una manera profesional.
- Operan los vehículos no articulados que pesan 10.001 libras a 25.999 libras de manera segura y eficiente, cumpliendo con todos los procedimientos gubernamentales y corporativos. Esta posición no es responsable del transporte de mercancías peligrosas con carteles.
- Logra selección precisa y oportuna y la inspección de paquetes asignados y la posterior presentación de informes de los recuentos de parada y missorts.

¹⁵https://www.appone.com/maininforeq.asp?Ad=&R_ID=1218199&Refer=http://careers.van.fedex.com/es/search-results-spanish/&B_ID=

- Busca nuevos negocios de los clientes actuales y los intentos de obtener nuevos negocios; pasa conduce a departamento de ventas; informa el departamento de ventas de cambios significativos en el uso del cliente / acciones de la competencia.
- Responde a las preguntas de los clientes sobre las características de servicio de CorrEx y mantiene a los clientes informados sobre la empresa y sus servicios.
- Asegura que los paquetes se ajustan a las características de servicio de CorrEx, que se realice el etiquetado adecuado, y que toda la documentación está completa, ordenada y precisa.
- Determina la legalidad de paquetes que incluyen requisitos especiales para mercancías peligrosas y los envíos internacionales; separa paquetes por tipo de servicio y destino, de conformidad con los procedimientos establecidos.
- Analiza los paquetes de acuerdo con los procedimientos prescritos; demuestra el dominio de las funciones de servicio y el equipo.
- Garantiza que los clientes tienen un suministro adecuado de materiales de CorrEx para su envío.
- Cumple con los aviones y transporta paquetes según sea necesario para las operaciones de clasificación.
- Cargas y aeronaves se descargue, contenedores y vehículos de la empresa; opera equipos de mecanizado rampa para cargar y descargar los paquetes.
- Limpia, lava y realiza el mantenimiento menor de vehículos de la empresa, según sea necesario, mantiene el aspecto personal limpio y ordenado para mantener la imagen pública de la empresa.

Requisitos del cargo

- Nivel Universitario
- Debe tener una licencia para el tipo de vehículo asignado.

- Capacidad de levantar 75 lbs.
- Capacidad de maniobra paquetes de cualquier peso por encima de 75 libras con equipos y / o la adecuada asistencia de otra persona.
- Las buenas relaciones humanas y habilidades de comunicación verbal. Se requiere apariencia limpia ya que el contacto del cliente.
- Debe cumplir con los requisitos que se explican en la Sección 391 de las regulaciones Federal Motor Carrier Safety.
- Requiere examen médico de acuerdo con las regulaciones de la FAA o de la FHWA.¹⁶

Manejador de Paquetes (Handler)

Descripción

Para proporcionar el movimiento de paquetes, documentos, mercancías peligrosas y / o suministro de apoyo de manera oportuna, segura y eficiente a través de métodos eficaces de exploración / carga.

Funciones:

- Garantiza el uso de procedimientos de seguridad al manipular paquetes. contenedores de aviones de carga / descarga y vehículos de la empresa de una manera segura y eficiente. Asegura toda la carga esté bien sujeta.
- Localiza clasificar la información en los paquetes. Usando Phasar / cosmos rastreadores, exploraciones y clasifica los paquetes según el tipo de servicio y destino, de conformidad con los procedimientos establecidos.
- Analiza los paquetes de acuerdo con los procedimientos prescritos. Restos actual sobre Phasar / cosmos seguimiento de métodos y requisitos de envío, según sea necesario.

¹⁶https://www.appone.com/maininforeq.asp?Ad=&R_ID=1195224&Refer=http://careers.van.fedex.com/es/search-results-spanish/&B_ID=

- Completa operaciones sistemáticas tales como: almacenamiento, recepción, transferencias, devoluciones, etc., cuando se asigna al área de suministro de material. Cuando en el suministro de material, permite un inventario de los uniformes de personal y equipo de seguridad de conformidad con las normas corporativas.
- Analiza los materiales para el partido de los registros del sistema, el envasado y evidentes los daños / averías físicas, a raíz de las políticas / procedimientos establecidos para la disposición en caso necesario. Lleva a cabo el inventario de existencias auditorías cuando se asigna a la zona de suministro de material.
- Manual de secundaria: ordena manualmente paquetes / documentos a la diapositiva, la línea o la correa y / o recipiente para su distribución final.
- Limpia los vehículos de la empresa, la reparación y las cajas de depósito de pintura para asegurar el cumplimiento de las normas de apariencia corporativas.

Agente de Pista de Avión (Ramp Agent)

Descripción

Para coordinar todas las operaciones de la estación de tierra relacionadas con la interfaz operativa entre las actividades de carga / descarga de los aviones.

Funciones:

- Asegura que las aeronaves tronco está cargado / descargado de una manera segura y eficiente.
- Completa toda la documentación relacionada y se manifiesta de una manera precisa y oportuna.
- Calcula el peso y el equilibrio de las aeronaves antes de cada vuelo.

- Asegura que todos los equipos de tierra y la rampa está en una operación adecuada y condiciones de seguridad a través de la inspección periódica. Unidades y opera el equipo de tierra mecánica e instruye al personal de asistencia en tierra en el uso apropiado.
- Los cables y proporciona apoyo técnico a los empleados de carga-descarga y asegura que se siguen los procedimientos establecidos. Funciona al aire de radio en tierra y el terminal de comunicación de datos.
- Coordina los retrasos en los vuelos, se desborda, re-rutas, etc, con los departamentos correspondientes. Coordina las aeronaves el mantenimiento, como abastecimiento de combustible, de deshielo, estacionamiento, remolque, seguridad, etc., con el personal relacionado mecánico-operador o locales de la compañía, en ausencia de representante técnico.
- Coordina las aeronaves el mantenimiento, como abastecimiento de combustible, de deshielo, estacionamiento, remolque, seguridad, etc. con el operador local o el personal relacionados con el mantenimiento, en ausencia de representante técnico.
- Proporciona cálculo de referencias (orientación taxi) para la llegada y salida de vuelos de la compañía.
- Mantiene kit agente de rampa y la utiliza para cada vuelo de llegada y de salida.
- Aconseja a la tripulación de vuelo de las condiciones cambiantes (por ejemplo, construcción, tiempo, etc.) que afectan a las operaciones locales. Asegura puertas de carga están debidamente ofrece capacitación a otros miembros del personal de rampa bajo la dirección del Director. Administrador de asistencias en el suministro de información al personal de localización según sea necesario.
- Proporciona la formación de otro personal de rampa bajo la dirección del Director. Administrador de asistencias en el suministro de información al personal de localización según sea necesario.

- Asegura todas las funciones de rampa y los procedimientos de seguridad se realizan de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos CorrEx. Cumplir con todas las normas del aeropuerto, requisitos de la Administración de Seguridad del Transporte (TSA) establecidos por las agencias de seguridad locales y aeropuertos del país de origen.
- Asegura que todos los procedimientos de seguridad para salidas de vuelos se llevan a cabo, monitoreados y completaron antes de la salida.

Requisitos del cargo

- Nivel Universitario
- Capacidad para completar la formación / pruebas básicas y / o recurrente.
- Capacidad para identificar y priorizar adecuadamente los procedimientos de carga / descarga
- Capacidad de levantar 75 lbs.
- Capacidad de maniobra paquetes de cualquier peso por encima de 75 libras con equipos y / o la adecuada asistencia de otra persona.
- Capacidad de operar GSE.
- El conocimiento de los sistemas de cronometraje / informáticos.
- Las buenas relaciones humanas y habilidades de comunicación verbal.
- Sin perjuicio de alcohol de regulación y pruebas de drogas que incluye pruebas de marihuana, PCP, anfetaminas, cocaína y opiáceos.
- Efectivamente comunicarse verbalmente de una manera sensible tiempo en el ambiente ruidoso operaciones.¹⁷

¹⁷https://www.appone.com/maininforeq.asp?Ad=&R_ID=1233941&Refer=http://careers.van.fedex.com/es/search-results-spanish/&B_ID=

2.5 Información actual del Proceso

Para el desarrollo de esta parte fue necesario realizar un análisis de la situación actual en el proceso de servicio al cliente y el manejo de los paquetes, determinando la metodología utilizada actualmente en el control del tiempo tomado para la entrega de cada una de las encomiendas establecidas, las cuales deben ser cumplidas en una jornada laboral de tiempo completo. Específicamente en el proceso en el cual se encuentran involucrados los mensajeros por rutas.

El Servicio al Cliente Actual

La calidad en el servicio de recepción y entrega de envíos pues se debe establecer cuáles son las necesidades y expectativas del cliente sobre el servicio que se le brinda.

En este caso a diferencia de un producto físico, el servicio es intangible, por lo que la forma en como sea percibido por el cliente y la opinión del mismo es de importancia trascendental, y debe tomarse como un aspecto relevante para la administración de la empresa, debiendo estar en constante evaluación. Así mismo el servicio al cliente debe tener las propiedades de calidad esperada, cumpliendo con las necesidades del cliente, las cuales deben estar claramente identificadas por la empresa, así como alcanzar y superar las expectativas sobre el servicio esperado por el cliente.

Con la estructura existente de la empresa, se atiende al cliente en ventanillas y desde su hogar para recepcionar sus paquetes y correspondencia, de igual modo, en el caso de haber alguna reclamación por parte de este, esta se remite a la oficina principal.

Una reclamación se considera cuando han transcurrido 2 días calendario, desde que un envío ha sido recibido por la empresa, y no ha sido entregado a su consignatario final.

Una devolución se presenta cuando un envío no ha sido entregado por dirección no encontrada o porque en el transcurso del transporte desde quien envía a quien recibe se detecta que no es permitido transportar ese paquete recibido por la empresa.

