



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD

“DISEÑO DE UN PLAN DE CALIDAD PARA MEJORAR EL NIVEL DE
SERVICIO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS POSTALES”

AUTOR: JORGE GABRIEL WONG VÁSQUEZ
TUTOR: LUIS ALBERTO SÁNCHEZ PARRALES

GUAYAQUIL – ECUADOR

SEPTIEMBRE 2016

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL			
TÍTULO: “DISEÑO DE UN PLAN DE CALIDAD PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS POSTALES”			
	REVISORES: ING. ROBERTO ACOSTA		
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		
CARRERA: MAE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD			
FECHA DE PUBLICACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	Nº DE PÁGS.: 54 páginas		
ÁREA TEMÁTICA: CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD			
PALABRAS CLAVES: Calidad, Eficiencia, Mejora Continua, Satisfacción al Cliente.			
<p>RESUMEN: Se realiza estudio sobre el nivel de servicio de una Empresa de Servicios Postales, la cual presenta retrasos en el manejo de sus servicios, incurriendo en el incremento de costos y teniendo como resultado final la pérdida de sus clientes, ocasionando que se vea afectado el nivel de ingreso monetario percibido y el renombre de la empresa en el medio postal. El presente estudio busca obtener mejoras en el nivel de servicio mediante el diseño de un Plan de Calidad, el cual busca solucionar problemas cotidianos y corregir desviaciones que se presentan cuando no se logran las metas en la rutina diaria de trabajo.</p> <p>Para poder plantear la propuesta, se realizó una investigación utilizando metodologías cuantitativas y cualitativas, con la finalidad de que el plan se enfoque en los puntos críticos detectados. Los principales resultados de esta investigación fueron procesos operativos no realizados de manera técnica, sin contar con políticas y procedimientos claros y sin herramientas de trabajo adecuadas. Adicionalmente, personal sin conocimiento de leyes y normativas postales vigentes, afectando su rutina de trabajo diario. Todo esto conlleva a que no se brinde un servicio de calidad hacia los clientes, por lo que se realiza el Diseño de un Plan de Calidad para obtener mejoras y aplicar un esquema de mejora continua en la empresa.</p>			
Nº DE REGISTRO (en base de datos):	Nº DE CLASIFICACIÓN: Nº		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			
ADJUNTO PDF	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
CONTACTO CON AUTOR:	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Teléfono:</td> <td style="width: 50%;">E-mail:</td> </tr> </table>	Teléfono:	E-mail:
Teléfono:	E-mail:		
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	Nombre:		
	Teléfono:		

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante JORGE GABRIEL WONG VÁSQUEZ, del Programa de Maestría Administración de Empresas mención Calidad y Productividad, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, CERTIFICO: que el trabajo de titulación especial titulado “Diseño de un Plan de Calidad para Mejorar el Nivel de Servicio en una Empresa de Servicios Postales”, en opción al grado académico de Magíster en Administración de Empresas mención Calidad y Productividad, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

Ing. Luis Alberto Sánchez Parrales, MAE

TUTOR

Guayaquil, 15 de Septiembre de 2016

DEDICATORIA

A mi esposa Johanna y a mi hijo Sebastián
Alejandro, por todo su apoyo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi esposa Johanna por su guía y orientación para el desarrollo de este proyecto y a mi familia por su comprensión y apoyo incondicional.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

FIRMA

Jorge Gabriel Wong Vásquez

ABREVIATURAS

UPU: Unión Postal Universal.

UPAEP: Unión Postal de las Américas, España y Portugal.

SPU: Servicio Postal Universal.

CPU: Convenio Postal Universal.

PNDC: Plan Nacional de Desarrollo de la Calidad.

LGSP: Ley General de los Servicios Postales.

ARCP: Agencia de Regulación y Control Postal.

EMS: Express Mail Service.

CNC: Centro Nacional de Clasificación.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
Delimitación del problema:.....	3
Formulación del problema:.....	3
Justificación:	4
Objeto de estudio:	4
Campo de acción o de investigación:.....	4
Objetivo general:	4
Objetivos específicos:	4
La novedad científica:	5
Capítulo 1.....	6
MARCO TEÓRICO	6
1.1 Teorías generales	6
Administración.....	6
Gestión de la Calidad	8
Gestión por Procesos	10
1.2 Teorías sustantivas.....	12
1.3 Referentes empíricos	16
Capítulo 2.....	18
MARCO METODOLÓGICO	18
2.1 Metodología:.....	18
2.2 Métodos:.....	18
2.3 Premisas o Hipótesis:	19
2.4 Universo y muestra	19
2.5 CDIU - Operacionalización de variables.....	20
2.6 Gestión de datos	20
2.7 Criterios éticos de la investigación	21
Capítulo 3.....	22
RESULTADOS.....	22
3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población.....	22
3.2 Diagnostico o estudio de campo:	22
Capítulo 4.....	37
DISCUSIÓN	37
4.1 Contrastación empírica:	37
4.2 Limitaciones:	38
4.3 Líneas de investigación:	38

4.4 Aspectos relevantes	39
Capítulo 5.....	40
PROPUESTA.....	40
Objetivo General:.....	40
Objetivos Específicos:	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
Conclusiones.....	45
Recomendaciones.....	45
Bibliografía.....	46
Anexos	48
Anexo 1: Selección de Servicios por Monto de Facturación.....	48
Anexo 2: Selección de Servicios por Volumen de Piezas Procesadas	49
Anexo 3: Selección de Servicios por Número de Reclamos	50
Anexo 4: Ficha de Procesos Críticos.- Servicio EMS	51
Anexo 5: Ficha de Procesos Críticos.- Servicio Corporativo	52
Anexo 6: Ficha de Procesos Críticos.- Servicio Club Correos	53
Anexo 7: Ficha de Procesos Críticos.- Servicio Correo Masivo	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorías, Dimensiones, Instrumentos, Unidad de Análisis	20
Tabla 2: Criterios éticos de la investigación.....	21
Tabla 3: Focos de Trabajo para el Plan de Calidad	24
Tabla 4: Conocimiento de Experiencias Anteriores al Plan de Calidad	25
Tabla 5: Principales Riesgos para la elaboración de un Plan de Calidad.....	26
Tabla 6: Condiciones para cumplir con los objetivos de un Plan de Calidad	28
Tabla 7: Aspectos a considerar con el desarrollo del negocio postal para la Elaboración del Plan de Calidad.....	29
Tabla 8: Principales restricciones en la elaboración del Plan de Calidad	31
Tabla 9: Principales variables que deben ser consideradas en el diagnóstico para determinar áreas de mejora	33
Tabla 10: Beneficios que se obtendrán con un Plan de Calidad	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problema. Causas y efectos del deficiente nivel de servicio de la Empresa de Servicios Postales.	3
Figura 2: Entradas, Proceso, Salida.....	11
Figura 3: Diagrama de Pareto.- Focos de Trabajo para el Plan de Calidad.	25
Figura 4: Conocimiento de Experiencias Anteriores al Plan de Calidad.	25
Figura 5: Diagrama de Pareto.- Principales Riesgos para la elaboración de un Plan de Calidad.....	27
Figura 6: Diagrama de Pareto.- Condiciones para cumplir con los objetivos de un Plan de Calidad. .	28
Figura 7: Diagrama de Pareto.- Aspectos a considerar con el desarrollo del negocio postal para la Elaboración del Plan de Calidad.	30
Figura 8: Diagrama de Pareto.- Principales restricciones en la elaboración del Plan de Calidad	32
Figura 9: Diagrama de Pareto.- Principales variables que deben ser consideradas en el diagnóstico para determinar áreas de mejora	33
Figura 10: Diagrama de Pareto.- Beneficios que se obtendrán con un Plan de Calidad	35
Figura 11: Aspectos del Plan de Calidad.....	37
Figura 12: Mejoras aplicadas a la Cadena de Valor Operativa de la Empresa de Servicios Postales ..	41
Figura 13: Iniciativas de Mejora, por Procesos y por Tiempos de Implementación	42
Figura 14: Esquema de Mejora Web Corporativa	42
Figura 15: Reingeniería del Centro Nacional de Clasificación bajo un enfoque por Procesos	43
Figura 16: Esquema Máquinas Clasificadoras	44

ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL

Título: Diseño de un Plan de Calidad para Mejorar el Nivel de Servicio en una Empresa de Servicios Postales.

Resumen

La calidad es una filosofía de trabajo que las empresas han venido desarrollando en forma metódica, como un mecanismo para mejorar su desempeño en el mercado global. Las empresas buscan entregar un producto con mejores características para cumplir con sus propios requisitos y los de sus clientes. La Empresa de Servicios Postales expuesta en este trabajo de investigación presenta retrasos en el manejo de sus servicios, incurriendo en el incremento de costos y teniendo como resultado final la pérdida de sus clientes, ocasionando que se vea afectado el nivel de ingreso monetario percibido y el renombre de la empresa en el medio postal.

Es por este motivo, que el presente estudio busca obtener mejoras en el nivel de servicio mediante el diseño de un Plan de Calidad. El diseño de un Plan de Calidad busca solucionar problemas cotidianos y corregir desviaciones que se presentan cuando no se logran las metas en la rutina diaria de trabajo, las cuales están relacionadas con los objetivos estratégicos trazados por la Gerencia General de la Empresa.

Para poder plantear la propuesta, se realizó una investigación utilizando metodologías cuantitativas y cualitativas, con la finalidad de que el plan se enfoque en los puntos críticos detectados. Los principales resultados de esta investigación fueron que el desarrollo de los procesos operativos no se realiza de manera técnica, sin contar con políticas y procedimientos claros y sin herramientas de trabajo adecuadas. Adicionalmente, el personal no tiene conocimiento de las leyes y normativas postales vigentes. Todo esto conlleva a que no se brinde un servicio de calidad hacia los clientes.

Por tanto se puede concluir que el incremento del nivel de servicios en la Empresa de Servicios Postales a través del diseño de un Plan de Calidad, logrará cumplir con las expectativas y satisfacción de los clientes.

Palabras Claves: Calidad, Eficiencia, Mejora Continua, Satisfacción al Cliente

Abstract

Quality is a work philosophy that companies have been developing methodically, as a mechanism to improve its performance in the global market. The Postal Service Company exposed in this work research, presents delays in handling services, incurring increased costs, with the final result in the loss of customers, affecting the level of perceived monetary income and the company's rename in the postal market.

It is for this reason that this study seeks improvements in the service level by designing a Quality Plan. The design of a Quality Plan seeks to solve everyday problems and correct deviations that occurs when goals are not achieved in the daily work routine, which are related to the strategic goals set by the General Management of the Company.

In order to raise the proposed work, the research was made using quantitative and qualitative methodologies, focusing on the critical points of the company. The main results of this research were that development of operational processes area not done technically, without clear policies and procedures and with not adequate working tools. In addition, the staff is not aware of the laws and postal regulations. All this leads that the company is not providing a quality service to its customers.

Therefore it can be concluded that increasing the service level in the Postal Service Company through the design of a Quality Plan, will be able to meet expectations and customer satisfaction.

Keywords: Quality, Efficiency, Continous Improvement, Customer Satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Las condiciones sociales, políticas, económicas y sobre todo culturales de nuestro país han influenciado para que los clientes actuales o potenciales de cualquier tipo de negocio (informal, microempresario, pyme, organizaciones, corporaciones, etc.) no exijan un mejor servicio al cliente en la compra de sus productos o utilización de un servicio; se piensa que exigir es sinónimo de reclamar, de ser quejoso, de ser fastidioso, de que la próxima vez lo van a atender peor, de que la próxima vez no le van a vender el producto; se piensa que mejor es irse a otro proveedor o conformarse con el servicio recibido, en otras palabras no reclamar y adaptarse a un mal servicio o recibirlo a medias.

Desde hace muchos años, la calidad es una filosofía de trabajo que las empresas han venido desarrollando en forma metódica, como un mecanismo para mejorar su desempeño en el mercado. Las empresas buscan entregar un producto con mejores características para cumplir con sus propios requisitos y los de sus clientes. Las empresas han encontrado en la gestión de la calidad una manera de mejorar sus productos y servicios, reducir sus costos, contar con una planificación estratégica adecuada y obtener la satisfacción de los clientes internos y externos.

En el caso de las empresas de servicios postales muchas han comenzado un proceso de mejora a partir de estándares de trabajo y sistemas de calidad definidos. Estos estándares y sistemas están basados en la gestión por procesos y en la aplicación de metodologías para la ejecución de la mejora continua. En la actualidad, la empresa de servicios postales objeto de estudio presenta retrasos en el manejo de los servicios postales que se ofrecen a los clientes corporativos, quienes representan una gran proporción en el monto de facturación mensual de la Empresa.

Estos problemas operativos han dado como resultado que varios clientes den por finalizado su contrato, por el no cumplimiento de los plazos establecidos para las entregas, ocasionando que se vea afectado el nivel de ingreso monetario percibido y el renombre de la empresa en el medio postal.

Por lo antes expuesto, la empresa de servicios postales busca obtener mediante un Plan de Calidad la mejora del nivel de servicio en sus operaciones diarias, revisando e innovando constantemente sus procesos operativos, con la finalidad de mejorar el desempeño del servicio postal, y promover a la ciudadanía la confiabilidad y sostenibilidad de la red postal mundial. Adicionalmente, busca responder y superar las expectativas de sus clientes, teniendo la capacidad de competir con otras empresas dedicadas al servicio de entrega de correspondencias.

El Diseño de un Plan de Calidad para mejorar el nivel de servicio en una empresa de servicios postales busca solucionar problemas cotidianos y corregir desviaciones que se presentan cuando no se logran las metas en la rutina diaria de trabajo, la cual está relacionada con los objetivos estratégicos trazados por la Gerencia General de la empresa

El Plan de Calidad tiene las siguientes premisas:

- La solución para un problema es mejorar el resultado deficiente hasta lograr un nivel razonable.
- Las causas de los problemas se investigan desde el punto de vista de los hechos y se analiza la relación causa – efecto.
- Se evitan estrictamente las decisiones sin fundamento basadas en la imaginación.
- Se diseñan y se implementan medidas de control que contrarresten el problema para evitar que los factores causales vuelvan a presentarse

Delimitación del problema:

El nivel de servicio deficiente de la Empresa de Servicios Postales se origina debido a que el personal operativo que labora en dicha área, no cuenta con una correcta inducción y capacitación.

La falta de comunicación entre niveles operativos y mandos medios, en conjunto con la presencia de problemas tecnológicos, originan que la información de clientes y de envíos sea registrada fuera de los tiempos establecidos.

La falta de estandarización de los controles operativos es otro de los puntos relevantes, puesto que al no contar con procedimientos establecidos y al existir normativas aduaneras cambiantes, ocasionan reprocesos que afectan el nivel de servicio.

