

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PUCP

**ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE
GESTIÓN Y NOTIFICACIÓN DE RECLAMOS EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS POSTALES.**

Tesis para obtener el título de **INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR

Christian Eduardo Sulca Valenzuela

ASESOR:

Mag. José Alan Rau Álvarez

Lima, 22 de septiembre del 2021

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos quienes me brindaron su apoyo incondicional durante toda la carrera universitaria, a su vez, me dieron toda la confianza para demostrarle que con mucho esfuerzo se pueden alcanzar los objetivos.



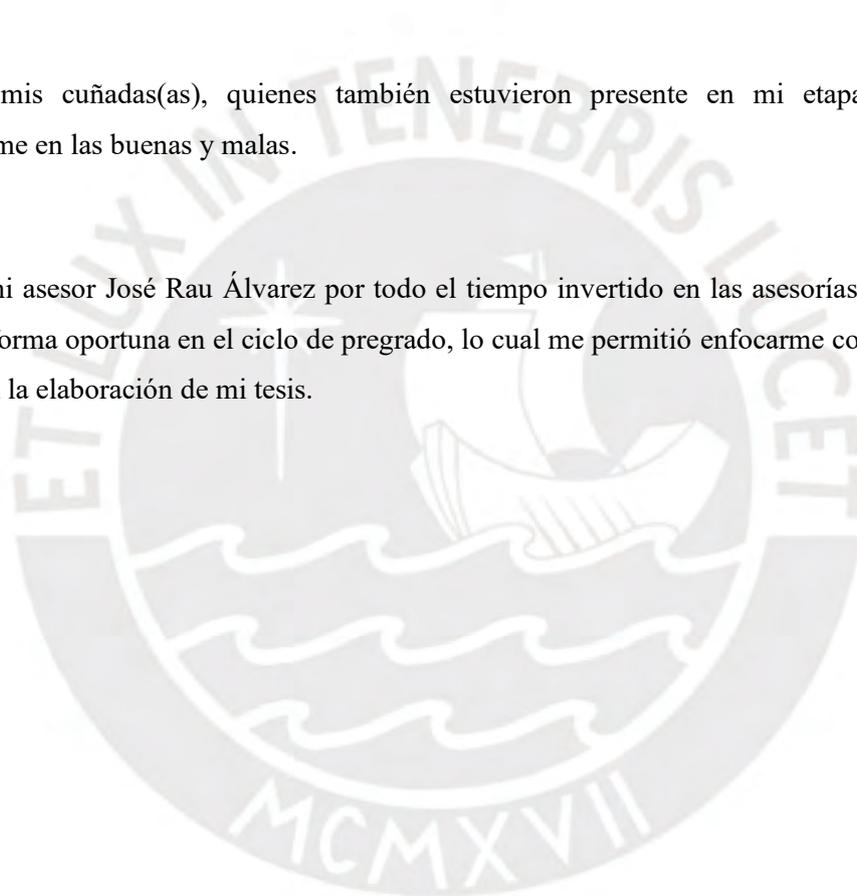
AGRADECIMIENTOS

Agradecer a mis padres, quienes me acompañaron en cada momento importante dentro de mi etapa universitaria y que lo siguen haciendo con el fin de lograr alcanzar todos los objetivos propuestos.

Agradecer a mis hermanos, quienes hasta la fecha me brindan todo el apoyo emocional mediante consejos y críticas constructivas, los cuales me ayudan a crecer tanto personal como profesionalmente.

Agradecer a mis cuñadas(as), quienes también estuvieron presente en mi etapa universitaria, acompañándome en las buenas y malas.

Agradecer a mi asesor José Rau Álvarez por todo el tiempo invertido en las asesorías y los consejos brindados de forma oportuna en el ciclo de pregrado, lo cual me permitió enfocarme con total claridad y seguridad en la elaboración de mi tesis.



RESUMEN

El presente trabajo de tesis está enfocado en la implementación de las diferentes herramientas de mejora continua, así como la implementación de una página web que permita que se tenga un mejor proceso de notificación en la gestión de reclamos.

La empresa, la cual se dedica a brindar diferentes tipos de servicios postales, y una serie de beneficios, tiene como objetivo, ser reconocida como a la empresa líder en todo Latinoamérica dentro del mercado postal, ya que actualmente cuenta con más de 50 administraciones/oficinas postales dentro del país, las cuales se encargan de interconectar los diferentes puntos de entrega.

Sin embargo, enfocándonos en el desarrollo del área de trabajo, es necesario identificar las oportunidades de mejora, en base a los cuales se desarrollará este trabajo. Para ello ha sido necesario estar involucrado dentro del área de trabajo para conocer como es el proceso de gestión de reclamos que realiza el área de atención al cliente, de acuerdo a ello, se ha determinado muchos puntos de mejora, no solo por el déficit que se tenía para que el cliente se encuentre satisfecho, sino por la poca eficiencia del proceso, motivo por el cual se logró obtener el diagnostico de las causas principales que son las que generan que la situación no sea la mejor posible.

Para determinar el diagnostico se ha hecho uso de las diferentes herramientas de ingeniería industrial y como resultado se presentaron diferentes propuestas de mejora que requería el área de trabajo y que hasta el momento se desconocía, ello con el fin de mejorar la situación actual de trabajo y optimizar el proceso.

Como es de conocimiento, cada cambio que se realiza en una organización, promueve que se tenga un plan de capacitación para que se logre realizar la adaptación al nuevo panorama y poder reducir la resistencia al cambio, y ello fue tomado en cuenta en cada propuesta, debido a que al contar con un personal cuyo rango de edad esta entre 50-65 años, es necesario que las capacitaciones sean parte del cambio y de la nueva cultura organizacional.

Una vez determinado las propuestas necesarias para la mejora continua, se realizó la evaluación de cada alternativa de mejora, con el fin de determinar su viabilidad en un periodo de evaluación de 12 meses. En ese sentido, los resultados obtenidos para cada propuesta fueron favorables, debido a que las deficiencias de la situación actual, han generado gastos inapropiados a través de indemnizaciones por diferentes conceptos, y ello se vio reflejado en los resultados finales, tomando en cuenta que para la implementación de las 5S, se obtuvo un VAN de S/4332.95 y TIR de 37%; para la implementación de un interfaz para el proceso de notificación, un VAN de S/4609.19 y TIR de 66%; para la implementación de indicadores operativos y de calidad, un VAN de S/4090.74 y TIR de 61%; siendo la segunda opción, la más rentable.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INDICE DE FIGURAS.....	v
INDICE DE TABLAS	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO	2
1.1 Investigaciones Previas.....	2
1.2 Herramientas Para la Mejora Continua de Calidad.....	3
1.2.1 Diagrama de Causa y Efecto.....	3
1.2.2 Diagrama de Pareto.....	4
1.2.3 Flujogramas.....	5
1.2.4 Los 5 porqués.....	6
1.2.5 Ciclo de Deming	7
1.2.6 Las 5S.....	8
1.2.7 Matriz de Criterios	10
1.2.8 Analisis y Diseño de Sistemas	11
1.3 Gestión.....	12
1.3.1 Gestión Gerencial.....	12
1.3.2 Gestión de Conocimiento.....	12
1.3.3 Gestión de Proyecto.....	12
1.4 Reclamo.....	13
1.5 Queja.....	13
1.6 Gestión de Reclamo.....	13
1.7 Servicio al Cliente.....	13
1.8 Back Office.....	14
CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ...	15
2.1 Concepción de Cliente y de Producto.....	15
2.1.1 Clientes.....	15

2.1.2 Servicio.	15
2.2 Perfil Organizacional y Principios Empresariales.	21
2.3 Entidades Participantes en el Modelo de Negocio.....	22
2.3.1 Clientes.....	22
2.3.2 Proveedores.	22
2.3.3 Gremios e Instituciones.....	23
2.3.4 Competidores.	23
2.4 Los Procesos y la Organizaciòn.....	24
2.4.1 Modelo de Procesos.	24
2.4.2 Organizaciòn de la Empresa.....	24
2.5 Descripción de los Procesos Operativos.	25
2.6 Area de Trabajo.....	27
2.6.1 Organizaciòn.	28
2.6.2 Area de Atenciòn al Cliente.....	28
2.6.3 Back Office Reclamos	28
CAPITULO 3: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	43
3.1 Problemas Generales.....	47
3.1.1 Emisiòn de Reclamo.	47
3.1.2 Consolidaciòn de reclamos.	49
3.1.3 Resoluciòn de reclamos.....	52
3.1.4 Notificaciòn de respuesta.	58
3.2 Selecciòn de Procesos a Priorizar.	58
3.2.1 Determinaciòn de las Causas Principales de cada Problema.	61
3.3 Diagnòstico.	73
CAPITULO 4: PROPUESTAS DE MEJORA	75
4.1 Herramientas de mejora continua.	75
4.2 Implementaciòn de la herramienta 5S dentro del àrea de trabajo como parte de un cambio en cultura organizacional del àrea de back office de atenciòn al cliente.	77

4.2.1 Seiri: Clasificación y descarte.....	78
4.2.2 Seitón: Organización.....	80
4.2.3 Seiso: Limpieza.....	81
4.2.4 Seiketsu: Higiene y Visualización.	82
4.2.5 Shitsuke: Compromiso y disciplina.	83
4.3 Implementar una interfaz de usuario/cliente que permita realizar las notificaciones de respuesta de forma mas eficiente.....	84
4.4 Implementación de indicadores operativos y de calidad, aplicando el Circulo de Deming, el cual permita mostrar la situación laboral del área de trabajo y las mejoras continuas.....	98
CAPITULO 5: EVALUACIÓN ECONOMICA.....	106
5.1 Determinación del COK ..	106
5.2 Evaluación económica de la implementación de las 5S ..	107
5.3 Evaluación económica de la implementación de una interfaz de usuario/cliente que permita realizar el proceso de notificaciones de respuesta de forma más eficiente.....	113
5.4 Evaluación económica de la Implementación de indicadores operativos y de calidad, aplicando el Circulo de Deming, el cual permita mostrar la situación laboral del área de trabajo y las mejoras continuas.	116
CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
6.1 Conclusiones ..	119
6.2 Recomendaciones ..	120
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	121
ANEXO	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Causa y Efecto	4
Figura 2: Diagrama de Pareto	5
Figura 3: Diagrama de Flujo para Procesos	6
Figura 4: Ciclo PDCA (Deming)	7
Figura 5: Las 5S's	9
Figura 6: Matriz de Criterios.....	10
Figura 7: Servicio Expreso Local	16
Figura 8: Cartas.....	16
Figura 9: Servicio Estafeta.....	17
Figura 10: Servicio Overnight	17
Figura 11: Concursos y Promociones	18
Figura 12: Encomiendas de Llegada.....	18
Figura 13: EMS.....	19
Figura 14: Impreso Común.....	19
Figura 15: Servicio de Filatelia.....	20
Figura 16: Giro Postal Nacional e Internacional.....	20
Figura 17: Correo Giros.....	21
Figura 18: Mapa Relacional.....	23
Figura 19: Mapa de Procesos.....	24
Figura 20: Organigrama.....	25
Figura 21: Flujograma de Envíos.....	27
Figura 22: Organigrama del área de Atención al Cliente	28
Figura 23: Modelo actual de la Solicitud de Reclamo	30
Figura 24: Diagrama de Flujo del Proceso de Consolidación de Reclamos	33
Figura 25: Diagrama de Flujo del Proceso de Asignación de Reclamos	34
Figura 26: Sistema de Operación Postal	35
Figura 27: Sistema Cedsum	36
Figura 28: Cotización De Oferta Y Demanda Tipo De Cambio Promedio Ponderado	39
Figura 29: SDR Valuation	40
Figura 30: Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Reclamos.....	41
Figura 31: Diagrama de Flujo del Proceso de Notificación de Respuesta.....	42
Figura 32: Programa de Ventas.....	43

Figura 33: Motivo de Reclamo	48
Figura 34: Identificación del Reclamante	48
Figura 35: Diagrama de Pareto	62
Figura 36: Diagrama de Causa-Efecto 1	63
Figura 37: Diagrama de Causa-Efecto 2	64
Figura 38: Diagrama de Causa-Efecto 3	64
Figura 39: Cantidad de Memorándums generdos y efectivos por mes	68
Figura 40: Cantidad de Expedientes asignados y concluidos por mes	69
Figura 41: Utilización de Hojas por Mes	72
Figura 42: Utilización de Sobres por Mes	72
Figura 43: Situación Actual de Trabajo sin Ningún Tipo de Descarte	79
Figura 44: Situación Actual de Trabajo sin Ningún Tipo de Descarte	79
Figura 45: Modelo de Escritorios en L	80
Figura 46: Situación Actual sin Organización	81
Figura 47: Interfaz Principal de la Plataforma	91
Figura 48: Registro de Usuario	92
Figura 49: Registro de Usuario – Operador Postal	93
Figura 50: Registro de Usuario – Cliente	93
Figura 51: Validación de Usuario	93
Figura 52: Inicio de Sesión - Cliente	94
Figura 53: : Solicitud de Reclamo	94
Figura 54: Documento Adjunto Como Reclamo	95
Figura 55: Verificación de Notificaciones	95
Figura 56: Lista de Reclamos Recibidos	96
Figura 57: Vista del Documento Adjunto	96
Figura 58: Respuesta del Tratamiento del Reclamo	97
Figura 59: Notificación de Respuesta	97
Figura 60: Verificación de Respuesta	98
Figura 61: Indicadores de Satisfacción	104
Figura 62: Ratio de Cumplimiento por Día	104
Figura 63: Indicadores Operativos y de Calidad	105
Figura 64: Dashboard de Atención al Cliente	105
Figura 65: Costo de Creación de Página Web	113
Figura 66: Laptop Asus	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Asignación de pesos a los servicios.....	44
Tabla 2: Matriz de Priorización 1	47
Tabla 3: Consecuencia de la alta dependencia en la realización de los expedientes	49
Tabla 4: Cantidad de Solicitudes de Cheques por Mes.....	50
Tabla 5: Cantidad de Solicitudes de Cheques por Mes.....	51
Tabla 6: Cantidad de Informes Postales por Mes	51
Tabla 7: Cantidad de Cartas por Mes.....	51
Tabla 8: Cantidad de Hojas Utilizadas al mes	51
Tabla 9: Cantidad de memorándums generados y efectivos por mes	56
Tabla 10: Cantidad de memorándums generados y efectivos por mes	59
Tabla 11: Matriz de Priorización 2	60
Tabla 12: Procesos Seleccionados	61
Tabla 13: Procesos Seleccionados	61
Tabla 14: Nivel de impacto de cada sub-causa.....	65
Tabla 15: Determinación de las sub-causas más influyentes 1	65
Tabla 16: Determinación de las sub-causas más influyentes 2.....	66
Tabla 17: Determinación de las sub-causas más influyentes 3.....	66
Tabla 18: Evolución de la remuneración en promedio vs el indicador de cumplimiento.....	67
Tabla 19: Cantidad de memorándums generados y efectivos por mes	68
Tabla 20: Cantidad de Expedientes asignados y concluidos por mes.....	69
Tabla 21: Cantidad de Memorándums por Mes.....	70
Tabla 22: Cantidad de Solicitudes de Cheques por Mes.....	70
Tabla 23: Cantidad de hojas del SDR y SBS Utilizadas.....	70
Tabla 24: Cantidad de Informes Postales por Mes	71
Tabla 25: Cantidad de Cartas por Mes.....	71
Tabla 26: Cantidad de Hojas Utilizadas al mes	71
Tabla 27: Cantidad de Hojas Utilizadas al mes	72
Tabla 28: Matriz de Priorización de las Herramientas de Mejora Continua a Utilizar.....	76
Tabla 29: Problemas Identificados en el Diagnostico.....	76
Tabla 30: Alternativas de Mejoras Según el Diagnostico.....	77
Tabla 31: Capacidad de Resolución de Casos por Día	83
Tabla 32: Cantidad de Cartas por Mes.....	86

Tabla 33: Cantidad de Sobres Utilizados en Cartas y Memorándums.....	86
Tabla 34: Indicadores Operativos y de Calidad	104
Tabla 35: Especificaciones del Estante	108
Tabla 36: Especificaciones del Bote de Basura	109
Tabla 37: Especificaciones del Escritorio en L.....	109
Tabla 38: Cotización de los Medios de Contratación	110
Tabla 39: Estimación de Costos por Hora/Operador	111
Tabla 40: Estimación de Costos Totales Fijos	111
Tabla 41: Estimación de Costos de Capacitación	111
Tabla 42: Estimación de Montos Indemnizatorios por Falta de Resolución	112
Tabla 43: Flujo de Caja de la Primera Alternativa	112
Tabla 44: Resultados.....	112
Tabla 45: Estimación de Costos por Hora	114
Tabla 46: Programación de Sesiones de Capacitación y Costos.....	114
Tabla 47: Costos Indemnizatorios por Falta de Notificación en Plazo.....	115
Tabla 48: Cantidad de Recursos Físicos Utilizados por Mes	115
Tabla 49: Flujo de Caja de la Segunda Alternativa	116
Tabla 50: Costo de Contratación Externa	117
Tabla 51: Salida de Efectivo por indemnización y Penalización.....	118
Tabla 52: Flujo de Caja de la Tercera Alternativa.....	118

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis permite abordar temas y herramientas que proporciona el curso de Ingeniería Industrial para la aplicación de un caso empresarial asociado a la industria del correo. Estas herramientas que abordan conceptos de calidad industrial como la aplicación de lluvia de ideas, diagrama de afinidad, diagrama de flujo, hojas de verificación, entre otros; asimismo herramientas de mejora de calidad como la aplicación de las 5S, la aplicación de estudio de métodos como el Diagrama de Operación del Proceso(DOP) y conceptos ergonómicos con el fin de que permitan contribuir con la identificación del diagnóstico de la empresa en estudio y por consiguiente las propuestas de mejora.

En el primer capítulo se abordará el marco teórico, donde se describirá los principales conceptos, metodologías y herramientas que proporciona el curso de Ingeniería Industrial y que serán utilizados en el proceso de desarrollo de la presente tesis.

En el segundo capítulo se describirá la situación actual de la empresa dentro de la industria del correo y la situación actual del área de back office reclamos de atención al cliente, para ello se detallará cada proceso que interviene en la gestión de solicitudes de reclamo a través de diagramas de flujos que permitan identificar de forma específica las oportunidades de mejora. Es decir, este capítulo nos permitirá enfocarnos en el área de back office, el cual tiene como función principal identificar los inconvenientes que impacta al cliente después de haber contratado un servicio y darle una resolución por medio del análisis de los sistemas internos y externos utilizados, así como la comunicación de los resultados.

El tercer capítulo, describirá el análisis de los procesos mencionados en el capítulo previo y la identificación de aquellos procesos que generan cuellos de botellas durante la gestión de cada reclamo a fin de seleccionar y diagnosticar los procesos críticos; también se identificarán aquellas principales dificultades que se presentan en cada gestión durante el uso de los sistemas de manejo de información, los cuales deberían ser herramientas eficientes para poder tener la base principal de las investigaciones a realizar.

En el cuarto capítulo se hará uso de las diferentes herramientas y metodologías que proporciona el curso de Ingeniería Industrial para poder realizar el diseño de las propuestas de mejora en base al diagnóstico identificado en el capítulo anterior.

En el quinto capítulo se realizará el análisis y la evaluación económica de las propuestas diseñadas en el capítulo anterior, con la finalidad de seleccionar la propuesta más conveniente para la empresa y determinar la viabilidad de su implementación.

Finalmente, en el último capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO 1. MARCO TEORICO

En este capítulo se abordará y detallara las definiciones de los problemas que se presentan en el proceso de gestión de reclamos con la finalidad de identificar cada proceso y subproceso que interviene en dicha gestión, asimismo se detallará las herramientas del curso de Ingeniería Industrial a emplearse, los cuales proporcionarán diversas alternativas de mejoras, todo ello con la finalidad de tener una noción de cómo se desarrollara y aplicara el plan de mejora.

1.1 Investigaciones Previas

Al abordar este presente trabajo sobre el área de back office reclamos de atención al cliente que presenta una empresa que se desarrolla en el sector Transporte y comunicaciones, es necesario mencionar que no solo esta empresa, el cual es objeto de estudio de dicho sector, tiene la preocupación de que los clientes presenten una satisfacción que permita generar una sensación de fidelidad, debido a que en toda empresa se presentan indicadores y estándares que actualmente son controlados y supervisados por entes regulatorios como Osiptel, Indecopi, entre otros, los cuales permiten brindarle la protección al consumidor.

Actualmente existen muchas empresas que ponen un énfasis en estos temas, y es necesario señalar que a medida que pasan los años, se crean empresas en todos los sectores y generan una alta competitividad, es por ello que el cliente al saber que ya no solo existen una sola compañía o empresa que le pueda brindar sus servicios, se encuentra en la facultada de generar preferencias por aquellas que le brindan un buen servicio no solo al momento de generar la compra del producto o adquisición del servicio, sino después de dicha acción.

Es por ello que el servicio postventa está en total crecimiento, un claro ejemplo está presente en las empresas teleoperadoras como Claro, Movistar, Entel, los cuales tercerizan su servicio para brindarle al cliente una asesoría telefónica mediante un call o contact center, como información de los servicios y equipos, estados de cuenta y especialmente una gestión muy importante que año tras años está en total crecimiento, que son las solicitudes de reclamos, que se originan por un disgusto por parte del cliente.

Estas gestiones no son pasados por alto y toda empresa tiene el deber de tomar una solicitud de reclamo, registrarla, resolverlo y notificarlo en un plazo establecido, caso contrario estarían en riesgo de que los entes regulatorios mencionados puedan realizar una penalización dependiendo de la gravedad del caso.

Por otro lado, ha sido importante investigar trabajos realizados anteriormente con empresas de manufactura y servicio con el fin de encontrar una relación entre el servicio postventa y el éxito que pueda tener una empresa optando por la preferencia y fidelización de los clientes.

Es por lo que abordando lo investigado, es necesario mencionar que se ha logrado encontrar dos trabajos de tesis que involucran al servicio de postventa como enfoque principal.

Según Carlos Parra (2016), quien realizó un estudio a dos concesionarios de vehículos chinos, menciona que el origen de esta investigación nace con el interés de proponer alternativas de mejora en el sector automotriz, el cual está en crecimiento, para ello se enfoca principalmente en el ofrecimiento de servicios adicionales con el fin de lograr obtener la preferencia del cliente (fidelización), el cual implica que el cliente regrese a adquirir nuevamente el servicio de comprar en varias oportunidades haciendo notar la preferencia de este sobre otras empresas del mismo sector. Asimismo, ello no solo implica generar una fidelidad, sino de brindarle al cliente una buena imagen como empresa de servicios que permita expandir la preferencia no solo para un cliente, sino para muchos que no logran satisfacer sus necesidades.

Por otro lado Collachagua & Gutierrez (2017), señalan a través de su trabajo de tesis llamado “Influencia de la gestión del servicio postventa en la fidelización del cliente del leasing financiero en una empresa bancaria”, en el que menciona que el servicio postventa es una estrategia que permite conseguir la fidelización del cliente, logrando abrir nuevas oportunidades donde la empresa pueda aprovechar y obtener mayor rentabilidad, es por ello que en su trabajo de tesis presentan un enfoque del impacto originado por el problema presente en el servicio postventa con el fin de que la empresa bancaria pueda ser más competitivo en el mercado financiero.

En tal sentido, ambas investigaciones son muy útiles para poder determinar el impacto de un mal servicio postventa que pueda impactar no solo en la imagen de la empresa sino, la rentabilidad y competitividad que permita que la empresa este en constante crecimiento. En base a ello, nos enfocaremos en esta temática con el fin de poder encontrar múltiples oportunidades de mejora en la empresa Servicios Postales.

1.2 Herramientas Para la Mejora Continua de Calidad

Son considerados también, metodologías de resolución de problemas, debido a que proporcionan un apoyo muy importante, el cual permite hacer uso de los recursos de forma eficiente. Según Carro & Gonzales (2015), señala que estas herramientas son utilizadas para estudiar la realidad con el fin de identificar las causas que generan el problema y obtener las soluciones respectivas.

1.2.1 Diagrama de Causa y Efecto

Herramienta conocida también, por la forma del diagrama, con el nombre de “diagrama de espina de pescado”, tiene como función principal identificar las causas que influyen en un determinado problema y por consecuente sus efectos.

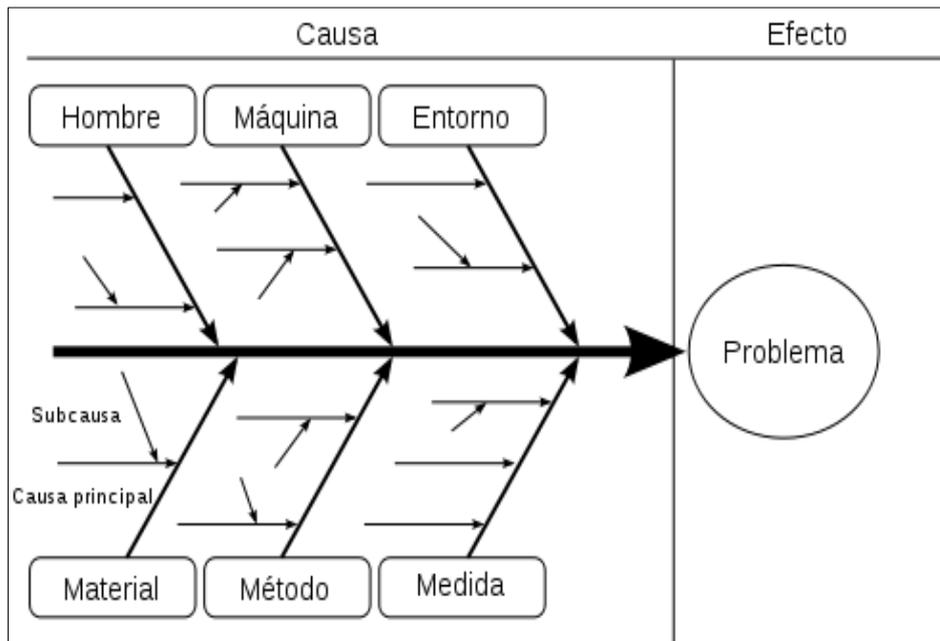


Figura 1: Diagrama de Causa y Efecto

Fuente: Jorge Saiz (2017)

Según Fariña & Gonzales (1998), señalan que la mejor forma de hacer uso de esta herramienta es de forma grupal debido a que de esta manera se pueden generar una gran cantidad de ideas que pueda ayudar a determinar las causas potenciales del problema. Es por ello que al hacer uso de este diagrama se debe tener en cuenta algunos puntos importantes, los cuales son:

- Definir de forma clara el efecto que queremos mejorar.
- Analizar e identificar los factores (mano de obra, maquinaria, materiales, métodos, medio ambiente y mantenimiento) que influyen en el proceso vinculado con el efecto.
- Una vez identificados los factores, se procede a determinar las causas y sub-causas, los cuales forman sub-espigas en el diagrama con el fin de determinar las relaciones entre los efectos y las causas
- Se procede a elaborar el diagrama con las causas del problema vinculados al efecto y de esta forma identificar el nivel de influencia de dichas causas sobre el efecto.

1.2.2 Diagrama de Pareto

Es una herramienta de mejora para la calidad cuya función es ayudar a determinar las prioridades para cada actividad/proceso, cuya grafica de barra muestra los problemas que se presentan en un proceso.

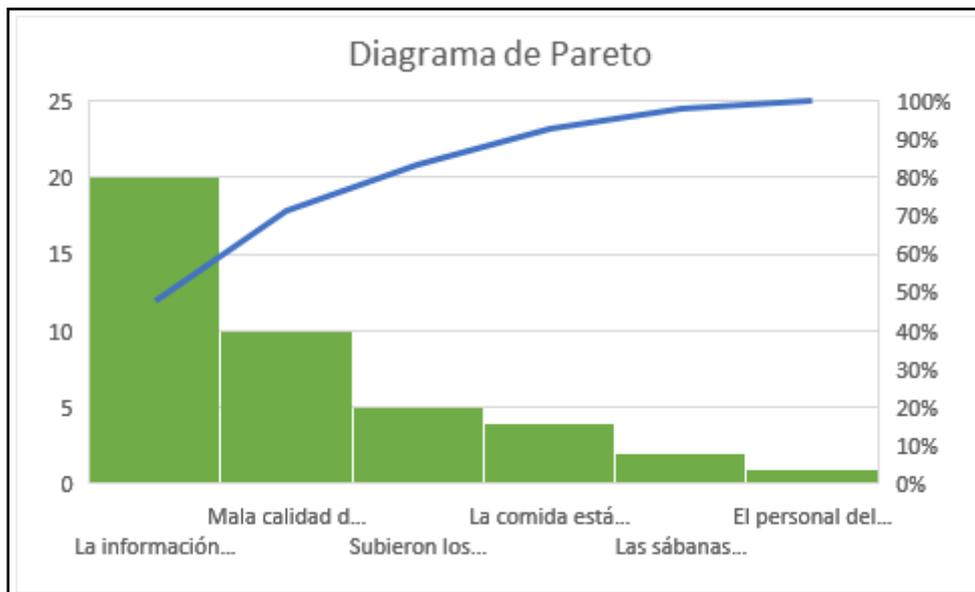


Figura 2: Diagrama de Pareto

Fuente: Gehisy (2017)

Según M. Suarez (2008), menciona que cuando el diagrama de Pareto es utilizado para resolver problemas en las actividades, es necesario analizar el problema desde distintos puntos de vista con la finalidad de encontrar las prioridades con distintos gráficos y pueda ayudar a obtener una sólida solución.

Según Fariña & Gonzales (1998), mencionan que el diagrama de Pareto es útil para determinar los factores que influyen de forma relevante, presentar las causas de los problemas de forma relativa, definir el alcance de una situación y establecer el camino a tomar antes de una situación dada. Es por lo que, para la elaboración de dicho diagrama, se debe tener en cuenta los siguientes pasos que se mencionaran a continuación:

- Determinar las causas principales de una situación
- Tabular los datos adecuadamente
- Ordenar las causas de forma descendente (de mayor a menor relevancia)
- Calcular las frecuencias relativas de las causas
- Representar las frecuencias de las causas a través de un gráfico de forma descendente.

1.2.3 Flujogramas

Esta herramienta se usa especialmente en la descripción de procesos, ya que muestran el funcionamiento de un determinado proceso mediante el uso de símbolos establecidos.

Según Manene (2011), menciona que un diagrama de flujo es una herramienta útil que permite entender cada fase/procedimiento dentro de un proceso, y ello da pie a que dicho proceso se pueda estudiar y mejorar.

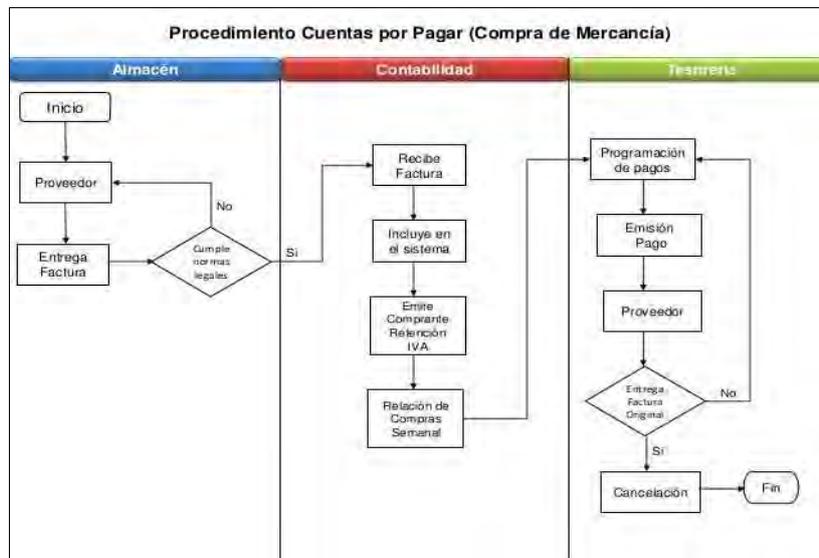


Figura 3: Diagrama de Flujo para Procesos

Fuente: Alexander Nova (2017)

Existe una variedad de tipos de flujogramas, los cuales dependen del proceso que se desea analizar, al alcance que se desea determinar y el tipo de información que se manejará.

Según Fariña & Gonzales (1998), indican que los flujogramas son utilizados para las siguientes acciones:

- Identificar aquellas actividades y recursos (material y humano) que pertenecen al proceso que se desea analizar.
- Comunicar los procedimientos necesarios que se realizan dentro de un proceso.
- Optimizar el proceso.
- Realizar comparativas del procedimiento a realizar en un proceso entre organizaciones.

1.2.4 Los 5 porqués

Es una herramienta y/o técnica de análisis que es utilizado a base de preguntas y parte de un problema determinado, estas preguntas ayudan identificar las relaciones de causa y efecto que produce este problema mediante un proceso de retroceso el cual permite ir del problema a las causas principales.

A base de esta técnica, se puede obtener información que a simple vista no puede determinarse como las causas que originan problemas, asimismo permite identificar oportunidades de mejora y solución a dicho problema.

Asimismo, tiene como ventaja, ser la más efectiva cuando se requiere identificar las causas que originan ciertos problemas presentes en una organización o específicamente en algún departamento, a su vez el uso de esta herramienta genera un menor costo y demanda un menor tiempo a diferencia de las demás herramientas que cumplen la misma función.

1.2.5 Ciclo de Deming

El ciclo de Deming o también llamado el círculo PDCA, es una herramienta o estrategia de mejora continua utilizada por muchas empresas, el cual consta de 4 pasos fundamentales que permitirán proporcionar soluciones a los problemas y mejora en la competitividad de la empresa, para ello, es necesario mencionar que esta herramienta es utilizada en los sistemas de gestión de calidad (SGC).

