Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

La eficiencia de los procesos de distribución para lograr la fidelización de los clientes en la empresa Correos del Ecuador Ep, sucursal Guayaquil del año 2018

Línea de Investigación:

Fidelización y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de Desarrollo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Maestría en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Autor (a):

Gino Adrián Rivera Gómez

Tutor (a):

Mgs. Edison Fernando Chiriboga Cisneros

Guayaquil - Ecuador

2019

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO O ESTUDIO DE CASO (DEJAR EL QUE CORRESPONDA) TITULADO: LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN PARA LOGRAR LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR EP, SUCURSAL GUAYAQUIL DEL AÑO 2018, FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: (GINO ADRÍAN RIVERA GÓMEZ), QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 28 de octubre de 2019

Samborondón, 28-10-2019

Mgs. Edison Fernando Chiriboga Cisneros

TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado EDISON FERNANDO CHIRIBOGA CISNEROS, tutor del trabajo de titulación "LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN PARA LOGRAR LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA CORREOS DEL ECUADOR EP, SUCURSAL GUAYAQUIL DEL AÑO 2018" elaborado por GINO ADRÍAN RIVERA GÓMEZ con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 8% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/old/view/56215179-461407822617#FY07akNRDAX38uohSPfq660EF8Yk4RVx49J471EQw2EkwXkdv8/i8qmooY6GolkWa9vqQwzJmsiJufRse7RH+9+bLcl87cYEU2xhiiVWWOOCK75xwx0vvJmqUGIRTqSRRBFNkkIquUkjnanNYkapRWDqrxzP8+dxfp/32+P+dVzkQ7JaKtbSirSI/f4D

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



MGS. EDISON FERNANDO CHIRIBOGA CISNEROS
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto de investigación es analizar la gestión efectiva de los procesos de distribución y su afectación en la fidelización de los clientes de Correos del Ecuador, en la ciudad de Guayaquil en el año 2018. El alcance de este proyecto es la investigación descriptiva y la metodología que se utilizó para el desarrollo es la de campo mediante entrevistas a expertos, encuestas a los clientes empresariales y levantamiento de información en situ, para poder identificar las causas de la problemática en mención. En el resultado de esta investigación se evidencio una insatisfacción considerable por parte de los clientes empresariales en cuanto al servicio que brinda la empresa, lo cual ha afectado negativamente en la fidelización de los clientes, esto es debido a las complicaciones presentadas en los procesos del área de distribución de correspondencia donde se presentan retrasos en los tiempos de entrega, retrasos en la recolección de correspondencia, mal manejo de los recursos de la empresa, entre otros. En la propuesta se sugiere implementar una reingeniería en el proceso de distribución, que permita la fidelización de los clientes empresariales de la empresa Correos del Ecuador. Las ventajas de realizar esta reingeniería de los procesos de distribución, no solo se obtiene la aceptación y satisfacción por parte de los clientes, sino que también aporta al crecimiento económico de la empresa.

Palabras claves: Restructuración, Procesos, Distribución, Fidelización, Correspondencia, Reingeniería.

ABSTRAC

The main objective of this research project is to analyze the effective management of distribution processes and their impact on the loyalty of Correos del Ecuador customers, in the city of Guayaquil in 2018. The scope of this project is research Descriptive and the methodology that was used for the development is that of the field through interviews with experts, surveys of business clients and information gathering in situ, in order to identify the causes of the problem in question. The result of this investigation showed considerable dissatisfaction on the part of the business clients regarding the service provided by the company, which has negatively affected customer loyalty, this is due to the complications presented in the processes of the area correspondence distribution where there are delays in delivery times, delays in the collection of correspondence, mishandling of company resources, among others. The proposal suggests implementing a reengineering in the distribution process, which allows the loyalty of the business customers of the Correos del Ecuador company. The advantages of performing this reengineering of the distribution processes, not only do you get the acceptance and satisfaction from the customers, but also contribute to the economic growth of the company

Keywords: Restructuring, Processes**,** Distribution**,** Loyalty, Correspondence, Reengineering

Índice de Contenidos

RESUMEN III
ABSTRAC IV
INTRODUCCIÓN 1
Planteamiento del problema 2
Pregunta general 3
Preguntas especificas 3
Idea a defender 4
Objetivo General 4
Objetivos Específicos 4
JUSTIFICACIÓN 5
CAPÍTULO I 7
MARCO TEÓRICO 7
1. Gestión Efectiva De Los Procesos 8
1.2 La Mejora De Procesos 11
1.3 Métodos para la mejora y el desarrollo de procesos 12
1.4 Implantación de la Reingeniería de procesos 13
1.5 Métodos para análisis de procesos y de investigación 14
1.5.1 Enfoque basado en procesos 15
2. Distribución 20
3. Fidelización de clientes 24
4. Cadena de valor 27
5. Encuesta 30
5.1 Investigación mediante encuestas 30
2. MARCO LEGAL 34
CAPÍTULO II 38
METODOLOGÍA 38
2.1 Enfoque de la Investigación 39
2.2 Alcance de la investigación 39
2.3 Operacionalización de variables 40
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 41
2.5 Procesamiento y análisis de la información. 41
CAPÍTULO III 42
ANÁLISIS DE RESULTADOS 42
3.1 Resultados de entrevistas 43
3.1.1 Análisis de entrevistas 48

3.2 Población y muestra 49
3.2.1 Resultados de encuestas 50
3.2.3 Conclusiones encuestas 58
3.3 Resultado del método por enfoque a procesos ISO 9001-2015 59
3.1 Análisis de resultados de método enfoque basado en procesos ISO 9001-2015. 61
CAPÍTULO IV. 63
LA PROPUESTA 63
4.1 Objetivo general de la propuesta 64
4.2 Objetivos específicos de la propuesta 64
4.3 Estrategia de la propuesta 64
4.4 Desarrollo de la propuesta 64
4.4.1 Listado de contenidos y flujo de la propuesta 64
CONCLUSIONES 68
RECOMENDACIONES 70
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS 72

Índice de Figuras

Figura 1. Procesos 8
Figura 2. Diagrama de Flujo 9
Figura 3. Indicadores de Procesos. 9
Figura 4. Mapa de Procesos. 16
Figura 5. Mapa de Proceso Convencional. 17
Figura 6. Diagrama de Flujo 18
Figura 7. Proceso de Distribución 20
Figura 8. Logística 21
Figura 9. Cadena de Valor 28
Figura 10. Interaccion Cadena de Valor 29
Figura 11. Servicios usados/contratados 50
Figura 12. Satisfaccion de Servicio 51
Figura 13. Eficiencia de Servicio 52
Figura 14. Precios referente al servicio prestado 53
Figura 15. Calidad de Atencion al Cliente 54
Figura 16. Nivel de satisfacción de las Promociones 55
Figura 17. Aspectos a mejorar 56
Figura 18. Tabla Cruzada Nicel de Satisfacción con el servicio 57

Índice de Tablas

Tabla 1. Operalizacion de las Variables 40
Tabla 2. Pregunta 1 - Servicios contratados/usados 51
Tabla 3. Pregunta 2 – Satisfacción con el servicio 52
Tabla 4. Pregunta 3 – Eficiencia del Servicio 53
Tabla 5. Pregunta 4 – Precios refrente al servicio prestado 54
Tabla 6. Pregunta 5 – Calidad de Ateción al Cliente 55
Tabla 7. Pregunta 6 – Nivel de Satisfacción de las Promociones 56
Tabla 8. Pregunta 7 – Apsectos a mejorar 57
Tabla 9. Pregunta 8 – Tabla cruzada Nivel de Satisfaccion del servicio 58

INTRODUCCIÓN

Unos de los medios más utilizados en el mundo y sobre todo a nivel nacional, siempre ha sido el servicio postal, es decir, la distribución de la correspondencia. A través del tiempo han existido cambios importantes de este sistema, en el cual últimamente se está tornando un problema en el poder utilizar este servicio por las diversas reformas gubernamentales, tales como: variaciones en impuestos y tasas, restricciones de importación o exportación, cambios constantes de directivos (merman la continuidad de proyectos) etc.; y también procedimientos globales provocando que el cliente desista en utilizar el servicio y busque otros medios para reemplazarlo, es decir, la competencia.

A nivel empresarial uno de los retos más estudiados es el proceso de distribución (PD), ya que este proceso se realiza mediante varios canales (Canal detallista: productor – intermediario – consumidor final) que se involucran en la gestión y es valioso para poder destacar en un servicio de calidad y eficiencia. Los canales de distribución deben tener como aspecto principal la eficiencia y agilidad, esa es su razón de ser como servicio.

Los PD de una empresa están vinculados directamente con los objetivos generales, de ahí viene la importancia de lograr que estos canales de distribución sean los más óptimos para ejecutar dicho proceso, donde brindar un buen servicio es la garantía que se ofrece, por este motivo son muy importantes e indispensables, y no solo eso, sino que también están ligados a las estrategias de fidelización de las empresas, para aumentar la cartera de clientes e incrementar el porcentaje de fidelidad de dichos clientes.

Tradicionalmente las empresas acostumbran a centrar su captación de clientes usando estrategias de atracción, y al conseguirlo efectivamente refleja valores positivos, pero en los servicios es mucho más difícil con un cliente nuevo en comparación a un cliente activo.

Para una gran parte de las empresas el indicador más importante de crecimiento es la captación de nuevos clientes, apartando la estrategia de fidelizar a los clientes que ya hacen

uso del servicio, por esto no cabe duda que la fidelidad del cliente es recurso fundamental para fortalecer los sistemas de gestión establecidos y las estrategias de fidelización.

La calidad de los servicios actualmente es una de las prioridades más importantes en lo que respecta al mercado postal, es por ello que se puede marcar una diferencia entre otras empresas involucradas en el mismo giro de negocio. Para Correos del Ecuador EP, y así mismo para las demás empresas la calidad del servicio es la parte más fundamental para alcanzar el éxito, ya que es la base para poder lograr la fidelización de los clientes y mantenerse en un alto porcentaje de competitividad en el sector.

El sector comercial es muy competitivo, tanto para los productos como para los servicios, por esto se requiere de mucho esfuerzo para llegar a los clientes, que con el tiempo se han vuelto más exigentes, por esto es importante que la empresa sepa escuchar a su cliente e interprete oportunamente sus análisis financieros.

Planteamiento del problema

La empresa muestra falencias en los procesos de distribución de correspondencia a pesar de los cambios de mejora que se han realizado en la empresa, lo cual ha provocado la pérdida de clientes actuales y potenciales, afectando considerablemente a la Fidelización de los clientes de la empresa.

El problema se direcciona para los clientes empresariales, los cuales mediante contrato usan el servicio de correspondencia, las inconsistencias se ocasionan por diversas causas, por ejemplo, cuando los clientes solicitan la recolección de correspondencia en sus empresas, existen retrasos e incumplimientos de tiempos establecidos en los contratos, esto provoca insatisfacción en los demás clientes incurriendo a multas y demandas a Correos del Ecuador. Esto afecta a toda la cadena de distribución en los tiempos, lo que genera pérdidas económicas y el mal manejo del recurso humano.

Todas estas falencias generan que no se cumplan con los tiempos de entrega establecidos en los contratos, ocasionado insatisfacción en los clientes por los servicios ofrecidos, los retrasos van desde 1 hasta 4 días, esto afecta directamente a la relación comercial con cliente y por ende afecta también la renovación de los contratos (Fidelización), y, por otro lado, pero no menos importante se ve mermada la imagen de la empresa generando la posible pérdida de potenciales clientes.

Toda esta acumulación de falencias, afectan también a los empleados ya que se les dificultad conseguir los objetivos de la empresa, desmotivándolos por no estar a la altura de competir en el mercado, ocasionando que sus funciones no cuenten con la eficiencia y efectividad que se requiere, por lo tanto se generan reclamos por parte de los clientes, sean estos por perdida de correspondencia, atrasos de la misma, documentos extraviados o cambiados, etc., y por este motivo se vea afectada la fidelización de los clientes, ya sea por no renovar los contratos o por no seguir utilizando los servicios contando con contrato vigente, en el periodo 2018 – 2019 la fidelización tuvo un decrecimiento del 25%, datos proporcionados por la empresa Correos del Ecuador EP.

Las inconsistencias en este proceso de distribución, fundamenta y sustenta la ejecución de este proyecto de investigación, con el objetivo de evidenciar cuales son los procesos críticos que generan estas inconsistencias y de qué manera afecta a los clientes y por ende la fidelización.

Pregunta general

¿Cómo la gestión efectiva de los procesos de distribución afectaría la fidelización de los clientes?

Preguntas especificas

1.- ¿Qué teorías se podrán aplicar en la investigación, que garantice la fidelización de los clientes?

2.- ¿Qué herramientas permiten analizar los procesos de Distribución de la empresa?

3.- ¿Qué estrategias permitirán garantizar la fidelización de los clientes?

Idea a defender

Un proceso de distribución adecuado influye en la eficiencia y en el logro de la fidelización de los clientes.

Objetivo General

Analizar la gestión efectiva de los procesos de distribución y su afectación en la fidelización de los clientes de Correos del Ecuador, en la ciudad de Guayaquil en el año 2018.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente las principales teorías sobre Fidelización, Desarrollo Empresarial y gestión administrativa.

2. Diagnosticar la situación actual de la empresa Correos del Ecuador mediante el método de investigación más adecuado.

3. Desarrollar estrategias de fidelización en el proceso de distribución para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios, impactando positivamente en la satisfacción de los clientes.

Resumen de Capítulos

1. **Capítulo I.-** En este capítulo se detallan las teorías, metodologías y herramientas que se utilizarón y que respaldan a este proyecto de investigación. Así mismo, se puntualiza el Marco Legal donde constan todas las leyes y cumplimientos que involucran a este sector empresarial, específicamente al sector Postal.

2. **Capítulo II.-** Se indica el enfoque de esta investigación y el alcance que tiene, así mismo, los métodos y herramientas que se utilizarón para el desarrollo del proyecto y de qué forma se analizarón los resultados de la investigación.

3. **Capítulo III.-** En este capítulo se mustra el desarrollo de los métodos de investigación aplicados, luego se presentan los resultados de dicha investigación para poder analizarlo y sacar las conclusiones del caso.

4. **Capitulo IV.-** Se detalla la Propuesta de investigación, en primera instancia se indican los objetivos de la propuesta, luego las estrategias que se desea aplicar para cumplir con dichos objetivos y el desarrollo de la propuesta sugerida con los resultados a esperarse.

JUSTIFICACIÓN

Justificación teórica: desde la rama de la Administración, es de vital importancia para el desarrollo de este estudio, identificar cómo la eficiencia en el servicio de distribución influye en la fidelización de los clientes, y su impacto particularmente en la productividad de la empresa, de la misma manera, desde el punto de vista de gestión de procesos, tenga como resultado optimización de recursos y sea también atractivo por su rentabilidad. Finalmente, las teorías de desarrollo de empresarial y de fidelización promueven una alineación estratégica con los objetivos empresariales.

Justificación práctica: se evidencia una alta demanda del servicio de distribución brindado por la empresa Correos de Ecuador (CDE) , por lo tanto la calidad de los servicios debe ser el punto más importante para poder mantener en tendencia de crecimiento la cartera de clientes, ya que se evidenció varias dificultades que se dan internamente en algunas de las áreas pero donde resalta más es en el área de distribución, dando como resultados un ineficiente sistema que provoca constantemente retrasos, daños y hasta perdida de la correspondencia.

La fidelización de los clientes empresariales se ha visto afectada en un 25% en el periodo 2018-2019 en la ciudad de Guayaquil, desistiendo en la renovación de contratos, los clientes actuales y nuevos no usan el servicio como se había pronosticado. La intención del proyecto es lograr el 100% de fidelización de los clientes empresariales de la empresa CDE en la ciudad de Guayaquil. Esta gestión de investigación manifiesta el impacto positivo de una reingeniería de procesos en el área de distribución que permita la fidelización en la cartera de clientes.

En varios países que utilizan el servicio de correspondencia tienen diferentes especificaciones, por ejemplo, en España, el servicio postal es un medio fundamental para establecer la comunicación. Existe gran garantía en el servicio de correspondencia donde la ciudadanía tiene el derecho a comunicarse por esta vía a precios justos, Del Real (2012).

En términos generales cabe mencionar que el canal de distribución, así como indica Escudero (2014), en su libro de logística, donde destaca que "es un método eficaz para acortar tiempos, reducir costos de transportes, almacenamiento y conseguir que la encomienda llegue en el tiempo pactado".

Aquí se mezclan factores muy importantes que establecen una diferencia y predominan al momento de ser competitivos, este impacto conlleva a generar estrategias innovadoras que le brinde ventajas competitivas y puedan mantener un margen superior con sus competidores. Los indicadores de diferenciación pueden resultar ser algunos, como el precio, la forma, el olor, los colores, etc., que conforman una barrera manteniendo el control empresarial a futuro (Alcaide, 2015).