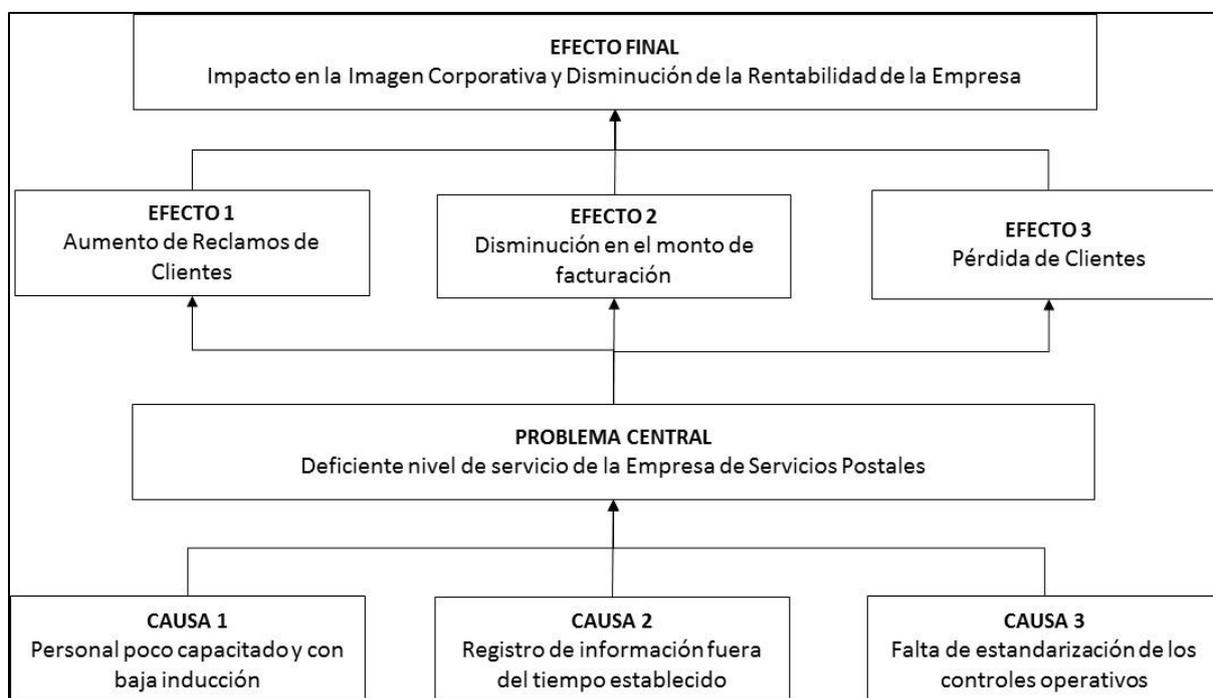


Figura 1. Árbol de problema. Causas y efectos del deficiente nivel de servicio de la Empresa de Servicios Postales.

Fuente: El Autor

Formulación del problema:

¿Cómo mejoraría el nivel de servicio de la Empresa de Servicios Postales con el diseño de un Plan de Calidad?

Justificación:

El desarrollo de la propuesta del diseño del Plan de Calidad, permitirá mejorar el nivel de servicio en sus operaciones diarias, revisando e innovando constantemente sus procesos operativos, con la finalidad de mejorar el desempeño del servicio postal, y promover a la ciudadanía la confiabilidad y sostenibilidad de la red postal mundial.

Estas iniciativas de desarrollo y mejora de procesos operativos contribuirán a la mitigación de aspectos críticos en la empresa de servicios.

Objeto de estudio:

El objeto de estudio está situado en mejorar los actuales estándares de productividad y de optimización de recursos, en cuanto a calidad, atención, procesamiento y tiempos de envío.

Campo de acción o de investigación:

El campo de acción de esta investigación está determinado por los procesos del Área de Operaciones, Servicio al Cliente, Comunicación, Talento Humano y Cultura Organizacional.

Objetivo general:

Obtener mejoras en el nivel de servicio de una Empresa de Servicios Postales mediante el diseño de un Plan de Calidad.

Objetivos específicos:

Diagnosticar la situación actual de la empresa.

Identificar y analizar las causas que originan el problema principal.

Diseñar un plan de mejora continua en el área de operaciones.

La novedad científica:

La línea de investigación es el desarrollo local y emprendimiento socio económico sostenible y sustentable, teniendo como sub-línea de investigación la promoción de la calidad de vida laboral en las organizaciones que fortalezcan el desarrollo del potencial humano, individual y social. Con la presente propuesta, se busca identificar los procesos en los que se requiera aplicar oportunidades de mejora, y de las cuales se revisen datos y hechos para realizar acciones correctivas o preventivas, llegando a estandarizar los procesos y brindar un nivel de servicio enfocado hacia la excelencia para la ciudadanía en general.

Capítulo 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Teorías generales

Administración

Según Idalberto Chiavenato la administración es “la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La misma trata del planteamiento de la organización (estructuración) de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización” (Chiavenato, 2014). Para Joseph L. Marie la Administración es el método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas coordinan las actividades de otras (Massie, 2016).

Las definiciones planteadas anteriormente señalan que la administración es el esfuerzo y trabajo mutuo entre los colaboradores de una organización para cumplir con un objetivo y meta establecida, optimizando recursos, a través de sus diferentes etapas: planificación, organización, dirección y control. La administración es aplicable en cualquier ámbito de trabajo, así mismo no se delimita a una empresa o área de estudio específico, es aplicable a cualquier ámbito establecido para la obtención de resultados.

Según lo indica Barreiro la teoría de la Administración es un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos. Por lo tanto, la administración es el proceso que se lleva a cabo para lograr eficazmente los objetivos de la organización por medio de las personas. (Barreiro, 2013). Para lograr su objetivo, Barreiro plantea que la administración está compuesta por los siguientes principios administrativos:

- La Planeación, es la base fundamental del proceso administrativo ya que en ella la empresa predetermina las actividades a desarrollar y los resultados que se deben obtener.
- La Organización, es el ordenamiento de todas las áreas de la empresa en forma permanente, de lo cual se necesita saber utilizar el tiempo, los recursos humanos y recursos financieros.
- La Dirección, basada en un liderazgo eficaz para la consecución de objetivos.
- El Control, nos permite estar informados de todos los pasos que se dieron y que se van a dar dentro de la estructura de la empresa, con el fin de evaluar los resultados y dependiendo de esto, realizar correctivos para estar alineados con los objetivos de la empresa.

El grado de sinergia y alineación entre ellos, la organización, el equipo y los objetivos individuales y objetivos empresariales, es lo que determinará el éxito o el fracaso de una organización. De acuerdo a Sánchez, la administración “se asocia a las prácticas, organización, sistemas y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio” (Sánchez, 2013).

Es primordial que cada organización asegure sus metas y los objetivos se encuentren alineados con las estrategias de la organización (misión, visión, objetivos); estructura (organigrama, estructura de toma de decisiones, entre otros); sistemas (recursos humanos, finanzas, comunicación, administración, entre otros); y cultura (valores, ética de trabajo, principios, entre otros).

Por lo tanto, la administración efectiva debe estar caracterizada por los sistemas, estrategias, estructuras y cultura organizacional que se desarrolla de manera alineada; junto con las personas que operan de forma sinérgica en los diferentes departamentos de la empresa y los encargados del área administrativa.

Gestión de la Calidad

Pablo Sandoval López, Director del Instituto de Administración de Calidad y Servicios, indica que la calidad son características inherentes que confieren la aptitud para satisfacer necesidades, a través del cumplimiento de requisitos y de la creación de valor (Sandoval López, 2009). Por otro lado la Norma ISO 9000:2015 “Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario” refiere al concepto de calidad como el “Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.” (ISO International Standard Organization, 2015)

Existen diversos conceptos de calidad, ya que sus interpretaciones son variadas, pero es posible encontrar coincidencias recurrentes, entre sus diferentes conceptos. Según Deming la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características conmensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario (Deming, 1989) Por su parte, Feigenbaum señala que la Calidad es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente (Feigenbaum, 1990)

De la misma manera Juran indica que la calidad corresponde a la adecuación al uso, se ramifica en dos direcciones bastantes diferentes: características del producto que satisfacen las necesidades del cliente y ausencia de deficiencias (Juran, 1990). Así mismo, Ishikawa explica el aspecto del control de calidad, el cual es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, más útil y siempre satisfactorio para el consumidor (Ishikawa, 1993)

Una definición mexicana que se menciona en el Modelo Nacional para Calidad Total (MNCT) complementa el concepto de la calidad, agregando un nuevo componente el cual

señala que la calidad es la creación de valor para clientes y usuarios. El Modelo Mexicano para la calidad total explica el valor creado de la siguiente manera: “es el efecto resultante de la profunda comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios y de incorporarlas a la dinámica organizacional (Secretaría de Economía, 2007)

El Ecuador cuenta con un Sistema Ecuatoriano de la Calidad el cual se describe como el conjunto de procesos, procedimientos e instituciones públicas responsables de la ejecución de los principios y mecanismos de la calidad y la evaluación de la conformidad (determinar si se cumplen los requisitos especificados relativos a un producto, proceso, sistema, persona u organismo); y, está sujeto a los principios de equidad o trato nacional, equivalencia, participación, excelencia e información. (Sistema Ecuatoriano de la Calidad, 2011)

La Norma ISO 9000:2015 establece los siguientes principios de calidad:

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Compromiso de las personas: El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque a procesos: Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Así

mismo, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- **Mejora:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente, para la obtención de resultados satisfactorios.
- **Toma de decisiones basada en la evidencia:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Gestión de las relaciones:** Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (ISO International Standard Organization, 2015)

Después de analizar el significado de la calidad de diferentes autores, se puede concluir lo siguiente:

- La calidad conlleva al logro de la satisfacción de las necesidades del cliente, la cual se la obtiene cumpliendo y sobrepasando las expectativas de los clientes, a través de procesos y requisitos ejecutados correctamente.
- La calidad busca el reducir los costos de producción de una organización, y de utilizar eficientemente el tiempo de trabajo.
- La calidad busca obtener la eficiencia en los flujos de trabajo y de procesos, buscando la estandarización y mejora de los mismos, los cuales tendrán como resultado positivo un mejor nivel de servicio hacia los clientes.

Gestión por Procesos

La Fundación Valenciana de la Calidad Generalitat Valenciana indica que los modelos de gestión o normas de referencia (familia ISO 9000, Modelo EFQM) promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las

restantes partes interesadas. El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados. (Fundación Valenciana de la Calidad)

El principio de Enfoque basado en Procesos sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso” (Fundación Valenciana de la Calidad). Según la Norma ISO 9000:2015 un proceso “es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (ISO International Standard Organization, 2015). Con esta definición se establece que el enfoque basado en procesos conlleva a que los resultados deseados conllevan al procesamiento de las diferentes entradas en una salida específica, utilizando recursos para la ejecución de los procesos, y de controles y normas que rijan sobre el proceso.

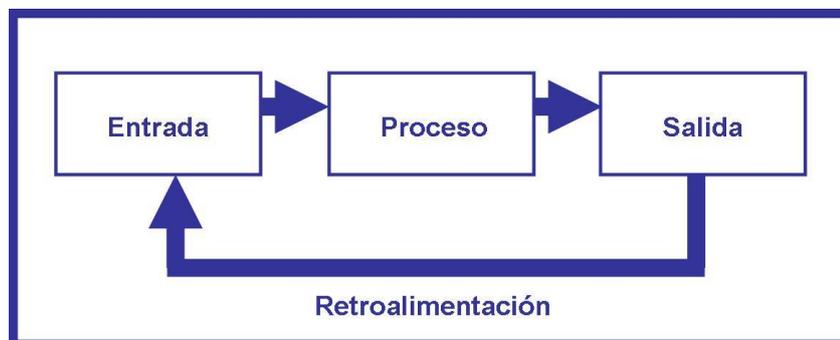


Figura 2: Entradas, Proceso, Salida.
Fuente: El autor

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso. (cita)

Tomando como referencia lo establecido en los apartados anteriores, las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en proceso a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro pasos:

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

Se puede concluir que la gestión por procesos busca cambiar el enfoque clásico de gestión departamental por una gestión transversal que atraviese varios departamentos, para la ejecución de un resultado específico. La gestión por procesos, adicionalmente busca la mejora, optimización y estandarización de procesos, obteniendo la eficiencia y la eficacia en los mismos.

1.2 Teorías sustantivas

La Constitución del Ecuador, en su artículo 314, segundo inciso, establece que “el Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos y establecerá su control y regulación (Asamblea Constituyente, 2008)

La Constitución del Ecuador, Artículo 326 numeral 15, determina que “se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación

pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios. (Asamblea Constituyente, 2008)

La Declaración Universal de los Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas “consagra la protección de los envíos de correspondencia y la libertad de opinión y expresión por cualquier medio” (V Lex Ecuador, 2015)

La Ley General de los Servicios Postales, señala que “el Gobierno Ecuatoriano, como suscriptor del Convenio Postal Universal, ha acordado la responsabilidad de establecer y garantizar adecuadamente el Servicio Postal Universal (SPU) ratificado en las actas de Ginebra de 2008” (Asamblea Constituyente, 2015)

Así mismo, en su Capítulo I, Disposiciones Preliminares, Art.1, determina “La presente Ley tiene por objeto regular y controlar la administración y gestión de los servicios postales para garantizar el derecho de los usuarios a la prestación eficiente, oportuna y segura de estos servicios. Los servicios postales se consideran servicios de interés general y son administrados, regulados y controlados por el Estado, de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley. Se considera únicamente al Servicio Postal Universal (SPU) como un servicio público.” (Asamblea Constituyente, 2015)

Artículo 3 Principios, señala que “el Servicio Postal Universal (SPU) responde a todos los principios consagrados en la Constitución de la República respecto de los servicios públicos y a lo dispuesto en los convenios internacionales ratificados en el Ecuador. Los servicios postales se prestarán conforme con los principios de permanencia, seguridad, asequibilidad y eficiencia” (Asamblea Constituyente, 2015)

Artículo 35 Derechos de las y los usuarios, señala que “las y los usuarios de los servicios postales tendrán derecho a:

- Acceder a las prestaciones propias del Servicio Postal Universal o a una oferta satisfactoria de los productos y servicios postales no incluidos en el Servicio Postal Universal.
- Contar con información precisa, gratuita y no engañosa, sobre las características de los servicios, tarifas vigentes, condiciones de acceso, nivel de calidad e indemnizaciones, y en los sitios donde habiten pueblos indígenas, se informará en su idioma ancestral.
- Recibir atención oportuna de las solicitudes y reclamos relacionados con la prestación de los servicios contratados.
- Recuperar, como remitente, los envíos postales, en tanto no hayan sido entregados a los destinatarios, mediante el pago de las tarifas o precios correspondientes o modificar la dirección del destinatario, siempre que las operaciones necesarias para localizarlos no perturben la marcha regular de la prestación del servicio postal.
- Examinar exteriormente el envío u objeto postal antes de aceptar su entrega; en caso de alguna anomalía, a rechazarlo, solicitar que se realicen las investigaciones correspondientes y ser informado de su resultado.
- Presentar reclamos o quejas ante el operador postal en caso de incumplimiento de sus obligaciones y ante la Agencia de Regulación y Control Postal (ARCP) de conformidad con la presente Ley.
- Ser indemnizado por los daños que sufra el envío postal, debido al incumplimiento de las condiciones de la prestación del servicio y en especial, en caso de pérdida, robo, hurto, expoliación o avería.
- Recibir el pago por el valor declarado y asegurado, en caso de pérdida, robo, hurto, expoliación o avería de su envío postal con valor declarado.