2.5.1 Distribución Actual de las Rutas

La empresa en la actualidad cuenta con Catorce (14) Mensajeros, distribuidos en Catorce (14) Rutas cubriendo en su totalidad el gran Santo Domingo, y de forma parcial las demás regiones del País, dependiendo del nivel de posicionamiento que tenga la empresa en dicho lugar.

Figura 2. Distribución Actual de rutas Correcaminos Express

DISTRIBUCION ACTUAL DE RUTAS	
Nombre de Rutas	Zonas Centrales
Ruta 1	Haina, Mirador Norte, Mirador Sur
Ruta 2	Arroyo Hondo, Los Rios, Herrera, Aut. Duarte, Los Alcarrizos, Pantoja
Ruta 3	Ens. La Fe, Villa Juana, Cristor Rey, Villa Mella, Sabana Perdida
Ruta 4	Miraflores, Villa Consuelo, Villa Francisca, Zona Oriental
Ruta 5	San Carlos, Don Bosco, Gazcue, Zona Colonial
Ruta 6	Bella Vista, La Feria, La Julia, Zona Universitaria
Ruta 7	Ens. Paraiso, San Geronimo, Urb. Fernandez, Julieta, Evaristo Morales, Ens. Quisqueya, El Millon, Los Prados, Las Castellanas, Las Praderas, Rosmil, Los Restaturadores
Ruta 8	Piantini, Serralles, Naco
Nombre de Rutas	Zonas Extendidas
Ruta 9	La Romana
Ruta 10	San Pedro de Macoris
Ruta 11	San Cristobal, Bani
Ruta 12	Zona Franca de Haina
Ruta 13	Zona Franca de San Isidro
Ruta 14	Zona Franca Las Americas, Boca Chica, La Caleta

Fuente: Autoría propia

2.5.2 Método actual por parte de los mensajeros para el proceso de entrega de paquetes

- 1) Llegada de los mensajeros a la estación de salida. (Dicha estación lleva por nombre SDQA)
- 2) Mensajero obtiene las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.
- 3) Mensajero obtiene de su ruta los paquetes (cajas y sobres) asignados para ser entregados.
- 4) Mensajero da entrada a los paquetes (cajas y sobres) que tendrá que entregar antes de las 12 P.M.
- 5) Mensajero toma sus paquetes para introducirlos al vehículo asignado para cumplir con las entregas.
- 6) Mensajero enciende su vehículo y sale de la estación SDQA.
- 7) Mensajero regresa a la estación SDQA próximo a las 12:30 PM.
- 8) Mensajero obtiene de su ruta los paquetes (sobres) asignados para ser entregados. Nota: En este caso solo será recibir sobres para entregar
- 9) Mensajero da entrada a los paquetes (cajas y sobres) que tendrá que entregar antes de las 5 P.M.
- 10) Mensajero toma sus paquetes para introducirlos al vehículo asignado para cumplir con las entregas.
- 11) Mensajero enciende su vehículo y sale de la estación SDQA.
- 12) Mensajero regresa a la estación SDQA próximo a las 5 PM
- 13) Mensajero retorna las herramientas utilizadas y descarga la información de las paradas y entregas realizadas durante su jornada laboral.

Figura 3. Cursograma Analítico para el proceso de entrega de paquetes

CURSOGRAMA ANALÍTICO							
Operador / Material / Equipo				Diagrama # 1	Hoja 1 de 1		
Objeto: Identificar detalladamente todas las actividades del proceso de entrega de paquetes.	RESUMEN						
	ACTIVIDAD	Actual	Propuesto	Economía			
	Operación 	13					
Actividad: Entrega de Paquetes por Rutas	Inspección 						
	Transporte 	2					
Método: Actual	Espera 	1					
	Almacenamiento 	2					
Compuesto por: Ing. Nelson Reyes	Distancia (m)						
	Tiempo (min.)	114					
DESCRIPCIÓN	Distancia (m)	Tiempo (min.)	SÍMBOLO				OBSERVACIONES
							
Llegada de los mensajeros a la estación de salida. (Dicha estación lleva por nombre SDQA)		0 Min	*				
Mensajero obtiene las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.		10 Min	*				

Mensajero obtiene de su ruta los paquetes (cajas y sobres) asignados para ser entregados.		10 Min	*					
Mensajero da entrada a los paquetes (cajas y sobres) que tendrá que entregar antes de las 12 P.M.		25 Min	*					
Mensajero toma sus paquetes para introducirlos al vehículo asignado para cumplir con las entregas.		10 Min	*	*			*	
Mensajero enciende su vehículo y sale de la estación SDQA.		3 Min	*					
Mensajero regresa a la estación SDQA próximo a las 12:30 PM.		0 Min	*					
Mensajero obtiene de su ruta los paquetes (sobres) asignados para ser entregados.		10 Min	*					Nota: En este caso solo será recibir sobres para entregar
Mensajero da entrada a los paquetes (cajas y sobres) que tendrá que entregar antes de las 5 P.M.		25 Min	*					
Mensajero toma sus paquetes para introducirlos al vehículo asignado para cumplir con las entregas.		10 Min	*	*			*	
Mensajero enciende su vehículo y sale de la estación SDQA.		3 Min	*					
Mensajero regresa a la estación SDQA próximo a las 5 PM		0 Min	*					
Mensajero retorna las herramientas utilizadas y descarga la información de las paradas y entregas realizadas durante su jornada laboral.		8 Min	*		*			

Fuente: Autoría Propia

2.6 Herramientas de Evaluación de la Calidad

Respecto al diagnóstico del ambiente interno y externo es necesario utilizar el Análisis FODA en la empresa, así también para entrar al detalle del ambiente interno que incide en el desempeño del servicio será necesario aplicar el Diagrama de Pareto.

El FODA es una herramienta analítica que le permite trabajar con toda la información que se posea sobre la empresa, útil para examinar los siguientes aspectos: (F) fortalezas, (O) oportunidades, (D) debilidades y (A) amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una empresa y en sus diferentes unidades o departamentos. Implica un proceso reflexivo de la empresa, con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

El Diagrama de Pareto es un gráfico de barras que enumera las categorías en orden descendente de izquierda a derecha, utilizado para analizar causas, estudiar resultados y planear una mejora continua. El Diagrama de Pareto tiene como propósito buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones, clasificando los datos en categorías, identificando oportunidades de mejora, poniendo el mayor esfuerzo en las soluciones a los pocos problemas vitales, y no desperdiciarlo en gran cantidad de problemas triviales. Según la literatura existente referente al Diagrama de Pareto, se puede decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema. El Diagrama de Pareto es sumamente valioso para verificar el antes y después de haber implementado las medidas correctivas para los problemas, demostrando el progreso que se ha logrado, y a la vez es una herramienta sencilla de utilizar.

2.6.1 Análisis FODA

Fortalezas

- Unificación de la imagen, posicionada como una empresa confiable
- Capacidades Mundiales y servicios integrados
- Capacidad de adaptación a los mercados y negocios nacionales e internacionales
- El alineamiento de su Recurso Humano
- Empresa rentable en ascenso económico
- Mercado Objetivo

Oportunidades

- El crecimiento de los continentes asiáticos, europeo y americano.
- El acuerdo logrado con el Servicio Postal de Estados Unidos (USPS)
- Lograr acuerdos de colaboración con otros servicios postales en el mundo.
- Diversificación del servicio ofrecido.
- Empresa con posibilidad de optimizar sus rutas de entrega
- Ampliación del servicio Courier a nivel nacional.

Debilidades

- El gran tamaño de la empresa, puede dificultar su integración y adaptación a escenarios cambiantes nacionales e internacionales.
- Las distintas empresas que pueden hacer competencias y que estas empresas tengan acuerdos con los países o pertenezcan al gobierno de cada país.
- Personal contratado para el servicio al cliente en ventanillas de recepción y entrega de paquetes involucrado en múltiples tareas internas de la empresa.

- Ninguna amonestación o control de responsabilidades para quien provoque el extravío, o bien la recepción o consignación equivocada de paquetes o correspondencia.
- Ninguna capacitación del personal en el trato con el cliente.
- Extensos horarios para el personal asignado en las rutas de entrega y recolección sin compensación de la colaboración suministrada.

Amenazas

- El desarrollo de nuevas tecnologías en materia de transmisión y entrega de información
- La competencia directa (FedEx, UPS, DHL)
- El desarrollo de nuevas formas de negocio en esta industria
- Que otras empresas desarrollen servicios similares a precios más convenientes.
- Aumento de los costos de flete aéreo.

2.6.2 Deficiencias principales en el proceso de entrega de paquetes.

- 1) Falla en el tiempo de entrega de paquetes (compromiso de entrega) por parte de los mensajeros, debido a las dos tandas de salida en una sola jornada laboral.
- 2) No chequeo de condiciones del vehículo antes de salir, (nivel de aire en las gomas, Lubricantes, Parabrisas, condición de limpieza, choques, etc.)
- 3) No existe un control diario del mensajero que deberá realizar el chequeo vehicular y cuál es el código de empleado que conducirá el vehículo en ese día.
- 4) Mensajero no organiza por paradas los paquetes (cajas y sobres) que tendrá que entregar durante las dos jornadas de entrega.

- 5) Mensajero no ubica en el casillero de su ruta las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.

2.7 Estadísticas de la empresa

2.7.1 Paquetes y Correspondencias totales

En el período de Enero a Diciembre 2015, la empresa transportó 364,660 envíos de paquetes y correspondencia desde y hacia Estados Unidos, haciendo un promedio mensual de 30,388 envíos manejados, de los cuales los datos se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Envíos totales recibidos hacia Republica Dominicana

Envíos totales Recibidos, Año 2015	
Mes	Total de Envíos
Enero	40,440
Febrero	36,560
Marzo	28,640
Abril	27,300
Mayo	28,440
Junio	24,640
Julio	31,760
Agosto	25,620
Septiembre	23,600
Octubre	25,200
Noviembre	28,580
Diciembre	43,880
Total	364,660

Fuente: Autoría Propia

De los datos de la tabla anterior, y según lo manifestado por el personal de la empresa, se puede observar la estacionalidad en la demanda de servicio, siendo el mayor aumento de operaciones en los meses de Enero, Febrero, Julio y Diciembre. La anterior se puede notar en la figura 4.