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Gestión Efectiva De Los Procesos

Según Adrian Yirda (2019), en el ámbito de la economía y empresa, los procesos son una cadena de acciones o actividades del ser humano, que transforma un grupo específico de insumos en uno de rendimiento. Se puede hablar del proceso productivo, donde su resultado es un servicio o un producto; en cuanto al proceso de negocio, este conlleva actividades de manera lógico realizar negociaciones, transferir mercancías, etc.

Un Proceso según la norma ISO 9000:2005 es un "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Conceptualizar un proceso es la parte fundamental para elaborarlos o distinguirlos, todo proceso consta de:

- Objetivo: definir cuál es el fin del proceso.
- Alcance: establecer el inicio y el fin del proceso en mención.
- Entradas y salidas.
- Elementos de entrada; es decir lo que viene del proceso anterior.
- Elementos de Salida; lo que se crea o elabora en el proceso actual.
- Recursos: es todo aquello que necesita el proceso para su correcto funcionamiento.

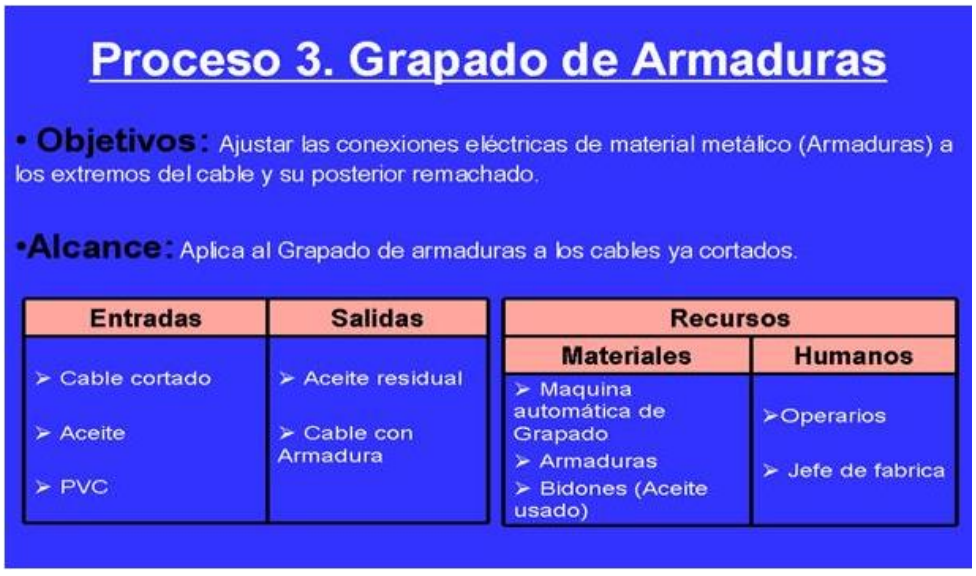


Figura *1*. Procesos

Fuente: Gestiondecalidad.com

- Diagrama de Flujo: es una representación gráfica que muestra cada una de las actividades del proceso conectadas entre si diferenciándose de los elementos de entrada y salida.

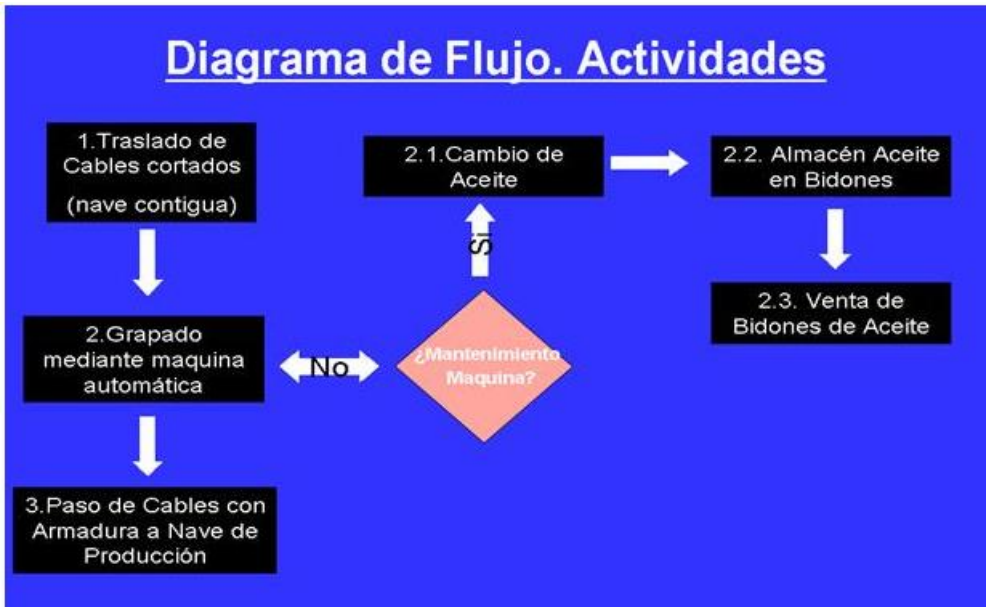


Figura *2*. Diagrama de Flujo
Fuente: Gestiondecalidad.com

- Indicador de desempeño: su función es medir las variables principales que se encuentran asociadas al cumplimiento de los objetivos y que se expresan de forma cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.



Figura *3*. Indicadores de Procesos
Fuente: Gestiondecalidad.com

Según el Ministerio de Fomento de España (2005) indica que los directivos deben otorgar a la organización una estructura que les permita alcanzar la visión y misión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. ISO 9001 fomenta la adopción del enfoque basado en procesos para implementarlos en una organización; la gestión por procesos, cuando es utilizada en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad, se concentra en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.

- La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor).
- El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Los servicios de distribución se caracterizan por varias condiciones entre ellas: el personal, las condiciones climáticas, los medios, etc. que, en generalmente nunca se repiten de forma idéntica. Es vital establecer procesos con mecanismos de control para asegurar sus resultados y permitan corregir a tiempo las posibles desviaciones.

La gestión por procesos se enfoca en practicar procesos competitivos reaccionando autónomamente antes los cambios, por medio del control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la estructura y las actividades hacia la satisfacción plena de los clientes. Es uno de los mecanismos mas efectivos para que las empresas logren altos porcentajes de eficiencia.

Para acoger un enfoque basado en procesos la empresa debe en primera instancia identificar cada una de las actividades que se realizan. La representación gráfica, ordenada y secuencial de dichas actividades o se le llama mapa de procesos, el cual sirve para obtener una visión más clara de todas las actividades que aportan al valor del servicio por el cliente. En la elaboración debe intervenir toda la empresa, con equipos de personas expertas en los diferentes procesos.

1.2 La Mejora De Procesos

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las empresas generar valor contantemente, acoplándose a los cambios del mercado y satisfaciendo las necesidades de sus clientes permanentemente, que cada vez son mas exigentes. Algunos de los beneficios de una apropiada mejora de procesos son: disminución de recursos (capital humano, materiales, dinero, etc.), incremento de los índices de eficiencia, disminución de tiempos impactando positivamente en la productividad, disminución de errores (previniéndolos), entre otros.

Las mejoras en los procesos podrán ejecutarse de dos formas: de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

La gestión por procesos presume desarrollar un sistema de control que mida y evalúe el output y el funcionamiento de los procesos, además de medir la satisfacción del cliente, bien sea interno o externo. Con ello, el sistema de control puede evidenciar qué procesos necesitan ser mejorados o restructurados, teniendo claro las prioridades para planificar y ejecutar las acciones de mejora. Un mal sistema de control o un sistema que no se cumple, es peor que la no existencia del control sistematizado. Si sabemos que una puerta no tiene llave,

no dejamos objetos valiosos, pero sí creemos que la cerradura es buena y no lo es, el riesgo es extraordinariamente alto. Fernández (2003: 176).

De esta manera, el sistema de control de gestión por procesos se centra en el grado de satisfacción del cliente, que puede contribuir por medio de todos los procesos que se realizan dentro de la empresa. Esta constituido por varios elementos interrelacionados entre sí, con el mismo objetivo: mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos para que impacte de forma positiva a la satisfacción de los clientes. De esta manera, el sistema de control se basa en variables que nutran de información sobre resultados y funcionamiento del proceso, y, por otro lado, variables concernientes a la satisfacción de los clientes.

1.3 Métodos para la mejora y el desarrollo de procesos

La Gestión de la Calidad Total supone la implantación de una serie de principios y la utilización de una serie de herramientas y técnicas para conseguir la mejora de los procesos de la organización. Algunas de estas herramientas suponen el uso de técnicas estadísticas y otras, sin embargo, se basan en la creatividad y la imaginación. Una de las técnicas más específicas para la mejora de procesos, es la reingeniería de procesos.

(Camisón, 2006, p.875) indica que la reingeniería se presenta actualmente como una técnica para la mejora de todos los procesos de la empresa basada en el rediseño radical de los procesos, mediante innovaciones radicales que permiten avances significatívos en los estándares de calidad o la eliminación de aquellos procesos que no añaden valor, en lugar de la simple reestructuración de procesos seguida en los métodos tradicionales. La Gestión de la Calidad Total (GCT), como filosofía de gestión, constituye el marco idóneo para respaldar la reingeniería, ya que para que éste funcione se requieren principios como los que promueve la GCT, por ejemplo, la orientación al cliente, liderazgo de la dirección, cambio de valores y creencias en la organización, compromiso de los trabajadores, concentración en los procesos y no en las funciones, etc.

1.4 Implantación de la Reingeniería de procesos

(Camisón, 2006, p.881) la implantación de un programa de reingeniería consta de ocho pasos, cuya ejecución no es necesariamente secuencial, sino que pueden realizarse algunos de ellos de forma simultánea y teniendo en cuenta que la reingeniería debe basarse en resultados y no en tareas. Los pasos a seguir son:

1. Identificación de los procesos. En primer lugar, se deben identificar los distintos procesos que tienen lugar dentro de la organización y realizar un análisis de cada proceso tal y como se está desarrollando actualmente. Esto supone una revisión exhaustiva de las diversas tareas, flujos de información, procedimientos y técnicas empleadas, analizando los motivos por los que han sido establecidos así, pudiendo detectarse tareas repetidas y posibles problemas o disfunciones.

2. Selección de los procesos a reingeniar. Se seleccionan los procesos que se han detectado ineficientes, ineficaces, con problemas o con disfunciones, así como aquellos con potencial de mejora, e igualmente el nivel de autoridad formal que debe responsabilizarse de la modificación del proceso.

3. Entender los procesos. Se vuelve a analizar otra vez, y con un mayor detenimiento si cabe, el desarrollo de cada uno de los procesos seleccionados. Ahora, tratamos de dar respuesta a preguntas como: ¿es éste el objetivo adecuado?; ¿es necesario realizar todas las tareas que se realizan?; o ¿es conveniente que la unidad realice todas las tareas que realiza o por el contrario pueden ser realizadas por otras unidades de manera más satisfactoria? Por otro lado, el proceso también debe ser observado desde la perspectiva del cliente, ya que, al fin al cabo, son las necesidades de éste las que se deben cubrir.

4. Aplicar los principios de reingeniería. Para el rediseño del proceso, a continuación, se aplican los principios ya expuestos en el apartado anterior.

5. Buscar y destruir supuestos existentes. En todo el programa se trata de ser innovador, por lo que es imprescindible eliminar prejuicios, restricciones y barreras existentes en la

organización. Para ello, hay que tener siempre presentes los nuevos objetivos y el papel de las tecnologías de la información.

6. Aplicar de modo creativo las nuevas tecnologías al alcance de la organización.

7. Prueba del proceso rediseñado. Se ejecutan varias pruebas a la búsqueda de posibles defectos. Se trata de confirmar la eficacia del nuevo proceso rediseñado.

8. Revisión del nuevo proceso. El responsable de la unidad, aunque no haya participado directamente en la reingeniería, revisa el nuevo proceso con el propósito de detectar posibles errores o defectos y aportar ideas, sugerencias y recomendaciones que resulten útiles.
Para algunos autores, la clave del éxito de un programa de reingeniería reside en la correcta utilización de diversas técnicas. Algunas de ellas son (Mateos, 2001): la visualización de procesos; la Investigación operativa; las Tecnologías de la Información; Gestión del cambio; Benchmarking; Ingeniería industrial y el enfoque al cliente.

1.5 Métodos para análisis de procesos y de investigación

Norma ISO 9000:

La Norma ISO 9000 en el año 2015, hace énfasis en la priorización del Enfoque en procesos como principio de gestión. Actualmente en la nueva versión de la norma lo incluye como un requisito y especifica los elementos mínimos a aplicarse. A continuación, los requisitos explícitos dictados en la norma para las organizaciones:

- Los insumos necesarios y los resultados esperados de estos procesos.
- La secuencia e interacción de procesos.
- Los criterios y métodos, incluyendo mediciones e indicadores de desempeño relacionados, necesarios para garantizar el funcionamiento eficaz y el control de los procesos.
- Los recursos necesarios y su disponibilidad.
- La asignación de las responsabilidades y autoridades para los procesos.

- Los riesgos y oportunidades en conformidad con el requisito 6.1 y planificar y ejecutar las acciones apropiadas para hacerles frente.
- Los métodos de vigilancia, medición y evaluación de procesos y, si es necesario, los cambios en los mismos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.
- Las oportunidades de mejora de los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

La Norma ISO 9001:2015 "Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos"

Especifica los requisitos necesarios para entender plenamente el Enfoque en Procesos. Una organización deberá determinar los siguientes puntos para un resultado exitoso:

- Los componentes necesarios y disponibles para lograr los resultados que se esperan de estos procesos.
- Los pasos e interacción de los procesos.
- Los lineamientos y procedimientos, incluyendo la forma de evaluación e indicadores de desempeño para garantizar el funcionamiento eficaz y el control de los procesos.
- La asignación de responsables y líderes para la gestión de estos procesos.
- Los riesgos y las oportunidades de mejora que pueden presentarse en la gestión de las eficiencias y la calidad.

1.5.1 Enfoque basado en procesos

Es una herramienta de investigación que gestiona y organiza las actividades de una organización creando valor agregado para los clientes y otras áreas de interés.

La Norma ISO 9001: 2015, está orientada en la gestión de crecimiento horizontal con la finalidad de innovar entre las áreas funcionales y alinear los enfoques que tiene como meta la organización. Las ventajas que con lleva el aplicar la metodología se destacan las siguientes:

- Rutina Estándar de las actividades de los distintos puestos de trabajo que hay en una organización.
- La comprensión absoluta de la gestión y resultados de cada etapa relacionada con la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Creación asignada por pasos (Mapa de flujo) de las actividades, para definir objetivos de cada gestión.

- Asignación de las obligaciones y responsabilidades en cada proceso de flujo para llevar la gestión de las actividades que sirven de base de cada proceso.

LOS MAPAS DE PROCESOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN:

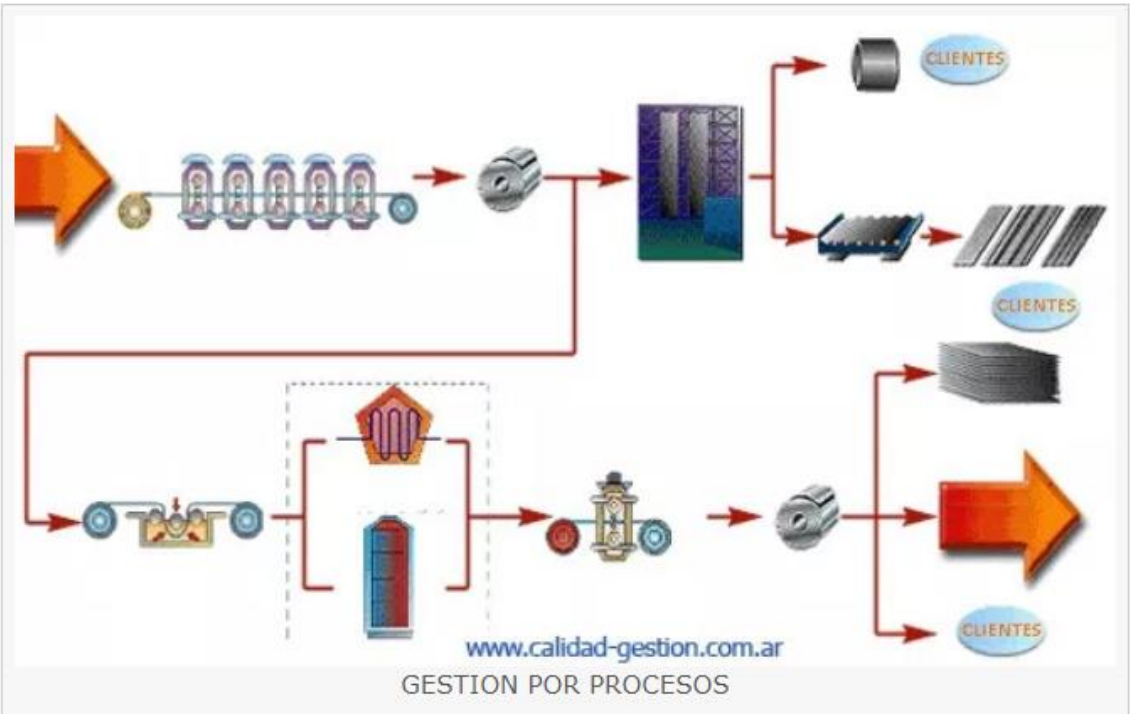


Figura *4*. Mapa de procesos
Fuente: Hugo Gonzales (2015) calidad&gestión

Mapas de procesos:

Es una representación gráfica global de los procesos de una organización o pueden limitarse a una determinada área; no pueden ser individuales de cada uno ya que esto sería un flujograma. Los mapas de procesos se pueden clasificar en:

Mapa de Proceso convencional:

Utilizando la tipología de la clasificación clásica de los procesos que identifica las tres partes de los procesos la estratégica, operativa y auxiliares.