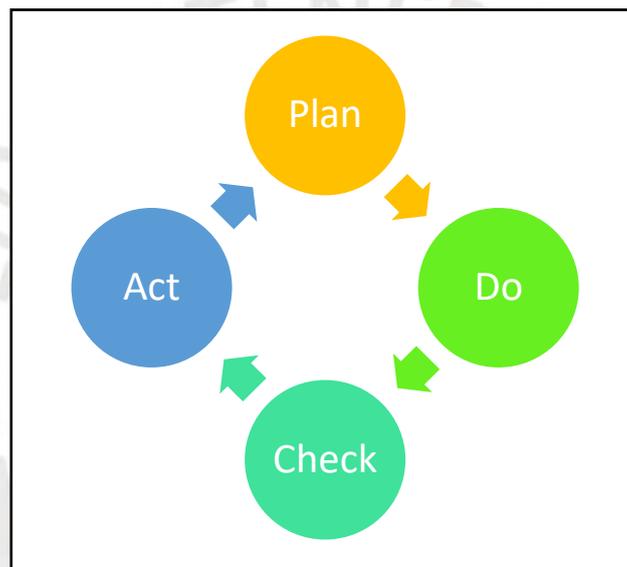


Figura 4: Ciclo PDCA (Deming)
Fuente: Mariane Gonçalves (2018)

Según Alemany (2004), señala que fue una técnica de Shewart que fue tomada, desarrollada y difundida por E. Deming con la finalidad de presentar una alternativa de mejora sobre los procesos tanto internos como externos.

PDCA es un acrónimo cuyas letras representan lo siguiente: plan (planificar), do(hacer), check(verificar), act(actuar), los cuales se explicaran a continuación:

- Plan (Planificar): En este primer paso se analiza el proceso con el fin de tomar decisiones y determinar qué cambios generara una mejora y como se podría realizar, para hacer efectivo ello, se realiza 5 pasos:
 - 1) Definir el Objetivo: En este punto se determinará qué es lo que se va hacer y que es lo que se quiere lograr.

- 2) Recopilar los Datos: A continuación, se debe de realizar una investigación que permita determinar qué datos son necesario, donde se debe buscar esos datos y que es lo que se debe medir.
 - 3) Elaborar el Diagnostico: Por consiguiente, una vez obtenido los datos requeridos, se deberá ordenar los datos para analizar cómo se originan y el motivo de su origen y que es lo que produce, con el fin de elegir el plan de acción.
 - 4) Elaborar Pronóstico: Seguido al análisis de datos, se procede a realizar predicciones de resultados y a determinar las posibles acciones a realizar.
 - 5) Planificar los Cambios: En este último punto se debe tomar una decisión de los cambios a ejecutar, tanto el lugar y fecha, quienes lo ejecutarán, entre otros.
- Do (Hacer): En este paso se debe efectuar la decisión que se haya tomado en el paso anterior, para ello es necesario realizar ensayos para luego revisar los resultados para ver que ajustes requiere con el fin de llevar los resultados a situaciones reales de trabajo.
 - Check (Verificar): Una vez efectuado el/los cambios en el paso dos, se procede a la verificación, el cual consiste en observar los efectos producido por los cambios efectuados y determinar si dichos cambios permiten lograr el objetivo proyectado.
 - Act (Actuar): En este último paso se estandarizan los cambios realizados y se normalizan las soluciones obtenidas estableciendo las condiciones que favorecen la ejecución de ello

1.2.6 Las 5S

Las 5S es un método que proporciona orden, limpieza que permite mejorar las condiciones de organización y da pie a que una empresa de servicios o de manufactura puedan brindar un servicio de mejor calidad.

Según SIG Consulting (2018), menciona que las 5S es una metodología de mejora continua utilizada para desarrollar un ambiente laboral muy eficiente con el fin de vincular la cultura de calidad en la organización y permita obtener mejores estándares de calidad.

Según Guachisaca & Salazar (2009); señalan que las 5S representan las iniciales de las 5 fases de la mitología, las cuales se mencionaran a continuación:



Figura 5: Las 5S's

Fuente: Ipsum (2018)

- SEIRI (Clasificación): La clasificación abarca no solo lo necesario, sino implica descartar, es decir implica distinguir entre lo necesario que se desea mantener dentro del área de trabajo y no innecesario que se debe de descartar o desechar.
- SEITON (Orden): En esta fase, el cual es después de haber realizado la clasificación, consiste organizar todas las cosas con el fin de identificarlas con facilidad cuando sean necesarias. Para ello se requiere designar una ubicación y un nombre para cada cosa (herramienta o recurso) los cuales deberán situarse al alcance de las manos para poder movilizar las cosas con mayor facilidad.
- SEISO (Limpieza): En esta fase, se da un enfoque en generar un ambiente muy agradable. Según Gonzales (2013), menciona que esta fase consiste en eliminar las fuentes de suciedad con el objetivo de proporcionar un excelente estado saludable dentro del área de trabajo y evitar la presencia de anomalías.
- SEIKETSU (Estandarización): En esta fase, se da enfoque a la higiene y visualización y actúa como una condición estandarizada en un periodo determinado manteniendo un control de las fases mencionadas anteriormente (Clasificación y orden).

- SHITSUKE (Disciplina): Según Gonzales (2013), señala que esta fase consiste en el continuo trabajo de acuerdo con los procedimientos establecidos con el fin del promover a mejora continua y el entorno de trabajo a base de excelentes hábitos.

1.2.7 Matriz de Criterios

También llamada matriz de priorización es una herramienta que se representa mediante una matriz de doble entrada, a través de las filas se colocan las posibles soluciones a elegir, mientras que en las columnas se posicionan los criterios que serán tomados en cuenta para determinar qué solución de todas las que están dentro de la matriz, es la solución adecuada al problema existente. Para ello se debe de asignarle una valorización o ponderar cada criterio para luego evaluar la calificación que se va a obtener y de esa forma elegir la mejor opción.

Criterio Opción	Ubicación			Precio de alquiler			Número de m ²			Vista			Estado			Total
	Peso	Total		Peso	Total		Peso	Total		Peso	Total		Peso	Total		
Apto en el barrio centro	3	35%	1,05	4	25%	1	2	20%	0,4	1	15%	0,15	2	5%	0,1	2,7
Apto ubicado en ciudad vieja	5	35%	1,75	3	25%	0,75	3	20%	0,6	5	15%	0,75	3	5%	0,15	4
Apto en el barrio cordón	3	35%	1,05	3	25%	0,75	4	20%	0,8	3	15%	0,45	3	5%	0,15	3,2
Apto en tres cruces	3	35%	1,05	5	25%	1,25	2	20%	0,4	4	15%	0,6	2	5%	0,1	3,4

Figura 6: Matriz de Criterios

Fuente: Ingenio Empresa (2018)

A continuación, se describirá a detalle cada paso para la elaboración de esta matriz, el cual, es muy sencillo y permite que se pueda obtener una solución óptima de acuerdo.

- **Definir objetivo:**

La definición del objetivo por el cual será utilizado esta herramienta debe de ser claro y conciso, el cual le permita al usuario poder tener la noción de la finalidad del porque se busca hacer uso de esta herramienta en este caso.

- **Determinar las alternativas de solución**

Una vez establecido el objetivo, se realizará la determinación de las opciones o alternativas de solución asociadas a dicho problema, con el fin de no solo tener una posible solución, sino varias que puedan ser evaluadas para tener una decisión clara de que alternativa es la mejor.

- **Determinar los criterios:**

En este paso se determina aquellos factores que influirán en la realización del objetivo, de tal forma que ayuden a que el problema existente pueda ser solucionado a base de múltiples criterios los cuales serán evaluados.

- **Asignar pesos a los criterios:**

Luego de haber determinado los criterios a evaluar, se le asignara un peso de ponderación a cada criterio de acuerdo con el grado de participación en la elección de una solución factible, en algunos casos se hace uso de una matriz de enfrentamiento para poder determinar qué criterios deberían de tener mayor ponderación que otros.

- **Realizar la evaluación de cada alternativa**

Por último, se realizará el enfrentamiento de todas las opciones determinadas mediante los pesos de cada criterio establecido, asignándole una puntuación a cada criterio por alternativa de acuerdo con el beneficio que presenta cada alternativa, con la finalidad de determinar la calificación final (pesos de criterio * puntuación = calificación final) y obtener la alternativa que brinda una mejor solución al problema diagnosticado.

1.2.8 Análisis y Diseño de Sistemas

Es un proceso que se encarga de integrar el uso de muchas herramientas con los talentos que pueda presentar el analista de sistemas con la finalidad de mejorar de manera sistemática la situación actual de la empresa, a través del análisis, diseño e implementación de sistemas de información computarizados.

Ciclo de Vida y Desarrollo de Sistemas

Es una metodología lógica y sistemática que permite determinar cómo un sistema de información puede apoyar las necesidades de la empresa y que presenta 7 fases para el ciclo de desarrollo del sistema, los cuales serán mencionados a continuación:

- Identificación de los problemas, oportunidades y objetivos
- Determinación de los requerimientos humanos de información
- Análisis de las necesidades del sistema
- Diseño del sistema recomendado
- Desarrollo y documentación del software
- Prueba y mantenimiento del sistema
- Implementación y evaluación del sistema

Sin embargo, de todas las fases mencionadas, 4 de ellas son fundamentales, los cuales denotaremos de la siguiente manera:

- **Planificación:** En esta primera fase, se determina el motivo de la necesidad de crear un sistema de información y la forma en cómo se va realizar.
- **Análisis:** En esta etapa del SDLC, el analista de sistemas y el equipo de proyecto trabajan en conjunto para identificar las oportunidades de mejora mediante la generación de un nuevo sistema.
- **Diseño:** En esta fase se determina el funcionamiento del software y hardware dentro del sistema.
- **Implementación:** En esta última fase, una vez diseñado el sistema, se procede a realizar el proceso de implementación el cual abarca un periodo más largo que la demás fase y porque suele ser la fase más costosa.

1.3 Gestión

Abordando el tema de gestión, según Huergo (2007), es primordial mencionar que dicha palabra proviene directamente del término “gestio-nis”, que significa llevar adelante algo, dicho ello, es necesario enfatizar que gestión abarca todo aquel trámite que se realiza con el fin de resolver una solicitud, involucrando un adecuado uso de los recursos disponibles.

Según Benavides (2011), el concepto de gestión involucra una serie de actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos y el tiempo necesario de ejecución para lograrlo, utilizando recursos claves que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

1.3.1 Gestión Gerencial

Es un conjunto de actividades que están enfocados tanto a la producción de bienes o prestaciones de servicio con el fin de guiar a cada parte de una empresa a cumplir sus objetivos trazados

1.3.2 Gestión de Conocimiento

Este concepto hace hincapié al proceso de interacción de conocimiento y experiencia entre las personas participantes de una organización, con la finalidad de utilizar la transferencia de dichas nociones como un recurso de uso común en la organización.

1.3.3 Gestión de Proyecto

Proceso que consiste en la organización y administración de recursos para lograr llevar a cabo un evento un periodo y con un presupuesto determinado.

1.4 Reclamo

Es una disconformidad que presenta el consumidor ante un descontento con algún servicio/producto, el cual le genera una sensación de rechazo ante la imagen de dicho servicio/producto, para lo cual, posterior a la fecha de haber contratado el servicio adquirido el producto, genera formalmente su disconformidad con la empresa o compañía responsable a fin de dar a conocer la insatisfacción de su necesidad.

Según RPP Noticias (2015), menciona que al ser un reclamo una disconformidad relacionada directamente con los bienes y servicios adquiridos, no se establece con el fin directamente de denunciar o sancionar a la compañía, sino el cliente va en busca de una atención y solución de forma correcta; es decir, el cliente busca que sus necesidades se satisfagan no solo con tener el servicio o producto a su disposición, sino que se sienta completamente satisfecho.

1.5 Queja

El recurso de queja o solo llamado queja, es considerado un malestar ocasionado por una organización hacia los clientes, es decir, si un cliente evidencia una mala atención por parte de algún funcionario, tiene el derecho de presentar un recurso de queja.

Según Martínez & Peiro (2001), indica que la queja es un tipo de comunicación e interacción entre la empresa y el cliente, donde los clientes comparten información que puede ayudar a la empresa a mejorar la calidad de servicio.

1.6 Gestión de Reclamo

Es un conjunto de actividades que se realizan para analizar, investigar y trabajar una disconformidad del servicio o bien ofrecido, el cual es presentado por medio de una solicitud de reclamo. Hoy en la actualidad es un tema relevante en toda empresa donde el consumidor no se siente satisfecho con el servicio prestado o producto adquirido.

Esta gestión y la forma de cómo se realiza determina si se pierde o se fideliza al cliente, de esta manera se promueve la búsqueda de la excelencia en la organización y la mejora de la imagen de la empresa respecto a la atención que se le brinda al consumidor.

1.7 Servicio al Cliente

Según Martínez (2007); conceptualiza el término “Servicio al Cliente” como un conjunto de actividades que se realiza en una organización con la finalidad de que el consumidor o cliente obtenga un servicio o producto que pueda satisfacer su necesidad.

Abordando el término “servicio”, Archilla (2004) menciona que dicho término manifiesta que toda acción cuyo resultado pueden verse y sentirse.

1.8 Back Office

Es un conjunto de actividades de apoyo y generalmente son realizados por el personal administrativo, cuya responsabilidad se basa en la gestión de la empresa. Según Delgado & Briones (2018); señalan que el back office en una organización, está compuesto de varias áreas que son de suma importancia y que proporcionan un buen funcionamiento a la empresa.

Adicionalmente es necesario mencionar que el back office permite que se mantenga una relación y comunicación constante entre la empresa y el cliente con el fin de mantener un excelente funcionamiento entre ellas.



CAPITULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa objeto de estudio es una empresa que se desarrolla en el sector Transporte y Comunicaciones, el cual brinda servicios postales a nivel nacional e internacional. A través de sus actividades permite que los comerciantes peruanos puedan realizar las exportaciones de varios paquetes (certificados y/o encomiendas) a través de los diferentes servicios que ofrece y que serán detallados posteriormente, promoviendo el desarrollo del comercio en el país.

2.1 Concepción de Cliente y de Producto

A continuación, se describirá a los tipos de clientes que maneja la empresa Servicios Postales y los tipos de servicio que brinda la empresa.

2.1.1 Clientes:

Servicios Postales cuenta básicamente con dos tipos de clientes:

- **Empresarial:**
La empresa Servicios Postales brinda el servicio postal a entidades del estado como la secretaría técnica del MEF, SUNAT, SAT, SUCAMEC, Ministerio de Salud, Ministerio de Transporte, Ministerio Público, Banco de la Nación, INPE Cusco, Despacho presidencial, Poder Judicial de Ica, SUNARP Huancayo, y la Contraloría General de la República bajo la modalidad de líneas empresariales, bajo las modalidades de Servicio Empresarial Local (SEL) y Servicio Empresarial Nacional (SEN)
- **Personal:**
Presenta servicios de exportación para aquellas personas que desean enviar sus productos y/o paquetes a cualquiera de los 192 países del mundo bajo la modalidad de Servicio Especial Nacional, Servicio de Apartados Postales, Servicio de Estafeta y Concursos (promociones).

2.1.2 Servicios:

De acuerdo con el sector donde se desarrolla esta empresa, es necesario mencionar que la empresa Servicios Postales cuenta con los siguientes servicios:

- a) Correo Empresarial: Este tipo de servicio presenta dos clases de servicio empresarial.
- Servicio Expreso Local (SEL): Permite que las empresas puedan distribuir documentos (cartas, notificaciones, facturas, entre otros) en el entorno local, siendo aplicable en Lima o dentro de algún departamento de nuestro país.



Figura 7: Servicio Expreso Local

Fuente: La Empresa

- Servicio Expreso Nacional (SEN): A diferencia del primero, este servicio brinda a las empresas las facilidades de poder distribuir documentos (cartas, estado de cuentas, facturas, notificaciones, entre otros) a nivel nacional.
- b) Correo personal: Este tipo de correo presenta 5 modalidades de servicio.
- Cartas: Permite realizar envíos de cartas ya sea personal, comercial o institucional hacia un destinatario determinado.



Figura 8: Cartas

Fuente: La Empresa

- Servicio de Apartados Postales: Servicio de correspondencia por medio de una casilla determinada a disposición del cliente
- Servicio de Estafeta: Permite al usuario realizar envíos de su correspondencia a través de las oficinas y administraciones para que el destinatario lo recoja por voluntad propia.



Figura 9: Servicio Estafeta

Fuente: La Empresa

- Servicio Overnight: Permite entregar la correspondencia en el domicilio del destinatario en un plazo máximo de 24 horas a lugares determinados a nivel nacional.



Figura 10: Servicio Overnight

Fuente: La Empresa

- Concursos y promociones: Servicio que permite a las empresas, recepcionar las promociones a través del Servicio de Apartado postal de Servicios Postales para luego realizar sorteos de acuerdo con lo determinado por la empresa que contratara el servicio.



Figura 11: Concursos y Promociones

Fuente: La Empresa

- c) Correo Encomiendas: Este tipo de servicio permite enviar o recibir mercancías a partir de 2 kg de peso y se clasifican dependiendo del destino de envío.
- Encomiendas Nacionales: Permite que empresas puedan distribuir paquetes o mercaderías que no sobrepasen los 31.5 Kg.
 - Encomiendas Internacionales: Permite que los envíos sean distribuidos y recibidos dentro de los 192 países (internacional) en servicio de primera clase y clase económica.



Figura 12: Encomiendas de Llegada

Fuente: La Empresa

- Express Mail Service: Conocido como EMS, y es considerado el servicio más rápido en cuanto a la distribución y recepción de envíos (paquetes, mercaderías).



Figura 13: EMS

Fuente: La Empresa

- d) Impreso Común: Servicio de distribución de correspondencia (personalizada y direccionada) que normalmente no sobrepasan los 500 gr., la entrega es a domicilio (bajo puerta) y no se le asigna un número de registro para realizar seguimientos, y producto de ello en caso de pérdida no será indemnizable.



Figura 14: Impreso Común

Fuente: La Empresa

- e) Correo Filatelia y Nuevos Negocios: Servicio que consiste en ventas de productos como los siguientes:

- Sellos postales
- Sellos Conmemorativos
- Hoja Suvenires
- Aerogramas
- Mini pliegos
- Sobres de primer día de emisión



Figura 15: Servicio de Filatelia

Fuente: La Empresa

f) Giros Postales

- Nacionales: Permite realizar transferencias de dinero en los 24 departamentos del Perú a través de las administraciones Postales a nivel nacional de forma segura y garantizada por el mismo servicio postal.
- Internacional: Permite realizar transferencias de dinero dentro de los 192 países que conforma la Unión Postal Universal (UPU), dentro de un rango de plazo de 5 a 7 días.



Figura 16: Giro Postal Nacional e Internacional

Fuente: La Empresa

- Correo Giros:

Permite realizar transferencias de dinero de forma segura y rápida con una tarifa muy competitiva.



Figura 17: Correo Giros

Fuente: La Empresa

2.2 Perfil Organizacional y Principios Empresariales

Servicios Postales como toda empresa estatal presenta una visión que permitirá mejorar la imagen que tiene actualmente la empresa y para llevar a cabo dicha proyección debe brindar un mejor servicio a través de una misión con el cual se llevará a cabo dicho objetivo.

Visión: Ser reconocida como la mejor empresa del sector postal en Latinoamérica.

Misión: Garantizar que las correspondencias de certificados y encomiendas sean entregadas en el menor tiempo posible, pero con la seguridad de que el envío llegue a su destino tal y como fue enviado.

Asimismo, Servicios Postales goza de algunos valores establecidos, los cuales permiten que tanto la empresa, como el servicio que brinda, se pueda desarrollar de la mejor manera.

Orientación al Cliente: Satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor manera posible, cumpliendo sus expectativas, ya que los clientes cumplen un papel muy importante en el éxito que pueda tener Servicios Postales.

Eficiencia Operativa: Demostrar la calidad de cada una de las funciones asignadas, de tal forma que se obtenga el mismo resultado.

Respeto: Acondicionar todo tipo de conducta de parte del personal de Servicios Postales de forma asertiva frente a las necesidades de los clientes de acuerdo con las leyes y a las normativas de la empresa.

Honestidad: Satisfacer el interés general con honestidad evitando sacar provecho por intereses personales y todo acto de corrupción.

Innovación: Aplicar nuevas ideas que permitan mantener vigentes la organización dentro del mercado competitivo, marcando la diferencia.

Equidad: Cumplir las funciones asignadas respetando el trabajo de los demás de tal forma que mantenga un trato igualitario con todo el personal de la empresa.

2.3 Entidades Participantes en el Modelo de Negocio

Es necesario abarcar el análisis de los principales actores (entidades) que participan en el modelo de negocio y la importancia que representan estos actores en el sector de Transporte y Comunicaciones.

2.3.1 Clientes:

Los cliente representan la parte más importante para una empresa de servicio, ya que su satisfacción permitirá que la empresa alcance el éxito, es por ello que en la actualidad al haber una alta competencia en el servicio de distribución de correspondencia, ello le permite al consumidor tener un poder de negociación el cual permita que los requerimientos por parte de los clientes sean la prioridad de empresas dedicadas al servicio postal, es por ello que la mejor manera de fidelizar al cliente es brindarle un valor agregado dentro del servicio que lo diferencie de la competencia.

A continuación, presentamos a los clientes más importantes para Servicios Postales:

- SUNAT
- SAT
- Ministerio de Transportes
- Banco de la Nación
- Ministerio Público
- SUNARP
- Contraloría General

2.3.2 Proveedores

Servicios Postales cuenta con una serie de proveedores para realizar distintos tipos de servicios, asimismo dichos proveedores están conformados por empresas aéreas nacionales e internacionales y empresas terrestres nacionales, la cuales se mencionan a continuación:

- Empresas Aéreas internacionales: Taca, Tam, Avianca, Air Canada, Lan Perú, Lufthansa y Air France.
- Empresas Aéreas Nacionales: Lan Perú S.A., Star Perú S.A., Tran - Transber Soluciones, Millenium.

- Empresas Terrestres nacionales: Antesana, Tursm Apóstol San Pedro, Turismo Nacional, Cruz del Norte, Logística y Distribución Portocarrero, Expreso Oropesa, Apocalipces, Bahía Continental S.A.C.

2.3.3 Gremios e Instituciones:

Para posicionar a Servicios Postales como una empresa que también brinda servicios complementarios al servicio postal, se ha consolidado alianzas con entidades e instituciones como Telefónica Centro de Cobros, Banco Continental y el Banco de la Nación de tal forma que los clientes pueden verificar que Servicios Postales también brinda servicios de ambas entidades.

2.3.4 Competidores:

Según el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2013), existen empresas nacionales, internacionales y de transportes de carácter privado que brindan servicios postales en el Perú y entre ellos tenemos a los siguientes:

- Empresas Nacionales: DHL; FEDEX; UPS; TNT, Olva Courier, Enlace Correos, Servicio Expreso S.A., Servicios Logísticos, Sky Express, SMP, PITS.
- Empresas Internacionales: SMP Courier, Olva Courier SAC, Enlace, Urbano Express, PITS Logística Integral.
- Empresas de Transporte: Cruz del Sur, Ormeño, TEPSA, CIAL, Transporte Línea, Flores Hnos.

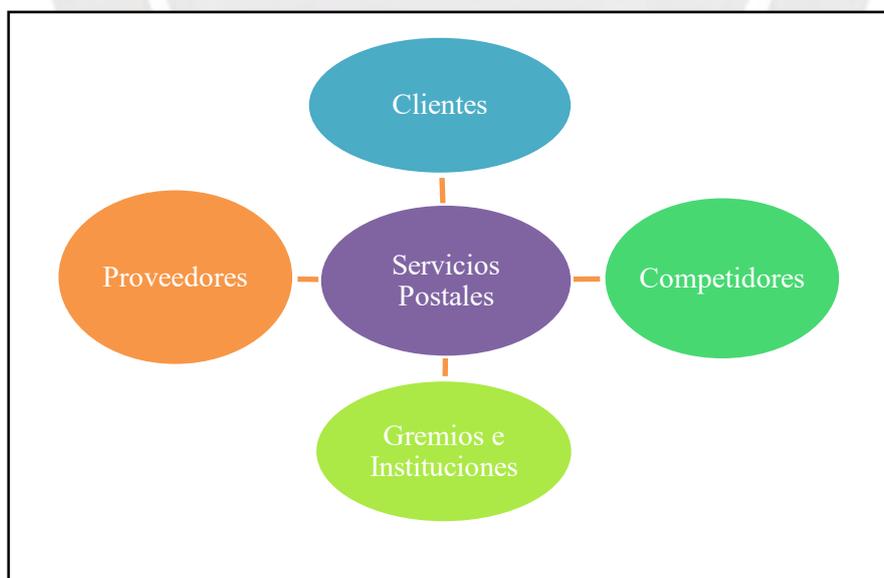


Figura 18: Mapa Relacional

Elaboración propia

2.4 Los Procesos y La Organización

A continuación se describirá a detalle el Modelo de Procesos y el Organigrama que presenta Servicios Postales.

2.4.1 Modelo de Procesos

El modelo de proceso es representado por medio del mapa de procesos del cual se basa la empresa de Servicios postales; asimismo, es importante enfatizar que todo el personal que labora en la empresa tiene el conocimiento de los procesos estratégicos, operativos y de soporte que en conjunto se enfocan en darle un buen servicio al cliente.

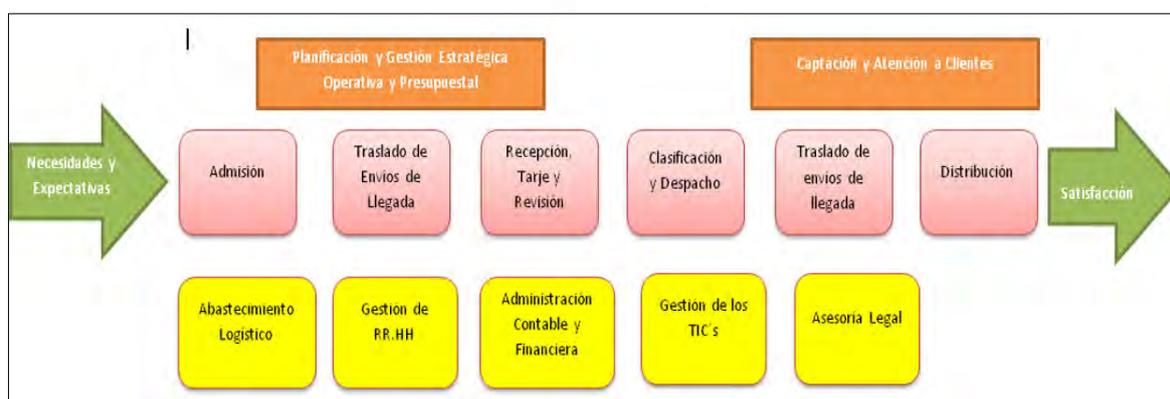


Figura 19: Mapa de Procesos

Fuente: La Empresa

Elaboración propia

2.4.2 Organización de la Empresa

La empresa Servicios postales cuenta con directivos, gerencias subgerencias, los cuales se detallarán a continuación

- Directorio
- Órgano de Control Institucional
- Gerencia General
- Gerencia de Desarrollo Corporativo
- Gerencia de Administración de Recursos
- Gerencia Comercial
- Gerencia Postal

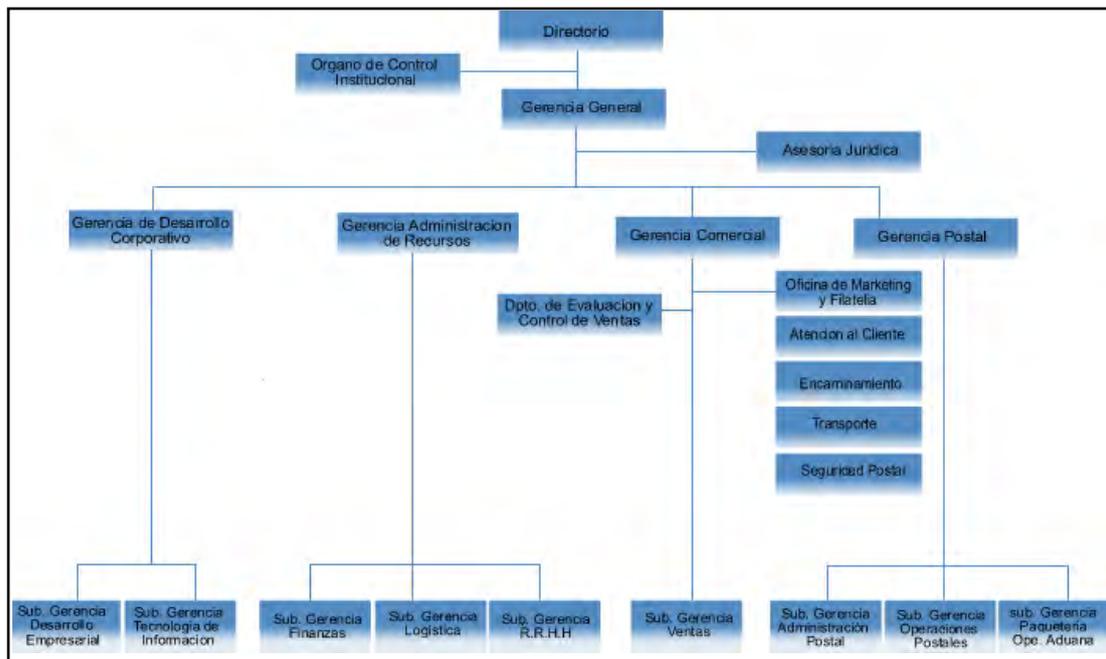


Figura 20: Organigrama

Fuente: La Empresa

2.5 Descripción de los Procesos Operativos

En Servicios Postales, todos los envíos pasan por los mismos procesos, los cuales serán detallados a continuación:

- Proceso de Canje aéreo: Este proceso se realiza en el área del aeropuerto de Servicios Postales, el cual se encarga de la recepción de las sacas de todos los servicios (registrables, EMS, Encomiendas, Comunes) llegadas del extranjero donde pasan por un control y revisión del número de sacas y estado con los que llegan al área de Canje.
- Proceso de Tarja: En este proceso, el CCPL (Planta de Servicios postales) realiza la recepción del camión que llega proveniente de canje aéreo, se apertura el camión y se comienza a sacar y clasificar las sacas por servicio (Registrables, comunes, EMS, encomiendas), todas estas sacas pasan por un proceso de pistoleado del código de barras de los marbetes para registrar los datos en el sistema SOP de la empresa, este proceso es realizado por aduanas en primera instancia y luego por la empresa, ya que las dos entidades tiene su base de datos para llevar un control de las sacas.
- Proceso de Apertura de Sacas: Este proceso se realiza en el área de “almacén”, en donde se almacenan sacas de origen chino por su exceso de llegada debido al crecimiento masivo pedidos electrónicos; en esta misma área se realiza lo que es la apertura de sacas de tipo común y se

realiza una preclasificación por tamaño de los paquetes, se separa de una manera subjetiva entre envíos medianos y pequeños, pues cada uno es puesto por separado en un carrito para cada tipo de envío; los paquetes medianos son llevados al área de primera clasificación y los envíos pequeños son enviados a la primera planta para procesarlos como envíos a granel, aquí también se realiza un control de aduanas.

- Proceso de Primera clasificación: Esta área se divide en dos sectores uno que es el sector local (solo para envíos dentro de lima metropolitana) y el sector nacional (envíos para fuera de lima metropolitana), en cada uno de los sectores se realiza una clasificación por administración destino, ya que Servicios Postales cuenta con diversas oficinas en todo el territorio nacional.
- Proceso de digitación: Aquí se realiza la digitación de los datos de los clientes que están en cada envío y así poder registrar estos en el sistema de la empresa para que el cliente pueda tener un seguimiento a su envío y sepa en qué lugar se encuentra.
- Proceso de despacho: Consiste en agrupar los envíos de una misma administración destino en sacas que permitan trasladarlos a su destino correspondiente.
- Proceso de Salida Nacional: En este último proceso, se realiza la salida de las sacas a las diferentes administraciones locales y nacionales, las cuales se envían en diversas furgonetas de Servicios Postales a las diversas administraciones locales y en cuanto a las administraciones nacionales, las furgonetas de Servicios postales van al terminal terrestre a entregar las sacas a una empresa (Flores) para que ellos se encarguen de que las sacas lleguen a las administraciones nacionales.