Figura 4: Cantidad de envíos hacia la Republica Dominicana



Fuente: Autoría Propia

2.7.2 Reclamaciones

Para el periodo del año 2015, fueron creadas 58,569 reclamaciones basadas en el incumplimiento del tiempo de entrega por parte de los mensajeros, distribuidos en las 14 rutas que componen la empresa. Por lo tanto por cada ruta un promedio de 17 clientes realiza una llamada al Centro de atención al cliente para crear una queja del servicio ofrecido por Correcaminos Express.

2.7.3 Devoluciones

Para el año 2015 fueron registradas 1,203 devoluciones. Es de hacer notar que no toda devolución se convierte en reclamación, así también no de todo envío no entregado, se recibe una reclamación, o al menos esto evidencio los hallazgos en la empresa.

2.7.4 Diagrama de Pareto

A continuación se elaborará el Diagrama de Pareto en la Oficina de Reclamaciones, siguiendo los siguientes pasos:

- 1) Elaboración de lista de problemas plenamente identificados

- 2) Conteo de la cantidad (frecuencia) de problemas surgidos durante un determinado período de tiempo
- 3) Ordenamiento de datos en forma descendente por frecuencia
- 4) Representación de los datos ordenados en diagrama de barras
- 5) Interpretación de resultados

2.7.5 Elaboración de lista de problemas plenamente identificados

Las reclamaciones son recibidas como tales, cuando un envío no ha sido recibido por el consignatario en un plazo mayor de 2 días calendario, por lo que la persona encargada les da el seguimiento, con la intención de dar una respuesta y acción satisfactoria para el cliente. Después de verificar los controles de la Oficina de Reclamaciones, se estableció la lista de motivos por los cuales los envíos fueron retrasados a la hora de entrega al consignatario final, y dichos motivos se muestran a continuación en la tabla 2.

Tabla 2. Lista de motivos en la tardanza de entrega.

Motivo	Detalle
Falla en el tiempo de entrega de paquetes (compromiso de entrega) por parte de los mensajeros, debido a las dos tandas de salida en una sola jornada laboral.	Los mensajeros deben regresar a la estación principal (SDQA), para recibir la segunda tanda de entrega, retrasando así los paquetes que no pudieron entregar antes del medio día.
No chequeo de condiciones del vehículo antes de salir, (nivel de aire en las gomas, Lubricantes, Parabrisas, condición de limpieza, choques, etc.)	Retraso durante el tránsito vehicular para la entrega de los paquetes, debido a fallas en el vehículo. Causando esto que deban llamar a

	una grúa y así romper la cadena de servicio y la hora de entrega.
No existe un control diario del mensajero que deberá realizar el chequeo vehicular y cuál es el código de empleado que conducirá el vehículo en ese día.	Esta falla causa problemas y retrasos internos entre los mensajeros a la hora de salida, debido a que no saben en qué condiciones está el vehículo que usaran (nivel de aire en las gomas, condiciones de las gomas, Lubricantes, Parabrisas, condición de limpieza, choques, etc.). Por no tener un seguimiento propio de un vehículo fijo asignado.
Mensajero no organiza por paradas los paquetes (cajas y sobres) que tendrá que entregar durante las dos jornadas de entrega.	Esto causa un retraso en la entrega por no tener definido la secuencia de las paradas que realizara durante el día por sector, calle y número.
Mensajero no ubica en el casillero de su ruta las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.	Los mensajeros solo dejan las herramientas en la zona de descarga de la información, sin esperar que esto termine y sean depositados en su lugar asignado asequible para el día siguiente de sus funciones.

Fuente: Autoría Propia

2.8 Conteo de la cantidad (frecuencia) de problemas surgidos durante un determinado período de tiempo.

El período que se analizará es el año 2015, por haberse registrado confiablemente estos datos. Los datos se visualizan en la tabla 3, a continuación.

Tabla 3. Conteo de la cantidad (frecuencia) de problemas surgidos durante un determinado período de tiempo.

#	Motivos en la tardanza de entrega	Frecuencia	Porcentaje
A	Falla en el tiempo de entrega de paquetes (compromiso de entrega) por parte de los mensajeros, debido a las dos tandas de salida en una sola jornada laboral.	38,507 Reclamaciones	66%
B	No chequeo de condiciones del vehículo antes de salir, (nivel de aire en las gomas, Lubricantes, Parabrisas, condición de limpieza, choques, etc.)	3,476 Reclamaciones	6%
C	No existe un control diario del mensajero que deberá realizar el chequeo vehicular y cuál es el código de empleado que conducirá el vehículo en ese día.	2,396 Reclamaciones	4%

D	Mensajero no organiza por paradas los paquetes (cajas y sobres) que tendrá que entregar durante las dos jornadas de entrega.	12,930 Reclamaciones	22%
E	Mensajero no ubica en el casillero de su ruta las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.	1,260 Reclamaciones	2%
	Totales	58,569 Reclamaciones	100%

Fuente: Autoría propia

2.8.1 Ordenamiento de datos en forma descendente por frecuencia

A continuación se ordenaron los datos de la tabla anterior, de forma descendente, de forma que los datos con mayor frecuencia se encuentren en la parte superior de la nueva tabla 4, que se muestra a continuación.

Tabla 4. Ordenamiento de datos en forma descendente por frecuencia

#	Motivos en la tardanza de entrega	Frecuencia	Porcentaje
A	Falla en el tiempo de entrega de paquetes (compromiso de entrega) por parte de los mensajeros, debido a las dos tandas de salida en una sola jornada laboral.	38,507	66%

D	Mensajero no organiza por paradas los paquetes (cajas y sobres) que tendrá que entregar durante las dos jornadas de entrega.	12,930	22%
B	No chequeo de condiciones del vehículo antes de salir, (nivel de aire en las gomas, Lubricantes, Parabrisas, condición de limpieza, choques, etc.)	3,476	6%
C	No existe un control diario del mensajero que deberá realizar el chequeo vehicular y cuál es el código de empleado que conducirá el vehículo en ese día.	2,396	4%
E	Mensajero no ubica en el casillero de su ruta las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.	1,260	2%
	Totales	58,569	100%
		Reclamaciones	

Fuente: Autoría propia

2.8.2 Representación de los datos ordenados en diagrama de barras

Figura 5. Diagrama de Pareto de reclamaciones del año 2015



Fuente: Autoría propia

2.8.3 Interpretación de Resultados

Al verificar los datos proporcionados por el Diagrama de Pareto, se puede observar lo siguiente:

- Los factores más frecuentes son los identificados con las literales A, D.
- Las frecuencias de las reclamaciones identificadas con las literales A y D suman un total de 51,437 frecuencias, que representan el 88% de la cantidad total de reclamaciones.
- Las reclamaciones identificadas con las literales B, C y E (3 de un total de 5) representan 12% de la cantidad total de tipos de reclamaciones.
- De los datos anteriores se concluye que si hay correspondencia con lo que la teoría del Diagrama de Pareto indica, por lo que en este caso, al resolver los 2 tipos de reclamaciones más frecuentes, se estaría resolviendo el 88% de insatisfacciones del servicio recibido por el cliente.

2.8.4 Costo de la no calidad en el servicio al cliente

Según la literatura existente, varios autores y asesores de empresas señalan que los costos de calidad representan alrededor del 5 al 25 % sobre las ventas anuales. Estos costos varían según sea el tipo de industria y las circunstancias en que se encuentre el negocio.

Los costos de la no calidad son los costos que se generan especialmente cuando no se hacen las cosas bien desde la primera vez, y representan los costos del tiempo, esfuerzo y materiales perdidos provocados por las situaciones de no conformidad, en este caso, los envíos entregados con retrasos en el tiempo a su consignatario.

Con frecuencia las ineficiencias de determinadas áreas de la empresa son provocadas por otras áreas y nunca se llega a identificar claramente ni los problemas ni los responsables de los mismos. Es por esto necesario que para cada conformidad se identifique una causa raíz, la cual puede prevenirse, ya que la prevención resulta siempre más barata.

2.8.5 Encuesta de Evaluación del servicio

Evaluación Del Servicio

Marque la opción de respuesta que usted considere adecuada de acuerdo a su experiencia con nosotros.

1. La atención brindada por el Agente fue:

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

2. La información que le brindó el Agente referente a servicios, tarifas, promociones, etc, fué:

- Excelente

- Buena
- Regular
- Mala

3. La atención a sus dudas e inquietudes fue resuelta de manera:

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

4. La agilidad en la atención fue:

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

5. Calificación general del servicio:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

3. PROPUESTA DE UN MODELO DE OPTIMIZACION

Este capítulo constara con el detalle de las debilidades y fallas que han provocado un sin número de reclamaciones, creando una mala imagen en el servicio, incurriendo así la empresa en grandes gastos por devoluciones de paquetes y envíos de no entrega a tiempo. Planteando en el mismo las propuesta de mejora a implementar para un mejor desarrollo.

3.1 Preparación hacia el cambio

3.1.1. Compromiso de la gerencia en el proceso de cambio

Para crear la disposición al cambio para la innovación de nuevos procedimientos, es necesario visualizar los beneficios que esto traerá, de tal manera que se acepte invertir tiempo y esfuerzo de la empresa en tales actividades. Para tal efecto, en primer lugar, es necesario que la gerencia de la empresa esté dispuesta a ser partícipe y líder del proceso de cambio a implementar.

La clave es presentar los beneficios al personal, para que disminuya su resistencia y paulatinamente desarrolle una mayor confianza en el futuro ante los cambios que la innovación implica.