Los procesos estratégicos se colocan en la parte superior del mapa identificándose por su posición en la parte principal por importancia, los operativos en la parte media representando la cadena de valor y finalmente los auxiliares o de soporte en la inferior.

A este proceso se le suma en la parte izquierda los servicios y productos que la empresa u organización pretende ofrecer a sus clientes o consumidores y en la derecha el posicionamiento o satisfacción de los clientes como porcentaje o valores de la meta a alcanzar en un determinado plazo.

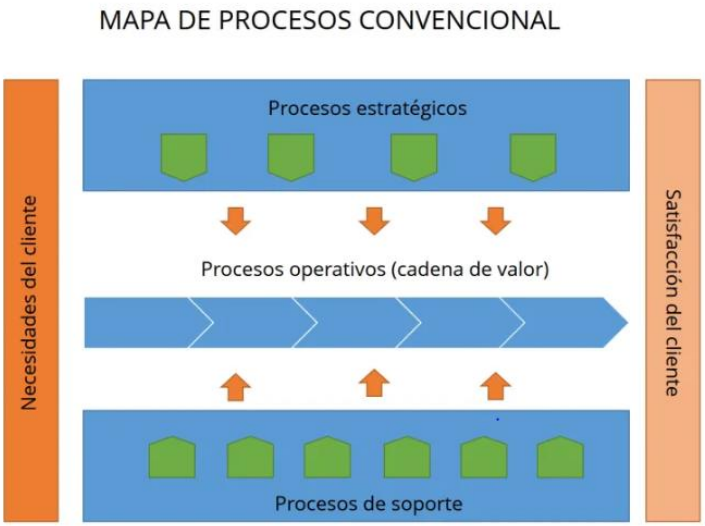


Figura *5*. Interacción de la cadena de valor
Fuente: Gehisy (2017) calidad, ISO 9001:2015

Mapa de Proceso lineal:

Utiliza como procedimiento los pasos del diagrama de flujo para modelar la representación global de los procesos de la organización. Clasifica los procesos operativos en rectángulos para mostrar un proceso. Se suelen omitir los rombos de decisión.

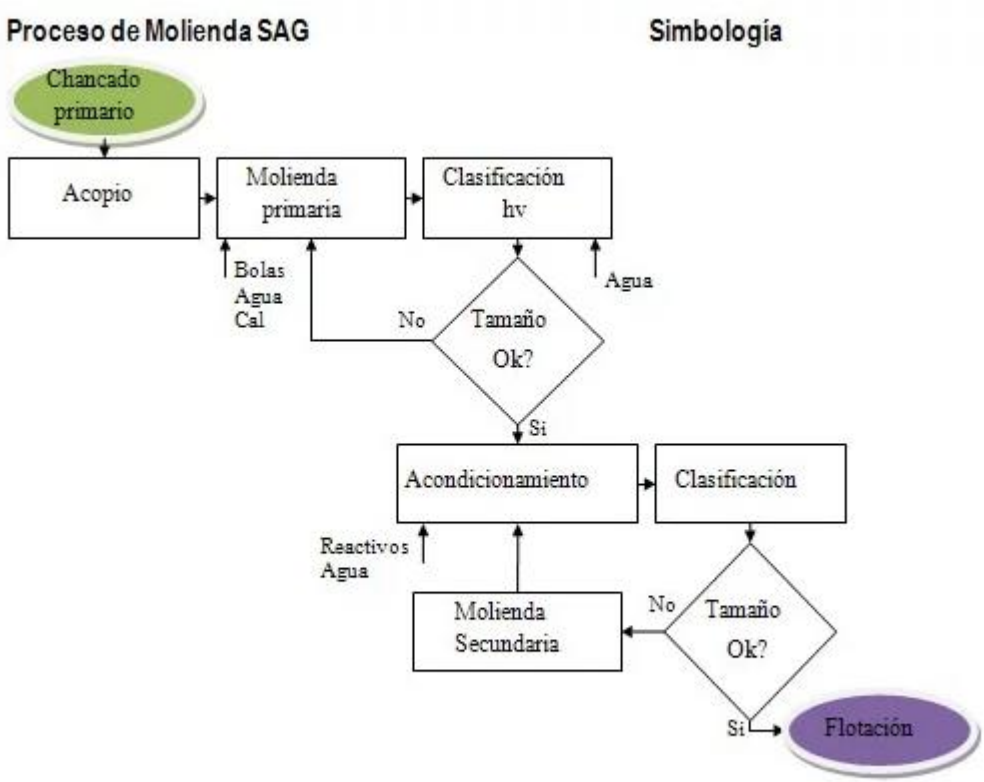


Figura *6*. Diagrama de flujo
Fuente: blog.eclass.com

Diagrama de flujo:

También llamado diagrama de actividades, es una forma de representar gráficamente un proceso a través de pasos estructurados que se vinculan hasta llegar una acción y conclusión. Generalmente es representado mediante el uso de figuras geométricas que tienen un significado definido y se conectan entre flechas o líneas que dirigen la dirección del flujo.

Sirven como mecanismo de control y descripción de procesos que permiten darle a las organizaciones la capacidad de evaluar e identificar las oportunidades replanteando los pasos asignados en las actividades. Está compuesto por tres parámetros:

1. Entrada: la mano de obra, el capital, el equipo o la información necesarios para completar el paso.

2. Transformación: los cambios que crean el resultado, tales como ubicación, características físicas, cambio de propiedad o propósito.

3. Salida: el resultado de la transformación.

Existen cuatro tipos de diagramas de flujo:

5. Horizontal: se lee de derecha a izquierda.
6. Vertical: de arriba hacia abajo, dando el aspecto de una lista ordenada de pasos.
7. Panorámico o mixto: permiten ver el proceso entero en una sola hoja utilizando los tipos horizontal y vertical.
8. Arquitectónico: representa un itinerario de trabajo o un área de trabajo.

Como anteriormente se ha mencionado, todos los procesos se pueden representar gráficamente. La forma más frecuente es la utilización de diagramas. El uso de este método facilita la comprensión general del proceso ya que de forma visual facilita la comunicación, ejecución y análisis de los procesos. Entre este tipo de herramientas destacan el diagrama de bloques y el diagrama de flujo. Sin embargo, ante la diversidad de herramientas con esta finalidad, lo importante no es qué método de representación se utilice, sino que la forma de representar los procesos, funciones, operaciones y actividades que deben realizarse resulte fácilmente comprensible por la claridad (Fernández, 2003).

La gestión por procesos o el enfoque basado en procesos en las empresas, es la forma mas eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos establecidos. Su implementación permitir identificar los recursos, metodologías, programas, responsables de cada proceso y todos los aspectos que considere importantes la empresa para asegurar la satisfacción de los clientes; precisando información precisa y relevante que ayude a la toma de decisiones estratégicas y operativas Moreira (Artículo científico, 2009).

Así mismo indica que la propuesta de un plan de acción bajo un enfoque basado en procesos permitirá la organización mejorar y perfeccionar los que intervienen en el cumplimiento de su misión y garantice su mejora. Por lo cual, se debe realizar una presentación de los procesos y en la actualidad existen diversas formas para describir y representar los procesos, como ejemplo: los diagramas de flujo de datos se utilizan para representar las tareas, secuencias de estas, entradas y salidas para un proceso específico.

En resumen, los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.

2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

2. Distribución

American Marketing Association define la distribución como la comercialización y el proceso de transportación de mercaderías a los consumidores. Asi como detalla Ferrel Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la distribución es el proceso de hacer que los productos estén disponibles según las necesidades de los clientes. Jack Fleitman indica que la distribución comprende las estrategias y los procesos de transportar los productos desde las fabricas hasta los puntos de venta.

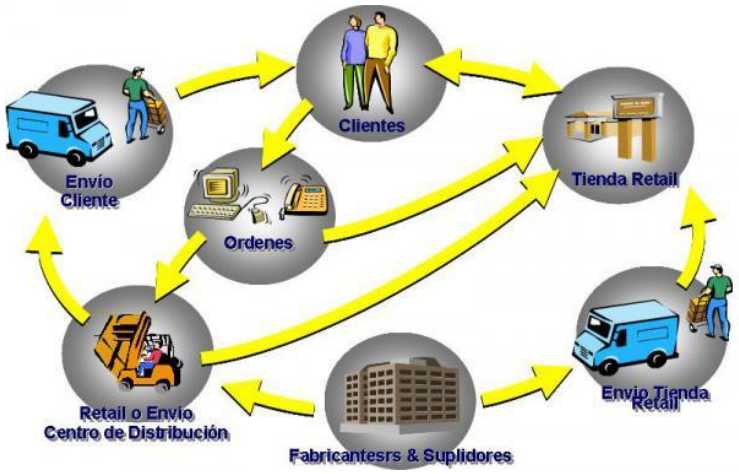


Figura *7.* Proceso de distribución
Fuente: YACS(2014)

Según (Eugenia, Carrión, & Heras, 2014) indica que el objetivo del proceso de distribución es llegar a la disponibilidad final del producto o servicio, reconociendo los procesos e intermediarios con la existencia de mayoristas y minoristas. Los mayoristas interceden directamente con el fabricante para prestar servicios de compra y venta; mientras que los minoristas usan el medio directamente sin la necesidad de un tercero.

La logística que se emplea en una empresa es el departamento clave del proceso de distribución ya que de aquí parten las actividades de consolidación, control y servicio al cliente; logrando la aceptación, confianza y posterior fidelización de los clientes; este último como el equilibrio financiero que toda organización desea alcanzar en sus actividades comerciales o de servicios.

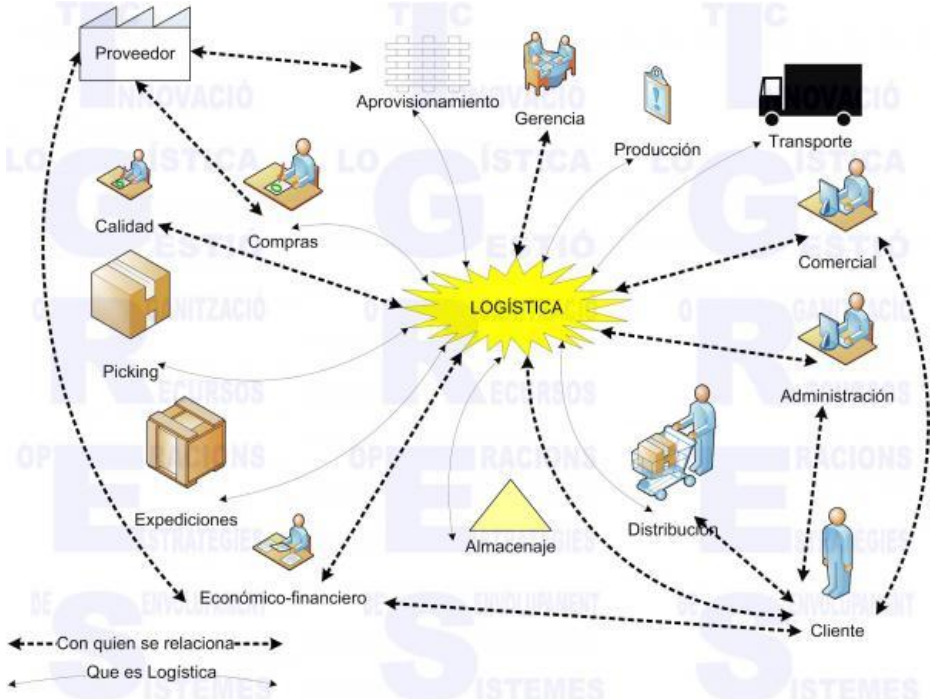


Figura *8*. Logística
Fuente: YACS(2014)

Como concepto general es importante mencionar que el canal de distribución, así como indica Escudero (2014), en su libro de logística "es un método eficaz para acortar tiempos, reducir costos de transportes, almacenamiento y conseguir que la encomienda llegue en el tiempo pactado".

Escudero la define como un método eficaz para reducir tiempos y fidelizar la recompra, más aún en la actualidad donde la practicidad y velocidad hacen la diferencia de un canal con otro. En un momento donde el consumidor realiza sus compras por medio de plataformas que se encargan de entregar los pedidos finales en menos de 48 horas; canales como Ecommerce y tiendas online ofrecen servicios de free shipping como reparto.

Es por esto que los procesos para las organizaciones son un recurso extremandamente importante y potencial, no únicamente para reducir tiempos sino también para disminuir la utilización de recuros materiales y mano de obra.

Canales de distribución

En las transacciones comerciales, los canales de distribución son muy relevantes en una organización, ya que por intermedio de estos se determinan diferentes vias para la oferta de un serivicio o producto, es decir desde que la planificación de la necesidad de la materia prima hasta su planificación final de demanda.

Según (Muñiz, 2015) Los canales de distribución son los diferentes caminos de la venta y la disponibilidad del producto al consumidor final, totalmente activas con gran responsabilidad en el proceso que liga esta acción

Los canales de distribución son muy importantes por lo que deben ser acompañados de diversas acciones para lograr su propósito, entre las cuales se puede resaltar la investigación porque realiza el proceso de inspección previa de rutas de distriubcion, segmentación y servicios o productos principales del canal para su planificación y mejorar los procesos de intercambio y ofrecer al cliente un servicio de mejor calidad.

Para que un producto o servicio logre posicionarse en el mercado es indispensable hacer uso del marketing de un producto. En los últimos años este recurso es el más utilizado por todas las empresas ya que se manejan estratégicamente procurando conseguir innovaciones y afianzarse en el mercado con productos de confianza y novedad.

La vinculación que se efectúa en este tipo de procesos es bastante amplia, donde está involucrada la empresa, la distribución y el consumidor final, como agentes indispensables para la cristalización del proceso, por último, pero no menos importante la dispersión, que en la práctica involucra la rapidez para distribuir y la eficacia al momento de ejecutar los canales antes expuestos.

A pesar de que el servicio de distribución cuenta con un aliado inseparable que es el internet, es este mismo quien lo lleva en descenso, así como lo explica Fundación telefónica (2013), donde afirma que “se observa un crecimiento considerable de los modelos de distribución online de contenidos digitales”.

Es así que los procesos de distribución implementados al estilo digital se encuentran en pleno auge, experimentando una nueva alternativa que no solo ahorra tiempo, sino también dinero, todo se realiza casi de manera instantánea lo que hace notar que en los próximos años este modelo de distribución se afianzará de tal forma que los medios tradicionales se pondrían en peligro de extinción.

Según (Muñiz, 2015), por ello la implementación de estrategias aplicadas actualmente a nivel empresarial es casi indispensable, y es que la misión de la distribución se enmarca en romper barreras tanto de espacio como de tiempo, pero, con un enfoque especifico a la eficiencia. La distribución en los sectores comerciales tiene considerables repercusiones en plano financiero, donde es rentable la implantación de este sistemax.

Las características de los canales de distribución según Eugenia, Carrión, & Heras(2014) las establece de la siguiente manera:

- La longitud del canal (directo e indirecto)
- La localización
- Las características
- Las funciones de los integrantes
- Los tipos de distribución.

Los tipos de distribución se clasifican en:

- ✓ Exclusiva: requiere un intermediario para que realice las funciones de distribución en un lugar determinado, llegando al acuerdo que no establece ningún vínculo con la competencia.

- ✓ Intensiva: es la acción de la empresa en la búsqueda de los puntos de distribución, asegurando a sus clientes la máxima cobertura.
- ✓ Selectiva: cuando se limita el área geográfica de los puntos de distribución a un área específica (Eugenia, Carrión, & Heras, 2014).

3. Fidelización de clientes

Fidelizar un cliente es lograr por medio de una buena atención y servicio un vínculo comercial duradero entre el cliente y la compañía, la fidelización de clientes apunta a lograr buenos resultados a lo largo del tiempo manteniendo una base de clientes fieles y activos; las promociones y ofertas de productos y servicios atraen a muchos clientes, pero lo que va a lograr la fidelización de los mismos es la experiencia vivida al momento de realizar la compra, ya sea de manera personal o digital.

Según (Alcaide, 2015), en la fidelización de clientes existen diversos factores y estrategias que las empresas emplean para sobresalir ante su competencia buscando la preferencia de los clientes, se buscan estrategias que sean atractivas para el consumidor y empoderen la imagen de la empresa, estas pueden aplicarse en promociones, precios, colores y formas que caracterizan la imagen de la compañía y la diferencia de su competencia.