- Solicitar la reexpedición de sus envíos postales mediante el pago de la contraprestación económica que corresponda.
- Mantener el secreto y la inviolabilidad de los envíos postales.
- Recibir igualdad de trato y confidencialidad de sus datos, aun cuando para el control se usen técnicas o medios electrónicos o informáticos.” (Asamblea Constituyente, 2015)

Convenio Postal Universal (CPU), Artículo 3 Servicio Postal Universal, señala que “para reforzar el concepto de unicidad del territorio postal, los Países miembros procurarán que todos los usuarios/clientes gocen del derecho a un servicio postal universal que corresponda a una oferta de servicios básicos de calidad, prestados en forma permanente en todos los puntos de su territorio a precios accesibles; para ello, los Países miembros establecerán en el marco de su legislación postal nacional o por otros medios habituales, el alcance de estos servicios postales y las condiciones de calidad y precios accesibles, teniendo en cuenta las necesidades de la población como sus condiciones nacionales”. (UPAEP Unión Postal de las Américas, España y Portugal)

Convenio Postal Universal, Artículo 20 Normas y Objetivos en materia de calidad de servicio, señala que “Las administraciones deberán fijar y publicar sus normas y objetivos en materia de distribución de envíos de correspondencia y de encomiendas de llegada. Esas normas y objetivos, más el tiempo normalmente necesario para el trámite aduanero, no deberán ser menos favorables que los aplicados a los envíos comparables de su servicio interno. Las administraciones de origen también deberán fijar y publicar normas de extremo a extremo para los envíos prioritarios y los envíos de correspondencia-avión, así como para las encomiendas económicas de superficie. Las administraciones postales evaluarán el grado de aplicación de las normas en materia de calidad de servicio.” (UPAEP Unión Postal de las Américas, España y Portugal)

Guía Práctica para la Elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo de la Calidad (PNDC) señala que “las prácticas de un diseño de un plan de calidad en las organizaciones, en especial en las organizaciones de negocio, disminuye los riesgos de fallas e incumplimientos y produce la capacidad de corrección para no repetir el error e ir por el camino correcto hacia calidad en el servicio” (UPAEP Unión Postal de las Américas, España y Portugal, 2008).

1.3 Referentes empíricos

Migdalia Margarita Cuesta Viltres y Cira Lidia Isaac Godínez, indican en su trabajo de tesis que la mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y eficiencia para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes, es un reto para toda empresa de estructura tradicional. Tiene como objetivo diseñar y aplicar una metodología que garantice la mejora de la eficacia de los procesos y de la satisfacción del cliente (Cuesta Viltres, 2010)

Laura Isabel Núñez Sarmiento, Milena C. Vélez Ramírez y Carmen R. Berdugo Correa, indican en su trabajo de tesis que la aplicación de una metodología de mejoramiento continuo pretende ofrecer a los directores de las pequeñas y medianas empresas de cualquier sector, una herramienta sencilla, completa y de fácil implementación que les permita obtener resultados positivos en todas las áreas. (Sarmiento, 2004)

José Ramón Zaratiegui en su trabajo de tesis señala que los procesos son el elemento más apreciado, y utilizado de forma más general, en los modelos de gestión de organizaciones, sobre todo en las empresas que toman la calidad total como base de su estrategia. Este interés por los procesos ha originado gran cantidad de herramientas y técnicas relacionadas tanto con la gestión de los propios procesos como con la gestión basada en los mismos. La gestión de procesos se basa en las herramientas de mejora, popularizadas por los

resultados obtenidos por empresas japonesas, generalmente integradas en el "método sistemático" o científico de mejora de procesos (Zaratiegui, 1999)

Aleida González González y Rosa Amelia González Rodríguez en su trabajo de tesis señala que la empresa contemporánea no sólo busca la eficiencia de sus procesos, sino la eficacia de su gestión para obtener productos que satisfagan las crecientes necesidades y expectativas de los clientes; y para ello se han desarrollado varios modelos de gestión como los Sistemas de Gestión de la Calidad basados en la norma ISO 9001:2015, ampliamente difundidos actualmente.

Este modelo está basado en ocho principios entre los que se encuentran el enfoque basado en procesos, la toma de decisiones basada en hechos y la mejora continua, estrechamente relacionados con el pensamiento estadístico como filosofía de aprendizaje y acción. El análisis estadístico de los datos derivados de los procesos a través del uso de ingeniería de la calidad contribuye a entender la naturaleza, alcance y causas de la variabilidad, ayudando así a resolver y/o prevenir los problemas que podrían derivarse de dicha variabilidad y a promover la mejora continua. El diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad con un enfoque de ingeniería de la calidad es la solución que se plantea ante la necesidad del análisis de datos derivados de los procesos y del uso de herramientas para esto, garantizando a la vez la eficacia de los procesos y la satisfacción del cliente. (González González, 2010)

Capítulo 2

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Metodología:

Hernández, Fernández y Baptista establecieron que el proceso de investigación cuantitativa “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”, mientras que el proceso de investigación cualitativa “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández F. y., 2006)

El método cuantitativo, según Fidias, indica que cuando se tiene como objetivo describir ciertas características de un grupo apoyándose en el uso de un cuestionario y en un análisis estadístico (Arias, 2012). En cuanto a la investigación cualitativa para Hernández, hace uso de la recolección y análisis de los datos para poder así delimitar la preguntas de investigación o dar relevancia a nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Hernández R. , 2014).

En base a lo anterior, el enfoque de la investigación será mixto, ya que se usarán los métodos cuantitativos y cualitativos. La fusión de ambas metodologías, ayudará a fortalecer los resultados del estudio, y a su vez ayudará a formar una base importante para la elaboración de la propuesta.

Las herramientas a usarse serán: la entrevista, reportes estadísticos y la observación.

2.2 Métodos:

El método científico de acuerdo a Bernal es un conjunto de procedimientos que, se apoya en instrumentos o técnicas, que permiten examinar y solucionar un problema o conjunto de problemas de investigación (Bernal, 2010).

Se hará uso del método empírico - científico, debido a que reúnen un conjunto de procedimientos, del cual a través de los instrumentos y técnicas de estudio permitirán conocer la situación del problema de estudio, y la vez estos resultados permitirán que el planteamiento de las posibles soluciones se encuentre direccionado.

2.3 Premisas o Hipótesis:

Incrementar el nivel de servicios en la Empresa de Servicios Postales a través del diseño de un plan de calidad, logrará cumplir con las expectativas y satisfacción de los clientes.

2.4 Universo y muestra

Hernández define al universo o población como el conjunto de todos los casos o individuos que concuerdan o coinciden con especificaciones establecidas por el investigador (Hernández, 2014). La muestra es según Bernal, es una parte o proporción de la población que es seleccionada, ésta selección permite y ayuda a obtener información para el desarrollo del estudio que se esté llevando a cabo, sobre esta muestra se realiza la medición y la observación de las características y/o variables que son objeto de estudio (Bernal, 2010).

Para la investigación, el universo corresponde a los 700 colaboradores de la Empresa de Servicios Postales, mientras que la muestra se tomará como referencia a los Gerentes Estratégicos, Directores Nacionales (25 personas) y los jefes del área de operaciones que tienen relación directa con el proyecto de investigación (15 personas), en total 40 personas.

2.5 CDIU - Operacionalización de variables

Tabla 1: Categorías, Dimensiones, Instrumentos, Unidad de Análisis
Fuente: El autor

Categorías	Dimensiones	Instrumentos	Unidad de análisis
Empresarial	Cualitativo	Entrevistas	Gerentes Estratégicos y Directores de Áreas
Empresarial	Cuantitativo	Reportes Estadísticos	Jefes Departamentales del área de Operaciones
Social	Cualitativo	Observación	Jefes Departamentales y colaboradores del área de Operaciones

2.6 Gestión de datos

Haciendo uso de las herramientas mencionadas se podrá recolectar datos que ayudarán al planteamiento de la propuesta. Las entrevistas serán realizadas a los Gerentes Estratégicos y Directores Nacionales, en base a un banco de 8 preguntas debidamente documentadas; en base a esto, se tabularán las entrevistas y se realizará una ponderación de acuerdo a la cantidad de veces en que se repita una misma respuesta, y se procesaran por medio de gráficos, para identificar los procesos operativos más críticos, que requieran mejorar. Esta información será analizada con la finalidad de llegar a una conclusión que aporte a lo recolectado en los reportes estadísticos.

Los reportes estadísticos serán solicitados a los Jefes Departamentales del área de Operaciones donde se muestre información de 3 variables: monto de facturación, volumen de piezas procesadas y número de reclamos. Adicionalmente, se observará el comportamiento del personal del área de Operaciones (jefes y personal operativo) con relación al desarrollo de sus actividades diarias; estos comportamientos serán anotados y considerados al momento de plantear la propuesta.

2.7 Criterios éticos de la investigación

Tabla 2: Criterios éticos de la investigación

Nota: Adaptado de *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*, (Moreña, Alcazar, Rojas, & Rebolledo, 2012)

Criterios	Características éticas del criterio
Consentimiento informado	El proceso investigativo se realizará con la debida autorización de cada participante.
Confidencialidad	No se revelará la identidad de las personas que participen en las entrevistas, observaciones y entrega de reportes estadísticos.
Entrevistas	Las preguntas realizadas a los entrevistados serán relacionadas hacia el Diseño de un Plan de Calidad, para que no se condicionen sus respuestas

Capítulo 3

RESULTADOS

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población

En la actualidad, la empresa de servicios postales objeto de estudio presenta retrasos en el manejo de los servicios postales que se ofrecen a los clientes corporativos, quienes representan una gran proporción en el monto de facturación mensual de la Empresa. Estos problemas operativos han dado como resultado que varios clientes den por finalizado su contrato, por el no cumplimiento de los plazos establecidos para las entregas, ocasionando que se vea afectado el nivel de ingreso monetario percibido y el renombre de la empresa en el medio postal.

Por lo antes expuesto, la empresa de servicios postales busca obtener mediante un Plan de Calidad la mejora del nivel de servicio en sus operaciones diarias, revisando e innovando constantemente sus procesos operativos, con la finalidad de mejorar el desempeño del servicio postal, y promover a la ciudadanía la confiabilidad y sostenibilidad de la red postal mundial. Adicionalmente, busca responder y superar las expectativas de sus clientes, teniendo la capacidad de competir con otras empresas dedicadas al servicio de entrega de correspondencias.

Participaron en el proceso de investigación 40 personas, entre hombres y mujeres, de nivel directivo hasta operativos, sin hacer diferenciación entre cargos ya que todos se encuentran involucrados en los procesos operativos de la empresa.

3.2 Diagnostico o estudio de campo:

De las preguntas formuladas, los entrevistados se encontraron en la libertad de mencionar uno o varios aspectos relevantes para la obtención de información. Con esto, se procedió a elaborar una matriz donde se registró las diferentes respuestas de cada entrevistado.

Partiendo de esto, se procedió a tabular las entrevistas asignándoles una letra a cada tipo de evento o respuesta y realizando una ponderación de acuerdo a la cantidad de veces en que se repetía la misma respuesta. Para este efecto se utilizó como metodología la lluvia de ideas, la ponderación de cada respuesta y la elaboración de diagramas de Pareto en el caso que sea aplicable.

Los resultados para las diferentes preguntas fueron los siguientes:

1. ¿Cuáles son a su juicio los principales focos de trabajo que deben ser abordados en el desarrollo de un Plan de Calidad?

Los eventos que tuvieron un mayor grado de frecuencia fueron: Procesos y Procedimientos, Logística y Distribución, Cliente, Capacitación y Cultura Organizacional.

- a) **Procesos y Procedimientos.-** se tiene una percepción general de que optimizando y mejorando los procesos de la empresa son la base para comenzar con un plan de calidad, haciendo que los procesos sean más eficientes y más eficaces y teniendo un mayor control sobre los mismos.
- b) **Logística y Distribución.-** los procesos de Logística y Distribución tienen una mayor atención, ya que de ellos depende toda la operatividad del giro de negocio postal, desde la admisión de diferentes tipos de envíos hasta su entrega al cliente final.
- c) **Servicio al Cliente.-** el cliente es el más importante en toda la cadena de valor, ya que él recibe cada uno de nuestros productos y servicios; así mismo, el cliente es quien percibe la calidad como tal, y nos ayuda retroalimentando con mejoras hacia el servicio otorgado.

- d) **Capacitación.-** la capacitación de los colaboradores es importante para que cuenten con un nivel adecuados en la realización de sus labores y atención al cliente, y fomentando su desarrollo personal y profesional.
- e) **Cultura Organizacional.-** debido a que la cultura organizacional está definida como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización, se ha visto la necesidad de incluirla dentro de los focos de estudio.

Tabla 3: Focos de Trabajo para el Plan de Calidad

Fuente: El autor

Foco de Trabajo	Distintivo	Tabulación	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Procesos y Procedimientos	D	13	19.40%	19.40%
Logística y Distribución	K	9	13.43%	32.84%
Cliente	N	8	11.94%	44.78%
Capacitación	F	6	8.96%	53.73%
Cultura Organizacional	H	4	5.97%	59.70%
Monitoreo	P	4	5.97%	65.67%
Personal	A	3	4.48%	70.15%
Comunicación	G	3	4.48%	74.63%
Compromiso	I	3	4.48%	79.10%
Seguridad de envíos	M	3	4.48%	83.58%
Demasiada Burocracia	C	2	2.99%	86.57%
Planificación	E	2	2.99%	89.55%
Encuestas Cliente	J	2	2.99%	92.54%
Indicadores de Gestión	O	2	2.99%	95.52%
Control Documentación	B	1	1.49%	97.01%
Imagen de CDE	L	1	1.49%	98.51%
Automatización	Q	1	1.49%	100.00%
		67	100.00%	

Así mismo, en el diagrama de Pareto se puede apreciar un mayor nivel de concentración en los eventos señalados anteriormente.

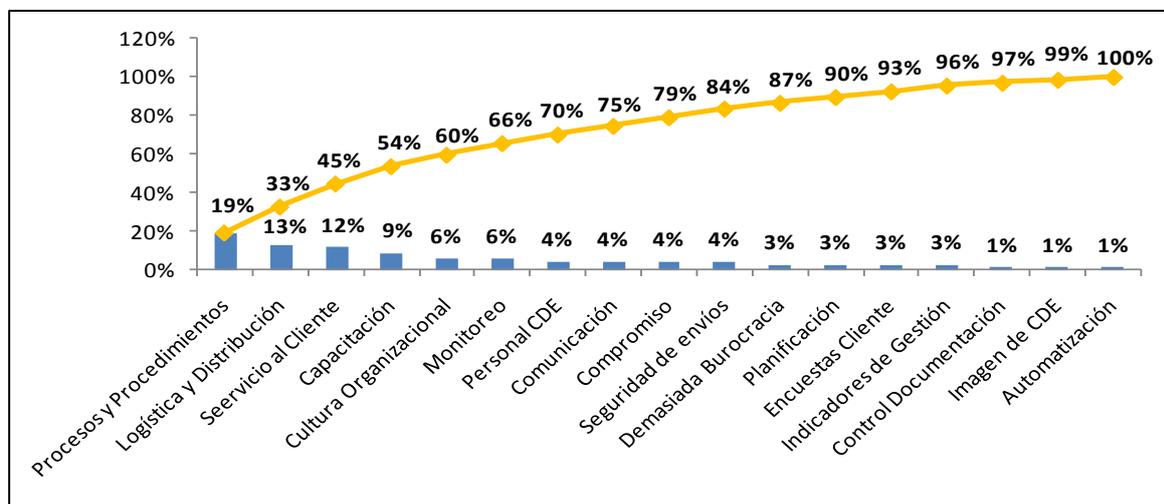


Figura 3: Diagrama de Pareto.- Focos de Trabajo para el Plan de Calidad.

Fuente: El autor

2. ¿Existen experiencias anteriores que se relacionen con este tema que usted conozca y que a su juicio pueden servir como insumo para el trabajo que se realizará?

En este caso, los 2 eventos están casi a la par diferenciando en la tabulación por un punto adicional la respuesta por el No.

