



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios de la  
Dirección Nacional de Servicio al Cliente de la Empresa Pública Correos  
del Ecuador en la ciudad de Quito, Año 2013.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

**AUTOR:** Morales Neira Xavier Andrés

**DIRECTOR:** Condor Bermeo Verónica Paulina PhD(c).

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO  
2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

PhD(c).

Verónica Paulina Condor Bermeo

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente de la Empresa Pública Correos del Ecuador en la ciudad de Quito, Año 2013” realizado por Xavier Andrés Morales Neira, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2014

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Xavier Andrés Morales Neira, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente de la Empresa Pública Correos del Ecuador en la ciudad de Quito, Año 2013”, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Verónica Paulina Córdor Bermeo director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f. ....  
XAVIER ANDRÉS MORALES NEIRA  
1712890977

## **DEDICATORIA**

A Dios por todas las cosas buenas y malas que me han permitido aprender como parte de mi formación, el que me ha dado fortaleza y sabiduría suficiente para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad le dedico esta Tesis.

A mi madre y padre que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos, principios y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi hija que es mi principal motivación para seguir adelante tratando de ser el mejor ejemplo de padre y educador.

A mis hermanas que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo y motivándome a seguir adelante.

Y a Mónica Olivo, Juan Carlos Nieto, Darío Morales, Telmo Gahona, Nelson Benalcázar, Andrés Vallejo, David Duque y Patricio Álvarez apreciados amigos que gracias a su apoyo, hacen de mi vida un continuo aprender

**XAVIER ANDRÉS MORALES NEIRA**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme y brindarme la oportunidad de poder seguir aprendiendo y desarrollándome como un mejor ser humano, por darme las facilidades para seguir alcanzando mis metas y sueños personales.

A mis padres, hermanas, mi amada hija quienes día a día me motivan a seguir superándome, soportan mi estrés y mal genio, sin embargo siempre están a mi lado incondicionalmente ayudándome alcanzar logros cada vez más grandes.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecer su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones. Sin embargo este agradecimiento no estaría completo si no mencionara a Mónica Olivo quien me ha apoyado durante esta dura etapa de mi vida con palabras de aliento, con su tiempo, con su invaluable apoyo y comprensión y en un momento de nuestras vidas con su amor.

Para ellos una gracias de corazón y que Dios siempre los Bendiga eternamente

**XAVIER ANDRÉS MORALES NEIRA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |     |
|--|-----|
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....                                 | II  |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....  | III |
| DEDICATORIA.....   | IV  |
| AGRADECIMIENTO.....  | V   |
| RESUMEN EJECUTIVO .....  | 1   |
| ABSTRACT .....   | 2   |
| INTRODUCCIÓN.....  | 3   |
| CAPITULO I.....  | 5   |
| 1. Planteamiento del problema.....   | 6   |
| 1.1. Justificación.....  | 8   |
| 1.2. Objetivos .....   | 10  |
| 1.2.1. Objetivo general .....  | 10  |
| 1.2.2. Objetivos específicos .....   | 10  |
| 1.3. Hipótesis de trabajo .....  | 10  |
| 1.4. Alcance .....   | 11  |
| 1.5. Limitaciones.....   | 11  |
| CAPITULO II.....   | 12  |
| 2. Metodología .....   | 13  |
| 2.1. Acciones a realizarse para el levantamiento de procesos .....                           | 13  |
| 2.2. Fase I: Preparación del cambio .....  | 14  |
| 2.2.1. Paso 1 Informar a la alta dirección sobre el proceso de mejora. ....                  | 14  |
| 2.2.2. Paso 2 Preparar a los servidores de la dirección para el compromiso y el cambio. .... | 15  |
| 2.3. Fase II: Planeación del cambio.....   | 15  |

|                          |   |           |
|--------------------------|---|-----------|
| 2.3.1.                   | Paso 3 Desarrollar un plan inicial de acción .....  | 15        |
| 2.3.2.                   | Paso 4 Desarrollar un plan estratégico de tres a cinco años.....                          | 15        |
| 2.3.2.1.                 | Medición de satisfacción de los servicios de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente | 16        |
| 2.3.2.2.                 | Delimitación de la encuesta .....   | 16        |
| 2.3.2.3.                 | Técnica de Recolección de Datos .....   | 16        |
| 2.3.2.4.                 | Variables .....   | 16        |
| 2.3.2.5.                 | Tipo de muestreo.....   | 17        |
| 2.3.2.6.                 | Tamaño de la Muestra .....  | 17        |
| 2.3.3.                   | Paso 5 Desarrollar planes anuales de operación trascendentales. ....                      | 17        |
| 2.4.                     | Fase III: Diseño del cambio .....   | 18        |
| 2.4.1.                   | Paso 6 Identificar los proceso actuales de la dirección nacional .....                    | 18        |
| 2.4.1.1.                 | Identificación y secuencia de los procesos .....  | 19        |
| 2.4.1.2.                 | Revisión documental .....   | 19        |
| 2.4.1.3.                 | Entrevistas.....  | 19        |
| 2.4.1.4.                 | Encuestas informales .....  | 20        |
| 2.4.1.5.                 | Levantamiento y condensación de la información .....                                      | 20        |
| 2.4.2.                   | Paso 7 Establecer el alcance del proceso y el proyecto de diagramación.....               | 20        |
| 2.4.3.                   | Paso 8 Combinar y analizar el proceso .....   | 21        |
| 2.4.4.                   | Paso 9 Crear el proceso ideal .....   | 21        |
| 2.4.5.                   | Paso 10 Probar el nuevo proceso .....   | 22        |
| 2.4.6.                   | Paso 11 Implantar el nuevo proceso .....  | 22        |
| 2.5.                     | Fase IV: Evaluación del cambio .....  | 22        |
| 2.5.1.                   | Paso 12 Revisión y evaluación del avance.....   | 22        |
| 2.5.2.                   | Paso 13 Repetir el ciclo anual de planeación operacional y trascendental .....            | 23        |
| <b>CAPITULO III.....</b> |   | <b>24</b> |
| 3.                       | Marco Teórico .....   | 25        |
| 3.1.                     | Gestión por procesos.....   | 25        |
| 3.2.                     | Clasificación de los procesos .....   | 26        |

|                          |  |           |
|--------------------------|--|-----------|
| 3.2.1.                   | Procesos estratégicos.....                                 | 27        |
| 3.2.1.1.                 | Desarrollo estratégico .....                               | 27        |
| 3.2.1.2.                 | Gestión de la información.....                             | 27        |
| 3.2.1.3.                 | Mejora continua .....                                      | 27        |
| 3.2.1.4.                 | Relaciones externas .....                                  | 27        |
| 3.2.2.                   | Procesos operativos clave .....                            | 28        |
| 3.2.3.                   | Procesos de apoyo .....                                    | 28        |
| 3.3.                     | Principios de la gestión por procesos .....                | 28        |
| 3.4.                     | Herramientas utilizadas en la gestión por procesos .....   | 29        |
| 3.5.                     | Metodología para la mejora de procesos .....               | 30        |
| 3.5.1.                   | Seis Sigma .....   | 30        |
| 3.5.2.                   | Benchmarking.....  | 31        |
| 3.5.3.                   | Reingeniería .....   | 32        |
| 3.6.                     | Indicadores de gestión .....                               | 32        |
| 3.6.1.                   | Características de los indicadores de gestión.....         | 33        |
| <b>CAPITULO IV .....</b> |  | <b>34</b> |
| 4.                       | La institución y el sector al que pertenece .....          | 35        |
| 4.1.                     | Regulador nacional – la agencia nacional postal (ANP)..... | 35        |
| 4.3.                     | Marco legal.....   | 36        |
| 4.4.                     | Organización.....  | 37        |
| 4.5.                     | Misión de Correos del Ecuador CDE E.P.....                 | 37        |
| 4.6.                     | Visión de Correos del Ecuador CDE E.P. ....                | 37        |
| 4.7.                     | Valores institucionales .....                              | 37        |
| 4.8.                     | Políticas institucionales.....                             | 37        |
| 4.9.                     | Objetivos institucionales .....                            | 38        |
| 4.10.                    | Catálogo de servicios.....                                 | 38        |
| 4.10.1.                  | Servicios postales .....                                   | 39        |
| 4.10.2.                  | Servicios especiales .....                                 | 39        |

|                         |  |           |
|-------------------------|--|-----------|
| 4.10.3.                 | Servicios masivos .....  | 40        |
| 4.10.4.                 | Servicios complementarios .....  | 40        |
| 4.11.                   | Cientes de Correos del Ecuador .....   | 42        |
| 4.11.1.                 | Cientes ventanillas .....  | 42        |
| 4.11.2.                 | Cientes corporativos .....   | 43        |
| 4.11.3.                 | Cientes club correos.....  | 43        |
| 4.11.4.                 | Cientes de gobierno.....   | 43        |
| 4.11.5.                 | Cientes exporta fácil .....  | 43        |
| 4.12.                   | Estructura orgánica .....  | 43        |
| 4.13.                   | Dirección Nacional de Servicio al Cliente .....  | 46        |
| 4.13.1.                 | Misión de Servicio al Cliente .....  | 46        |
| 4.13.2.                 | Visión de Servicio al Cliente.....   | 46        |
| 4.13.3.                 | Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente. ...  | 46        |
| 4.13.4.                 | Productos de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente .....                        | 47        |
| 4.13.4.1.               | Call Center.....   | 47        |
| 4.13.4.2.               | Balcón de servicios .....  | 48        |
| 4.13.4.3.               | Back Office.....   | 48        |
| <b>CAPITULO V .....</b> |  | <b>50</b> |
| 5.                      | La Gestión de los Procesos en la Institución objeto de estudio .....                   | 51        |
| 5.1.                    | Encuesta de Satisfacción .....   | 51        |
| 5.1.1.                  | Resultados Encuesta de Satisfacción .....  | 52        |
| 5.2.                    | Identificación y secuencia de los procesos .....                                       | 55        |
| 5.2.1.                  | Presentación de los procesos en cascada .....  | 57        |
| 5.3.                    | Descripción de procesos.....   | 58        |
| 5.3.1.                  | Proceso de consultas para el servicio Courier / postal.....                            | 58        |
| 5.3.1.1.                | Diagrama de flujo ejecución del proceso de consultas para el servicio Courier / postal | 59        |
| 5.3.1.2.                | Ficha del Proceso de consultas para el servicio Courier / postal .....                 | 60        |
| 5.3.2.                  | Proceso de rastreo para el servicio Courier / postal .....                             | 61        |

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| 5.3.2.1.        | Diagrama de flujo ejecución del proceso de rastreos para el servicio Courier / postal | 61 |
| 5.3.2.2.        | Ficha del Proceso de rastreos para el servicio Courier / postal                       | 62 |
| 5.3.3.          | Proceso de reclamos para el servicio Courier / postal                                 | 63 |
| 5.3.3.1.        | Diagrama de flujo ejecución del proceso de reclamos para el servicio Courier / postal | 63 |
| 5.3.3.2.        | Ficha del Proceso de reclamos para el servicio Courier / postal                       | 64 |
| 5.4.            | Seguimiento y medición de los procesos  | 65 |
| 5.5.            | Análisis de costos  | 72 |
| 5.6.            | Mejora de los procesos  | 73 |
| 5.6.1.          | Resumen de mejoras implementadas  | 74 |
| CONCLUSIONES    |   | 76 |
| RECOMENDACIONES |   | 77 |
| Bibliografía    |   | 78 |
| ANEXOS          |   | 80 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Figura 1  | Metodología de lowenthal  | 14 |
| Figura 2. | Tipos de procesos   | 26 |
| Figura 3. | Procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa pública Correos del Ecuador.                         | 44 |
| Figura 4. | Estructura orgánica por procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa pública Correos del Ecuador. | 45 |
| Figura 5. | Estructura orgánica dirección nacional de servicio al cliente.  | 49 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1. | Principios de los sistemas de calidad EFQM y ISO                  | 29 |
| Tabla 2. | Herramientas para la gestión por procesos                         | 29 |
| Tabla 3. | Resultados Encuesta de Satisfacción                               | 46 |
| Tabla 4. | Mapa de procesos Dirección Nacional de Servicio al Cliente postal | 57 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabla 5. Diagrama de flujo ejecución del proceso de consultas para el servicio Courier / postal</b> | <b>60</b> |
| <b>Tabla 6. Diagrama de flujo ejecución del proceso de rastreos para el servicio Courier / postal.</b> | <b>62</b> |
| <b>Tabla 7. Diagrama de flujo ejecución del proceso de reclamos para el servicio Courier / postal</b>  | <b>64</b> |
| <b>Tabla 8. Ficha de indicador N°1 consultas</b>   | <b>65</b> |
| <b>Tabla 9. Ficha de indicador N°2 consultas</b>   | <b>66</b> |
| <b>Figura 11. Gráfico top 5 motivos de consulta</b>  | <b>66</b> |
| <b>Figura 12. Gráfico participación de los servicios</b>   | <b>67</b> |
| <b>Tabla 10. Ficha de indicador N°3 consultas</b>  | <b>68</b> |
| <b>Tabla 11. Ficha de indicador N°1 rastreos</b>   | <b>68</b> |
| <b>Tabla 12. Ficha de indicador N°2 rastreos</b>   | <b>69</b> |
| <b>Tabla 13. Ficha de indicador N°3 rastreos</b>   | <b>70</b> |
| <b>Tabla 14. Ficha de indicador N°1 reclamos</b>   | <b>70</b> |
| <b>Tabla 15. Ficha de indicador N°2 reclamos</b>   | <b>71</b> |
| <b>Tabla 16. Ficha de indicador N°3 reclamos</b>   | <b>71</b> |
| <b>Tabla 17. Ficha de indicador N°4 reclamos</b>   | <b>72</b> |
| <b>Tabla 18. Resumen análisis de costos por transacción con y sin procesos</b>                         | <b>73</b> |

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis de investigación es fruto del trabajo realizado en la Dirección Nacional de Servicio al Cliente de la Empresa Pública Coreos del Ecuador con sede en la ciudad de Quito, para desarrollar un modelo de gestión por procesos buscando mejorar la calidad en el servicio e incrementar la percepción de satisfacción.

Implementar un modelo de gestión por procesos representa actualmente una herramienta vital para la subsistencia de las instituciones, más aún en las empresas públicas que por mandato constitucional tienen la obligación de cumplir con varios enunciados como en el capítulo sexto, Derechos de libertad Art. 66, literal 25. Indica textualmente “El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características”. Y también los que hacen referencia a la sección segunda de la administración pública en el Art. 227.

Este trabajo contempla una propuesta de mejora continua, indicadores de gestión, uso y administración eficiente de recursos y que éstos se vean reflejados en la satisfacción de clientes.

**PALABRAS CLAVES:** procesos, calidad, satisfacción, subsistencia, empresas públicas, mandato constitucional.

## **ABSTRACT**

This thesis is the result of research work carried out in the National Customer Service Public Company Correos Del Ecuador located in the city of Quito, to develop a model process management seeking to improve the quality of service and improve perception of satisfaction.

Implement a process management model currently represents a vital tool for the survival of the institutions, but also in public enterprises under the Constitution are required to comply with various statements as in the sixth chapter, Article 66 Rights of freedom, literal 25. States "The right of access to public and private goods and services of quality, efficiency, effectiveness and good treatment and to receive adequate and accurate information on its content and features." And they refer to the second section of the public administration in Article 227.

This work includes a proposal for continuous improvement, management indicators, efficient use of resources and that these are reflected in customer satisfaction.

**KEYWORDS:** processes, quality, satisfaction, livelihood, public enterprises, constitutional mandate

## INTRODUCCIÓN

El servicio postal Ecuatoriano implica la admisión, clasificación, distribución y entrega de la correspondencia, y es el medio más antiguo de comercio aún vigente.

Correos del Ecuador CDE EP, es una empresa pública con más de 181 años de historia que se dedica a la prestación de servicios de intercambio de correspondencia y paquetería con el mundo y tiene presencia en las 24 provincias del país, en los últimos años se encuentra evolucionando con nuevos servicios financieros, compras internacionales, lecto facturación, correspondencia masiva entre otros. Tiene dos bases logísticas ubicadas en la ciudad de Quito y Guayaquil donde se procesa toda la paquetería que se distribuye a nivel nacional.

El presente trabajo de fin de maestría tiene como alcance el definir los procesos que se siguen en la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, de la Empresa Pública Correos del Ecuador y que estos resultados sirvan como una herramienta que permita mejorar la percepción de satisfacción sobre los servicios ofertados en esta dirección hacia los clientes externos.

La Dirección Nacional de Servicio al Cliente, brinda servicios de atención a los ciudadanos nacionales o extranjeros que residen dentro o fuera del país, buscando obtener información, soluciones y respuestas sobre sus envíos o correspondencia postal.

Sobre la metodología utilizada se basó en la propuesta de lowenthal y no se enfocó a otros modelos como: las normas ISO 9000, el modelo EFQM o el ciclo de PHVA, debido que la cultura de la institución en mención no está adaptada y preparada a los modelos antes mencionados, y la metodología utilizada es la que mejor se adapta debido a que la propuesta se enfoca a mejoras en el proceso de una Dirección en particular y no a procesos globales de toda la organización.

El capítulo I, describe el problema actual, además de plantear la justificación, hipótesis, alcance y objetivos. El segundo capítulo expone las diferentes etapas de la metodología utilizada, además de incorporar la propuesta de un estudio de satisfacción propuesto por el autor de esta tesis con la finalidad de determinar objetivamente los problemas que mejorara la propuesta del modelo. En el capítulo III se expone la teórica científica que fue aporte para la propuesta desarrollada donde se plantean las ideas de varias autores que exhiben varias

de técnicas para el manejo y recolección de información y modelamiento de procesos, en el capítulo IV se realiza una descripción de la Empresa Pública Correos del Ecuador, es decir, el ámbito en el que se desarrolla, el marco legal regulatorio en el que se desenvuelve y aspectos organizativos propios de la organización, finalmente el capítulo V se establece el producto del presente trabajo de fin de maestría en el cual se han identificado un proceso macro, con tres sub-procesos esenciales para una adecuada gestión de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente con sus respectivos diagramas, flujos y fichas de procesos.

Es importante destacar es que si bien en el planteamiento del problema se delimitó a la ciudad de Quito, los procesos propuestos son aplicables a nivel nacional ya que la Dirección Nacional de Servicio al Cliente mantiene una estructura horizontal lo cual facilita una aplicación nacional, dentro de los problemas detectados en la realización de este estudio está el permanente cambio de procesos internos por la incorporación de nuevas tecnologías que buscan automatizar sus actividades lo que implica un cambio permanente en la manera de realizar las actividades y/o funciones designadas a los servidores de dicha organización.

## **CAPITULO I**

## **1. Planteamiento del problema**

De acuerdo al portal web de Correos del Ecuador CDE EP, la actividad postal se inicia en el Ecuador el 8 de Junio de 1794, con los documentos y títulos expedidos, legalizados y firmados por el Rey de España en la ciudad de Aranjuez.

En el primer año de vida republicana, el 2 de mayo de 1831, bajo la presidencia de Juan José Flores se expide el decreto creando la Administración General de Correos bajo la directa dependencia gubernamental y de absoluta necesidad para la vida del nuevo Estado, libre e independiente.

El 1 de enero de 1865, en el gobierno de Gabriel García Moreno, se emitió el primer sello postal procesado en el Ecuador. En octubre de 1895, el entonces presidente del Ecuador, Eloy Alfaro, introdujo a la mujer a la administración pública, precisamente en Correos, manifestando que la Administración General de Correos sea servida por señoritas, a excepción de los cargos de Administrador general e Interventor que continuará siendo desempeñando por hombres.

En la actualidad Correos del Ecuador es la empresa pública más antigua del Ecuador con 181 años de vida institucional.

Es indudable que en todo este tiempo los correos ecuatorianos han enfrentado un sinnúmero de situaciones adversas las cuales se agravaron a finales del 2006 cuando el enfoque de los gobiernos de turno era desaparecer la administración postal en el Ecuador a través de la venta y privatización por montos irrisorios, en ese entonces la actividad de la empresa llegó a niveles mínimos, no se contaba con infraestructura física adecuada, el personal no se encontraba capacitado ni motivado para desempeñarse, no existían procesos definidos o actualizados, la actividad internacional a nivel de relaciones era nula, en términos generales la empresa estaba camino a su liquidación y venta de activos.

A partir del 2007 el actual gobierno, decidió apoyar a la administración postal ecuatoriana concediéndole recursos económicos que permitan modernizar su operatividad, la cual se ha venido fortaleciendo paulatinamente en el transcurso de los últimos años incluso logrando reconocimientos internacionales por su gestión e impulso al sector postal.