Alcaide en su libro facilita un modelo gráfico, que denomina el Trébol de la Fidelización y en el cual resalta varios puntos. La cultura que se forme a nivel de empresas tiene un valor fundamental para lograr la Fidelización. Esta cultura debe tener sus bases muy bien acentuadas en la uno de los factores más incidentes de los últimos diez años y es la calidad. Otro de los puntos predominantes es la importancia a la competencia, en el cual compara sus procesos y resultados. Existe también una forma muy especial para medir criterios y es la satisfacción del cliente, de ahí depende la rentabilidad.

Según el articulo científico “Proponer un programa de fidelización para mejorar la percepción de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipán, Pimentel- 2016.” Realizado por Adilcia, Centurión Fernández.1

Keyla Karina, Torres Tello2 Mirko, Merino Nuñez.3 Oscar Eduardo Veliz Lluncor4, detalla, según Chevez (2013) un programa de fidelización va más allá de ofrecer un buen producto. Su objetivo es establecer una relación con los clientes a largo plazo. La piedra angular de un programa de fidelización es conocer los gustos y preferencias de sus clientes.

Por otro lado, Mesen (2011) afirma que la fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta. La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. Constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente, "el cliente es fiel, amigo de la empresa".

En la realidad nacional Moreno (2012) aborda el problema relacionado al desconocimiento existente acerca del grado de satisfacción de los clientes del restaurante "La Cabaña de Don Parce", en cuanto a que no se sabe qué es lo que determina que un cliente salga satisfecho del local; todo ello con el objetivo de plantear medidas que permitan aumentar la satisfacción de los clientes, incrementar la clientela y lograr su fidelidad.

Ante esto Pérez (2014) concluye que en la actualidad las empresas para que logren obtener una identificación propia deben enfocarse en la Calidad del Servicio al Cliente, con el cambio constante de la prestación de servicios y la innovación se tiene que lograr que los clientes se encuentren satisfechos

Por su parte, Agüero (2014) en su investigación "Estrategia de Fidelización de Clientes", determina que la fidelización de un cliente es un concepto complejo, cargado de esfuerzo debido a la profunda crisis y a los posibles competidores que cada vez se preparan más y mejor, buscan nuevas y novedosas alternativas de negocio basadas en estudios más profundos y concretos, aplicando las nuevas tecnologías a su alcance para un mejor funcionamiento del negocio. La estrategia de fidelización no sólo se trata de puntos, regalos, descuentos, recompensas, sino de la forma en que los procesos, tecnologías, ideas, e

interacciones que la empresa establece para llevar a cabo una vinculación del consumidor con la marca.

Arqueta, Ferrer y Garay, (2015) definen a la fidelización de clientes como la acción dirigida a conseguir que éstos mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo. Tiene que ver con la gratitud, con la seguridad de que el deseo de mejorar algo en los individuos o su entorno se verá cumplido una vez más. Implica algo más que la relación continua o las transacciones competitivas, implica una auténtica labor de apostolado o prescripción por parte del cliente, por lo que hay que conseguir alcanzar la plena confianza del cliente, haciéndole sentir orgulloso de pertenecer a un club exclusivo o de élite.

Mesen (2011) El principal beneficio de la fidelización de clientes es la mejora en la rentabilidad de la empresa, derivada de: a) Incremento de las ventas de repetición. b) Incremento de las ventas cruzadas. c) Creación de referencias hacia otros clientes. d) Admisión de sobreprecio (reducción del riesgo de nuevas expectativas). e) Disminución de los costes de adquisición de clientes. f) Disminución de los costes de servir (aprendizaje)

"Proponer un programa de fidelización para mejorar la percepción de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipán, Pimentel- 2016."

Para ello, se plantearon tres objetivos específicos:

- Diagnosticar la fidelización de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipán, Pimentel- 2016.

- Identificar el nivel de percepción de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Administración.

- Diseñar un programa de fidelización para contribuir a la mejora de la percepción de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Administración.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se trató de una investigación descriptiva - propositiva. Se realizó en base a las variables “Fidelización” y “Percepción del cliente”. Se utilizó, sobre un grupo de informantes, mediante la técnica: encuestas con el instrumento cuestionario de encuesta. Población y muestra: Población 5 Esta versión centra sus resultados en un grupo de informantes: estudiantes de la E.A.P. de Administración USS.

4. Cadena de valor

El término cadena de valor según Valenciano, Giacinti, & Carretero (2012), se asocia a la selección de las actividades estratégicas importantes que ayuden a generar valor agregado al producto final, los costos y fuentes de diferenciación. Esto quiere decir que es una poderosa herramienta para la planificación estratégica de una organización dentro de la misma se realiza el análisis exhaustivo de todos los componentes, de forma estructurada e independiente donde se permitan identificar los puntos claves de la competitividad.

El concepto a lo largo del tiempo ha sido extendido en las organizaciones, actualmente también es aplicado en el estudio de la cadena de suministros, así como de las redes de distribución. Y en esta cadena se unen además los insumos, los recursos humanos que son tan importantes para el desarrollo de todas las actividades y que junto a la tecnología forman ese marco que ayuda a determinar las funciones que van a desarrollar (Valenciano, Giacinti, & Carretero, 2012).

Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global (las llamadas cadenas globales de valor). Registrar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategas de la gestión.

“La cadena de valor dentro de una empresa se convierte en una herramienta con un potencial muy positivo, además de poseer el diseño perfecto para la utilidad en la que se va aplicar, ésta descompone a la empresa de sus actividades estratégicas ya establecidas para entender el comportamiento de sus costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”; como lo indica: (Chavez & Torres-Rabello, 2012).



Figura *9*. Cadena de valor de un sector
Fuente: Muñís (2015).

La cadena de valor consiste en desarrollar un esquema donde se priorice las actividades y el margen. En la misma se menciona una serie de áreas que al ser sincronizadas en un flujo según su importancia y valor empujan a la creación de la competitividad con ventaja en el mercado. Las actividades primarias en la cadena de valor son las que se concentran en la parte física de la creación del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen en cinco áreas:

1. Logística Interna: las empresas se ven en la necesidad de gestionar y administrar el proceso de almacenamiento de sus materias primas, producto, asa como también en la capacidad de distribución de su producto final hacia sus clientes.

2. Operaciones: las operaciones son las que toman la materia prima y lo crean en el producto final, mientras más eficientes sean estos procesos mayor rentabilidad tendrá la empresa, ya que estos procesos pueden ser los más costosos.

3. Logística Externa: luego de finalizar las dos primeras etapas, la siguiente actividad es la de salida, cuando el producto elaborado debe ser entregado a los diferentes clientes mayoristas, distribuidores o retailers.

4. Marketing y ventas: hay que tener precaución con los gastos de publicidad de este punto en la cadena, sin embargo, son una parte fundamental de las ventas.

5. Servicios: los servicios si bien es cierto se perciben en todas las áreas de una organización desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener agentes con fuertes competencias de

servicios en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

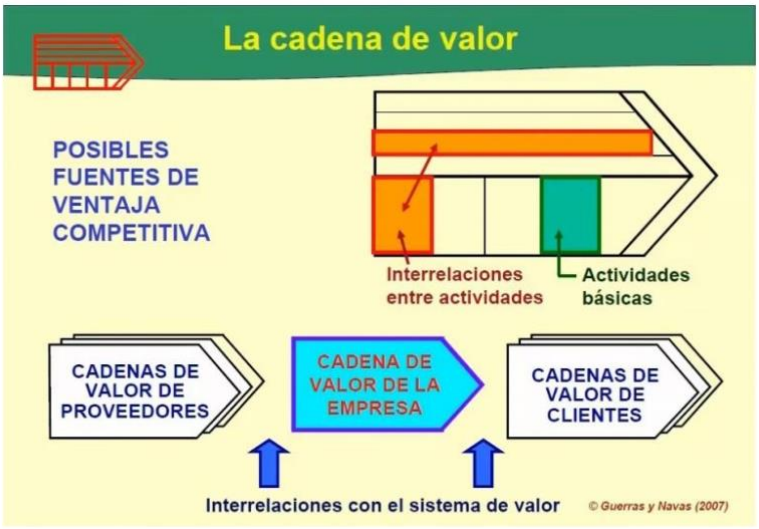


Figura *10*. Interacción de la cadena de valor
Fuente: Muñís (2015).

La cadena de valor de una organización está representada gráficamente por actividades de manera independiente que en la realidad no son independientes ya que interactúan con otras cadenas de valor como las de clientes y proveedores, es aquí donde se crea el valor agregado de servicio hacía el cliente final.

Relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva:

La mejora competitiva se da en medida de los cambios que se vayan realizando en la cadena de valor, haciendo los cambios adecuadas generan el valor agregado a la eficiencia que espera el retorno positivo y la fidelización de los clientes.

Cuando se menciona la terminología cadena de valor, se está asociando directamente al estudio de las actividades estratégicas más relevantes y que a su vez permiten entender el comportamiento de sus costos y las fuentes de diferenciación, es decir enfocarse en atender los puntos claves de acción que permitan mejorar la competitividad (Valenciano, 2015).

La cadena de valor en el marketing estratégico

Las empresas que han logrado el éxito, en varias áreas de la cadena de valor son las que han desarrollado capacidades superiores en la aplicación de sus procesos de gestión básicos, que se asocian a tres procesos de negocio que le permitían crear demanda en un mercado creciente de compradores: diseño, logística y comercialización.

Como estrategia de marketing la cadena de valor, mantiene un sitial importante tuvo sus orígenes en EE. UU. Kotler, Porter, McKinsey, son varios de los que nos han mostrado sus ventajas y beneficios (Muñiz, 2015).

El tomar acciones en estos procesos tiene grandes ventajas globales a nivel empresarial siempre que se logre efectuar los cambios radicales que mejoren las estrategias y los resultados.

5. Encuesta

Es una medición cuantitativa y cualitativa de una variedad de características objetivas y subjetivas de la población de carácter esporádico y conveniente con el fin de medir la opinión publica de un tema de interés.

5.1 Investigación mediante encuestas

La metodología de investigación por encuestas consiste en la obtención de información mediante una muestra de la población realizando un trabajo estadístico con el fin de contribuir en un área en particular.

Esta información es obtenida mediante una serie de preguntas acerca de ellos mismos o de organizaciones de las que forman parte. Puede ser de forma presencial, Call center, correo electrónico e incluso por medio de páginas web que prestan el servicio por medio links enviados por las diferentes redes sociales.

Los pasos a seguir para realizar una encuesta son los siguientes:

1. - La población y la muestra
2.- Selección y tamaño de la muestra
3.- El material (preguntas) para realizar una encuesta

4.- Organización del trabajo de campo
5.- Tratamiento de la información de carácter estadístico
6.- Resultados

La población y la muestra:

La Población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios. La Muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio.

Selección y tamaño de la muestra:

Una condición para seleccionar una muestra es la representatividad. Esta nos permitirá estudiar una población utilizando solamente un subconjunto de ella.
Una muestra representativa es un subconjunto que tiene las mismas características generales que la población.

Material para realizar una encuesta:

Se debe considerar tres aspectos a la hora de seleccionar el material:

1. Establecer el contexto teórico, en base a los objetivos, las hipótesis, las variables a observar y los grupos.

2. Seleccionar el medio que vamos a utilizar para realizar la encuesta (personal, correo o teléfono).

3.Redactar las preguntas que vamos a utilizar; pueden ser de cuestionario, entrevista estructurada y entrevista no estructurada.

De forma Cuestionario:

1. Todas las preguntas están determinadas.
2. Son preguntas cerradas, con la finalidad de facilitar la codificación posterior.

3. El cuestionario puede ser respondido sin la presencia del entrevistador, en este caso se recomienda que se incluya una introducción para el entendimiento del entrevistado.

De forma Entrevistas estructuradas:

1. En este caso suponen la presencia del entrevistador.
2. El conjunto de preguntas está previamente determinado
3. Las preguntas pueden ser tanto abiertas como cerradas.

De forma Entrevista no estructurada:

1. Las preguntas no están previamente determinadas, sólo hay indicaciones de áreas que se deben rastrear.
2. Supone la ausencia de estructuración del material de la encuesta.
3. Se hacen unas preguntas para ver los tipos de respuestas y, a partir de ahí, confeccionar las opciones cerradas.

Organización Del Trabajo De Campo

Uno de los aspectos más importantes es el medio que vamos a utilizar para realizarla, es decir la forma en que vamos a realizar las preguntas. Existen tres medios de obtener una entrevista:
la entrevista personal, por correo y por teléfono.

En la entrevista personal una persona o entrevistador llega hasta el individuo objeto de la encuesta, lee las preguntas y anota las respuestas; en este tipo tenemos la Ventajas que los entrevistadores pueden aclarar las preguntas que no se entienden, al estar presente el investigador se evita que se produzcan consultas con otras personas

Encuesta por correo es necesario que el cuestionario esté redactado de manera que las preguntas estén expresadas con un grado de complejidad que sean entendidas perfectamente por la muestra. Encuesta por teléfono este medio supone la intervención de un entrevistador, pero su papel es menos relevante que en la entrevista personal. Las preguntas deben ser cortas y muy claras. Las opciones de respuesta han de ser pocas y breves.

Tratamiento De La Información De Carácter Estadístico:

Se pueden establecer tres grupos de medidas:

Básico: consiste en el cálculo de medidas de tendencia central (media, mediana, porcentajes, etc.).

Tablas de contingencia: se trata de combinar la información de dos o más variables en una sola tabla. La formación de estas tablas depende de los intereses del investigador por comparar grupos de sujetos o establecer relaciones entre variables. La información puede ser presentada en porcentajes.

Modelos: existen varios modelos de presentar la información entre los mas comunes está de regresión lineal hasta complejos modelos de ecuaciones estructurales.

Para la organización de los datos inicialmente se realiza una corrección de la información que consiste en identificar y eliminar los errores cometidos por los entrevistadores o informantes. Moser y Kalton (1977) señalan tres tareas esenciales en la corrección: Acabado: se hace una comprobación de que hay una respuesta para cada encuesta.

Precisión: se hace una comprobación lo más a fondo posible de que todas las cuestiones están contestadas con precisión. Surgen las imprecisiones por falta de cuidado del entrevistador o del informante. Posibles errores, como marcar en la casilla errónea, un círculo alrededor del código erróneo, etc. Puede reducir la validez de los datos a no ser que se detecte en el proceso de corrección y uniformidad, donde se comprueba que los entrevistadores han interpretado las instrucciones y las preguntas uniformemente.

Discusión De Los Resultados:

La discusión de los datos obtenidos en las encuestas está limitada a la existencia de relaciones. No se pueden establecer causas. Es decir, se pueden hallar diferencias, pero no influencias. Es difícil poder realizar estudios de validación en cada encuesta, razón por la que

los investigadores que utilizan estos procedimientos optan, conscientes de la amenaza inherente a la validez, por aceptar que los resultados son válidos mientras no se tengan más datos adicionales que permitan ponerlos en duda.

2. MARCO LEGAL

Según la Ley General de Correos expedida con Decreto Supremo No. 3683 el 30 de julio de 1969, y que fue publicada en el Registro Oficial No. 888 de 3 de agosto de 1969, se establece a Correos del Ecuador como Empresa Pública, lo que le da un nivel de autonomía como una entidad con administrativa y financiera, con sistemas técnicos y administrativos adecuados que faciliten una estructura orgánica alineada a sumisión y objetivos institucionales, contemplada en su mandato de constitución.

Dentro del capítulo II, se hace referencia a las atribuciones y responsabilidades donde destaca el Diseñar e implementar un plan estratégico de marketing, basado en variables como producto, precio, plaza y promoción, según objetivos estratégicos de Correos del Ecuador los mismos que deben ser presentados a la autoridad superior para su aprobación (Registro Oficial, 2011).

Es importante mencionar que la autonomía de Correos del Ecuador lo faculta para organizar sus procesos de la manera más conveniente, sin embargo, esta misma ley lo responsabiliza en los planes estratégicos que vayan a llevar a cabo en función a los objetivos de la organización.

Por otra parte, dentro del registro oficial de la Agencia Nacional Postal, ley que regula los procesos distributivos a nivel nacional se establece en el artículo I, un código de ética cuya finalidad se enmarca en alcanzar un óptimo desempeño de las funciones, las mismas que están direccionadas por las estrategias institucionales y principios fundamentales del ser humano que son representados en calidad y eficiencia.

Ley de la constitución de la República**:** Art. 20.- Las instituciones del Estado, sus delegatarios y concesionarios, estarán obligados a indemnizar a los particulares por los perjuicios que les irroguen como consecuencia de la prestación deficiente de los servicios públicos o de los actos de sus funcionarios y empleados, en el desempeño de sus cargos.

Ley General De Los Servicios Postales
Capítulo I
Disposiciones Preliminares

Art. 1.- Objeto. 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.

Concordancias:

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Arts. 52, 53, 225, 314

LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR, Arts. 18

Art. 2.- Ámbito de aplicación. Esta Ley será aplicable a todos los operadores postales, es decir, a todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, privadas o públicas, que realicen uno o más de los procesos que conforman el servicio postal, incluido el servicio postal logístico de manera directa o indirecta a nivel local, nacional o internacional, así como a las relaciones que se generen entre ellos y a sus usuarios.