Los gerentes, como líderes, deberán de ser innovadores, desarrollando su gran capacidad para proyectar el futuro al presente y presentarlo con una gran convicción y certeza, junto con todos sus beneficios a sus colaboradores.

La seguridad en el trabajo, en las ventas, en la rentabilidad de la empresa, en la calidad, son beneficios tangibles que se pueden exponer ante los trabajadores, pero no son tan fáciles de traducir a nivel personal. Es decir, los colaboradores lo que quieren saber es cómo, específicamente a ellos, les genera certidumbre a futuro el cambio y las innovaciones.

Por lo tanto, es necesario llevar los niveles de bienestar de la empresa al bienestar del personal, proponiéndoles los beneficios en términos de sueldos, permanencia en el trabajo, ascensos, menos horas extra sin pago,

mayor flexibilidad para seleccionar días de vacaciones, ambientes más cómodos de trabajo, Etc.

También la gerencia puede valerse de crear el entusiasmo a favor del cambio, enseñando a los miembros del personal que si no cambian serán los únicos que no lo harán, y si lo hacen, seguirán siendo parte del equipo. El personal tiene que percibir que los beneficios de cambiar son mayores que los de no cambiar.

Si se cuestiona al personal, sobre el cambio y que sólo falta el colaborador que se está entrevistando, en tomar una decisión, será una manera muy clara de generar certidumbre hacia el futuro. La persona, por no ser excluida, estará de acuerdo con la propuesta.

Por lo tanto, es necesario que la gerencia esté convencida de la innovación, y a la vez la gerencia debe utilizar como estrategia, el indicar los beneficios del cambio.

3.1.2. Involucramiento de todo el personal en el proceso de cambio

La gerencia involucrada en el proceso de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes en la gestión de negocios actualmente, toda vez que tanto el gerente y la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno, no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de un equipo elemental a nivel de Dirección, para asegurar con éxito el cambio en la empresa.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse, en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra. Así también, esto también implica que se debe de estar con la seguridad que la empresa pueda absorber los cambios, muy especialmente su personal, el cual debe comprender que esto es un proceso continuo, y no transitorio.

Cambiar no es muy fácil, primeramente, porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento.

El cambio implica un agente de cambio entrenando, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. El agente de cambio irá a alimentar los nuevos valores, aptitudes y comportamientos.

Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio.

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural, por lo que hay que analizar los motivos que pueden provocarla.

En primer lugar, las personas que no conocen lo suficiente de los objetivos del cambio, tienden a demorarlo. Esta ignorancia está generalmente ocasionada por la falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, por qué se llevará a cabo y cuál será su impacto en términos personales.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar.

Por el contrario, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la necesidad de cambiar.

Para facilitar los procesos de cambio, deben implementarse las cinco acciones clave siguientes:

- Comunicar la necesidad de cambio.
- Generar el compromiso de los líderes o gerentes.

- Facilitar la participación del personal.
- Pensar sobre la organización en forma integrada.
- Medir el desempeño

3.2 Mejoras sobre fallas principales según acápite 2.7.2

3.2.1. Deficiencia 1: Falla en el tiempo de entrega de paquetes (compromiso de entrega) por parte de los mensajeros, debido a las dos tandas de salida en una sola jornada laboral.

Solución: Crear una segunda tanda de entrega con mensajeros de medio tiempo (Part-Time), los cuales iniciaran sus funciones a las 12:30 PM y finalizaran a las 6:00 PM. Estos estarán encargados de recibir los paquetes que llegan a la estación al medio día, eliminando así la ruptura en el tiempo de entrega de los mensajeros que trabajan tiempo completo.

Objetivo del Departamento de Recursos Humanos: reclutar un personal con el perfil siguiente.

3.2.1.1 Descripción de puesto Mensajero medio tiempo (Courier Part-Time)

Para operar vehículos de la empresa y proporcionar una entrega eficiente y cortés; para comprobar la conformidad con los envíos de Correos Express características de servicio; para proporcionar funciones de servicio al cliente relacionados.

Funciones:

- Proporciona una entrega eficiente y seguro y recogida de paquetes y documentos, mientras que en representación de la empresa de una manera profesional.

- Operan los vehículos no articulados que pesan 10.001 libras a 25.999 libras de manera segura y eficiente, cumpliendo con todos los procedimientos gubernamentales y corporativos. Esta posición no es responsable del transporte de mercancías peligrosas con carteles.
- Logra selección precisa y oportuna y la inspección de paquetes asignados y la posterior presentación de informes de los recuentos de parada y missorts.
- Busca nuevos negocios de los clientes actuales y los intentos de obtener nuevos negocios; pasa conduce a departamento de ventas; informa el departamento de ventas de cambios significativos en el uso del cliente / acciones de la competencia.
- Responde a las preguntas de los clientes sobre las características de servicio de Correcaminos Express y mantiene a los clientes informados sobre la empresa y sus servicios.
- Asegura que los paquetes se ajustan a las características de servicio de Correcaminos Express, que se realice el etiquetado adecuado, y que toda la documentación está completa, ordenada y precisa.
- Determina la legalidad de paquetes que incluyen requisitos especiales para mercancías peligrosas y los envíos internacionales; separa paquetes por tipo de servicio y destino, de conformidad con los procedimientos establecidos.
- Analiza los paquetes de acuerdo con los procedimientos prescritos; demuestra el dominio de las funciones de servicio y el equipo.
- Garantiza que los clientes tienen un suministro adecuado de materiales de Correcaminos Express para su envío.
- Cumple con los aviones y transporta paquetes según sea necesario para las operaciones de clasificación.
- Cargas y aeronaves se descargue, contenedores y vehículos de la empresa; opera equipos de mecanizado rampa para cargar y descargar los paquetes.

- Limpia, lava y realiza el mantenimiento menor de vehículos de la empresa, según sea necesario, mantiene el aspecto personal limpio y ordenado para mantener la imagen pública de la empresa.

Requisitos del cargo

- Diploma de escuela secundaria / GED
- Debe tener una licencia para el tipo de vehículo asignado.
- Capacidad de levantar 75 lbs.
- Capacidad de maniobra paquetes de cualquier peso por encima de 75 libras con equipos y / o la adecuada asistencia de otra persona.
- Las buenas relaciones humanas y habilidades de comunicación verbal. Se requiere apariencia limpia ya que el contacto del cliente.
- Debe cumplir con los requisitos que se explican en la Sección 391 de las regulaciones Federal Motor Carrier Safety.
- Requiere examen médico.

Objetivos Departamento de Logística: luego de reclutar el personal capacitado para este proceso, surge la coordinación para la distribución.

3.2.1.2 Distribución de Rutas propuesta para el 2do Turno

La empresa contara con Ocho (8) Mensajeros, distribuidos en Ocho (8) Rutas cubriendo en su totalidad el gran Santo Domingo, en este caso serán menos mensajeros debido a que en este turno no tendremos Rutas de zona extendida, ya que será enfocado en el centro de la ciudad y con el turno de la mañana actual se hará cargo de cubrir esta demanda que dejamos fuera.

Figura 6. Distribución de Rutas para el 2do Turno

DISTRIBUCION PROPUESTA DE RUTAS 2DO TURNO	
Nombre de Rutas	Zonas Centrales
Ruta 1	Haina, Mirador Norte, Mirador Sur
Ruta 2	Arroyo Hondo, Los Rios, Herrera, Aut. Duarte, Los Alcarrizos, Pantoja
Ruta 3	Ens. La Fe, Villa Juana, Cristo Rey, Villa Mella, Sabana Perdida
Ruta 4	Miraflores, Villa Consuelo, Villa Juana, Zona Oriental
Ruta 5	San Carlos, Don Bosco, Gazcue, Zona Colonial
Ruta 6	Bella Vista, La Feria, La Julia, Zona Universitaria
Ruta 7	Ens. Paraiso, Urb. Fernandez, Julieta, Evaristo Morales, Ens. Quisqueya, El Millon, Los Prados, La Castellana, Las Praderas, Rosmil, Los Restauradores
Ruta 8	Piantini, Serralles, Naco

Fuente: Autoría Propia

3.2.1.2.1 Método propuesto para el proceso de entrega de paquetes, para mensajeros de Medio Tiempo (Part-Time)

- 1) Llegada de los mensajeros 12:30 PM a la estación de salida (Dicha estación lleva por nombre SDQA).
- 2) Mensajero obtiene las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.
- 3) Mensajero obtiene de su ruta los paquetes (cajas) asignados para ser entregados.
- 4) Mensajero organiza sus paquetes por Sector, Calle, Número de casa o Edificio, Compañía o Domicilio
- 5) Mensajero da entrada a los paquetes (cajas) que tendrá que entregar antes de las 6:00 PM
- 6) Mensajero toma sus paquetes para introducirlos al vehículo asignado para cumplir con las entregas.
- 7) Mensajero enciende su vehículo y sale de la estación SDQA.
- 8) Mensajero regresa a la estación SDQA próximo a las 6 PM

- 9) Mensajero retorna las herramientas utilizadas y descarga la información de las paradas y entregas realizadas durante su jornada laboral.