Tabla 4: Conocimiento de Experiencias Anteriores al Plan de Calidad

Fuente: El autor

Experiencias Anteriores	Distintivo	Tabulación	Porcentaje
Si	A	7	46,67%
No	B	8	53,33%
		15	100,00%

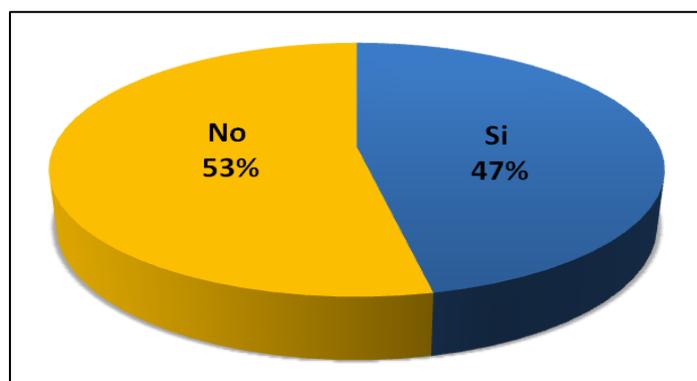


Figura 4: Conocimiento de Experiencias Anteriores al Plan de Calidad.

Fuente: El autor

El gráfico muestra la similitud de distribución entre los 2 eventos, estando casi balanceados entre ambas respuestas. En el año 1990 se registraron experiencias anteriores relacionados en el tema de calidad, por cambios de Administración se dejó de utilizar, por cuanto dichas Administraciones no le dieron continuidad e importancia.

3. ¿Cuáles son los principales riesgos que a su juicio pueden dificultar o impedir la correcta elaboración de un Plan de Calidad para la empresa?

Los eventos que tuvieron un mayor grado de frecuencia fueron: Resistencia al Cambio, Planificación Estratégica, Ausencia de Información y Herramientas.

- a) **Resistencia al Cambio.-** Hábitos rutinarios de trabajo, nivel de confort inadecuado dentro de la organización, de cierta forma falta de compromiso de los colaboradores.
- b) **Planificación Estratégica.-** falta de una adecuada planificación estratégica dentro de la organización, y de que todos sus objetivos y metas queden solo en papeles y no llevarlo a la práctica.
- c) **Ausencia de Información y Herramientas.-** falta de herramientas tecnológicas adecuadas para desarrollar el plan de calidad de manera adecuada, y falta de información de los colaboradores.

Tabla 5: Principales Riesgos para la elaboración de un Plan de Calidad
Fuente: El Autor

Riesgos	Distintivo	Tabulación	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Resistencia al cambio	B	11	27.50%	27.50%
Planificación Estratégica	A	6	15.00%	42.50%
Ausencia de información y herramientas	I	6	15.00%	57.50%
Disponibilidad presupuestaria	F	4	10.00%	67.50%
Ejecución del Sistema de Gestión de Calidad	C	3	7.50%	75.00%
Legislación	H	3	7.50%	82.50%
Falta de apoyo de organismos nacionales e internacionales	E	2	5.00%	87.50%
Ninguno	K	2	5.00%	92.50%
Cambio Autoridades	D	1	2.50%	95.00%
Perfil del personal	G	1	2.50%	97.50%
Enfoque del negocio	J	1	2.50%	100.00%
		40	100.00%	

En el diagrama de Pareto se puede apreciar un mayor nivel de concentración en los eventos señalados anteriormente.

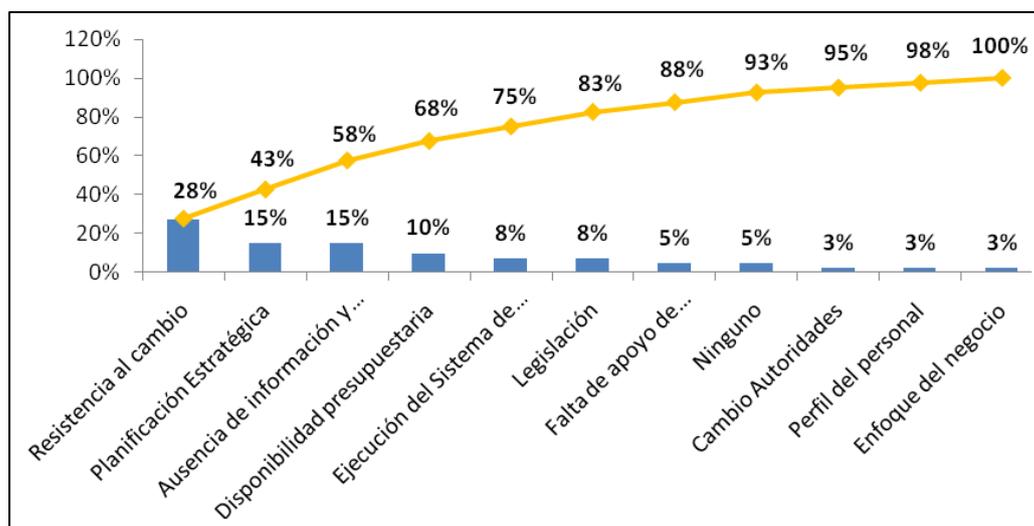


Figura 5: Diagrama de Pareto.- Principales Riesgos para la elaboración de un Plan de Calidad
Fuente: El autor

4. ¿Cuáles son a su juicio las condiciones que se deben obtener en la organización para lograr cumplir con los objetivos planteados?

Los eventos que tuvieron un mayor grado de frecuencia fueron: Compromiso, Plan de Trabajo, Herramientas Necesarias, Planificación Estratégica.

- a) **Compromiso.-** una condición indispensable para obtener mejores resultados en el Plan de Calidad con los objetivos planteados, es que el personal se encuentre convencido y comprometido a plenitud con la búsqueda de la Calidad dentro de la Institución, para esto cuenta con el respaldo de la Alta Dirección de la Empresa.
- b) **Plan de Trabajo.-** para cumplir con los objetivos planteados es necesario tener claro cuáles son los lineamientos y metas por alcanzar.
- c) **Herramientas necesarias.-** para lograr el cumplimiento de procesos de Calidad las herramientas tanto tecnológicas como operativas son un factor determinante, ya que de ellas dependerá el correcto desarrollo de las mismas.

- d) **Planificación Estratégica.-** en un mundo globalizado el desarrollo de una Planificación Estratégica debe encontrarse enfocado con la Calidad del servicio ofertado, proporcionando una dirección definida con acciones que conlleven al cumplimiento de la misión y la visión de la Empresa.

Tabla 6: Condiciones para cumplir con los objetivos de un Plan de Calidad
Fuente: El Autor

Condiciones	Distintivo	Tabulación	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Compromiso	C	9	16.67%	16.67%
Plan de trabajo	L	6	11.11%	27.78%
Herramientas necesarias	A	5	9.26%	37.04%
Cultura Organizacional	G	5	9.26%	46.30%
Planificación Estratégica	K	4	7.41%	53.70%
Liderazgo	B	3	5.56%	59.26%
Presupuesto	D	3	5.56%	64.81%
Estructura Organizacional	F	3	5.56%	70.37%
Comunicación	J	3	5.56%	75.93%
Unidad de calidad	M	3	5.56%	81.48%
Capacitación	N	3	5.56%	87.04%
Cumplimiento de Procesos	O	3	5.56%	92.59%
Ambiente de trabajo	E	2	3.70%	96.30%
Cultura Postal	H	1	1.85%	98.15%
Trabajo en equipo	I	1	1.85%	100.00%
		54	100.00%	

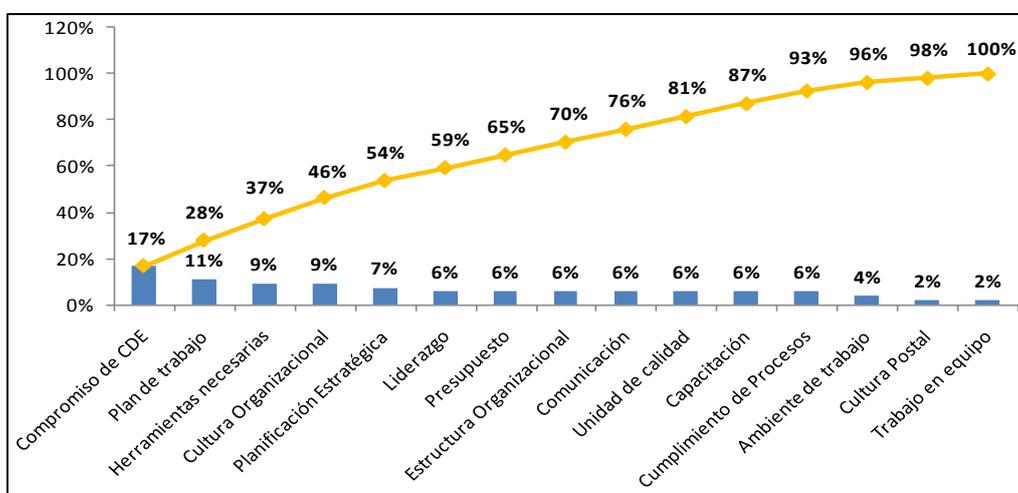


Figura 6: Diagrama de Pareto.- Condiciones para cumplir con los objetivos de un Plan de Calidad.
Fuente: El autor

5. ¿Qué aspectos cree usted que se deben considerar relacionados con el desarrollo del negocio postal para la elaboración de este Plan?

Los eventos que tuvieron un mayor grado de frecuencia fueron: Servicio al Cliente, Estrategias de Negocio, Servicios y Productos.

- a) **Servicio al Cliente.-** a medida que la competencia en el negocio postal en Ecuador es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los clientes se tornan cada vez más exigentes, es importante contar con un Servicio al Cliente integral que permita brindar la confianza de nuestro trabajo obteniendo como resultado la satisfacción que el cliente busca.
- b) **Estrategias de Negocio.-** las estrategias de negocio que la Empresa debe realizar deben ser claras y sencillas de alcanzar sin que ello signifique que no sean ambiciosas.
- c) **Servicios y Productos.-** La Empresa de Servicios Postales ofrece a sus clientes diversos productos y servicios que deben garantizar el nivel adecuado de satisfacción del cliente, así como los mismos deben estar inmiscuidos en el marco de calidad que se persigue.

Tabla 7: Aspectos a considerar con el desarrollo del negocio postal para la Elaboración del Plan de Calidad

Fuente: El Autor

Condiciones	Distintivo	Tabulación	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Servicio al Cliente	C	8	16.67%	16.67%
Estrategias de Negocio	E	8	16.67%	33.33%
Herramientas Necesarias	D	7	14.58%	47.92%
Talento Humano	H	5	10.42%	58.33%
Servicios y Productos	B	4	8.33%	66.67%
Procesos	A	3	6.25%	72.92%
Distribución	F	3	6.25%	79.17%
Cultura Organizacional	G	2	4.17%	83.33%
Calidad de Servicio	I	2	4.17%	87.50%
Proyectarse a futuro	J	2	4.17%	91.67%
Planificación Estratégica	K	2	4.17%	95.83%
Imagen Corporativa	L	2	4.17%	100.00%
		48	100.00%	

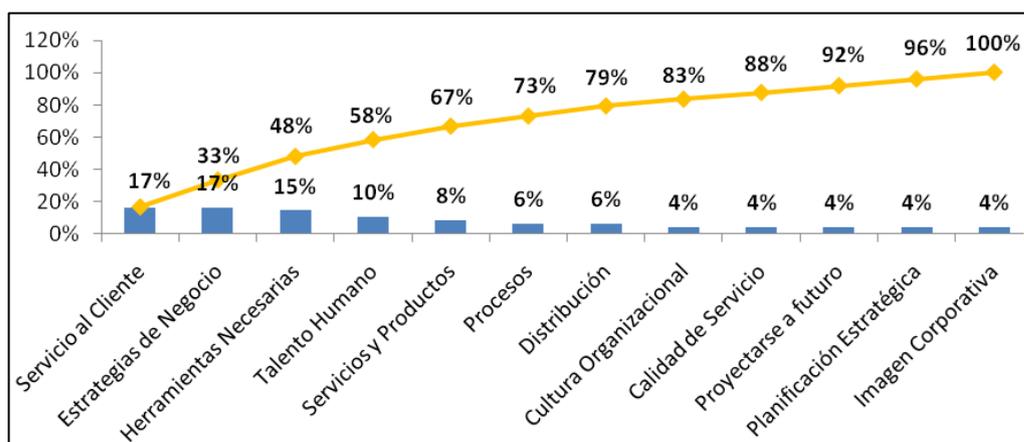


Figura 7: Diagrama de Pareto.- Aspectos a considerar con el desarrollo del negocio postal para la Elaboración del Plan de Calidad.

Fuente: El autor

6. ¿Cuáles son a su juicio las principales restricciones del negocio que se deben considerar en la elaboración de este Plan?

Los eventos que tuvieron un mayor grado de frecuencia fueron: Investigación de Mercado, Legislación, Presupuesto, Procesos Claros, Personal Mal Calificado, Capacidad Instalada, Entidades Externas.

- Investigación de Mercado.-** el alto nivel de competencia existente en el negocio postal ecuatoriano, obliga a que constantemente se refuercen la investigación del mercado, con la finalidad de buscar nuevos negocios y potenciales clientes a los que cautivar.
- Legislación.-** la Empresa de Servicios Postales se encuentra legislado por leyes desactualizadas del contexto actual del negocio, de manera adicional existen leyes y reglamentos que dificultan el buen tratamiento del servicio postal ofertado a la ciudadanía.
- Presupuesto.-** el aspecto económico siempre será una de las mayores restricciones, debido especialmente la Empresa de Servicios Postales debe tener un control riguroso de los fondos destinados para su funcionamiento.
- Procesos Claros.-** los procesos operativos y todos aquellos procesos relacionados con el giro del negocio postal debe encontrarse claramente definidos y estipulados

con la finalidad de evitar tropiezos y complicaciones en su funcionamiento, vale la pena mencionar que todo procesos es el input de otro nuevo proceso.

- e) **Personal mal calificado.-** el personal seleccionado debe ser calificado con la finalidad de evitar que se convierta en una restricción del negocio postal.
- f) **Capacidad Instalada.-** para la obtención de estándares de calidad se debe contar con la infraestructura y el ambiente laboral adecuados que permitan el cumplimiento de los objetivos y planes establecidos.
- g) **Entidades externas.-** el trabajo de la Empresa de Servicios Postales se encuentra íntimamente ligado a las actividades de otras entidades externas como aerolíneas, aduanas, etc., con la finalidad de definir los mecanismos de contingencia y tiempos preestablecidos para el cumplimiento del servicio postal de calidad.

Tabla 8: Principales restricciones en la elaboración del Plan de Calidad
Fuente: El Autor

Aspectos	Distintivo	Tabulación	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Investigación de Mercado	B	5	12.82%	12.82%
Legislación	I	5	12.82%	25.64%
Presupuesto	C	4	10.26%	35.90%
Procesos claros	D	4	10.26%	46.15%
Personal mal calificado	F	3	7.69%	53.85%
Capacidad Instalada	K	3	7.69%	61.54%
Entidades externas	L	3	7.69%	69.23%
No hay restricciones	N	3	7.69%	76.92%
Tabúes	H	2	5.13%	82.05%
Regulación de Mercado	J	2	5.13%	87.18%
Falta de Indicadores	A	1	2.56%	89.74%
Fuga de Información	E	1	2.56%	92.31%
Adquisiciones	G	1	2.56%	94.87%
Planificación Estratégica	M	1	2.56%	97.44%
Unidad de Calidad	O	1	2.56%	100.00%
		39	100.00%	

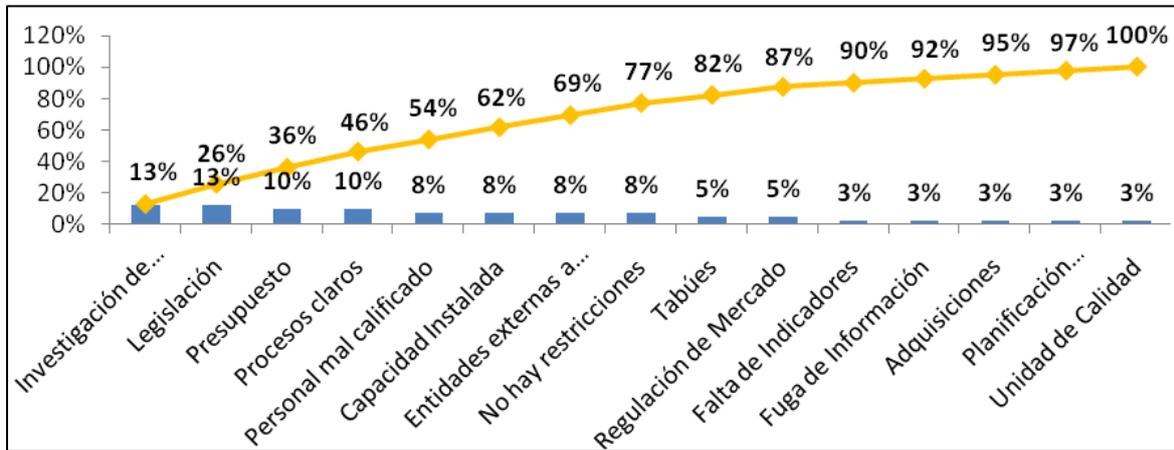


Figura 8: Diagrama de Pareto.- Principales restricciones en la elaboración del Plan de Calidad

Fuente: El Autor

7. ¿Cuáles son a su juicio las principales variables que deben ser consideradas en el diagnóstico para determinar las áreas de mejora?