También se aplicará, en lo que corresponda, a las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, privadas o públicas distintas de los operadores postales que tengan relación con las actividades postales.

Concordancias:

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Arts. 316

CODIGO CIVIL (LIBRO I), Arts. 40, 564

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY GENERAL DE LOS SERVICIOS POSTALES, Arts. 2

Art. 3.- Principios. 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.

Concordancias:

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Arts. 52, 53, 314

LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR, Arts. 18

LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS, LOEP, Arts. 3

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY GENERAL DE LOS SERVICIOS POSTALES, Arts. 3

Art. 4.- Secreto e inviolabilidad. La obligación del secreto de los envíos postales protege el contenido y su divulgación, lo que implica la absoluta prohibición para los operadores postales de facilitar datos relativos a la existencia o contenido del envío u objeto postal, a su clase, a sus circunstancias y características exteriores, a la identidad del remitente y del destinatario o a sus direcciones, salvo petición de estos, sus representantes legales o apoderados o mediante autorización judicial, de conformidad con la ley. La inviolabilidad es el deber de fidelidad en la custodia y gestión de los envíos postales.

Se entiende por violación de los envíos postales a la retención arbitraria e ilegal, desvío doloso, apertura, sustracción, destrucción, retención u ocultamiento, así como indagar o conocer su contenido sin llegar a abrirlos o, en general, cualquier acto de infidencia en su custodia. No constituirán violación los casos que se encuentren expresamente establecidos en la presente Ley u otras disposiciones nacionales o internacionales.

Concordancias:

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Arts. 66

LEY ORGANICA DE COMUNICACION, Arts. 30, 31

LEY ORGANICA DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA, Arts. 6

CODIGO CIVIL (TITULO PRELIMINAR), Arts. 28

CODIGO ORGANICO INTEGRAL PENAL, COIP, Arts. 178, 230, 472

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY GENERAL DE LOS SERVICIOS POSTALES, Arts. 5

Art. 5.- Excepciones. La obligación de secreto e inviolabilidad tendrá las siguientes excepciones:

Los envíos postales solo podrán ser retenidos, abiertos, interceptados y examinados por orden judicial y cuando intervengan dentro del ámbito de sus competencias las respectivas autoridades, de conformidad con la Constitución y la ley.

Cuando se presuma que los envíos postales al momento de ser verificados contienen material bélico, explosivos o cualquier otro objeto o material que pueda usarse en actos de terrorismo, sustancias catalogadas sujetas a fiscalización, pornografía infantil, animales vivos, excepto los considerados para investigación científica, flora y fauna protegida, dinero y objetos preciosos u otros de similar naturaleza y que se encuentren prohibidos de ser transportados. En estos casos, el operador postal deberá dar aviso a la autoridad competente a fin de que se aplique el procedimiento determinado en el ordenamiento jurídico vigente.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Enfoque de la Investigación

Se realizo un enfoque investigativo Mixto, en el cual el método cualitativo permite realizar una investigación más profunda de todas las partes que conforman todo el proceso de investigación, describiéndolos de forma detallada y transportándolos del pasado hacia el presente desde una perspectiva distinta, en este proceso se observa también el comportamiento en el desarrollo de los mismos, y así conocer los elementos relacionados al cambio.

El método cuantitativo se aplica a esta investigación porque contiene informacion numérica que se le debe dar un tratamiento especial, por lo tanto, se realizó la investigación, el análisis y la comprobación de dicha infomración.

2.2 Alcance de la investigación

Investigación Descriptiva

Se realizó también investigación descriptiva que nos permitio identificar las costumbres y actitudes más relevantes mediante descripciones exactas de los objetos, procesos, personas y actividades dentro de la Empresa Correos del Ecuador. El objetivo más relevante de esta investigación es obtener información para poder realizar estrategias que potencie la eficiencia de los procesos de distribución y que nos brinde como resultado la fidelización de los clientes.

Investigación Bibliográfica

La investigación será bibliográfica y documental ya que nos permite traer eventos pasados al presente, mediante la indagacion de los eventos que anteriormente se analizaron para ser contrastados con el método actual en desarrollo de la empresa Correos del Ecuador.

Asimismo, la relección de información y datos se consiguio de un trabajo investigado profundamente en el cual se tomó en consideración el discernimiento de los expertos internos y externos mediante entrevistas y encuestas, y el levantamiento de información mediante observación directa.

La orientación bibliográfica, nos permitió recolectar datos e información relacionada al tema en cual ya se han efectuados cambios, con la intención de llevar a cabo modificaciones para poder corregir, verificar y extender los procesos que se realizan para la distribución de correspondencia, mientras que se determinaran con el enfoque cuantitativo las cifras exactas del estudio realizado, por medio de la estadística.

Para la realización de la investigación se utilizó como fuente la revista URAKUINDA, la cual desde el año 2011 emite ediciones mensualmente publicando datos cualitativos y cuantitativos de la empresa.

2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de las Variables

Fuente: Propia

Variable Independiente	Propósito del Instrumento	Indicadores
Desarrollo Empresarial	Identificar el factor crítico para que los procesos de distribución no se ejecuten efectivamente	• Eficiencia Comercial y Atencion al Usuario. • Visión futuro • Eificacia Operativa. • Adnisitracion del desempeños y recompensa del personal

Variable Dependiente	Propósito del Instrumento	Indicadores
Fidelizacion de clientes	Identificar el factor crítico para que la fidelización de los clientes se afecte negativamente	• Satisfaccion del Cliente • Relaciones interpersonales/Compensacion beneficio • Calidad de Servicio • Compensación beneficios

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica aplicada a esta investigación es la entrevista, la cual nos lleva a conocer que piensan los clientes en cuanto al servicio de distribución de correspondencia que ofrece la empresa CDE EP, sucursal Guayaquil. Asimismo, obtenemos el analisis de los expertos de las diferentes aéreas que se involucran en dicho servicio exponiendo los puntos positivos y negativos en torno al tema, de esta manera se argumenta este trabajo. Con la información obtenida por medio de esta técnica se realizó un análisis profundo comparativo de los factores estudiados para lograr obtener resultados en cuanto a su factibilidad.

2.5 Procesamiento y análisis de la información.

La información se proceso por medios estadísticos y analíticos de acuerdo a los resultados obtenidos de la ejecución de las técnicas e instrumentos elegidos para desarrollar el proyecto de investigación.

Los datos e información previamente obtenidos fueron procesados, analizados y sintetizados por medio de la emisión de un informe donde detalle cada una de las herramientas y técnicas que se aplicarán en el proceso de investigación.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Resultados de entrevistas

En cuanto a las entrevistas, la información proporcionada por los expertos fue muy importante y relevante para el aporte al proceso de investigación, ya que las personas entrevistadas están vinculadas de alguna forma u otra a los procesos de distribución y por ende palpan más de cerca el desarrollo como las falencias de los procesos en mención, por lo tanto, el criterio y aporte a la investigación se hace valedero por su conocimiento de causa.

Las personas que se entrevistaron cuentan con mucha experiencia dentro de la empresa por ende cuentan con el aval de emitir sus criterios referentes a las mejoras o cambios que pueden realizarse en la empresa, también cuentan con la capacidad de proyectar resultados ya que conocen a su personal a cabalidad y están al tanto de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa Correos del Ecuador.

Entrevista a Daniela Bermeo – Jefe de Servicio al Cliente Guayaquil en Correos del Ecuador

1.- Durante los últimos cuatro años, ¿cuáles han sido los principales avances de la empresa Correos del Ecuador?

Considero que no ha existido avances, lo contrario, ha habido eliminación de servicios por factores externos ajenos a las decisiones de la empresa, servicios que generaban importantes réditos económicos a la empresa, esto ha ocasionado la pérdida de clientes y los ingresos se han visto afectados

2.- Durante los últimos cuatro años, ¿cuáles han sido los principales problemas o dificultades internas en la empresa Correos del Ecuador?

La problemática mas repetitiva de la empresa es la logística, en las demas sucrusales del país el personal no abastece para atender la demanda de carga operativa, lo cual genera atrasos e inconsistencias en el servicio de correspondencia

3.- ¿A qué se debe la existencia de los problemas mencionados en la pregunta anterior?

Falencias en la supervisión de los procesos, personal escaso para realizar las funciones de carga operativa y el mantenimiento de las flotas que trasportan la correspondencia

4.- ¿Cuáles han sido las quejas o reclamos más comunes de los clientes corporativos de Correos del Ecuador y qué medidas se tomaron para solucionarlos?

Los clientes empresariales presentan sus reclamos porque le entrega de correspondencia no se ejecuta en el tiempo establecido, se trata de contrarrestar estas falencias, pero no es suficiente con las herramientas que tenemos a nuestra disposición.

5.- ¿Validar la restructuración de los procesos sería factible para la empresa Correos del Ecuador, por qué?

Correcto, la restructuración lograra mejorar procesos, capacitar personal y contar con más herramientas para brindar un buen servicio.

6.- ¿Realizar una reingeniería en los procesos de distribución, solucionaría los problemas más fuertes que se han detectado?

Siempre que sea para mejoras será algo positivo, ayudara a solucionar las falencias que no permiten brindar un buen servicio, sobre todo en el proceso de distribución.

7.- ¿Qué acciones tomarían después de implementar el nuevo diseño, como método de evaluación de resultados?

Evaluaría los resultados realizando un VS, entre la información de reclamos que existen antes de la reingeniería y los resultados posteriores a estos. Así mismo, realizaría encuestas de satisfacción a los clientes.

Gestión que realizamos cada 3 meses para poder llevar un control de las mejoras que estamos proponiendo constantemente. Esta información puedo proporcionarla como aporte a la investigación de este proyecto.

Entrevista a Roberto Mosquera – Jefe de Clasificación (Distribución) en Correos del Ecuador

1.- Durante los últimos cuatro años, ¿cuáles han sido los principales avances de la empresa Correos del Ecuador?

Correos del Ecuador en los últimos años a invertido en infraestructura, flota y en el ámbito tecnológico, capacitando al personal para realizar las funciones de manera oportuno y eficaz, lo cual ha permitido que la empresa crezca y se haya convertido en una de las mejores empresas a nivel de la región en cuanto a su giro de negocio.

2.- Durante los últimos cuatro años, ¿cuáles han sido los principales problemas o dificultades internas en la empresa Correos del Ecuador?

El constante cambio de directivos y gerentes de las empresas han ocasionado que se produzcan contantes cambios en estructura organizacional, mermando la continuidad de los proyectos en marcha, afectando los procesos de gestión, impactando negativamente en los clientes.

3.- ¿A qué se debe la existencia de los problemas mencionados en la pregunta anterior?

Se debe a que las decisiones gubernamentales del gobierno realizan constantes cambios en los poderes del estado y por ende sus ministros que afecta directamente la organización y administración de la empresa, ya que la falta de continuidad provoca que no se cristalicen proyectos planteados.

4.- ¿Cuáles han sido las quejas o reclamos más comunes de los clientes corporativos de Correos del Ecuador y qué medidas se tomaron para solucionarlos?

La queja que mayormente nos hacen los clientes es la demora en los tiempos de entrega y también el incumplimiento de las recogidas de correspondencia sea los programados y no programados.

5.- ¿Validar la restructuración de los procesos sería factible para la empresa Correos del Ecuador, por qué?

Por supuesto que sí, la restructuración de los procesos seria fundamental y no solo los procesos sino también la estructura organizacional, ya que existen puestos sin ejercer ninguna labor o que sea relevante para un proceso especifico, esto ocasiona pérdidas económicas a la empresa.

6.- ¿Realizar una reingeniería en los procesos de distribución, solucionaría los problemas más fuertes que se han detectado?

Considero que seria de gran ayuda, ya que debemos contar con el personal motivado, alineado a los objetivos trazados y con el conocimiento actualizado de cada una de las tareas que se realizan, asi se contrarrestra contar con personal de baja productividad afectando en correcto funcionamiento de la empresa y sus procesos.

7.- ¿Qué acciones tomarían después de implementar el nuevo diseño, como método de evaluación de resultados?

De acuerdo a la nueva estructura, verificar las mejoras mediante pruebas en cada uno de los puestos de trabajo para analizar los resultados de cada uno de los colaboradores.

Entrevista a Johanna Segovia – Jefe de Ventas en Correos del Ecuador

1.- Durante los últimos cuatro años, ¿cuáles han sido los principales avances de la empresa Correos del Ecuador?

La empresa ha incorporado nuevos servicios al portafolio con el fin de estar acorde a la tendencia del mercado buscando siempre oportunidades nuevas para realizar negocios.

2.- Durante los últimos cuatro años, ¿cuáles han sido los principales problemas o dificultades internas en la empresa Correos del Ecuador?

La empresa carece de un sistema tecnológico para la parte operativa y financiera que permita unificar la información de empresa con cliente dejando de realizar procesos manuales.

3.- ¿A qué se debe la existencia de los problemas mencionados en la pregunta anterior?

La mayoría de problemas se basan en la constante rotación de los directivos ocasionando no tener un horizonte claro en cada ares de la empresa.

4.- ¿Cuáles han sido las quejas o reclamos más comunes de los clientes corporativos de Correos del Ecuador y qué medidas se tomaron para solucionarlos?

Las políticas y condiciones de los contratos establecido no son cumplidos a cabalidad y también el incumplimiento en los tiempos de entrega de la correspondencia.

5.- ¿Validar la restructuración de los procesos sería factible para la empresa Correos del Ecuador, por qué?

Claro, ya que se podrá sintetizar los procesos usando la infraestructura que se posee y no depender netamente del trabajo operativo manual, así lograríamos optimización de tiempos.

6.- ¿Realizar una reingeniería en los procesos de distribución, solucionaría los problemas más fuertes que se han detectado?

Posiblemente si, se podrá agregar valor a cada uno de los procesos.

7.- ¿Qué acciones tomarían después de implementar el nuevo diseño, como método de evaluación de resultados?

Ya con los cambios ejecutados, medir mediante indicadores de gestión para el aérea operativa y el área de ventas, para ir mejorando en la línea del tiempo.

3.1.1 Análisis de entrevistas

A continuación, se muestran los resultados de la información recolectada de acuerdo al analisis de los expertos, que con su experiencia y conocmiento imparten su opinión sobre la problemática que afecta a la empresa Correos del Ecuador.

Con respecto a la pregunta de los avances en los últimos años, tenemos percepciones distintas con argumentos validos cada uno de ellos, un entrevistado sostiene que no se ha tenido avances, sino retrocesos eliminando servicios importantes de la empresa que afecta directamente las arcas financieras de la empresa. Y sobre todo el malestar ocasionado a los clientes.

Por otro lado, los otros entrevistados indican que si han experimentado cambios considerables en la empresa que les ha permitido incorporase de manera excelente en el mercado postal. Consideran que la inversión realizada en infraestructura, tecnología, flota y capacitación les ha dado la oportunidad de empoderarse del mercado consiguiendo ser una de las empresas referentes a nivel de la región. Lo cual se puede sustentar con la demanda de utilización del servicio que se tiene, por ejemplo: el servicio Express Mail Service.

Entre algunas de las principales falencias que mantiene la empresa Correos de Ecuador es la logística, en referencia a los procesos de distribución, que provoca le retraso en los tiempos de entrega de la correspondencia a esto sumarle la falta de persona y la flota que no esta en optimas condiciones se potencia estos retrasos y generando también rezagos de dichas encomiendas, esto provoca el malestar de los clientes, manifestando sus inconformidades mediante reclamos y en ocasiones prescindiendo de los servicios.

Otros problemas que mencionan los entrevistados es la constante rotación de personal y los cambios de los altos directivos de la empresa, ocasionando que los proyectos que se encuentren en marcha se paralicen y se tomen nuevos rumbos con las decisiones de la nueva administración, ocasionando un impacto negativo en la operativad de la empresa.

La restructuración de procesos para los entrevistados es una manera de poder mejorar los servicios de la empresa, ya que se realizará mayor capacitación al personal, mantenimiento adecuado a las flotas y sobre todo mitigar los os cuellos de botella que mantiene el proceso de distribución que afecta considerablemente los tiempos de entrega. Así mismo, se sugiere que la restructuración no sea solo en procesos sino también en la estructura organizacional ya que existen puestos de trabajo sin realizar alguna función especifica o relevante para un proceso determinado.

Los entrevistados indican que la forma de poder medir los resultados después de haber implementado la restructuración podría ser realizar un VS de los reclamos, es decir, comparar los resultados obtenidos anteriores, con los resultados después de la ejecución del plan. Otro método que se sugiere es implementar indicadores de gestión para la evaluación de resultados, realizar también pruebas especificas o encuestas en donde por medio de un cuestionario de preguntar correctamente estructurado se investigue la satisfacción que tienen los clientes en cuanto al servicio que brinda la empresa. También seria importante indica uno de los entrevistados realizar pruebas de campo en cada uno de los puestos de trabajo que involucre los procesos críticos de la problemática, de acuerdo a la restructuración que se realizara.