Todos estos procesos descritos, serán representados en el siguiente diagrama de flujo general, sin embargo, en el Anexo 2 se detallará algunos procesos y subprocesos relevantes de forma específica como los que se mencionará a continuación:

- Proceso de Tarja General
- Subproceso de Primera Clasificación
- Subproceso de Clasificación de Envíos Locales Medianos y Grandes
- Subproceso de Clasificación de Envíos Nacionales Medianos y Grandes
- Subproceso de Pequeños Paquetes Nacionales y Locales

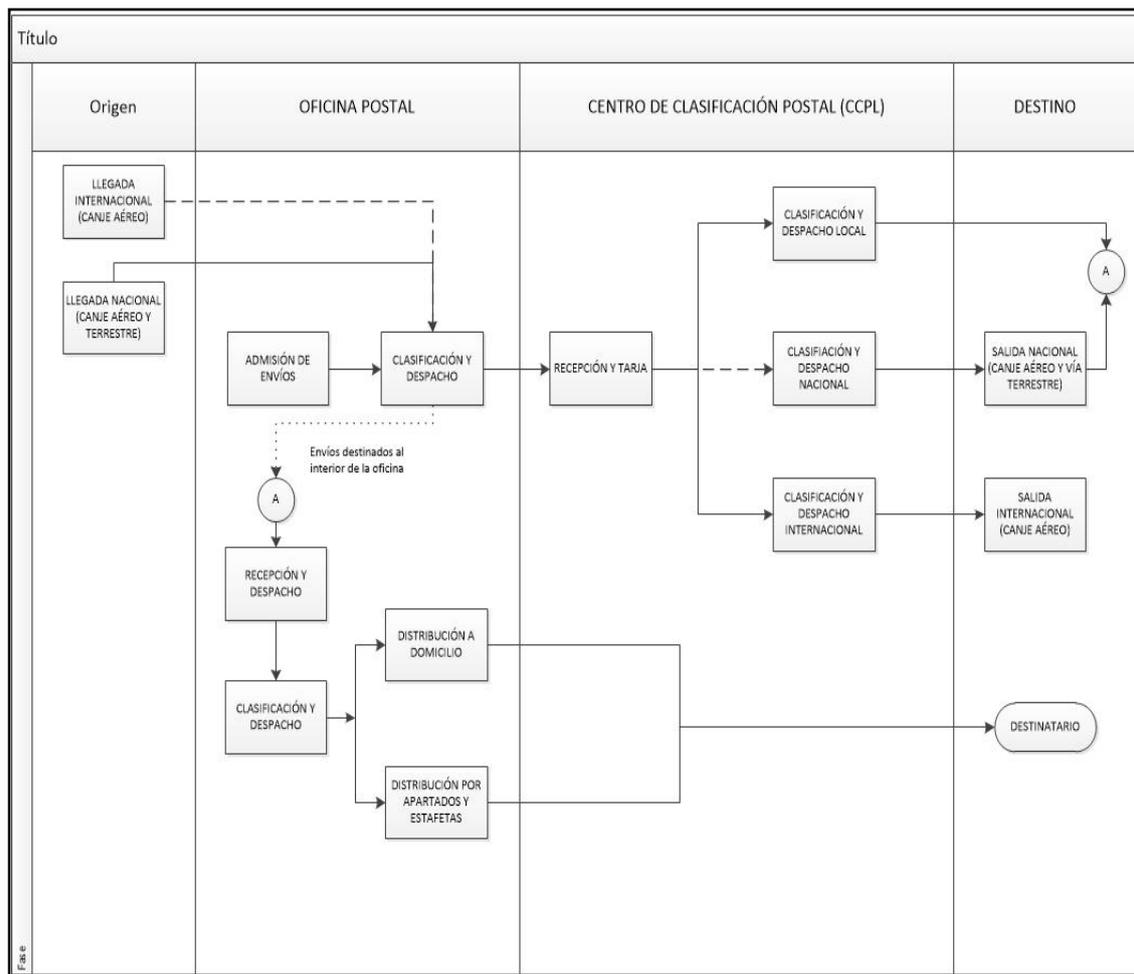


Figura 21: Flujograma de Envíos

Fuente: La Empresa

2.6 Área de Trabajo

Una vez abarcado la descripción de la empresa, ahora nos enfocaremos en darle un hincapié al área donde se va a desarrollar principalmente el estudio del presente trabajo, de tal forma que se pueda tener una descripción de la situación actual del del área de atención al cliente, es decir de las actividades y procesos que se realizan desde la recopilación de solicitudes de reclamos, hasta la notificación de las resoluciones de cada caso.

2.6.1 Organización

La organización del área está dada de la siguiente manera:

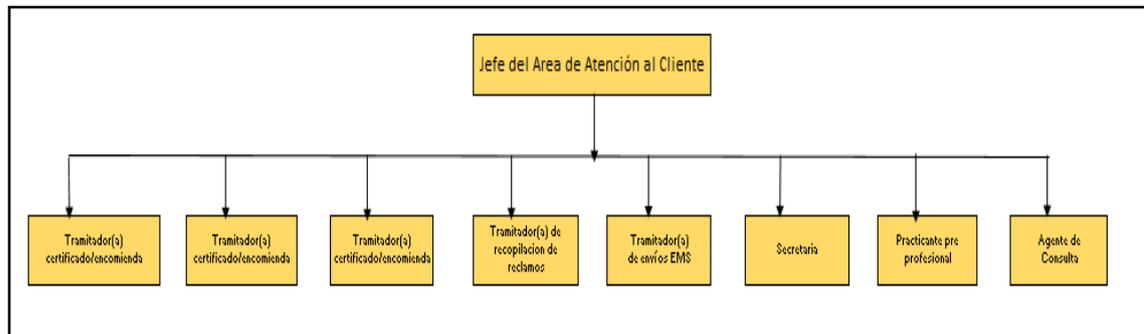


Figura 22: Organigrama del área de Atención al Cliente

Elaboración propia

2.6.2 Área de Atención al Cliente

El área de atención al cliente o servicio al cliente que ofrece Servicios Postales permite relacionarse con el cliente a través de las distintas actividades presentes, con el fin de que el cliente pueda realizar las consultas respectivas, los reclamos y quejas en caso sea necesario, de tal manera que se logre mejorar el servicio ofrecido.

2.6.3 Back Office Reclamos

Una vez explicado la función de atención al cliente de una organización, nos enfocaremos en gran parte en el análisis del área de back office reclamos de atención al cliente, el cual consiste en investigar los problemas postales que se generan cuando el servicio contratado por el cliente no es satisfecho y lo plasma a través de una solicitud de reclamo, este servicio permite darle al cliente respuesta a las solicitudes de inconformidades que se realizan por la falta de entrega de sus pedidos o entrega de pedidos con algún defecto(averiado), todo ello con la finalidad de que el área de back office reclamos de atención al cliente, tengan los recursos(información) necesaria para determinar las acciones correspondientes a realizar y darle solución a la solicitud del cliente (indemnización en caso sea necesario).

El área de back office reclamos tiene varias funciones, las cuales en conjunto permiten obtener información sobre todos los procesos por lo que pasa un envío (correspondencia o encomienda), desde el momento en el cliente solicita el servicio, hasta llegada del envío al país de destino con el fin de tener conocimiento de aquellas contingencias que suelen suceder en el periodo de envío o llegada (exportación o importación).

A continuación, se mencionará las funciones más relevantes presentes en el área de trabajo:

- Solicitar información al correo del extranjero sobre el estado del envío de origen (exportación) a través del aplicativo cricket (plataforma que permite emitir pronunciamiento y recibir respuestas entre los correos de cada país).
- Solicitar información a las administraciones y oficinas de Servicios Postales sobre el estado de entrega de los envíos de llegada (importación) de los distintos países internacionales a través del sistema SOP.
- Generar un expediente a la solicitud de reclamo u hoja de reclamación, siempre y cuando el reclamo es sobre el servicio, en caso sea una solicitud de queja, no.
- Analizar cada solicitud del cliente (reclamo), y a través de la información que se maneja y realizar cartas para darle una respuesta al cliente.
- Registrar las acciones realizadas en el sistema SOP por cada solicitud para tener registro en el expediente que ya se ha trabajado el caso y está concluido o en seguimiento.
- Solicitar la autorización de indemnización a los correos internacionales, si es que envío se averió o perdió en sus oficinas, con el fin de indemnizar al cliente (expedidor) por el costo del servicio y del envío si es una encomienda.
- Realizar informes respecto a las indemnizaciones realizadas, de tal forma que se tenga registro de los casos más críticos y evitar en un futuro que ocurra el mismo inconveniente.

El área de back office reclamos de atención al cliente abarca una serie de procesos continuos, los cuales permiten que cada solicitud de reclamo bajo un expediente pueda ser analizados por el personal de trabajo y mantener un seguimiento si el caso aún no se ha concluido.

Antes de pasar a describir cada proceso será necesario mencionar como se origina una solicitud de reclamo, el cual dará paso a generar el primer proceso de toda la gestión de back office reclamos que presenta el área de atención al cliente.

Sobre el particular, la solicitud de un reclamo es generado por la insatisfacción que presenta el cliente posterior a realizar al contratación del servicio, es decir una vez que el cliente adquiere el servicio postal de la empresa Servicios Postales, sea cualquier tipo de servicio que ofrezca la empresa, la empresa está sujeta a brindarle un servicio post- venta, que en algunos casos consiste en coger sugerencias, quejas y reclamos por parte del resultado de cada servicio que impacta en la satisfacción de la necesidad del cliente y que le genera una disconformidad respecto al servicio adquirido. Es por ello que el cliente al sentirse incomodo con la prestación del servicio, está dispuesto a generar una solicitud de disconformidad, la cual es llamado “Solicitud de Reclamo”, dicho documento es llenado en un formulario estándar y solicita todos los datos relevantes del envío y de la persona reclamante, además de ello solicita la descripción del envío, si en caso ha llegado averiado o con objetos faltantes. A continuación, se podrá visualizar la solicitud de reclamo que Servicios Postales brinda a los clientes que desean generar un reclamo.

SOLICITUD DE RECLAMO

Señor:

Jefe Atención al Cliente :

Formulo el siguiente Reclamo por el:

Servicio: **CERTIFICADO** **COMUN** **EMS** **SEN**
(Otros)

Motivo : **PERDIDA** **DEVOLUCION**
(Otros)

Envío : **CARTA** **PEQ.PAQUETE** **ENCOMIENDA**
/IMPRESOS

REGISTRO..... FECHA DE DEPOSITO.....

OFICINA DE DEPOSITO.....

REMITENTE.....

DIRECCION.....

..... TELEFONO.....

DESTINATARIO.....

DIRECCION.....

..... TELEFONO.....

OBSERVACIONES.....

..... Lugar y Fecha:.....

.....

.....

Firma del Reclamante
L.E. Nº:.....
RUC:

Firma del Empleado Postal
Código:

Figura 23: Modelo actual de la Solicitud de Reclamo

Fuente: La Empresa

Como se puede observar en el grafico presentado, cuando el cliente genera un reclamo, debe completar todos los puntos que se le solicita, con el fin de obtener una información que permita que la persona que se encargue de gestionar el reclamo, tenga toda la información para realizar las investigaciones pertinentes.

Una vez que el reclamante complete todos los datos en la solicitud tiene que firmar y colocar su DNI para constatar que la solicitud ha sido completada, posterior a ello el empleado postal debe colocar su firma y su código de empleado, con la finalidad de formalizar el reclamo y enviarlo a ser gestionado por el área back office reclamos de atención al cliente.

Una vez explicado cómo se genera la solicitud de un reclamo en cada oficina y administración postal, se procederá a explicar cómo es que todas las solicitudes son transferidas a la Oficina Postal de Tomas Valle (Sede principal).

Una vez recopilados todas las solicitudes de reclamos, estos son enviados mediante los carteros hacia la oficina principal, el cual está ubicado en Av. Tomás Valle, debido a que se maneja un sistema centralizado, donde solo la oficina postal de Tomas Valle, cuenta con un área de back office reclamos de atención al cliente. Una vez transferidos las solicitudes, se origina el inicio del proceso de gestión de reclamos con la consolidación de reclamos, el cual se explicará a continuación

- Consolidación de reclamos:

En este primer proceso, se realiza la recopilación de todas las solicitudes transferidas desde las oficinas y administraciones postales (locales y nacionales), asimismo también se recopila todas las solicitudes de reclamos CN08 de cualquier envío depositado en los servicios de otras administraciones postales internacionales y las peticiones internacionales a través de la CN17, de tal forma que se genere el registro de todas las solicitudes necesarias para su respectivo análisis.

Una vez obtenido todos los documentos y las solicitudes nacionales e internacionales, se procede a realizar los expedientes, esta función lo realiza el personal cuyo cargo es de auxiliar administrativo, el cual se encarga de registrar toda la información que presenta las solicitudes de reclamos locales, nacionales e internacionales en el Sistema de Operaciones Postales, con el fin de generar los expedientes, los cuales son documentos donde se homogenizan la información de todo tipo de reclamo en un solo formato estándar.

Este expediente presenta un código y depende si el envío de correspondencia es de salida o de llegada. Para ello se explicará detalladamente a que se le llama envíos de correspondencia de salida o de llegada.

Por un lado, el envío de correspondencia de salida concierne a todo envío de correspondencia que es trasladado desde la oficina principal de Servicios Postales hacia alguno de los 192 países que forma parte de la Unión postal Universal (UPU). Una vez que se realiza la salida del envío de correspondencia y pasa por una cía Aérea para llegar al país de destino, se realizan los seguimientos por medio del Sistema IPS, el cual es un sistema que permite verificar si el envío de correspondencia ha llegado al lugar de destino, y el sistema CRICKET, el cual permite interponer una comunicación continua con los operadores postales del extranjero, con la finalidad de mantener una comunicación que permita obtener información sobre el estado del envío, siempre y cuando el sistema IPS lo haya registrado como envío recibido por parte de la empresa postal de dicho país.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, en esa situación es donde se genera un expediente de tipo T1, con la siguiente estructura de codificación:

T1 – XXXX – 201X

Donde;

T1: hace referencia a que el expediente concierne a un envío de correspondencia de salida.

XXXX: Representa el código que se le asigna al expediente cuando es generado y que es digitado en orden ascendente y es reiniciado cada año.

201X: Corresponde al año de trabajo del expediente.

Por otro lado, el envío de correspondencia de llegada abarca a todos los envíos que ingresan al Perú y que son trasladados a la oficina postal principal desde cualquiera de los 192 países que conforman la Unión Postal Universal (UPU). Estos envíos al ingresar a Perú son supervisados y controlados en primera instancia por la SUNAT (de la misma forma cuando el envío de correspondencia sale), para ser revisados por el área encargada el control de ingreso de correspondencia de llegada, y de acuerdo con ello se realiza un registro de todos los envíos entrantes (guía de despacho). Una vez ingresado el envío y generado el reclamo por algún motivo por parte del destinatario se realizan los seguimientos por el sistema IPS y por el Sistema de Operación Postal (SOP) para realizar las investigaciones pertinentes.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, en esa situación es donde se genera un expediente de tipo T2, con la siguiente estructura de codificación:

T2 – XXXX – 201X

Donde;

T2: hace referencia a que el expediente es de un envío de correspondencia de llegada.

2XXX: Representa el código que se le asigna al expediente cuando es generado y que es digitado en orden ascendente y es reiniciado cada año.

201X: Corresponde al año de trabajo del expediente.

De acuerdo con el proceso de consolidación de reclamo, se presentará a continuación un diagrama de flujo que represente la descripción del proceso mencionado en las primeras líneas de lo abordado.

Adicionalmente, es necesario mencionar que existen algunas solicitudes de reclamos a los cuales no se generan expedientes, ya que no son disconformidades con el servicio brindado sino de otra índole, son considerados quejas y solo se permite trabajarlo en las Hojas de Reclamaciones.

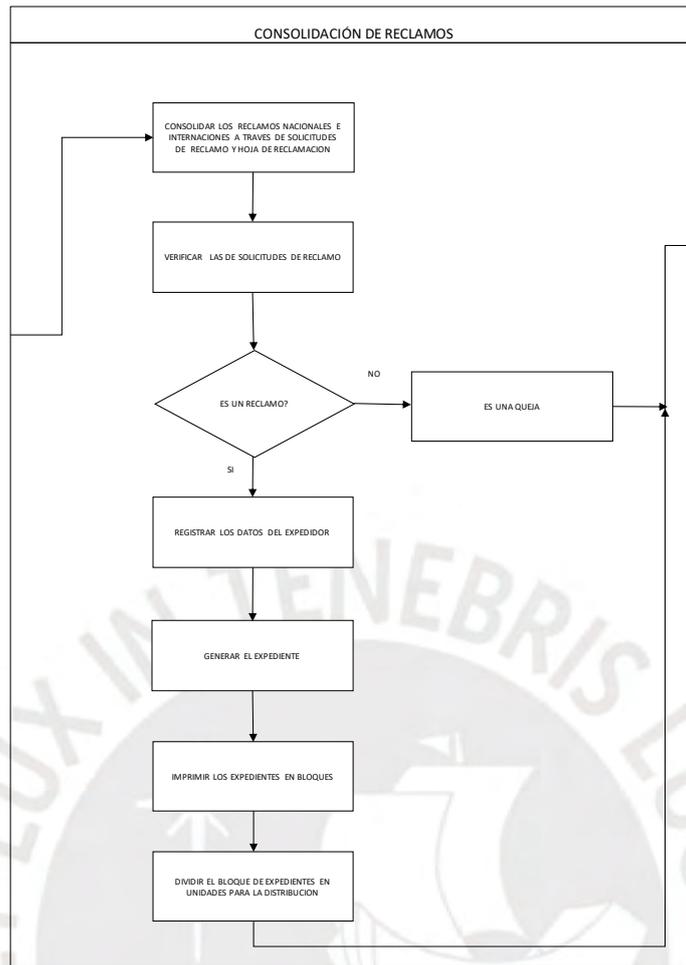


Figura 24: Diagrama de Flujo del Proceso de Consolidación de Reclamos

Elaboración Propia

- **Asignación de Reclamos:**

Una vez generado los expedientes, como función principal del personal cuyo cargo es de auxiliar administrativo, se procede a realizar la clasificación de expedientes para ser asignados a cada operador postal, para ello el personal auxiliar se encarga de registrar lo seleccionado y asignar al operador postal de forma física los expedientes.

A continuación, se representará este proceso mediante un diagrama de flujo.

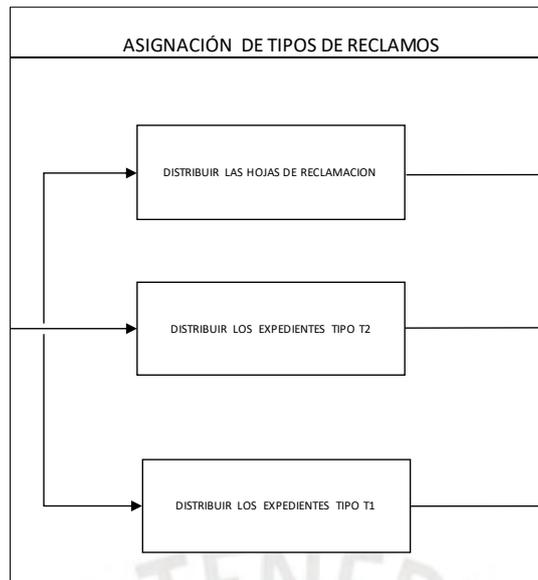


Figura 25: Diagrama de Flujo del Proceso de Asignación de Reclamos

Elaboración Propia

- **Gestión de Reclamos:**

Este proceso, el cual es considerado uno de los más importantes dentro del área de back office reclamos de atención al cliente, consiste en analizar cada expediente, ya sea de envíos de correspondencia de llegada o de salida y cada queja registrado en las Hojas de Reclamaciones, de tal forma que cada operador postal se encargue de desarrollar el trabajo de los documentos asignados por parte del auxiliar administrativo en el plazo determinado por la Unión Postal Universal (UPU), para ello el operador postal debe de investigar el caso a desarrollar para luego realizar las verificaciones por medio de las herramientas que se tiene a disposición, los cuales serán detallados a continuación:

Sistema de Operación Postal: Este sistema es una herramienta muy utilizada por parte del área de atención al cliente y el área de operaciones, ya que permite registrar y verificar información de cada envío de correspondencia ya sea una T1 o T2. Esta herramienta, al ser un sistema interno utilizado solo por la empresa, permite que todas las administraciones y oficinas postales puedan actualizar

información del estado del envío, es decir, donde está ubicado el envío, ha sido entregado o no, la fecha de entrega, etc.

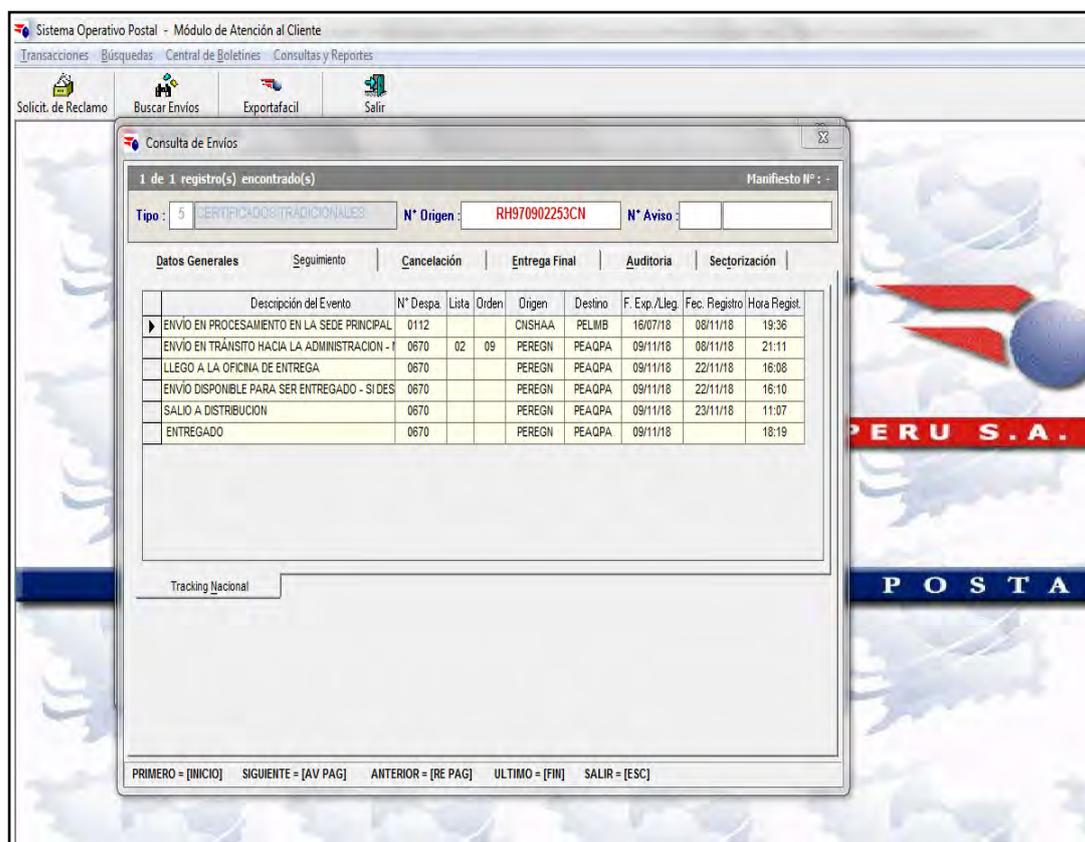


Figura 26: Sistema de Operación Postal

Fuente: La Empresa

Sistema Cedsum/Anaquelado: Este sistema permite verificar el estado del envío de correspondencia por el número de envío, este proceso es sencillo y solo se requiere dicha información para saber si el envío fue entregado, devuelto al CCPL, perdido, robado, averiado o en caso general, permite saber si el envío de correspondencia ha sido entregado o no.

Asimismo, esta herramienta permite visualizar la información, pero no permite ingresar y digitar alguna información por parte del personal del área de back office reclamos de atención al cliente a diferencia del SOP que si permite ingresar información que pueda ser compartida por todo el personal de la empresa.

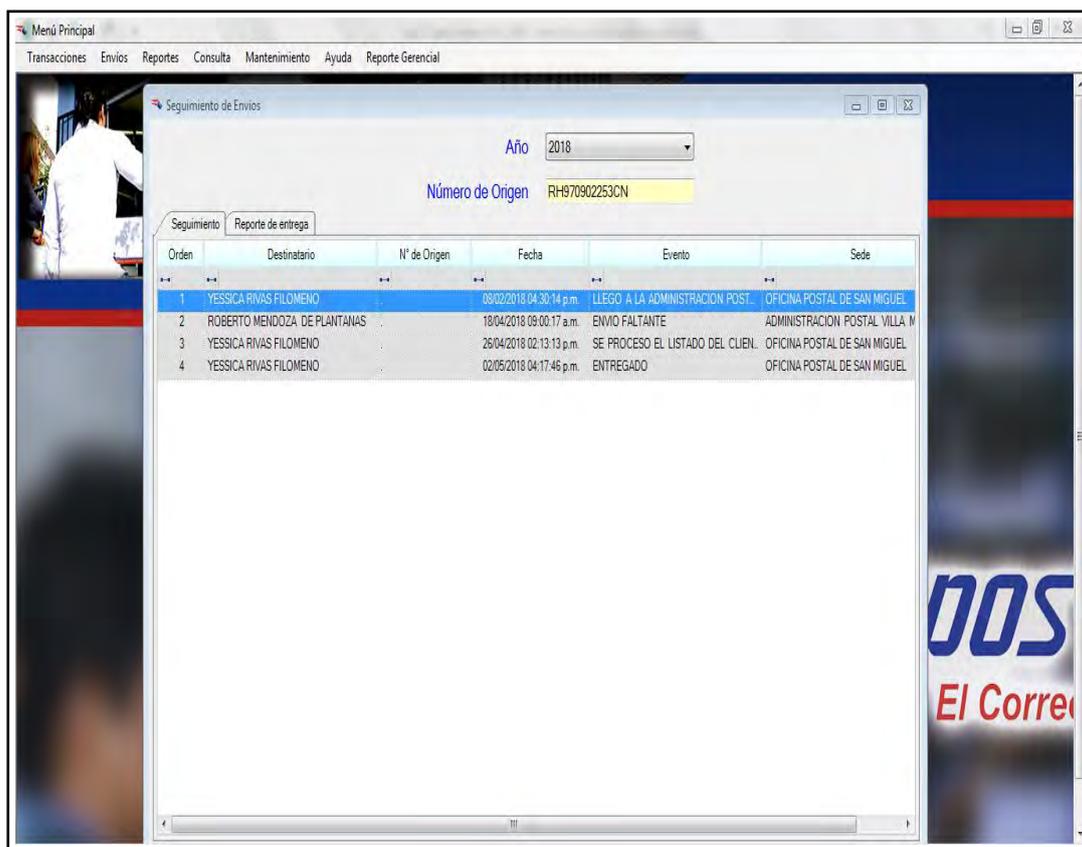


Figura 27: Sistema Cedsum/Anaquelado

Fuente: La Empresa

IPS: Este sistema permite verificar si el envío de correspondencia ha llegado al CCPL, en caso sea un envío de llegada, o si el envío de correspondencia ha llegado al país destino.

Al igual que el sistema Cedsum, esta herramienta solo es usado para verificar información y no para registrar algún tipo de evento y solo es usado mediante el código del envío de correspondencia.

Sistema Cricket: Este sistema permite entablar comunicación con las oficinas postales ubicadas en el extranjero, con la finalidad de obtener información del envío de salida, principalmente información de su estado. En este sistema se envían consultas por parte de los operadores postales y se reciben las respuestas en un plazo establecido, el cual sirve como parte de sustento de la gestión de resolución de cualquier consulta o reclamo gestionado.

Es necesario mencionar que en este sistema solo se permite ingresar el número de envío para hacer uso de la plataforma, y solo es usado para la consulta de envíos de encomiendas. A continuación, se explicará la forma de gestión que cada operador postal realiza cuando desarrolla un expediente T1, T2 o alguna solicitud de queja mediante las Hojas de Reclamaciones, los cuales presentan distintos procesos, dependiendo de la situación del envío reclamado.

Expediente T1: Para un expediente T1, el operador postal en primer lugar realiza las verificaciones del estado del envío de correspondencia a través de las páginas del correo de cada país, en caso se llegue a encontrar que el envío ha sido entregado, se realiza el registro del estado en el sistema y se genera la carta de entregado al cliente reclamante. Si en caso no se tiene información sobre el estado del envío, se revisa el sistema IPS para confirmar si el envío ha llegado e ingresado al país destino o si es que ya no se tiene información desde que estuvo en la cia aérea, en este caso se envía una carta a la cia aérea mencionándole el caso, con el fin de que pueda revisar los registros de los envíos de correspondencia que ingresaron en el país de origen(Perú) y salieron al país de destino, y pueda darnos una respuesta accesible de la ubicación del envío o de una posible autorización de indemnización bajo la responsabilidad de la cia aérea.

Si el envío es una encomienda, solo en ese caso, se usa el Sistema Cricket, con la finalidad de entablar una comunicación online con el correo del país de destino y pueda facilitarnos la información del estado de la encomienda y de esa forma realizar la carta para el cliente, si la comunicación requiere algún tipo de solicitud que involucra algún incidente como error de dirección, error del nombre del destinatario o producto prohibido para el ingreso a dicho país, inmediatamente el operador postal se trata de comunicar con el cliente para informarle sobre ello y determinar que se va proceder a realizar, el cual podría ser un documento CN17 que es usado para cambiar formalmente los datos registrados en caso haya error en la información del destinatario o una posible devolución del envío al país de origen.

Si el envío ha arribado al país de destino, sin embargo, se ha perdido información de su ubicación, se le solicita al correo del país de destino que pueda autorizar la indemnización bajo su responsabilidad, que en muchos casos es aceptado porque no hay forma de que el correo de destino pueda defender la responsabilidad de la ubicación del envío reclamado. Una vez que el proceso de indemnización es autorizado, se procede a realizar la carta haciéndole mención sobre ello al cliente.

En ambos casos mencionados anteriormente, ya se sea la indemnización autorizada por la cia aérea o por correo del país de destino, se realiza de forma paralela una solicitud de cheque respecto al monto indemnizado, el cual es calculado tal y como lo establece la Unión Postal Universal y que sera explicado posteriormente. Asimismo, con la finalidad de justificar al área de finanzas la emisión del cheque, se realiza un informe donde se describe el problema presentado por el cliente, el diagnóstico y la solución que se le dará mediante la indemnización autorizada.

Expediente T2: Para un expediente T2, en primer lugar, se aceptan todos los expedientes y adjunto a cada expediente se encuentra un documento llamado, CN08, el cual es una solicitud de información estándar utilizado en los 192 países que conforman la Unión Postal Universal (UPU).

Este documento solicita la fecha de entrega del envío de correspondencia siempre y cuando este ha sido entregado al cliente, en caso contrario se solicita el estado del envío a la oficina o la administración postal donde se encuentra ubicado la correspondencia con el fin de dar respuesta a la CN08.

Si el envío ya ha sido entregado, se realiza la carta de entregado para luego ser notificado, sin embargo si el envío ha sido entregado pero el reclamo menciona que el envío ha llegado averiado, con falta de productos o ha llegado en malas condiciones, el cliente emite un documento llamado CN43 y por esta razón se procede a realizar las investigaciones del caso a través de memorándums que son enviados a cada oficina, administración y al área de operaciones de la sede principal con el fin de obtener información y poder darle al cliente una respuesta. Si dicha situación amerita una indemnización, será necesario analizarlo adecuadamente y solicitarle información del envío al cliente con el fin de validarlo y aceptar la indemnización, caso contrario solo se le estaría respondiendo de acuerdo con la situación.

Por otro lado, si el Sistema de Operación Postal (SOP) y Cedsum indican que el envío se encuentra en alguna administración u oficina postal, se procede a enviar memorándums para obtener el estado del envío de correspondencia con la finalidad de esperar la información del agente postal y poder darle una respuesta al cliente. Si el envío de correspondencia es robado, hurtado o perdido, ya sea en la oficina, administración o cuando es enviado al destinatario por medio del cartero, se procede a realizar las investigaciones con el fin de asignar la responsabilidad al involucrado y realizar la indemnización de dicho envío.

Si la indemnización es autorizada, al igual que para la gestión de expedientes T1, se procede a realizar una solicitud de cheque donde se indica en monto a indemnizar y el informe postal con los datos de la persona que adquirió y pago el servicio postal, de esta manera se describe los hechos y respalda la indemnización.

En ambos casos, el documento CN08 es retornado a las administraciones del país de origen con el registro del estado del envío de correspondencia (entregado o no entregado), pero se queda una copia con el área para poder archivarlo y tenerlo almacenado si encaso se llega abrir nuevamente el caso. Asimismo, toda acción realizada para un caso es registrado en el Sistema de Operación Postal, de tal manera que cada operador postal o agente postal que tome el caso posteriormente pueda tener la información a su disposición.

De acuerdo con lo mencionado, el proceso indemnizatorio es realizado tanto para una T1 y T2 de la misma forma, pues en caso de certificados o algún tipo de envío que no tenga un sustento claro

de los requerimientos solicitados como el voucher de pago, fotos del envío si en caso ha llegado en mal estado o cualquier otro recurso que sustente el reclamo se procede a realizar una indemnización de 30 DEG, el cual equivale a S/. 130.00 soles, determinado por la Unión Postal Universal (UPU). En caso sea un envío certificado, y este está autorizado se procederá a usar el pago del flete (P), el valor equivalente determinado por el tipo de cambio en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (a), el valor equivalente determinado por el Fondo Monetario Internacional (b), de tal forma que se determine el valor en DEG (derecho especial de giro) y luego el valor en soles a indemnizar. A continuación, se mostrará la forma en cómo se obtienen los datos a través de las entidades mencionadas respecto a la fecha cuando el cliente adquirió el servicio.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP
República del Perú

COTIZACIÓN DE OFERTA Y DEMANDA TIPO DE CAMBIO PROMEDIO PONDERADO

Ingrese fecha: 26/04/2019 (dd/mm/aaaa) Consultar Exportar

Tipo de Cambio al 26/04/2019

MONEDA	COMPRA (S/)	VENTA (S/)
Dólar de N.A.	3.317	3.321
Dólar Australiano	2.336	2.459
Dólar Canadiense	2.451	2.648
Libra Esterlina	4.145	4.550
Yen Japonés	0.030	0.031
Peso Mexicano	0.175	0.189
Franco Suizo	3.014	3.411
Euro	3.710	3.785

Tipo de Cambio Mesa de Negociaciones del BCR (S/ por US\$)

	PROMEDIO PONDERADO	MINIMO	MAXIMO
COMPRA	S/M	S/M	S/M
VENTA	S/M	S/M	S/M

Tipo de Cambio Mercado Profesional, Promedio Ponderado (S/)

Dólar de N.A.	3.3189
---------------	--------

Fuente: BCRP

Figura 28: Cotización De Oferta Y Demanda Tipo De Cambio Promedio Ponderado

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019)

Download SDR valuation history
XLS

SDR rates as of: April 26 2019 Go

Friday, April 26, 2019				
Currency Unit	Currency amount under Rule O-1	Exchange rate ¹	U.S. dollar equivalent	Percent change in exchange rate against U.S. dollar from previous calculation
Chinese yuan	1.0174	6.74165	0.150913	0.181
Euro	0.38671	1.11375	0.430698	0.063
Japanese yen	11.900	111.75000	0.106488	0.076
U.K. pound	0.085946	1.29115	0.110969	0.291
U.S. dollar	0.58252	1.00000	0.582520	
			1.381588	
		U.S.\$1.00 = SDR	0.723805 ²	-0.068 ³
		SDR1 = US\$	1.381590 ⁴	

Figura 29: SDR Valuation

Fuente: Fondo Monetario Internacional (2019)

El cálculo respecto a la indemnización por envío de certificados se realiza de la siguiente forma:

$$\text{valor indemnizatorio} = 30 \text{ DEG} + (((P-9) / (a*b)) / 130) * 30 \text{ DEG} * (a*b)$$

En caso de tratarse de un envío de encomienda, la estructura del cálculo tiene un ligero cambio; el costo del flete se sigue considerando de la misma forma, pero al considerarse encomienda a todo tipo de envío de correspondencia mayor o igual a 2kg., se le genera un monto a indemnizar por el peso del envío denotado de la siguiente forma:

$$\text{valor indemnizatorio} = 30 \text{ DEG} + (((P-9) / (a*b)) / 130) * 30 \text{ DEG} * (a*b) + (4.5 * P + 40)$$

Donde:

P: El peso del envío que será considerado y autorizado a indemnizar

De igual manera, posterior al cálculo de la indemnización, se procede a realiza la solicitud de cheque y el informe a nombre de la persona que contrató el servicio, con el fin de respaldar el proceso de indemnización. Asimismo, toda acción realizada es registrado en el Sistema de Operación Postal para cualquier tipo de seguimiento.