La misión de Correos del Ecuador es integrar al país y al mundo a través de la prestación de productos y servicios postales oportunos y eficientes, siempre comprometidos con la calidad, la excelencia, la responsabilidad social; amparados en principios y valores superiores.

El giro de negocio de Correos del Ecuador consiste en la recepción y entrega de paquetería postal, nacional e internacional adicionalmente en los últimos años ha desarrollado nuevos servicios como correspondencia masiva, flete y carga, compras internacionales, recepción de pago de servicios básicos, lecto facturación, entre otros.

En la actualidad cuenta con 428 oficinas de atención, entre propias, agenciados y patentados a nivel nacional, además de contar con su propia flota de vehículos, camiones y motocicletas para la recepción, distribución y entrega de paquetería.

La Dirección Nacional de Servicio al Cliente fue creada en noviembre del año 2010, como una necesidad institucional que busca brindar valor agregado a los diferentes servicios ofertados por la institución. Anteriormente existían dos jefaturas regionales que se encargaban de atender las diferentes consultas y requerimientos de los clientes, es importante indicar que cada región manejaba un proceso diferente de gestión para cada uno de sus trámites, las diferencias son muy marcadas ya que cada región se rige a una estructura diferente de trabajo en región 1 se gestionan los requerimientos de Pichincha, Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Sucumbíos, Santo Domingo, Napo, Orellana, Cotopaxi, Tungurahua, Pastaza, Chimborazo, y R2 atiende los requerimientos de Guayas, Manabí, Galápagos, Los Ríos, Bolívar, Santa Elena, Cañar, Morona Santiago, Azuay, El Oro, Zamora Chinchipe, Loja, esta distribución nace de la ubicación de nuestras bases logísticas de distribución lo cual facilita el poder gestionar los requerimientos en menor tiempo<sup>1</sup>.

Para el año 2011 la recién creada Dirección Nacional de Servicio al Cliente inicia un proceso de modernización partiendo de la necesidad de optimizar sus herramientas tecnológicas con la finalidad de unificar la gestión interna y administrativa de la Dirección. Para comienzos del 2012 se terminó con la implementación de nuevas tecnologías que tuvieron 1 año de desarrollo y ejecución, sin embargo aún no se cuenta con procesos, manuales o instructivos unificados, ya que se consideró improcedente el levantarlos anteriormente, por la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas lo cual hubiera ocasionado que se tengan que rehacer todos los procesos.

---

<sup>1</sup> Dirección Nacional de Servicio al Cliente / Correos del Ecuador CDE EP

Actualmente esta dirección no cuenta con un mapa de procesos, no tiene manuales de procesos, no posee indicadores de procesos y tampoco tiene manuales de procedimientos e instructivos formales. La única información disponible es el conocimiento de los funcionarios sobre las actividades que han realizado durante algún tiempo de modo repetitivo, sin embargo, no se han identificado mejoras para reducir tiempos, eliminar tareas manuales y optimizar la gestión. Lo cual incide directamente en el cumplimiento de la misión institucional en lo referente a ser oportunos, eficientes y comprometidos con la calidad.

### **1.1. Justificación**

La empresa pública Correos del Ecuador en los actuales momentos enfrenta un crecimiento acelerado, procesando un 590% de piezas más de lo que se gestionó en el año 2006, este crecimiento exponencial ha obligado a la organización a adaptar su gestión a nuevas tecnologías que permitan dinamizar los procesos, optimizar recursos y mejorar los tiempos de atención, sumado a la incorporación de nuevos servicios comerciales, como es el caso del servicio club correos que ha permitido incursionar a la empresa en la rama de couriers.

Este crecimiento rápido de servicios y la incorporación de nuevos clientes ha incrementado proporcionalmente la cantidad de requerimientos por parte de los usuarios del servicio, en el año 2006 se procesaron 3.763.895 millones de piezas procesadas y se gestionaron aproximadamente unos 1000 requerimientos en las jefaturas de servicio al cliente, en el año 2011 se procesaron 27.173.065 millones de piezas procesadas y se atendieron aproximadamente unos 132.285 requerimientos por parte de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente.

Durante el año 2012 se gestionaron más de 28.000.000 de piezas procesadas y se atendieron 286.565 requerimientos de los clientes lo cual representa un incremento de del 117% en relación al 2011, este crecimiento tan acelerado demanda estar optimizando nuestra gestión operativa contantemente con la finalidad de poder cubrir la demanda actual y futura, sin embargo también implicaría realizar inversiones en tecnología y talento humano que permitan poder atender el volumen de requerimientos, los principales rubros serían costos de: nómina, adecuación de mobiliario, capacitación, incremento horas hombre por incremento de las tareas de supervisión y control del personal, con el alto riesgo de incrementar costos por errores operativos.

Los principales requerimientos que atiende la Dirección Nacional de Servicio al Cliente son rastreos, consultas sobre productos y servicios, solicitudes especiales, campañas especiales y solución de reclamos. Los cuales son receptados a través de 4 canales de atención como son call center, balcón de servicios, web y oficinas.

El disponer de procesos claros, que optimicen los recursos humanos y la calidad de los servicios generados permitirán reducir los costos, evitar la duplicidad de tareas y atender la demanda futura de requerimientos, razón por la cual es imprescindible el levantar y disponer de procesos ágiles que estén unificados, de esta manera se mejorarán los sistemas de control y se definirán los indicadores de los procesos facilitando la administración de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente.

Es importante destacar que el realizar mapas de procesos, permitirá detectar oportunidades de mejora y minimizar las actividades manuales, lo cual facilitará el proponer procesos automatizados que optimicen la eficiencia y eficacia del área.

Correos del Ecuador al ser una empresa pública se encuentra alineada al plan nacional del buen vivir que busca mejorar la calidad de los servicios públicos, en tal sentido los objetivos institucionales se encuentran alineados a satisfacer y mejorar la calidad del servicio ofertado como administración postal.

La presente propuesta de tesis de grado será desarrollada en la ciudad de Quito y es una propuesta de cambio sobre la actual gestión de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, considerando el que las instituciones públicas están obligadas a cumplir objetivos, políticas y metas propuestos en el Plan Nacional para el Buen Vivir y brindar un servicio público conforme lo establece el Art. 227 de la Constitución de la República.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Dirección Nacional de Servicio al Cliente de la empresa pública Correos del Ecuador en la ciudad de Quito.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Dirección Nacional de Servicio al Cliente.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa pública Correos del Ecuador en la ciudad de Quito, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios que ofrece Dirección Nacional de Servicio al Cliente
- ✓ Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios ofrecidos por la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con el Objetivo Nro. 12 del PNBV.

## **1.3. Hipótesis de trabajo**

1. La aplicación de un modelo de gestión por procesos para el mejoramiento operativo del la Dirección Nacional de Servicio al cliente de la Empresa Pública Correos del Ecuador, permitirá obtener una mejor operatividad y en la organización del área.
2. La carencia de un modelo de gestión por procesos repercute negativamente en el cumplimiento de los resultados a nivel de satisfacción de los clientes de Correos del Ecuador E.P, además de encarecer los costos por atención de requerimientos.

#### **1.4. Alcance**

La presente tesis analizará los procesos que se desarrollan en la Dirección Nacional de Servicio al Cliente de la empresa pública Correos del Ecuador, en la ciudad de Quito y se enmarca en el Programa nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

#### **1.5. Limitaciones**

En el desarrollo de esta investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- Falta de una cultura de procesos, por ende no existe mucho interés por facilitar información que ayude a levantar y detectar la problemática para posterior propuesta de solución.
- El servicio postal trabaja se basa en su mayoría con la normativa internacional, razón por la cual realizar una sistematización de la información toma mucho tiempo y los períodos de adaptación son más largos.
- Falta de procesos, manuales, instructivos que expliquen cómo se realizan las actividades en la actualidad.

## **CAPITULO II**

## **2. Metodología**

La metodología aplicada para el desarrollo de esta tesis se ha enfocado en la utilización de herramientas para la identificación y recolección de información, así como para la evaluación de los procesos de la institución, considerando el enfoque de prioridades definido por la Dirección Nacional de Servicio al Cliente. La metodología propuesta es participativa e interactiva con personal de áreas con las cuales se maneja una interrelación en procesos.

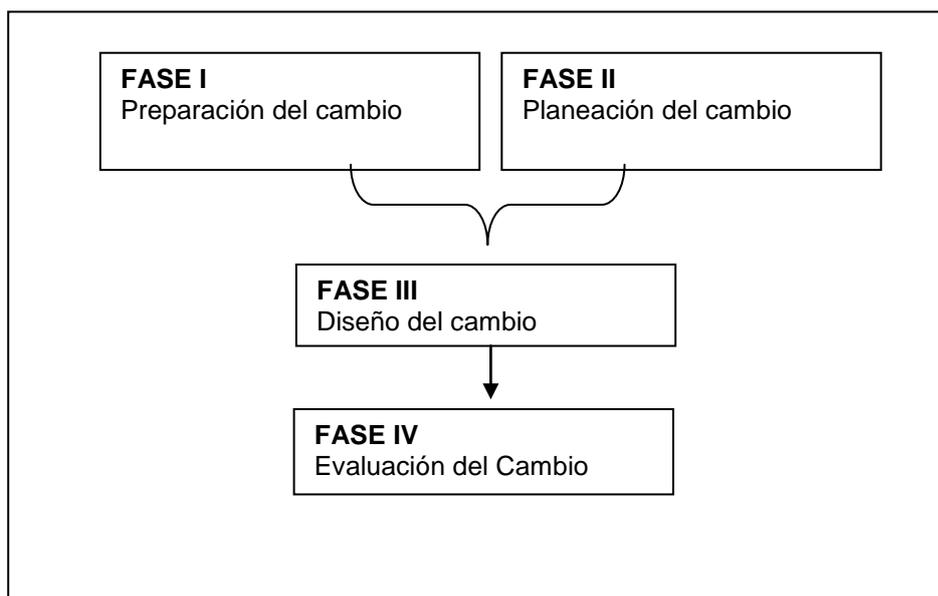
El tipo de investigación utilizado es exploratorio y descriptivo tomado en cuenta que en Correos del Ecuador CDE EP no existen procesos documentados preexistentes que permitan realizar una evaluación previa; además se busca con la presente investigación analizar, interpretar, y ofrecer resultados que permitan comprobar de manera exacta y crítica la hipótesis planteada.

### **2.1. Acciones a realizarse para el levantamiento de procesos**

En la actualidad existen varias corrientes de pensamiento y no podríamos hablar de que existe un procedimiento único para mejorar u optimizar procesos, al contrario existe un sinnúmero de metodologías que proponen mejores prácticas sin embargo, del material investigado la metodología propuesta por Jeffrey lowenthal es muy reconocida y valorada por lograr varias experiencias exitosas en la mejora de procesos esta propuesta plantea un modelo de 13 pasos agrupados en cuatro fases.

Es importante indicar que esta metodología tiene un enfoque a la reingeniería de procesos, que para el caso de Correos del Ecuador es aplicable debido que es necesario mejorar la manera en cómo se realizan las cosas con el fin de optimizar tiempo y recursos logrando ser eficaces y eficientes en el actual mercado competitivo, donde la modernización ocupa un lugar fundamental.

**Figura 1 Metodología de lowenthal**



Fuente: Lowenthal Jeffrey libro reingeniería de la organización

Elaboración: Xavier Morales.

## **2.2. Fase I: Preparación del cambio**

### **2.2.1. Paso 1 Informar a la alta dirección sobre el proceso de mejora.**

La mejora es un ciclo continuo y permanente que requiere de aprobaciones y autorizaciones para el caso de Correos del Ecuador es necesario poner en conocimiento de las máximas autoridades como son: Directores Nacionales, Gerentes Estratégicos, Asesores, Sub Gerente y Gerente General respectivamente los cuales deben estar de acuerdo para aprobar y comprometerse a que se de inicio con el proceso mejora y optimización de los procesos en la Dirección Nacional de Servicio al Cliente. El omitir este paso derivaría en que los esfuerzos realizados no serían aplicados ni puestos en producción ya que no serían conocidos y reconocidos por las diferentes áreas con las que existe interrelación de actividades. En este paso es necesario desarrollar los siguientes puntos:

- Explicar a la Dirección de Servicio al Cliente sobre el proceso de mejora y la necesidad de cambiar.
- Crear un comité de Dirección de Mejora: El comité estaría conformado por el Staff de jefaturas de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente el cual se encargará de identificar y solucionar problemas que se presenten, además tener la responsabilidad de la capacitación de los servidores que intervienen en el proceso.

- Desarrollar un plan inicial de acción: Este primer plan establecerá el cronograma inicial de manera macro para el inicio del proyecto.
- Firmar un acta donde se acepte por parte de la Gerencia General el realizar este proceso de mejora.

### **2.2.2. Paso 2 Preparar a los servidores de la dirección para el compromiso y el cambio.**

Usualmente todo proceso de cambio genera resistencia en los servidores ya que incluso se suele asociar con la eliminación de puestos de trabajo, por tal razón lo que se busca con en este paso es la creación del comité de mejora de procesos que ayude con la preparación de un adecuado ambiente laboral con la finalidad de mantener informados a los servidores, contar con su apoyo durante este proceso y eliminar rumores negativos que se puedan presentar.

## **2.3. Fase II: Planeación del cambio**

### **2.3.1. Paso 3 Desarrollar un plan inicial de acción**

En este paso es importante identificar y definir los lineamientos estratégicos institucionales como misión, visión, orgánico funcional por procesos de la institución, la planificación estratégica institucional, lineamientos del ministerio rector que para el caso de Correos del Ecuador es el ministerio de telecomunicaciones MINTEL, Plan Nacional del Buen Vivir, y los lineamientos del servicio postal universal definidos por la Agencia Nacional Postal los cuales servirán como marco de referencia para definir los lineamientos estratégicos de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente.

### **2.3.2. Paso 4 Desarrollar un plan estratégico de tres a cinco años.**

En este paso se tomará como referencia el plan estratégico institucional ya aprobado mediante resolución No. DIR CDE E.P 008-2012 por el directorio de la empresa pública Correos del Ecuador CDE, que contempla los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir, y los establecidos por el servicio postal universal adicionalmente se deben desarrollar los siguientes puntos:

- Llevar a cabo una revisión de la empresa en la actualidad
- Determinar los factores externos del entorno.

- Llevar a cabo una revisión de la salud interna.
- Desarrollar pronósticos sobre la empresa tal como esta.
- Llevar a cabo un análisis de vacíos.
- Desarrollar un plan estratégico de tres a cinco años.

#### **2.3.2.1. Medición de satisfacción de los servicios de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente**

En el paso cuatro se incluirá un estudio de medición de la satisfacción sobre la percepción de los servicios que brinda la Dirección Nacional de Servicio al Cliente que permitirán resolver unas de las hipótesis de esta investigación y aportarán con una valiosa información y sugerencias por parte de los clientes para la toma de decisiones y establecer posibles puntos de mejora en beneficio de la calidad del servicio e imagen de la institución.

#### **2.3.2.2. Delimitación de la encuesta**

La encuesta se realizará a personas de sexo masculino y femenino que hayan utilizado los servicios de Correos del Ecuador a través de cualquiera de los canales de atención ya sean presenciales (balcones de servicios, ventanillas) o electrónicos (contact center, mail, chat).

#### **2.3.2.3. Técnica de Recolección de Datos**

Se utilizó un cuestionario estructurado para conocer la opinión de los ciudadanos usuarios de los servicios de Correos del Ecuador.

#### **2.3.2.4. Variables**

Las variables que serán investigadas en la encuesta de satisfacción, están definidas en base a los puntos que se consideran relevantes para la ciudadanía usuaria del servicio.

- Atención al cliente
- Calidad del servicio
- Percepción general

### 2.3.2.5. Tipo de muestreo

Para esta investigación se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple, en el que todos los clientes de Correos del Ecuador que han utilizado el servicio tendrán la posibilidad de ser sujetos de dicha investigación, es necesario mencionar que mensualmente todos los canales de atención atienden un promedio de 30.000 clientes a nivel nacional.

### 2.3.2.6. Tamaño de la Muestra

Los datos para establecer el tamaño de la muestra son los siguientes:

Confiabilidad: 95%

Margen de error: 5%

n: número de personas que serán encuestadas

p: Probabilidad de ocurrencia (+ favorable 0.50)

q: Probabilidad de no ocurrencia (- Desfavorable 0.50)

N: 30.000 es el número de clientes que fueron atendidos en los diferentes canales de atención en un mes.

La fórmula que se utiliza es para el cálculo de la muestra cuando no existen estudios anteriores, ya que no se registran estudios previos.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Para el desarrollo de la encuesta se utiliza la técnica de entrevista telefónica a través de un aplicativo web, en el cual se ingresa el cuestionario posterior a la elaboración y diseño del mismo. A su vez se puede obtener un resultado preliminar de la satisfacción de los usuarios conforme se vayan concluyendo las encuestas.<sup>2</sup>

### 2.3.3. Paso 5 Desarrollar planes anuales de operación trascendentales.

El plan estratégico institucional de Correos del Ecuador se encuentra aprobado para el período 2012 -2016 el mismo que contempla un crecimiento operativo de los servicios que la

---

<sup>2</sup> Cuestionario en Anexo 1

institución oferta, de igual manera proyecta la cantidad de piezas procesadas para los próximos años con lo cual se puede estimar cómo será el crecimiento de las áreas o como debería ser la asignación y planificación de los recursos humanos y financieros, en este paso es necesarios desarrollar los siguientes puntos:

- Desarrollar objetivos de operación.
- Organizar recursos.
- Asignar prioridades a los cambios potenciales.
- Desarrollar presupuestos y planes operacionales de un año.
- Aplicar y evaluar los planes operacionales.
- Desarrollar planes contingentes.

#### **2.4. Fase III: Diseño del cambio**

Las fases 1 y 2 de la metodología de lowenthal tratan aspectos macros de la organización que en su mayoría ya se encuentran definidos por la alta dirección de Correos del Ecuador a los cuales no se les dedicará mayor análisis en esta investigación, sin embargo a partir de la fase 3 se empieza a delinear los aspectos de mejora que se analizarán y desarrollarán como aspectos fundamentales en la investigación.

##### **2.4.1. Paso 6 Identificar los proceso actuales de la dirección nacional**

En esta etapa se inicia con la detección de los procesos vitales para la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, además de definir los indicadores de desempeño, en este paso es importante conseguir el compromiso de los servidores que forman parte de la dirección con el fin que se vayan adaptando paulatinamente y de esta manera evitar resistencia al cambio; en este paso se deberá desarrollar los siguientes puntos:

- Determinar los procesos críticos de la dirección.
- Medir los procesos críticos.
- Calificar el desempeño de los procesos.
- Identificar oportunidades y el proceso al cual se le aplicará la reingeniería.

Para el desarrollo del paso 6 se utilizarán varias técnicas de recolección de datos que se detallan a continuación:

#### **2.4.1.1. Identificación y secuencia de los procesos**

Para la identificación y recopilación de información de procesos se utilizarán técnicas como la de entrevistas con el personal clave en los procesos como son los servidores que conforman la Dirección Nacional de Servicio al Cliente y con los servidores de otras áreas operativas que forman parte de los procesos con los que se relaciona la gestión de servicio al cliente y así obtener un levantamiento e integración con la información obtenida.

#### **2.4.1.2. Revisión documental**

Inicialmente se realizará una rápida revisión de la documentación existente incluyendo normativa internacional (Reglamentos de la Unión Postal Universal) y nacional vigente (Reglamentos de la Agencia Nacional Postal), con la finalidad de comprender los flujos de proceso establecidos y las normativas aplicables en cada caso y no omitir alguna instrucción relevante.

#### **2.4.1.3. Entrevistas**

La principal herramienta de recopilación de información será la utilización de entrevistas personales con los servidores operativos y directivos de los diferentes procesos que se llevan dentro de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente. Las entrevistas se realizarán utilizando una serie de preguntas que se enfocan en elementos, oportunidades e inconvenientes de los procesos.

Preguntas con enfoque en los siguientes temas:

- Elementos de los procesos
- Proveedores de proceso
- Entradas al Proceso
- Inicio del Proceso
- Indicadores que se llevan para medir el proceso
- Fin del Proceso
- Subprocesos involucrados
- Recursos técnicos utilizados
- Fin del proceso
- Salidas del Proceso

- Clientes del Proceso
- Levantamiento de inconformidades del personal involucrado en el proceso

Se analizarán los problemas e inconformidades detectados por los funcionarios que participan en los procesos en relación a: sistemas, tiempos, dependencias de otros procesos e ineficiencia en general.