3.2 Población y muestra

La investigación se realizó a clientes empresariales de la empresa Correos del Ecuador en la ciudad de Guayaquil, el grupo población es de los 207 clientes empresariales en los periodos 2018 – 2019, los cuales mantienen contrato vigente con la empresa de los servicios de correspondencia, se busca que dichos clientes actuales se mantengan con una fidelización del 100% y potenciar el incremento de clientes.

Se utilizó la fórmula para población conocida finitas, con un 5% de error muestral y 1.96 en nivel de confianza, dando como resultado una muestra de 135 clientes, seleccionados de manera aleatoria. Tomando en cuenta el diseño de muestra que se utilizó; mediante la aplicación de estimadores específicos, los resultados se difundirán a las diferentes sucursales del país.

Muestra para poblaciones Finitas

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

PARAMETROS	
Tamaño de la Población (N)	207
Error Muestral €	0,05
Proporción de Éxito (P)	0,5
Proporción de Fracaso (Q)	0,5
Valor para Confianza (Z) (1)	1,96
Si:	Z
Confianza el 99%	2,58
Confianza el 97.5%	2,24
Confianza el 95%	1,96
Confianza el 90%	1,65

Tamaño de Muestra
Formula= 135

3.2.1 Resultados de encuestas

Se ha recopilado información de acuerdo a las encuestas realizadas, con el objetivo de adquirir información relevante a la investigación, arrojando varios resultados importantes para realizar el análisis correspondiente; resultados que se presentan a continuación.

1. ¿Cuáles de los servicios que ofrece la empresa Correos del Ecuador ha contratado y/o utilizado?

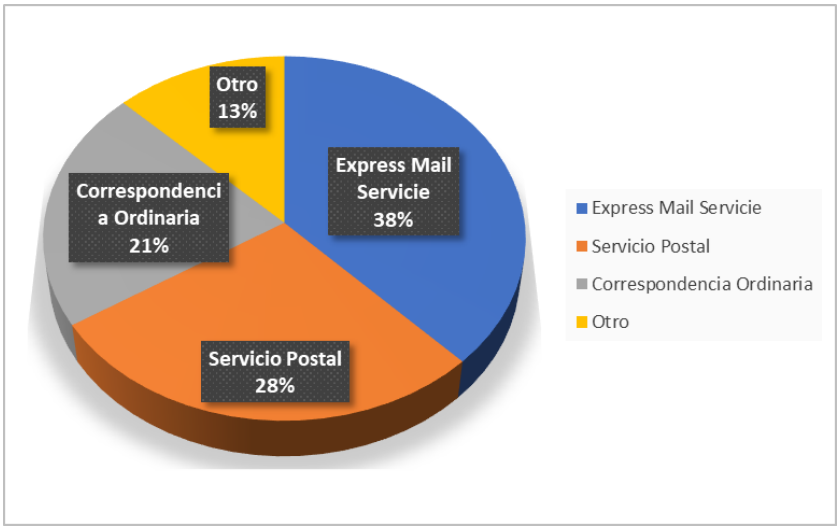


Figura*11*. Servicios utilizados y/o contratados

Fuente: Investigación de mercado

Tabla 2. Servicios utilizados y/o contratados

Fuente: Investigación de mercado

DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Express Mail Servicie	51	37.78%
Servicio Postal	38	28.15%
Correspondencia Ordinaria	29	21.48%
No usan	17	12.59%
TOTAL	**135**	**100%**

El resultado refleja que 51 clientes empresariales de 135 clientes encuestados han contratado o usado el servicio Express Mail Servicie, que representa el 37,78% que corresponde a la puntuación más alta. Al ser un serivicio express, es decir, que se lo maneja de manera prioritaria y urgente por ende sus procesos son muchos más rápidos y eficientes lo que conlleva a tener una alta preferencia al momento de elegir un servicio. Con respecto al servicio postal, tiene un porcentaje de 28,15%, puntuación que se dio por los 38 clientes que hacen uso del este servicio. El 23,44%, corresponde a 29 clientes que han contratado o usan el servicio de correspondencia ordinaria, es el servicio con menor aceptación al momento de elegir uno por parte de dichos clientes. Finalmente, el porcentaje más bajo, pero no menos importante representa a los clientes que no usan el servicio de correspondencia, reflejando la cifra de 12,59%.

2. ¿Qué calificación le daría a la empresa Correos del Ecuador en cuanto a sus servicios?

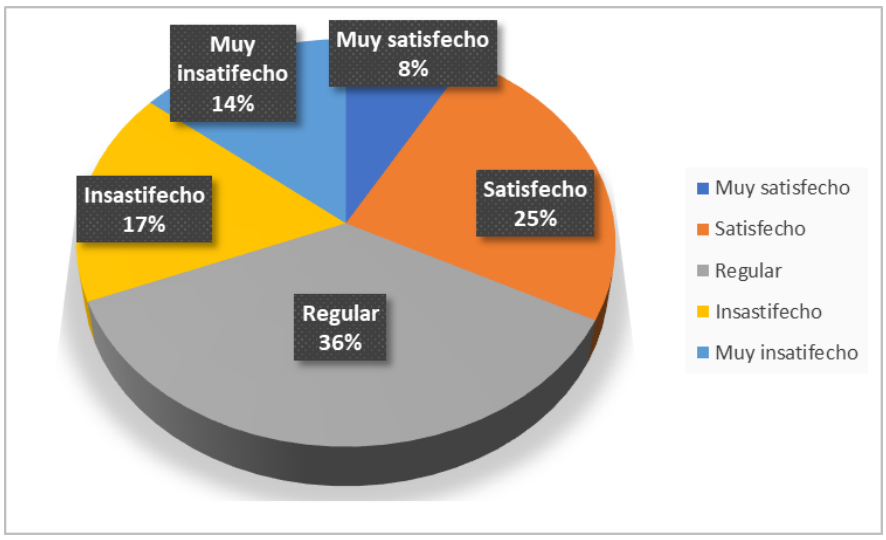


Figura *12*. Satisfacción con el servicio

Fuente: Investigación de mercado

Tabla 3. – Satisfacción con el servicio

Fuente: Investigación de mercado

DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Muy satisfecho	11	8.15%
Satisfecho	33	24.44%
Regular	49	36.30%
Insatisfecho	23	17.04%
Muy insatisfecho	19	14.07%
TOTAL	**135**	**100%**

El porcentaje más alto de la encuesta que es de 36,30% corresponde a los clientes que consideran que el servicio brindado por la empresa Correos del Ecuador es Regular, así mismo, el resultado más bajo corresponde a los clientes muy satisfechos con los servicios brindados dando una calificación del 8,15%, frente a un 24,44% que manifiesta que el servicio es satisfactorio; cuando existe una cifra del 17,04% y 14,07%, que indica que los clientes se sienten insatisfechos y muy insatisfechos, respectivamente, evidencia que existen varios problemas dentro de la empresa. Cifras que seguro dejan una gran preocupación en la empresa; se deben enfocar no solo en los clientes satisfechos o que usan el servicio sino también darle la importancia debida a los que se sientes insatisfechos o que desean que el servicio mejore, de esta forma se podrá fidelizar y crecer la cartera de clientes.

3. ¿Considera que la empresa Correos del Ecuador mantiene un servicio eficiente y ágil?

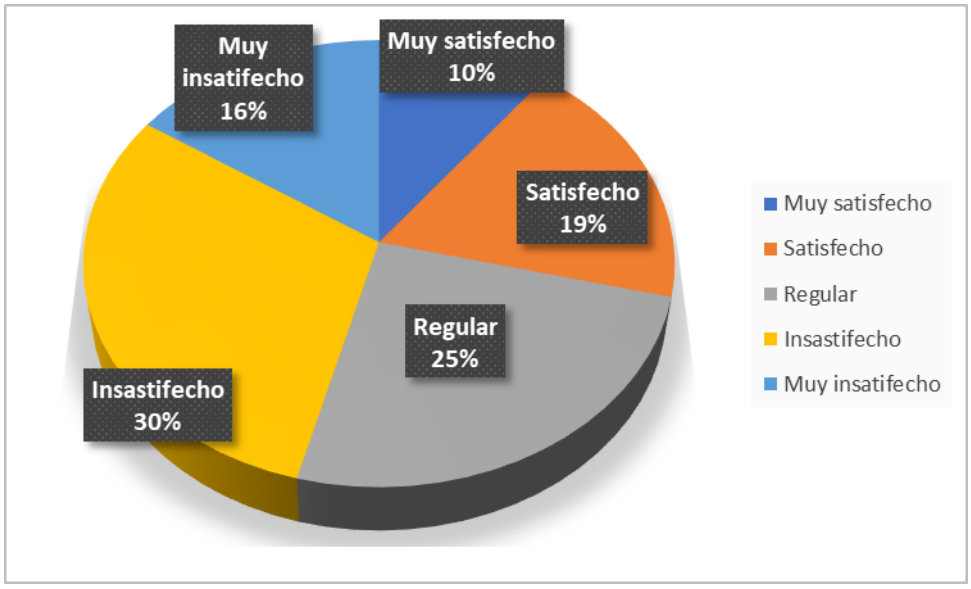


Figura *13*. Eficiencia del servicio

Fuente: Investigación de mercado

Tabla 4. – Eficiencia del servicio

Fuente: Investigación de mercado

DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Muy satisfecho	14	10.37%
Satisfecho	25	18.52%
Regular	34	25.19%
Insatisfecho	41	30.37%
Muy insatisfecho	21	15.56%
TOTAL	**135**	**100%**

Con un 30,37% es la calificación más alta que corresponde a la insatisfacción que perciben los clientes con respecto a la eficiencia y rapidez del servicio; un 25.19% manifiesta que el servicio es regular, frente a un 10,37% y 18,52% que indican estar satisfechos y muy satisfechos respectivamente, sin embargo existe un alto grado de insatisfacción representado en un 15,56%, esto se debe a que normalmente la correspondencia sufre retrasos por varios factores, entre ellos, la falta de personal capacitado, la falta de procesos efectivos para evitar reprocesos, y garantice la agilidad y seguridad del servicio.

4. ¿Los precios de los servicios que brinda la empresa Correos del Ecuador están acorde a la calidad servicio que prestan?

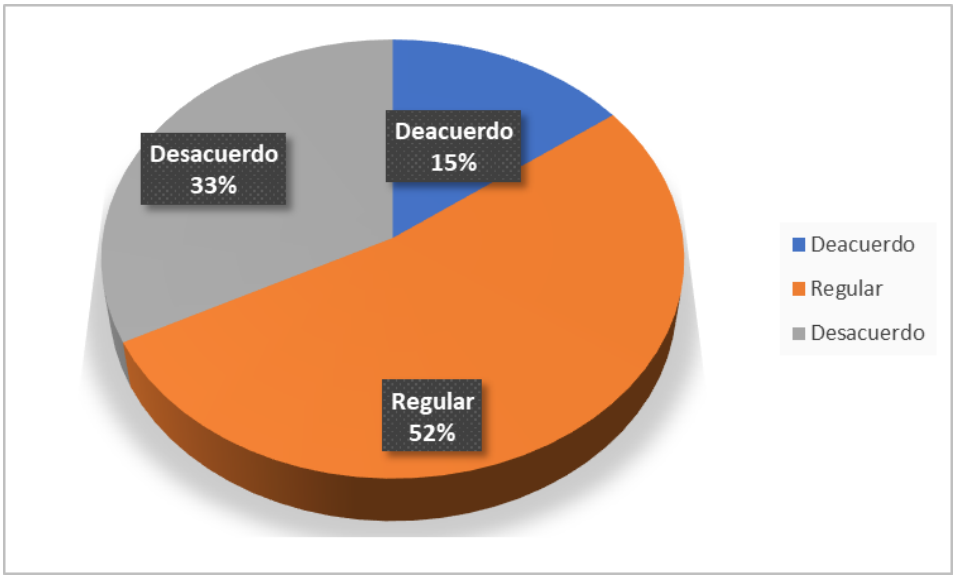


Figura *14*. Precios referentes al servicio prestado

Fuente: Investigación de mercado

Tabla 5. – precios referentes al servicio prestado

Fuente: Investigación de mercado

DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
De acuerdo	20	14.81%
Regular	71	52.59%
Desacuerdo	44	32.59%
TOTAL	**135**	**100%**

La calificación más alta corresponde al 52,59% los cuales opinan que el precio es regular acorde al servicio prestado por la empresa, así mismo un 32,59% afirma estar en desacuerdo frente al 14,81% que manifiestan estar de acuerdo con precio establecido, lo cual preocupa a los directivos de la empresa y merece una revisión más que en los precios es en el servicio que se está prestando por parte de la empresa.

5. ¿Cómo califica la calidad del servicio en cuanto a la atención al cliente?

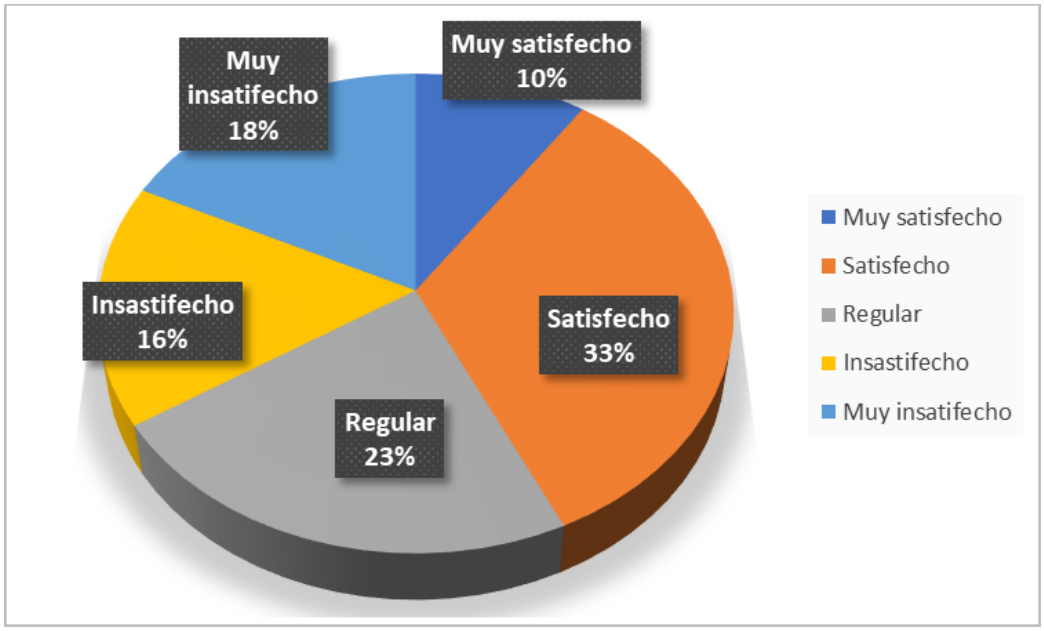


Figura *15*. Calidad de Atención al cliente

Fuente: Investigación de mercado

Tabla 6. Calidad de Atención al cliente

Fuente: Investigación de mercado

DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Muy satisfecho	13	9.63%
Satisfecho	45	33.33%
Regular	31	22.96%
Insatisfecho	22	16.30%
Muy insatisfecho	24	17.78%
TOTAL	**135**	**100%**

En los resultados podemos evidenciar que existen 2 grupos, la parte positiva y la parte negativa en cuanto a resultados, es decir, que las calificaciones de Muy satisfecho y Satisfechos que comprenden en 9,63% y un 33,33% respectivamente suman un total de 42,96% que opinan que la calidad de la atención es positiva, mientas que un 57,04% que corresponde al 22,96% de calificación regular, 16,30% calificación de insatisfecho y 17,78% de Muy insatisfecho resalta la parte negativa, y como se puede ver es de mayor porcentaje que la parte positiva, lo cual se debería realizar una revisión en cuanto a los procesos de atención al cliente ya que por algún motivo la percepción del cliente es negativa, lo cual puede potenciar la no utilización de los servicios afectando directamente la fidelización de los clientes.

6. ¿Se encuentra conforme con las promociones brindadas por parte de la Correos del Ecuador?