Por último, se mencionará sobre las quejas que también son asignado a los operadores postales; estas solicitudes describen mayormente disconformidades no con el servicio directamente, sino con la forma en cómo se da el servicio; por ejemplo, la mala atención, el tiempo de espera en la atención, entre otros. Estas disconformidades, al no ser parte de las materias reclamables, se procede a

resolver mediante un análisis que involucra un seguimiento a las personas involucradas y a la atención que es reclamada con el fin de darle una respuesta mediante una carta al cliente que pueda satisfacer su disconformidad o también llamado queja.

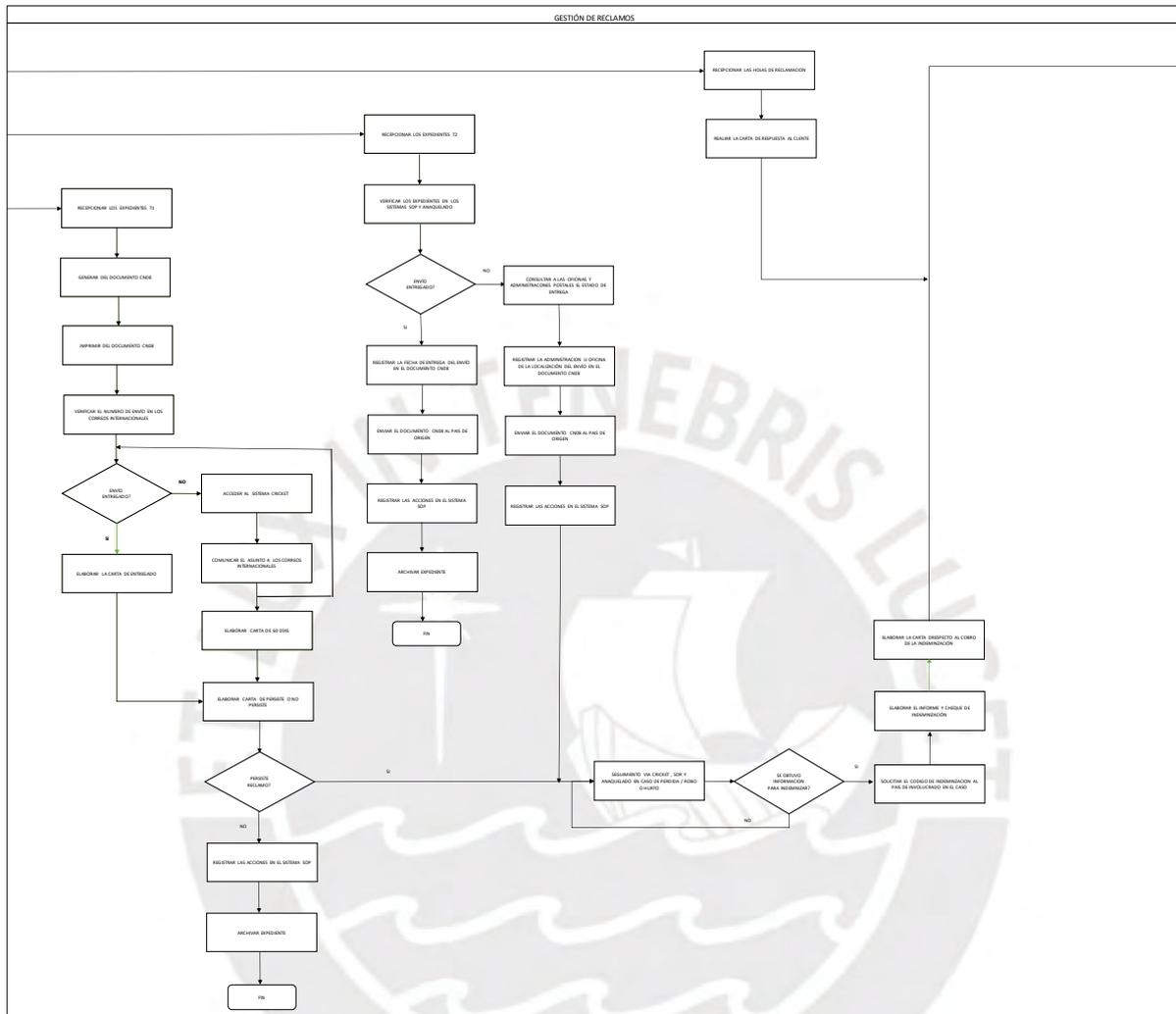


Figura 30: Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Reclamos

Elaboración Propia

- **Notificación de Respuesta:**

Una vez generadas las cartas, se procede a colocarlos en sobres de forma manual para enviarlos a cada oficina o administración postal; paralelo a ello, se procede a realizar el registro del número de carta realizada y el lugar donde ha sido enviado la carta, de tal manera que, una vez enviado la carta, el cliente pueda tener la respuesta en su domicilio y pueda determinar si va a persistir en el caso o ya no lo hará.

A continuación, se representará el proceso de notificación mediante un diagrama de flujo.

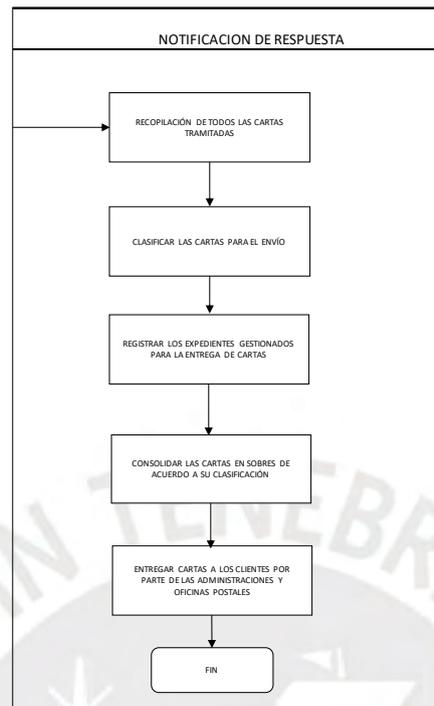


Figura 31: Diagrama de Flujo del Proceso de Notificación de Respuesta

Elaboración propia

Finalmente, es necesario mencionar que la integración de todos los procesos descritos anteriormente será visible en el anexo de forma específica, desde el proceso de consolidación de reclamos, hasta la notificación del reclamo gestionado.

CAPITULO 3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Luego de haber realizado el análisis de la situación actual de la empresa y especialmente del área back office reclamos de atención al cliente, es posible identificar muchas situaciones en el que un determinado proceso presenta alguna deficiencia o una gran dependencia, por lo cual es necesario recopilar todos los procesos abarcados en el capítulo anterior para identificar aquellos que generan un cuello de botella y evitan que el flujo de información pueda darse de forma adecuada.

En este caso es necesario enfatizar que Servicios Postales cuenta con una variedad de servicios que ofrece a sus clientes y la contratación de estos servicios son variables mes tras mes debido a factores como el precio, beneficios y ventajas.

De acuerdo con el desarrollo del trabajo, se aplicará la matriz de priorización para determinar a qué servicio se tendría que brindar mayor prioridad para analizar los problemas presentes y obtener diversas opciones de soluciones, para ello se tendrá un enfoque al tipo de servicio que genera mayores pérdidas en el servicio postventa a través indemnizaciones y tiempo involucrado en el desarrollo de la gestión de reclamos.

Por ello, se ha determinado los tipos de servicios que ingresan dentro de un proceso de reclamo y adicionalmente se le asignará un peso de acuerdo con el programa de ventas que se genera (Soles) y que se puede observar en el Anexo 3.

En el grafico 32 se muestra el grafico del programa de ventas del primer trimestre del 2019 para cada servicio que ofrece Servicios Postales, de la cual se determinará el peso que se le va a asignar a cada servicio.

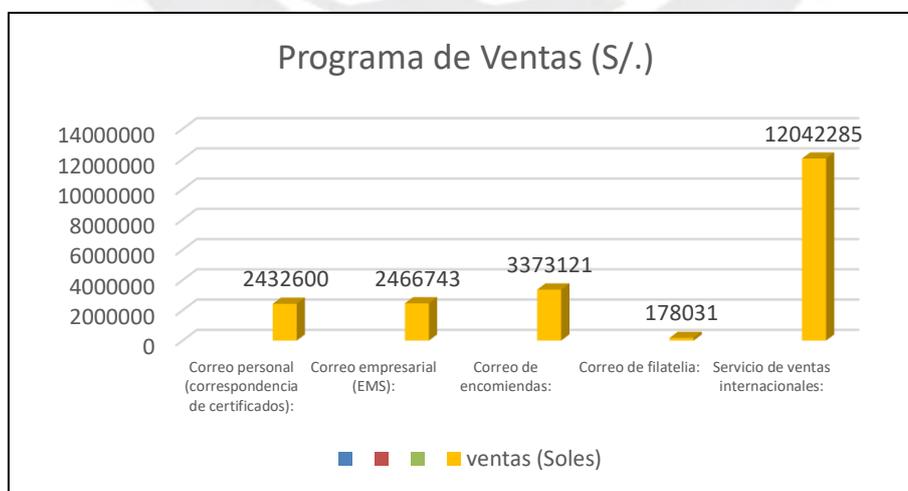


Figura 32: Programa de Ventas

Fuente: La Empresa

Tabla 1: Asignación de Pesos a los Servicios

Servicios (Programa de ventas)	Peso
Correo personal (certificados)	12%
Correo empresarial (EMS)	12%
Correo de encomiendas	16%
Correo de filatelia	1%
Servicio de ventas internacionales	59%

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

Luego de haber de haber asignado una ponderación a cada servicio de acuerdo con el análisis del programa de ventas, a continuación, se procederá a determinar los criterios, lo cuales permitirán realizar una pertinente evaluación.

- Tiempo de gestión de reclamo
- Perdidas por indemnización
- Manejo de información
- Dificultad de gestionar un reclamo
- Revisión y control de la gestión
- Tiempo de ejecución de carta

Una vez identificado los criterios a evaluar, se ha logrado realizar un cuestionario a un operador postal del área de Atención al Cliente, quien cuenta con alrededor de 20 años de experiencia trabajando en la empresa Servicios Postales en el puesto de operador postal y cuenta con una opinión experimentada sobre la gestión de reclamos, con la finalidad de determinar la puntuación, que de acuerdo a su conocimiento y ardua experiencia asigne un puntaje (1-10) a cada criterio respecto a cada servicio y es por lo que se procederá a mostrar el cuestionario realizado a la trabajadora M.L.A.M, quien actualmente ocupa el puesto de operadora postal, con la finalidad de obtener información clara y precisa sobre algunos puntos importantes que ayudarán a determinar los problemas que presenta el área de atención al cliente referente al proceso de gestión de reclamos.

A continuación, se detallará las preguntas formuladas en el cuestionario realizado, el cual ha sido registrado de forma digital con la finalidad de mantener un orden y una secuencia de las preguntas y respuesta obtenidas.

CUESTIONARIO

Nº de Cuestionario: 01

Área de Trabajo: Atención al Cliente

Puesto: Operadora Postal

Nombres y Apellidos: Mery Luz Ángeles Meneses

Buenas tardes. Me llamo Christian Eduardo Sulca Valenzuela, bachiller en la carrera de Ingeniería Industrial y actualmente llevo realizando el análisis respecto a la gestión de reclamos por cada servicio, así como la identificación de los problemas más relevantes en cada proceso, ello en base a algunos criterios establecidos, con la finalidad de obtener información experimentada para el desarrollo de mi trabajo de tesis de la carrera de Ingeniería Industrial, le estaría realmente agradecido que pueda brindarme las respuestas solicitadas respecto a las siguientes preguntas.

1. ¿Diariamente ingresan decenas de reclamos por cada servicio?

- 1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Medianamente de Acuerdo
4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo

2. ¿Mencionar los tipos de reclamos más comunes que gestionan las operadoras postales?

1. Correo personal
2. Correo empresarial
3. Correo de encomiendas

3. ¿Todos los tipos de reclamos tiene las mismas etapas/procesos?

- 1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Medianamente de Acuerdo
4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo

4. ¿Cada tipo de reclamo impacta de forma distinta en el proceso de gestión de reclamos?

- 1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Medianamente de Acuerdo
4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo

5. ¿Podría asignar una puntuación a cada criterio respecto a cada uno de los servicios?

- 1) Si 2) No

6. En caso la respuesta de la pregunta anterior sea “SI”, registrar los puntajes en la siguiente tabla, en caso contrario pasar a la siguiente pregunta (1=menor impacto y 9 =mayor impacto).

SERVICIO	Tiempo de gestión de reclamo	Perdidas por indemnización	Manejo de información	Dificultad de gestionar un reclamo	Revisión y control de la gestión	Tiempo de ejecución de carta
Correo personal (correspondencia de	4	2	3	3	6	4
Correo empresarial (EMS):	6	5	6	6	9	8
Correo de encomiendas:	9	8	7	8	9	8
Correo de filatelia:	2	1	3	2	1	1
Servicio de ventas internacionales:	1	1	1	1	1	1

Tabla 2: Matriz de Priorización 1

SERVICIO	Criterios							TOTAL
	Peso	Tiempo de gestión de reclamo	Perdidas por indemnización	Manejo de información	Dif.al gestionar un reclamo	Revisión y control de la gestión	Tiempo de ejecución de carta	
Correo personal (certificado)	12%	4	2	3	3	6	4	2.64
Correo empresarial (EMS)	12%	6	5	6	6	9	8	4.8
Correo de encomiendas	16%	9	8	7	8	9	8	7.84
Correo de filatelia	1%	2	1	3	2	1	1	0.1
Servicio de ventas internacionales	59%	1	1	1	1	1	1	3.54

Elaboración Propia

De acuerdo con el análisis realizado mediante la matriz de priorización, se ha verificado que el correo de encomiendas es aquel servicio en la cual nos enfocaremos debido a que se ha identificado que muestra mayores indicadores de los criterios mencionados y porque principalmente es aquel servicio que presenta mayor impacto económico.

Adicionalmente es necesario mencionar que respecto al servicio de ventas internacionales. Se ha considerado para cada criterio el valor mínimo (1) debido a que, para este servicio, no se suelen abrir expedientes de reclamos por lo cual es el servicio que comúnmente no se suele gestionar mediante una insatisfacción por parte del cliente.

3.1 Problemas Generales

Sobre el particular, es necesario realizar el diagnóstico de la situación actual del área back office reclamos de atención al cliente por cada proceso y por cada recurso que participa en el proceso de gestión de reclamos (personal y herramientas), lo cual implica realizar un análisis específico y riguroso para que se pueda diagnosticar los problemas presentes.

A continuación, se pasará a detallar los problemas presentes antes, durante (procesos) y después de la gestión de reclamos.

3.1.1 Emisión de Reclamo

Un problema identificado antes de gestión un reclamo se produce cuando el cliente quiere expresar su necesidad de insatisfacción de servicio contratado, para ello solicita un documento donde manifiesta y registra todo tipo de información llamado “Solicitud de Reclamo”, y cuyo registro culmina con la firma y el registro del número de DNI del reclamante. El problema se idéntica en la estructura del documento “Solicitud de Reclamo”, debido a que este formulario no ha sido renovado o actualizado desde años, razón por la cual no le permite al reclamante seleccionar el ítem adecuado del motivo de reclamo.

Servicio:	CERTIFICADO <input type="checkbox"/>	COMUN <input type="checkbox"/>	EMS <input type="checkbox"/>	SEN <input type="checkbox"/>	<u> </u> <input type="checkbox"/>
				(Otros)	
Motivo:	PERDIDA <input type="checkbox"/>	DEVOLUCION <input type="checkbox"/>	<u> </u> <input type="checkbox"/>		
			(Otros)		

Figura 33: Motivo de Reclamo

Fuente: Solicitud de Reclamo de La Empresa

Como ha sido mencionado los motivos actuales que son materia de reclamo son los siguientes:

- Pérdida
- Falta de Contenido
- Averiado
- Otros (en este ítem están los motivos de devolución, envío de otro producto, envío a otro destinatario, entre otros)

Asimismo, en lugar de solicitarle al reclamante colocar el número del DNI, se le solicita el número de Libreta Electoral, ello podría causar alguna sensación de falta de interés al cliente debido a que le está solicitando al cliente el número de identificación de un documento que ya no se encuentra vigente, tal y como se muestra a continuación.

..... TEL
OBSERVACIONES
.....
.....
.....
Firma del Reclamante
L.E. N°:.....
RUC:

Figura 34: Identificación del Reclamante

Fuente: Solicitud de Reclamo de La Empresa

Adicionalmente, es necesario mencionar que la estructura de la solicitud de reclamo carece de un dato importante que se le debería solicitar registrar al cliente en el formulario y que cumple una función muy relevante en el proceso de notificación de respuesta. Es por lo que es imprescindible solicitarle el correo electrónico al cliente con la finalidad de realizar las notificaciones de las gestiones realizadas. De esta forma se tendría un medio más sencillo, rápido, efectivo por donde se le podría enviar las cartas de notificación al reclamante de forma más segura y al mismo tiempo se tendría guardado el caso para posibles seguimientos que exijan reabrir el expediente.

Ahora se pasará a detallar el diagnóstico identificado en cada proceso:

3.1.2 Consolidación de Reclamos

En este proceso se ha identificado diferentes inconvenientes que limitan el flujo continuo de la gestión de reclamos; es decir, este proceso al ser de suma importancia y que permite recopilar todas las solicitudes de reclamo tanto nacional e internacionalmente.

- **Alta Dependencia**

En este proceso se genera una alta dependencia del auxiliar administrativo, el cual se encarga de realizar dicho proceso. Esta dependencia genera que el operador postal, siempre esté a la espera a que el único auxiliar administrativo se encargue de realizar todo el proceso de consolidación de reclamos para luego elaborar, clasificar y asignar los expedientes a cada operador postal. El problema de la gran dependencia que existe puede traer como consecuencia un retraso laboral si se produce el caso en que el auxiliar administrativo se ausente por temas personales, salud o algún motivo que no le permita realizar sus funciones.

Estas situaciones suelen suceder en todas partes, por ello, casi siempre se tiene una medida de contingencia en caso llegue a suceder cualquier evento que impida el flujo continuo del trabajo; sin embargo, al no tener esta medida de contingencia, el área de back office reclamos de atención al cliente está en riesgo de que se genere un cuello de botella dentro del proceso de consolidación de reclamos, ya que no se podría generar la distribución de los reclamos a los operadores postales y de la misma forma, se presentaría una acumulación de carga laboral.

Tabla 3: Consecuencia de la Alta Dependencia en la Realización de los Expedientes

Mes	Operador postal	Q de casos resueltos
Enero	Mery Luz Angeles Meneses	97
	Julia Elizabeth Aza Ampuero	88
	Amparo Andréa Mejía Guila	83
	Maria Eugenia Delgado Aspajo	92
Febrero	Mery Luz Angeles Meneses	100
	Julia Elizabeth Aza Ampuero	85
	Amparo Andréa Mejía Guila	80
	Maria Eugenia Delgado Aspajo	90
Marzo	Mery Luz Angeles Meneses	105
	Julia Elizabeth Aza Ampuero	80
	Amparo Andréa Mejía Guila	81
	Maria Eugenia Delgado Aspajo	91
Abril	Mery Luz Angeles Meneses	72
	Julia Elizabeth Aza Ampuero	61
	Amparo Andréa Mejía Guila	59
	Maria Eugenia Delgado Aspajo	64
Mayo	Mery Luz Angeles Meneses	98
	Julia Elizabeth Aza Ampuero	87
	Amparo Andréa Mejía Guila	84
	Maria Eugenia Delgado Aspajo	94

Elaboración Propia

A través de la tabla 3, se puede evidenciar que durante los 5 primeros meses del año, se logra verificar que cada operador postal ha logrado resolver cierta cantidad de casos, los cuales presentan una leve variación entre cada mes; sin embargo, se verifica que en el mes de abril, se ha caído de forma considerable el número de casos resueltos por cada operador postal, ello debido a que el auxiliar administrativo estuvo ausente por una semana, debido a haber presentado un descanso medico por dicho periodo por problemas de salud.

- **Uso Ineficiente de Recursos**

Este problema es recurrente, no solo en este proceso, sino en todos los procesos presentes, debido a que las solicitudes de reclamo al ser recopilados, son digitados en hojas a los cual posteriormente se llamarán expedientes, de esta forma se hace un uso excesivo de este recurso, el cual no solo genera un gasto innecesario, sino que genera un desorden dentro del área de trabajo mediante una gran cantidad de expedientes pasados y archivados almacenados en folders, cajas y bolsas que se encuentran encima de los escritorios de trabajo. Este desorden ocupa gran espacio, el cual no es aprovechado para que el operador postal pueda realizar su trabajo de forma adecuada. Por otro lado, este recurso “papel” usado para realizar los expedientes, podría extraviarse o dañarse y de esta forma podría perderse todas las investigaciones realizadas del caso, ya que cada expediente esta adjunto a cada investigación y gestión de reclamos, así como algunos medios probatorios que son utilizados para defender el reclamo. En ese sentido, es necesario afirmar que para este proceso no se está utilizando de forma adecuada las funciones básicas de la tecnología digital, el cual podría evitar el uso excesivo del recurso papel y en lugar de ello podría asignarle un expediente a cada operador postal mediante una base de datos que pueda generarse usando el documento de cálculo llamado Excel o el uso de una carpeta compartida donde se pueda almacenar la carga laboral para cada operador postal

Estas causas dan inicio a la generación del desorden y a posibles pérdidas de estos expedientes, los cuales son imprescindibles para poder tramitar o gestionar un reclamo.

Solicitudes de Cheques:

Tabla 4: Cantidad de Solicitudes de Cheques por Mes

Mes	Cantidad	f. de corrección	Juegos	Total
Enero	33	2	4	264
Febrero	35	2	4	280
Marzo	21	2	4	168
Abril	46	2	4	368
Mayo	28	2	4	224

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

Tabla 5: Cantidad de Hojas del SDR y SBS Utilizadas

Mes	Cantidad	Juegos	Total
Enero	33	4	132
Febrero	35	4	140
Marzo	21	4	84
Abril	46	4	184
Mayo	28	4	112

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

Informes Postales:

Tabla 6: Cantidad de Informes Postales por Mes

Mes	Cantidad	f. de corrección	Juegos	Total
Enero	33	2	4	264
Febrero	67	2	4	536
Marzo	62	2	4	496
Abril	47	2	4	376
Mayo	24	2	4	192

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

Cartas:

Tabla 7: Cantidad de Cartas por Mes

Mes	Cantidad	Juegos	Total
Enero	34	2	68
Febrero	431	2	862
Marzo	383	2	766
Abril	458	2	916
Mayo	677	2	1354

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

Total, de hojas utilizadas por mes: (informe postal + Solicitud de cheque + Carta)

Tabla 8: Cantidad de Hojas Utilizadas al Mes

Mes	Total
Enero	1080
Febrero	1920
Marzo	1664
Abril	1968
Mayo	1954

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

- **Registro de Datos sin Verificación**

En esta parte del proceso de consolidación de reclamos, el auxiliar administrativo se encarga de recopilar todos los datos del reclamante de cada solicitud de reclamo nacional e internacional (CN08), luego de ello realiza el registro de todos los datos en el sistema, sin embargo este registro es realizado de forma directa sin la necesidad de verificar en el Sistema de Operación Postal (SOP) si el expediente ya ha sido gestionado, esta falta de verificación produce que el operador postal tenga que realizar nuevamente la gestión o realizar las revisiones de cada expediente para identificar aquellos que ya están archivados o están en seguimiento y evitar de esta forma realizar dos veces el mismo trabajo; este problema genera una pérdida de tiempo, tomando en cuenta que cada operador postal no tiene un número exacto de expedientes a realizar por día y que en recurrentes oportunidades la carga laboral no es terminado al finalizar el día y es arrastrado para el siguiente día.

Asimismo, en recurrentes oportunidades el registro de información en el Sistema de Operación Postal (SOP) por parte del auxiliar administrativo, es realizado sin una segunda verificación de los datos del reclamante, debido a ello se genera una situación de interrogante respecto a la veracidad de la información, puesto que el operador postal al tener asignado el reclamo, se encarga de copiar cada datos registrado en el Sistema de Operación Postal (SOP), como el nombre del reclamante, el DNI, el pago del servicio, entre otros datos generales) y pegarlos en los documentos a gestionar (carta, informe y solicitud de cheque). Ello genera que el operador postal realice todo el proceso de gestión de reclamos con el riesgo de cometer un error al coger datos que estaban mal registrados.

3.1.3 Gestión de Reclamos

En este proceso, el operador postal se encarga de gestionar cada reclamo mediante el uso de herramientas y registros que son solicitado a las áreas que participan como el área operativa, área comercial, área legal y área de contabilidad. A continuación, mencionaremos algunos problemas identificados en el proceso de gestión de reclamos

- **Verificación de Información de Dudosa Veracidad**

Esta parte del proceso de gestión de reclamos implica las revisiones de todas las herramientas (Sistema de Operación Postal, Sistema Cedsum, IPS y Sistema Cricket) que se tiene a disposición para obtener información sobre el envío de correspondencia, el cual está en proceso de reclamo. Para ello el operador postal realiza las revisiones del expediente a trabajar, ya sea T1 y T2. Si bien es cierto, todos los sistemas a utilizar son de suma importancia para el operador postal, sin embargo, respecto al Sistema de Operación Postal y el Sistema Cedsum, los cuales deberían permitirle al operador postal observar información importante y complementaria, respectivamente, se han identificado que ambos sistemas presentan información con poca claridad, los cuales carecen de

una completa veracidad para que el operador postal pueda respaldar su resolución. Este problema será descrito con mayor detalle en la identificación de problemas al usar las herramientas de gestión de información.

A continuación, se pasará a detallar aquellas deficiencias identificadas con el uso de algunas herramientas de manejo de información, los cuales deberían de proporcionarle al operador postal mayor facilidad para obtener información y gestionar el reclamo.

Sistema de Operación Postal: Si bien es cierto, este sistema es uno de los más importante, el cual es usado por cada operador postal a base de un usuario y contraseña, por medio de este sistema se puede visualizar información del estado del envío una vez que ha ingresado a la administración postal principal ubicado en Los Olivos. Sin embargo, es necesario explicar las deficiencias que presenta el uso de esta herramienta, pues como ya ha sido explicado anteriormente, la información que presenta este sistema no puede considerarse totalmente verídico o específico, debido a que todo tipo de registro es realizado de forma manual por los encargados de dicho proceso. Un caso recurrente es cuando el sistema indica que el envío de correspondencia ha sido entregado, razón por la cual se le menciona al cliente mediante esta información; sin embargo, el cliente como respuesta indica que se le ha entregado otro envío, se le ha entregado un envío incompleto o se le ha entregado el envío a otra persona y es así que el uso del Sistema de Operación Postal, el cual es un sistema interno, no es suficiente para argumentar una posible respuesta a un reclamo.

Sistema Cedsum: Este sistema es usado normalmente para complementar la búsqueda de información de algunos envíos de correspondencia que han sido revisados en el Sistema de Operación postal, pero que no se ha encontrado información suficiente para determinar el estado de dicho envío.

Sin embargo, este sistema no permite obtener información de todos los envíos que salen de la administración u oficina postal y que retornan por medio de los carteros, con el fin de obtener información de los envíos entregados y aquellos que aún siguen en el anaquel como envíos en espera de entrega. Ello genera que no se tenga un control de todos los envíos y que a consecuencia se produzcan pérdidas de envíos, y por ende una indemnización bajo responsabilidad de la empresa postal.

Sistema Cricket: Este sistema permite interponer una comunicación entre los operadores postales y el personal de las empresas postales de los 192 países que conforman la Unión Postal Universal (UPU) con el fin de obtener información de los envíos de salida hacia los determinados países de destino.

Sin embargo, es necesario mencionar que este sistema solo puede ser utilizado para obtener información y autorización si requiere de alguna indemnización respecto a algún envío de salida

que corresponde solamente a encomiendas, es por lo que solo se permite ingresar al sistema mediante el número de envío de una encomienda y si es un certificado no permite realizar el proceso de investigación y obtención de información. Esta restricción genera un obstáculo que no permite saber el estado de un envío de certificado por ese sistema, por ello es necesario de usar otros medios como las páginas web de los correos de cada país para obtener información del estado del envío certificado, el cual es un poco tedioso debido a que solo uno o dos operadores postales tienen acceso a las páginas de consulta de los correos internacionales, mientras que los demás, solo tienen acceso limitado a la red de internet para el uso de sistemas de manejo de información.

En ese sentido, la gestión del expediente queda en espera hasta obtener toda la información que se requiere para dar una resolución a la solicitud de reclamo. Es por esta razón que el operador postal almacena los expedientes en espera de información y producen un retraso y una acumulación de carga laboral para los siguientes días.

- **Falta de Control del Tiempo de Gestión**

Todas las solicitudes de reclamos que son trabajados a base de expedientes tienen un periodo de resolución que es de 30 días para poder tener una respuesta, por lo cual es necesario que el operador postal se encargue de realizar la gestión de todos los reclamos dentro del plazo establecido por la Unión Postal Universal (UPU). Es por lo que es importante señalar que, para tratar un caso, es necesario gestionar los expedientes más sencillos para luego tramitar los expedientes que requieren realizar rigurosas investigaciones que toman días, inclusive semanas si se requiere de respuesta por parte de las empresas postales del extranjero. Sin embargo, en medio de la acumulación de grandes cantidades de cargas laborales del día a día, el operador postal tiene la responsabilidad de detener su trabajo y aceptar los casos que puedan ser complicados donde interviene la entidad Indecopi a favor del cliente y los cuales son asignados por el jefe de área a pocos días del límite de tiempo requerido para la notificación. En este caso se evidencia que existe una problemática debido a que estos casos de suma urgencia que son asignados de un momento a otro y toman tiempo para la obtención de información y si en caso requiera de una indemnización, tomaría tiempo para el proceso de pago entre 30 días aproximadamente, el cual es el plazo que lo determina el área de contabilidad.

Adicionalmente, es necesario mencionar que cada operador postal del Área de back office reclamos de atención al cliente tiene la responsabilidad de detener su trabajo para atender a algún cliente que en algunas oportunidades ingresa al área con la finalidad de obtener información del proceso de reclamo que ha generado. Esto produce pérdidas de tiempo, ya que esta atención toma entre 2 a 3 horas, dependiendo del tipo de caso registrado en el expediente.

- **Gestión y Revisión Ineficiente de Cartas, Informes y Solicitudes de Cheques**

En esta parte del proceso de gestión de reclamos se realizan los documentos necesarios para comunicar tanto al cliente, a gerencia comercial y al área de contabilidad la gestión realizada por cada expediente que requiera de algún proceso indemnizatorio, es por ello por lo que el operador postal se encarga de generar estos documentos, expediente por expediente. Sin embargo, en muchos de los casos, se realizan únicamente la carta de respuesta al cliente ya que no requiere de algún proceso indemnizatorio por lo que no demanda la elaboración de informes y las solicitudes de cheques. En muchos de este tipo de casos, el expediente presenta situaciones similares que ameritan una respuesta común como por ejemplo a aquellas cartas de envíos entregados, envíos disponibles a entregar en cada oficina o administración postal, envíos en proceso de investigación, envíos retenidos por la Aduanas, envíos devueltos por falta de información del destinatario, entre otros. Estas gestiones que prácticamente son el día a día de cada operador postal no son registradas como plantillas que puedan ser útiles más adelante, debido a ello cada elaboración de carta es realizada al momento por cada operador postal.

Además, una vez finalizado la carta, este documento pasa a ser firmado y revisado por el jefe de área, quien deja de seguir realizando sus funciones para poder revisar cada carta, informe y solicitud de cheque de cada operador postal de acuerdo con las acciones que amerita cada expediente. En este caso se genera una pérdida de tiempo no solo por el tiempo que requiere las revisiones y autorizaciones del jefe de área para validar la gestión, sino porque en muchos de los casos no requiere una posible revisión, debido a que como ha sido mencionado anteriormente, muchos de los casos son recurrentes y no requiere revisiones y autorizaciones por parte del jefe de área, en estos casos solo se le brinda información a cliente mediante la carta y no está sujeto a ningún proceso indemnizatorio donde se requiera la autorización y revisión del jefe de área.

- **Procedimiento Ineficiente de Solicitud de Información**

En este caso, se ha identificado este problema el cual consiste en la solicitud de información necesaria para a las distintas oficinas y administraciones postales, así como a las diferentes áreas dentro de la administración principal como el área operativa y área de boletines.

Para la solicitud de todo tipo de información, cada operador postal tiene a la mano, la disposición de un correo, el cual puede utilizarlo para solicitar información más rápido y de forma eficiente, esta herramienta es utilizado en muchos de los casos para solicitar la ubicación de las encomiendas o certificados, así como la verificación y regularización de los pesos e información de cada correspondencia. Sin embargo, cuando se hace uso del correo para realizar dicha tarea, la mayoría de las áreas involucradas, así como las administraciones y oficinas postales no responden de forma oportuna los correos, el cual en muchos de los casos solo consiste en revisar lo solicitado.

En medio de esta situación se opta por realizar memorándums de forma física donde se solicita la información requerida, lo cual también en algunas ocasiones no son respondidas en el plazo determinado y otros casos ni siquiera son respondidos. Razón por la cual, este problema trae como consecuencia un retraso en el proceso de gestión de reclamo y un uso innecesario de las hojas los cuales no deberían ser utilizados de forma oportuna, sin embargo, son desperdiciados en estas situaciones.