#### **2.4.1.4. Encuestas informales**

Otra herramienta que se utilizará para depurar los criterios de los funcionarios sobre un proceso o uno de sus componentes será la encuesta informal, la misma que es utilizada cuando se identifican problemas de diferencia de criterios. Para lo cual una técnica que se utilizará es sondeos de opinión que en estos casos permitirá receptar información relevante respecto al origen o la tendencia de los problemas y posterior a esto emitir un informe con las observaciones principales remitidas por los participantes.

#### **2.4.1.5. Levantamiento y condensación de la información**

La información recuperada de las entrevistas y la encuesta será integrada y analizada para desarrollar los modelos gráficos de representación de procesos, y procesos de identificación de causa raíz. Con estos datos se podrá visualizar los procesos y todos sus subprocesos inmersos.

### **2.4.2. Paso 7 Establecer el alcance del proceso y el proyecto de diagramación**

Durante esta etapa del proceso se deben seleccionar aquellos servidores con mayor conocimiento y experiencia que trabajarán directamente en el desarrollo del proyecto, los mismos que con la referencia de los pasos anteriores determinarán las actividades específicas del proyecto, el cual será presentado al comité o staff de jefaturas de servicio al cliente para el respectivo análisis y aprobación del perfil de los servidores que realizarán esta actividad bajo los siguientes parámetros:

- Fundamentos de procesos
- Fundamentos de auditorías
- Liderazgo y trabajo en equipo

- Fundamentos de gestión pública

A continuación se detallan los puntos a desarrollarse en este paso:

- Identificar a los responsables del proceso.
- Crear la misión y metas del proyecto.
- Estructurar y seleccionar a los miembros del equipo.
- Desarrollar un plan de trabajo.

#### **2.4.3. Paso 8 Combinar y analizar el proceso**

El paso 8 parte de la descripción de los procesos actuales mediante la elaboración de diagramas de flujo de los principales procesos de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, durante este paso se podrán detectar interrelaciones y dependencia con otras áreas, los puntos que se deben desarrollar son:

- Describir el proceso en un flujo-grama.
- Describir el proceso en un diagrama integrado de flujo.
- Completar la hoja de trabajo de diagramación del proceso.
- Completar el análisis de limitantes del proceso.
- Completar el análisis de factores culturales.

#### **2.4.4. Paso 9 Crear el proceso ideal**

Crear el proceso más eficiente o ideal es uno de los pilares del proyecto de mejora de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, en este punto es necesario que todo el equipo elimine cualquier tipo de paradigma o barrera que limite el plantear un proceso ideal y eficiente, que en muchas ocasiones se busca comparar el proceso propuesto con el de la competencia con la finalidad de alcanzar niveles competitivos, durante este paso se debe desarrollar los siguientes puntos:

- Describir el proceso ideal en papel.
- Comprobar el proceso actual contra el ideal.
- Evaluar las diferencias

#### **2.4.5. Paso 10 Probar el nuevo proceso**

El lograr marcar las diferencias entre el proceso anterior y el actual además de poder determinar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados es esencial, adicionalmente es necesario contar con la total aceptación de las demás áreas de la institución que se encuentran interrelacionadas, es fundamental contar con la aprobación y el apoyo de las máximas autoridades de la institución en los cambios realizados para una eficiente gestión de atención al cliente, durante este paso es necesario desarrollar los siguientes puntos:

- Desarrollar objetivos piloto.
- Desarrollar mediciones piloto.
- Lograr la aprobación y el consenso de los responsables.
- Llevar a cabo una prueba piloto del nuevo proceso.
- Evaluar el impacto del prueba piloto.

#### **2.4.6. Paso 11 Implantar el nuevo proceso**

La implementación y puesta en marcha del nuevo proceso requiere del diseño de una estrategia de comunicación además de coordinación con las diferentes áreas, a fin de que no existan vacíos o pensamientos incorrectos que afecten el correcto desempeño del proceso, en este paso es necesario desarrollar los siguientes puntos:

- Desarrollar un plan de acción para la implantación.
- Ejecutar el plan.

### **2.5. Fase IV: Evaluación del cambio**

#### **2.5.1. Paso 12 Revisión y evaluación del avance.**

La evaluación de los resultados se realiza en función de verificar que los indicadores del proceso implementado en la Dirección Nacional de Servicio al Cliente sean positivos en relación a la eficiencia y eficacia, para el desarrollo de este paso se necesita desarrollar los siguientes puntos:

- Hacer que el comité de dirección evalúe los resultados.
- Revisar el plan estratégico de tres a cinco años, de ser necesario

### **2.5.2. Paso 13 Repetir el ciclo anual de planeación operacional y trascendental**

La calidad es continua y permanente por esta razón cada año es aconsejable que se repita el proceso de reingeniería de los procesos, desde el punto 5 hasta el punto 13 de la metodología propuesta. Más que nada en organizaciones que están en un cambio constante como es el caso de Correos del Ecuador

### **CAPITULO III**

### 3. Marco Teórico

#### 3.1. Gestión por procesos

Las empresas públicas en la actualidad son tan eficientes y rentables como lo son los sus procesos gobernantes, las nuevas normativas legales y administrativas exigen que exista una mayor eficiencia en el gasto de dinero público obligando así a las empresas públicas a ser autosustentables con la finalidad de que puedan generar rentabilidad y aportar al presupuesto general del estado.

La gestión por procesos generalmente es conceptualizada como “la manera de gestionar a toda la empresa basándose en los procesos, entendiéndose como una secuencia de actividades interrelacionadas e interconectadas que generan gran valor sobre una entrada para conseguir un resultado con una calidad esperada y una salida que deje satisfecho los requerimientos de los usuarios internos o externos de los servicios”<sup>3</sup>.

Otras definiciones se plantean de forma similar que “Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)”<sup>4</sup>.

En este sentido existen varios pensadores que han abierto el camino para lo que en la actualidad es la gestión por procesos por ejemplo Joseph M. Juran planteó la “trilogía de la calidad que es un esquema de administración funcional cruzada, que se compone de tres procesos administrativos: Planear controlar y mejorar”<sup>5</sup> de igual manera Kaouro Ishikawa a quien se lo reconoce como uno de los creadores de los círculos de la calidad en Japón, el diagrama de causa efecto también denominado diagrama de Ishikawa. Al igual que Philip B. Crosby , Armand V. Feigenbaum, Peter M. Senge y William Edwards Deming considerado un gurú de la calidad, todos ellos son grandes pensadores que aportaron a la gestión de la calidad, sus trabajos han permitido desarrollar nuevas maneras de plantear la calidad y de ahí proponer nuevas formas de hacer las cosas.

---

<sup>3</sup> [www.geopolis.com](http://www.geopolis.com) 25/02/2013 18:29

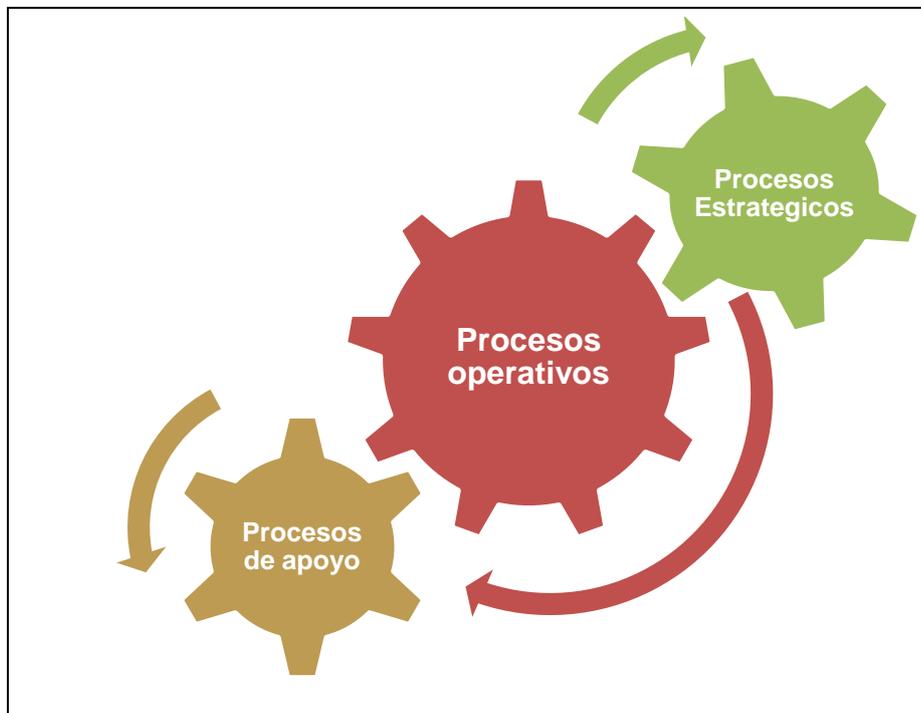
<sup>4</sup> <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032> 29/01/2013 17:21

<sup>5</sup> Calidad total y Productividad pag54

### 3.2. Clasificación de los procesos

Todas las instituciones y empresas públicas tienen una secuencia de actividades y procesos que interactúan entre sí, en el caso de Correos del Ecuador se pueden presentar diversas actividades que forman parte de la razón de ser de la empresa como son: la admisión, clasificación, distribución, entregar de paquetería, ventas, atención de reclamos entre otras muchas que la empresa realiza, un sistema de gestión por procesos debe poder clasificarlos de acuerdo a la actividad en procesos Estratégicos, Apoyo y Operativos o también conocidos como Gobernantes, Agregadores de Valores y Habilitantes.

**Figura 2. Tipos de procesos**



Fuente: Alcalde San Miguel Pablo / libro Calidad

Elaboración: Xavier Morales.

### **3.2.1. Procesos estratégicos**

Los procesos estratégicos son los que marcan el ritmo de la institución o empresa para el caso de esta investigación existe una secuencia de lineamientos que parten desde el plan nacional del buen vivir definido por el gobierno nacional, el cual establece directrices generales, estos lineamientos se convierten en metas de crecimiento a través del plan nacional de telecomunicaciones desarrollado por el ministerio de telecomunicaciones, finalmente Correos del Ecuador establece sus objetivos, misión, visión, metas de crecimiento y direccionamientos para las diferentes áreas de la empresa.

De acuerdo a varios autores los procesos estratégicos pueden clasificarse en:

#### **3.2.1.1. Desarrollo estratégico**

- Planificación estratégica
- Gestión del contrato de gestión
- Control de gestión
- Actualización de planes

#### **3.2.1.2. Gestión de la información**

- Estadística de gestión empresarial
- Información Económica (entorno)
- Gestión de la competencia
- Entorno de la empresa
- Nivel de aceptación / satisfacción de los clientes/usuario

#### **3.2.1.3. Mejora continua**

- Gestión por procesos
- Gestión de la innovación
- Evaluación EFQM

#### **3.2.1.4. Relaciones externas**

- Gestión Contrato Terceros
- Alianzas estratégicas

### **3.2.2. Procesos operativos clave**

Los procesos operativos clave son el corazón de la gestión de la empresa, y tienen un impacto directo en la satisfacción de los consumidores para el caso de Correos del Ecuador los procesos operativos clave son:

- Admisión: Se recibe la paquetería ya sea en agencias o por pick up para clientes corporativos.
- Clasificación: Se clasifica los paquetes de acuerdo al peso y servicio contratado.
- Digitación: Se registra la información en los sistemas internos de gestión
- Zonificación: Se clasifica a los paquetes según el lugar de entrega.
- Enrutamiento: Los paquetes son enviados a los puntos de distribución locales.
- Encaminamiento: Los paquetes son enviados a los puntos de distribución provinciales.
- Distribución: Los paquetes son enviados para la entrega del destinatario final.

### **3.2.3. Procesos de apoyo**

Los procesos de apoyo son los que brindan valor agregado a los procesos operativos claves, facilitando el logro de los objetivos, para el caso de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente los procesos que realiza esta dirección son considerados procesos de apoyo de acuerdo a la estructura vigente en la Empresa Pública Correos del Ecuador.

## **3.3. Principios de la gestión por procesos**

Existen varias normativas ISO, NQI, EFQM, que permiten la estandarización de los procesos de gestión de calidad y que son emitidas por varios organismos, sin embargo los principios propuestos en esencia guardan características comunes como lo muestra el cuadro 1.

**Tabla 1. Principios de los sistemas de calidad EFQM y ISO**

| <b>Principios según Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM</b> | <b>Principios según Norma ISO 9000: 2005</b>        |
|---|---|
| Orientación hacia los resultados  | Enfoque al cliente                                  |
| Orientación al cliente  | Liderazgo   |
| Liderazgo y coherencia  | Participación del personal                          |
| Gestión por procesos y hechos   | Enfoque basado en procesos                          |
| Desarrollo e implicación de las personas                                      | Enfoque de sistema para la gestión                  |
| Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora                          | Mejora continua                                     |
| Desarrollo de alianzas  | Enfoque basado en hechos para la toma de decisión   |
| Responsabilidad social de la organización                                     | Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor |

Fuente: <http://www.iso.org> / <http://www.efqm.es/>

Elaboración: Xavier Morales.

### 3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Existen diferentes instrumentos que nos permiten sistematizar la información para poder ordenar, medir, comparar y definir oportunidades de mejora, con lo cual es posible identificar problemas, analizar problemas, Tomar acciones analizando las alternativas para posteriormente evaluar, controlar y realizar el seguimiento de las decisiones tomadas.

**Tabla 2. Herramientas para la gestión por procesos**

| <b>Herramientas básicas para la resolución de problemas</b> |              |                   |   |
|---|--------------|-------------------|---|
| <b>HERRAMIENTAS TRATAMIENTO DE:</b>                         | <b>IDEAS</b> | Tormenta de Ideas | Aporta ideas sobre un tema, aprovechando la participación y creatividad de un equipo de personas. |
|   |              | Diagrama Afinidad | Ordena y agrupa las ideas aportadas por un grupo de trabajo para la resolución de problemas.      |
|   |              | Catchball         | Motiva a las personas a que busquen ideas para resolver problemas o mejorar procesos.             |

|              |  |                         |  |
|--------------|--|-------------------------|--|
|              |  | Diagrama Causa – Efecto | Ayuda a estudiar de forma estructurada todas las posibles causas que pueden producir variaciones en un proceso |
|              |  | Diagrama Flujo          | Representa la secuencia de información que está presente en un proceso.  |
| <b>DATOS</b> |  | Hoja Datos              | Ayuda a recoger de forma planificada y ordenada los datos.   |
|              |  | Diagrama Pareto         | Ayuda a identificar las principales causas de un determinado efecto.   |
|              |  | Diagrama Dispersión     | Ayuda a encontrar la relación que pueda existir entre dos variables.   |

Fuente: Alcalde San Miguel Pablo / libro Calidad

Elaboración: Xavier Morales.

Para el caso de la investigación que se está realizando se utilizarán varias herramientas para tratamiento de ideas como: tormenta de ideas, diagramas de causa – efecto y diagramas de flujo. Para el tratamiento de datos se utilizarán hojas de datos y diagrama de pareto.

### **3.5. Metodología para la mejora de procesos**

Actualmente las empresas y organizaciones disponen de un sinnúmero de técnicas y herramientas que permiten mejorar y hacer más eficientes sus procesos, a nivel del sector público no se han definido o estandarizado modelos para que sea aplicado algún modelo en particular, razón por la cual el modelo que se aplicará para esta investigación será el de reingeniería de acuerdo a la metodología de lowenthal, que fue planteada en capítulo 2 de esta investigación.

#### **3.5.1. Seis Sigma**

Es un programa que fue desarrollado por la multinacional Motorola para reducir las fallas en el ensamblaje de teléfonos celulares, con el tiempo esta técnica adquirió popularidad y se empezó a emplear en varias industrias. Esta técnica busca reducir el porcentaje de fallas a

3.4 defectos por millón lo cual significa que la posibilidad de que se presenten problemas es de casi cero.<sup>6</sup>

”Se puede clasificar La eficiencia de un proceso con base a su nivel de sigma:

- 1 sigma= 690.000 DPMO = 31% de eficiencia
- 2 sigma= 308.538 DPMO = 69% de eficiencia
- 3 sigma= 66.807 DPMO = 93,3% de eficiencia
- 4 sigma= 6.210 DPMO = 99,38% de eficiencia
- 5 sigma= 233 DPMO = 99,977% de eficiencia
- 6 sigma= 3,4 DPMO = 99,99966% de eficiencia”<sup>7</sup>

### **3.5.2. Benchmarking**

Esta técnica compara la forma de operar de una empresa con relación a la gestión que realizan otras empresas con la intención de conseguir información que permita optimizar los procesos y alcanzar una ventaja competitiva con relación a la competencia, adoptando y adaptando sus buenas prácticas en la institución.

Pasos para diseñar un proceso de benchmarking:

- “Obtener el pleno respaldo de la alta gerencia.
- Seleccionar el equipo de trabajo correcto y el tipo y método de benchmarking más adecuado al objetivo de mejoramiento.
- Ser realistas en la formulación del objetivo de búsqueda y sus potenciales resultados.
- Seleccionar el proceso de Benchmarking más ligado a los objetivos estratégicos de la organización y a sus procesos centrales o clave.
- Desarrollar una amplia búsqueda de información dentro y fuera del sector.
- Comunicar durante el proceso los distintos avances obtenidos.
- Seleccionar adecuadamente los “partners” o compañías objeto de comparación dentro y fuera del sector.
- Generar incentivos a las instituciones objeto de análisis (reconocimiento, publicaciones, menciones especiales, premios).

---

<sup>6</sup> Libro Calidad/ autor Pablo Alcalde San Miguel / pag 212

<sup>7</sup> [http://www.ehowenespanol.com/historia-six-sigma-hechos\\_153316/](http://www.ehowenespanol.com/historia-six-sigma-hechos_153316/) 10/06/2013 23:29

- Focalizarse en las mejores prácticas, no solamente en la comparación de datos.
- Incluir en el equipo de benchmarking tanto a defensores como escépticos del proceso.
- Desarrollar un código de conducta que asegure el uso transparente y objetivo de la información. ”<sup>8</sup>

### **3.5.3. Reingeniería**

La reingeniería es una técnica que busca rediseñar de manera radical los procesos con la intención de alcanzar mejores resultados a los actuales, para la aplicación de esta técnica se deben desarrollar tres etapas que son plan estratégico, análisis de los procesos y propuestas y finalmente la implementación.

Las tres etapas mencionadas implican el desarrollo de los siguientes pasos:

- ”Identificación del objetivo primordial de rediseño o reingeniería.
- Selección de los procesos fundamentales.
- Selección del líder y de los miembros del equipo.
- Formación y entrenamiento del equipo.
- Elaboración del mapa de procesos (diagrama).
- Identificación de los problemas.
- Análisis de los problemas.
- Propuesta de rediseño o reingeniería.
- Elaboración del diagrama del nuevo proceso.
- Definición de las formas de medición.
- Presentación de las propuestas de rediseño o reingeniería, recomendaciones y planificación de los cambios propuestos.
- Implementación de los cambios propuestos. ”<sup>9</sup>

### **3.6. Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión permiten determinar el nivel de cumplimiento de la misión y los objetivos trazados de un determinado proceso, de esta manera facilitan la toma de

---

<sup>8</sup> <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/> 10/07/2013 10:30

<sup>9</sup> <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422295004> 10/07/2013 12:00

decisiones y la puesta en marcha de nuevas alternativas de mejora que incrementen la calidad de los procesos.

### **3.6.1. Características de los indicadores de gestión**

- Objetivo
- Cuantificable
- Verificable
- Que agregue valor al proceso de toma de decisiones
- Comunicados y divulgados
- Establecidos en consenso
- Que reflejen el compromiso de quienes lo establecieron<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.slideshare.net/juguicar76/indicadores-de-gestin-y-gestion-por-procesos> 10/07/2013  
13:00

## **CAPITULO IV**

#### **4. La institución y el sector al que pertenece**

La Empresa Pública Correos del Ecuador CDE E.P. es el operador postal público que presta servicios postales con cobertura nacional e internacional orientada a satisfacer las necesidades de la ciudadanía a través de la integración del Ecuador con el mundo. A nivel de la estructura gubernamental tiene la obligación de reportar al Ministerio de Telecomunicaciones (MINTEL) que es el ministerio rector y establece las políticas y metas del sector postal.

Correos del Ecuador tiene la obligación de acatar las disposiciones de la entidad de control nacional que es la Agencia Nacional Postal que es un organismo que regula el mercado postal ecuatoriano. Además de las regulaciones propuestas por la Unión Postal Universal que es un organismo internacional a nivel de operadores postales estatales que establecen los mecanismos operativos y de cooperación entre administraciones.