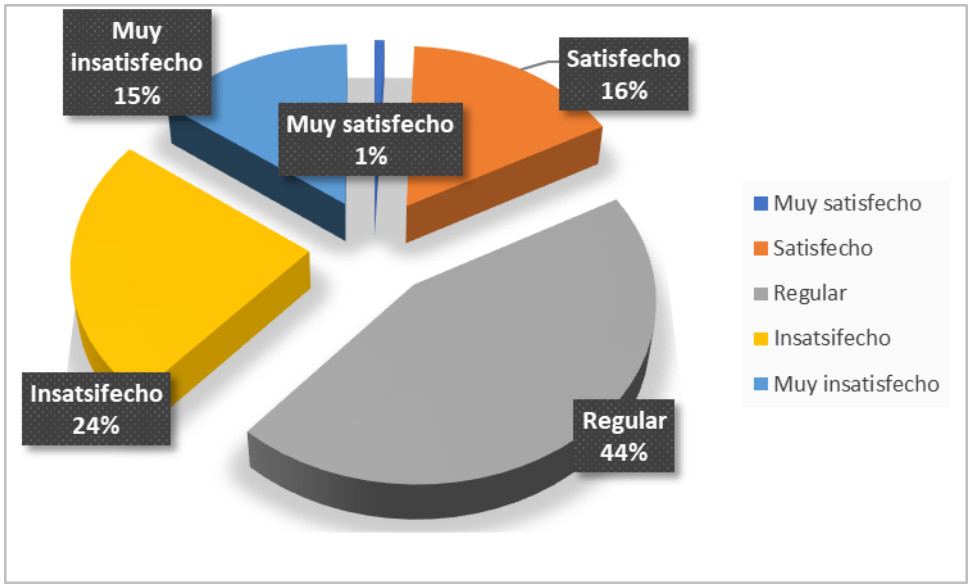


Figura *16*. Nivel de satisfacción de las Promociones

Fuente: Investigación de mercado

Tabla 7. - Nivel de satisfacción de las Promociones

Fuente: Investigación de mercado

DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Muy satisfecho	1	0.74%
Satisfecho	22	16.30%
Regular	60	44.44%
Insatsifecho	32	23.70%
Muy insatisfecho	20	14.81%
TOTAL	**135**	**100%**

Con una calificación muy baja de 16,30% los clientes indican estar satisfechos con las promociones brindadas por la empresa Correos del Ecuador, sin embargo las calificaciones más altas se dan en 44,44%, 23,70%, 14,81% que corresponden en regular, insatisfecho y muy insatisfecho, pero más preocupante es que solo 1 cliente está muy satisfecho con las promociones de la empresa, lo cual evidencia que hay problemas en cuanto a las estrategias de fidelización, omitiendo que existe competencia ganando mercado y la cual puede mermar el cumplimiento de los objeticos trazados que es fidelizar a los clientes.

7. ¿Qué aspectos sugiera cambiar para mejorar el servicio que presta la empresa Correos del Ecuador?

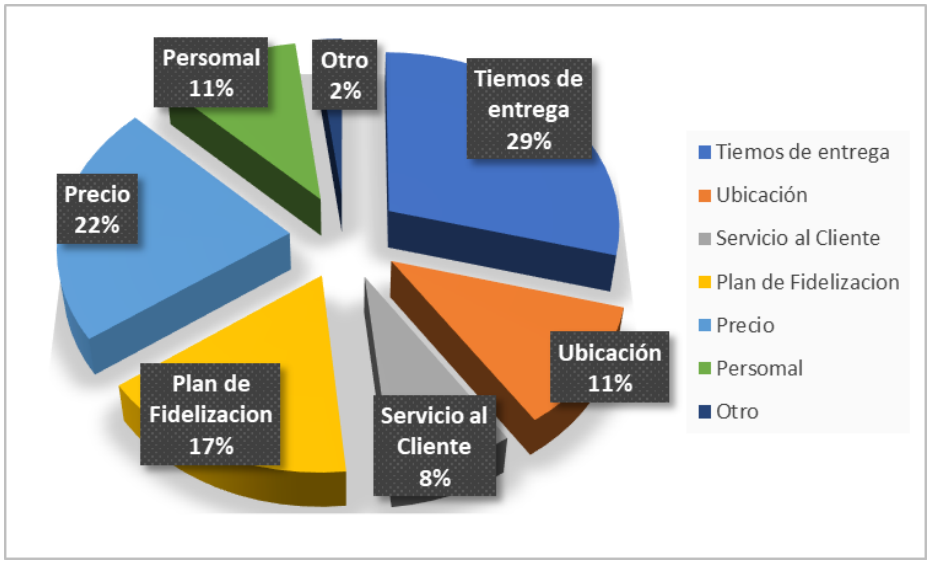


Figura *17*. Aspectos a mejorar

Fuente: Investigación de mercado

Tabla 8. - Aspectos a mejorar

Fuente: Investigación de mercado.

DETALLE	DATOS	PORCENTAJE
Tiempos de entrega	71	29.10%
Ubicación	28	11.48%
Servicio al Cliente	19	7.79%
Plan de Fidelización	41	16.80%
Precío	54	22.13%
Personal	26	10.66%
Otro	5	2.05%
TOTAL	**244**	**100%**

Los aspectos a mejorar son algunos según los encuestas y que se deben tomar en consideración, pero sin duda el de mayor relevancia e impacto que han tenido los clientes es en los tiempos de entrega, y es aquí donde se evidencia que existen problemas en los procesos de distribución que ocasionas los retrasos en la entrega de correspondencia, por este motivo es aconsejable realizar una restructuración en los procesos de distribución y así poder garantizar la fidelización de los clientes actuales y clientes potenciales.

8.- Tabla cruzada del nivel de satisfacción sobre el servicio que brinda de la empresa Correos del Ecuador.

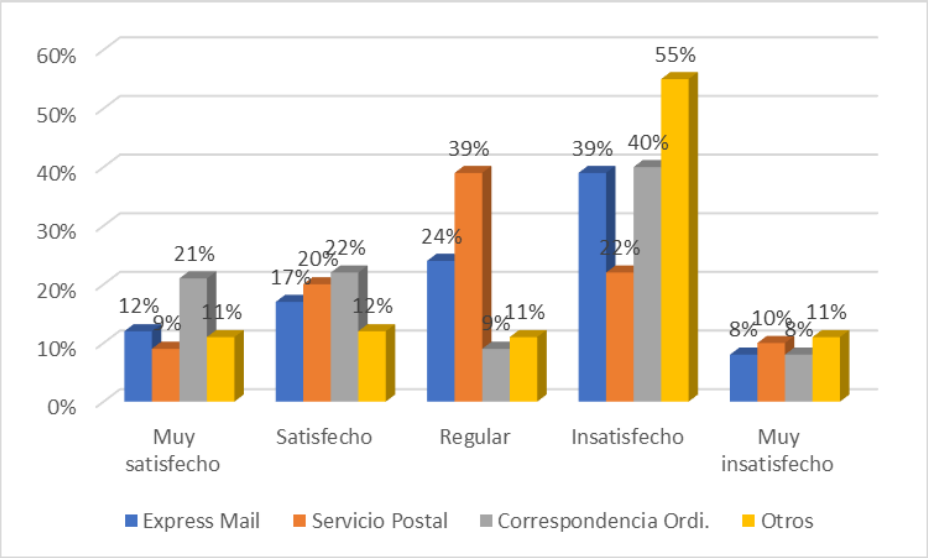


Figura *18*. Tabla cruzada nivel de satisfacción/ servicio

Fuente: Investigación de mercado

Tabla 9. Tabla cruzada nivel de satisfacción/ servicio

Fuente: Investigación de mercado.

DETALLE	Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Express Mail	12%	17%	24%	39%	8%
Servicio Postal	9%	20%	39%	22%	10%
Correspondencia Ordi.	21%	22%	9%	40%	8%
Otros	11%	12%	11%	55%	11%
Total	53%	71%	83%	156%	37%

En este proceso de investigación con las personas encuestadas se realizó una tabla cruzada, cuyo objetivo es proyectar información o datos precisos y específicos de las respuestas dadas. El servicio Express Mail mantiene el 12% de satisfacción.

De forma general, con respecto a los servicios el porcentaje mas alto es el de insatisfacción con un 156%, seguido con un 83% que corresponde al nivel de Regular, por lo tanto, es evidentemente que los clientes no se encuentran conformes con el servicio. Los resultados obtenidos permiten esclarecer de forma más profunda las características que envuelven al problema, por lo tanto, permitió tomas de decisiones más efectivas con respecto al objetivo de la investigación y la metodología que se aplicó para lograr resultados efectivos.

3.2.3 Conclusiones encuestas

De acuerdo a la encuesta y las preguntas seleccionadas se evidencia un decrecimiento en el porcentaje de fidelidad por parte de los clientes de la empresa Correos del Ecuador. Su problema más crítico son los tiempos de entrega, por diversos factores que afectan negativamente al proceso de distribución de correspondencia.

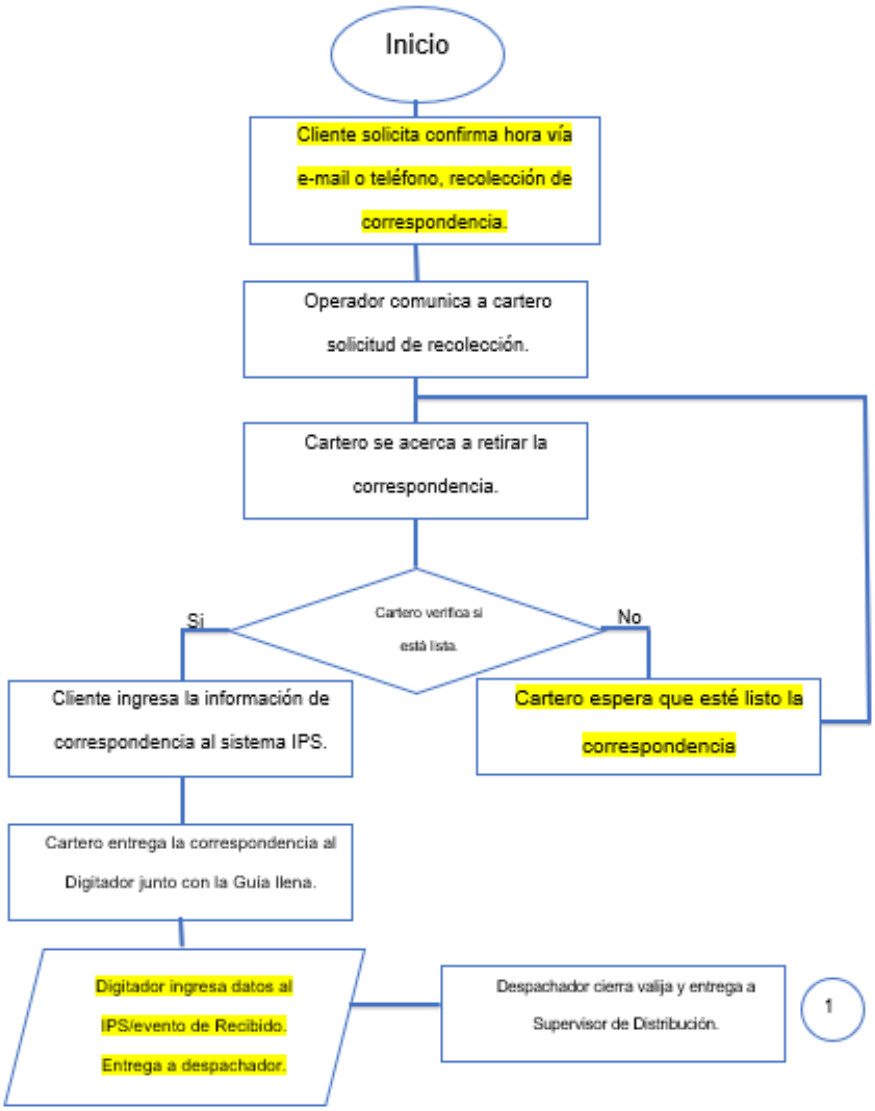
Los clientes que ya no renuevan los contratos o no usan el servicio, es decir, que existe una desafiliación que hace notar que cuentan con problemas significativos dentro de la empresa, lo cual conlleva a afectar la parte económica de la empresa e impacta indirectamente al personal que la labora en la empresa, ya que se ha producido reducción de personal. Además, de los problemas antes mencionadas que provoca esta desafiliación también da oportunidad a la competencia de ganar dicho mercado que se está perdiendo.

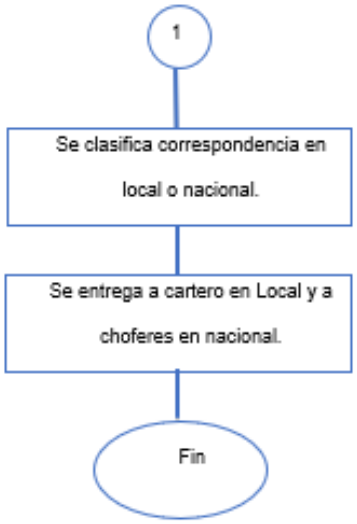
Estos son varios de los problemas que hemos podido evidenciar con el desarrollo de la encuesta, que fue efectuado a los clientes empresariales que constantemente usan los servicios, que han hecho sentir su malestar con la empresa.

3.3 Resultado del método por enfoque a procesos ISO 9001-2015

En cuanto al enfoque de procesos de la ISO 9001-2015, la información adquirida en situ fue sustancial y relevante para la investigación, ya que en el levantamiento de información se pude evidenciar las falencias a mejorar de los procesos de distribución.

Este método está en la capacidad de proyectar resultados con relevancia ya que estos procesos investigados son de vital importancia para el cumplimento de los objetivos de la empresa Correos del Ecuador. Se utilizó la herramienta de Mapeo lineal / Diagrama de Flujo para evidenciar la situación actual de los procesos de distribución, el cual se detalla a continuación:


Inicio
Cliente solicita confirma hora vía e-mail o teléfono, recolección de correspondencia.
Operador comunica a cartero solicitud de recolección.
Cartero se acerca a retirar la correspondencia.
Cartero verifica si está lista.
Si
No
Cliente ingresa la información de correspondencia al sistema IPS.
Cartero espera que esté listo la correspondencia
Cartero entrega la correspondencia al Digitador junto con la Guia llena.
Digitador ingresa datos al IPS/evento de Recibido. Entrega a despachador.
Despachador cierra valija y entrega a Supervisor de Distribución.
1


1
Se clasifica correspondencia en local o nacional.
Se entrega a cartero en Local y a choferes en nacional.
Fin

3.1 Análisis de resultados de método enfoque basado en procesos ISO 9001-2015.

Se encontró procesos críticos que afectan a la operatividad y tiempos establecidos, los cuales se detallan a continuación:

1. ***Cliente*** **solicita y confirma hora mediante vía correo o teléfono la recolección de la correspondencia.**

El cliente durante cualquier hora del día llama o envía correo solicitando la recolección de su correspondencia, y el cartero debe alterar su ruta ya establecida para poder cumplir con la recolección perjudicando el cumplimiento de los tiempos con los demás clientes.

2. *Cartero* se acerca a retirar la correspondencia.

El cartero debe acercarse a retirar la correspondencia y se encuentra con la novedad que la correspondencia no está lista y debe esperar hasta que el cliente la aliste para entregarla, el cartero pierde entre 5 y 25 minutos (algunas ocasiones más). A esto sumemos que sean varios clientes al día, evidentemente merma y afecta el servicio a los demás clientes.

3. *Digitador* registra la informacion y el evento en el sistema IPS, luego es entregado al aérea de despacho.

Aquí se evidencia un proceso que se puede optimizar ya que el cliente al entregar la correspondencia al cartero, tiene que ingresar la guía con los datos completos en el sistema de clientes empresariales para la impresión la guía y consten todos los datos de la correspondencia entregada.

El digitador al recibir la correspondencia por parte del cartero ingresa nuevamente los datos del cliente en el sistema IPS (International Postal Service) adicional del peso y efectuar el evento de recibido. Esto ocasiona un reproceso que el ingreso de información.

Es muy importante realizar este método ya que permite a las organizaciones ordenar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo van creando un valor para el cliente, y así obtener beneficio muto tanto para la empresa al mejorar la operatividad y calidad de los servicios, y con los clientes mejorando la relación comercial que permita la fidelización de los mismos.

CAPÍTULO IV.

LA PROPUESTA

4.1 Objetivo general de la propuesta

Diseñar una estrategia de fidelización para mejorar la calidad del servicio de distribución de correspondencia de la empresa Correos del Ecuador, logrando satisfacción en los clientes.

4.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Respetar los tiempos de entrega establecidos en los contratos.
- Lograr la fidelización de los clientes mediante la generación de satisfacción y seguridad brindada por la empresa.
- Potenciar la imagen institucional de la empresa.
- Mejorar la rebatabilidad de la empresa a corto plazo.