Los eventos que tuvieron un mayor grado de frecuencia fueron: Sistema de Gestión de Calidad Integral, Indicadores.

- a) **Sistema de Gestión de Calidad Integral.-** se debe considerar al Sistema de Gestión de Calidad como una herramienta indispensable para el desarrollo del Plan de Calidad, por cuanto es la manera cómo la organización dirige y controla las actividades de su negocio que están asociadas con la calidad.
- b) **Indicadores.-** dentro de los procesos y procedimientos que existen dentro de la Empresa de Servicios Postales, es importante establecer indicadores que nos permitan controlar y medir la calidad de servicio que se está brindado a los clientes tanto internos como externos.

Tabla 9: Principales variables que deben ser consideradas en el diagnóstico para determinar áreas de mejora

Fuente: El Autor

Aspectos	Distintivo	Tabulación	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Procesos de logística y distribución	A	10	19.61%	19.61%
Servicio al cliente	J	5	9.80%	29.41%
Sistema de Gestión de Calidad Integral	K	5	9.80%	39.22%
Tecnología	C	4	7.84%	47.06%
Procesos establecidos	F	4	7.84%	54.90%
Talento Humano	G	4	7.84%	62.75%
Estructura Organizacional	I	4	7.84%	70.59%
Indicadores	M	4	7.84%	78.43%
Costos	N	4	7.84%	86.27%
Definición de Productos y Servicios	B	3	5.88%	92.16%
Infraestructura	D	1	1.96%	94.12%
Aforo	E	1	1.96%	96.08%
Seguridad	H	1	1.96%	98.04%
Investigación de Mercado	L	1	1.96%	100.00%
		51	100.00%	

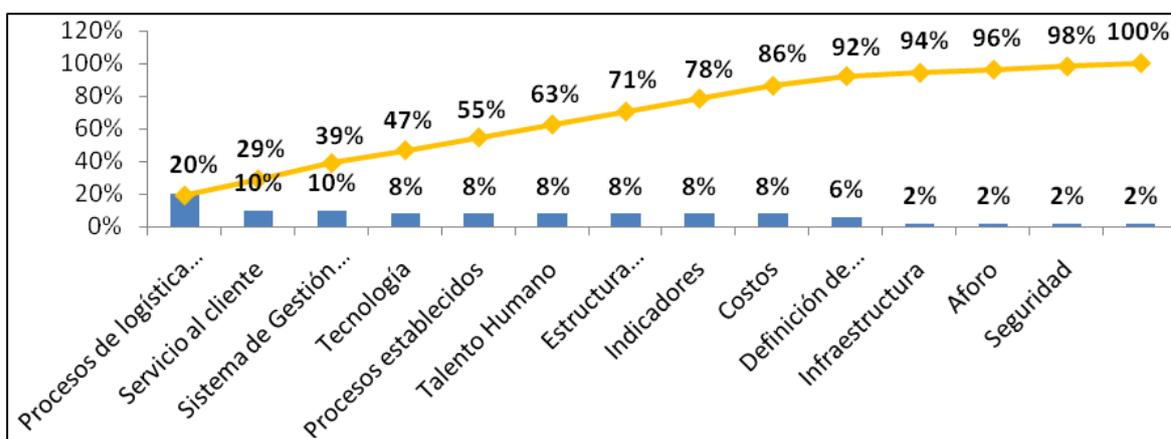


Figura 9: Diagrama de Pareto.- Principales variables que deben ser consideradas en el diagnóstico para determinar áreas de mejora

Fuente: El Autor

8. ¿Qué beneficios destacaría usted, que se obtendrán al contar con un Plan de Calidad?

Los eventos que tuvieron un mayor grado de frecuencia fueron: Fidelización de clientes, Empresa sostenible y sustentable, Mayor control del negocio postal, Mejoramiento de marca.

- a) **Fidelización de clientes.-** al ofertar productos y servicios de calidad se obtiene la satisfacción del cliente, la misma que beneficiará a la Empresa de Servicios Postales con la confianza que depositará el cliente en nuestra Empresa.
- b) **Empresa Sostenible y Sustentable.-** la Empresa de Servicios Postales debe buscar la sostenibilidad y la sustentabilidad económica que le permitan cumplir con los objetivos gubernamentales trazados, esto conllevará a buscar de manera continua nuevas estrategias a implementarse en pos del desarrollo de la empresa siendo una de ellas el Plan de Calidad
- c) **Mayor control Negocio Postal.-** al contar con el Plan de Calidad, la empresa podrá llevar un mejor control de los productos y servicios ofertados al cliente.
- d) **Mejoramiento de marca.-** al contar con el Plan de Calidad y obteniendo la satisfacción de nuestros clientes se puede llegar a un mejor posicionamiento de marca, y así lograr el reconocimiento de la Empresa de Servicios Postales como una marca líder en el negocio postal.

Tabla 10: Beneficios que se obtendrán con un Plan de Calidad

Fuente: El Autor

Aspectos	Distintivo	Tabulación	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Fidelización de clientes	B	9	20.93%	20.93%
Empresa Sostenible y Sustentable	A	6	13.95%	34.88%
Sistema de Gestión de Calidad	D	5	11.63%	46.51%
Talento Humano	G	5	11.63%	58.14%
Mayor Control Negocio Postal	K	5	11.63%	69.77%
Mejoramiento de Marca	L	4	9.30%	79.07%
Estandarización de Procesos	I	3	6.98%	86.05%
Mejoramiento Servicios y Productos	C	2	4.65%	90.70%
Trabajo en equipo	E	1	2.33%	93.02%
Comunicación	F	1	2.33%	95.35%
Romper Paradigmas	H	1	2.33%	97.67%
Mejoramiento de la Infraestructura	J	1	2.33%	100.00%
		43	100.00%	

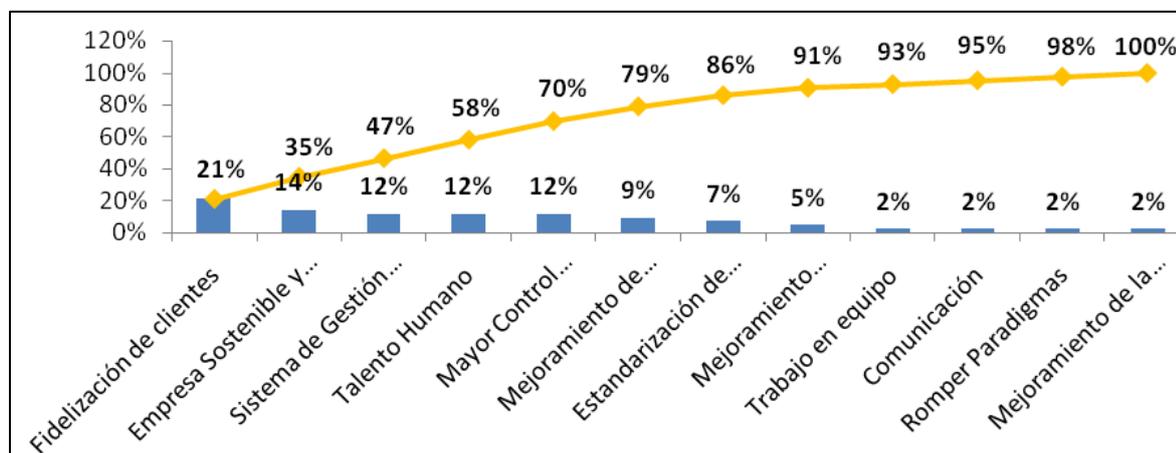


Figura 10: Diagrama de Pareto.- Beneficios que se obtendrán con un Plan de Calidad
Fuente: El Autor

Conociendo los diferentes aspectos que debe abarcar el Plan de Calidad, se procede a identificar y priorizar los servicios de la Empresa de Servicios Postales mediante la revisión de reportes estadísticos proporcionados por los Jefes Departamentales del área de Operaciones; la identificación de los servicios que requieren aplicar la mejora se establecieron bajo 3 criterios: Monto de Facturación, Volumen de Piezas Procesadas y Número de Reclamos. (Véase Anexos)

Se determinó que los servicios más relevantes son:

- a) **Express Mail Service (EMS):** por ser uno de los servicios con mayor facturación y alto volumen de distribución.
- b) **Correo Masivo:** por ser el servicio de mayor volumen de distribución y gestión de reclamos. Este servicio corresponde a manejo de estados de cuentas, notificaciones y facturas.
- c) **Corporativo:** por ser el principal servicio en piezas procesadas y facturación. Este servicio corresponde a manejo de servicio certificado, cartas y paquetes.
- d) **Club Correos:** por ser un servicio que ha generado un fuerte posicionamiento en el mercado ecuatoriano y un monto de facturación considerable. Este servicio corresponde al manejo de paquetería por Compras Internacionales.

De las observaciones realizadas durante dos semanas, se pueden destacar los siguientes puntos:

- Existen reprocesos constantes en la cadena de valor de la empresa, estos procesos corresponden a la admisión, clasificación, encaminamiento y distribución. (Véase Anexos)
- Los cambios de estados de los paquetes no son registrados en los tiempos establecidos.
- Existe mala coordinación para las recogidas de paquetes de clientes corporativos.

En base a los resultados obtenidos se puede concluir que existen varios factores críticos que inciden en la calidad de los servicios que presta la Empresa de Servicios Postales, se pueden mencionar entre ellos:

- Retraso en el Encaminamiento.
- Retraso en el Aforo Aduanero de Paquetería (factor exógeno)
- Falta de Estandarización en los controles operativos.
- Registro de información fuera del tiempo estipulado.
- Falta de herramientas de trabajo.
- Falta de Personal y Capacitación.
- Problemas Tecnológicos.
- Falta de liderazgo.

Con los resultados obtenidos, queda comprobada la hipótesis planteada: “Incrementar el nivel de servicios en la Empresa de Servicios Postales a través del diseño de un Plan de Calidad”, logrará cumplir con las expectativas y satisfacción de los clientes.

Capítulo 4

DISCUSIÓN

4.1 Contratación empírica:

Una vez culminado el estudio, se concluyó que los principales aspectos que deben ser abordados por el Plan de Calidad dentro de la Empresa de Servicios Postales son: los Procesos Operativos, Servicio al Cliente, Comunicación, Talento Humano y Cultura Organizacional. Estos resultados se muestran en un gráfico que hace referencia al diseño de un plan de calidad para obtener la satisfacción de los clientes.



Figura 11: Aspectos del Plan de Calidad
Fuente: El Autor

De acuerdo a la investigación realizada desde el marco teórico, se pudo constatar que si bien es cierto existen muchas normativas y disposiciones para brindar un servicio de calidad orientado hacia los clientes, no se encontró un estudio que permita conocer numéricamente o estadísticamente el nivel de importancia, la efectividad, la necesidad, el conocimiento, entre

otras variables, de un plan de calidad; por este motivo no se puede realizar un análisis comparativo.

A pesar de estas limitaciones se puede rescatar que a pesar de existir entes reguladores, leyes, normas e incluso procedimientos, para brindar un servicio de calidad hacia los clientes, no existe un correcto manejo de los procesos operativos, por desconocimiento de los trabajadores, puesto que su rutina de trabajo se realiza de manera no técnica, sin las herramientas de trabajo necesarias, lo cual conlleva a acciones u omisiones que tienen consecuencias no favorables para la empresa en un corto, mediano y largo plazo.

4.2 Limitaciones:

Las limitaciones fueron:

- Poca predisposición de los trabajadores que fueron entrevistados.
- Al existir poca predisposición, conllevó a que la investigación se extendiera más de lo previsto.
- No encontrar un estudio parecido u orientado hacia este tema.

4.3 Líneas de investigación:

Como ya se mencionó la línea de investigación es el desarrollo local y emprendimiento socio económico sostenible y sustentable, teniendo como sub-línea de investigación la promoción de la calidad de vida laboral en las organizaciones que fortalezcan el desarrollo del potencial humano, individual y social.

La investigación realizada puede ser tomada como punto de partida para futuras investigaciones como: medición de la eficiencia laboral en el desarrollo de procesos operativos, implantación y medición de indicadores de gestión en la cadena de valor de la empresa.

4.4 Aspectos relevantes

Considerando todo lo investigado y analizado hasta el momento se destaca como principal aspecto:

- A pesar de existir convenios internacionales, normas, leyes, y demás referentes que se pueden encontrar en el marco teórico del presente trabajo, los individuos aún no toman conciencia de la importancia del correcto desarrollo de los procesos de una empresa, que den como resultado el brindar un servicio de calidad hacia los clientes.
- De acuerdo a lo investigado esta falta de interés proviene desde los líderes de área que no tienen un control y seguimiento de sus procesos, el cual es transmitido hacia los demás trabajadores, convirtiéndose en un ciclo vicioso.

Capítulo 5

PROPUESTA

La siguiente propuesta busca dar cumplimiento a lo establecido en la Guía Práctica para la Elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo de la Calidad, expedido en Noviembre 2008, por la Unión Postal de las Américas, España y Portugal, a fin de cumplir con lo dispuesto en la Constitución del Ecuador y en la Ley General de los Servicios Postales en donde se estipula el brindar un servicio de calidad a los clientes; de esta guía se adaptan los siguientes puntos a la realidad de la empresa:

- Los servicios postales se prestarán conforme con los principios de permanencia, seguridad, asequibilidad y eficiencia.
- Los clientes contarán con información precisa, gratuita y no engañosa, sobre las características de los servicios, tarifas vigentes, condiciones de acceso, nivel de calidad e indemnizaciones.
- Los clientes recibirán atención oportuna de las solicitudes y reclamos relacionados con la prestación de los servicios contratados

Objetivo General:

Determinar alternativas de mejora a los aspectos críticos detectados, de tal manera que permitan generar los procesos de mejora continua enfocados en la calidad de servicio.

Objetivos Específicos:

- Mejorar el flujo de los procesos operativos.
- Capacitar al personal en las mejoras que serán implementadas.
- Rediseñar el espacio físico para la correcta ejecución de los procesos operativos.

La propuesta del siguiente proyecto toma como punto de referencia la cadena de valor operativa de la Empresa de Servicios Postales: Admisión, Clasificación, Encaminamiento, Distribución. Dado que el enfoque del Plan de Calidad es el Servicio y la Satisfacción de los Clientes, se plantean los siguientes Proyectos de Mejora que engloban todas las alternativas propuestas.