##### **4.1. Regulador nacional – la agencia nacional postal (ANP)**

Es un organismo técnico que establece políticas, normas, reglamentos y demás procedimientos que aseguren una adecuada gestión de los actores del sector postal para así precautelar los derechos de los usuarios, estableciendo estándares de calidad que aseguren una efectiva competencia. Es una entidad gubernamental que norma, regula y supervisa el sector postal, público y privado, mediante la aplicación de instrumentos técnicos y legales que garanticen una eficiente prestación del servicio postal universal y demás servicios complementarios protegiendo los derechos de la ciudadanía.<sup>11</sup>

##### **4.2. Regulador internacional – unión postal universal (UPU)**

Es un organismo especializado de las Naciones Unidas tiene como objetivo afianzar la organización y mejorar los servicios postales, participar en la asistencia técnica postal que soliciten los países miembros y fomentar la colaboración internacional en materia postal. La UPU fija tarifas internacionales de los envíos, límites máximos y mínimos de peso y tamaño, así como las condiciones de aceptación de la correspondencia. Su lengua oficial es el francés y su sede se encuentra en la ciudad de Berna, Suiza. Actualmente cuenta con 192 países miembros.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.agenciapostal.gob.ec/>

<sup>12</sup> <http://www.upu.int/en.html>

Además existe otro organismo internacional regional que es la Unión Postal de las Américas, España y Portugal que tiene como misión ser la organización integradora de los objetivos comunes de los países o territorios miembros, en lo referente a temas postales y no postales que tiendan a la modernización de los servicios postales básicos, por medio de la ejecución de proyectos individuales, bilaterales y colectivos que garanticen la integración territorial, la mejora continua de la calidad y el desarrollo y modernización de procesos administrativos, operativos y legales.<sup>13</sup>

### **4.3. Marco legal**

El 29 de septiembre de 1971 con decreto supremo 1415 entró en vigencia la primera Ley General de Correos creándose la Empresa Nacional de Correos del Ecuador, como entidad de derecho público con personería jurídica y adscrita al Ministerio de Obras Públicas. Con la vigencia de la ley el Correo se constituyó como un servicio público administrado por el Estado ecuatoriano y cuyas actividades serían coordinadas con los Convenios Postales Internacionales como la Unión Postal Universal (UPU) existente desde 1880 y la Unión Postal de las Américas España y Portugal (UPAEP) a partir de 1911.

Mediante Decreto Ejecutivo N° 324 del 14 de Abril de 2010, el señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador, creó la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE E-P, como Operador Público del Servicio Postal Oficial del Ecuador; persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en Quito, Distrito Metropolitano, provincia de Pichincha.

De acuerdo al Registro Oficial N391 del martes 29 de julio del 2008, el inciso segundo del artículo 249 de la Constitución Política de la República dispone que el Estado garantizará que los servicios públicos, prestados bajo su control y regulación, respondan a principios de eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad; y velará para que sus precios o tarifas sean equitativos.<sup>14</sup>

Además, de acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador Sección tercera: "Formas de trabajo y su retribución" el Art. 326 numeral 15 determina que: "Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y

---

<sup>13</sup> <http://www.upaepweb.com.uy/>

<sup>14</sup> Planificación estratégica empresa pública Correos del Ecuador CDE EP 2012-2016

alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios”

#### **4.4. Organización**

Correos del Ecuador CDE E.P cuenta con una Planificación Estratégica que comprende el período 2012 – 2016 aprobada por el Directorio de la misma el 05 de marzo del año 2012, mediante Resolución N° DIR CDE E.P 008 – 2012.

#### **4.5. Misión de Correos del Ecuador CDE E.P.**

Correos del Ecuador CDE E.P. integra al país y al mundo a través de la prestación de productos y servicios postales oportunos y eficientes, siempre comprometidos con la calidad, la excelencia, la responsabilidad social; amparados en principios y valores superiores.<sup>15</sup>

#### **4.6. Visión de Correos del Ecuador CDE E.P.**

Para el 2016 ser reconocidos como uno de los más importantes operadores postales capaces de ofrecer un Servicio Postal Universal de calidad, siendo un referente de la región que lidere la prestación de servicios.

#### **4.7. Valores institucionales**

- Respeto
- Honestidad
- Transparencia
- Solidaridad y Responsabilidad Social

#### **4.8. Políticas institucionales**

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar un servicio de calidad y calidez a todos los ciudadanos y ciudadanas en sus solicitudes.

---

<sup>15</sup> Planificación estratégica empresa pública Correos del Ecuador CDE EP 2012-2016 (Misión, Visión y valores institucionales).

- Capacitar permanentemente a los colaboradores de la empresa para brindar una atención de calidad al cliente.
- Mantener los más altos estándares de calidad en la prestación de servicios; así como los precios competitivos, nuestro mayor interés será garantizar la plena satisfacción de los clientes.
- Nos esforzaremos por hacerles llegar servicios bajo normas de calidad más estrictas, a fin de que éstos sean oportunos, seguros y de calidad.
- Todos los colaboradores de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano.
- Velar por la seguridad industrial de todos los colaboradores.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Presentar presupuestos aprobados hasta el mes de septiembre del año anterior al ejercicio fiscal en curso, o cuando las autoridades lo requieran.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo realizado por la empresa.
- Garantizar que las prácticas administrativas estén alineadas al Plan Nacional del Buen Vivir.<sup>16</sup>

#### **4.9. Objetivos institucionales**

La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica en tareas específicas de desempeño. Bajo este contexto es necesario establecer objetivos de corto y largo alcance y como resultado del trabajo realizado se fija como objetivos estratégicos:

1. Incrementar la participación y posicionamiento en el mercado postal ecuatoriano mejorando la rentabilidad de la empresa
2. Optimizar, homologar, estandarizar y automatizar los procesos de la empresa
3. Gestionar óptimamente el Talento Humano de CDE E.P a través de procesos transparentes y de calidad amparados en los valores empresariales.
4. Ampliar la cobertura de la empresa CDE E.P a nivel nacional
5. Fomentar la cultura del servicio en la empresa.<sup>17</sup>

#### **4.10. Catálogo de servicios**

---

<sup>16</sup> Planificación estratégica empresa pública Correos del Ecuador CDE EP 2012-2016

<sup>17</sup> Planificación estratégica empresa pública Correos del Ecuador CDE EP 2012-2016

Correos del Ecuador ofrece un listado de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de sus clientes corporativos e individuales, este catálogo es diseñado por la Gerencia Estratégica de Negocios y por la Dirección Nacional de Marketing.

#### **4.10.1. Servicios postales**

**Servicio postal EMS (express mail service)** constituye el más rápido de los servicios postales a nivel local, nacional e internacional, obteniendo un trato prioritario. Se puede rastrear a través de la página web institucional este servicio adicionalmente posee seguro e indemnización

**Servicios postal Certificado** servicio tiene plazos de entrega más largos en comparación al servicio EMS, tiene confirmación de entrega mediante recibo de entrega. Se puede rastrear a través de la página web institucional además posee seguro e indemnización y puede ser enviado a escala local, nacional e internacional.

**Servicios postal ordinario plus** servicio de envío de correspondencia económico disponible únicamente a nivel nacional. Se puede rastrear a través de la página web institucional posee seguro e indemnización.

**Servicios postal ordinario** envíos a nivel nacional e internacional con una tarifa económica, sus tiempos de entrega no son prioritarios y no poseen código para rastrear, ni tiene derecho a indemnización.

#### **4.10.2. Servicios especiales**

**Exporta fácil** servicio simplificado de exportaciones que brinda la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE E-P, para beneficio de los artesanos y productores del país. Se puede rastrear a través de la página web institucional, dependiendo del servicio contratado para su envío ya sea EMS o Certificado.

**Club correos** Servicio de compras internacionales realizadas a través de internet, funciona con un casillero virtual en Miami – Estados Unidos y la entrega se realiza en Ecuador en la oficina o domicilio del cliente a nivel nacional. Afiliación anual \$11.20, envíos que no superen los 4kg y \$400 no cancelan impuestos. Se puede rastrear las compras a través de la página web institucional.

#### 4.10.3. Servicios masivos

**Notificaciones** entrega postal de documentación y/o correspondencia, con una generación de “razón de notificación y/o etiqueta” que deber ser adjunta al documento a entregar, con la finalidad de obtener un acuse de recibo físico que certifique, pruebe o constate que el destinatario ha recibido dicha correspondencia. Posee seguro e indemnización.

**Lectofacturación** servicio que disminuye costos y mejora tiempos de recaudación para servicios básicos como luz eléctrica y agua potable, la distribución de las facturas de lectofacturación en línea por los consumos realizados. Posee seguro e indemnización.

**Distribución masiva certificada** Servicio integral que parte desde la impresión, zonificación, doblado, ensobrado, enfundado, distribución y actualización de la base de datos de la empresa contratante. Posee seguro e indemnización

**Volanteo** servicio que consiste en la distribución de material impreso como afiches, flyers, material POP. Se clasifica en: Volanteo Zonificado y Masivo, el tiempo de entrega es de acuerdo a la necesidad del cliente.

**Distribución masiva** servicio postal enfocado en asistir las necesidades de clientes que requieran la distribución de revistas, catálogos, folletos, estados de cuenta, partiduras musicales, etc. Posee seguro e indemnización.

**Carga y flete** servicio creado a satisfacer las necesidades de los clientes corporativos, mediante el traslado de mercancías pesadas, medianas y extra pesadas, exclusivamente de punto a punto con cobertura local, provincial y nacional.

#### 4.10.4. Servicios complementarios

**Sello postal** es aquella pequeña etiqueta adhesiva de papel que se coloca en la correspondencia, como comprobante del pago anticipado por el porteo y distribución. Son emitidos a partir de una disposición, decreto u orden gubernamental y son impresos en una entidad autorizada. Muestra al mundo los tesoros artísticos, sociales, históricos y culturales del Ecuador.

**Buzones postales** son receptáculos instalados en lugares públicos y privados, para que los ciudadanos y turistas depositen sus envíos las 24 horas del día. Existen tamaños grandes y

pequeños. Los usuarios pueden realizar sus envíos a escala local, nacional e internacional con un peso máximo de 1000gr.

**Apartados postales** apartado físico que permite a los usuarios contar con una dirección postal exclusiva y específica arrendada en la cual podrán recibir correspondencia local, nacional e internacional. El acceso para los usuarios es mediante una llave. Se clasifican en: Domiciliarios, Militares, Fuerza Aérea, Fuerza Naval, Policiales, Agencias, Sucursales y Franquicias de Correos del Ecuador.

**Correo giros** los giros postales internacionales son transferencias internacionales de dinero en minutos. Los países con los cuales se puede hacer uso de este servicio son: España, Colombia, Perú, Chile, Uruguay y Costa Rica. Las transferencias se efectúan en un máximo de 15 minutos.

**Pago de servicios** permite el pago de servicios básicos (agua, luz y teléfonos) antes de la fecha de corte, en las agencias y sucursales de Correos del Ecuador CDE E.P a través del sistema Puntomático. Costo de la transacción \$0.35. A su vez tiene un convenio con el SRI donde se puede cancelar los siguientes servicios:

- Matriculación Vehicular
- Transferencia de Dominio
- Impuestos Fiscales
- RISE

**Cupón respuesta internacional** Este cupón es una especie valorada que sirve para canjear con estampillas o sellos postales en todos los países de la Unión Postal Universal (UPU), por un franqueo mínimo de un envío ordinario o de una carta ordinaria expedida al extranjero.

**Álbum filatélico** carpeta del primer día de emisión, comprende una carpeta formada por una tapa protectora, colocados en su interior los sellos postales, hojas souvenir, el (los) sobre (s) del primer día y boletín informativo. Este es material promocional no está para la venta al público excepto para los solicitantes de la emisión postal.

**Cartilla filatélica** Especie valorada que contiene varios sellos, realizados en papel de seguridad o autoadhesivo, podrán contar con auspicios de instituciones públicas y/o privadas.

**Servicios adicionales de valores agregados** (dependiendo de las condiciones del servicio)

- Enfundado
- Ensobrado
- Embalaje
- Etiquetado
- Firma Acuse Recibo
- Firma Acuse Personalizado
- Insertos
- Detalles de Entrega
- Elaboración de Guías
- Guías de Retorno
- Seguro de Transporte
- Notificaciones de Aduana
- Notificaciones de Paquetes Postales y Club Correo

#### **4.11. Clientes de Correos del Ecuador**

Para el manejo y atención de los clientes se a definidor una segmentación de los clientes de acuerdo a su perfil, los cuales pueden acceder a determinados servicios en función de los productos.

Dentro de la organización existen los siguientes tipos de cliente:

##### **4.11.1. Clientes ventanillas**

Son aquellos clientes que no disponen de un contrato corporativo y que utiliza un servicio de Correos del Ecuador a través internet o de las Agencias y Sucursales ubicadas a nivel nacional.

#### **4.11.2. Clientes corporativos**

Son aquellos clientes que disponen de un contrato empresarial, donde se detallan los tipos de servicios contratados, del cual cuentan con el apoyo continuo de un asesor comercial para la solicitud y seguimiento de sus requerimientos.

#### **4.11.3. Clientes club correos**

Son aquellos clientes que necesitan de la suscripción anual de un casillero en Miami para realizar compras internacionales, su asesoría es a través del Contact Center, Balcones de Servicios y Agencias y Sucursales de Correos del Ecuador.

#### **4.11.4. Clientes de gobierno**

Son todos los clientes que por disposición gubernamental deben contratar los servicios ofrecidos por Correos del Ecuador para la transportación de su correspondencia, a los cuales se les asigna un asesor comercial para solicitud y seguimiento de sus requerimientos.

#### **4.11.5. Clientes exporta fácil**

Son todos los clientes de las micro, pequeñas, medianas empresas (MIPYMES) y artesanos que utilizan la transportación a través de Correos del Ecuador, para la exportación de sus mercaderías para contribuir con la competitividad de los productos del Ecuador.

#### **4.12. Estructura orgánica**

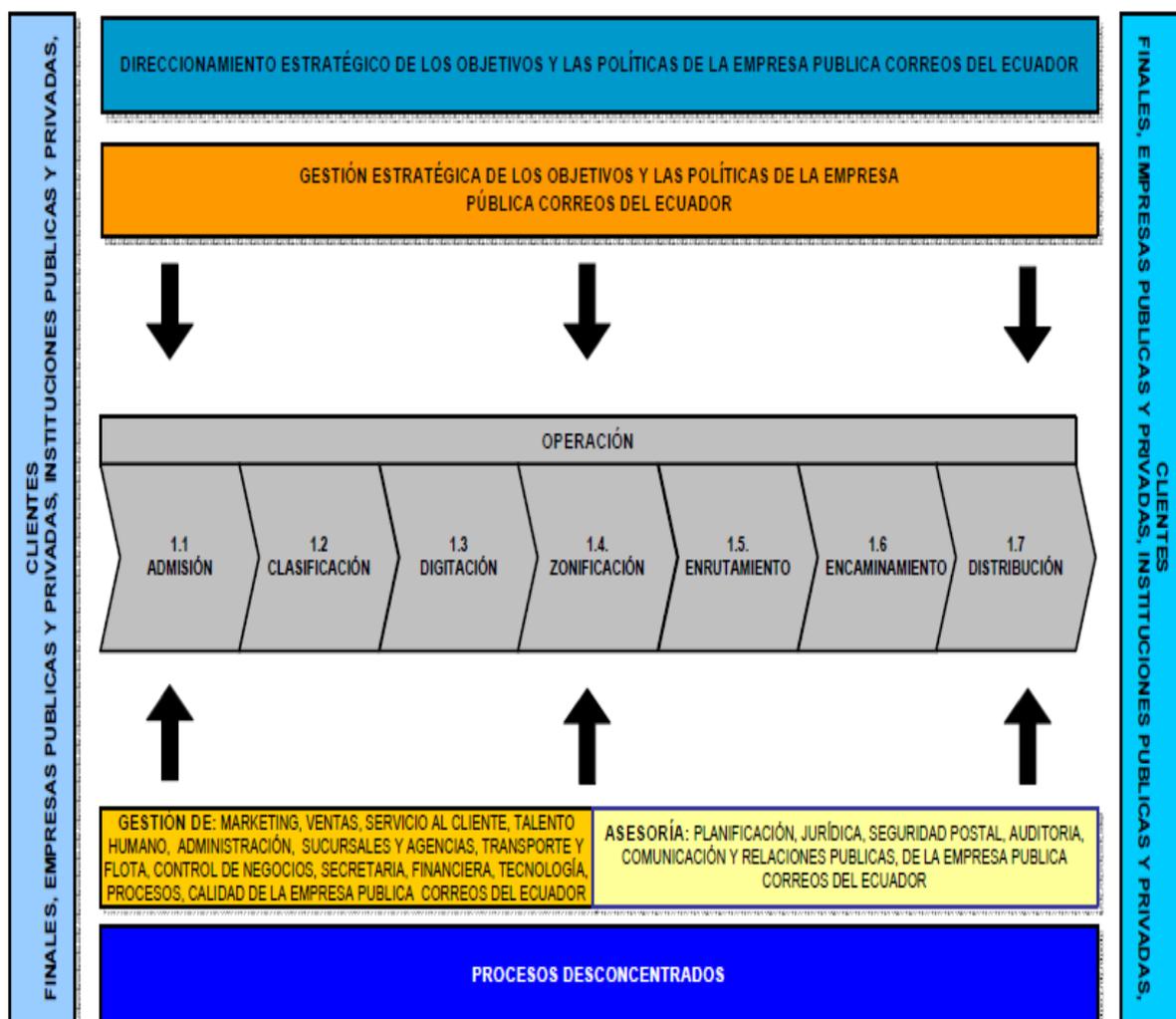
La estructura orgánica por procesos de Correos del Ecuador CDE E.P, aprobada el 30 de enero de 2012 en sesión de directorio según Resolución N° DIR-CDE E.P -005-2012, se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico y estratégico.

De acuerdo al Reglamento Orgánico de Gestión Organización por Procesos, la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE E.P, es una empresa pública que para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, desarrolla su gestión a través de sus procesos internos y está conformada por: Procesos Gobernantes, Procesos Habilitantes o de Asesoría,

Procesos Habilitantes de Apoyo o Adjetivos, Procesos Agregados de Valor y Procesos Desconcentrados.