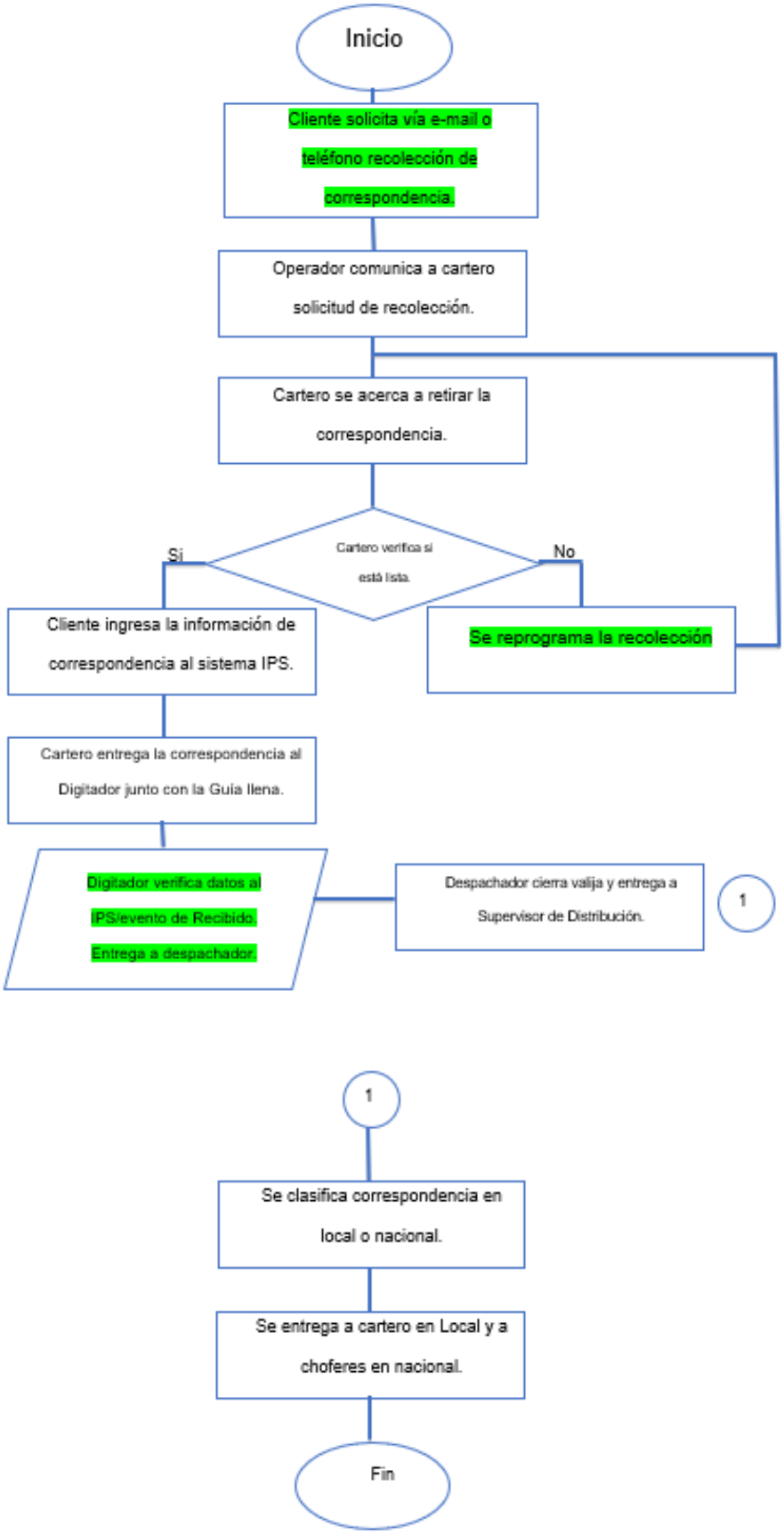
4.3 Estrategia de la propuesta

Establecer una propuesta de reingeniería en el proceso de distribución que permita la fidelización de los clientes de la empresa Correos del Ecuador en la ciudad de Guayaquil, año 2019.

4.4 Desarrollo de la propuesta

4.4.1 Listado de contenidos y flujo de la propuesta

- *Proceso Propuesto*



Los procesos de distribución fundamentan su importancia y relevancia ya que están ligados permanentemente a las actividades principales de la empresa y a los objetivos trazados, esto los lleva a potenciar la ventaja competitiva. Tiene un rol importante dentro de la empresa con las demás áreas ya que en conjunto son la base fundamental para mantenerse en el mercado postal. De acuerdo al flujo realizado del proceso se detalla la propuesta de forma más específica a continuación:

1. Cliente solicita vía correo o teléfono la recogida de la correspondencia (ya se cuenta con horarios pactados en los contratos).

Propuesta: los tiempos y horarios de recolección ya se establecieron previamente en los contratos que se firmaron con el cliente, por ende el cliente debe confirmar la recolección mediante correo electrónico máximo 24 horas antes, ya no para agendar la recolección, que regularmente los clientes la hacen el mismo día; de esta manera evitamos que se afecten los tiempos de la logística, tiempo del recurso humano y se mitigaran los retrasos de entrega de correspondencia y de recolección a los demás clientes que si programaron correctamente.

Por lo tanto, se debe respetar los horarios ya pactados, ya que con esta informacion internamente se establecen las rutas diarias y el cumplimiento de los tiempos. (Se debe indicar al cliente que si la correspondencia no esta lista a la hora de recoleccion entonces se deberá reporgramar o cualquier novedad debe comunicar con 24 horas de antelación).

Por lo tanto, debe respetar el horario ya establecido en el contrato, ya que de acuerdo a eso cada día se establecen rutas con sus tiempos específicos.

2. *Cartero* se acerca a retirar dicha correspondencia.

En el contrato indica como política que al momento de la recolección la correspondencia debe estar lista para el retiro, el tiempo máximo por cliente debe ser de 3 a 8 minutos por cliente.

Propuesta: si al momento de que el cartero llega a retirar la correspondencia, esta no se encuentra lista debe indicar al cliente que debe reprogramar la recolección o a su vez puede acercarse a cualquier sucursal de Correos del Ecuador a realizar la entrega para su despacho. Otra opción seria aplicar el plan de contingencia que comprende en que el cartero designado a esa función realice la gestión, dicho plan tiene un costo adicional que será cargado a la factura del cliente. De esta forma reduciríamos los tiempos de logística, cumpliendo con los horarios establecidos con los demás clientes, ya que los carteros realizan gestión de entrega y recolección de correspondencia y si se sufre retraso no será posible cumplir en el mismo día que se solicitó.

3. *Digitador* registra la informacion y el evento en el sistema IPS, luego es entregado al aérea de despacho.

Propuesta: que el sistema de recolección que utiliza el cliente empresarial donde ingresa todos los datos del destinatario y remitente se replique al sistema interno de Correos del Ecuador (IPS) logrando que cuando el digitador reciba la correspondencia únicamente verifique los datos, pese la correspondencia e ingrese el peso y evento de recibido. Esto disminuiria tiempos de gestión, ya que ingresar la informacion tarda aporximadamente de 1 a 3 minutos ingresando los datos del paquete, datos que el cliente en el otro sistema ya ingreso, con la propuesta el tiempo se reduciría a 1 minutos desde la verificación de datos y el ingreso del evento de recibido con el peso. Tiempos establecidos mediante la técnica de estudios de tiempo.

4. *Clasificación*. -Se clasifica la correspondencia para ser despachada nivel local o nacional.

Propuesta: una vez recibida la correspondencia por parte del digitador, se espera hasta el día siguiente para clasificar la correspondencia. Se propone realizar este proceso el mismo día que se recibió la correspondencia para que al día siguiente en la mañana los carteros no tengan que esperar que se clasifique para entregarles la correspondencia según la zona que tengan a su cargo para poder salir a entregar la correspondencia.

Los carteros en promedio se demoran en la mañana entre 1y 2 horas en salir a distribuir la correspondencia, con esta propuesta ahorrarías dicho tiempo y errores de digitación, mala clasificación, etc. por el apuro que conlleva la situación, al final el ahorro se este tiempo impacta positivamente en todas las partes involucradas.

Además de estas propuestas, se recomienda establecer planes de contingencia para factores externos a la empresa, como cambios climáticos, si bien es cierto no se puede predecir dichos acontecimientos, pero podemos aplicar la herramienta de adaptación para sostener en lo que mas se pueda dicha situación y evitar mayores riesgos.

También se puede realizar un plan de comunicación masiva hacia los clientes empresariales, mediante correos electrónicos informativos, también utilizar la pagina web para colgar comunicados importantes y darles mayor movimiento a las redes sociales.

A pesar de las falencias encontradas, el crecimiento de la empresa Correos del Ecuador a nivel nacional e internacional le da la garantía y la motivación para buscar oportunidades que le brinden mejorar sus procesos; ya que la mayor importancia radica en como se desarrolla internamente la empresa que es donde se involucran todos los procesos que lo conforman.

CONCLUSIONES

Este proyecto de investigación esta direccionado y enfocado en mejorar y potenciar la situación actual de la empresa Correos del Ecuador que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, el cual se lo ha realizado de forma estructurada y secuencial que ayuda a mantener un orden lógico, y se ha podido evidenciar la importancia que tiene el servicio de correspondencia para la sociedad y a nivel empresarial, lo cual justifica el presente trabajo de investigación y la propuesta sugerida.

De acuerdo al diagnostico actual de la empresa, se evidencia una problemática en la distribución de la correspondencia que inicia desde una errónea estructura en los procesos de

distribución, por ende, se deberán realizar las acciones antes mencionadas con el objetivo de mejorar la satisfacción de los clientes empresariales potenciando la fidelización de los mismos.

La propuesta sugerida no solo busca lograr el aumento de los réditos económicos sino también potenciar el conocimiento de sus colaboradores mediante la capacitación, y con la motivación impartida por medio de los lideres de la empresa no solo busquen resultados óptimos, sino que busquen alcanzar los objetivos trazados con excelencia. Por esto el punto importante para este cambio es la restructuración de los procesos, que tendrán la responsabilidad de marcar el camino a seguir a los colaboradores de la empresa para tener como prioridad la calidad de los servicios que se entrega a los clientes, logrando asi la satisfacción y en la aceptación por parte de los clientes.

Uno de los factores limitante de realizar este proyecto de investigación: realizar las entrevistas, encuestas y levantamiento de información en situ fue el tiempo, ya que por factores externos que provocaron retrasos en las actividades ya establecidas.

La eficiencia y la agilidad conforman parte de los óptimos resultados obtenidos al momento de desarrollar efectivamente la ejecución de la estrategia. De igual forma se consigue optimizar recursos mediante la reorganización de los procesos, en cuanto a responsabilidades y funciones, reduciendo considerablemente los costos operacionales y tiempos.

Este proyecto de investigación no tendrá inversión para ejecutar el desarrollo e implantación del mismo, ya que cuentan con un departamento de ingeniería de procesos y proyectos, y los costos que se pueden incurrir están dentro de la remuneración mensual de los colaboradores en mención, y contrastando con los beneficios que se obtendrán son bastante considerables, lo que indica que se cumple a cabalidad los objetivos de este proyecto de investigación que es mejorar y potenciar los procesos de distribución y departamentales, y asi mismo permita la fidelización de los clientes empresariales.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones anteriormente descritas, se sugiere o se recomienda realizar algunos cambios que se puedan considerar para la efectiva aplicación y ejecución de este proyecto de investigación. Es muy importante establecer una excelente comunicación para lograr la mejora y potencialización de los procesos.

Adicionalmente es recomendable difundir el flujo de los procesos en las áreas que están involucradas con el proceso de distribución de correspondencia, con la finalidad de alinearse en cuanto a los procesos con cada uno de los operadores involucrados en las operaciones, y que tengan claro que deben y que no deben realizar dentro de sus funciones, más allá de llevar un orden lógico de los procesos y por ende mitigar los contratiempos al momento de realizar la gestión de entrega.

La fuente mas importante para la retroalimentación es la capacitación, que es beneficiosa para la empresa ya que entre mayor conocimiento mayor rendimiento, se recomienda realizar retroalimentación continuamente para que el personal este en constante actualización de sus conocimientos y pueda llevarlos a la práctica.

En términos generales la capacitación o retroalimentación va a contribuir en la mejora de los procesos de rotación de los colaboradores en toda la empresa, en caso de que exista personal faltante, dicho personal puede cubrir las funciones y de esta manera se evita que los procesos sufran retrasos, esto conlleva a mejor la calidad del servicio y a disminuir la cantidad de reclamos por parte de los clientes.

Una de las características mas importante que se debe aplicar en este proyecto es el control, se aconseja realizar un control rutinario, al fin de dar seguimiento para comprobar la efectividad de la estrategia implementada y si existe alguna falla dentro del proceso poderla corregir a tiempo, ya sea de la estructura organizacional o de los procesos.

En todo proyecto es indispensable que sea fortalecido en áreas muy especificas dependiendo de la situación que se encuentre en ese momento, con la intención de restructurar su diseño y aplicarlos al sistema propuesto, teniendo en consideración que el resultado de la implementación y ejecución de restructuración de procesos la empresa Correos del Ecuador será inspiración para otras empresas del mercado, por lo tanto se recomienda realizar un estudio de mercado antes de implementarlo para profundizar en que aéreas necesita ser aplicado.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Alcaide, J. (2015). Fidelizacion de clientes. Madrid: Esic.

Arranz, A. (2013). Procesos de gestion de unidades de información y distribución turísticas. España: Nobel.

Bermeo, J., & Bermeo, E. (15 de Mayo de 2014). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000100005&lng=pt&nrm=

Calderón, J. (2011). Importancia del transporte. Obtenido de Logistweb: https://logistweb.wordpress.com/2010/09/30/la-importancia-del-transporte-en-la-logstica-y-en-la-cadena-de-abastecimiento-scm/

Castro, E. (2011). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Ciencias Economicas.

Chavez, J., & Torres-Rabello, R. (2012). Supply Chain Management (Segunda ed.). Santiago: Ril Editores.

Cpg, G. (16 de Diciembre de 2011). Estratégias Genéricas. Obtenido de Gabriela CP: http://gabycpg.blogspot.com/2011/12/estrategias-genericas-de-porter.html

Del Real, J. (12 de Septiembre de 2012). Qué es el servicio Universal Postal y qué servicios incluye. Obtenido de Consumoteca: http://www.consumoteca.com/servicios-publicos/correos/que-es-el-servicio-postal-universal-y-que-servicios-incluye/

El Asesor. (28 de Abril de 2014). Importancia de la cadena de valor. Obtenido de Planeamiento Estratégico: http://planeameinto-estrategico.blogspot.com/2010/04/la-importancia-de-la-cadena-de-valor.html

Escudero, M. (2014). Logística y operaciones en la empresa. Madrid: Paraninfo.

Eugenia, C., Carrión, R., & Heras, A. (2014). Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid: Editex.

Fundación Telefónica. (2013). La Sociedad de la Información en España 2012. Madrid: Ariel.

Hillebrand, A. (2015). Tratamiento y análisis de la investigación de mercado. Vigo: Ideas Propias.

Izard, G. (2011). Gestión de la Distribución: Guía de estudio. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Klother, P. (2012). Dirección de Marketing. Naucalpan de Juarez: Pearson.

López, R. (2014). Logística de aprovisonamiento. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Managements . (31 de Febrero de 2012). Management Society. Obtenido de 97 Casos exitosos de programas de fidelizacion de clientes : http://managementsociety.net/marketing/97-casos-exitosos-de-programas-de-fidelizacion-de-clientes.html

Merino, M. (2016). Definicón de investigación de mercados. Madrid : Esic.

Muñiz, R. (2015). La cadena de valor en el marketing estratégico. Obtenido de Marketing xxi: http://www.marketing-xxi.com/la-cadena-de-valor-en-el-marketing-estrategico-2.htm

OECD Development Centre. (2013). Perspectivas economicas de America Latina 2013. Ocde, Cepal.

Pascual, R. (2012). Fundamentos de la comunicación humana. San Vicente: Club Universitario.

Pavia, I. (2013). Gestión auxiliar de la correspondencia y paquetería de la empresa. Málaga: IC editorial.

Registro Oficial. (2011). Reglamento Orgánico. Quito: Función Ejecutiva.

Slone, R., Dittmann, P., & Mentzer, J. (2012). Transformando la cadena de suministro. Barcelona: Profit Editorial.
Valenciano, J. (2015). Mapa de competitividad internacional. Universidad de Almeria.
Valenciano, J., Giacinti, M., & Carretero, A. (2012). Mapas de competitividad internacional según Limón. Almería: Universidad de Almeria.
Yacs. (16 de Mayo de 2014). Importaciones. Obtenido de Yacs: http://yacs.blogspot.es/
Michael Porter (1985) Ventaja Competitiva. Web y Empresas (2019)https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/
E Chiner - 2011. https://rua.ua.es › dspace › bitstream › Tema 8-Encuestas
Claus Moser and Graham Kalton (1985). Survey Methods in Social Investigation.
Adrián, Yirda. (Última edición:11 de septiembre del 2019). Definición de Proceso. Recuperado de: https://conceptodefinicion.de/proceso/. Consultado el 22 de octubre del 2019
ISO 9001-2015. Nueva ISO 9001:2015 y la importancia del enfoque basado en procesos. http://www.isotools.com.co/normas/calidad/iso-9001/
Adilcia, Centurión Fernández.1 Keyla Karina, Torres Tello2 Mirko, Merino Nuñez.3 Oscar Eduardo Veliz Lluncor4 Recibido: 10-05-2017 Aprobado: 20-06-2017 Articulo Cientifico: 1 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN PARA MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, PIMENTEL 2016.
La Gestion Por Procesos / Ministerio De Fomento España 2005: https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf
Moreira Delgado, Mercedes Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio. Ciencias de la Información / Ciencias de la Información, vol. 40, núm. 1, enero-abril, 2009, pp. 21-32 Instituto de Información Científica y Tecnológica La Habana, Cuba
https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181421573002
ISSN: 0864-4659 revistaci@idict.cu Instituto de Información Científica y Tecnológica Cuba.
César Camisón/ Sonia Cruz/ Tomás Gonzalés; PEARSON 2006 "Gestión De La Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos Y Sistemas".