Figura 7. Cursograma Analítico propuesto para el proceso de entrega de paquetes

CURSOGRAMA ANALÍTICO						
Operador / Material / Equipo			Diagrama # 1	Hoja 1 de 1		
Objeto: Identificar detalladamente todas las actividades del proceso de entrega de paquetes.	RESUMEN					
	ACTIVIDAD	Actual	Propuesto	Economía		
	Operación 	9				
Actividad: Entrega de Paquetes por Rutas en Jornada de Medio Tiempo.	Inspección 	1				
	Transporte 	1				
Método: Propuesto	Espera 	1				
	Almacenamiento 	1				
Compuesto por: Ing. Nelson Reyes	Distancia (m)					
	Tiempo (min.)	60				
DESCRIPCIÓN	Distancia (m)	Tiempo (min.)	SÍMBOLO			OBSERVACIONES
						
Llegada de los mensajeros a la estación de salida. 12:30 PM (Dicha estación lleva por nombre SDQA)		0 Min	*			

Mensajero obtiene las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.		12 Min	*					
Mensajero obtiene de su ruta los paquetes (Sobres) asignados para ser entregados.		13 Min	*					
Mensajero organiza sus paquetes por Sector, Calle, Número de casa o Edificio, Compañía o Domicilio		10 Min	*			*		
Mensajero da entrada a los paquetes (Sobres) que tendrá que entregar antes de las 6 PM		12 Min	*					
Mensajero toma sus paquetes para introducirlos al vehículo asignado para cumplir con las entregas.		5 Min	*	*			*	
Mensajero enciende su vehículo y sale de la estación SDQA.		3 Min	*					
Mensajero regresa a la estación SDQA próximo a las 6:00 PM.		0 Min	*					
Mensajero retorna las herramientas utilizadas y descarga la información de las paradas y entregas realizadas durante su jornada laboral.		5 Min	*			*		

Fuente: Autoría Propia

Objetivos departamento de Procedimientos: Orientado a la capacitación del empleado para el desarrollo y empleo de este procedimiento.

3.2.2 Deficiencia 2: No chequeo de condiciones del vehículo antes de salir, (nivel de aire en las gomas, lubricantes, parabrisas, condición de limpieza, choques, etc.)

Solución: Establecer un código de chequeo de 10 Minutos dentro del aparato que escanear los paquetes, tan pronto llegue el mensajero a la estación tendrá que activar dicho código y chequear las condiciones de su vehículo. Todo esto antes de iniciar el conteo de paquetes, así podrá comunicarle la falla a su Gerente para que el mismo pueda encontrar una solución rápida y temprana. Logrando con esto la continuidad en el tiempo de servicio y la entrega de paquetes al destinatario.

3.2.3 Deficiencia 3: No existe un control diario del mensajero que deberá realizar el chequeo vehicular y cuál es el código de empleado que conducirá el vehículo en ese día.

Solución: De la mano con el código de chequeo vehicular, se establecerá un libro de control, el cual estará asignado a cada uno de los vehículos con su código o ficha del vehículo en la parte frontal. Dentro del mismo el mensajero colocara por escrito su nombre, número de empleado, fecha, hora y firma haciéndose responsable de la revisión en el momento de cuáles son las fallas que presenta y si las condiciones están aptas para cumplir con su jornada del día.

Las fallas encontradas en el vehículo serán tramitadas al taller para la solicitud de piezas y reparación del mismo.

Esta revisión de libro de control deberá ser supervisada de manera semanal por el Encargado del área.

3.2.4 Deficiencia 4: Mensajero no organiza por paradas los paquetes (cajas y sobres) que tendrá que entregar durante las dos jornadas de entrega.

Solución: Se realizara una reunión grupal con todos los mensajeros; impartida por parte del Gerente de Operaciones, donde se detallara el proceso de organizar los paquetes por: Sector, Calle, Número de casa o Edificio, Compañía o Domicilio.

Dentro de la misma se les explicara cual será el beneficio en tiempo y cumplimiento del servicio que tendrá tanto la empresa como el mismo empleado a la hora de aumentar su productividad y aumentar bonificaciones basado en sus métricas por entrega.

3.2.5 Deficiencia 5: Mensajero no ubica en el casillero de su ruta las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.

Solución: Se creara un área asignada por Ruta e identificada con el número de la misma, donde serán colocadas todas las herramientas utilizadas para la entrega de paquetes. Próximo a esta colocaremos la sección de descargar la información del aparato utilizado para escanear los paquetes (Powerpad), logrando así que nuestros empleados pierdan menos tiempo a la hora de culminar su trabajo, así como tener todo ya organizado para iniciar sus funciones al día siguiente.

3.3 Método propuesto para el proceso de entrega de paquetes, para mensajeros de tiempo completo.

- 1) Llegada de los mensajeros a la estación de salida. (Dicha estación lleva por nombre SDQA)
- 2) Mensajero obtiene las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.

- 3) Mensajero obtiene de su ruta los paquetes (cajas) asignados para ser entregados.
- 4) Mensajero organiza sus paquetes por Sector, Calle, Número de casa o Edificio, Compañía o Domicilio
- 5) Mensajero da entrada a los paquetes (cajas) que tendrá que entregar antes de las 4:30 PM
- 6) Mensajero toma sus paquetes para introducirlos al vehículo asignado para cumplir con las entregas.
- 7) Mensajero enciende su vehículo y sale de la estación SDQA.
- 8) Mensajero regresa a la estación SDQA próximo a las 5 PM
- 9) Mensajero retorna las herramientas utilizadas y descarga la información de las paradas y entregas realizadas durante su jornada laboral.

Figura 8. Cursograma Analítico propuesto para el proceso de entrega de paquetes, para mensajeros de tiempo completo.

CURSOGRAMA ANALÍTICO				
Operador / Material / Equipo		Diagrama # 1	Hoja 1 de 1	
Objeto: Identificar detalladamente todas las actividades del proceso de entrega de paquetes.	RESUMEN			
	ACTIVIDAD	Actual	Propuesto	Economía
Actividad: Entrega de Paquetes por Rutas en Jornada tiempo completo	Operación 	9		
	Inspección 	1		
	Transporte 	1		
Método: Propuesto	Espera 	1		
	Almacenamiento 	1		

Compuesto por: Ing. Nelson Reyes	Distancia (m)							
	Tiempo (min.)		71					
DESCRIPCIÓN	Distancia (m)	Tiempo (min.)	SÍMBOLO					OBSERVACIONES
								
Llegada de los mensajeros a la estación de salida. (Dicha estación lleva por nombre SDQA)		0 Min	*					
Mensajero obtiene las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.		10 Min	*					
Mensajero obtiene de su ruta los paquetes (cajas) asignados para ser entregados.		10 Min	*					
Mensajero organiza sus paquetes por Sector, Calle, Número de casa o Edificio, Compañía o Domicilio		15 Min	*		*			
Mensajero da entrada a los paquetes (cajas) que tendrá que entregar antes de las 4:30 PM		15 Min	*					
Mensajero toma sus paquetes para introducirlos al vehículo asignado para cumplir con las entregas.		10 Min	*	*		*		
Mensajero enciende su vehículo y sale de la estación SDQA.		3 Min	*					
Mensajero regresa a la estación SDQA próximo a las 5:00 PM.		0 Min	*					
Mensajero retorna las herramientas utilizadas y descarga la información de las paradas y entregas realizadas durante su jornada laboral.		8 Min	*		*			

Fuente: Autoría Propia

3.4 Aplicación de un Modelo de Optimización

3.4.1 Resultados de la implementación actual de las rutas

La empresa en luego de la propuesta de optimización cuenta con Catorce (24) Mensajeros, distribuidos en Catorce (14) Rutas. Los cuales han sido divididos en Mensajeros de tiempo completo y Mensajeros de medio tiempo. Ambas tandas de entrega cubren en su totalidad el gran Santo Domingo en la mañana y en la tarde. Entregan de forma parcial las demás regiones del País, dependiendo del nivel de posicionamiento que tenga la empresa en dicho lugar.

Figura 9. Resultados de la distribución propuesta de Rutas.

DISTRIBUCION ACTUAL DE RUTAS	
Nombre de Rutas	Zonas Centrales
Ruta 1	Haina, Mirador Norte, Mirador Sur
Ruta 2	Arroyo Hondo, Los Rios, Herrera, Aut. Duarte, Los Alcarrizos, Pantoja
Ruta 3	Ens. La Fe, Villa Juana, Cristor Rey, Villa Mella, Sabana Perdida
Ruta 4	Miraflores, Villa Consuelo, Villa Francisca, Zona Oriental
Ruta 5	San Carlos, Don Bosco, Gazcue, Zona Colonial
Ruta 6	Bella Vista, La Feria, La Julia, Zona Universitaria
Ruta 7	Ens. Paraiso, San Geronimo, Urb. Fernandez, Julieta, Evaristo Morales, Ens. Quisqueya, El Millon, Los Prados, Las Castellanas, Las Praderas, Rosmil, Los Restaturadores
Ruta 8	Piantini, Serralles, Naco
Nombre de Rutas	Zonas Extendidas
Ruta 9	La Romana
Ruta 10	San Pedro de Macoris
Ruta 11	San Cristobal, Bani
Ruta 12	Zona Franca de Haina
Ruta 13	Zona Franca de San Isidro
Ruta 14	Zona Franca Las Americas, Boca Chica, La Caleta
DISTRIBUCION DE RUTAS 2DO TURNO	
Nombre de Rutas	Zonas Centrales
Ruta 1	Haina, Mirador Norte, Mirador Sur
Ruta 2	Arroyo Hondo, Los Rios, Herrera, Aut. Duarte, Los Alcarrizos, Pantoja
Ruta 3	Ens. La Fe, Villa Juana, Cristo Rey, Villa Mella, Sabana Perdida
Ruta 4	Miraflores, Villa Consuelo, Villa Juana, Zona Oriental
Ruta 5	San Carlos, Don Bosco, Gazcue, Zona Colonial
Ruta 6	Bella Vista, La Feria, La Julia, Zona Universitaria
Ruta 7	Ens. Paraiso, Urb. Fernandez, Julieta, Evaristo Morales, Ens. Quisqueya, El Millon, Los Prados, La Castellana, Las Praderas, Rosmil, Los Restauradores
Ruta 8	Piantini, Serralles, Naco

Fuente: Autoría Propia

3.4.2 Estadística de la empresa

3.4.2.1 Paquetes y Correspondencias Totales

Según los resultados obtenidos con la implementación en el servicio de entrega de paquetes se pronosticara un aumento de un 30% a un 44%. Por lo tanto la empresa llegaría a transportar un total de 501,560 envíos de paquetes y correspondencia desde y hacia Estados Unidos, haciendo un promedio mensual de 41,796 envíos manejados, de los cuales los datos se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Pronóstico de Envíos totales.