La cadena de valor jerarquiza las actividades que producen valor añadido en una organización en 2 tipos: las actividades sustantivas o agregadoras de valor y las adjetivas o habilitantes de apoyo. Para el caso de Correos del Ecuador CDE E.P los procesos agregadores de valor incluyen: admisión, clasificación, digitación, zonificación, enrutamiento, encaminamiento y distribución, por lo que el “Know How” en estos procesos es una fortaleza, por cuanto son fruto el perfeccionamiento y asesoría internacional permanente.<sup>18</sup>

**Figura 3. Procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa pública Correos del Ecuador.**

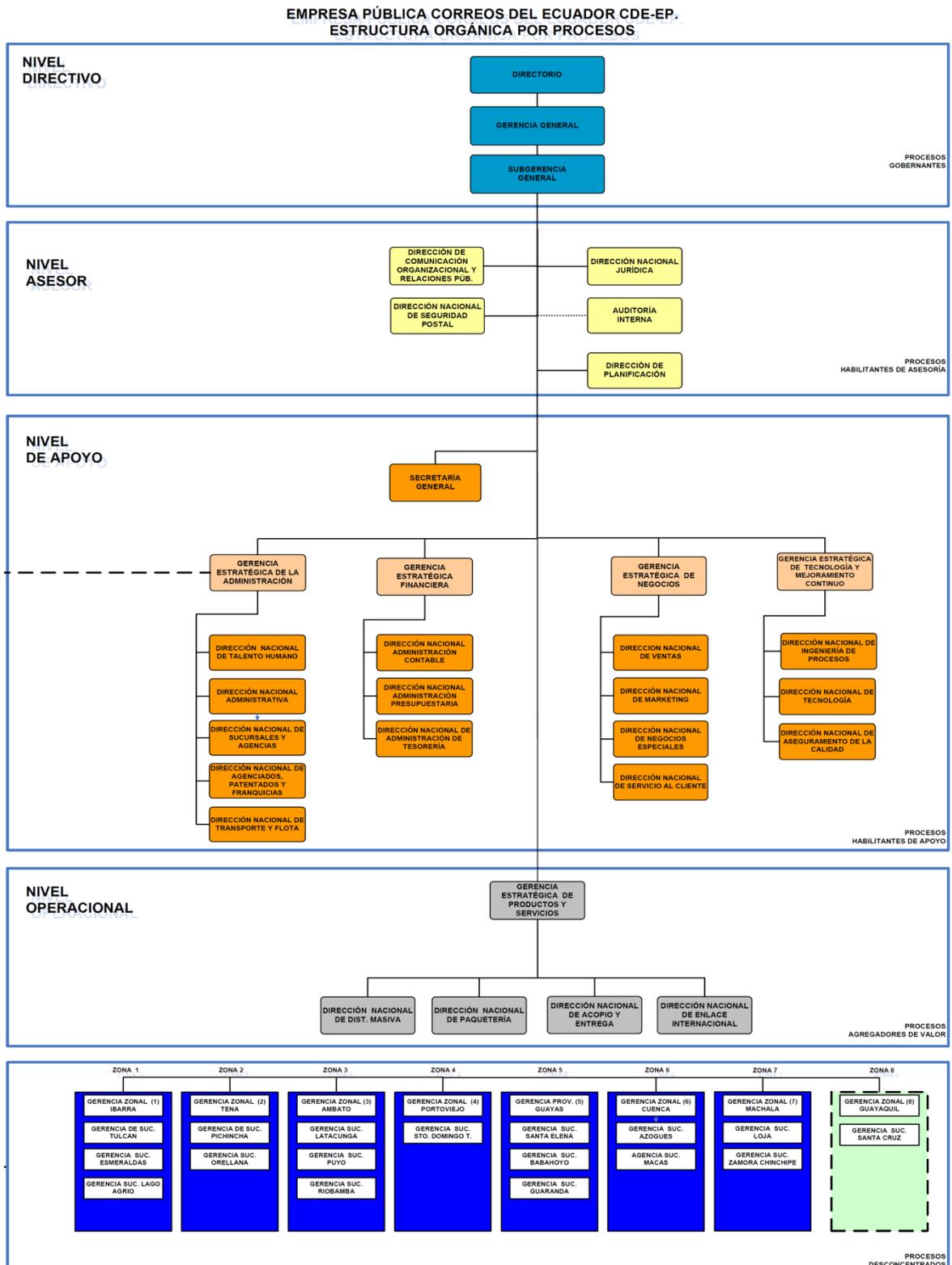


Fuente: Planificación estratégica empresa pública Correos del Ecuador CDE EP 2012-2016.

Elaboración: Correos del Ecuador.

<sup>18</sup> Planificación estratégica empresa pública Correos del Ecuador CDE EP 2012-2016

Figura 4. Estructura orgánica por procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa pública Correos del Ecuador.



#### **4.13. Dirección Nacional de Servicio al Cliente**

##### **4.13.1. Misión de Servicio al Cliente**

“Asegurar la satisfacción oportuna y eficiente de los clientes, tanto nacionales como internacionales de la Empresa Pública de Correos del Ecuador CDE E.P.”<sup>19</sup>

##### **4.13.2. Visión de Servicio al Cliente**

“Atender, asesorar y gestionar adecuada y efectivamente los requerimientos de los clientes y ser un canal de retroalimentación para la mejora continua empresarial.”

##### **4.13.3. Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente.**

- Planificar, dirigir y controlar planes de acción de mejora de servicio que incrementen el nivel de satisfacción de los clientes.
- Ser el principal canal de contacto entre la organización y los clientes externos.
- Asegurar la correcta atención a los clientes a nivel nacional.
- Elaborar el Plan Estratégico Anual de la Dirección en función de las políticas, estrategias y lineamientos emitidos por la máxima autoridad alineados al Plan Estratégico de la empresa.
- Ser la principal fuente de información sobre productos y servicios, tarifas, direcciones de agencia, procedimientos postales, promociones, etc. a través de los Balcones de Servicio y del Centro de Información y Contacto .Atender, gestionar y resolver los reclamos y requerimientos que los clientes presenten a nivel nacional e internacional.
- Atender, gestionar y resolver los reclamos y requerimientos que los clientes presenten a nivel nacional e internacional.

---

<sup>19</sup> Estructura orgánica por procesos de Correos del Ecuador CDE E.P, aprobada el 30 de enero de 2012 en sesión de directorio según Resolución N° DIR-CDE E.P -005-2012. (Misión, Visión y atribuciones )

- Retroalimentar a las áreas funcionales sobre las incidencias encontradas durante la resolución de reclamos y atención de requerimientos a fin de aportar con el mejoramiento del servicio brindado.
- Apoyar a las diferentes áreas de la empresa en campañas de telemarketing, encuestas, elaboración de base de datos, servicio postventa, etc.
- Manejar los sistemas de reclamos y de consultas internacionales (IPC) implementados entre administraciones postales.
- Manejar las relaciones internacionales con otras administraciones postales en relación a la gestión de reclamos.
- Medir continuamente los niveles de satisfacción de los clientes.
- Brindar un servicio postventa enfocado a clientes empresariales que incluya mantenimiento de cuenta y monitoreo constante de los niveles de satisfacción, asesoría sobre restricciones de contenido, embalaje, límite de pesos, llenado de guías, etc.
- Coordinar la implementación de sistemas técnicos de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente.
- Las demás que le sean delegadas por la autoridad competente.

#### **4.13.4. Productos de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente <sup>20</sup>**

##### **4.13.4.1. Call Center**

- Reporte de gestión de consultas telefónicas por: tipo de servicio, tipo de consulta realizada por el cliente y tipo de cliente.
- Reporte de ranking de eventos de consultas (mensual).
- Base de datos de clientes actualizados.
- Informe de satisfacción de clientes (niveles de satisfacción).
- Reportes de campañas: encuestas;
- Reportes de gestión de procesos internos
- Informe de productividad por puesto

---

<sup>20</sup> Estructura orgánica por procesos de Correos del Ecuador CDE E.P, aprobada el 30 de enero de 2012 en sesión de directorio según Resolución N° DIR-CDE E.P -005-2012

#### **4.13.4.2. Balcón de servicios**

- Reporte de gestión de consultas por: tipo de servicio, tipo de consulta realizada por el cliente y tipo de cliente.
- Reporte de gestión de reclamos (semanal, mensual), por: tipo de servicio, tipo de consulta realizada por el cliente y tipo de cliente.
- Reporte de ranking de eventos de consultas (mensual).
- Reporte de ranking de eventos de reclamos (mensual).
- Informe de satisfacción de reclamos y de consultas (por nivel de consulta).
- Informe de estadísticas de atención de reclamos y de consultas (semanal y mensual).
- Informe de satisfacción de clientes (niveles de satisfacción).
- Reportes de campañas: encuestas,
- Reportes de gestión de procesos internos
- Informe de productividad por puesto.

#### **4.13.4.3. Back Office**

- Reporte de gestión de reclamos (semanal y mensual), por: tipo de servicios, tipo de resolución y tipo de cliente,
- Reporte de ranking de eventos de reclamos (semanal y mensual)
- Informe de estadísticas de resolución de reclamos,
- Informe de productividad por puesto.

**Figura 5. Estructura orgánica dirección nacional de servicio al cliente.**



Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente

Elaboración: Xavier Morales.

## **CAPITULO V**

## 5. La Gestión de los Procesos en la Institución objeto de estudio

De acuerdo a la metodología establecida en el capítulo II del presente trabajo de investigación, se establecen varias actividades que se irán detallando en el desarrollo de este capítulo a fin de poder realizar una propuesta de gestión por procesos que permita a la Dirección Nacional de Servicio al Cliente mejorar sus procesos y de esta manera incrementar la satisfacción de sus clientes.

### 5.1. Encuesta de Satisfacción

La encuesta indicada en el capítulo II y de acuerdo a la metodología propuesta para un universo de 30.000 atenciones mes realizadas en los diferentes canales de atención se estableció una muestra de 379 entrevistas telefónicas, con un cuestionario pre-formateado que se incluirán en el anexo 1.

Los datos para establecer el tamaño de la muestra son los siguientes:

Población Finita:

Confiabilidad: 95%

Margen de error: 5%

n: número de personas que serán encuestadas

p: Probabilidad de ocurrencia (+ favorable 0.50)

q: Probabilidad de no ocurrencia (- Desfavorable 0.50)

N: 30.000 es el número de atenciones en todos los canales de contacto.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) * (0.5) * (30.000)}{(29.999) * (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 379$$

### 5.1.1. Resultados Encuesta de Satisfacción

Tabla 3. Resultados Encuesta de Satisfacción

| RESULTADOS  | Frecuencia  | %   |
|---|-------------|-----|
| <b>Satisfacción General</b>                           | <b>100%</b> | 88% |
| <b>Satisfacción sobre la atención en las agencias</b> | <b>88%</b>  | 91% |
| <b>Satisfacción sobre la atención en Call center</b>  | <b>28%</b>  | 83% |
| <b>Atención de reclamos</b>                           | <b>10%</b>  | 54% |

\*La frecuencia es el porcentaje de entrevistados a los que se consulto porque utilizaron ese canal

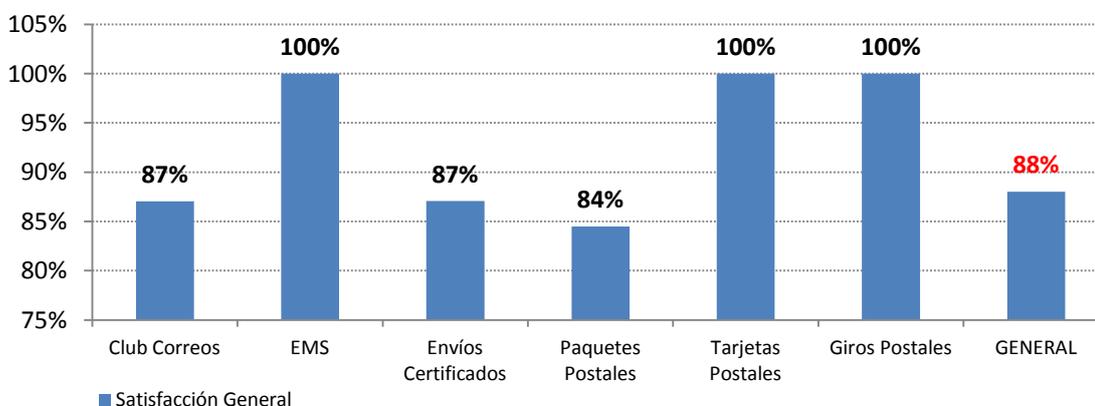
Fuente: Encuesta de Satisfacción Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración: Xavier Morales.

Los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción no muestran una percepción negativa sobre los servicios ofertados por la Dirección Nacional de Servicio al cliente, salvo en la atención de reclamos que tiene una calificación del 54% lo cual hasta cierto punto puede ser razonable debido a que no siempre los reclamos serán atendidos a favor del cliente lo cual implica un castigo en la calificación según la percepción del usuario.

Sobre las demás variables evaluadas se han obtenido valores aceptables más no óptimos ya que lo deseable será alcanzar al menos un 95% de calificación por parte de los clientes.

Figura 6. Resultados Satisfacción general y por producto

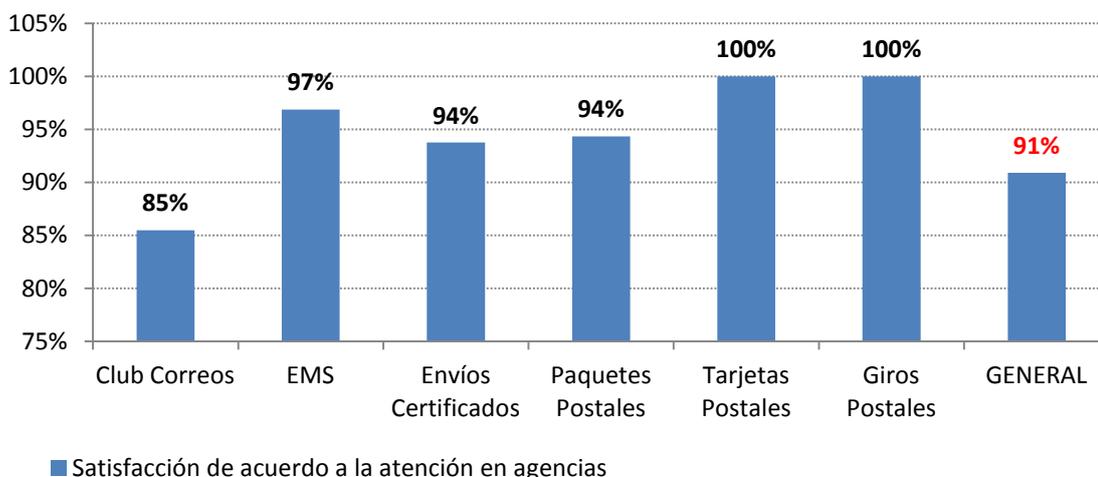


Fuente: Datos Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

A nivel de productos los paquetes postales son los que tienen una percepción de satisfacción más baja, esto se podría explicar porque este tipo de carga pasa por inspección de la autoridad Aduanera Nacional (SENAE) y suelen presentar demoras en la entrega, en comparación con los otros servicios a nivel de atención al cliente los asesores nos siempre están en capacidad de dar una respuesta unificada sobre el status del paquete al depender de otra entidad que maneja sus propios procesos.

**Figura 7. Resultados Satisfacción en agencias y por producto**

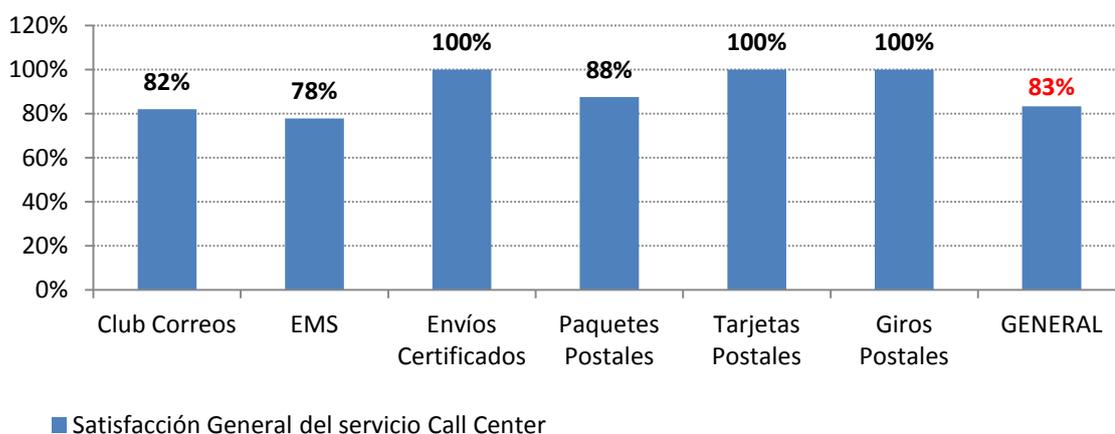


Fuente: Datos Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

A nivel de satisfacción en agencias el servicio con una calificación más baja es el servicio club correos, esto se debe a que la mayor cantidad de requerimientos que se atienden son justamente club correos al ser el servicio estrella de la organización enfocado al comercio electrónico el mismo que se encuentra en boga hoy en día, y por sus características demanda de un mayor nivel de conocimiento por parte del asesor de atención al cliente.

**Figura 8. Resultados Satisfacción en Call Center y por producto**

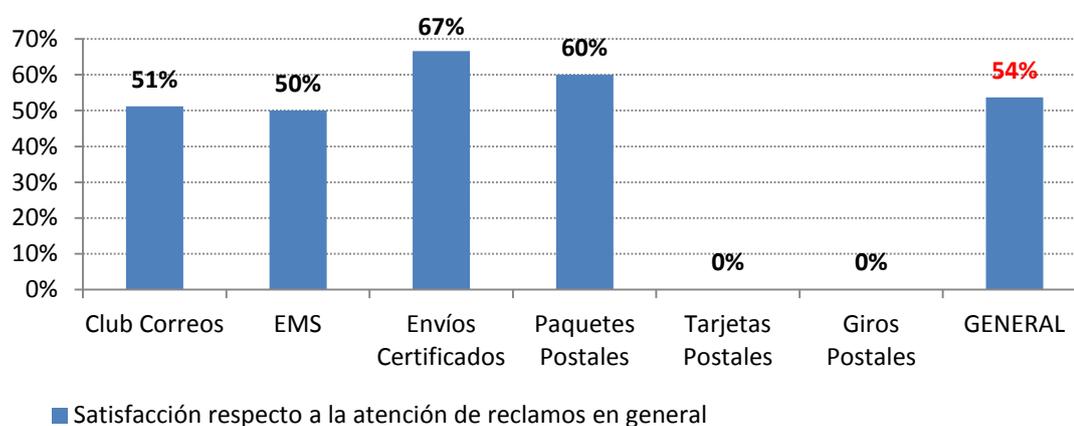


Fuente: Datos Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

El tráfico telefónico se debe a que es el principal canal de contacto con los clientes, y dentro de este el servicio con menor calificación es el servicio EMS, que es el servicio más costoso que se oferta a la ciudadanía Correos del Ecuador, razón por la cual el nivel de cumplimiento en cuestión de tiempo es el más exigido por parte de por la ciudadanía.

**Figura 9. Resultados Satisfacción respecto a la atención de reclamos y por producto**



Fuente: Datos Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

La atención de reclamos por su naturaleza siempre los resultados van a ser castigados, en el caso de este estudio para los servicios tarjetas postales y giros postales estos no registraron reclamos por eso no fueron calificados, de los servicios evaluados el servicio EMS y club correos son los que presentan mayor inconformidad y por ende una calificación de satisfacción más baja debido a los montos límites para indemnizaciones

que están fijados por las normativas nacionales e internacionales ya que no se maneja un proceso unificado de atención según su motivo de reclamación.

En conclusión los resultados de la encuesta de satisfacción nos permitieron evidenciar en las entrevistas con los usuarios de los servicios, un manejo muy disparejo y desorganizado de los procesos de atención, donde se pudo demostrar que el proceso de atención no está unificado a nivel nacional y eso afecta a que el servicio no sea calificado de mejor manera.

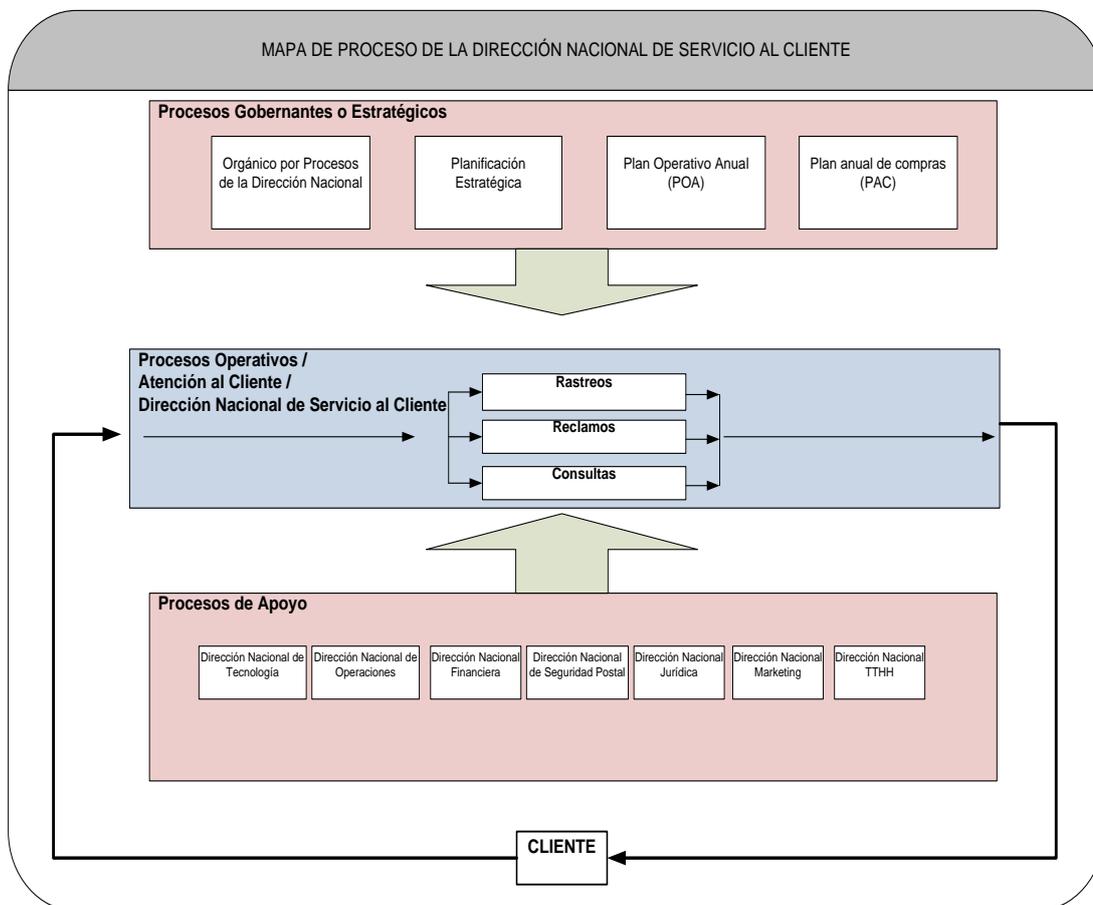
## **5.2. Identificación y secuencia de los procesos**

Dentro de la identificación y secuencia de los procesos es importante indicar que la Dirección Nacional de Servicio al Cliente no cuenta con procesos levantados formalizados, la información presentada en esta investigación ha sido levantada de acuerdo a las técnicas de levantamiento de información propuestas.