En el caso que se logre obtener una respuesta al memorándum, en muchas de la situación es porque se le ha delegado la responsabilidad si no logra responder a tiempo; es decir, se le presiona al empleado para que responda el memorándum, cosa que no debería suceder debido a que esa acción es la función de todo personal a quien se le solicite información que se requiera para realizar alguna actividad laboral.

Como ya ha sido mencionado anteriormente, este problema genera retrasos en el proceso de gestión de reclamo, ya que al ser asignado todos los expedientes a cada operador postal, se tiene que gestionar en un tiempo prudente con el fin de poder realizar los seguimientos y poder archivarlo; en caso contrario, y lo cual es algo rutinario, es que el operador postal espere entre días y semanas a que obtenga una respuesta de acuerdo a lo solicitado y esta espera genera que los demás reclamos se acumulen, de esta manera se genera un cuello de botella que no permite acabar un reclamo en su totalidad, sino acabarlo parcialmente hasta obtener respuesta a la solicitud generada.

Tabla 9: Cantidad de Memorándums Generados y Efectivos por Mes

Mes	Cantidad	Juegos	Total	% de rpta efectiva	Cantidad efectiva
Enero	176	2	352	56.5%	99
Febrero	51	2	102	68.6%	70
Marzo	75	2	150	72.6%	109
Abril	62	2	124	75.7%	94
Mayo	36	2	72	71.0%	51

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

- **Confirmación del Estado del Envío Fuera de Plazo**

Este problema es considerado una de las complicaciones más relevantes dentro del área de back office reclamos, debido a que, en este proceso, el operador postal tiene que dar respuesta de cada solicitud generado por los diferentes 192 correos internacionales. Para realizar este proceso se hace uso del correo electrónico, el cual permite que el operador postal encargado de los reclamos por correo, logre responder cada correo internacional indicando el estado de cada envío, pues lo más esperado es que el estado de cada envío sea “entregado”, de tal forma que se eviten las indemnizaciones; para ello, el operador postal tiene un plazo aproximadamente de 30 días para

responder las decenas de correos que diariamente llegan a la bandeja de entrada solicitando la misma información.

Respecto a la solicitud de información, es necesario mencionar que también es un problema dentro del proceso de notificación de respuesta, debido a que cada administración y oficina postal en muchos de los casos no se encargan de buscar la información que se requieren saber, es por ello que se le remite dicho correo en varias oportunidades hasta que un empleado logre dar una respuesta. Como ya ha sido evidenciado, esta causa genera el problema de confirmación del estado del envío, es por lo que este problema causa indemnizaciones, especialmente generadas por SINGAPUR, el cual hasta el momento mantiene una política estricta mediante el plazo de respuesta que, de no ser realizado, delega la responsabilidad a Servicios Postales para autorizar la indemnización tanto del flete como del envío, en caso sea una encomienda que involucre un peso determinado.

- **Registro Manual de Información**

Este problema ha sido identificado en muchos de los casos donde se necesita guardar información como el número de expediente asignado a cada solicitud de reclamo, fecha de resolución entre otros datos relevantes cuando se elabora un informe, solicitud de cheque y carta, así como los datos del reclamante, el número del envío, el monto a indemnizar si es necesario, etc.

En estos casos, los operadores postales realizan un registro manual en diferentes cuadernos donde se almacena todo tipo de información relevante del proceso, de tal forma que representa el único medio de registro de información.

Este problema es debido a que el personal no tiene los conocimientos claros de cómo realizar el registro a base de hojas de cálculos, a pesar de que tienen el paquete de MS. Office instalado en todas las computadoras, lo cual sería más fácil y seguro. Este problema es causado por la falta de capacitación que no se le brinda al personal, no solo para manejar herramientas básicas de bases de datos, sino para que los operadores postales puedan realizar su trabajo con mayor rapidez y sin tener el riesgo de que la información se extravié.

Toda la información referente a expedientes, cartas, informes y solicitudes de cheques son registrados día a día por cada operador postal al momento de culminar o generar algún documento, sin embargo este procedimiento también genera un desorden dentro del lugar de trabajo, debido a que todos los operadores postales se encargan personalmente de ir en busca del cuaderno y de llevarlo a su posición para realizar el registro, acto seguido a ello se tendría que devolver el cuaderno al lugar donde debe de estar ubicado, sin embargo, en muchas de las ocasiones se ovia ello y causa la necesidad de que las demás operadores postales vayan en busca del cuaderno preguntando a las

demás sobre su ubicación, el cual genera un desorden y desconcentración que impide que el trabajo pueda realizarse con total concentración.

En ese sentido, de acuerdo con todo lo mencionado, es necesario enfatizar que la falta del uso del documento Excel no permite que los demás operadores postales puedan recopilar, almacenar y verificar información que pueda ser útil en la gestión de reclamos, como ya ha sido explicado anteriormente, ya que esto le brindaría al usuario facilidad, rapidez y seguridad para poder realizar la labor asignada.

3.1.4 Notificación de Respuesta

En este proceso, el cual es el último para culminar la gestión de reclamos, se ha identificado algunas deficiencias que están presentes en este proceso y que generan procesos innecesarios en la gestión de reclamos.

- **Envío de Respuestas Físicas a Clientes**

En esta parte del proceso de notificación de respuesta, se evidencia un deficiente uso de las herramientas que se tiene a disposición, debido a que cada operador postal tiene acceso a un correo general y un correo individual, sin embargo, estos correos no son utilizados para comunicarle al cliente la repuesta del proceso de gestión de cada reclamo o también llamado proceso de resolución, pues actualmente utilizan el papel para registrar las cartas y colocarlas dentro de un sobre previamente clasificados por tipo de administración y oficina postal más cercano al domicilio del reclamante. Ello evidencia la falta de uso de las herramientas que cada operador postal tiene a su disposición para comunicar no solo al cliente, sino a las distintas áreas involucradas, cualquier tipo de solicitud o información que pueda ser enunciada y compartida.

Asimismo, este proceso deficiente de notificación permite que la carta de respuesta no llegue de forma inmediata al reclamante, especialmente para aquellos clientes que se encuentran ubicados en zonas rurales (nivel nacional) o en el peor de los casos no puedan llegar a ser notificados dentro del periodo determinado.

3.2 Selección de Procesos a Priorizar

Una vez identificado los problemas presentes en cada proceso que se lleva a cabo para gestionar cada reclamo, se tendrá que evaluar cual de todos los procesos presentan las mayores deficiencias, con la finalidad de realizar un enfoque a los problemas más críticos presentes en la gestión; asimismo, es necesario resaltar que se tomará en cuenta la opinión de una operadora postal, quien lleva 20 años trabajando en dicha función, mediante un segundo cuestionario, todo ello con el fin de tener claro a que procesos y problemas se darán mayores prioridades para poder realizar el respectivo diagnóstico.

A continuación, se realizará nuevamente, el uso de la matriz de priorización o también llamado matriz de criterio para determinar qué proceso va a priorizarse, para este caso se necesitará el análisis del flujograma, el cual se encuentra en el anexo 1

A través de este análisis se tomará en cuenta la dificultad que presenta cada proceso realizado dentro del área de trabajo, con la finalidad de realizar la asignación de pesos de acuerdo con el enfoque cualitativo mencionado.

Es por lo que se ha determinado lo siguiente:

Tabla 10: Asignación de Pesos a los Procesos

Procesos	Peso
Consolidación de reclamos	20%
Asignación de reclamos	5%
Gestión de reclamos	50%
Notificación de respuesta	25%

Elaboración Propia

En este caso, se ha asignado un 50% de peso al proceso de gestión de reclamo, debido a que esencialmente es el proceso donde se realiza casi toda la investigación, se ejecuta casi todas las normativas postales y se solicitan todo tipo de información necesaria; es decir, representa la mayor parte de todas las actividades realizadas.

Por consiguiente, se ha asignado un 20% al proceso de consolidación de reclamos y 25% al proceso de notificación de respuesta debido a que no solo representan procesos de inicio y fin de la gestión, sino porque el proceso de consolidación de reclamos determina previamente, que reclamo serán trabajados por un operador postal y el número de expediente, los cuales son esenciales dentro de la gestión de reclamos debido a que a base de ello se identifica el tipo de solicitud de reclamo generado por parte del cliente. Por otro lado, si el proceso de notificación de respuesta es ejecutado fuera del plazo oportuno que establece la normativa postal, la empresa deberá asumir la responsabilidad y tendrá que acoger la pretensión del cliente, para evitar fuertes penalidades económicas.

Por último, se le asigna 5% como peso al proceso de asignación de reclamo, debido a que, si bien es cierto, esta parte del flujo no presenta tanta dificultad; sin embargo, es necesario tomar en cuenta que este proceso es totalmente indispensable para que todos los expedientes registrados en los sistemas internos de operación, sean derivados a los operadores postales para su pronta gestión.

A continuación, se procederá a determinar los criterios que se van a tomar en cuenta para identificar qué procesos se va a priorizar y ello dependerá del juicio de valor y calificación que nos brinde la operadora postal involucrada en todos los procesos abordados.

Los criterios considerados que serán tomados en cuenta se evaluarán del 1-10 de acuerdo con la magnitud que representa dicho criterio en cada proceso:

- Tiempo de duración del proceso
- Dificultad del proceso
- Información requerida
- Revisión y control
- Cantidad de operaciones a realizar

Tabla 11: Matriz de Priorización 2

PROCESO	Criterios						TOTAL
	Peso	Tiempo de duración del proceso	Dificultad del proceso	Información requerida	Revisión y control	Cantidad de operaciones a realizar	
Consolidación de reclamo	20%	4	5	4	4	5	4.4
Asignación de reclamos	5%	1	1	1	1	1	0.25
Gestión de reclamos	50%	9	8	8	8	8	20.5
Notificación de respuesta	25%	6	6	4	8	4	7

Elaboración propia

De acuerdo con la matriz de priorización realizada, se ha identificado que se priorizarán los procesos de gestión de reclamos y notificación de respuesta, debido a que presentan mayor puntuación total. En ese sentido, se tendrá que evaluar los problemas presentes en cada proceso para determinar el problema más relevante de cada uno de ellos.

En caso del proceso de gestión de reclamo, se realizará un Diagrama de Pareto de problemas con el fin de obtener la cantidad de defectos o problemas que se generan con mayor frecuencia, asimismo, tener en cuenta que es necesario enfocarse en los problemas más relevantes entre los demás aplicando el principio de Pareto.

Por otro lado, en el proceso de notificación de respuesta, no será necesario elaborar un Diagrama de Pareto debido a que solo presenta un problema identificado durante todo el proceso de desarrollo.

A continuación se detallará cada problema identificado en el proceso de gestión de reclamos y notificación de respuestas, los cuales son los siguientes:

Tabla 12: Procesos Seleccionados

N°	Proceso de gestión de reclamo
1	Verificación de información de dudosa veracidad
2	Falta de control de tiempo de gestion/tramite
3	Gestión y revisión ineficiente de cartas, informes y solicitudes de cheques
4	Procedimiento ineficiente de solicitud de información
5	Confirmación de estado del envío fuera de plazo
6	Registro manual de información
Proceso de notificación de respuesta	
1	Envío de respuestas físicas a clientes

Elaboración propia

3.2.1 Determinación de las Causas Principales de cada Problema

A continuación, se deberá determinar cuál es la frecuencia de los problemas seleccionados del proceso de gestión de reclamos, para ello se ha hecho uso de un pequeño cuestionario a cada operador postal (6) con la finalidad de tomar en cuenta cuales de todos los problemas serán aquellos que impacten con mayor magnitud dentro de la gestión de reclamo.

Tabla 13: Calculo de análisis de Pareto

Causa / Problema / Fenómeno	Datos recolectados	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Registro manual de información	6	29%	29%
Procedimiento ineficiente de solicitud de información	6	29%	57%
Falta de control del tiempo de trámite	5	24%	81%
Gestión y revisión ineficiente de cartas, informes y solicitudes de cheques	2	10%	90%
Confirmación del estado del envío fuera de plazo	1	5%	95%
Verificación de Información de dudosa veracidad	1	5%	100%
TOTAL	21		

Elaboración propia

De esta tabla, se logra observar que el 80% de todas las frecuencias registradas por parte del operario operador postal se centra en dos problemas, los cuales son:

- Registro manual de información
- Procedimiento ineficiente de solicitud de información
- Falta de control de tiempo de trámite

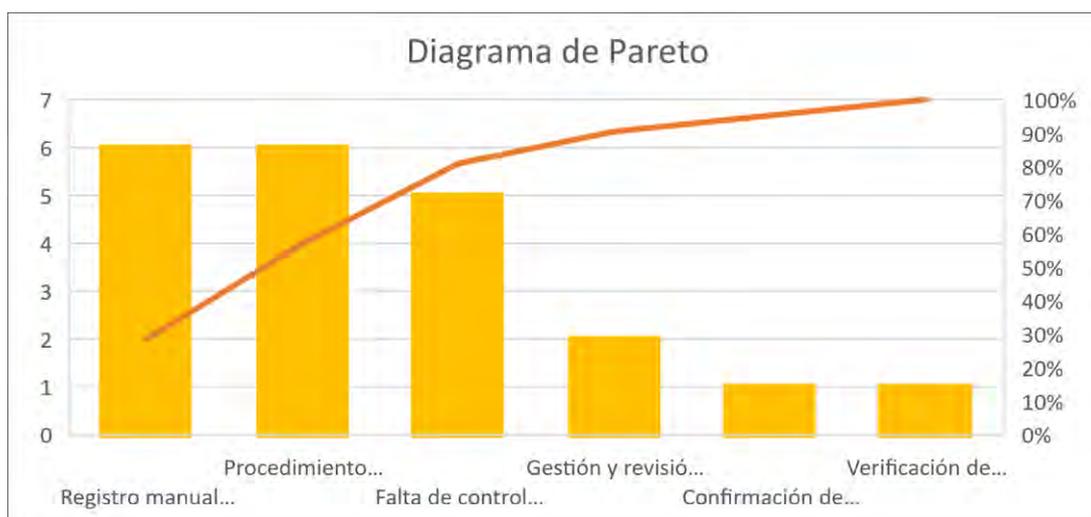


Figura 35: Diagrama de Pareto

Elaboración Propia

En cuanto al proceso de notificación de respuesta se trabajará en base al problema identificado anteriormente, con la finalidad de determinar las causas y sub-causas que originan dichos problemas, de esta manera se puede identificar porque motivo inicialmente se están generando estos problemas, los cuales influyen en el proceso de notificación de reclamos y que por consecuencia producen que se realicen indemnizaciones innecesarias.

Para estos tres problemas identificados dentro de la gestión y notificación de cada reclamo, se realizará el Diagrama de Causa y Efecto o también conocido como el Diagrama de pescado, el cual consiste en centrarse en cada problema e identificar las causas que la originan, dichas causas estarán clasificadas de acuerdo con los siguientes factores:

- Mano de obra
- Maquina
- Entorno
- Material
- Método
- Medida

Por un lado, se mostrará el diagrama de causa y efecto del problema “Registro manual de información”, el cual ha sido identificado en el proceso de gestión de reclamos.

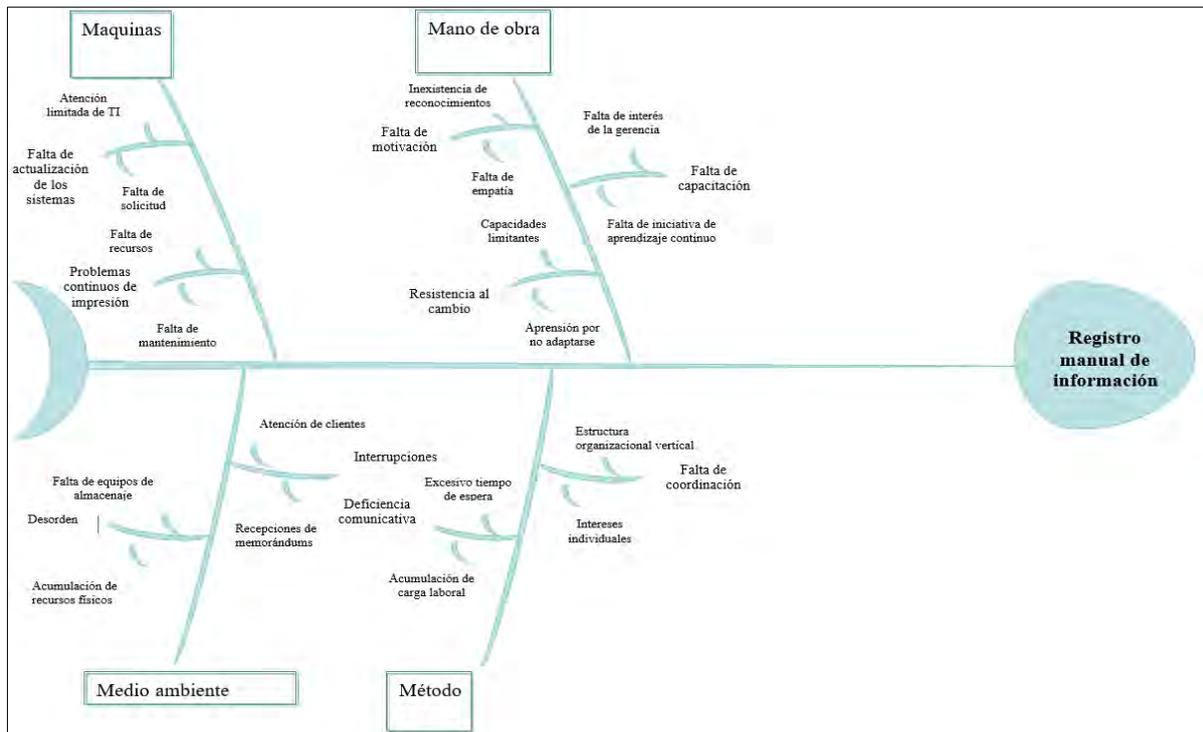


Figura 36: Diagrama de Causa y Efecto 1

Elaboración Propia

De acuerdo al diagrama mostrado, se puede visualizar las causas que originan el problema; asimismo, se puede identificar algunas sub-causas que representan el origen más específico, dichas causas y sub-causas fueron mencionadas por un operador(a) postal, a quien se le preguntó las causas más comunes que originan dicho problema y a base de ello se logró ordenar la información con la finalidad de distribuir cada causa y sub-causa de acuerdo a cada factor mostrado, tomando en cuenta que no todos los factores del diagrama de causa y efecto están presentes debido a que no se presentan con mayor magnitud y por ende no influye en el proceso de identificación de los problemas.

Por otro lado, se mostrará el diagrama causa y efecto realizado para el problema “Procedimiento ineficiente de solicitud de información”, el cual ha sido identificado también en el proceso de gestión de reclamos, es por ello que a base del cuestionario realizado y a la información obtenida por el operador(a) postal, se ha logrado ordenar las ideas y determinar que causas y sub-causas son las que originan la presencia del problema, asimismo, identificar en que factor se presentan dichas causas con el fin de mantener un orden que nos permita evaluar y realizar un correcto diagnóstico.

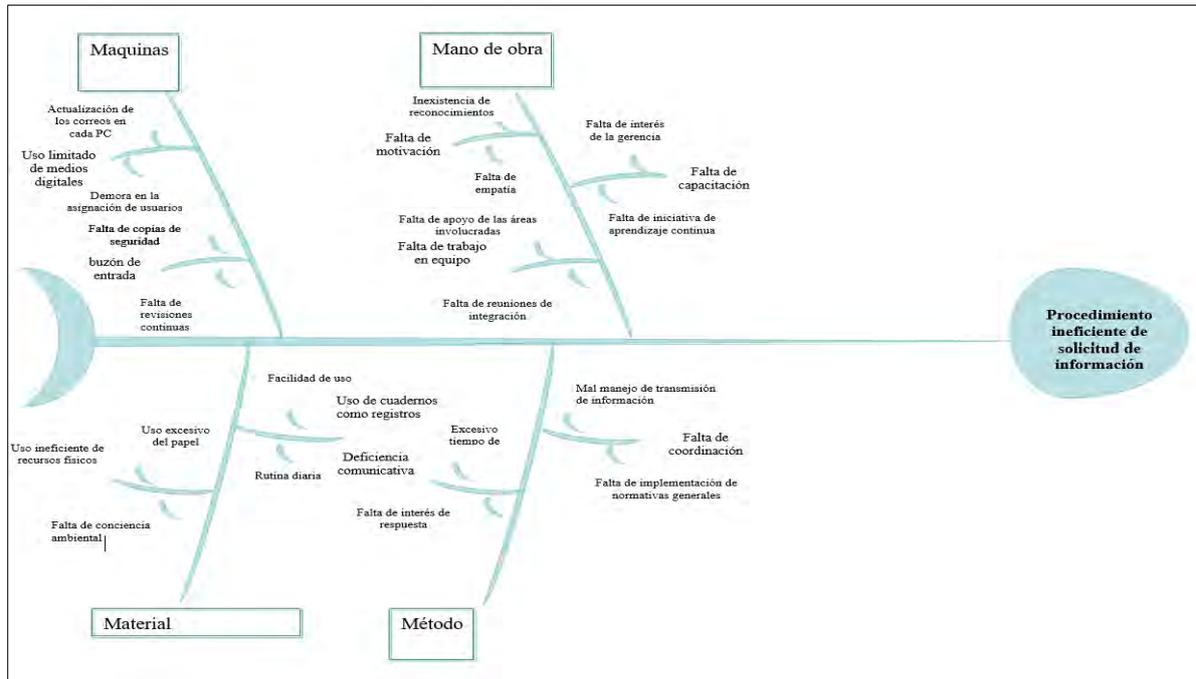


Figura 37: Diagrama de Causa y Efecto 2

Elaboración Propia

Por último, se mostrará el diagrama de causa y efecto realizado para el proceso de “Notificación de respuesta”, el cual permitirá identificar de la misma forma, cuáles son las causas y sub-causas que originan el problema identificado a continuación:

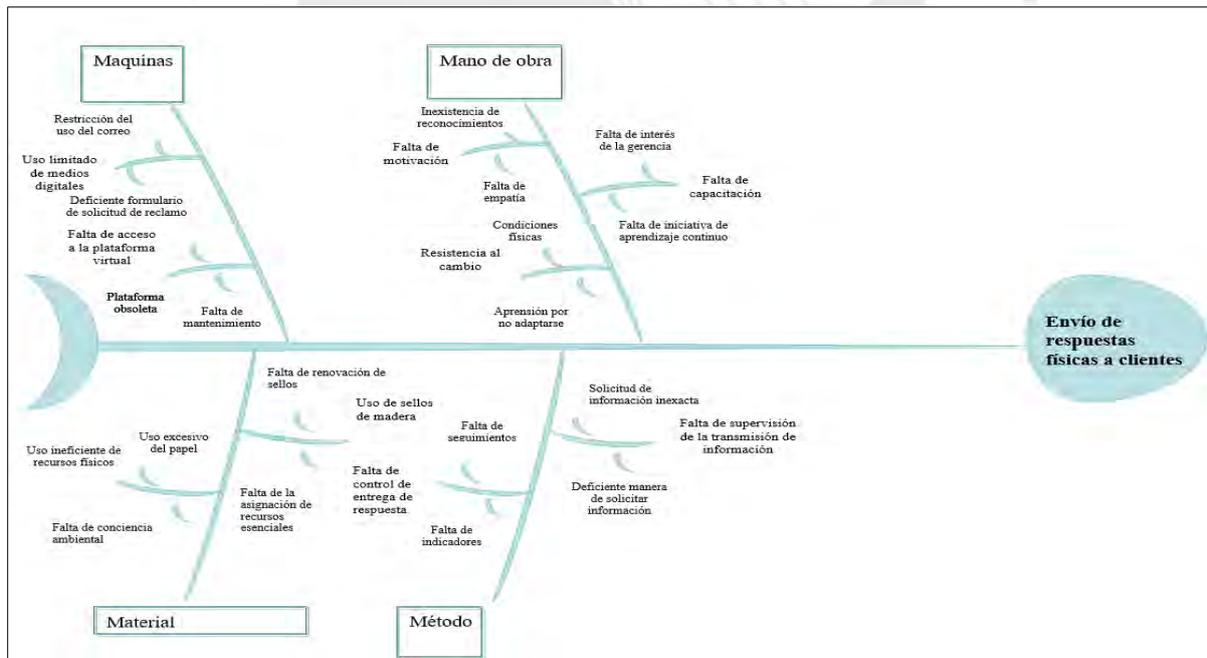


Figura 38: Diagrama de Causa y Efecto 3

Elaboración Propia

A continuación, se mostrará una tabla que muestre los niveles de impacto, los cuales serán asignados a cada sub-causa con la finalidad de determinar cuáles son las que más influyen en los procesos seleccionados.

Tabla 14: Nivel de Impacto de cada Sub-Causa

N°	Nivel
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Elaboración Propia

En este caso, de acuerdo con el análisis de cada problema, mediante el Diagrama de Causa y Efecto, se ha logrado clasificar cada sub-causa con 3 niveles de impacto, los cuales ha sido determinados a través de la experiencia laboral y del apoyo de una operadora postal.

Es por lo que, a continuación, se mostrará 3 tablas donde se verifique cuáles son las sub-causas donde se deberá trabajar con el fin de mejorar la situación actual del proceso de gestión y notificación de reclamos y de esa manera hacer que dichas mejoras muestren resultados económicamente favorables a la empresa.

- Registro manual de información

Tabla 15: Determinación de las Sub-Causas más Influyentes 1

sub-causas	Nivel de impacto
Falta de interes de la gerencia	3
falta de iniciativa de aprendizaje continuo	1
Inexistencia de reconocimientos	2
Falta de empatía	2
Capacidades limitadas	2
Aprension por no adaptarse	2
Atención limitada de TI	2
Falta de solicitud	1
Falta de recursos	1
Falta de mantenimiento	1
Falta de equipos de almacenaje	1
Acumulación de recursos fisicos	3
Atención de clientes	2
Recepciones de memorandums	3
Excesivo tiempo de espera	2
Acumluación de carga laboral	3
Estructura organizacional vertical	2
Intereses individuales	1

Elaboración Propia

- Procedimiento ineficiente de solicitud de información

Tabla 16: Determinación de las Sub-Causas más Influyentes 2

sub-causas	Nivel de impacto
Falta de interes de la gerencia	3
falta de iniciativa de aprendizaje continuo	1
Inexistencia de reconocimientos	2
Falta de empatía	2
Falta de apoyo de las áreas involucradas	3
Falta de reuniones de integración	2
Actualización de los correos en cada PC	2
Demora de asignación de usuarios	1
Falta de copias de seguridad	1
Falta de revisiones continuas	2
Falta de conciencia ambiental	2
Uso excesivo del papel	3
Facilidad de uso	3
Rutina diaria	3
Excesivo tiempo de espera	2
Falta de interes de respuesta	2
Mal manejo de transmisión de informacion	3
Falta de implementación de normativas generales	2

Elaboración Propia

- Envío de respuestas físicas a clientes

Tabla 17: Determinación de las Sub-Causas más Influyentes 3

sub-causas	Nivel de impacto
Falta de interes de la gerencia	3
falta de iniciativa de aprendizaje continuo	1
Inexistencia de reconocimientos	2
Falta de empatía	2
condiciones físicas	1
Aprensión por no adaptarse	2
Restricción del uso del correo	2
Deficiente formulario de solicitud de reclamo	2
Plataforma obsoleta	2
Falta de mantenimiento	2
Uso excesivo del papel	3
Falta de conciencia ambiental	2
Falta de renovación de sellos	2
Falta de asignacion de recursos esenciales	2
Falta de seguimientos	2
Falta de indicadores	2
Solicitud de información inexata	2
Deficiente forma de solicitar información	3

Elaboración Propia

Una vez identificado las sub-causas más relevantes, se procederá a mostrar algunas mediciones que se han tomado en cuenta hacia aquellas que influyen para que los procesos actuales sigan realizándose de forma ineficiente.

- **Falta de interés de la gerencia**

Esta sub-causa, el cual produce la falta de motivación en los operadores postales, se presenta mediante la baja y relativamente estática remuneración que reciben los operadores postales año tras año, mostrando poca empatía por parte de la empresa, ya que los operadores postales del área de atención al cliente forman una parte importante en la empresa, debido a que se encargan de realizar las investigaciones con la finalidad de evitar que Servicios Postales sean penalizada por la entidad INDECOPI debido a los deficientes procesos que se realiza en el área operativa, los cuales afectan considerablemente la satisfacción del cliente.

Por esta razón se ha realizado la investigación sobre la evolución de la remuneración en promedio que tienen los operadores postales del área de back office reclamos de atención al cliente año tras año a partir del 2015 hasta el presente año y se ha colocado el nivel de desempeño y cumplimiento de los objetivos, respecto con la gestión de todos los expedientes generados y por ello se ha identificado mediante la tabla 11, que el incremento del desempeño y el cumplimiento de los objetivos no han influido concretamente en respuesta por parte de la empresa respecto al sueldo que año tras año reciben cada empleado del área en mención.

Tabla 18: Evolución de la Remuneración en Promedio vs el Indicador de Cumplimiento

Año	Remuneración (S./)	% de cumplimiento y desempeño
2015	S/1,025.00	72.6%
2016	S/1,195.00	43.0%
2017	S/1,195.00	78.6%
2018	S/1,195.00	81.3%
2019	S/1,468.00	86.7%

Fuente: La Empresa

Elaboración Propia

- **Recepciones de memorándums, mal manejo de transmisión de información y deficiente forma de solicitar información**

Esta sub-causa se presenta mediante el proceso de solicitud y envío de información, tanto a las administraciones y oficinas postales, así como las diferentes áreas de la sede principal de Servicios Postales. Es por lo que se ha determinado la cantidad de memorándums que se han generado en los meses precedentes, partiendo del primer mes del presente año. De esta forma se puede verificar la cantidad de documentos elaborados, tomando en cuenta que, por cada memorándum, se generan

dos juegos, uno que será enviado para solicitar información y el otro para adjuntarlo al expediente y poder tener la seguridad de haber realizado el proceso de forma correcta.

Es así que se ha realizado las mediciones respecto a la cantidad de memorándums efectivos; es decir, de todas las solicitudes de información que no son respondidas oportunamente.

A continuación, se mostrará la información mencionada y se realizará la comparación de las cantidades de memorándums generados respecto a la cantidad de memorándums efectivos.

Tabla 19: Cantidad de Memorándums Generados y Efectivos por Mes

Mes	Cantidad	Juegos	Total	% de rpta efectiva	Cantidad efectiva
Enero	176	2	352	56.5%	100
Febrero	51	2	102	68.6%	35
Marzo	75	2	150	72.6%	55
Abril	62	2	124	75.7%	47
Mayo	36	2	72	71.0%	26

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

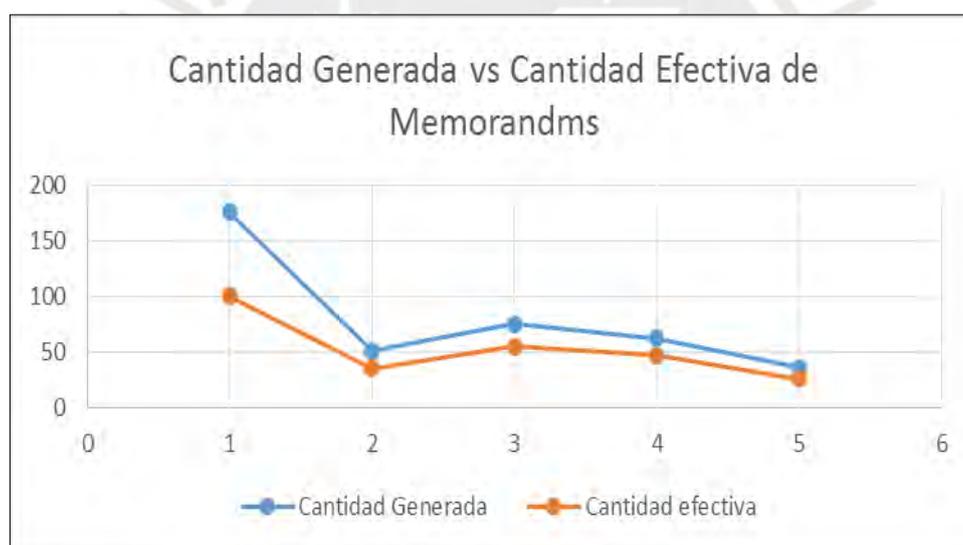


Figura 39: Cantidad de Memorándums Generados y Efectivos por Mes

Elaboración Propia

- **Acumulación de carga laboral**

Se ha notado que un operador postal promedio recibe una cierta cantidad de expedientes, los cuales tendrá que trabajar, con la finalidad de obtener una resolución y notificarlo, de esta forma se verifica que estos expedientes al ser asignados, no toman en cuenta si aun el operador(a) postal tiene expedientes pendientes o en seguimiento, razón por la cual es necesario resaltar que este punto y la asignación irregular por mes y por días, no aprueba que se pueda tener un número exacto de

expedientes a asignar, es por ello que existe una acumulación de carga laboral que no permite que el trabajo fluya y se culmine en un periodo determinado.

A continuación, se mostrará la carga laboral asignada mes tras mes hasta la fecha donde se ha realizado la medición respectiva y el indicador de cumplimiento, equivalente en porcentaje (información obtenida por medio de todos los expedientes archivados por cada mes).

Tabla 20: Cantidad de Expedientes Asignados y Concluidos por Mes

Mes	Cantidad de Exp. Asignados	% de cumplimiento	Cantidad efectiva
Enero	210	71.1%	150
Febrero	187	77.7%	146
Marzo	193	82.5%	160
Abril	142	85.7%	122
Mayo	244	89.3%	218

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

- **Uso excesivo del papel y acumulación de recursos físicos**

Se ha verificado que el área realiza un uso inadecuado y excesivo del papel, puesto que todo tipo de información que se desea enviar no es realizado por medio del correo electrónico o algún medio virtual, sino que todo ello se genera físicamente y es enviado mediante los carteros, en caso sea el envío de solicitud de información para alguna administración u oficina postal (memorándum), notificación a los clientes reclamantes(cartas), y en caso sea internamente, respecto a los informes postales y las solicitudes de cheques (Gerencia y Área de Contabilidad).