Pronostico de envios totales recibidos	
Mes	Total de Envios
Enero	57,424
Febrero	50,452
Marzo	39,809
Abril	38,220
Mayo	38,678
Junio	33,510
Julio	41,288
Agosto	33,306
Septiembre	30,680
Octubre	35,280
Noviembre	39,726
Diciembre	63,187
Total	501,560

Fuente: Autoría Propia

Figura 10. Cantidad de envíos hacia la Republica Dominicana



Fuente: Autoría Propia

3.4.2.2 Mejoras obtenidas luego de la implementación.

3.4.2.2.1 Resultado de propuesta a falla 1 según acápite 3.2.1

Solución: Crear una segunda tanda de entrega con mensajeros de medio tiempo (Part-Time), los cuales iniciarán sus funciones a las 12:30 PM y finalizarán a las 6:00 PM. Estos estarán encargados de recibir los paquetes que llegan a la estación al medio día, eliminando así la ruptura en el tiempo de entrega de los mensajeros que trabajan tiempo completo.

Resultados Obtenidos:

- Mejora en el tiempo de entrega.
- Mayor solidez en la imagen de la empresa.
- Aumento de un 30% a un 40% en la cantidad de paquetes manejados por cada chofer.
- Aumento de credibilidad en el servicio.
- Crecimiento de solicitudes de servicio.
- Disminución en las reclamaciones.

- 8 nuevos empleos para la Rep. Dom.
- Mayor satisfacción del cliente.

3.4.2.2.2 Resultado de propuesta a falla 2 según acápite 3.2.2

Solución: Establecer un código de chequeo de 10 Minutos dentro del aparato que escanear los paquetes, tan pronto llegue el mensajero a la estación tendrá que activar dicho código y chequear las condiciones de su vehículo. Todo esto antes de iniciar el conteo de paquetes, así podrá mismo la falla a su Gerente para que el mismo pueda encontrar una solución rápida y temprana. Logrando con esto la continuidad en el tiempo de servicio y la entrega de paquetes al destinatario.

Resultados Obtenidos:

- Mejora en el tiempo de entrega.
- Disminución de fallas en las flotas vehiculares
- Menos gastos en reparación.
- Mayor compromiso del empleado con su flota vehicular.
- Flotas de entrega en óptimas condiciones.
- No rupturas en la cadena de servicio.
- Aumento de credibilidad en el servicio.
- Mayor solidez en la imagen de la empresa y el vehículo del mensajero.
- Mayor porcentaje de entrega para la evolución del mensajero.

3.4.2.2.3 Resultado de propuesta a falla 3 según acápite 3.2.3

Solución: De la mano con el código de chequeo vehicular, se establecerá un libro de control, el cual estará asignado a cada uno de los vehículos con su código o ficha del vehículo en la parte frontal. Dentro del mismo el mensajero colocara por escrito su nombre, número de empleado, fecha, hora y firma haciéndose responsable de la revisión en el momento de cuáles son las fallas que presenta y si las condiciones están aptas para cumplir con su jornada del día.

Resultados Obtenidos:

- Mejora en el tiempo de entrega.
- Mayor control de los empleados que utilizan los vehículos.
- Control de la información diaria sobre las condiciones de las flotas.
- Organización de las flotas vehiculares por mensajero y ficha vehicular.
- Flotas de entrega en óptimas condiciones.
- Disminución de fallas en las flotas vehiculares
- Menos gastos en reparación.
- Mayor solidez en la imagen de la empresa y el vehículo del mensajero.
- Mayor porcentaje de entrega para la evolución del mensajero.

3.4.2.2.4 Resultado de propuesta a falla 4 según acápite 3.2.4

Solución: Se realizara una reunión grupal con todos los mensajeros; impartida por parte del Gerente de Operaciones, donde se detallara el proceso de organizar los paquetes por: Sector, Calle, Número de casa o Edificio, Compañía o Domicilio.

Dentro de la misma se les explicara cual será el beneficio en tiempo y cumplimiento del servicio que tendrá tanto la empresa como el mismo empleado a la hora de aumentar su productividad y aumentar bonificaciones basado en sus métricas por entrega.

Resultados Obtenidos:

- Aumento en el tiempo de entrega.
- Mayor compromiso con sus funciones por parte de los mensajeros.
- Motivación a realizar sus funciones.
- Premiaciones y bonificaciones por logros obtenidos.
- Mayor conocimiento dentro de las rutas de entrega.
- Mejor calidad en el servicio de entrega hacia el cliente final.

- Menor consumo de combustible.
- Disminución de reclamaciones
- Flotas de entrega en óptimas condiciones.
- Aumento de credibilidad en el servicio.
- Crecimiento de solicitudes de servicio.
- Mayor solidez en la imagen de la empresa.
- Mayor satisfacción en el servicio.
- Disminución de paquetes retornados.

3.4.2.2.5 Resultado de propuesta a falla 5 según acápite 3.2.5

Solución: Se creara un área asignada por Ruta e identificada con el número de la misma, donde serán colocadas todas las herramientas utilizadas para la entrega de paquetes. Próximo a esta colocaremos la sección de descargar la información del aparato utilizado para escanear los paquetes (Powerpad), logrando así que nuestros empleados pierdan menos tiempo a la hora de culminar su trabajo, así como tener todo ya organizado para iniciar sus funciones al día siguiente.

Resultados Obtenidos:

- Mejora en el tiempo de entrega.
- Optimización en el tiempo de salida de la estación.
- Organización de las herramientas de los mensajeros.
- Mayor compromiso del mensajero por tener sus cosas organizadas en un lugar de fácil acceso.
- Mejor manejo de la información descargada por ruta.

3.4.3 Reclamaciones

Se pronostica basado en los resultados obtenidos, serán creadas 28,800 reclamaciones basadas en el incumplimiento del tiempo de entrega por parte

de los (24) mensajeros, distribuidos en las 14 rutas que componen la empresa. Por lo tanto por cada ruta un promedio de 5 clientes realiza una llamada al Centro de atención al cliente para crear una queja del servicio ofrecido por Correcaminos Express.

Las reclamaciones luego de la implementación son creadas por el cliente que recibe el paquete y en su mayoría vienen dadas a que el remitente no coloco en los datos de quien recibe ni su teléfono ni su dirección. Por lo tanto, esto no permite la entrega del paquete en el tiempo estimado y se debe llamar a Correcaminos Express para que por esta vía quien envía o quien recibe complete la información faltante en el paquete y se complete la cadena de servicio.

3.4.4 Conteo de la cantidad (frecuencia) de problemas surgidos durante un determinado período de tiempo, luego de la implementación del modelo.

Los datos se visualizan en la tabla 6, a continuación.

Tabla 6. Conteo de la cantidad (frecuencia) de problemas surgidos durante un determinado período de tiempo.

#	Motivos en la tardanza de entrega	Frecuencia	Porcentaje
A	Falla en el tiempo de entrega de paquetes (compromiso de entrega) por parte de los mensajeros, debido a las dos tandas de salida en una sola jornada laboral.	0 Reclamaciones	0%
B	No chequeo de condiciones del vehículo antes de salir, (nivel	576	2%

	de aire en las gomas, Lubricantes, Parabrisas, condición de limpieza, choques, etc.)	Reclamaciones	
C	No existe un control diario del mensajero que deberá realizar el chequeo vehicular y cuál es el código de empleado que conducirá el vehículo en ese día.	288 Reclamaciones	1%
D	Mensajero no organiza por paradas los paquetes (cajas y sobres) que tendrá que entregar durante las dos jornadas de entrega.	2,880 Reclamaciones	10%
E	Mensajero no ubica en el casillero de su ruta las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.	288 Reclamaciones	1%
F	Otros (Datos de quien recibe incompletos: Nombre, Número de teléfono, Dirección, etc.)	24,768 Reclamaciones	86%
	Totales	28,800 Reclamaciones	100%

Fuente: Autoría propia

3.4.4.1 Ordenamiento de datos en forma descendente por frecuencia

A continuación se ordenaron los datos de la tabla anterior, de forma descendente, de forma que los datos con mayor frecuencia se encuentren en la parte superior de la nueva tabla 7, que se muestra a continuación

Tabla 7. Ordenamiento de datos en forma descendente por frecuencia

#	Motivos en la tardanza de entrega	Frecuencia	Porcentaje
F	Otros	24,768 Reclamaciones	86%
D	Mensajero no organiza por paradas los paquetes (cajas y sobres) que tendrá que entregar durante las dos jornadas de entrega.	2,880 Reclamaciones	10%
B	No chequeo de condiciones del vehículo antes de salir, (nivel de aire en las gomas, Lubricantes, Parabrisas, condición de limpieza, choques, etc.)	576 Reclamaciones	2%
C	No existe un control diario del mensajero que deberá realizar el chequeo vehicular y cuál es el código de empleado que conducirá el vehículo en ese día.	288 Reclamaciones	1%

E	Mensajero no ubica en el casillero de su ruta las herramientas de trabajo para entrega de paquetes.	288 Reclamaciones	1%
A	Falla en el tiempo de entrega de paquetes (compromiso de entrega) por parte de los mensajeros, debido a las dos tandas de salida en una sola jornada laboral.	0 Reclamaciones	0%
	Totales	28,800 Reclamaciones	100%

Fuente: Autoría propia

3.4.4.2 Representación de los datos ordenados en diagrama de barras

Figura 11. Diagrama de Pareto de reclamaciones



Fuente: Autoría Propia

3.4.4.3 Interpretación de Resultados

Al verificar los datos proporcionados por el Diagrama de Pareto, se puede observar lo siguiente:

- El factor más frecuente es el identificado con el literal F.
- Las frecuencias de las reclamaciones identificadas con las literales F y D suman un total de 27,648 frecuencias, que representan el 96% de la cantidad total de reclamaciones.
- Las reclamaciones identificadas con las literales B, C, E y A (4 de un total de 6) representan 4% de la cantidad total de tipos de reclamaciones.
- De los datos anteriores se concluye que si hay correspondencia con la teoría del Diagrama de Pareto indica, por lo que en este caso, se han resuelto el 50.83% de las reclamaciones creadas antes de implementar la propuesta. Dichos valores están presentados en el acápite 2.9.3.