De acuerdo a las necesidades institucionales se han determinado los procesos clave de la Dirección de Servicio al Cliente de la Empresa Pública de Correos del Ecuador CDE E.P, enfocados a mejorar la calidad en el servicio, de acuerdo a lo establecido en el estatuto orgánico por proceso de la empresa y acorde a la metodología planteada en el capítulo II.

De esta información se pudo diseñar el macro proceso establecido para la Dirección Nacional de Servicio al Cliente:

**Figura 10. Mapa de procesos dirección nacional de servicio al cliente.**



Fuente: Datos Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

Como se puede ver en el macro proceso de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente se puede identificar un macro proceso denominado “atención al cliente” y de este se desprenden los siguientes procesos claves para la eficiente atención a clientes:

- Consultas
- Rastros
- Reclamos

### 5.2.1. Presentación de los procesos en cascada

Tabla 4. Mapa de procesos Dirección Nacional de Servicio al Cliente postal

| SERVICIO         | MACRO PROCESO       | PROCESO   | ACTIVIDADES   |
|------------------|---------------------|---|---|
| Postal / Courier | Atención al Cliente | Consultas   | Ingreso del requerimiento a través de los canales formales de contacto (Call Center, Balcón de Servicios, Electrónicos)                                   |
|                  |                     |   | Solicitud de la información básica del cliente (número de cédula y nombres)   |
|                  |                     |   | Identificación del tipo de consulta del cliente   |
|                  |                     |   | Verificación de la información en los documentos electrónicos de apoyo (Base de Conocimientos, Comunicados Internos, Portafolio de Productos y Servicios) |
|                  |                     |   | Entrega de la información al cliente  |
|                  |                     |   | Si el requerimiento es ingresado por Call Center el tele operador envía la llamada a un sistema de calificación de atención                               |
|                  |                     |   | Registro de la interacción de la gestión en los sistemas utilizados por parte de la Dirección   |
|                  |                     | Rastreo   | Ingreso del requerimiento a través de los canales formales de contacto (Call Center, Balcón de Servicios, Electrónicos)                                   |
|                  |                     |   | Solicitud de la información básica del cliente (número de cédula, nombres y código del envío)   |
|                  |                     |   | Búsqueda en los sistemas de rastreos (IPS, SAC, Zona Primaria)  |
|                  |                     |   | Entrega de la información al cliente del estado actual del envío  |
|                  |                     |   | Si el estado actual del envío no presenta novedad, se registra la interacción de la gestión en los sistemas utilizados por parte de la Dirección          |
|                  |                     |   | Si el requerimiento es ingresado por Call Center el tele operador envía la llamada a un sistema de calificación de atención                               |
|                  |                     |   | Si el estado actual del envío no cumple con las características del servicio ofertado, se ingresa un reclamo  |
|                  |                     | Reclamos  | Registro de la interacción de la gestión en los sistemas utilizados por parte de la Dirección   |
|                  |                     |   | Ingreso del requerimiento a través de los canales formales de contacto (Call Center, Balcón de Servicios, Electrónicos)                                   |
|                  |                     |   | Solicitud de información del cliente y del envío para llenar el formulario de reclamo a través del sistema determinado por la dirección.                  |
|                  |                     |   | Los reclamos pueden ser receptados a su vez a través de correo electrónico, aplicativo web  |
|                  |                     |   | Si el requerimiento es ingresado por Call Center el tele operador envía la llamada a un sistema de calificación de atención                               |
|                  |                     | Registro de la interacción de la gestión en los sistemas utilizados por parte de la Dirección |   |

|  |  |
|--|--|
|  | Recepción del reclamo por parte del asesor de investigación  |
|  | Investigación del caso (áreas de apoyo)  |
|  | Resolución del caso  |
|  | Cierre del caso y entrega de información al cliente  |
|  | Registro de la interacción de la gestión en los sistemas utilizados por parte de la Dirección                |
|  | Si el reclamo requiere de una indemnización, se solicita el pago a través de una resolución.                 |
|  | Solicitud del pago al área de Tesorería a través de la generación de un memo en el Sistema Documental QUIPUX |
|  | Cierre del caso y entrega de información al cliente  |
|  | Registro de la interacción de la gestión en los sistemas utilizados por parte de la Dirección                |

Fuente: Levantamiento en campo en la Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

### 5.3. Descripción de procesos

Con esta actividad se busca determinar los métodos y criterios, con la finalidad de que las actividades descritas se realicen de una manera eficiente, permitiendo tener un control visual de cada actividad.

#### 5.3.1. Proceso de consultas para el servicio Courier / postal

El proceso de consultas dentro de la gestión que realiza la Dirección Nacional de Servicio al Cliente representa el 55% del total de las atenciones realizadas a clientes, de aquí la importancia de que se pueda establecer un procedimiento de gestión que permita estandarizar la atención.

### 5.3.1.1. Diagrama de flujo ejecución del proceso de consultas para el servicio Courier / postal

| PROCESO DE CONSULTAS - SERVICIO POSTAL / COURIER |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| Nº   | Actividad  | Responsable   | Registro / Observaciones   | Flujograma  |
|  | INICIO   |   |  | <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6{6}     6 -- SI --&gt; 3     6 -- NO --&gt; 7[7]     7 --&gt; 8[8]     8 --&gt; Fin([Fin])         </pre> |
| 1  | Ingreso del requerimiento a través de los canales formales de contacto   | * Teleoperador - Call Center<br>* Asesor de Balcón de Servicios |  |   |
| 2  | Solicitud de la información básica del cliente (número de cédula y nombres)  | * Teleoperador - Call Center<br>* Asesor de Balcón de Servicios | * Call Management<br>* Postal: SGR / Courier: Access                                       |   |
| 3  | Identificación del tipo de consulta del cliente  | * Teleoperador - Call Center<br>* Asesor de Balcón de Servicios | * Postal: SGR / Courier: Access  |   |
| 4  | Verificación de la información en los documentos electrónicos de apoyo   | * Teleoperador - Call Center<br>* Asesor de Balcón de Servicios | * Base de Conocimientos<br>* Comunicados Internos<br>* Portafolio de Productos y Servicios |   |
| 5  | Entrega de la información al cliente   | * Teleoperador - Call Center<br>* Asesor de Balcón de Servicios | * Call Management  |   |
| 6  | Se presentan más consultas?  | * Teleoperador - Call Center<br>* Asesor de Balcón de Servicios |  |   |
| 7  | Si el requerimiento es ingresado por Call Center el teleoperador envía la llamada a un sistema de calificación de atención | * Teleoperador - Call Center<br>* Asesor de Balcón de Servicios | * Call Management  |   |
| 8  | Registro de la interacción de la gestión en los sistemas utilizados por parte de la Dirección                              | * Teleoperador - Call Center<br>* Asesor de Balcón de Servicios | * Postal: SGR / Courier: Access  |   |
|  | FIN  |   |  |   |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

### 5.3.1.2. Ficha del Proceso de consultas para el servicio Courier / postal

Tabla 5. Diagrama de flujo ejecución del proceso de consultas para el servicio Courier / postal

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Codigo</b>              | DNSA-01-2013   |
| <b>Nombre del PROCESO:</b> | Consultas  |
| <b>PROPIETARIO:</b>        | Dirección Nacional de Servicio al Cliente  |
| <b>MISIÓN:</b>             | Proporcionar al cliente toda la información sobre sus dudas en relación a productos y servicios,   |
| <b>ALCANCE:</b>            | Todas las actividades comprendidas desde el recibimiento del requerimiento por parte del cliente hasta la entrega de la información solicitada |

| PROVEEDORES          | ENTRADAS                              |
|----------------------|---------------------------------------|
| Cliente externo      | Requerimiento                         |
| Marketing y Negocios | Productos y Servicios                 |
| Productividad        | Base de Conocimientos                 |
| SENAE                | Normas, Prohibiciones y Restricciones |
| ANP                  | Normas, Prohibiciones y Restricciones |
| UPU                  | Normas, Prohibiciones y Restricciones |

| SALIDAS                             | CLIENTES        |
|-------------------------------------|-----------------|
| Requerimiento gestionado            | Cliente Externo |
| Informe de Satisfacción del cliente | Productividad   |
| Monitoreos Contact Center           | Productividad   |
| Requerimiento registrado            | Productividad   |

| DOCUMENTACIÓN | REGISTROS   |
|---------------|---|
| Instructivos  | Registros derivados de los requerimientos recibidos (Base de Access - Base SGR) |

| INDICADORES                                    | FORMA DE CÁLCULO   | PERIODICIDAD | RESPONSABLE MEDICIÓN              |
|--|--|--------------|-----------------------------------|
| Nivel de Satisfacción del clientes.            | Nº de opiniones satisfactorias y muy satisfactorias / Total de opiniones recogidas | Semestral    | Productividad Servicio al Cliente |
| % Consultas Recibidas                          | (Nº de consultas recibidas / Total de requerimientos recibidos) * 100              | Mensual      | Productividad Servicio al Cliente |
| Nivel de Satisfacción del cliente corporativo. | Nº de opiniones satisfactorias y muy satisfactorias / Total de opiniones recogidas | Anual        | Productividad Servicio al Cliente |

| VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO |                                   |                        |
|----------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Capacitación del personal        | Políticas del Servicio al Cliente | Estadísticas Mensuales |

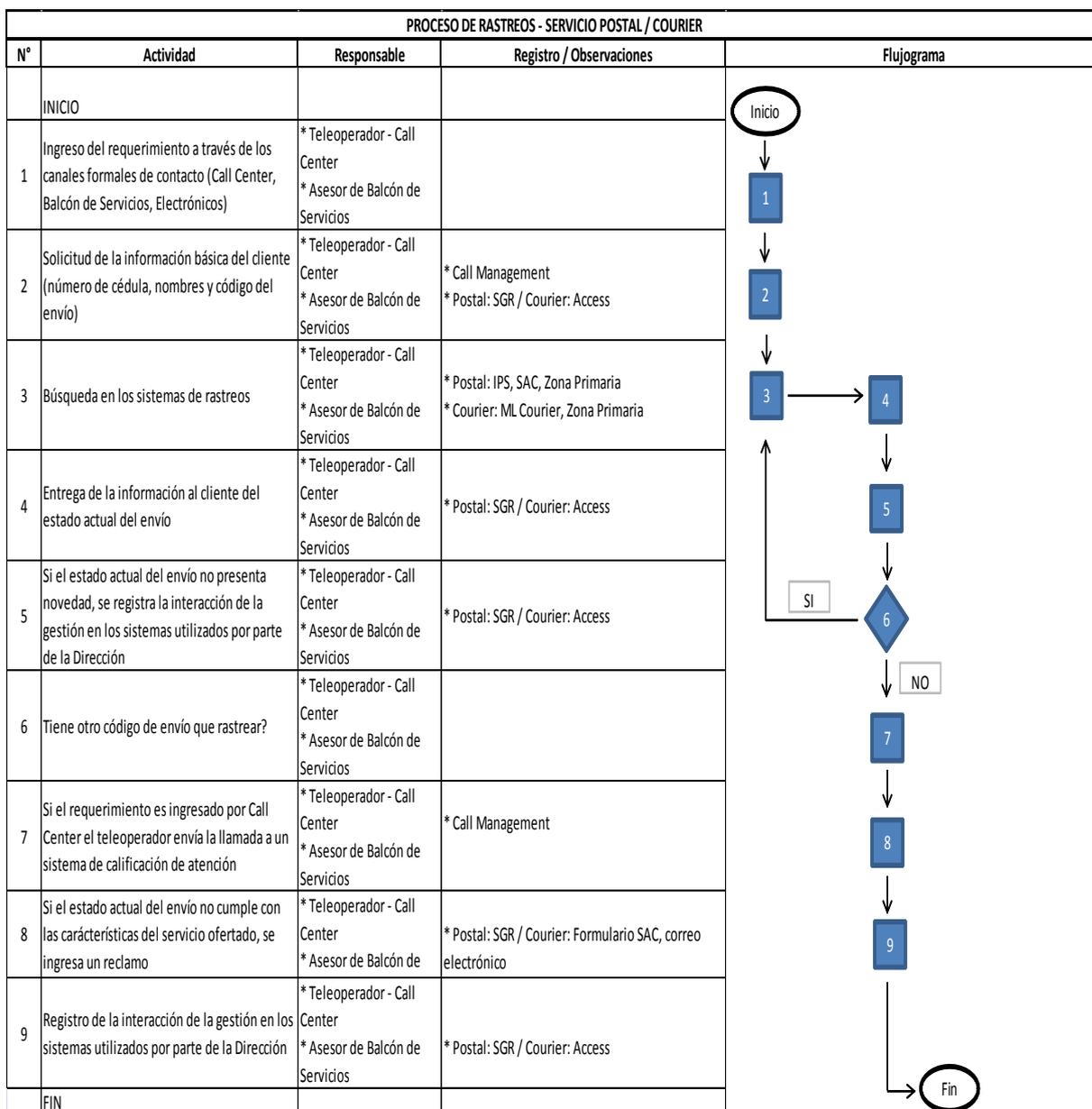
Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

### 5.3.2. Proceso de rastreo para el servicio Courier / postal

El proceso de rastreos en la Dirección Nacional de Servicio al cliente representa el 44% del total de las atenciones realizadas a clientes, lo interesante de esta actividad es que varias de las gestiones realizadas son para correspondencia internacional lo cual implica que los tiempos de repuesta deben ser cortos.

#### 5.3.2.1. Diagrama de flujo ejecución del proceso de rastreos para el servicio Courier / postal



Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

### 5.3.2.2. Ficha del Proceso de rastreos para el servicio Courier / postal

Tabla 6. Diagrama de flujo ejecución del proceso de rastreos para el servicio Courier / postal

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Codigo</b>              | DNSA-02-2013   |
| <b>Nombre del PROCESO:</b> | Rastreos   |
| <b>PROPIETARIO:</b>        | Dirección Nacional de Servicio al Cliente  |
| <b>MISIÓN:</b>             | Proporcionar al cliente toda la información sobre sus envíos nacionales e  |
| <b>ALCANCE:</b>            | Todas las actividades comprendidas desde el recibimiento del requerimiento por parte del cliente hasta la entrega de la información solicitada |

| PROVEEDORES               | ENTRADAS                                |
|---------------------------|---|
| Cliente externo           | ➔ Requerimiento                         |
| Marketing y Negocios      | ➔ Productos y Servicios                 |
| Productividad             | ➔ Base de Conocimientos                 |
| Consolidadora             | ➔ Información Club Correos              |
| Administraciones Postales | ➔ Información Envíos Postales           |
| Operaciones               | ➔ Información de envíos                 |
| Sucursales y agencias     | ➔ Información de envíos                 |
| ANP                       | ➔ Normas, Prohibiciones y Restricciones |
| UPU                       | ➔ Normas, Prohibiciones y Restricciones |
| SENAE                     | ➔ Normas, Prohibiciones y Restricciones |

| SALIDAS                             | CLIENTES          |
|-------------------------------------|-------------------|
| Requerimiento gestionado            | ➔ Cliente Externo |
| Informe de Satisfacción del cliente | ➔ Productividad   |
| Monitoreos Contact Center           | ➔ Productividad   |
| Requerimiento registrado            | ➔ Productividad   |

| DOCUMENTACIÓN                             | REGISTROS  |
|---|--|
| Manuales de Procedimientos e Instructivos | Registros derivados de los requerimientos recibidos (Base de Access - Base de SGR) |

| INDICADORES                                    | FORMA DE CÁLCULO   | PERIODICIDAD | RESPONSABLE MEDICIÓN              |
|--|--|--------------|-----------------------------------|
| Nivel de Satisfacción del clientes.            | $\frac{\text{Nº de opiniones satisfactorias y muy satisfactorias}}{\text{Total de opiniones recogidas}}$ | Semestral    | Productividad Servicio al Cliente |
| % Rastreos Recibidas                           | $\frac{\text{Nº de rastreos recibidas}}{\text{Total de requerimientos recibidos}} * 100$                 | Mensual      | Productividad Servicio al Cliente |
| Nivel de Satisfacción del cliente corporativo. | $\frac{\text{Nº de opiniones satisfactorias y muy satisfactorias}}{\text{Total de opiniones recogidas}}$ | Anual        | Productividad Servicio al Cliente |

| VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO |                                   |                        |
|----------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Capacitación del personal        | Políticas del Servicio al Cliente | Estadísticas Mensuales |

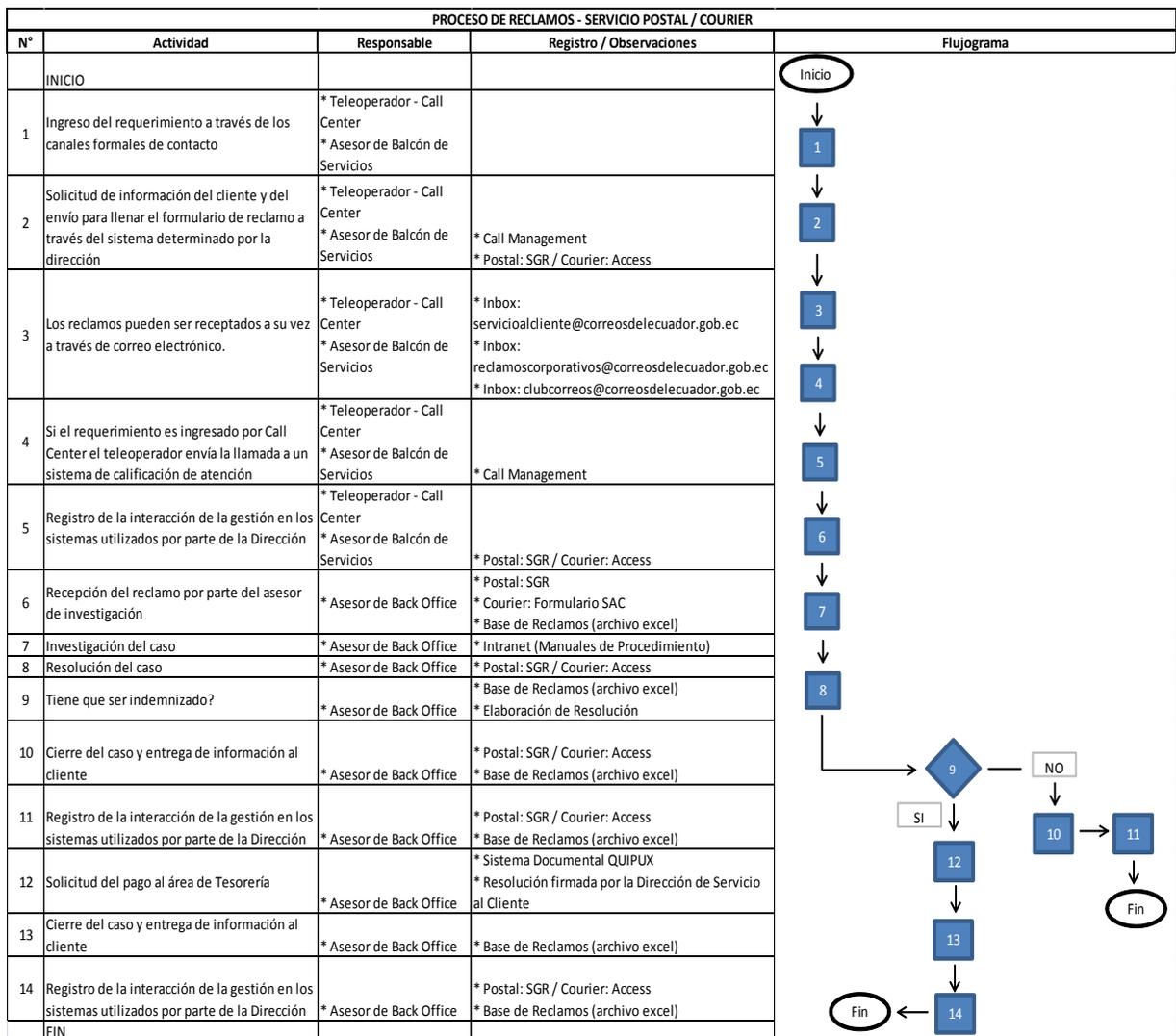
Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

### 5.3.3. Proceso de reclamos para el servicio Courier / postal

El proceso de reclamos en la Dirección Nacional de Servicio al cliente representa apenas el 2% del total de las atenciones realizadas a clientes, sin embargo son las atenciones que mayor riesgo generan ya que la percepción de satisfacción es muy baja, debido que no siempre los reclamos son solucionados satisfactoriamente a favor del reclamante y en varios de los casos implica el pago de una indemnización que representa un egreso de dinero para Correos del Ecuador.