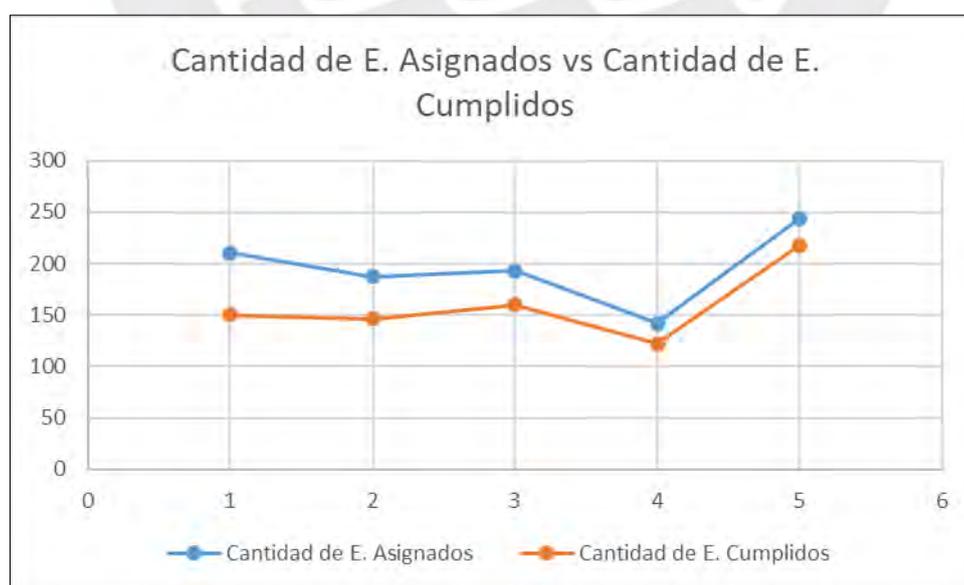


Figura 40: Cantidad de Expedientes Asignados y Concluidos por Mes

Elaboración Propia

En este caso se tomará en cuenta la cantidad de dichos documentos que son utilizados cada mes para obtener el total de la cantidad de hojas utilizadas innecesariamente en dichos trámites.

Memorándums:

Tabla 21: Cantidad de Memorándums por Mes

Mes	Cantidad	Juegos	Total
Enero	176	2	352
Febrero	51	2	102
Marzo	75	2	150
Abril	62	2	124
Mayo	36	2	72

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

Solicitudes de Cheques:

Tabla 22: Cantidad de Solicitudes de Cheques por Mes

Mes	Cantidad	de corrección	Juegos	Total
Enero	33	2	4	264
Febrero	35	2	4	280
Marzo	21	2	4	168
Abril	46	2	4	368
Mayo	28	2	4	224

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

Tabla 23: Cantidad de Hojas del SDR y SBS Utilizadas

Mes	Cantidad	Juegos	Total
Enero	33	4	132
Febrero	35	4	140
Marzo	21	4	84
Abril	46	4	184
Mayo	28	4	112

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

Informes Postales:

Tabla 24: Cantidad de Informes Postales por Mes

Mes	Cantidad	de correcció	Juegos	Total
Enero	33	2	4	264
Febrero	67	2	4	536
Marzo	62	2	4	496
Abril	47	2	4	376
Mayo	24	2	4	192

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

Cartas:

Tabla 25: Cantidad de Cartas por Mes

Mes	Cantidad	Juegos	Total
Enero	34	2	68
Febrero	431	2	862
Marzo	383	2	766
Abril	458	2	916
Mayo	677	2	1354

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

De todas las tablas mostradas, a continuación, se verificará el total de hojas que son utilizadas al mes y el total de sobres donde se colocan los memorándums y cartas que son enviados a las administraciones u oficinas postales y a los clientes respectivamente.

Tabla 26: Cantidad de Hojas Utilizadas al Mes

Mes	Total
Enero	1080
Febrero	1920
Marzo	1664
Abril	1968
Mayo	1954

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia



Figura 41: Utilización de Hojas por Mes

Elaboración Propia

Tabla 27: Cantidad de Sobres Utilizados en Cartas y Memorándums

Mes	Cantidad
Enero	420
Febrero	964
Marzo	916
Abril	1040
Mayo	1426

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia



Figura 42: Utilización de Sobres por Mes

Elaboración Propia

Respecto a los gráficos mostrados, respecto a la utilización de hojas y sobres por mes, se verifica que, de acuerdo con las investigaciones realizadas, que mes tras mes existe un crecimiento, el cual genera un mayor consumo de recurso físico de forma innecesaria debido a la falta de utilización de medios digitales, razón por la cual se verifica un exceso uso del recurso papel y similares.

3.3 Diagnóstico

En ese sentido, es importante resaltar que una vez identificado de los 3 problemas y las causas que lo originan, se procederá a realizar el diagnóstico en base a los dos procesos, los cuales se han priorizado a través de la matriz de criterios.

Es por lo que se ha determinado que existe un problema de ausencia de motivación económica y emocional frente a la evolución de los indicadores de cumplimiento y desempeño que presentan anualmente los operadores postales del área de back office reclamos de atención al cliente, debido a que la remuneración que recibe cada operador postal por el trabajo que realiza día a día y el cumplimiento de objetivos, se ha mantenido en un monto hasta el año 2018 y este año se ha incrementado con un porcentaje irregular para cada personal. Asimismo, es necesario mencionar que, hasta la fecha, a ningún operador postal se le ha asignado una categoría, el cual permitiría que el personal pueda sentir que la experiencia de muchos años pueda ser retribuido con ese tipo de reconocimiento.

Por otro lado, también es necesario mencionar que existe una deficiente gestión de transmisión de información entre el personal que labora en toda la empresa, ello incluye a todas las áreas, administraciones y oficinas postales, debido a que aún se mantiene el uso de memorándums, los cuales son plasmados en hojas y son enviados en sobres con la finalidad de brindar o solicitar información, razón por la cual solo un porcentaje de solicitudes son respondidas de forma oportuna y es así que la espera de respuesta se prolonga hasta un cierto tiempo donde se requiere designar responsabilidades en caso se realice alguna indemnización.

En ese sentido, esta forma de hacer dicho procedimiento genera un uso inadecuado del recurso el cual trae como consecuencias una ineficiente forma de comunicarse entre colegas y a ello se suma un gasto innecesario mensual de hojas y sobres los cuales podrían evitarse y de esta forma usar el monto recaudado para que sea invertido en capacitaciones, bonificaciones por puntualidad, desempeño o la compra de algunos elementos que puedan ser útiles no solo en el área, sino en toda la empresa.

Asimismo, al tocar el tema de una mala gestión de transmisión de información, se ha realizado un enfoque en el uso del recurso físico, el cual en parte puede generar un gasto inadecuado pero también el uso de un recurso que actualmente genera un gran impacto en el aspecto ambiental (Tala de árboles), es por ello que se han identificado el problema de uso excesivo del papel, lo cual se ha presenciado no solo al generar los memorándums, sino en la realización de informes, solicitudes de cheques, cartas y sobres que esencialmente producen que el sistema tenga una fuerte resistencia al cambio debido a lo

fácil y rutinario que se ha vuelto el uso de dicho recurso. De forma paralela, se encuentra la acumulación de carga laboral, lo cual produce que cada posición tenga recursos acumulados, unos sobre otros y a consecuencia se presente un desorden total. Por otro lado, es necesario no dejar a un lado el problema de registro manual, ya que generan el riesgo de que la información se pueda perder o extraviar y no se tenga lo necesario para recuperarlo.

Por último, se ha determinado que existe una ineficiente forma de notificación de respuesta a los clientes, quienes esperan una respuesta de acuerdo con su disconformidad, sin embargo, el uso de cartas físicas genera un riesgo que el cliente no pueda ser notificado, y la empresa se vea afectado mediante la intervención de Indecopi. Es por lo que el uso del correo electrónico es de suma importancia para realizar las notificaciones, o en tal caso, el uso de una plataforma que permita que el operador postal pueda notificar al cliente inmediatamente y sin riesgo de que se pueda extraviar la respuesta.



CAPITULO 4. ANALISIS DE PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez determinado el diagnóstico del proceso actual de la empresa y específicamente del área de back office reclamos de atención al cliente, se recopilará toda la información trabajada en el capítulo anterior con el fin de utilizar las diversas herramientas de mejora continua, los cuales nos permitirán proponer opciones con el fin de mejorar la situación actual del área de trabajo.

En primer lugar, se listará todas las herramientas de mejora continua, las cuales participaran en el análisis de las propuestas, luego de ello, se seleccionarán aquellas herramientas que sean las más adecuadas, aquellas que permitan mostrar una claridad en la propuesta de mejora. Para este proceso de selección, también se hará uso de la matriz de criterios o también llamada matriz de priorización, en el cual se tomarán en cuenta las herramientas de mejora continua y algunos criterios que ayudarán a seleccionar las herramientas más adecuadas para las propuestas de mejora. Una vez seleccionado las herramientas de mejora continua que serán utilizadas en el análisis de propuestas de mejora, se procederá a plantear y desarrollar las propuestas de tal manera que se pueda mostrar el beneficio que proporciona la implementación.

4.1 Herramientas de mejora continua

A continuación, se mencionará las herramientas de mejora continua que inicialmente se han determinado con el fin de emplearlo dentro de las propuestas de mejora.

- Circulo de Deming o Ciclo PDCA
- Las 5S
- Los 5 Porqués
- Flujogramas

De todas estas herramientas de mejora continua, solo podrán ser utilizado aquellas herramientas que, al ser evaluado mediante el diagrama de criterios, muestren un resultado aceptable y diferenciado respecto a los demás; sin embargo, se podrá tomar como complementos cualesquiera de estas herramientas en caso sea necesario.

De acuerdo con el análisis de la matriz de enfrentamiento, se tomarán en cuenta estos criterios los cuales permitirá conocer, que herramientas serán las más adecuadas:

- Facilidad de uso en el proceso de gestión de reclamos
- Rapidez al implementarlo en los procesos establecidos
- Costo de la implementación en los procesos establecidos
- Efectividad en su aplicación
- Fiabilidad al aplicar a los procesos

Estos criterios serán evaluados respecto a cada herramienta de mejora continua disponible, para ello se asignará un puntaje (0-10) para cada criterio, tomando en cuenta la noción y aplicación de dicha herramienta sobre los problemas identificados, con el fin de obtener una propuesta de mejora sólida que permita mitigar el problema presente.

Una vez asignado los puntajes a cada criterio, se asignará un peso a cada alternativa de acuerdo a una encuesta, el cual será realizado a 20 personas con conocimientos de mejora continua, donde se podrá determinar que herramienta presenta mayores ventajas sobre otras.

Luego de haber asignado los puntajes y las ponderaciones respectivas, se procederá a obtener el puntaje total de cada alternativa (herramienta de mejora continua) multiplicando la ponderación y el puntaje asignado, de esta forma se podrá diferenciar los puntajes con el fin de obtener las herramientas que serán utilizadas en el proceso del análisis de propuestas.

Tabla 28: Matriz de Priorización de las Herramientas de Mejora Continua a Utilizar

PROCESO	Criterios					
	Peso	Rapidez al implementarlo en los procesos establecidos	Costo de la implementación en los procesos establecidos	Efectividad en su aplicación	Fiabilidad al aplicar a los procesos	TOTAL
Circulo de Deming o Ciclo PDCA	35%	7	5	9	9	10.5
Las 5S	30%	7	7	8	9	9.3
Los 5 Porqués	20%	8	6	8	8	6
Flujogramas	15%	6	6	8	8	4.2

Elaboración Propia

De la tabla 28, se puede hacer hincapié que de las 4 herramientas de mejora continua que se tienen como opciones para la aplicación dentro de las propuestas de mejora, se ha conseguido que las dos herramientas que han logrado estar por encima de las demás, de acuerdo a la evaluación de todos los criterios, han sido el Circulo de Deming o Ciclo PDCA y las 5S, de esta forma se podrá trabajar en todos los problemas críticos que se han identificado en el diagnóstico, los cuales son los siguientes:

Tabla 29: Problemas Identificados en el Diagnostico

Procesos	Problemas	Causa
Gestión de Reclamos	Registro manual de información	Falta de interés de gerencia
		Acumulación de recursos físicos
		Recepción de memorandums
	Procedimiento ineficiente de solicitud de información	Acumulación de carga laboral
		Falta de interés de gerencia
		Uso excesivo del papel
Notificación de Respuesta	Envío de respuestas físicas a cliente	Rutina diaria
		Mal manejo de la transmisión de información
		Falta de interés de gerencia
		Uso excesivo del papel
		Deficiente forma de solicitar información

Elaboración Propia

A continuación, se mostrará las mejoras que se han planteado a raíz de haber generado el diagnóstico en los dos procesos críticos.

Tabla 30: Alternativas de Mejoras Según el Diagnóstico

Procesos	Problemas	Mejoras
Gestión de Reclamos	Registro manual de información	Plantear la Implementación indicadores de desempeño que permitan mostrar resultados cada periodo.
		Plantear un plan de reorganización en todo el area de trabajo que permita mantener un orden de todos los documentos utilizado por cada trabajador.
		Realizar las capacitaciones respectivas para el manejo del correo electronico o la implementación de una plataforma que permita solicitar y recibir informacion necesaria.
		Redistribuir adecuadamente la carga laboral entre los operadores postales de forma uniforme y un indicador de cumplimiento
	Procedimiento ineficiente de solicitud de información	Implementar la digitalización de todos los procesos tanto de gestión y transmisión de información, asimismo aplicar el sistema de gestión ambiental, el cual permita reducir los desechos solidos como las hojas.
		Implementar controles mensuales de los gastos que implican el uso del recurso fisico.
Implementación de una plataforma que permita compartir solicitar y brindar información.		
Notificación de Respuesta	Envío de respuestas físicas a cliente	Implementación de modulos, en caso sean presenciales los reclamos que los clientes desean generar, de tal forma que todo el proceso desde un inicio quede digitalizado en su totalidad.

Elaboración Propia

Una vez determinado las posibles mejoras, de forma general respecto a cada problema identificado en el diagnóstico, se podrá presentar las propuestas de mejora, los cuales se van a basar en la información de la tabla 30, de esta forma de podrá consolidar todas las mejoras en las propuestas a trabajar de la siguiente manera:

- Implementación de la herramienta 5S dentro del área de trabajo como parte de un cambio en cultura organizacional del área de back office de atención al cliente.
- Implementación de indicadores de cumplimiento, calidad, puntualidad y desempeño, aplicando el Circulo de Deming, el cual permita mostrar la situación laboral del área de trabajo y las mejoras continuas.
- Implementar un interfaz de usuario/cliente que permita realizar las notificaciones de respuesta de forma más eficiente.

Una vez determinada las propuestas de mejora, se procederá a abarcar cada propuesta a fondo donde se tomará en cuenta la situación actual del área de trabajo y las oportunidades de mejora que permitirán saber que la propuesta pueda optimizar cada proceso crítico.

4.2 Implementación de la Herramienta 5S Dentro del Área de Trabajo Como Parte de un Cambio en Cultura Organizacional del Área de Back Office de Atención al Cliente.

Si bien es cierto, actualmente el área de back office reclamos de atención al cliente muestra un ambiente poco amigable para la movilización de los operarios postales, debido a que, al ser un ambiente no tan amplio, los objetos presentes generan dificultad cuando los operadores postales necesitan salir de su puesto de trabajo en busca de algún material; sin embargo, en muchos de los casos, los inconvenientes no radican en su presencia, sino en la ubicación, para ello se aplicara las 5S, el cual permitirá

proporcionar orden, limpieza y disciplina de tal forma que el espacio utilizado por cada objeto sea el más óptimo y permita que toda dificultad presente se reduzca.

A continuación, se iniciará con la aplicación de esta herramienta a través de las siguientes fases:

- Seiri (eliminar)
- Seiton (ordenar)
- Seiso (limpiar)
- Seiketsu (estandarizar)
- Shitsuke (disciplina)

4.2.1 Seiri: Clasificación y descarte

En vista de que el área de back office reclamos de atención al cliente trabaja con diversas documentaciones como solicitudes de recamos, hojas de reclamaciones, CN 08, CN34, memorándums, solicitudes de cheques, cartas, informes postales, entre otros, es necesario mencionar que existen algunos recursos o materiales que son colocados en estantes, escritorios y mesas, los cuales dificultan a cada operador postal el uso de los mismos para trabajar un expediente. Es así que se ha observado que cada operador postal cuenta con dos escritorios, los cuales están ubicados al frente, donde se ubica la computadora, y en la parte trasera, donde se colocan todos los documentos asignados día tras día.

Sobre el escritorio posterior, se ha verificado que se encuentran grandes cantidades de hojas acumuladas, los cuales hacen referencia a expedientes archivados, pendientes y en muchos de los casos, son expedientes innecesariamente acumulados, los cuales han sido enviados a las oficinas y administraciones postales con el fin de recibir una respuesta a la solicitud.

Además, se ha logrado verificar algunos elementos como grapas, recipientes de goma u clips que están ubicados en la mesa de trabajo.

Para ello, se debería tomar en cuenta, el desecho de aquellas documentaciones que no va ser utilizada y que no ha sido utilizado en algún momento, como las copias en exceso que se han generado de algunos tipos de documentos; asimismo, se debería de almacenar todos los casos archivados, los cuales posteriormente pueden ser abiertos en otras instancias, pero que no son utilizados hoy en la actualidad, con el fin de salvaguardar información de suma importancia que posteriormente se pueda requerir.



Figura 43: Situación de Trabajo sin Ningún Tipo de Descarte

Fuente: Shutterstock (2019)

Asimismo, dentro de los estantes sería necesario eliminar o descartar toda documentación que ha sido archivado y cerrado años anteriores y que no han tenido repercusión alguna dentro de los últimos 2 o 3 años, de esta forma se estaría liberando un gran espacio, lo cual puede ser aprovechado para almacenar todos los casos recientemente archivados.

De lo mencionado anteriormente, sería necesario la implementación de estantes empotrados a la pared, cerca del operador postal, de tal manera que pueda ser utilizado el espacio cubico de forma eficiente.



Figura 44: Modelo de Estantes Estrechos

Fuente: SODIMAC (2019)

Además, es necesario hacer mención que el uso de dos escritorios para un operador postal ocupa demasiado espacio, ya que producto de ello, solo una persona puede pasar por el pasadizo, y en ciertos casos las sillas, no permiten el libre movimiento y genera una dificultad a la hora de atención.

En este caso, es necesario que se puede implementar la utilización de escritorios en forma de L, lo cual le permita al operador postal tener al frente una computadora y al lado los documentos necesario para trabajar cada caso, de esta manera se estaría aprovechado el espacio que actualmente se está desperdiciando y a la vez se evitaría futuras lesiones a cada operador postal, debido que al ser un escritorio en forma de L, el operador postal solo tendría la necesidad de girar 90° y no 180° de forma brusca, como actualmente lo lleva haciendo al tener un escritorio delante y detrás del mismo.



Figura 45: Modelo de Escritorios en L

Fuente: SODIMAC (2019)

4.2.2 Sección: Organización

Se ha verificado que actualmente los operadores postales usan un registro físico, los cuales son cuadernos donde realizan registros de correlativos de informes postales, solicitudes de cheques, memorándums, cartas de respuesta al cliente, cartas a las aerolíneas, registros de las cartas que son guardados en sobres que posteriormente saldrán a su repartición a cada oficina y administración postal.

Es por ello que al mencionar principalmente la existencia de dichos cuadernos como registros, es necesario describir que estos cuadernos normalmente no tienen una ubicación fija, motivo por el cual cuando un operador postal está generando una documentación, sea cualquiera de las ya mencionadas anteriormente, el trabajador debe de salir de su posición y realizar la búsqueda de dichos cuadernos, tomando en cuenta que al realizar una solicitud de cheque para un cliente, también se debe realizar un informe postal para mantener informado a la gerencia sobre las gestiones de indemnizaciones realizadas y la carta de respuesta al cliente, es por esta razón que el operador postal al levantarse, tiene que realizar la búsqueda de los tres cuadernos, que no necesariamente están en el mismo lugar (escritorio).

Es por esta razón que para esta fase será necesario organizar estos registros de tal forma que, al ser requerido, se logren conseguir lo más rápido y eficaz posible, pues tomando en cuenta el sentido de esta fase, cada recurso, material o cosa deberá de tener un único y exclusivo lugar, de tal manera que, al momento de utilizarlos, estos materiales se encuentren en dicho lugar y sean devueltos al mismo lugar. Ello podría reducir los tiempos del transporte interno de cada operador postal y asimismo, permitirá incrementar la productividad de cada uno.

Por otro lado, se puede hacer el uso de carpetas compartidas, mediante las cuales, los operadores postales puedan realizar sus registros en tiempo real, de esa forma la ubicación de los registros no tendrá un espacio físico, sino un espacio digital, que le permita al operador postal, tener una ubicación, disponible a la mano de cada uno.

Adicionalmente, se ha logrado verificar que cada herramienta que es utilizado por cada operador postal, como tijeras, gomas, grapas, engrapador, clips y sellos en muchos de los casos están ubicados en diferentes lugares, en algunos casos los operadores postales no logran ubicar sus herramientas y tiene que pedir prestado a algún compañero.

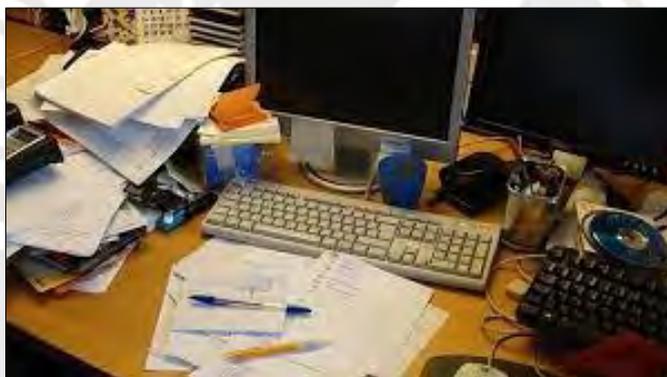


Figura 46: Situación de Trabajo sin Organización

Fuente: PublicDomainPictures (2019)

4.2.3 Seiso: Limpieza

Si bien es cierto, el concepto de limpieza es muy importante, debido a que permite mantener un ambiente saludable, de esa forma se puede acompañar el orden con la reducción de riesgos de accidentes, para ello, es necesario hacer mención de que una vez ordenado el lugar de trabajo, se podrá lograr observar todos los problemas ocultos, que por el desorden, no podrían ser identificados rápidamente. Es por ello que dentro del área de trabajo se ha logrado verificar que durante la jornada laboral, casi siempre se puede identificar desperdicios en el suelo, si bien es cierto, muchos de esos desperdicios son las sobras de las hojas recortadas y en el refrigerio, en algunos casos se ha logrado verificar algunos residuos de alimentos, debido a que casi el 80% del personal se queda en el área de trabajo a la hora de su refrigerio.

En ese sentido, se podría colocar un bote de basura personal en cada posición de trabajo, con la finalidad de que se puedan depositar todo el residuo en dicho recipiente, ya que en algunos casos al no tener un bote de basura cerca, se deja pasar dicho desperdicio hasta que el personal de limpieza lo revise.

Por otro lado, una buena opción sería la implementación de un sistema de gestión ambiental, el cual permita capacitar a los trabajadores, sobre la importancia de reducir los residuos sólidos en el suelo, de esta forma se realizaría controles periódicos de todas las áreas, con el fin de fomentar el crecimiento de un ambiente laboral saludable y amigable.

4.2.4 Seiketsu: Higiene y Visualización

Una vez descrito las tres primeras fases, será necesario realizar la estandarización de proceso y el aspecto de gestión visual, ello debido a que actualmente dentro del área de trabajo existen deficiencias comunicativas, no solo entre los trabajadores, sino de la empresa hacia ellos, pues actualmente se sabe que los procesos no están estandarizados, motivo por el cual hasta el momento se generan la gestión de cada caso de forma diferente por cada operario.

Si bien es cierto, cada operador postal realiza la gestión de sus casos de acuerdo con el criterio que maneja cada uno de ellos, llegando a obtener los mismos resultados en el mayor de los casos; sin embargo, es necesario mencionar que al no tener estandarizado todo el proceso de gestión, también no se tiene documentado las tres primeras fases y a causa de ello se dificulta la detección de anomalías presentes.

Por un lado, se ha logrado identificar la falta de elementos de seguridad como son los extintores, en caso se tenga un riesgo de un siniestro, asimismo, no se tienen establecidos las zonas de seguridad dentro del área de trabajo, ni las rutas de escape en caso se genere algún tipo de evento sísmico, es por ello que los pasadizos son tan estrechos que no permiten que los operadores postales puedan trasladarse con facilidad, a su vez, cabe resaltar que todos los operadores postales solo tienen conocimientos básicos de seguridad..

En ese sentido, se podría implementar la realización de capacitaciones que permitan que los operadores postales tengan claros conocimientos sobre la importancia del orden e higiene en el lugar de trabajo y asimismo se mantengan informado de la situación actual del área de trabajo respecto al tema de seguridad y lograr que se mantenga una buena reorganización del área de trabajo.

Adicionalmente, se tendrá que colocar los avisos de seguridad dentro del área de trabajo, las ubicaciones correctas y necesarias, con el fin de desarrollar una cultura de seguridad preventiva para todos.

De acuerdo con el aspecto de gestión visual, será necesario hacer mención que el desarrollo y aprobación del mapa de todo el proceso realizado dentro del área de trabajo (flujograma) pueda ser visible para cada trabajador dentro del área de trabajo con el fin de que cada trabajador tenga claro los procesos que tendrá que realizar, de esta manera, podrá ser utilizado como una guía que pueda ser de suma importancia para el nuevo personal que pueda ingresar a laborar.

4.2.5 Seiketsu: Compromiso y disciplina

Esta fase de la aplicación de las 5S, implica en la construcción de la autodisciplina mediante la estandarización y el alcance de la eficiencia organizativa en cuanto al concepto de organización y limpieza del puesto de trabajo. Sin embargo, una vez implementado el cambio, se genera una resistencia al mismo, el cual no permite que cada trabajador abandone la costumbre del trabajo deficiente por una mejor forma de trabajo.

En este caso, será necesario la aplicación de capacitaciones constantes respecto a esta nueva cultura laboral, que no solo beneficie a la empresa, sino a cada uno de los operarios postales a nivel personal, ello implica la implementación de auditorías rutinarias que permitan mantener un control periódico de los cambios generados en el área de trabajo y que permita incrementar el buen clima laboral mediante la satisfacción de todos los empleados,

En ese sentido, mediante la aplicación de esta herramienta se busca de que el desempeño de cada operario incremente, y de esta forma disminuya la carga laboral, ya que el objetivo es el cumplimiento de toda responsabilidad asignada, es por ello que después de la aplicación de las 5S, se realizará nuevamente la toma de datos de la productividad de cada operador postal en promedio.

A continuación, se mostrará la capacidad de resolver casos en promedio para un operario postal dentro de dos semanas y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 31: Capacidad de Resolución de Casos por Día

Operadora: Mery Luz Angeles Meneses		
Día	Situación actual	
Semana 1	1	5
	2	6
	3	4
	4	2
	5	3
Semana 2	1	4
	2	6
	3	4
	4	5
	5	5

Elaboración Propia

Respecto a la tabla 31, se puede hacer mención de que en promedio un operador postal puede generar 5 reclamos/día, de acuerdo a la información proporcionada por la operadora postal sobre el récord de reclamos resueltos en dos semanas; sin embargo, una vez comunicado la propuesta de

mejora, se espera que para la siguiente toma de datos, se obtengan un mejor indicador que permita realizar una mayor cantidad de reclamos por día, tomando en cuenta que son varios los operadores postales que se encargan de resolver dichos casos, con la finalidad de reducir la carga laboral acumulada hasta el momento.

4.3 Implementar un Interfaz de Usuario/Cliente que Permita Realizar las Notificaciones de Respuesta de Forma más Eficiente.

Si bien es cierto, parte importante del proceso de gestión de reclamos y que está ligado netamente a la transmisión de información al cliente, es el proceso de notificación de respuesta. Este proceso permite finalizar el caso ya sea para ser archivado o para que se realicen los seguimientos respectivos, en caso el cliente este disconforme con la respuesta.

De acuerdo con lo mencionado, es necesario resaltar que, hasta el momento, el proceso de notificación de respuesta es totalmente manual, debido a que todo reclamo generado es realizado por el cliente de la misma manera. En este caso, es importante hacer hincapié de que todas las cartas que son entregadas a los clientes se realizan bajo puerta, es decir el cartero recibe las cartas en diferentes sobres y tiene que dirigirse a todas las direcciones que están bajo su responsabilidad para realizar las entregas.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que existen casos donde los clientes no han recibido ninguna carta a pesar de que ya se habían archivados los casos, en esta situación se podría imputar la responsabilidad al cartero, sin embargo, existen muchos factores que están presentes por el cual el cliente posiblemente no haya tenido la oportunidad de tener la carta a su disposición y las cuales se explicaran a continuación:

- Extravío de las cartas entregadas al encargado de entregarlas(cartero).
- Robo, a los cuales están expuestos los carteros, debido a que no solo entregan las cartas sino también los envíos postales.
- Falta de profesionalismo por parte del cartero al no realizar las entregas programadas.
- Falta de seguridad por parte del cliente, luego de que el cartero haya dejado las cartas bajo puerta.
- Otros.

Estos factores posiblemente son casos donde aquellas cartas de notificación no han llegado a su receptor, es decir a los clientes reclamantes. Ello genera una insatisfacción al cliente debido que, cuando se realiza el proceso de reclamo, se le hace hincapié los plazos de atención de la solicitud generada. En estos casos es necesario que se pueda mitigar todos los riesgos presentados antes, ya que diariamente parte de los reclamos a ser notificados están expuestos a no ser entregados.

Es por esta razón que se presentan diversas propuestas para realizar la reducción de estos riesgos, sin embargo, se ha planteado dos especialmente que involucran el aprovechamiento de la tecnología.

- **Correo Electrónico**

Para esta primera opción, se ha tomado en cuenta hacer uso del correo electrónico para realizar las diversas notificaciones que se realizan por día. Sin embargo esto no depende solo de enviarlos al correo, esto es un proceso que se le tiene que explicar al mismo cliente reclamante mediante capacitaciones, si bien es cierto las capacitaciones tomarían tiempo para explicarles a cada cliente el nuevo proceso de notificación, sin embargo esta dificultad se reduciría si se realiza un programa de capacitación mediante un video virtual que este dirigido a todo el público en generar y que se le haga hincapié que este proceso agilizará la entrega de las respuestas a ellos mismos.

Esta propuesta va permitir que todo reclamo sea notificado dentro del plazo determinado, sin embargo para tomar en cuenta esta propuesta será necesario que desde la emisión de la solicitud de reclamo, este proceso sea comunicado al cliente debido que para ponerlo en marcha, la solicitud de reclamo debería ser modificado y añadir a dicho documento un ítem donde el cliente deba de colocar un correo electrónico que permita que el operador postal lo pueda identificar y una vez realizada la notificación, lo pueda enviar para que el cliente pueda recibirlo. Es por ello que cuando el cliente se acerque a las instalaciones de la empresa a realizar un proceso de reclamo, el cliente deba de tener claro que parte importante del registro de los datos del reclamante en la solicitud de reclamo, es colocar un correo al cual será notificado una vez que sea gestionado dicha solicitud.

A continuación, se mencionará algunas ventajas que podría mostrar este nuevo proceso de notificación:

- Notificación de respuesta más rápida y eficiente.
- Respaldo de los documentos enviados al cliente evitando perdidas de estas mismas.
- Constante comunicación con el cliente mediante el correo proporcionado con el fin de que en cada seguimiento realizado se le brinde información al cliente.
- Asesoría constante

Además de ello, el uso del correo electrónico permitirá mitigar el uso de los recursos físicos como las hojas y los sobres, los cuales son usados diariamente en grandes cantidades, es por ello que a continuación se mostrará las cantidades de cartas y sobres que han sido generados a inicios del año 2018 hasta el mes de mayo.

Tabla 32: Cantidad de Cartas por Mes

Mes	Cantidad	Juegos	Total
Enero	34	2	68
Febrero	431	2	862
Marzo	383	2	766
Abril	458	2	916
Mayo	677	2	1354

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

Tabla 33: Cantidad de Sobres Utilizados en Cartas y Memorándums

Mes	Cantidad
Enero	420
Febrero	964
Marzo	916
Abril	1040
Mayo	1426

Fuentes: La Empresa

Elaboración Propia

En las tablas 32 y 33 muestran la cantidad de hojas que se utilizan para realizar las cartas de respuestas y los sobres donde van a ser enviados las cartas, respectivamente. De lo mencionado anteriormente es necesario resaltar que por cada respuesta se imprime dos juegos de carta, una que es enviada al cliente y otra que queda a cargo del agente con el fin de archivarlo, mientras que respecto a los sobres, estos son utilizados para enviar tanto las cartas y memorándums en caso se requiera de solicitar información a las administraciones y oficinas postales, enfocándonos en las notificaciones, queda en evidencia que tanto las cartas como el uso de los sobres generan un gasto innecesario de material que impacta económica y ambientalmente. Es por ello que el uso del correo electrónico permitiría la reducción al mínimo de este recurso, especialmente en las notificaciones de respuesta.

Como ha sido mencionado anteriormente, esta propuesta de mejora estaría sujeto a una obligación por parte del cliente en tener a su disposición un correo electrónico, sin embargo, muchos del cliente no disponen de este recurso para poder recibir y transmitir información. Es por esta razón que en la página principal se tendría que habilitar un programa de capacitación, dirigida para todos los clientes, con la finalidad que, al realizar un proceso de reclamo, se pueda emitir el reclamo adjuntando principalmente el correo electrónico por el cual se le enviará la respuesta del reclamo en los plazos establecidos.

- **Plataforma Digital**

Por otro lado, se ha analizado la oportunidad de mejora presente en el proceso de notificación de respuesta y se ha identificado que la creación de una plataforma de dos interfaces, ya sea, para el usuario

(operador postal) y cliente estén sincronizados tanto para la solicitud como para la recepción de documentos.

Para empezar a darle más cuerpo a esta propuesta de mejora, se hará uso de las diferentes herramientas utilizadas en el curso Análisis y Diseño de Sistemas. En estos casos se utilizará un sistema de gestión de base de datos relacional llamado MySQL, el lenguaje de programación PHP para la elaboración de la página web.