Conclusión

1. Se estableció que la gerencia debe ser partícipe y líder del proceso de cambio interno de la empresa, para la implementación de un modelo en la optimización de las rutas de entrega.
2. Para poder desarrollar dicho informe se establecieron reuniones con cada uno de los choferes, formando cuales eran sus fallas principales dentro del cumplimiento de sus funciones, así como también obtener información de cuáles eran las cantidades de reclamaciones creadas y basadas bajo cual fundamento. Todo esto basado área del servicio brindado por la empresa.
3. Debido a la no adaptación al cambio, fue implementado un bono o incentivo por productividad. Permitiendo esto que cada uno de los mensajeros creen en su perfil laboral una persona entusiasta, animada, dirigida a resultados y que ofrece en cada entrega a clientes un servicio Justo a Tiempo.
4. Al realizar el estudio del Diagrama de Pareto en la Oficina de Reclamaciones, se estableció que dichas reclamaciones son causadas en mayor medida por:
 - Mensajero no entrega en el tiempo debido los paquetes asignados.
 - Mensajeros no organiza los paquetes por Sector, Calle, Número de casa o Edificio, Compañía o Domicilio.
 - Datos incompletos en la información de quien recibe.
5. Estos factores luego de la implementación del modelo fue reflejada una disminución de casi un 56% de las reclamaciones principales, como pudo reflejarse durante el desarrollo del informe.

6. Como resultado, esta implementación trae consigo el aumento en la calidad del servicio, confiabilidad del cliente en el tiempo de entrega, mejor imagen de la empresa, mayor iniciativa por parte de los mensajeros en realizar sus funciones, oportunidad de empleos en Sto. Dgo. y sobre todo aumento de las cantidades de envíos mensuales desde y hacia todas partes del mundo.

Bibliografía

- Anonimo. (11 de Febrero de 2011). *Exponovenocead*. Obtenido de <http://exponovenocead.blogspot.com/2010/11/filosofia-fedex.html>
- Apone. (15 de Enero de 2016). *Apone.com*. Obtenido de https://www.appone.com/maininforeq.asp?Ad=&R_ID=1218199&Refer=http://careers.van.fedex.com/es/search-results-spanish/&B_ID
- Apone. (15 de Enero de 2016). *Apone.com*. Obtenido de https://www.appone.com/maininforeq.asp?Ad=&R_ID=1195224&Refer=http://careers.van.fedex.com/es/search-results-spanish/&B_ID
- Appone. (10 de Diciembre de 2015). *Appone.com*. Obtenido de https://www.appone.com/maininforeq.asp?Ad=&R_ID=1233941&Refer=http://careers.van.fedex.com/es/search-results-spanish/&B_ID
- Facebook. (05 de Diciembre de 2013). Obtenido de <https://www.facebook.com/Asociaci%C3%B3n-Dominicana-de-Empresas-Courier-228611470637896/timeline/>
- FedEx. (2014 de Febrero de 03). *FedEx.com*. Obtenido de <http://www.fedex.com/es/about/company-info/history.html#tab4>
- FedEx. (2014 de Febrero de 03). *Purple Promise*. Obtenido de http://www.fedex.com/purplepromise/docs/es/fedex_pp_poster11x17_es.pdf
- FedEx. (03 de Febrero de 2013). *Fedex.com*. Obtenido de <http://www.fedex.com/es/about/company-info/40th-anniversary.html>
- FedEx. (03 de Febrero de 2013). *Fedex.com*. Obtenido de <http://www.fedex.com/es/about/our-people/index.html>
- FedEx. (03 de Febrero de 2013). *Fedex.com*. Obtenido de <http://www.fedex.com/es/about/our-people/safety.html>

FedEx. (15 de Noviembre de 2014). *Fedex.com*. Obtenido de <http://www.fedex.com/es/about/sustainability/environment.html>

Ground, F. (15 de Marzo de 2016). *FedexGround*. Obtenido de <https://sjobs.brassring.com/TGWEbHost/jobdetails.aspx?jobId=163781&partnerid=25736&siteid=5029>

Pit, C. (24 de Septiembre de 2011). *Courier Pits Blog*. Obtenido de <http://courier-pits.blogspot.com/2011/09/definicion-del-servicio-de-courier.html>

Wikipedia. (13 de Marzo de 2016). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/FedEx>

Anexos

Anexo 1.



UNIVERSIDAD APEC

VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Escuela de Posgrado
Maestría en Gerencia y Productividad

Titulo

"MODELO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RUTAS EN EL ÁREA DE ENTREGA, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ENVÍO DE PAQUETES A NIVEL NACIONAL"

Facilitador

Mstro. Fidas A. Mejía Molina, M.Sc.

Maestrante

Ing. Nelson José Reyes Montero

Santo Domingo, Rep. Dom.
Noviembre de 2015

Índice

1. Introducción	3
2. Descripción del Problema	4
2.1. Formulación del Problema	4
2.2. Hipótesis de la Investigación	5
2.3. Variable Independiente	5
2.4. Variable Dependiente	5
2.5. Indicadores de la Variable Independiente	5
2.6. Indicadores de la Variable Dependiente	5
3. Delimitación del Problema	5
4. Objetivos de la Investigación	6
4.1. Objetivos Generales	6
4.2. Objetivos Específicos	6
5. Justificación del Problema	6
6. Marco Teórico	7
6.1 Antecedentes Históricos	7
6.2 Antecedentes Teóricos	7
7. Marco Conceptual	8
8. Marco Contextual	9
9. Tipo de Investigación	9
10. Conclusión	10
11. Recomendaciones	11

1. Introducción

Esta investigación que lleva por título; Modelo para la optimización de rutas en el área de entrega, se realiza en una empresa de servicios de envío de paquetes a nivel nacional. Y la misma es desarrollada con el fin de alcanzar una mejoría dentro de las rutas de entrega, para así asegurar un mejor nivel de calidad y justo a tiempo hacia el cliente que solicita del servicio de mensajería internacional, alcanzando a la vez una mejor imagen de la empresa.

El tema despierta un interés debido a que cada día existe un aumento significativo de reclamaciones y objetivos no alcanzados por cada una de las rutas. Se desea profundizar bien en esta investigación para analizar minuciosamente cuales son las pautas laborales actuales por cada empleado y que están haciendo dentro de sus funciones, las cuales no están alcanzando las metas por objetivo, calidad y tiempo. Así como que se debe hacer para optimizar el tiempo de entrega hacia el destino final del cliente que recibe nuestro servicio.

En este tipo de proyecto me dispongo a desarrollar un tipo de Investigación de tipo Aplicada, debido a que me permitirá identificar hechos, situaciones y características de la problemática, con fines de buscar una solución. Procurando a la vez conocer la percepción que tienen las personas que solicitan del servicio con más frecuencia.

Dentro del desarrollo de la investigación uno de los obstáculos sería la falta de información para entender en detalle el fondo de la problemática actual. Se puede mencionar también el temor por parte de los choferes y/o clientes para participar en alguna entrevista. Por lo que nos proponemos aplicar un

cuestionario basado en las experiencias que cada uno tiene de la empresa, pero sin mencionar nombres.

2. Descripción del Problema

Actualmente la empresa posee la problemática de que todos los choferes que componen la empresa para entrega de envíos, tienen que interrumpir su ruta diariamente para regresar a la empresa a las 1 PM y recoger en la misma una segunda ronda de paquetes, para entonces regresar a su ruta de trabajo.

Todo esto causa que cada una de las rutas se vea afectada, debido a que cada empleado de entrega pierde de 1 a 2 horas en el proceso de regresar y organizar sus paquetes. Esta situación ocasiona además el hecho de que dichos paquetes permanezcan dentro de los vehículos de entrega desde la mañana, unificándose con los de la tarde.

Como resultado de todo lo anterior se ven afectadas todas las rutas con retrasos en los tiempos de entrega de paquetes, ocasionando demoras innecesarias directamente al cliente final. Creando fallas en el servicio, tiempo y calidad de la función principal de la empresa.

2.1. Formulación del problema

Interrupción en el tiempo de las rutas y manejo de envíos afectando directamente la entrega de paquetes, causando una falla para el servicio que brinda la empresa.

- ¿Hasta dónde podrían verse afectadas en su rentabilidad las empresas de servicios de paquetería, ante la ausencia de un sistema de rutas mejor organizadas?

- ¿Cuáles serían las quejas presentadas por parte del cliente, basado en el tiempo del servicio brindado?
- ¿Cómo afectaría a la imagen de las empresas, las malas referencias de los clientes con relación al servicio de paquetería?

2.2. Hipótesis de Investigación

La ausencia de un modelo para optimizar las rutas de entrega, en una empresa de servicio de envío de paquetes a nivel nacional, ocasiona muchos retrasos a la hora de cumplir con el compromiso de la empresa hacia el cliente final.

2.3. Variable Independiente

Ausencia de un modelo para la optimización de rutas en el área de entrega y recepción, en una empresa de servicios de envío de paquetes a nivel nacional,

2.4. Variable Dependiente

Retrasos a la hora de cumplir con el servicio de la empresa hacia el cliente final.

2.5. Indicadores de la variable Independiente

Retrasos de tiempo por parte de los choferes para la entrega de paquetes.
Paquetes sin salida del país por falta de tiempo en llegar al área de despacho.