1. Web Corporativa.
2. Reingeniería CNC (Centro Nacional de Clasificación).
3. Base de Datos y Zonificación.
4. Máquinas Clasificadoras.
5. Gestión de Campo.
6. Sistema de Estadísticas.

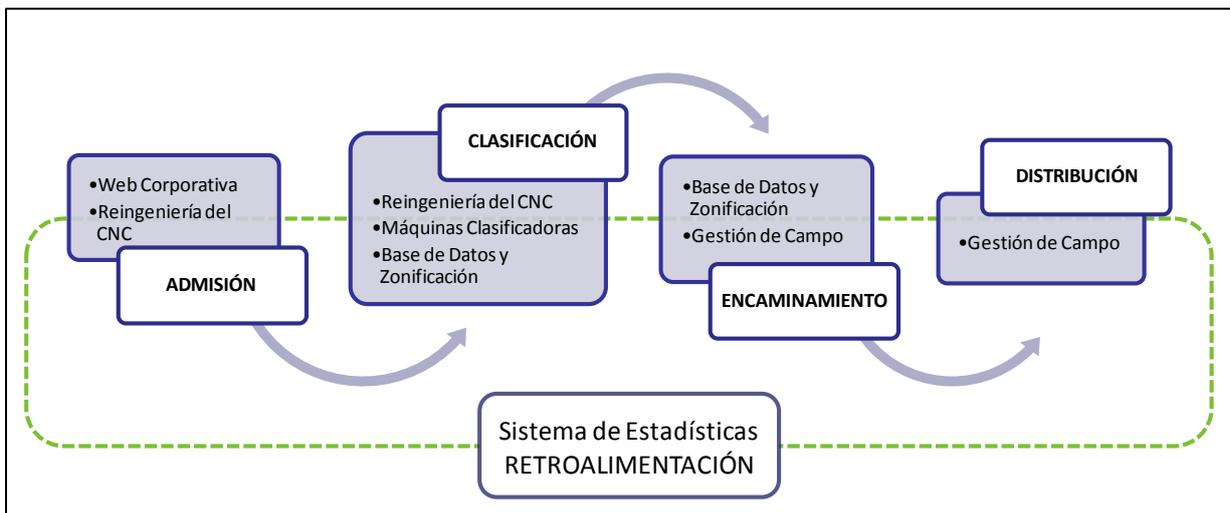


Figura 12: Mejoras aplicadas a la Cadena de Valor Operativa de la Empresa de Servicios Postales
Fuente: El Autor

En la siguiente figura se detallan las iniciativas de mejora desglosadas bajo dos criterios: de acuerdo a la cadena de valor operativa de la empresa (admisión, clasificación, encaminamiento y distribución) y de acuerdo al tiempo de implementación (corto, mediano y largo plazo).

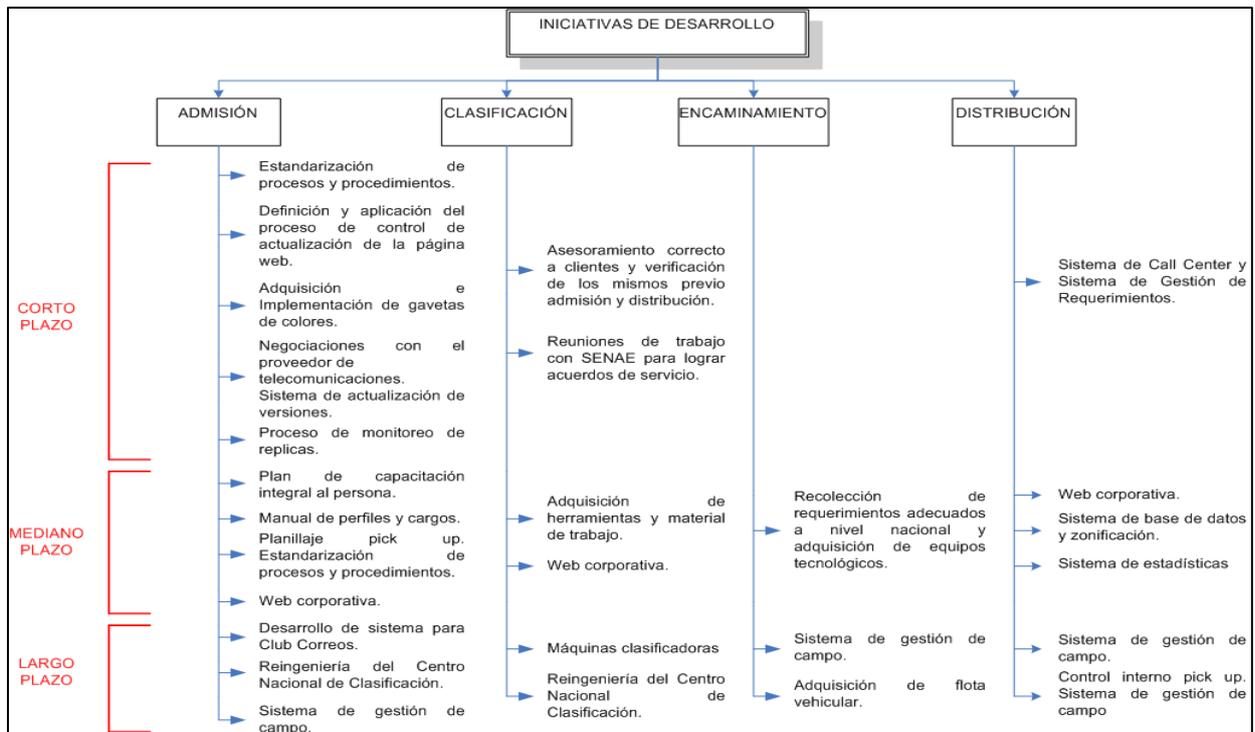


Figura 13: Iniciativas de Mejora, por Procesos y por Tiempos de Implementación
Fuente: El Autor

A continuación se describen las mejoras que serán implementadas en cada etapa de la cadena de valor operativa de la Empresa de Servicios Postales.

Admisión

Web Corporativa.- Centralizar en un solo repositorio los datos para la gestión de entrega de los clientes empresariales, además de permitir al mismo cliente gestionar el ingreso de los datos para la distribución de sus envíos.

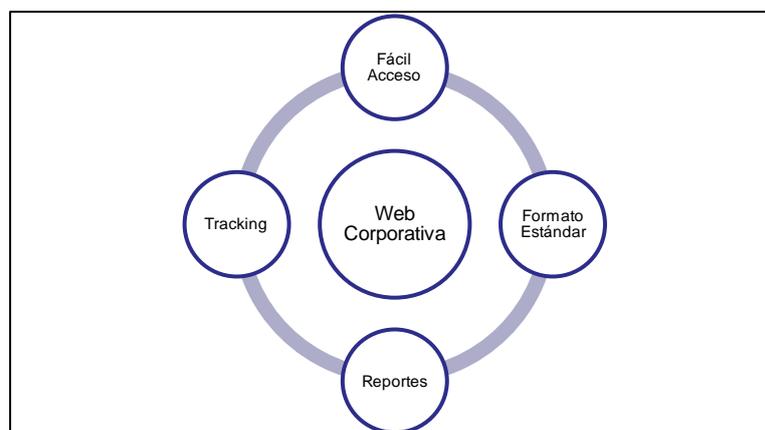


Figura 14: Esquema de Mejora Web Corporativa
Fuente: El Autor

Clasificación

Reingeniería del Centro Nacional de Clasificación.- Reestructuración del Centro Nacional de Clasificación de la Empresa de Servicios Postales, enfocado a un procesamiento lineal de todos los servicios a diferencia del modelo tradicional del servicio individualizado.

Los procesos lineales que en esta reingeniería se van a considerar son: Admisión de todos los servicios, digitación, clasificación y despacho.

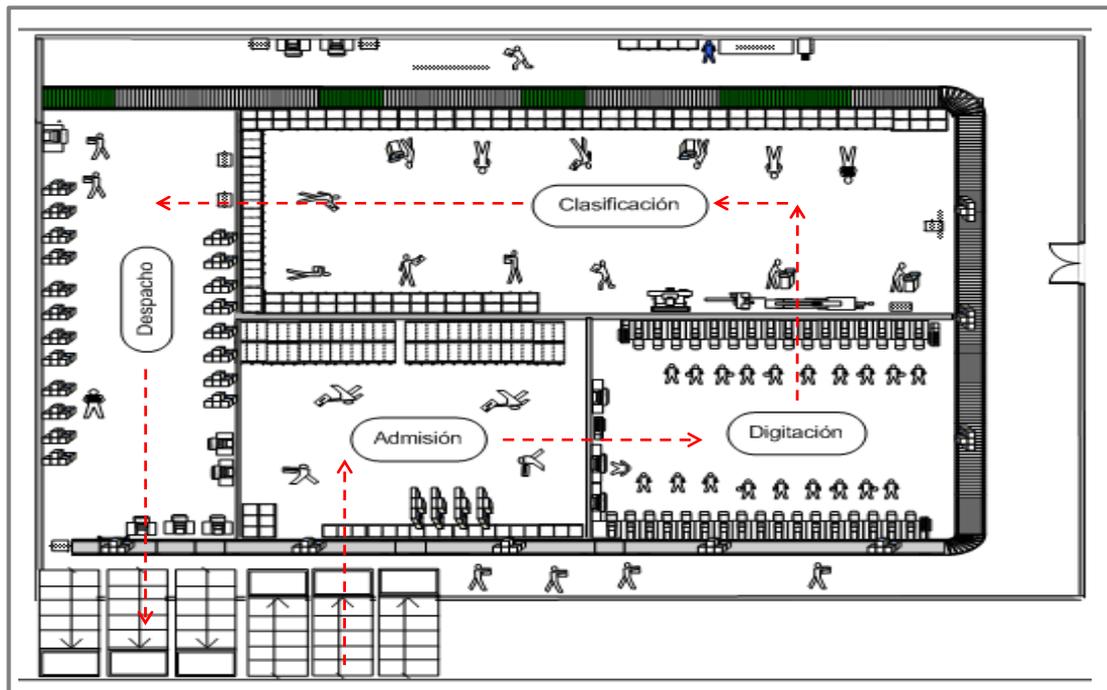


Figura 15: Reingeniería del Centro Nacional de Clasificación bajo un enfoque por Procesos
Fuente: El Autor

Base de Datos y Zonificación.- Contar con un gran repositorio que almacene información de los destinatarios y remitentes (corporativos, de ventanilla y por servicios especiales); a fin de que esta información efectiva contribuya a una eficiente distribución; adicionalmente, esta base podrá ser utilizada en los diversos aplicativos y cruces de información. Adicionalmente, permitirá generar de forma automática el proceso de zonificación y codificación de las bases de datos recibidas por los clientes corporativos o por contrato.

Máquinas Clasificadoras.- Contar con las herramientas que permitan afrontar los nuevos retos de captación de clientes y piezas a procesar, tomando como punto de partida los procesos de zonificación automatizada, de tal manera que permita reducir los tiempos de clasificación y zonificación.

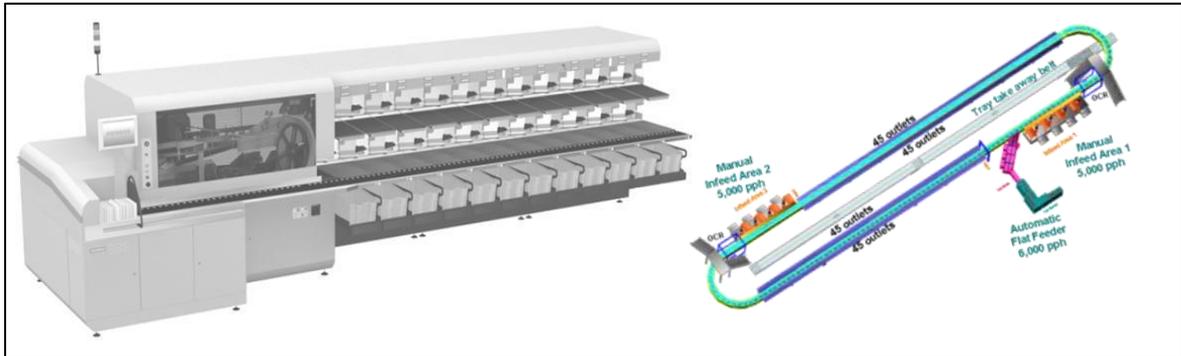


Figura 16: Esquema Máquinas Clasificadoras
Fuente: El Autor

Encaminamiento y Distribución

Gestión de Campo.- Contar con un conjunto de herramientas tecnológicas y equipos necesarios que permitan hacer más eficiente la gestión de distribución de la correspondencia y paquetería a nivel nacional. Mejorar el proceso de distribución que permita: disminuir los errores operativos (repetición de datos, inconsistencias de información, demoras en generación de reportes), hacer más eficientes las rutas de carteros, establecer controles en la distribución, identificar a través de alertas las inconsistencias en las rutas mediante cercas virtuales, registrar información en línea de las novedades de entrega y no entrega para la obtención inmediata de reportes, optimizar recursos de movilización y traslado, mantener control sobre el proceso de entregas y recogidas programadas a los clientes corporativos.

Retroalimentación

Sistema de Estadísticas.- contar con un sistema de estadísticas que sea alimentado con la data registrada en cada proceso o etapa de la cadena de valor operativa, para ayudar en la mejora de procesos y en la toma de decisiones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Llegando a la parte final del presente trabajo, se puede concluir que la ejecución de los procesos operativos de manera correcta, eficiente y con las herramientas de trabajo adecuadas, implica en la entrega de un servicio de calidad a los clientes.

Conclusiones

- Existen a nivel nacional e internacional, leyes, normas y procedimientos sobre la importancia de brindar un servicio de calidad orientado hacia los clientes, sin embargo, son escasos los estudios sobre el nivel de incidencia de esta aplicación con relación al desempeño laboral de una empresa u organización.
- Los trabajadores, en general, no tienen conocimiento sobre la existencia de estas normativas, razón por la que a pesar de ser un aspecto importante se relega.
- El manejo de los procesos de manera técnica, con políticas y procedimientos claros y con las herramientas de trabajo adecuadas, dan como resultado un servicio de calidad a los clientes.

Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de los diferentes proyectos señalados en este trabajo de investigación, bajo el enfoque de un plan de calidad, para mejorar los procesos operativos, reduciendo tiempos de procesamiento y costos, obteniendo así eficiencia y eficacia en la ejecución en los mismos.
- Se recomienda capacitación al personal operativo sobre los nuevos procesos a realizar bajo las nuevas herramientas tecnológicas proporcionadas.
- Se recomienda realizar de manera ocasional auditorías de procesos, para identificar novedades y detectar cualquier desvío en los procesos operativos, con el fin de mitigar cualquier error e incurrir en un plan de mejora continua.