A través de esta implementación se podrá mostrar cómo podría realizarse un proceso de notificación de forma más eficiente.

Para realizar este proceso, en primer lugar, se deberá identificar el funcionamiento principal de la página web. En este caso esta página permitirá que el usuario ingrese a una plataforma directamente a través de un link, de la misma forma cuando una persona ingresa a un sitio web para realizar una postulación a un puesto de trabajo, pero a diferencia de los anterior, el cliente tendrá que ingresar mediante su número de DNI para poder verificar sus documentos, los cuales tendrían que ser la carta emitida por el operador postal y otros medios que permita que el cliente pueda tener a su disposición el sentido de su reclamo.

Por otro lado, se creará un interfaz para el usuario (operador postal), mediante el cual, el operador postal ingresará con un usuario y contraseña y podrá adjuntar todos los documentos necesarios, previamente nombrado. Para este caso cada operador postal tendrá un usuario asignado y una contraseña de forma particular.

Esta plataforma, a diferencia del uso del correo electrónico para la notificación de respuesta, permitirá que todo cliente que no tenga un correo a su disposición, pueda acceder con tan solo digitar el número de su DNI y el interfaz podrá entregarle al usuario la información del reclamo generado y en caso que el cliente haya generado varios reclamos, podrá realizar la verificación de todos los reclamos de acuerdo a la fecha de notificación mediante el historial de notificaciones, de esta forma el cliente tendrá acceso a todos los reclamos que haya generado y la fecha cuando han sido notificados.

Para el operador postal, esta plataforma permitirá que se reduzcan los tiempos de gestión de cada expediente, debido a que el proceso de notificación de respuesta consiste en que el operador seleccione las cartas, ordenarlas y clasificarlos por código postal para luego ser enviados en sobres. Tomando en cuenta que el proceso de notificación al cliente es realizado al día siguiente, en caso sea una entrega local, y de varios días en caso sea una entrega nacional, esta propuesta permitirá que el tiempo de notificación se realice de forma oportuna y directa, reduciendo al máximo los riesgos de pérdidas que se pueda presentar.

En ese sentido, esta plataforma permitirá reducir al máximo las indemnizaciones donde interviene Indecopi cuando la respuesta de todo reclamo no es respondida en el plazo determinado por la Unión

Postal Universal (UPU), para este caso, será necesario tener en cuenta una capacitación que permita que todos los operadores postales puedan adaptarse a esta tecnología y logren realizar las notificaciones de respuestas de forma más rápida, segura y eficiente.

Por consiguiente, luego de haber mencionado las ventajas que presenta la implementación de la plataforma digital, es necesario realizar el diseño de la plataforma, el cual permitirá intercomunicar al cliente y al usuario. Es por ello que a continuación se detallará con mayor profundidad las interfaces que participarán en este diseño tanto para el cliente, como para el usuario.

Interfaz principal:

En este caso, mediante el lenguaje de programación PHP, se ha logrado implementar un interfaz principal, al cual ingresará tanto el usuario como el cliente para realizar el registro de cada cuenta con el perfil determinado ya sea cliente o usuario.

A continuación, adjuntaré la base SQL, el cual permitirá dar funcionamiento a toda la programación.

```
-- phpMyAdmin SQL Dump
-- version 4.8.2
-- https://www.phpmyadmin.net/

-- Host: 127.0.0.1
-- Generation Time: Sep 30, 2019 at 04:46 AM
-- Server version: 10.1.34-MariaDB
-- PHP Version: 7.2.8
SET SQL_MODE = "NO_AUTO_VALUE_ON_ZERO";
SET AUTOCOMMIT = 0;
START TRANSACTION;
SET time_zone = "+00:00";
/*!40101 SET @OLD_CHARACTER_SET_CLIENT=@@CHARACTER_SET_CLIENT */;
/*!40101 SET @OLD_CHARACTER_SET_RESULTS=@@CHARACTER_SET_RESULTS */;
/*!40101 SET @OLD_COLLATION_CONNECTION=@@COLLATION_CONNECTION */;
/*!40101 SET NAMES utf8mb4 */;

--
-- Database: `prototipo`
--
CREATE DATABASE IF NOT EXISTS `prototipo` DEFAULT CHARACTER SET latin1 COLLATE latin1_swedish_ci;
USE `prototipo`;

-----

--
-- Table structure for table `documentos`
--
CREATE TABLE `documentos` (
  `id` int(3) NOT NULL,
  `dni` int(10) NOT NULL,
  `url` varchar(80) NOT NULL
) ENGINE=InnoDB DEFAULT CHARSET=latin1;

--
-- Dumping data for table `documentos`
--
```

```

INSERT INTO `documentos` (`id`, `dni`, `url`) VALUES
(27, 4793012, 'Problemas No5B - Circuitos trifasicos desarrollados.pdf'),
(28, 4938123, 'Problemas No5A - Circuitos trifasicos.pdf');
-----
--
-- Table structure for table `notificaciones`
--
CREATE TABLE `notificaciones` (
  `id` int (4) NOT NULL,
  `dni` int (10) NOT NULL,
  `url` varchar (80) NOT NULL
) ENGINE=InnoDB DEFAULT CHARSET=latin1;
--
-- Dumping data for table `notificaciones`
--
INSERT INTO `notificaciones` (`id`, `dni`, `url`) VALUES
(1, 0, 'simt2 (1).pdf'),
(3, 0, 'exam questions.pdf'),
(5, 4793012, 'Practicas_3_2015-1.pdf'),
(6, 4938123, 'Exámenes_2_2015-1.pdf');
-----
--
-- Table structure for table `respuestas`
--
CREATE TABLE `respuestas` (
  `id` int (4) NOT NULL,
  `rpta1` text NOT NULL
) ENGINE=InnoDB DEFAULT CHARSET=latin1;
--
-- Dumping data for table `respuestas`
--
INSERT INTO `respuestas` (`id`, `rpta1`) VALUES
(27, 'si'),
(28, 'si');
-----
--
-- Table structure for table `usuarios`
--
CREATE TABLE `usuarios` (
  `idUser` int (11) NOT NULL,
  `user` text COLLATE latin1_spanish_ci NOT NULL,
  `pass` int (9) NOT NULL,
  `tipous` text COLLATE latin1_spanish_ci NOT NULL,
  `correo` varchar (20) COLLATE latin1_spanish_ci NOT NULL,
  `dni` int (10) NOT NULL,
  `celular` int (10) NOT NULL,
  `Origen` text COLLATE latin1_spanish_ci NOT NULL,
  `Tipo de servicio` text COLLATE latin1_spanish_ci NOT NULL
) ENGINE=InnoDB DEFAULT CHARSET=latin1 COLLATE=latin1_spanish_ci;
--
-- Dumping data for table `usuarios`
--
INSERT INTO `usuarios` (`idUser`, `user`, `pass`, `tipous`, `correo`, `dni`, `celular`, `Origen`, `Tu
servicio`) VALUES
(2, 'rrhh', 123, 'rrhh', 'a@hotmail.com', 0, 324325, 'Local', 'Encomienda'),

```

```

--
-- Indexes for dumped tables
--
--
-- Indexes for table `documentos`
--
ALTER TABLE `documentos`
  ADD PRIMARY KEY (`id`);
--
-- Indexes for table `notificaciones`
--
ALTER TABLE `notificaciones`
  ADD PRIMARY KEY (`id`);
--
-- Indexes for table `respuestas`
--
ALTER TABLE `respuestas`
  ADD PRIMARY KEY (`id`);
--
-- Indexes for table `usuarios`
--
ALTER TABLE `usuarios`
  ADD PRIMARY KEY (`idUser`);
--
-- AUTO_INCREMENT for dumped tables
--
--
-- AUTO_INCREMENT for table `documentos`
--
ALTER TABLE `documentos`
  MODIFY `id` int (3) NOT NULL AUTO_INCREMENT, AUTO_INCREMENT=29;
--
-- AUTO_INCREMENT for table `notificaciones`
--
ALTER TABLE `notificaciones`
  MODIFY `id` int (4) NOT NULL AUTO_INCREMENT, AUTO_INCREMENT=7;
--
-- AUTO_INCREMENT for table `respuestas`
--
ALTER TABLE `respuestas`
  MODIFY `id` int (4) NOT NULL AUTO_INCREMENT, AUTO_INCREMENT=29;
--
-- AUTO_INCREMENT for table `usuarios`
--
ALTER TABLE `usuarios`
  MODIFY `idUser` int (11) NOT NULL AUTO_INCREMENT, AUTO_INCREMENT=12;
COMMIT;
/*!40101 SET CHARACTER_SET_CLIENT=@OLD_CHARACTER_SET_CLIENT */;
/*!40101 SET CHARACTER_SET_RESULTS=@OLD_CHARACTER_SET_RESULTS */;
/*!40101 SET COLLATION_CONNECTION=@OLD_COLLATION_CONNECTION */;”

```

En el anexo 4, se podrá visualizar de forma completa toda la programación necesaria para dar funcionamiento a la implementación de esta plataforma digital.

A continuación, se procederá a describir el funcionamiento de esta plataforma, el cual comenzará con el ingreso al sistema, seguido a ello, se presentará una pregunta muy usual y sencilla, con el fin de que toda persona que logre ingresar pueda entenderlo con facilidad, esta pregunta es el siguiente, “¿A dónde desea ir?”. Para ello, la persona a ingresar tendrá dos opciones a elegir, el primero es el “Registro”, el cual permitirá que el usuario pueda crearse una cuenta con el perfil de operador, ello le dará acceso, por un lado, a recibir todos los reclamos realizados por los clientes y, por otro lado, realizar las notificaciones de las respuestas de los reclamos. En cuanto al cliente, al seleccionar esta opción, le permitirá generar el registro con el perfil respectivo, ello le permitirá, por un lado, generar los reclamos que desea realizar y, por otro lado, recibir todas las notificaciones que serán enviados por parte del operador postal.

El botón “Loguin”, le permitirá tanto al usuario como al cliente, iniciar sesión para poder ingresar a la plataforma que le corresponde a cada tipo de perfil.

A continuación, se podrá visualizar con mayor detalle la plataforma descrita.



Figura 47: Interfaz Principal de la Plataforma

Elaboración Propia

Al ingresar al botón “Registro”, aparecerá una serie de datos que el cliente o el operador postal tendrá que registrar para poder crear una cuenta. Estos datos necesarios, son los siguientes:

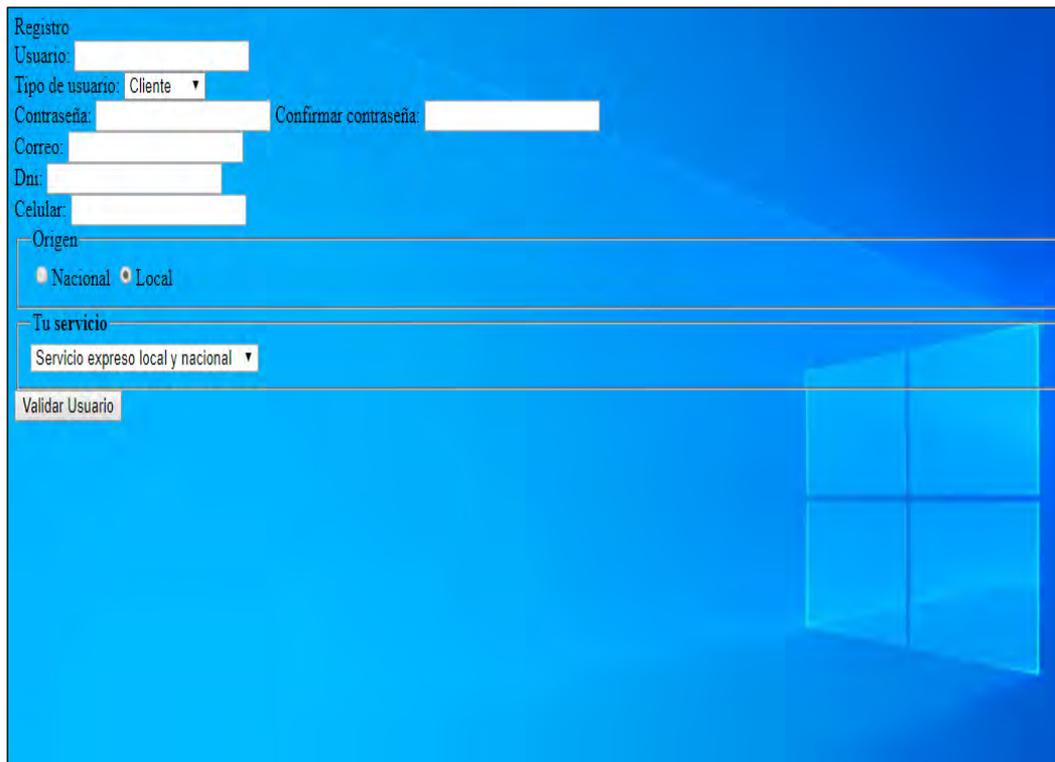
- Usuario: Nombre de la persona que creará su cuenta.
- Tipo de Usuario: Dependerá de quien creará la cuenta, el operador postal o el cliente.
- Contraseña: Clave que solo conocerá la persona que este creando la cuenta.
- Confirmar Contraseña.

- Correo: Dato opcional, como medida de contingencia.
- DNI: Permitirá identificar al cliente y al operador postal.

Datos exclusivamente para el cliente:

- Celular: Dato opcional que permitirá mantener una comunicación con el cliente.
- Origen: Categoría del envío en proceso de reclamo, en caso sea nacional o local
- Servicio: Servicio contratado, por el cual se ha generado el proceso de reclamo.

Finalmente, una vez registrado el usuario, se tiene un botón llamado “Validar Usuario”, el cual permitirá culminar el proceso de creación de cuenta, para luego iniciar una sesión.



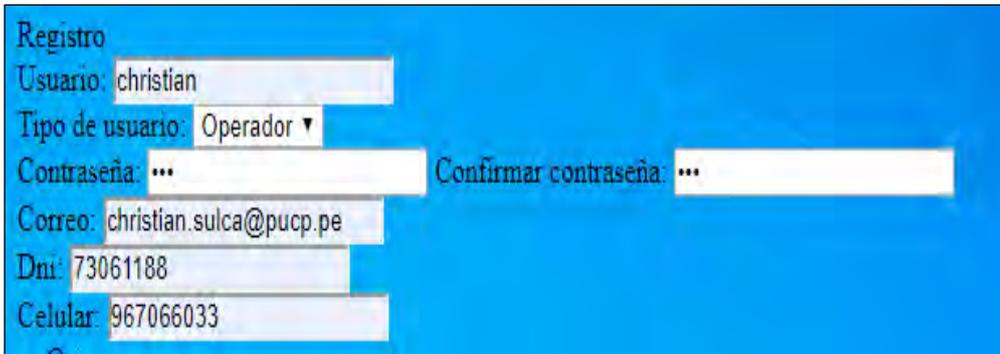
The image shows a registration form titled "Registro" on a blue background. The form includes the following fields and options:

- Usuario: [Text input field]
- Tipo de usuario: [Dropdown menu with "Cliente" selected]
- Contraseña: [Text input field] Confirmar contraseña: [Text input field]
- Correo: [Text input field]
- Dni: [Text input field]
- Celular: [Text input field]
- Origen: [Radio buttons for "Nacional" and "Local"]
- Tu servicio: [Dropdown menu with "Servicio expreso local y nacional" selected]
- Validar Usuario: [Button]

Figura 48: Registro de Usuario

Elaboración Propia

A continuación, crearemos dos perfiles, uno para el cliente “Eduardo”, y el otro para el operador postal “Christian”.



Registro
Usuario: christian
Tipo de usuario: Operador ▼
Contraseña: ... Confirmar contraseña: ...
Correo: christian.sulca@pucp.pe
Dni: 73061188
Celular: 967066033

Figura 49: Registro de Usuario – Operador Postal

Elaboración Propia

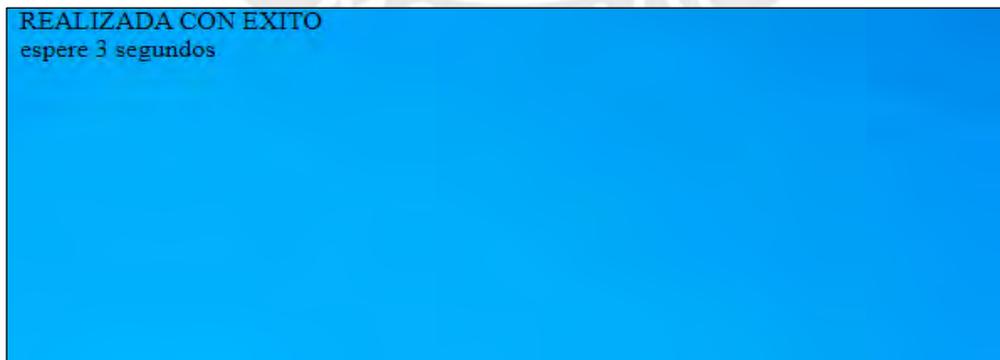


Registro
Usuario: Eduardo
Tipo de usuario: Cliente ▼
Contraseña: ... Confirmar contraseña: ...
Correo: cesv716@gmail.com
Dni: 12345678
Celular: 987654321
Origen
 Nacional Local
Tu servicio
Encomiendas ▼
Validar Usuario

Figura 50: Registro de Usuario – Cliente

Elaboración Propia

En ambos casos, debe de transcurrir 3 segundos para poder validar la creación de la cuenta.



REALIZADA CON EXITO
espere 3 segundos

Figura 51: Validación de Usuario

Elaboración Propia

Una vez realizado el registro del usuario, ya sea para el operador postal o para el cliente, se procederá a ingresar el usuario y la contraseña, como se muestra a continuación:

Para el cliente:

Una vez que el cliente inicia la sesión, se mostrará un mensaje de bienvenida junto al DNI del cliente registrado y seguido a ello, tres opciones a seleccionar, las cuales se detallaran brevemente.



Figura 52: Inicio de Sesión - Cliente

Elaboración Propia

Al ingresar a la opción “Generar Reclamo”, el cliente podrá hacer efectivo su proceso de reclamo, para ello deberá adjuntar toda la documentación necesaria para que el operador postal logre trabajar en la resolución con total claridad y pueda determinar el sentido del reclamo, tal y como muestra la siguiente imagen.

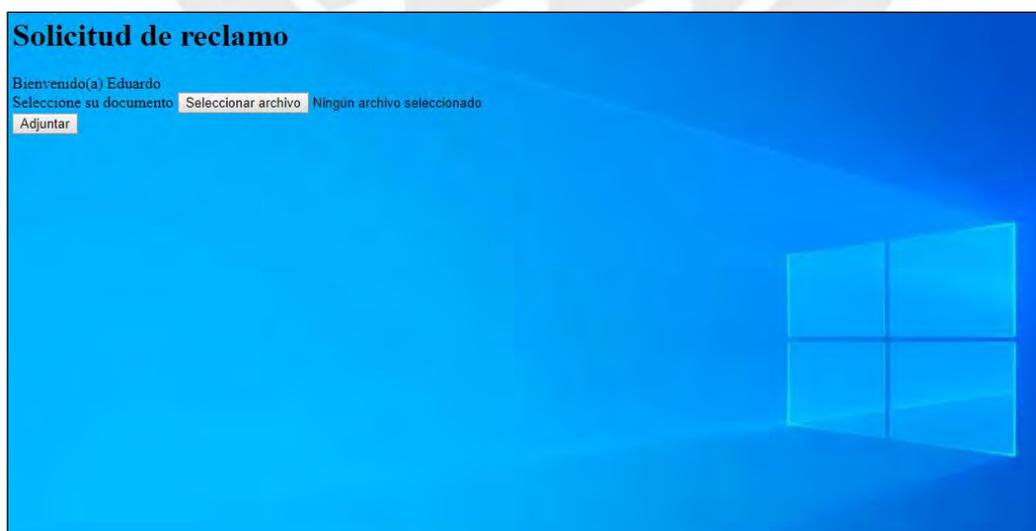


Figura 53: Solicitud de Reclamo

Elaboración Propia

A continuación, adjuntaremos una solicitud de reclamo con el fin de validar su funcionamiento

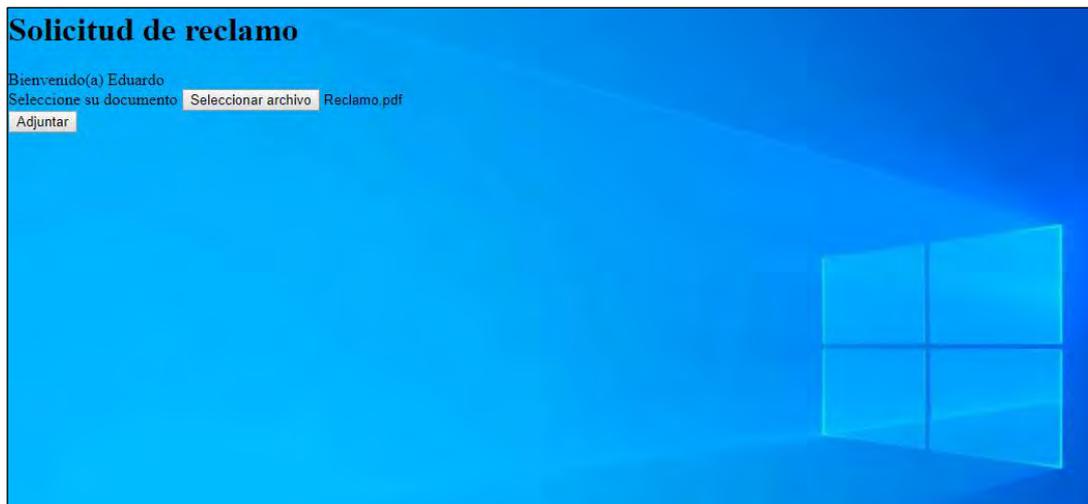


Figura 54: Documento Adjunto Como Reclamo

Elaboración Propia

Por otro lado, el cliente podrá acceder a ingresar a la opción “Ver notificaciones”, el cual le permitirá dar la bienvenida al cliente y visualizar las notificaciones adjuntas. Si el cliente ha generado varios reclamos, podrá visualizar todas las notificaciones sin ningún problema.

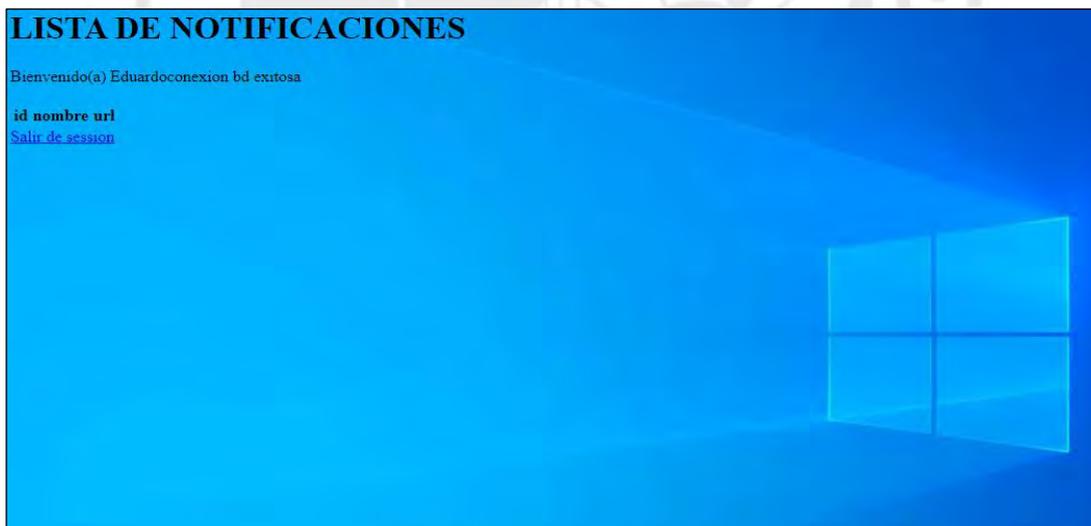


Figura 55: Verificación de Notificaciones

Elaboración Propia

En esta imagen no se logra visualizar ningún documento recibido, debido a que la cuenta recién ha sido generada, sin embargo, luego se podrá validar este proceso cuando se proceda a explicar el uso para el operador postal.

Por último, el cliente tendrá el acceso de seleccionar la opción “salir”, en caso ya haya culminado con el proceso de reclamo o verificación de notificación.

Para el Operador postal:

El operador postal ingresará a la cuenta registrada con el perfil “Operador”, y podrá verificar los reclamos generados por los clientes y se guardaran como reclamos recientes de acuerdo con el DNI del reclamante, para ello el operador postal tendrá tres opciones a elegir, tal y como muestra la siguiente imagen.

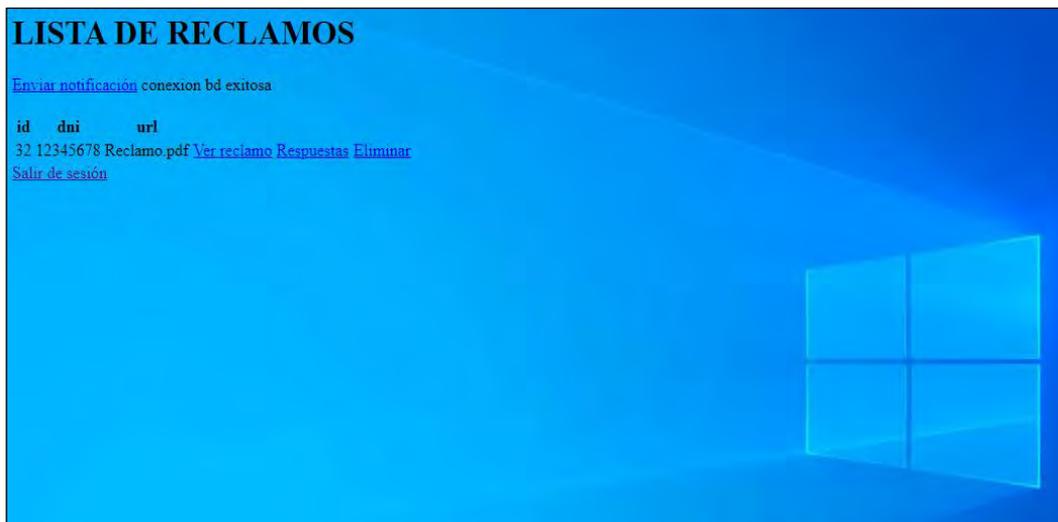


Figura 56: Lista de Reclamos Recibidos

Elaboración Propia

En la opción “Ver reclamo”, el operador postal podrá visualizar el documento que adjuntó el cliente, ya sea el formato de solicitud de reclamo o documentos que sustenten su disconformidad.

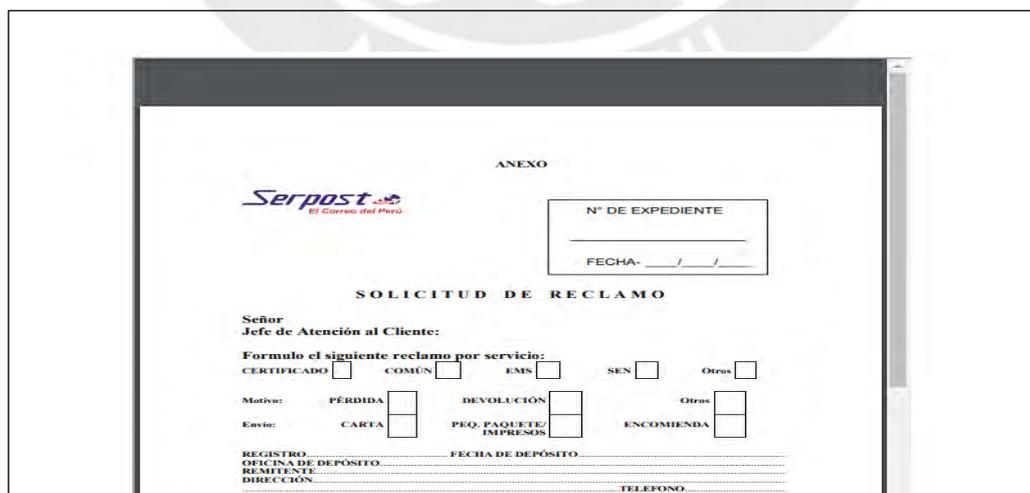


Figura 57: Solicitud de Reclamo

Fuente: La empresa

La opción “Eliminar”, permitirá depurar todo reclamo o documento invalido que no podrá ser gestionado o tratado, mientras que para la opción “Respuestas”, el operador postal podrá ingresar y colocar si el reclamo será archivado o no, es decir, si ya no se realizará un seguimiento alguno, tal y como se muestra en la siguiente imagen.

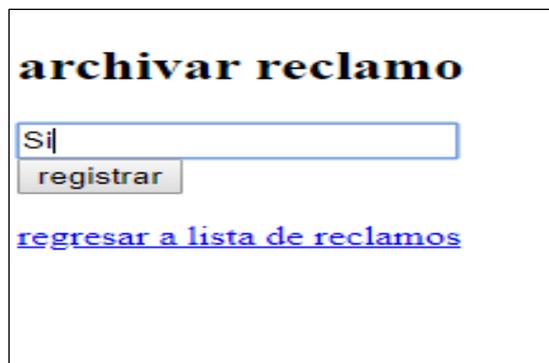


Figura 58: Respuesta del Tratamiento del Reclamo

Elaboración Propia

Por otro lado, al regresar a la lista de reclamos, se puede observar una opción importante, el cual es “Enviar notificación”, el cual le permitirá al operador postal enviar la respuesta al cliente de forma eficiente y eficaz.

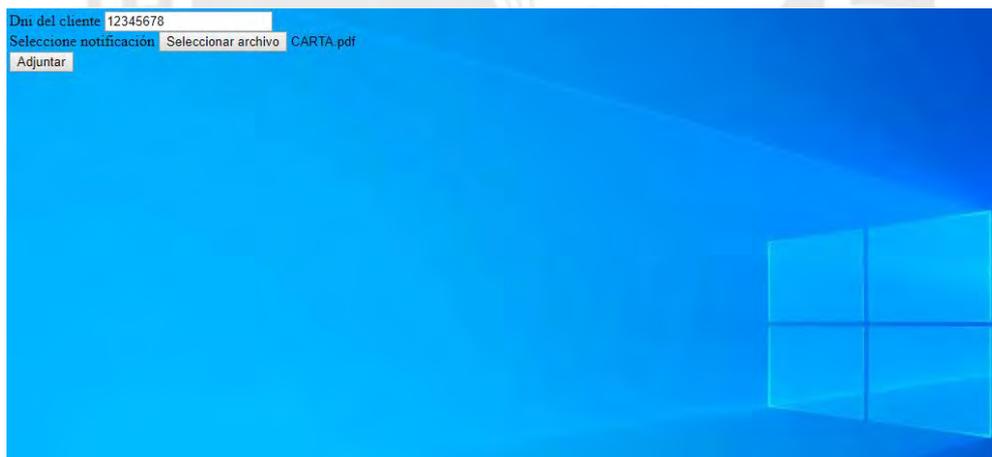


Figura 59: Notificación de Respuesta

Elaboración Propia

La imagen 59 muestra el proceso de notificación de respuesta, donde el operador postal tiene que colocar el DNI del cliente, con el fin de identificar a la persona notificada. Siguiendo a ello, el operador postal deberá adjuntar todo documento necesario como respuesta para el reclamante, en este caso se adjuntará el documento “CARTA”.

Finalmente, para corroborar dicha intercomunicación entre las dos interfaces de forma mutua, se mostrará la recepción de los documentos por parte del cliente mediante la siguiente imagen.

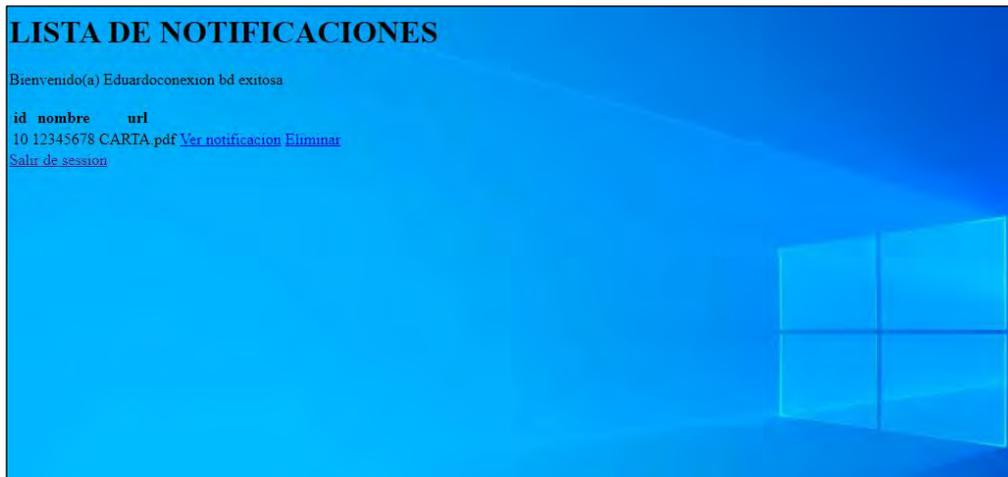


Figura 60: Verificación de Respuesta

Elaboración Propia

Esta vista, ha sido tomada desde la interfaz del cliente, mediante el cual, queda confirmado que el reclamante ha recibido la respuesta y podrá visualizarlo con toda seguridad almacenándolo y descargarlo.

4.4 Implementación de indicadores operativos y de calidad, aplicando el Circulo de Deming, el cual permita mostrar la situación laboral del área de trabajo y las mejoras continuas.

Para esta implementación, es necesario enfatizar que actualmente no existen indicadores que puedan cuantificar algunos criterios para representar la situación actual y el flujo operativo diario, semanal y mensual con el fin de identificar los puntos críticos donde se debe de enfocar el área de atención al cliente con el fin de priorizar algunas gestiones sobre otras para de esta manera, obtener mejores resultados mediante el cumplimiento y la satisfacción de los clientes.