2.6. Indicadores de la Variable Dependiente

Aumento de las reclamaciones realizadas por los clientes.
Altas solicitudes de reembolso de dinero o cobro de seguro por envíos.

3. Delimitación del Problema

Esta investigación estará limitada al sector del Ensanche Piantini, Santo Domingo. Distrito Nacional.

4. Objetivos de la Investigación

4.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo para la optimización de rutas en el área de entrega, en una empresa de servicios de envío de paquetes a nivel nacional al finalizar el año 2015.

4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el tiempo de entrega de cada uno de los paquetes en el horario de la mañana por parte de cada ruta.
- Analizar el tiempo de entrega de cada uno de los paquetes en el horario de la tarde por parte de cada ruta.
- Obtener el tiempo que se pierde regresando a la empresa para retirar la segunda ronda de paquetes, para luego salir a entregarlos.

5. Justificación del Problema

Esta investigación es importante porque el problema identificado le está restando confiabilidad a la empresa estudiada, por parte de los clientes, debido a las fallas que tiene la misma con respecto al tiempo de entrega a su destino final.

Por otra parte, esta investigación se orienta a evaluar los procedimientos de entrega y recepción manejados para cada ruta, cuya solución influirá en una mejora significativa para la optimización del tiempo y aumento de la calidad en los servicios, aumentando así la confiabilidad por parte del cliente.

6. Marco Teórico

6.1 Antecedentes Teóricos.

Según Ronald H. Ballou, Servicio Logístico «es todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable». Business Logistics Management, Cuarta edición, 1999.

Para Enrique B. Franklin, Logística es “El movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado”, Organización de Empresas, Segunda Edición, página 362, 2004.

6.2 Antecedentes Históricos.

Durante los siglos XVII y XVIII, el intercambio de correspondencia entre los diferentes países era regularizado por acuerdos entre cada par de naciones, pero en el siglo XIX esta red de acuerdos se hizo tan compleja que impedía que los envíos se entreguen con rapidez. A causa de esto, se empezaron a implementar varios proyectos, entre los cuales destacó el de Sir Rowland Hill, quien introdujo un sistema para uniformizar el tamaño de las cartas. También es conocido por crear la estampilla postal.

En 1863, a solicitud del General Montgomery Blair, de la administración postal de Estados Unidos, se convocó a una conferencia en París ante quince

delegados europeos y de América para acordar los principales tratados postales, pero solo llegaron a juntar algunos acuerdos separados y no pudieron establecer un sistema postal universal. Para hacer esto se le dejó la tarea a Heinrich von Stephan quien convocó una nueva conferencia en Berna el día 15 de septiembre de 1874, en la cual propuso hacer una organización de regularización del correo a escala mundial. Gracias a esto, el día 9 de octubre del mismo año, en virtud del Tratado de Berna, nacía la Unión Postal General y esa fecha es hoy en día el día mundial del servicio postal. El nombre fue cambiado a Unión Postal Universal en 1978. Posteriormente pasó a ser un organismo especializado de las Naciones Unidas, por un acuerdo que entro en vigor el 1 de julio de 1948.

7. Marco Conceptual

C

- Correo Expreso o Courier: Persona o compañía que lleva mensajes, paquetes, y cartas. Los Courier se distinguen de los servicios de correos tradicionales, por la velocidad, la seguridad, el seguimiento, las firmas de clientes y funcionarios, la especialización, y la logística.
- Carga: Conjunto de cosas que se transportan juntas, especialmente géneros y mercancías.

L

- Logística: es la gerencia del almacenaje y del movimiento de mercancías y de la información.

M

- Mensajería: Servicio de transporte y reparto de cartas y paquetes, generalmente dentro de una misma población.

- Mensajero (a): Persona que tiene por oficio realizar un servicio que consiste en ir a recoger una carta o paquete a quien se lo requiere y seguidamente llevarlo y entregarlo a su destinatario.

P

- Paquetería: comercio que se realiza o vende en paquetes

8. Marco Contextual

El problema de investigación será desarrollado para el área del Distrito Nacional y realizado dentro del sector del Ensanche Piantini dentro del horario de trabajo 8:30 AM a 6:00 PM.

El universo de estudio son todas las empresas Courier Internacionales dedicadas al servicio de envío de paquetes a nivel nacional. Nuestra muestra será una empresa de envíos a nivel nacional.

9. Tipo de Investigación

En este tipo de proyecto me dispongo a desarrollar un tipo de Investigación de tipo Aplicada, debido a que me permitirá identificar hechos, situaciones y características de la problemática, con fines de buscar una solución. Esto dará lugar a la creación de un nuevo modelo para la optimización de rutas en el área de entrega de paquetes.

10. Conclusión

- Interrupción de rutas de los choferes al medio día para cubrir la llegada de paquetes en la tarde.
- Pobre programación de las rutas de trabajo.
- Falta de coordinación en la repartición de los paquetes por rutas.
- Inexactitud de organización de los paquetes para priorizar las paradas de entrega.
- Desconfianza de los clientes que alguna vez usaron el servicio y se quedaron con un servicio de mala calidad.
- Imagen desprestigiada por parte de los clientes.
- Detalle de baja autenticidad sobre el tiempo exacto de la llegada de su paquete, emitida al cliente a la hora de realizar el envío.
- No existe una repartición adecuada de paquetes a la hora de faltar un chofer, y el proceso pueda continuar sin problemas.

11. Recomendaciones

- Evaluar la calidad del tiempo de entrega.
- Analizar las reclamaciones de los clientes, en donde está fallando más la empresa.
- Crear una segunda jornada de choferes para la entrega de paquetes en la tarde.
- Los empleados creados en la segunda jornada deben ser choferes de medio tiempo. A diferencia de la jornada matutina la cual será tiempo completo.
- Dividir los empleados en dos tipos: Tiempo Completo y Medio Tiempo.
- Crear horarios de 8:00 AM a 5:00 PM (Tiempo Completo) y de 12:30 PM a 6:00 PM (Medio Tiempo).
- Otorgar a la primera jornada solo los paquetes que lleguen en la noche para que sean entregados a primera hora del día siguiente.
- Otorgar a la segunda jornada solo los paquetes que lleguen a la estación principal en la tarde.
- Realizar reuniones semanales con cada equipo de trabajo, para detallar cuales han sido sus logros y fallas durante la semana ya sea como grupo o por ruta.

12. Bibliografía

- Basantes, A. R. (2008). *Tesis "Creacion de un Plan de Negocios para una Empresa de Servicios de Mensajería y Paquetería en la Ciudad de Quito"*. Quito, Ecuador: Escuela Politecnica Nacional.
- Beato, N. (09 de 03 de 2012). *El Correo Expreso o Courier*. Obtenido de Acento: <http://acento.com.do/2012/opinion/203621-el-correo-expreso-o-courier/>
- Box Express. (16 de 04 de 2010). *Carga Colombia*. Obtenido de <http://cargaacolombia.blogspot.com/p/historia-del-servicio-de-courier.html>
- Empresa Negocios. (18 de Julio de 2012). *Logistica Simple*. Obtenido de <http://logisticarentable.blogspot.com/2012/07/top-15-definiciones-autores.html>
- Rodriguez, W. D. (Noviembre de 2008). *Tesis, "Sistema de Calidad en el Servicio al Cliente, en una Empresa de Transporte tipo Courier"*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Salas, D., & Velasco, J. C. (2009). *Tesis, "Propuesta de Rediseño del Proceso Servicio de Carga y Encomiendas en la Empresa de Transporte Linea S.A. para disminuir los Costos de Calidad"*. Lima, Peru: Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas.

Anexo 2

EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Evaluación Del Servicio

Marque la opción de respuesta que usted considere adecuada de acuerdo a su experiencia con nosotros.

1. La atención brindada por el Agente fue:

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

2. La información que le brindó el Agente referente a servicios, tarifas, promociones, etc, fué:

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

3. La atención a sus dudas e inquietudes fue resuelta de manera:

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

4. La agilidad en la atención fue:

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

5. Calificación general del servicio:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

PÁGINA DE ANTIPLAGIO

THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
importancia mencionar que estas empresas son interdependientes...	✔ OK
Capacidad para identificar y priorizar adecuadamente los procedimi...	✔ OK
Correcaminos lanza un vuelo alrededor del mundo, que reduce sign...	✔ OK
Ninguna amonestación o control de responsabilidades para quien pr...	✔ OK
otras empresas desarrollen servicios similares a precios más conve...	✔ OK
Capacidad demostrada para establecer una relación profesional, ef...	✔ OK
pronostica basado en los resultados obtenidos, serán creadas 28,8...	✔ OK
Administramos nuestras operaciones, finanzas y servicios con hone...	✔ OK
Correcaminos utiliza actualmente 118 camiones completamente elé...	✔ OK
servicio suministra a los clientes mayor disponibilidad internaciona...	✔ OK
lado, se realizan investigaciones exhaustivas para determinar las ca...	✔ OK
universo de estudio son todas las empresas Courier Internacionales...	✔ OK
Correcaminos Express presenta el servicio Correcaminos Internatio...	✔ OK
integrado prácticas medioambientales responsables en sus operaci...	✔ OK
Prepara manifiestos para los vuelos internacionales que incluyen lo...	✔ OK
Correcaminos Express llega a los mil millones de dólares estadouni...	✔ OK
Correcaminos e-Commerce Builder®, Correcaminos Global Trade...	✔ OK
responsabilidades de administración incluyen, pero no se limitan a...	✔ OK
Correcaminos Corporation producirá rendimientos económicos supe...	✔ OK
Courier internacionales o con cobertura internacional: Estos Courier...	✔ OK

Results: No plagiarism suspected

Word count: 19619

[Go Back](#)

© 2002-2014 by Brian Klug - [Contact](#)

Used 1 of 50 times since 2015-09-28.