#### 5.3.3.1. Diagrama de flujo ejecución del proceso de reclamos para el servicio Courier / postal



Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

### 5.3.3.2. Ficha del Proceso de reclamos para el servicio Courier / postal

Tabla 7. Diagrama de flujo ejecución del proceso de reclamos para el servicio Courier / postal

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Codigo</b>              | DNSA-03-2013  |
| <b>Nombre del PROCESO:</b> | Reclamos  |
| <b>PROPIETARIO:</b>        | Dirección Nacional de Servicio al Cliente   |
| <b>MISIÓN:</b>             | Solventar los inconvenientes presentados con los envíos de los clientes, realizando una |
| <b>ALCANCE:</b>            | Todas las actividades comprendidas desde el recibimiento del requerimiento por parte    |

| PROVEEDORES               | ENTRADAS                              |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Cliente externo           | Requerimiento                         |
| Marketing y Negocios      | Productos y Servicios                 |
| Productividad             | Base de Conocimientos                 |
| Consolidadora             | Información Club Correos              |
| Administraciones Postales | Información Envíos Postales           |
| Operaciones               | Información de envíos                 |
| Sucursales y agencias     | Información de envíos                 |
| Seguridad Postal          | Investigación del caso                |
| ANP                       | Normas, Prohibiciones y Restricciones |
| UPU                       | Normas, Prohibiciones y Restricciones |
| SENAE                     | Normas, Prohibiciones y Restricciones |

| SALIDAS                             | CLIENTES        |
|-------------------------------------|-----------------|
| Requerimiento gestionado            | Cliente Externo |
| Informe de Satisfacción del cliente | Productividad   |
| Monitoreos Contact Center           | Productividad   |
| Requerimiento registrado            | Productividad   |

| DOCUMENTACIÓN                             | REGISTROS  |
|---|--|
| Manuales de Procedimientos e Instructivos | Seguimiento Base de Reclamos<br>(de SGR - Formularios Físicos) |

| INDICADORES                                    | FORMA DE CÁLCULO  | PERIODICIDAD | RESPONSABLE MEDICIÓN              |
|--|---|--------------|-----------------------------------|
| % Reclamos Gestionados                         | $(\text{Reclamos Gestionados} / \text{Reclamos Recibidos}) * 100$   | Mensual      | Productividad Servicio al Cliente |
| % Reclamos Finalizados                         | $(\text{Reclamos Finalizados} / \text{Reclamos Recibidos}) * 100$   | Mensual      | Productividad Servicio al Cliente |
| Nivel de Satisfacción del cliente.             | $\text{N}^\circ \text{ de opiniones satisfactorias y muy satisfactorias} / \text{Total de opiniones recogidas}$ | Semestral    | Productividad Servicio al Cliente |
| Nivel de Satisfacción del cliente corporativo. | $\text{N}^\circ \text{ de opiniones satisfactorias y muy satisfactorias} / \text{Total de opiniones recogidas}$ | Anual        | Productividad Servicio al Cliente |

| VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO |                                   |                        |
|----------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Capacitación del personal        | Políticas del Servicio al Cliente | Estadísticas Mensuales |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

#### 5.4. Seguimiento y medición de los procesos

De acuerdo a la metodología propuesta en el capítulo II de esta investigación, se plantean indicadores de seguimiento y control que permitan medir el desempeño de los procesos planteados y garantizar un adecuado nivel de satisfacción en los usuarios del servicio.

La Dirección Nacional de Servicio al Cliente se encarga de atender los requerimientos presentados por los clientes a nivel de consultas, rastreos y reclamos, sobre los productos y servicios ofertados por la Empresa Pública Correos del Ecuador.

Dentro de lo cual es necesario medir o establecer los siguientes indicadores:

- **Indicador tiempo promedio de atención por canal:** Indica el tiempo medio utilizado en la atención de un requerimiento, ya sea por una consulta, rastreo o reclamo.
- **Indicador nivel de servicio por canal:** Indica el tiempo de espera antes de ser atendido, el cual puede variar de acuerdo al canal de atención utilizado.
- **Indicador nivel de satisfacción por canal:** Indica la percepción de satisfacción sobre un servicio recibido de acuerdo a una escala predefinida.

Tabla 8. Ficha de indicador N°1 consultas

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>CÓDIGO:</b>                 | IC-DNSA-01-2013  |
| <b>Nombre del indicador:</b>   | Nivel de Satisfacción del cliente  |
| <b>Período/Actualización:</b>  | Semestral  |
| <b>Descripción:</b>            | Percepción de satisfacción del servicio recibido                                   |
| <b>Cálculo:</b>                | Nº de opiniones satisfactorias y muy satisfactorias / Total de opiniones recogidas |
| <b>Método de Comprobación:</b> | Publicación en informe a gerencia general  |
| <b>Unidad Generadora:</b>      | Dirección Nacional de Servicio al Cliente  |
| <b>Responsable:</b>            | Director Nacional  |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

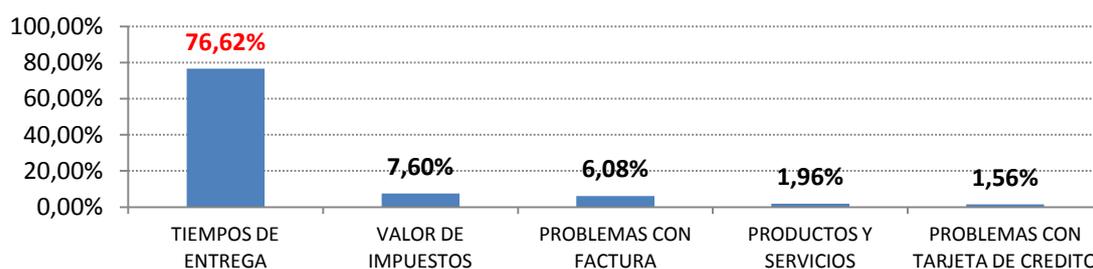
Este indicador se tiene una frecuencia semestral y su estructura es similar a la realizada para sustentar esta investigación, el cual nos permitirá identificar y medir si existe mejoría sobre la percepción de satisfacción de los ciudadanos usuarios del servicio.

**Tabla 9. Ficha de indicador N°2 consultas**

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>CÓDIGO:</b>                 | IC-DNSA-02-2013   |
| <b>Nombre del indicador:</b>   | % Consultas Recibidas   |
| <b>Período/Actualización:</b>  | Mensual   |
| <b>Descripción:</b>            | cantidad de consultas recibidas por tipo                              |
| <b>Cálculo:</b>                | (N° de consultas recibidas / Total de requerimientos recibidos) * 100 |
| <b>Método de Comprobación:</b> | Publicación en informe a gerencia general                             |
| <b>Unidad Generadora:</b>      | Dirección Nacional de Servicio al Cliente                             |
| <b>Responsable:</b>            | Director Nacional   |
| <b>Versión:</b>                | N°1   |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente  
 Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

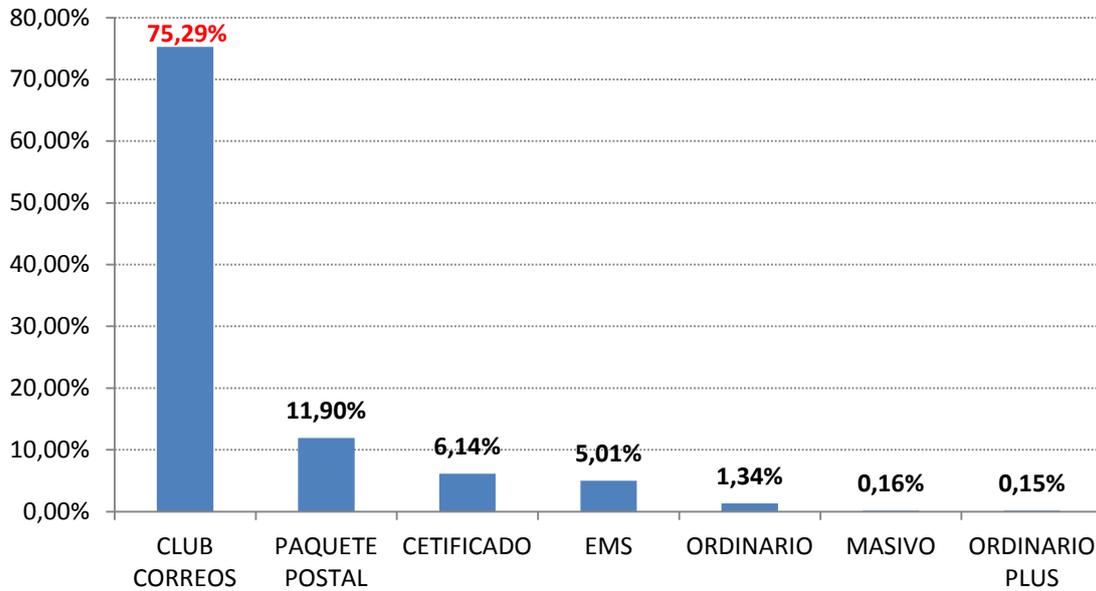
**Figura 11. Gráfico top 5 motivos de consulta**



Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente  
 Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

La figura 11 muestra los principales motivos de consulta donde los tiempos de entrega es el motivo más consultado con un 76,62% de los requerimientos.

**Figura 12. Gráfico participación de los servicios**



Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

A nivel de participación de servicios el servicio club correos, es el producto que más consultas registra con un 75,29% de los requerimientos al ser un servicio con un nuevo enfoque electrónico, esta participación es similar para los demás indicadores en relación a productos.

**Tabla 10. Ficha de indicador N°3 consultas**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>CÓDIGO:</b>                 | IC-DNSA-03-2013  |
| <b>Nombre del indicador:</b>   | Nivel de Satisfacción del cliente corporativo.                                     |
| <b>Período/Actualización:</b>  | Anual  |
| <b>Descripción:</b>            | cantidad de consultas recibidas por tipo   |
| <b>Cálculo:</b>                | Nº de opiniones satisfactorias y muy satisfactorias / Total de opiniones recogidas |
| <b>Método de Comprobación:</b> | Publicación en informe a gerencia general  |
| <b>Unidad Generadora:</b>      | Dirección Nacional de Servicio al Cliente  |
| <b>Responsable:</b>            | Director Nacional  |
| <b>Versión:</b>                | N°1  |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

Este indicador es una medición exclusiva para los clientes corporativos que son los más rentables para la empresa, en este sentido se logro determinar un top 50 de clientes que concentran el 50% del total del ingreso de la empresa los cuales serán monitoreados una vez al año, posteriormente se evaluará una nueva frecuencia de medición debido a que esta encuesta se realizará con una visita en campo lo cual implica mayor complejidad logística.

**Tabla 11. Ficha de indicador N°1 rastreos**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>CÓDIGO:</b>                 | IR-DNSA-01-2013  |
| <b>Nombre del indicador:</b>   | Nivel de Satisfacción del cliente  |
| <b>Período/Actualización:</b>  | Semestral  |
| <b>Descripción:</b>            | Percepción de satisfacción del servicio recibido                                   |
| <b>Cálculo:</b>                | Nº de opiniones satisfactorias y muy satisfactorias / Total de opiniones recogidas |
| <b>Método de Comprobación:</b> | Publicación en informe a gerencia general  |
| <b>Unidad Generadora:</b>      | Dirección Nacional de Servicio al Cliente  |
| <b>Responsable:</b>            | Director Nacional  |
| <b>Versión:</b>                | N°1  |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

A nivel del subproceso rastreos, estos clientes también serán incluidos en las encuestas de satisfacción semestrales, ellos formarán parte de la muestra que será evaluada a través de una entrevista telefónica.

**Tabla 12. Ficha de indicador N°2 rastreos**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>CÓDIGO:</b>                 | IR-DNSA-02-2013  |
| <b>Nombre del indicador:</b>   | % Rastreos Recibidas   |
| <b>Período/Actualización:</b>  | Mensual  |
| <b>Descripción:</b>            | Cantidad de rastreos realizados por tipo de producto.  |
| <b>Cálculo:</b>                | $(N^{\circ} \text{ de rastreos recibidas} / \text{Total de requerimientos recibidos}) * 100$ |
| <b>Método de Comprobación:</b> | Publicación en informe a gerencia general  |
| <b>Unidad Generadora:</b>      | Dirección Nacional de Servicio al Cliente  |
| <b>Responsable:</b>            | Director Nacional  |
| <b>Versión:</b>                | N°1  |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente  
 Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

A nivel de rastreos el servicio con mayor cantidad de requerimientos al momento de levantar la información del proceso en investigación es el servicio club correos, sin embargo este indicador es muy importante debido a que se anticipan posibles cambios en la normativa aduanera en la cual se ampara este servicio, eso implicaría un impacto en los usuarios razón por la cual es necesario el monitorear continuamente a fin de cuantificar el impacto, para poder re-planificar las estrategias de servicio y contar con planes de contingencia y de acción a las normativas aduaneras.

**Tabla 13. Ficha de indicador N°3 rastreos**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>CÓDIGO:</b>                 | IR-DNSA-03-2013  |
| <b>Nombre del indicador:</b>   | % Rastreos Recibidas   |
| <b>Período/Actualización:</b>  | Anual  |
| <b>Descripción:</b>            | Nivel de Satisfacción del cliente corporativo.                                     |
| <b>Cálculo:</b>                | Nº de opiniones satisfactorias y muy satisfactorias / Total de opiniones recogidas |
| <b>Método de Comprobación:</b> | Publicación en informe a gerencia general  |
| <b>Unidad Generadora:</b>      | Dirección Nacional de Servicio al Cliente  |
| <b>Responsable:</b>            | Director Nacional  |
| <b>Versión:</b>                | Nº1  |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

Los reclamos representan apenas el 2% del total de requerimientos atendidos en la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, en función de la cantidad no representan un peso considerable en comparación con los otros sub-procesos sin embargo a nivel de percepción del servicio juegan un papel importante porque un reclamo mal gestionado representa una alta publicidad negativa para la empresa y recuperar nuevamente esa confianza se torna complicada.

**Tabla 14. Ficha de indicador N°1 reclamos**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>CÓDIGO:</b>                 | IR-DNSA-01-2013                                  |
| <b>Nombre del indicador:</b>   | % Reclamos Gestionados                           |
| <b>Período/Actualización:</b>  | Mensual  |
| <b>Descripción:</b>            | Cantidad de reclamos atendidos                   |
| <b>Cálculo:</b>                | (Reclamos Gestionados / Reclamos Recibidos) *100 |
| <b>Método de Comprobación:</b> | Publicación en informe a gerencia general        |
| <b>Unidad Generadora:</b>      | Dirección Nacional de Servicio al Cliente        |
| <b>Responsable:</b>            | Director Nacional                                |
| <b>Versión:</b>                | Nº1  |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

**Tabla 15. Ficha de indicador N°2 reclamos**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>CÓDIGO:</b>                 | IR-DNSA-02-2013                                  |
| <b>Nombre del indicador:</b>   | % Reclamos Finalizados                           |
| <b>Período/Actualización:</b>  | Mensual  |
| <b>Descripción:</b>            | Cantidad de reclamos atendidos                   |
| <b>Cálculo:</b>                | (Reclamos Finalizados / Reclamos Recibidos) *100 |
| <b>Método de Comprobación:</b> | Publicación en informe a gerencia general        |
| <b>Unidad Generadora:</b>      | Dirección Nacional de Servicio al Cliente        |
| <b>Responsable:</b>            | Director Nacional                                |
| <b>Versión:</b>                | N°1  |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente  
 Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

**Tabla 16. Ficha de indicador N°3 reclamos**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>CÓDIGO:</b>                 | IR-DNSA-03-2013  |
| <b>Nombre del indicador:</b>   | Nivel de Satisfacción del cliente.   |
| <b>Período/Actualización:</b>  | Semestral  |
| <b>Descripción:</b>            | Cantidad de reclamos atendidos   |
| <b>Cálculo:</b>                | Nº de opiniones satisfactorias y muy satisfactorias / Total de opiniones recogidas |
| <b>Método de Comprobación:</b> | Publicación en informe a gerencia general  |
| <b>Unidad Generadora:</b>      | Dirección Nacional de Servicio al Cliente  |
| <b>Responsable:</b>            | Director Nacional  |
| <b>Versión:</b>                | N°1  |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente  
 Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

**Tabla 17. Ficha de indicador N°4 reclamos**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>CÓDIGO:</b>                 | IR-DNSA-04-2013  |
| <b>Nombre del indicador:</b>   | Nivel de Satisfacción del cliente corporativo.                                     |
| <b>Período/Actualización:</b>  | Anual  |
| <b>Descripción:</b>            | Cantidad de reclamos atendidos   |
| <b>Cálculo:</b>                | Nº de opiniones satisfactorias y muy satisfactorias / Total de opiniones recogidas |
| <b>Método de Comprobación:</b> | Publicación en informe a gerencia general  |
| <b>Unidad Generadora:</b>      | Dirección Nacional de Servicio al Cliente  |
| <b>Responsable:</b>            | Director Nacional  |
| <b>Versión:</b>                | Nº1  |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

### **5.5. Análisis de costos**

De acuerdo a lo planteado en el capítulo I de esta investigación una de las hipótesis planteadas, indicaba textualmente “El no contar con procesos encarece los costos de la atención de requerimientos”. El comprobar esta conjetura represento un reto importante ya que implicó el realizar un análisis de costo por transacción primero sin la aplicación de los procesos y después con la puesta en marcha de los procesos.

Los resultados de este ejercicio son los siguientes:

**Tabla 18. Resumen análisis de costos por transacción con y sin procesos**

|                                      | <b>Sin Procesos</b> | <b>Con Procesos</b> |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Cantidad de transacciones mes</b> | <b>30.875</b>       | <b>36.969</b>       |
| <b>GASTOS OPERATIVOS</b>             |                     |                     |
| Alianza Estratégica                  | \$ 1.534,60         | \$ 1.534,60         |
| Nómina                               | \$ 53.608,04        | \$ 53.608,04        |
| Suministros                          | \$ 373,05           | \$ 373,05           |
| Teléfono                             | \$ 1.866,50         | \$ 1.866,50         |
| Activos                              | \$ 2.108,12         | \$ 2.108,12         |
| Seguridad Postal                     | \$ 4.511,93         | \$ 4.511,93         |
| Área                                 | \$ 4.990,03         | \$ 4.990,03         |
| <b>TOTAL GASTOS MES</b>              | <b>\$ 68.992,27</b> | <b>\$ 68.992,27</b> |
| <b>COSTO POR TRANSACCIÓN</b>         | <b>\$ 2,23</b>      | <b>\$ 1,87</b>      |
| <b>AHORRO POR CADA TRANSACCIÓN</b>   |                     | <b>\$ 0,37</b>      |
| <b>AHORRO ANUAL</b>                  |                     | <b>\$ 163.409</b>   |

Fuente: Levantamiento en campo Dirección Nacional Servicio al Cliente

Elaboración y Diseño: Xavier Morales.

Del análisis de costos presentado en la tabla 18 que se encuentra detallado en el anexo 2, se puede apreciar que el implementar procesos y unificar la gestión de los servidores, contribuyo en un incremento en la capacidad de atender más requerimientos de clientes en un 20% que representan 6.094 atenciones adicionales.

El lograr este incremento en la capacidad de atender más requerimientos contribuyo en que el costo por transacción baje en \$ 0,37 por transacción lo cual representa un estimado de ahorro anual de \$ 163.409 lo cual representa que la incorporación de procesos además de contribuir al incremento de la satisfacción de los procesos tiene un impacto directo en el ahorro de la organización.