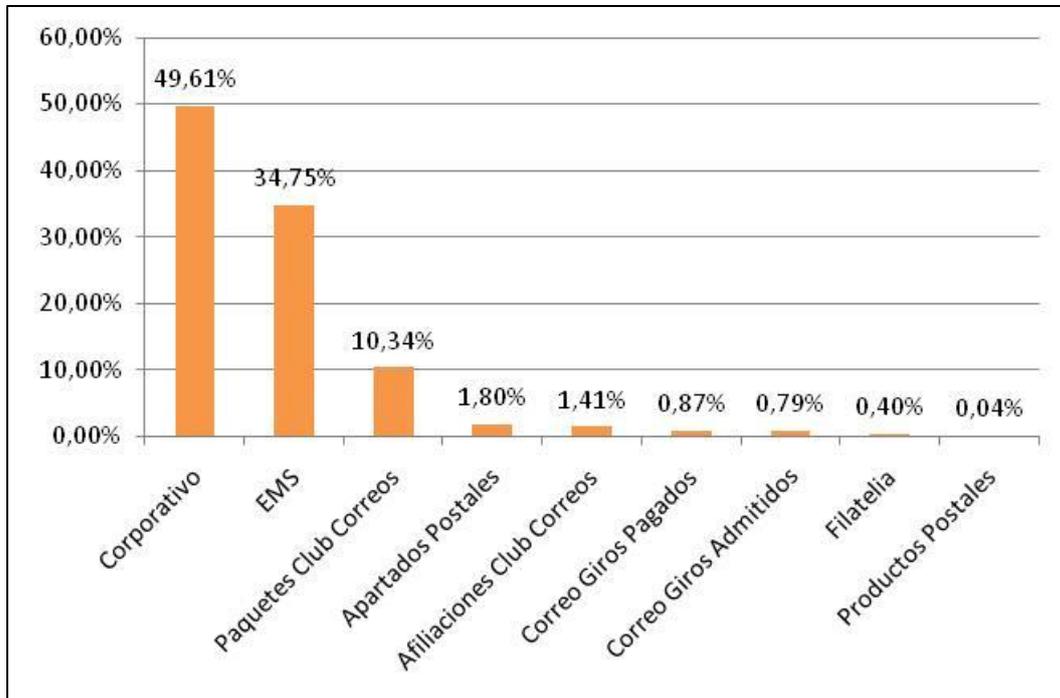
Bibliografía

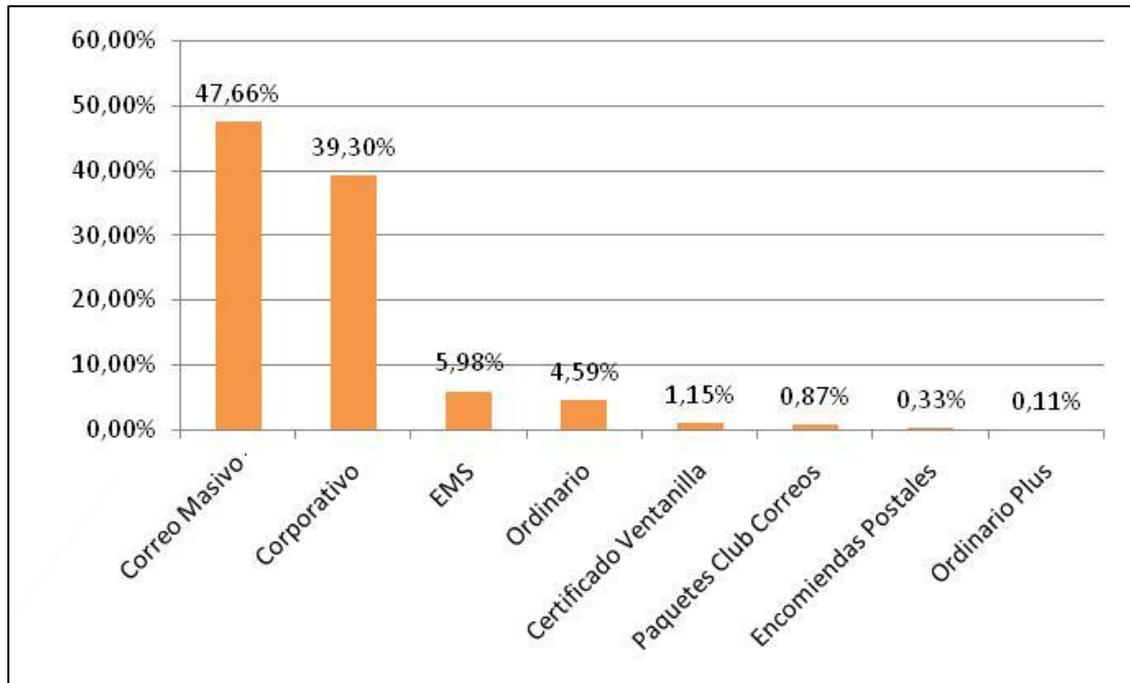
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas - Venezuela : Episteme, C.A.
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución del Ecuador. 59. Ecuador. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asamblea Constituyente. (2015). Ley General de los Servicios Postales. *Ley General de los Servicios Postales*. Ecuador.
- Barreiro. (2013). *Teoría de la Administración*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia : Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). Mc Graw Hill.
- Cuesta Viltres, M. M. (2010). Metodología para la mejora de los procesos del sistema de gestión de la calidad de la gerencia de proyectos de etecsa. *Metodología para la mejora de los procesos del sistema de gestión de la calidad de la gerencia de proyectos de etecsa*.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*. Díaz de Santos.
- Feigenbaum, V. A. (1990). *Control Total de la Calidad*. CECSA.
- Fundación Valenciana de la Calidad. (s.f.). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- González González, A. &. (2010). Diseño de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque de Ingeniería de la calidad. *Diseño de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque de Ingeniería de la calidad*.
- Hernández, F. y. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México : Mc Graw Hill Education .
- Ishikawa, K. (1993). *¿Que es el Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa*. Norma.
- ISO International Standard Organization. (2015). *ISO*. Obtenido de <https://www.iso.org>: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Juran, J. (1990). *Juran y el Liderazgo para la Calidad. Manual para Ejecutivos*. Díaz de Santos.
- Massie, J. L. (2016). <http://informacione13.over-blog.com>. Obtenido de <http://informacione13.over-blog.com/article-conceptos-de-administracion-varios-autores-84960800.html>
- Moreña, A., Alcazar, N., Rojas, J., & Rebolledo, D. (12 de 2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa . Chía , Colombia.
- Sánchez. (2013). *Teoría de la Administración*.
- Sandoval López, P. (2009). Administración Integral para la Calidad. En P. Sandoval López. Guadalajara: INACS.
- Sarmiento, L. I. (2004). Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla.

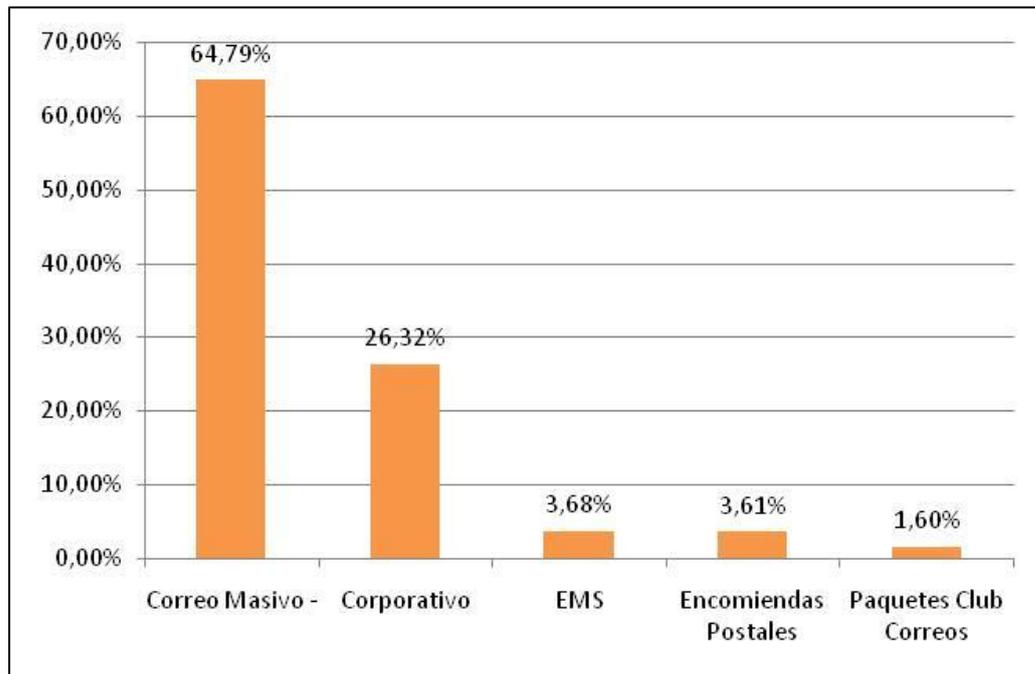
- Secretaría de Economía. (2007). Fideicomiso Premio Nacional de Calidad. *Modelo Nacional para la Calidad Total México*. México.
- Sistema Ecuatoriano de la Calidad. (2011). *Revista Judicial Derecho Ecuador*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com>:
<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoconstitucional/2011/04/28/el-sistema-ecuadoriano-de-la-calidad>
- UPAEP Unión Postal de las Américas, España y Portugal. (2008). Guía Práctica para la Elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo de la Calidad (PNDC). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo de la Calidad (PNDC)*.
- UPAEP Unión Postal de las Américas, España y Portugal. (s.f.). Convenio Postal Universal. *Convenio Postal Universal*.
- V Lex Ecuador. (2015). *V Lex Ecuador*. Obtenido de <http://vlex.ec>: <http://vlex.ec/vid/ley-general-servicios-postales-645090017>
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*.

Anexos

Anexo 1: Selección de Servicios por Monto de Facturación



Anexo 2: Selección de Servicios por Volumen de Piezas Procesadas

Anexo 3: Selección de Servicios por Número de Reclamos

Anexo 4: Ficha de Procesos Críticos.- Servicio EMS

ETAPA	PROCESO	PERSONAS	PRODUCTO	CLIENTES	PROVEEDORES	SISTEMAS TECNOLÓGICOS	ENTRADAS Y SALIDAS	INDICADORES DE PROCESO
ADMISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * Actualmente se cuenta con una única entrada para la admisión (de igual manera para la salida) * No existe espacio físico para el proceso de admisión * No existe espacio adecuado para la descarga de la valija 	<ul style="list-style-type: none"> * No se especifica el tipo de carga a recibir, lo que no permite planificar cantidad de personal a recibir, retrasando así la admisión. * No se encuentran definidas las funciones del personal 	<ul style="list-style-type: none"> * El producto EMS es tratado en el mismo proceso de admisión del resto de productos * Falta de socialización entre las áreas correspondientes cuando existen modificaciones en el tarifario * Falta de guías EMS para la admisión de clientes corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> * Incumplimiento en tiempos de admisión a los clientes externos * No existe coordinación adecuada entre el área Comercial y Operativa para la realización de los Pick-ups y la entrega de valija especialmente de clientes nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> * Clientes externos no realizan el despacho a tiempo * No se cumplen los horarios de recolección (problema de contratos con los clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> * Incrementos de puntos de red, equipos de computo, impresoras, salida a celular * Se realizan reportes manuales de admisión * Diversidad de reportes de admisión a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> * Incremento de puntos de admisión y salida de valija * Afectación de tratamiento por admisión tardía de parte de los clientes, lo que genera retrasos en la salida a encaminamientos * Ausencia de Prealertas de aviso sobre el volumen de envíos pendientes de admisión 	<ul style="list-style-type: none"> * Descuadre en la información para despachos físicos respecto de los controles estadísticos de recepción * No cuentan con Indicadores de Gestión
CLASIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * No se cuenta con el suficiente espacio de clasificación 	<ul style="list-style-type: none"> * Cantidad insuficiente de personal * No se encuentran definidas las funciones del personal * Se recepta carga que supera los 30 Kg, lo que genera daños físicos en el personal 	<ul style="list-style-type: none"> * Se receptan materiales prohibidos * Deterioro de envíos por material de embalaje inadecuado * Se recepta varios envíos con una sola guía 	<ul style="list-style-type: none"> * Los conductores no se encuentran listos para receptar la carga para la salida a encaminamiento o a distribución 	<ul style="list-style-type: none"> * La valija recibida no cuenta con guías debidamente llenas o cuenta con direcciones incompletas, lo que genera retrasos * Se recepta carga de diferentes pesos * Falta de comunicación entre acuerdos efectuados por asesores comerciales y cliente 	<ul style="list-style-type: none"> * En horarios los equipos de computo se tornan lentos (a partir de las 18:00) por el alto nivel de ingreso de información * Se realizan listados de entrega manuales para proceder con la distribución o el encaminamiento de los envíos * Falta de herramientas como equipos de computo, impresoras, lectores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> * Existen manifiestos y/o despachos que no son registrados para la salida 	<ul style="list-style-type: none"> * Ausencia de estadísticas de clasificación EMS * No cuentan con indicadores de gestión * Se llevan estadísticas manuales sin unificación de criterios
ENCAMINAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de vehículos para la cobertura de rutas y contingencias * Retrasos en las frecuencias de encaminamientos lo que genera el incumplimiento de los tiempos establecidos para distribución EMS * No se cumplen con los tiempos establecidos en el encaminamiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Conductores y custodios no se responsabilizan de la carga * No se cuenta con criterios de estibación en emergencias * Falta de herramientas de trabajo * No se encuentran definidas las funciones del personal 	<ul style="list-style-type: none"> * No se cuenta con el control de la carga transportada, lo que genera desconocimiento en faltantes y/o carga de otros servicios * Ausencia de Prealertas para la coordinación de despachos 	<ul style="list-style-type: none"> * Sucursales y agencias reclaman por entrega tardía de correspondencia EMS 	<ul style="list-style-type: none"> * Reclamo de clientes por que su carga no llega a tiempo * Desconocimiento de coberturas 	<ul style="list-style-type: none"> * En sitios de enlace no se cuenta con equipos de computo para la generación de reportes de recepción y novedades * El sistema IPS no cuenta con control de eventos para envíos en tránsito 	<ul style="list-style-type: none"> * Ausencia de transporte para encaminamientos emergentes * Acumulación de carga en puntos de enlace * Penalización en entregas 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de controles en puntos de enlace * Se llevan estadísticas manuales sin unificación de criterios
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * Al momento de recibir la valija para distribución, no se cuenta con la información suficiente de distribución (datos del destinatario) * Registro de eventos de distribución son efectuados con un día de retraso por falta de tiempo y personal 	<ul style="list-style-type: none"> * Retraso en la salida de rutas de distribución, lo que genera incumplimiento en tiempos de entrega * Se depende de la sinceridad y compromiso del personal de distribución * Ausencia del compromiso para realizar la entrega efectiva de los envíos * No se encuentran definidas las funciones del personal 	<ul style="list-style-type: none"> * Cuando se realiza la distribución de EMS, se la realiza conjuntamente con la de otros servicios (valija que supera los 2Kg) * Transporte es proporcionado fuera de tiempo * Existen rezagos por direcciones insuficientes * Falta de inducción a los clientes de parte de los asesores comerciales sobre el llenado de guías EMS * Embalaje utilizado no es el adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> * Sucursales y agencias reclaman por no entrega a tiempo de la correspondencia EMS * Comercialización y Filiales desconocen las frecuencias internas de entrega de correspondencia 	<ul style="list-style-type: none"> * Entrega de correspondencia EMS con información incompleta 	<ul style="list-style-type: none"> * Digitación a destiempo de los eventos de distribución en IPS, lo que genera falta de seguimiento * No se cuenta con los reportes de seguimiento de la distribución del personal de distribución * Falta de estudio de tiempos * No se cuenta con registro automático de cantidad de piezas procesadas * Se efectúan manifiestos de distribución de forma manual * Planillaje de los clientes es llevado de forma manual 	<ul style="list-style-type: none"> * Correspondencia EMS con direcciones insuficientes lo que genera retrasos y penalizaciones * Operaciones debe solventar requerimientos de los clientes debido a que las inquietudes y reclamos no son escaladas o resueltas por las áreas pertinentes (Comercial y Servicio al Cliente) 	<ul style="list-style-type: none"> * Producción de distribución por ruta de distribución EMS * No cuentan con indicadores de gestión * Se llevan estadísticas manuales sin unificación de criterios

Anexo 5: Ficha de Procesos Críticos.- Servicio Corporativo

ETAPA	PROCESO	PERSONAS	PRODUCTO	CLIENTES	PROVEEDORES	SISTEMAS TECNOLÓGICOS	ENTRADAS Y SALIDAS	INDICADORES DE PROCESO
ADMISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * Recolecciones no ejecutan el pick up cuando lo solicitan * Falta de espacio físico * Falta de ingreso de la información de los clientes por parte del área Comercial * Retraso en el ingreso de información en las aplicaciones a nivel nacional * Mezcla de la valija ordinaria y certificada con la corporativa sin existir prealertas a nivel nacional * Ausencia de distintivos de transportación frágil en envíos corporativos para tratamientos especiales 	<ul style="list-style-type: none"> * Gran demanda de horas extras x tiempos ofrecidos en Comercialización * Falta de capacitación al personal Comercial sobre el ingreso de clientes corporativos en las aplicaciones informáticas 	<ul style="list-style-type: none"> * No entregan en gavetas la correspondencia * No entrega de base de datos * Ausencia de información e inducción de los servicios a los clientes corporativos por parte del área Comercial * Recepción de carga superior a los 30 Kg. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tiempo reducido por la clasificación 	<ul style="list-style-type: none"> * No envían base de datos a tiempo para su procesamiento y en los formatos acordados * No comunican como proceder con los envíos * Adaptación de los servicios a los clientes, lo que genera tratamientos diferentes * Ausencia de inducción a los clientes sobre mecanismos de embalaje y transportación de materiales prohibidos 	<ul style="list-style-type: none"> * SAC se torna lento o se cuelga 3 veces por semana lo que produce la pérdida de información de despachos * Problemas con el sistema SION en la actualización de información de réplica al sistema SAC * Problemas de replicación de datos a nivel nacional * Generación de planillaje de forma manual * Falta de herramientas tecnológicas (equipos de cómputo, impresoras, lectores de barras) * Sistema SAC no reconoce envíos superiores a los 30 Kg. 	<ul style="list-style-type: none"> * No ingresan los clientes como firman el contrato * Falta de equipo de computo y lectores 	<ul style="list-style-type: none"> * Control manual de indicador
CLASIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * Se entrega la correspondencia al departamento de domicilios muy tarde * Falta de Espacio físico * Registro de información en sistemas de forma tardía a nivel nacional * No se encuentran en funcionamiento las máquinas especializadas * Falta de herramientas para la clasificación de la correspondencia 	<ul style="list-style-type: none"> * Los clasificadores no conocen los sectores * Falta de personal de clasificación * Personal con problemas de columna lo que genera Riesgos de Trabajo 		<ul style="list-style-type: none"> * Paralización de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> * Tiempos de entrega reducidos 	<ul style="list-style-type: none"> * No utilizan SAC * Falta de herramientas como impresoras de alta carga 	<ul style="list-style-type: none"> * Entrega de correspondencia muy tarde 	<ul style="list-style-type: none"> * Se utilizan Reportes Manuales
ENCA MINAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> * La hora que reciben los despachos es muy temprana * Falta de espacio físico * Falta de prealertas de los despachos a lugares distantes (Galápagos) 	<ul style="list-style-type: none"> * Personal con problemas de columna lo que genera Riesgos de Trabajo 		<ul style="list-style-type: none"> * Llega tarde la valija 	<ul style="list-style-type: none"> * Cliente no envía en las bases de datos las provincias correctas 	<ul style="list-style-type: none"> * SAC lento se cuelga 3 veces por semana 		<ul style="list-style-type: none"> * Control manual de indicador * Cantidad por provincia
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * Salida a Distribución de manera tardía * Falta de espacio físico * Registro a destiempo de la información a nivel nacional * Retraso en la generación de reportes a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> * Personal enfermo lo que genera Riesgos de Trabajo * Falta de personal para la generación de reportes 	<ul style="list-style-type: none"> * Por la gran cantidad de correspondencia no pueden llenar correctamente los manifiestos 	<ul style="list-style-type: none"> * Tiempos para reportes muy corto * Las provincias no ingresan datos al sistema SAC 	<ul style="list-style-type: none"> * Tiempo de entrega reducidos 	<ul style="list-style-type: none"> * SAC, IPS se cuelga y se pierde información * Falta de herramientas como impresoras de alta carga 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad de mochila no abarca toda la correspondencia * Falta de impresora y lectores * Tiempo de enrutamiento reducido 	<ul style="list-style-type: none"> * Control manual de indicador * No hay seguimiento del ordinario

Anexo 6: Ficha de Procesos Críticos.- Servicio Club Correos

ETAPA	PROCESO	PERSONAS	PRODUCTO	CLIENTES	PROVEEDORES	SISTEMAS TECNOLÓGICOS	ENTRADAS Y SALIDAS	INDICADORES DE PROCESOS
ADMISIÓN	<p>* Los paquetes no pueden ser aforados si no cuentan con factura comercial; esta restricción afecta a un gran porcentaje de la paquetería que llega, lo cual se ve reflejado en el retraso de la entrega al cliente.</p> <p>* En algunos casos no se entrega oportunamente el perfilamiento de los paquetes por parte de Aduana.</p>	<p>* No se cuenta con el personal necesario en temporadas altas.</p> <p>* El proceso de selección de personal es demasiado extenso, no alcanzando a cubrir las temporadas altas.</p> <p>* Falta de capacitación a nivel nacional sobre el servicio.</p>	<p>* No existe una apropiada difusión sobre aspectos legales en aforo de paquetes y temas aduaneros</p>	<p>* Falta de Información del servicio y temas aduaneros en la página web.</p>	<p>* Ocasionalmente las prealertas no concuerdan con los envíos físicos.</p> <p>* Los paquetes que son manejados en Trans Express, en algunos casos son mal encasillados.</p>	<p>* No se cuenta con un sistema propio, puesto que manejamos un aplicativo web de Trans Express.</p> <p>* No se actualizan los eventos en la página web oportunamente.</p> <p>* No se actualiza a tiempo la información de las provincias.</p>	<p>* No se actualizan los cambios de estados en el sistema Control Box</p>	<p>* No cuentan con indicadores de gestión; los controles son realizados mediante estadísticas manuales.</p>
CLASIFICACIÓN	<p>* Retraso en el aforo de paquetes realizado por la Aduana.</p>	<p>* No se cuenta con el personal necesario en temporadas altas.</p> <p>* El proceso de selección de personal es demasiado extenso, no alcanzando a cubrir las temporadas altas.</p> <p>* Capacitación al personal de Correos que realiza el proceso de aforo.</p>			<p>* Falta de comunicación efectiva con Aduana.</p>	<p>* No se cuenta con un sistema propio, puesto que manejamos un aplicativo web de Trans Express.</p> <p>* No se actualiza a tiempo la información de las provincias.</p> <p>* Solo se cuenta con un scanner para los aforos, debería haber mínimo 2 para el manejo del volumen de paquetes y como contingencia</p>	<p>* No se actualizan los cambios de estados en el sistema Control Box</p>	<p>* No cuentan con indicadores de gestión; los controles son realizados mediante estadísticas manuales.</p>
NOTIFICACIÓN Y BODEGAJE	<p>* No existe un procedimiento claro de reembolso.</p> <p>* No existe un procedimiento formal sobre el tema de notificación de impuestos a clientes</p>	<p>* Falta de capacitación a nivel nacional sobre el servicio.</p> <p>* Falta de personal para el manejo de pago de aranceles por paquetes.</p>	<p>* El Fondo Rotativo no tiene una reposición en el tiempo establecido, puesto que no se recaudan a tiempo los impuestos con los clientes.</p>	<p>* Falta información en los temas de devoluciones y reembargos.</p>	<p>* Demoras en entrega de información de pagos de impuestos por parte de Aduana</p>	<p>* No se cuenta con un sistema propio, puesto que manejamos un aplicativo web de Trans Express.</p> <p>* No se actualiza a tiempo la información de las provincias.</p>	<p>* No se actualizan los cambios de estados en el sistema Control Box</p>	<p>* No cuentan con indicadores de gestión; los controles son realizados mediante estadísticas manuales.</p>
ENCAMINAMIENTO	<p>* Retraso en el encaminamiento a nivel nacional</p>	<p>* No existen controles adecuados para el despacho de envíos en tiempos acordados</p>		<p>* Demora en el proceso de distribución en las diferentes oficinas.</p>		<p>* No se cuenta con un sistema propio, puesto que manejamos un aplicativo web de Trans Express.</p> <p>* No se actualiza a tiempo la información de las provincias.</p>	<p>* No se actualizan los cambios de estados en el sistema Control Box.</p>	<p>* No cuentan con indicadores de gestión; los controles son realizados mediante estadísticas manuales.</p>
DISTRIBUCIÓN	<p>* Debe considerarse el tema de pico y placa en Quito</p> <p>* Disponibilidad de camionetas propias</p>	<p>* Falta de personal (choferes, carteros) para el tema de distribución</p>	<p>* No se cumplen con los tiempos de entrega establecidos</p>	<p>* En algunas provincias se solicita al cliente que retire sus paquetes en oficinas, desvirtuando el servicio de entregas a domicilio.</p>		<p>* No se cuenta con un sistema propio, puesto que manejamos un aplicativo web de Trans Express.</p> <p>* No se actualiza a tiempo la información de las provincias.</p>	<p>* No se actualizan los cambios de estados en el sistema Control Box.</p>	<p>* No cuentan con indicadores de gestión; los controles son realizados mediante estadísticas manuales.</p>

Anexo 7: Ficha de Procesos Críticos.- Servicio Correo Masivo

ETAPA	PROCESO	PERSONAS	PRODUCTO	CLIENTES	PROVEEDORES	SISTEMAS TECNOLÓGICOS	ENTRADAS Y SALIDAS	INDICADORES DE PROCESO
PRE-ADMISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * No existe prealerta del cliente para la proyección de registros a procesar. * Retraso en el envío de la data por parte del cliente. * Errores de actualización de datos en Data Quality que genera un trabajo manual al momento de zonificar. * Horario de carga de datos en el SAC, la carga de la base de datos debería ser previa a la recepción de los impresos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de capacitación al personal sobre el manejo del servicio a nivel nacional. * Capacitaciones complementarias (excel, word, etc). * Existe una sola persona que abarca todo el proceso. * Tiempos subutilizados por retrasos entrega de data. 	<ul style="list-style-type: none"> * Retrasos de entrega de los impresos. 		<ul style="list-style-type: none"> * Retraso en el envío de la data por parte del cliente. * Errores en la data enviada por el cliente (títulos de crédito). 	<ul style="list-style-type: none"> * Errores de actualización de datos en Data Quality que genera un trabajo manual al momento de zonificar. * Problemas de disponibilidad de enlaces de comunicaciones, SAC, aplicación WEB. * Las versiones del sistema SAC no son actualizados a nivel nacional. * Sistema SAC no permite generar reportes diarios de las gestiones realizadas. * Sistema SAC no permite generar estadísticas, se realiza manualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de herramientas (sillas, mesas clasificadoras, lectores de código de barras, diademas, estaciones de trabajo, etc). * Errores en la base de datos entregada por el cliente. * Duplicidad de códigos de correspondencia. * Errores en el tratamiento de zonificación manual. * Calidad de impresión de los documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de control de prealerta de cantidades correspondencia.
ADMISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * No existe espacio físico adecuado. * No se hace conteo para verificar cantidades de facturas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de capacitación al personal sobre el manejo del servicio a nivel nacional. * Falta de recursos para conteo. * Generación de horas extras por incumplimiento de tiempo de entrega de facturas. 			<ul style="list-style-type: none"> * El proveedor no entrega a tiempo las facturas en las oficinas de Correos, el personal de Operaciones debe efectuar el retiro de las mismas. * No hay un acuerdo de nivel de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> * Errores de actualización de datos en Data Quality que genera un trabajo manual al momento de zonificar. * Problemas de disponibilidad de enlaces de comunicaciones, SAC, aplicación WEB. * Las versiones del sistema SAC no son actualizados a nivel nacional. * Sistema SAC no permite generar reportes diarios de las gestiones realizadas. * Sistema SAC no permite generar estadísticas, se realiza manualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de herramientas (sillas, mesas clasificadoras, lectores de código de barras, diademas, estaciones de trabajo, etc). 	
CLASIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * No existe espacio físico adecuado. * Errores en direcciones que no son ubicables. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de capacitación al personal sobre el manejo del servicio a nivel nacional. * Capacitaciones complementarias (excel, word, etc). * Falta de recursos para conteo. * Limitado número de zonificadores. * Dependencia del conocimiento de zonas de los mensajeros. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falencia en la ubicación de direcciones 	<ul style="list-style-type: none"> * Errores en clasificación por falencia en direcciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Entrega de facturas con direcciones erróneas 	<ul style="list-style-type: none"> * Errores de actualización de datos en Data Quality que genera un trabajo manual al momento de zonificar. * Problemas de disponibilidad de enlaces de comunicaciones, SAC, aplicación WEB. * Las versiones del sistema SAC no son actualizados a nivel nacional. * Sistema SAC no permite generar reportes diarios de las gestiones realizadas. * Sistema SAC no permite generar estadísticas, se realiza manualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se ubica las facturas en gavetas equivocadas. * Falta de herramientas (sillas, mesas clasificadoras, lectores de código de barras, diademas, estaciones de trabajo, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> * No pueden tener un indicador exacto de lo que reciben y entregan.
CLASIFICACIÓN PARA SUCURSALES / FRANQUICIAS	<ul style="list-style-type: none"> * No existe espacio físico adecuado. * Errores en direcciones que no son ubicables. * Doble trabajo en la clasificación de planillas para provincias. 	<ul style="list-style-type: none"> * No existen personas específicas para este proceso. 		<ul style="list-style-type: none"> * No se despacha a tiempo a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * No despachan a tiempo el encaminamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Errores de actualización de datos en Data Quality que genera un trabajo manual al momento de zonificar. * Problemas de disponibilidad de enlaces de comunicaciones, SAC, aplicación WEB. * Las versiones del sistema SAC no son actualizados a nivel nacional. * Sistema SAC no permite generar reportes diarios de las gestiones realizadas. * Sistema SAC no permite generar estadísticas, se realiza manualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> * Fallas en direccionamiento de las facturas. * Falta de herramientas (sillas, mesas clasificadoras, lectores de código de barras, diademas, estaciones de trabajo, etc). 	
ENCA MINAMIENTO DE LOS DOCUMENTOS DE DISTRIBUCIÓN PARA SUCURSALES Y FRANQUICIAS		<ul style="list-style-type: none"> * Falta de capacitación al personal sobre el manejo del servicio a nivel nacional. 						
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * Toma un día realizar el enrutamiento. * Las provincias no cumplen con el tiempo de entrega de planillas establecidas. * Posterior al proceso de distribución se debe descentralizar la entrega de los rezagos de las provincias. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de compromiso por parte del personal (carteros antiguos resistencia al cambio). * Falta de herramientas de trabajo (uniformes, mochilas, ponchos de agua, etc). * Alta deserción del personal. * Generación de horas extras por retrasos en entregas de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Entregas en áreas rurales muy costosa. * Error en direccionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de actualización de direcciones por el cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> * Problemas de disponibilidad de enlaces de comunicaciones, SAC, aplicación WEB para registro de entregas. * Las versiones del sistema SAC no son actualizados a nivel nacional. * Sistema SAC no permite generar reportes diarios de las gestiones realizadas. * Sistema SAC no permite generar estadísticas, se realiza manualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de herramientas (lectores de código de barras, diademas, estaciones de trabajo, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> * Se realizan estadísticas manuales