## **5.6. Mejora de los procesos**

De acuerdo a lo que se indicó en el capítulo I de esta investigación la Dirección Nacional de Servicio al Cliente no cuenta con procesos formalizados o documentos que hayan servido de referencia para plantear una mejora de los procesos, toda la información

recolectada se levantó en campo de acuerdo a la metodología planteada en el capítulo II, donde se realizaron entrevistas, y acompañamiento con varios de los servidores públicos para que se pueda levantar la información planteada en este documento, adicionalmente en los flujos propuestos se optimizó el proceso, se acortaron pasos y se unificó la gestión del macro-proceso y de los subprocesos planteados.

Este documento servirá de guía y documento base para futuros procesos de mejora ya sobre una base levantada, de igual manera los indicadores propuestos permitirán tener una panorámica general y completa de la gestión de la Dirección Nacional y de toda la empresa, ya que a través de estos indicadores la organización podrá evaluar cuales son las principales consultas, rastreos y reclamos por servicio y/o producto y de esta manera plantear oportunidades de mejora en los servicios ofertados a la ciudadanía.

#### **5.6.1. Resumen de mejoras implementadas**

Dentro de las mejoras incorporadas se puede destacar los siguientes aspectos:

- Antes no se contaba con ninguna información escrita de referencia sobre procesos del área, ahora ya existe una base del macro proceso y sus tres sub procesos.
- La información levantada permite unificar la gestión y la forma en cómo se gestionan los requerimientos de los clientes.
- El levantamiento de procesos impulsó a implementar una cultura de proceso en los servidores concienciando sobre la importancia de los mismos en la gestión de la dirección.
- Permitted el crear una matriz de indicadores que permitan realizar un control y seguimiento de la gestión y control de los procesos de la Dirección.
- Las propuestas planteadas no solo benefician a la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, sino que son aporte para toda la organización, ya que le permitirá contar con datos que les permita tomar decisiones sobre mejoras en los servicios y detectar aquellos procesos de las demás áreas que retrasan el flujo del proceso.
- El contar con un mapa de macro-procesos le permitirá a la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, incrementar su capacidad de negociación con otras Direcciones ya que será más fácil identificar como las otras Direcciones interactúan con el proceso de atención a clientes.

- A nivel de costos la incorporación de procesos contribuyo a generar un ahorro de \$0,37 centavos por transacción lo cual representa que al año existiría un ahorro de \$ 163.409 para la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, además de incrementar la satisfacción de los usuarios del servicio.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo a la metodología planteada en la investigación se realizó un diagnóstico y se evidenció la no existencia de procesos y la falta de procedimientos documentados que sirvan de base.
- Luego del análisis realizado se identificó un macro proceso: proceso de atención a clientes con tres sub-procesos: consultas, rastreos y reclamos. Este proceso se realiza en todos los canales de contacto ya sea telefónico, presencial o digital. Estos procesos son de directo impacto a los ciudadanos usuarios del servicio postal.
- El contar con procesos documentados y estandarizados permitirán lograr una mejor eficiencia de los servicios ofertados, los cuales tendrán una incidencia directa en la percepción de satisfacción de los usuarios del servicio postal.
- El contar con una estructura de procesos que permita estandarizar la gestión permite cumplir con el objetivo número 12 del PNBV 2009 – 2013, con el cual se orienta esta investigación, y también se alinea al PNBV 2013 – 2017 con el objetivo 1 “Consolidar un estado democrático y la construcción del poder popular”.
- A nivel de insatisfacción se diseñó una encuesta de satisfacción la cual presentó resultados buenos, solamente la calificación de satisfacción a nivel de reclamos mostró resultados negativos con una calificación del 54% de satisfacción, las demás variables evaluadas tuvieron resultados superiores al 83% lo cual es un resultado bueno, que se puede mejorar con el perfeccionamiento de los procesos.
- La Dirección Nacional de Servicio al Cliente con los indicadores propuestos podrá retroalimentar a las áreas con las que se involucra en procesos de apoyo con el objetivo de determinar aquellas actividades que demora la gestión o insatisfacción por parte del cliente final, para establecer mejoras o reestructuras de actividades.

## RECOMENDACIONES

- La Dirección Nacional de Servicio al Cliente de la Empresa Pública Correos del Ecuador siga poniendo en práctica el presente trabajo de investigación, con la finalidad de que contribuya al logro de sus objetivos institucionales y no quede como un documento teórico académico.
- Realizar capacitaciones continuas sobre la utilización de procesos y su importancia, con la finalidad de generar una cultura de procesos que permita realizar una reingeniería permanente que permita optimizar la gestión.
- La Dirección Nacional de Servicio al Cliente debe continuar documentando sus manuales, actualizando sus procesos e instructivos lo que permitirá tener una memoria departamental y organizacional de sus procesos esenciales y que son vitales para el desarrollo y prestación de los servicios hacia la ciudadanía.
- La Dirección Nacional de Servicio al Cliente debe realizar auditorías permanentes de sus procesos para determinar que el objetivo de cada uno de ellos se vea reflejado en la satisfacción de los clientes, para los cual debe apoyarse en los indicadores de procesos propuestos.
- La Empresa Pública Correos del Ecuador está próxima a incorporar nuevas tecnologías lo cual significa que sus procesos operativos a nivel de procesamiento de correspondencia cambien lo cual implica un impacto directo en los procesos propuestos actuales en esta investigación, para los cual se sugiere el realizar una actualización de los mismos una vez que estas implementaciones se realicen.

## Bibliografía

- Constitución de la Republica del Ecuador, aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente en Montecristi, Manabí (2008).
- HUMBERTO GUTIERREZ PULIDO., (2006) Calidad total; Mc Graw Hill
- JEFFREY N. LOWENTHAL., (1997) libro reingeniería de la organización; panorama
- Ley orgánica de empresas públicas, Dada por Ley s/n, publicada en Registro Oficial Suplemento 48 de 16 de Octubre del 2009.
- LUIS MIGUEL MENENE (10/07/2013 10:30); benchmarking: definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso obtenido de;
- <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso>
- PABLO ALCALDE SAN MIGUEL.,(2010) Calidad; ediciones paraninfo, s.a.
- Plan nacional del buen vivir, versión 2009 – 2013 y versión 2013 – 2017; obtenido en <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>
- Reingeniería de procesos (10/07/2013 12:00); Reingeniería de procesos obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422295004>
- Susana Pepper Bergholz (29/01/2013 17:21); Definición de gestión por procesos; obtenido de <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Seis Sigma ( 10/06/2013 23:29); definición de seis sigma obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/historia-six-sigma-hechos\\_153316/](http://www.ehowenespanol.com/historia-six-sigma-hechos_153316/)

## **Normativa interna de Correos del Ecuador**

- Estructura orgánica por procesos de Correos del Ecuador CDE E.P, aprobada el 30 de enero de 2012 en sesión de directorio según Resolución N° DIR-CDE E.P - 005-2012.
- Planificación Estratégica que comprende el período 2012 – 2016 aprobada por el Directorio de la misma el 05 de marzo del año 2012, mediante Resolución N° DIR CDE E.P 008 – 2012.

## **Referencias páginas web**

- <http://www.iso.org>
- <http://www.efqm.es>
- <http://www.agenciapostal.gob.ec/>
- <http://www.upu.int/en.html>
- <http://www.upaepweb.com.uy/>
- <http://www.clubcorreos.com.ec>
- <http://www.correosdelecuador.com.ec>

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Pregunta 1. NOMBRES

---

---

Pregunta 2. CIUDAD

---

Pregunta 3. PROVINCIA

---

Pregunta 4. EDAD

[\_\_\_\_\_]

Pregunta 5. GENERO

- 1. MASCULINO
- 2. FEMENINO

Pregunta 6. ¿Qué producto o servicio que ofrece Correos del Ecuador ha utilizado?

- 1. CLUB CORREOS
- 2. EMS
- 3. ENVIOS CERTIFICADOS
- 4. GIROS POSTALES
- 5. TARJETAS POSTALES
- 6. PAQUETES POSTALES

Pregunta 8. Por favor indique en términos generales qué tan satisfecho se encuentra con el servicio brindado por Correos del Ecuador.

- 1. MUY INSATISFECHO
- 2. INSATISFECHO
- 3. SATISFECHO
- 4. MUY SATISFECHO

Pregunta 9. ¿Se Ha acercado alguna vez a una agencia o sucursal de CDE?

- 1. SI
- 2. NO

Pregunta 10. Respecto a la atención brindada en nuestras agencias y sucursales, en general ¿qué tan satisfecho se encuentra?

- 1. MUY INSATISFECHO
- 2. INSATISFECHO
- 3. SATISFECHO
- 4. MUY SATISFECHO

Pregunta 11. ¿Se ha comunicado telefónicamente alguna vez con el Contact Center o con el departamento de Servicio al Cliente?

- 1. SI
- 2. NO

Pregunta 12. ¿Respecto a la atención telefónica brindada, en general ¿qué tan satisfecho se encuentra?

- 1. MUY INSATISFECHO
- 2. INSATISFECHO
- 3. SATISFECHO
- 4. MUY SATISFECHO

Pregunta 13. ¿Ha presentado alguna vez un reclamo sobre los servicios prestados por Correos del Ecuador?

- 1. SI
- 2. NO

Pregunta 14. En general con la atención de los reclamos, usted se encuentra:

- 1. MUY INSATISFECHO
- 2. INSATISFECHO
- 3. SATISFECHO
- 4. MUY SATISFECHO

ANEXO 2

Análisis de costos por servicio y ciudad

COSTO PROMEDIO MENSUAL SERVICIO AL CLIENTE

| SERVICIO     | RUBRO            | QUITO       | GUAYAQUIL    | TOTAL       | DEPOSITADA | RECIBIDA    |
|--------------|------------------|-------------|--------------|-------------|------------|-------------|
| Club Correos | Nómina           | \$22.752,03 | \$ 19.992,49 | \$42.744,52 | 0%         | 100%        |
|              | Suministros      | \$ 196,41   | \$ 99,73     | \$ 296,14   |            |             |
|              | Teléfono         | \$ 601,54   | \$ 692,79    | \$ 1.294,32 |            |             |
|              | Activos          | \$ 888,43   | \$ 778,68    | \$ 1.667,10 |            |             |
|              | Seguridad Postal | \$ 564,23   | \$ 187,76    | \$ 751,99   |            |             |
|              | Área             | \$ 1.903,18 | \$ 2.086,48  | \$ 3.989,65 |            |             |
| TOTAL        |                  | \$26.905,81 | \$ 23.837,93 | \$50.743,73 | -          | \$50.743,73 |

| SERVICIO    | RUBRO            | QUITO       | GUAYAQUIL   | TOTAL       | DEPOSITADA | RECIBIDA    |
|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Certificado | Nómina           | \$ 881,14   | \$ 774,27   | \$ 1.655,41 | 5%         | 95%         |
|             | Suministros      | \$ 7,61     | \$ 3,86     | \$ 11,47    |            |             |
|             |                  | \$ 23,30    | \$ 26,83    | \$ 50,13    |            |             |
|             | Teléfono         | \$ 34,41    | \$ 30,16    | \$ 64,56    |            |             |
|             | Activos          | \$ 564,23   | \$ 187,76   | \$ 751,99   |            |             |
|             | Seguridad Postal | \$ 73,71    | \$ 80,80    | \$ 154,51   |            |             |
|             | Área             | \$ 73,71    | \$ 80,80    | \$ 154,51   |            |             |
| TOTAL       |                  | \$ 1.584,38 | \$ 1.103,68 | \$ 2.688,07 | \$ 134,40  | \$ 2.553,66 |

| SERVICIO       | RUBRO            | QUITO       | GUAYAQUIL   | TOTAL       | DEPOSITADA | RECIBIDA    |
|----------------|------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Paquete Postal | Nómina           | \$ 1.625,32 | \$ 1.428,19 | \$ 3.053,51 | 5%         | 95%         |
|                | Suministros      | \$ 14,03    | \$ 7,12     | \$ 21,16    |            |             |
|                | Teléfono         | \$ 42,97    | \$ 49,49    | \$ 92,46    |            |             |
|                | Activos          | \$ 63,47    | \$ 55,63    | \$ 119,09   |            |             |
|                | Seguridad Postal | \$ 564,23   | \$ 187,76   | \$ 751,99   |            |             |
|                | Área             | \$ 135,96   | \$ 149,05   | \$ 285,01   |            |             |
| TOTAL          |                  | \$ 2.445,97 | \$ 1.877,24 | \$ 4.323,21 | \$ 216,16  | \$ 4.107,05 |

| SERVICIO | RUBRO       | QUITO     | GUAYAQUIL | TOTAL     | DEPOSITADA | RECIBIDA |
|----------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------|----------|
| EMS      | Nómina      | \$ 529,67 | \$ 465,42 | \$ 995,09 | 5%         | 95%      |
|          | Suministros | \$ 4,57   | \$ 2,32   | \$ 6,89   |            |          |

|  |                         |                    |                  |                    |                 |                    |
|--|-------------------------|--------------------|------------------|--------------------|-----------------|--------------------|
|  | <b>Teléfono</b>         | \$ 14,00           | \$ 16,13         | \$ 30,13           |                 |                    |
|  | <b>Activos</b>          | \$ 20,68           | \$ 18,13         | \$ 38,81           |                 |                    |
|  | <b>Seguridad Postal</b> | \$ 564,23          | \$ 187,76        | \$ 751,99          |                 |                    |
|  | <b>Área</b>             | \$ 44,31           | \$ 48,57         | \$ 92,88           |                 |                    |
|  | <b>TOTAL</b>            | <b>\$ 1.177,46</b> | <b>\$ 738,34</b> | <b>\$ 1.915,80</b> | <b>\$ 95,79</b> | <b>\$ 1.820,01</b> |

| SERVICIO  | RUBRO        | QUITO            | GUAYAQUIL        | TOTAL            | DEPOSITADA      | RECIBIDA         |
|-----------|--------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Ordinario | Nómina       | \$ 213,00        | \$ 187,17        | \$ 400,17        | 5%              | 95%              |
|           | Suministros  | \$ 1,84          | \$ 0,93          | \$ 2,77          |                 |                  |
|           | Teléfono     | \$ 5,63          | \$ 6,49          | \$ 12,12         |                 |                  |
|           | Activos      | \$ 8,32          | \$ 7,29          | \$ 15,61         |                 |                  |
|           | Área         | \$ 17,82         | \$ 19,53         | \$ 37,35         |                 |                  |
|           | <b>TOTAL</b> | <b>\$ 246,61</b> | <b>\$ 221,41</b> | <b>\$ 468,02</b> | <b>\$ 23,40</b> | <b>\$ 444,62</b> |

| SERVICIO       | RUBRO            | QUITO            | GUAYAQUIL        | TOTAL            | DEPOSITADA      | RECIBIDA         |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Ordinario Plus | Nómina           | \$ 27,06         | \$ 23,78         | \$ 50,83         | 5%              | 95%              |
|                | Suministros      | \$ 0,23          | \$ 0,12          | \$ 0,35          |                 |                  |
|                | Teléfono         | \$ 0,72          | \$ 0,82          | \$ 1,54          |                 |                  |
|                | Activos          | \$ 1,06          | \$ 0,93          | \$ 1,98          |                 |                  |
|                | Seguridad Postal | \$ 564,23        | \$ 187,76        | \$ 751,99        |                 |                  |
|                | Área             | \$ 2,26          | \$ 2,48          | \$ 4,74          |                 |                  |
|                | <b>TOTAL</b>     | <b>\$ 595,56</b> | <b>\$ 215,89</b> | <b>\$ 811,44</b> | <b>\$ 40,57</b> | <b>\$ 770,87</b> |

| SERVICIO      | RUBRO        | QUITO            | GUAYAQUIL          | TOTAL              | DEPOSITADA         | RECIBIDA |
|---------------|--------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------|
| Masivos (CNT) | Nómina       | \$ 768,94        | \$ 768,94          | \$ 1.537,89        | 100%               | 0%       |
|               | Suministros  | \$ 4,73          | \$ 7,20            | \$ 11,93           |                    |          |
|               | Teléfono     | \$ 7,98          | \$ 215,25          | \$ 223,23          |                    |          |
|               | Activos      | \$ 30,65         | \$ 28,47           | \$ 59,11           |                    |          |
|               | Área         | \$ 45,82         | \$ 150,69          | \$ 196,51          |                    |          |
|               | <b>TOTAL</b> | <b>\$ 858,11</b> | <b>\$ 1.170,55</b> | <b>\$ 2.028,66</b> | <b>\$ 2.028,66</b> | <b>-</b> |

| SERVICIO      | RUBRO            | QUITO            | GUAYAQUIL        | TOTAL              | DEPOSITADA         | RECIBIDA |
|---------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|----------|
| Exporta fácil | Nómina           | \$ 262,94        | \$ 231,05        | \$ 493,99          | 100%               | 0%       |
|               | Suministros      | \$ 2,27          | \$ 1,15          | \$ 3,42            |                    |          |
|               | Teléfono         | \$ 6,95          | \$ 8,01          | \$ 14,96           |                    |          |
|               | Activos          | \$ 10,27         | \$ 9,00          | \$ 19,27           |                    |          |
|               | Seguridad Postal | \$ 564,23        | \$ 187,76        | \$ 751,99          |                    |          |
|               | Área             | \$ 21,99         | \$ 24,11         | \$ 46,11           |                    |          |
|               | <b>TOTAL</b>     | <b>\$ 868,65</b> | <b>\$ 461,08</b> | <b>\$ 1.329,74</b> | <b>\$ 1.329,74</b> | <b>-</b> |

| SERVICIO           | RUBRO               | QUITO       | GUAYAQUIL | TOTAL       | DEPOSITADA  | RECIBIDA |
|--------------------|---------------------|-------------|-----------|-------------|-------------|----------|
| Notificaciones     | Alianza Estratégica | \$ 817,68   | \$ -      | \$ 817,68   | 100%        | 0%       |
| Notificaciones CDE | Nómina              | \$ 613,27   | \$ -      | \$ 613,27   | 100%        | 0%       |
|                    | Suministros         | \$ 4,73     | \$ -      | \$ 4,73     |             |          |
|                    | Teléfono            | \$ 45,55    | \$ -      | \$ 45,55    |             |          |
|                    | Activos             | \$ 7,56     | \$ -      | \$ 7,56     |             |          |
|                    | Área                | \$ 45,82    | \$ -      | \$ 45,82    |             |          |
| TOTAL              |                     | \$ 1.534,60 | \$ -      | \$ 1.534,60 | \$ 1.534,60 | \$ -     |

| SERVICIO      | RUBRO       | QUITO       | GUAYAQUIL   | TOTAL       | DEPOSITADA | RECIBIDA    |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Zona Primaria | Nómina      | \$ 1.525,68 | \$ 1.150,95 | \$ 2.676,63 | 0%         | 100%        |
|               | Suministros | \$ 18,91    | \$ -        | \$ 18,91    |            |             |
|               | Teléfono    | \$ 84,14    | \$ 63,47    | \$ 147,61   |            |             |
|               | Activos     | \$ 69,87    | \$ 52,71    | \$ 122,58   |            |             |
|               | Área        | \$ 183,27   | \$ -        | \$ 183,27   |            |             |
| TOTAL         |             | \$ 1.881,87 | \$ 1.267,13 | \$ 3.149,01 | -          | \$ 3.149,01 |

|  |  |  |  |             |             |              |
|--|--|--|--|-------------|-------------|--------------|
| TOTAL COSTO PROMEDIO MENSUAL SERVICIO AL CLIENTE |  |  |  | \$68.992,27 | \$ 5.403,33 | \$ 63.588,94 |
|--|--|--|--|-------------|-------------|--------------|

\* El porcentaje de correspondencia Depositada y Recibida de los Servicios Postales se calculó de acuerdo a la cantidad de envíos con código nacional y código internacional que ingresan con requerimientos a Servicio al Cliente.

Envíos con código nacional: 2,25%, y envíos con código internacional 97,75%

| <b>COSTO POR RUBROS</b> |                            |                     |
|-------------------------|----------------------------|---------------------|
| <b>Rubro</b>            | <b>Valores desglosados</b> | <b>Resumen</b>      |
| Alianza Estratégica     | \$ 1.534,60                | \$ 1.534,60         |
| Nómina                  | \$ 53.608,04               | \$ 53.608,04        |
| Suministros             | \$ 373,05                  | \$ 373,05           |
| Teléfono                | \$ 1.866,50                | \$ 1.866,50         |
| Activos                 | \$ 2.108,12                | \$ 2.108,12         |
| Seguridad Postal        | \$ 4.511,93                | \$ 4.511,93         |
| Área                    | \$ 4.990,03                | \$ 4.990,03         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>\$ 68.992,27</b>        | <b>\$ 68.992,27</b> |