En ese sentido, se ha visto la manera de crear algunos indicadores, los cuales puedan ayudar a que mejore la situación actual del área de trabajo, y a la vez, tener plasmado dichos indicadores, los cuales, permitirán que tanto el jefe de área, como cualquier trabajador que necesite verificar el avance diario, sin necesidad de revisar algún registro, pueda notarlo mediante estos indicadores de manera visual.

Para desarrollar esta propuesta, será necesario determinar algunos términos adaptados al tipo de actividad que se realiza en el área de trabajo, con el fin de mantener un mayor entendimiento de estos indicadores.

Indicadores Operativos: Estos indicadores permitirán medir el flujo de las operaciones y como se va desarrollando las actividades del área de trabajo.

- **Nivel de Atención (NDA):** Este indicador operativo tendrá la función de medir la cantidad de reclamos resueltos respecto a todos los reclamos asignados para cada operador postal por día, semana o mes, de esta forma se tendrá conocimiento de cuantos reclamos tienden a cumplirse frente a todos los que recibe el agente.

De esta manera, se podrá tener un control diario con un criterio fiable, el cual corresponde al cumplimiento de cada operador postal, y a consecuencia de ello, permita de que el operador pueda sobresalir.

Asimismo, como ya ha sido mencionado anteriormente, este indicador podría ayudar a identificar y analizar las causas raíces del porque el operador postal no está cumpliendo con todos o gran parte de gestión de reclamos requeridos de acuerdo con las funciones principales del mismo, a su vez, se podrá mejorar la distribución de los tipos de reclamos de acuerdo al concepto de reclamo y al tipo de dificultad, lo cual es un factor muy importante debido a que debe existir un equilibrio que permita que todos los operadores postales tengan las mismas categorías y cantidades de reclamos por igual, con la finalidad de evitar que unos estén muy adelantados y otros atrasados.

Hasta el momento, este tipo de distribución puede ser manejado de acuerdo al tipo de servicio del cual se desea reclamar, debido que se conoce que el servicio de encomiendas representan aquellos expedientes, cuyos reclamos demandan más tiempo y concentración para realizar las investigaciones del caso y poder darle un resolución al reclamo; por consiguiente, en este tipo de servicio, el poder obtener todo tipo de información externa de las administraciones postales, las CIA's aéreas, las empresas postales de los diferentes países que forman parte de la UPU, entre otros, demandan tiempo requerido para que se pueda realizar las averiguaciones o consultas, afectando de esta forma los plazos de notificación establecidos por la UPU.

A continuación de determinará la forma en cómo será calculado dicho indicador operativo:

$$NDA = \frac{N^{\circ} \text{ de reclamos atendidos}}{N^{\circ} \text{ de reclamos recibidos}}$$

De acuerdo a dicho calculo, es necesario mencionar que este indicador va ser medido de forma grupal a través de los reclamos atendidos sobre los reclamos ingresantes por día, mientras que, al ser de forma individual, por operador postal, se medirá mediante los reclamos atendidos sobre

los reclamos asignados, de esta forma en ambos casos aquellos reclamos que no sean trabajados y terminados, afectaran la medición de este indicador.

- **Nivel de Servicio (NDS):** La necesidad de implementar este indicador es por lo que actualmente se conoce que gran parte de los reclamos no son atendidos en el plazo establecido por la UPU, es decir estas situaciones recurrentes generan que, en muchos de los casos, se tenga un gran riesgo de que los clientes acudan a entes superiores que podrían sancionar y hasta penalizar a la empresa con indemnizaciones, de las cuales, en muchos de los casos, son generados de forma innecesaria.

Es por esta razón que este indicador es de suma importancia al igual que el nivel de atención, ya que determinará que expedientes son atendidos dentro del plazo establecido.

Si bien es cierto, todos los reclamos tienen un plazo de 30 días para ser atendidos, es necesario que este indicador se actualice diariamente con los casos que aún se tienen pendiente por espera de respuesta para brindarle atención, de esta forma los expedientes almacenados por cada operador postal podrían ser archivados.

El nivel de servicio podrá ser actualizado diariamente, tomando en cuenta a todos los reclamos pendientes y a todos los que se estarán cerrando dentro del plazo establecido, tomando en cuenta que aquellos expedientes que no sean atendidos en el plazo determinado producirán que este indicador se reduzca y pueda afectar tanto al área de trabajo y de forma individual a cada operador postal.

En ese sentido, la necesidad de implementar este indicador operativo permitirá que se reduzcan las indemnizaciones por falta de respuesta durante el tiempo establecidos por las normas de la UPU, con el fin de reducir las indemnizaciones y sobre todo las penalizaciones que son aquellas gestiones que generan perdidas monetarias a la empresa.

A continuación se determinará la forma en cómo será calculado dicho indicador operativo:

$$NDS = \frac{N^{\circ} \text{ de reclamos atendidos dentro del plazo establecido}}{N^{\circ} \text{ de reclamos recibidos}}$$

- **Tiempo Medio de Atención (TMA):** Este indicador netamente, permitirá tener mapeado el tiempo que le tomara a un agente en darle una resolución a un expediente, pero si bien es cierto, los operadores postales reciben varias cantidades de reclamos por día, semana y mes, es por ello que al tener un indicador numérico de cada operador postal y equipo, de cuanto se tarda en

promedio en la resolución de un reclamo, se podrá dar paso a determinar cuántos reclamos se le debe asignar a cada operador postal para que se pueda optimizar el cumplimiento de cada uno.

Es decir, este indicador permitirá influir en los dos indicadores determinados anteriormente, debido que al tener calculado el promedio de reclamos que gestiona cada agente por día, semana, mes y la cantidad de reclamos que ingresan, se podrá determinar la capacidad de resolución de reclamos que pueda tener un operador postal y a su vez realizar una adecuada distribución de cuantos reclamos se le debe asignar a cada operador postal para poder mostrar indicadores operativos positivos los cuales permitan que toda gestión de reclamos se realice de forma adecuada.

A continuación se determinará la forma en cómo será calculado dicho indicador operativo:

$$TMA = \text{promedio}(\text{tiempo de cada reclamo})$$

Indicadores de Calidad: Son indicadores que permitirán saber de forma clara, como es calificado el servicio que brindan los operadores postales, estas calificaciones pueden ser por los clientes, quienes son atendidos por el personal de back office atención al cliente al momento de generar el reclamo y reciben la notificación de acuerdo al caso gestionado; asimismo, podrían ser realizados internamente de forma que se utilice un sistema de gestión de calidad con el fin de evaluar, auditar y controlar la calidad de cada trámite generado en la gestión de reclamos, ya que este criterio sería de suma importancia para que cada operador postal realice sus funciones de forma adecuada y oportuna.

- **Indicadores de Calidad Interna**

Para este caso, será necesario la contratación de un profesional con las funciones de auditoría de calidad, el cual se encargue de realizar las verificaciones de todas las investigaciones realizadas por cada operador postal, ya que de esas investigaciones dependerá la estructura de la carta y el sentido que se le brinde al cliente como notificación. Para ello, este nuevo personal debería tener un perfil de acuerdo con el requerimiento y la experiencia respectiva en auditorías de calidad, control operativo, formación y capacitación, así como también, el conocimiento de la norma ISO 90001, con el fin de adecuar el sistema de gestión calidad acorde a la norma internacional.

Este personal, tendrá que recibir un periodo de capacitación por parte del jefe de área, quien es el que tiene el mayor conocimiento del proceso de control y supervisión de la calidad de todos los expedientes trabajados, y quien hasta el momento deja de realizar otras funciones prioritarias para llevar a cabo dicha tarea.

Una vez culminado el proceso de capacitación, se tendrá que implementar tres indicadores internos de calidad, las cuales serán fundamentales para poder tener un control continuo de la calidad para cada trámite.

Error Usuario Final (PECUF): Este indicador hará referencia a todos los errores que el usuario puede identificar en la carta de notificación, de tal forma que afecte directamente la satisfacción del cliente.

Error Negocio (PENEG): Este segundo indicador hará referencia a todos los errores que se pueda identificar y que afectan directamente a la empresa, es decir aquellos errores que cometen los operadores postales que si bien es cierto, no afecta directamente al cliente pero si a la empresa en caso existe una auditoria por parte del ente regulatorio “INDECOPPI”, como la falta de registro de cada caso trabajado y notificado, así como la falta de transacción de una solicitud exigida por el cliente o que netamente tenga que realizar el área de atención al cliente pero que no se ha cumplido de forma oportuna.

En vista de lo indicado anteriormente, es necesario tener en cuenta que estos dos indicadores en conjunto serán empleados para estimar el desempeño de cada operador postal de acuerdo con el cumplimiento de todos los procedimientos estandarizados de forma correcta; asimismo, como parte de las funciones de auditoria, se deberá brindar las capacitaciones respectivas para que se pueda tener un procedimiento estándar y de esa forma obtener los mismos resultados en casos similares.

- **Indicadores de Calidad Percibida**

Estos indicadores serán generados con la participación de forma indirecta de los clientes, debido a que como parte de la auditorias que se realicen, se deberá tener en cuenta la calificación que tengan los clientes respecto al servicio que se le está brindando, Es por ello que el personal encargado tendrá la función de estimar una muestra del 5% de todas las gestiones realizadas a la semana, con la finalidad de poder entablar una comunicación con el cliente notificado y tomar en cuenta la apreciación de los siguientes criterios:

- ✓ **Satisfacción:** Este criterio permite conocer si el cliente se encuentra satisfecho no solo con la carta entregada, sino principalmente con la estructura de la carta, la cual el cliente tendrá que leer para poder emitir su apreciación e indicar si está o no satisfecho con el trámite realizado, tomando en cuenta otros factores como el tiempo de respuesta, el sentido de la carta, la consistencia de la información brindada y la forma como es entregada al cliente.

Es por ello que el cliente tendrá la capacidad de calificar al operador postal, quien coloca las iniciales de su nombre y apellido debajo de la carta para que pueda ser identificado en futuros seguimientos; esta calificación será estimada en valores, cuyo rango de calificación será de 0 a 5, donde 0 indica que el cliente se encuentra totalmente insatisfecho y 5, indica que el cliente se encuentra totalmente satisfecho.

- ✓ **Solución:** Este criterio hace referencia principalmente a la respuesta de la carta de notificación, ya que de ello dependerá si el cliente considere si se le ha dado o no la solución al problema o incidente reportado mediante un proceso de reclamo.

Para este caso, será necesario que el cliente pueda calificar el nivel de solución y tendrá que asignar un valor entre 0 y 1, de lo cual, 0 significa que no se le ha brindado solución alguna respecto al caso reportado mediante un reclamo y 1, por el contrario, hace referencia que si se le ha solucionado el incidente reportado.

- ✓ **NPS:** Este indicador representa la percepción del cliente al recomendar el uso y contratación del servicio a los demás, es decir es la apreciación que emite el cliente de cuan satisfecho está respecto al servicio obtenido por parte de la empresa, tomando en cuenta la lealtad que este podría generar en los clientes, determinando de esta manera la clasificación de promotores y detractores.

Es por ello que este indicador permite identificar y solucionar las causas raíces que estén afectando a la empresa.

De acuerdo con la importancia de este indicador, el cliente podrá calificar el servicio de 0 al 9, donde 0 se refiere a que no recomendarían el servicio por ningún motivo, mientras que 9 indica que están totalmente satisfechos con el servicio de la empresa, motivo por el cual la recomendarían a los demás.

Una vez determinado los indicadores operativos y de calidad, los cuales serán necesario para entablar un sistema de gestión de calidad, con el fin de mantener un control continuo de las operaciones internas de cada gestión de reclamos.

Para realizar el control y chequeo respectivo, será necesario añadir a la propuesta la implementación de una herramienta de gestión de suma importancia, la cual proporcionará la verificación y análisis de los indicadores operativos y de calidad.

Es por ello que se creará un dashboard de indicadores, el cual es un tablero de gestión donde se podrá visualizar los valores reales frente a los valores objetivos, asimismo se podrá visualizar la tendencia de los resultados mencionados anteriormente y el nivel de cumplimiento, con el fin de realizar un plan de acción para poder mejorar los indicadores.

A continuación, se mostrará el modelo de algunas partes del dashboard a utilizar para realizar el respectivo control de los indicadores de gestión.

Tabla 34: Indicadores Operativos y de Calidad

Nombre del operador postal	Total de expedientes	Expedientes resueltos	TMA (horas)	Solución de expedientes (%)	Evolución del TMA
Mery Angeles	175	155	00:45:56	89%	▲
Amparo Mejía	170	145	01:03:00	85%	▲
Karina Ramos	159	150	00:55:23	94%	▲
Maria Delgado	160	149	00:59:53	93%	▲
Julia Aza	149	147	01:13:25	99%	●
Sara Guillen	169	160	00:50:42	95%	▲

Elaboración Propia

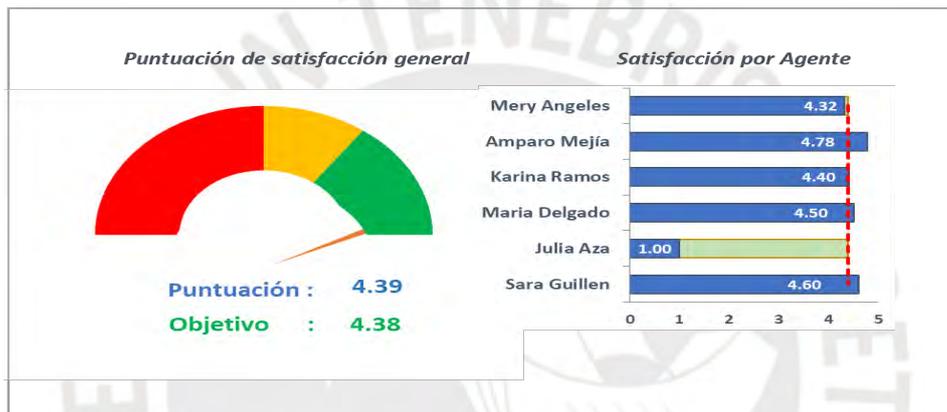


Figura 61: Indicadores de Satisfacción

Elaboración Propia

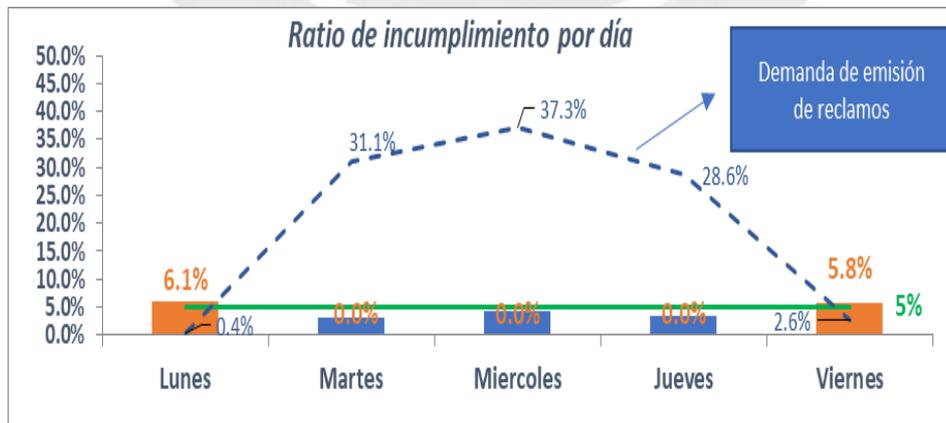


Figura 62: Ratio de Incumplimiento por Día

Elaboración Propia

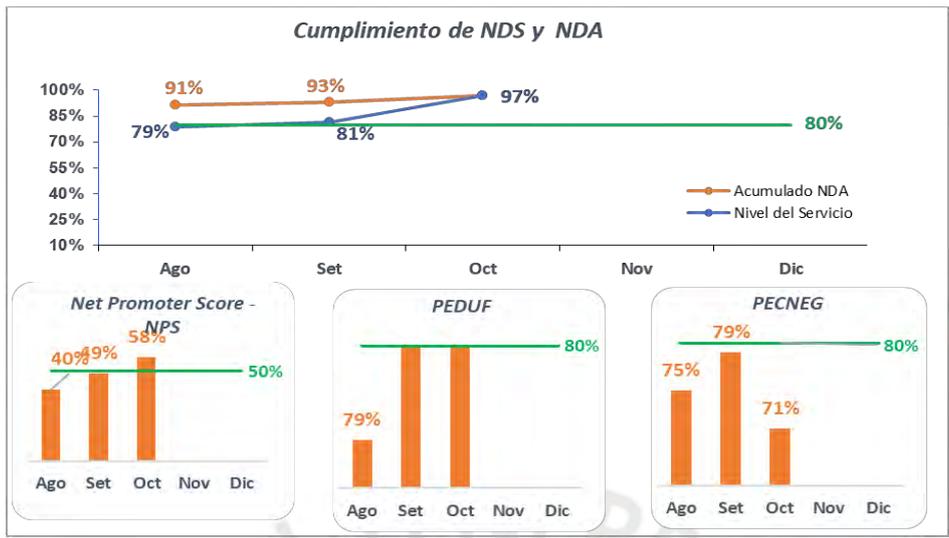


Figura 63: Indicadores Operativos y de Calidad

Elaboración Propia

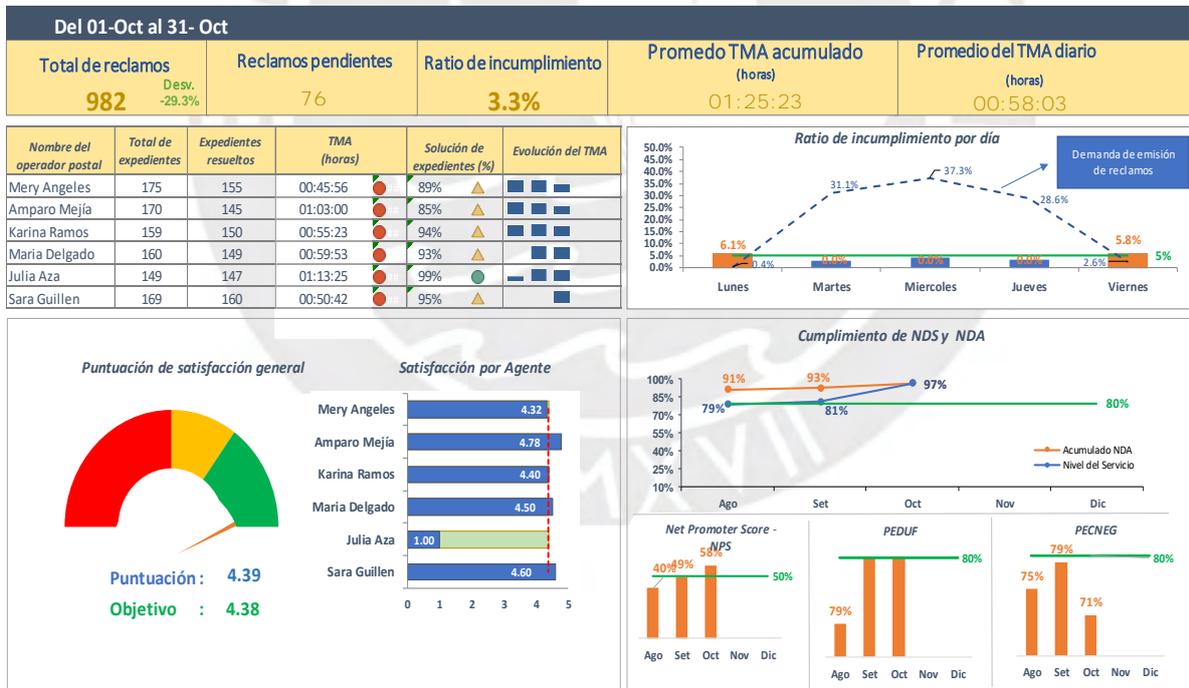


Figura 64: Dashboard de Atención al Cliente

Elaboración Propia

CAPITULO 5: EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO

En este capítulo se realizará la evaluación económica de las propuestas de mejora presentadas en el capítulo anterior, con la finalidad de determinar cuál de todas, es la alternativa que le brindará mayor beneficio a la empresa durante su aplicación.

Para realizar este análisis, va ser necesario la aplicación de ratios o indicadores financieros, los cuales mostraran la factibilidad de cada alternativa de mejora; si bien es cierto, estos indicadores permitirán mostrar cuantitativamente, es necesario mencionar que cada indicador tiene un alcance respectivo, los cuales al aplicarlos colectivamente van a permitir seleccionar la mejor opción, en caso que las alternativas presenten resultados cercanos. Estos indicadores son los siguientes:

- Valor Presente Neto (VPN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Beneficio/Costo (B/C)

Para este proceso evaluativo, va ser necesario que se determine un periodo de evaluación, el cual nos permitirá tener una visión cuantificablemente de los beneficios obtenidos en la aplicación de cada propuesta de mejora, para estos casos, se aplicará un periodo de un año (12 meses) durante el cual se realizará todo el proceso de evaluación y ejecución de cada proyecto.

Para realizar todo este proceso, en primer lugar, se realizará la identificación de todos los beneficios y costos producidos por dichas implementaciones; una vez cuantificado cada valor, se realizará el proceso del cálculo del valor presente neto (VPN), el cual permitirá saber si el proyecto será viable o no, así como la tasa interna de retorno, mientras que la ratio Costo/beneficio, permitirá medir el grado de desarrollo que el proyecto podría generar.

5.1 Determinación del COK

El COK, o también llamado el costo de oportunidad de capital, representa el rendimiento esperado de la mejor alternativa a implementar a través del uso del modelo CAPM, el cual permite determinar la tasa de retorno mínimo, a partir del cual la empresa podría generar valor.

$$COK = rf + \beta (rm - rf) + \text{riesgo país}$$

Donde:

rf = Tasa de riesgo

β = Coeficiente de riesgo específico

$rm - rf$ = Prima de riesgo promedio del mercado

Del cual se tomarán los valores de B, calculados a partir de las betas del sector donde se desarrolla la empresa mediante S&P Capital IQ y Bloomberg and the Feed Companies (2019). En este caso el sector es Transportes y Comunicaciones, por ello se tiene coeficiente de riesgo de mercado país de 1.75 y una ratio de deuda capital de 0.133, además se tiene un ratio de riesgo país de 1.01% acorde al BCRP, rendimiento de mercado (rm) de 10.69% y una tasa de libre de riesgo (rf) de 1.80%.

De acuerdo a ello en primera instancia se calculará el Beta mediante la siguiente expresión:

$$\beta_p = (1 + (D/E) * (1 - T)) * \beta$$

Donde:

D/E = Ratio Deuda/Capital

T = Impuesto a la renta

β = Coeficiente de riesgo del mercado

De esta forma obteniendo un Cok del 18%.

5.2 Evaluación económica de la implementación de las 5S

Para realizar la implementación de las 5S como parte de una importante herramienta para poder mejorar la situación actual del área de trabajo, se va realizar la inversión en diferentes equipos, los cuales ya han sido mencionados en la propuesta de mejora.

Estos dispositivos permitirán reducir el proceso operativo de cada agente, asimismo podrán optimizar el uso del espacio cubico, del cual actualmente no se está logrando, debido a todas las deficiencias identificadas en el diagnóstico.

Adicionalmente, se generará gastos como los pagos a la persona encargada de llevar a cabo este proyecto, en este caso un ingeniero con la experiencia respectiva en la aplicación de esta herramienta de mejora, asimismo se tendrán presentes algunas gestiones laborales, como las capacitaciones que se le brindará a todo el personal de trabajo, con el fin de que se puede tener claro los objetivos al aplicar todo este cambio:

A continuación, se detallará el proceso de inversión de acuerdo a su naturaleza.

Inversiones de activos fijos tangibles

Estos bienes serán adquiridos por la empresa con el fin de reorganizar y mejorar las ubicaciones de todos los recursos utilizados actualmente dentro del área de trabajo.

Estantes (S/.299.90 c/u):

Se va requerir la compra de 5 estantes, debido a que, actualmente el área de trabajo tiene sobre todas las superficies, archivos, que en algunos casos son de uso continuo y otros que deberían ser eliminado o almacenados, en este caso la cantidad de 5 estantes es necesaria debido que al contar con 7 operadoras postales, requerirán 4 estantes para almacenar toda la documentación de acuerdo al respectivo etiquetado (pendiente, archivado, seguimiento, etc.), asimismo la oficina del jefe de área, quien actualmente consolida toda la información diaria para realizar las revisiones del caso, necesitaría uno en su oficina, con el fin de mantener un orden y de que toda la documentación no obstruya el paso del mismo. A continuación, se detallarán las especificaciones técnicas del estante.

Tabla 35: Especificaciones del Estante

Atributo	Detalle
Tipo de estante	Estante Organizadora
Material de estante	Madera
Acabado de estante	Melamine
Material del fondo de estante	MDP
Alto de estante	218 cm
Ancho de estante (cm)	74
Profundidad de estante	29.5 cm
Espesor de estante	15 mm
Número de repisas de estante	6
Color de estante	Blanco
Garantía de estante	No
Peso de estante	37.10 Kg (sin empaque)
Procedencia de estante	Brasil
Número de cajas de estante	1
Medida de cajas de estante	216.6 x 35 x 10.3 cm

Fuente: SODIMAC (2019)

Botes de basura (S/.54.90 c/u):

Estos dispositivos permitirán que cada operador postal pueda administrar y controlar los desperdicios que tiene, ya que actualmente el área de trabajo cuenta con un bote de basura cerca a la puerta principal y debido a ello, cuando el operador postal requiere eliminar algún desperdicio, necesitaría trasladarse desde su posición hasta el lugar donde se encuentra el dispositivo.

Es por ello que la compra de estos dispositivos permitirá reducir la suciedad que diariamente se acumula en el área de trabajo hasta que el personal de limpieza llega y asimismo promover la limpieza continua.

Tabla 36: Especificaciones del Bote de Basura

Atributo	Detalle
Alto	44.5 cm
Diámetro	31 cm base, 29 cm tapa
Capacidad almacenaje	5 L
Características	Papelero con pedal
Material	Acero inoxidable
Tipo	Basureros

Fuente: SODIMAC (2019)

Escritorios en L (S/.179.90 c/u):

Como ya ha sido indicado anteriormente, estas mesas permitirán brindar una comodidad a los operadores postales y al jefe de área, debido a que este dispositivo evitará que se realicen movimientos bruscos que puedan generar desde leves hasta graves lesiones, por esta razón se implementarán 8 unidades de este tipo de escritorios, de acuerdo a las siguientes especificaciones

Tabla 37: Especificaciones de Escritorios en L

Atributo	Detalle
Alto de escritorio (cm)	73
Ancho de escritorio (cm)	120
Profundidad de escritorio (cm)	50
Material tablero de escritorio	Vidrio
Material estructura de escritorio	Metal
Espesor mesa de escritorio	4 mm
Color de escritorio	Transparente y plateado
Bandeja para teclado	Si
Material correderas de escritorio	Aluminio
Peso de escritorio	23.36 Kg
Garantía de escritorio	1 año
Procedencia de escritorio	China
Manual de armado de escritorio	Si
El escritorio Incluye	Kit de instalación
Número cajas de escritorio	1
Medida cajas de escritorio	56 x 18 x 86 cm

Fuente: SODIMAC (2019)

Inversiones de activos fijos intangibles

Capacitaciones:

Para realizar las capacitaciones se tiene dos opciones, la primera radica en la contratación de un personal externo, el cual permita que lleve a cabo la implementación.

Durante las sesiones de capacitación, tanto para los operadores postal como para el jefe del área de atención al cliente, se les explicará las características de la herramienta y su impacto después de su aplicación; asimismo, se le detallará a cada personal, cada fase por el cual las capacitaciones serán

teóricas y prácticas con el fin de familiarizar a todo el personal con esta cultura organizacional, para ello se tendrán los siguientes costos estimados en promedio.

Contrato de un Ingeniero (S/2500.00):

Para este caso, será necesario la contratación de un ingeniero industrial, con una alta experiencia en la aplicación de herramientas de mejora continua, pues este recurso humano se encargará de realizar la implementación de las 5S de acuerdo al proceso adecuado a la situación actual y, para este caso estará estimando un sueldo en planilla de S/.2500.00 bajo un contrato de 12 meses renovables, debido a que este periodo es el mismo al cual se tendrá el enfoque para obtener resultados cuantificables.

Por otro lado, se tiene como segunda alternativa, realizar las capacitaciones a través de una entidad externa, en este caso se optaría por un instituto certificado, que le brinde al personal involucrado la facilidad de aprender todo el temático de la herramienta y la aplicación con el fin de que se encuentre con la capacidad de transmitir lo aprendido a los demás, para este caso se optará por capacitar al/los personal(es) adecuado, cuya capacidad y habilidad le permitirá capacitar a todo el personal del área de trabajo.

Es por ello que se ha elegido la opción de realizar la inscripción al jefe del área de atención al cliente y al operador postal con mayor capacidad de análisis y aprendizaje, que en este caso es la Sra. Mery Luz Ángeles Meneses, quien actualmente es considerada la operadora postal más experimentada y quien ha capacitado a todas las demás en todos los procesos involucrados de atención de reclamos.

Se ha realizado la investigación y actualmente se tiene en mente la inscripción de capacitación en el Instituto Para la Calidad PUCP, cuyo costo de inversión es de S/. 1,300.00 por personal, en ese caso, se invertirá el monto de S/. 2,600.00 por la inscripción del jefe de área y la operadora postal.

A continuación, se mostrará la diferencia de las dos alternativas.

Tabla 38: Cotización de los Medios de Contratación

Concepto mensual	periodo	costo total
Ingeniero	Mes	S/2,500.00
Instituto para la Calidad PUCP	Mes(unico pago)	S/2,600.00

Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro mostrado, la inscripción al Instituto para la Calidad PUCP genera una sola inversión al iniciar la capacitación, el cual consistirá en dos sesiones (martes y jueves) de 3 horas y 15 minutos, para este caso las dos personas culminaran el proceso de capacitación con un certificado que avalará lo aprendido.

En ese sentido, la inversión de capacitación permitiría a la empresa, generar menos gasto, debido a que la contratación de un ingeniero especializado produciría un gasto mensual, alrededor de un año para realizar las capacitaciones e implementaciones de las 5S.

Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que tanto el jefe de área como la operadora postal, tendrán que realizar las capacitaciones a todo el personal, con el fin de que la nueva cultura organizacional se haga presente, es por ello que a continuación, realizaremos la estimación de horas:

Tabla 39: Estimación de Costos por Hora/Operador

Cargo	Sueldo	Sueldo diario	Sueldo Hora
Jefe de area	S/3,365.78	S/112.19	S/14.02
Operador postal	S/1,506.08	S/50.20	S/6.28
Operador postal	S/1,519.34	S/50.64	S/6.33
Operador postal	S/1,347.00	S/44.90	S/5.61
Operador postal	S/1,290.50	S/43.02	S/5.38
Operador postal	S/1,519.34	S/50.64	S/6.33
Operador postal	S/1,519.34	S/50.64	S/6.33
Operador postal	S/1,506.08	S/50.20	S/6.28
Total			S/56.56

Horas	2
Sesiones	4
total	8
Gato total	S/452.45

Elaboración Propia

En ese sentido, se detallará los gastos totales para la implementación de esta propuesta de mejora.

Tabla 40: Estimación de Costos Totales Fijos

Concepto fijo	costo unidad	costo total
Estantes	S/299.99	S/1,499.95
Botes de basura	S/54.90	S/439.20
Escritorios en L	S/179.90	S/1,439.20
TOTAL fijo		S/3,378.35

Elaboración Propia

Tabla 41: Estimación de Costos de Capacitación

Horas	2
Sesiones	4
total	8
Gato total	S/452.45

Elaboración Propia

A continuación, se pasará a explicar los beneficios que se obtendrán al aplicar esta herramienta como una de las alternativas de mejoras. Para ellos nos enfocaremos en las pérdidas de expedientes producidos por el desorden, ya que, al no tener los expedientes disponibles, el operador postal no tiene como resolver el caso para lo cual, deja en espera la resolución que en muchos de los casos no son retomados.

Para ello estimaremos los costos generados como indemnización en los últimos 6 meses, con el fin de proyectar un promedio para los 12 meses siguientes.

Tabla 42: Estimación de Montos Indemnizatorios por Falta de Resolución

Mes	Indeminación por incumplimiento de resolución+contenido
1	S/2,700.00
2	S/2,500.00
3	S/2,500.00
4	S/2,200.00
5	S/1,900.00
6	S/2,650.00
Prom	S/2,408.33
Cok	18%

Fuente: La Empresa

De acuerdo a la proyección en promedio generado, se tendrán los posibles ahorros en los próximos 12 meses, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 43: Flujo de Caja de la Primera Alternativa

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costo	S/6,430.80												
Beneficio		S/2,408.33											
Flujo de caja	-S/6,430.80	S/2,408.33											

Elaboración Propia

En ese sentido, de acuerdo al flujo de caja elaborado, se determinará el VAN y el TIR para verificar la viabilidad de la mejora propuesta.

Tabla 44: Resultados

VAN	S/4,332.95
TIR	37%

Elaboración Propia

Acorde a estos resultados, se puede interpretar la implementación de las 5S es viable.

5.3 Evaluación económica de un interfaz de usuario/cliente que permita realizar el proceso de notificaciones de respuesta de forma más eficiente.

Para esta evaluación va ser necesario que se tenga lo necesario para que tanto el usuario como el cliente, tengan conocimiento de cómo se realizará el proceso de notificación de respuesta, para ello se requerirá que, en primer lugar, se realice la cotización del recurso principal que en este caso será la implementación de la página web, el cual permitirá que exista la interacción entre ambos perfiles.

Para ello se debe de tener en cuenta el diseño, el proceso de implementación y de capacitación para los operadores postales, quienes son los que utilizarán con frecuencia esta interfaz para enviar todas las notificaciones y asimismo poder recibir las solicitudes de reclamos.

Para este proceso, se ha realizado las cotizaciones de varias empresas, de las cuales Intimedia Express se acerca a las necesidades que se ha proyectado para dar inicio al proceso. De acuerdo a la implementación de esta interfaz, Intimedia Express nos brinda los siguientes beneficios:

Concepto	Precio*
Diseño de página Web.	
Hosting por un año.	
Dominio .com, .net o .org por un año.	
Paquete Intimedia Express *	S/1,499.90

(*) El paquete Intimedia Express incluye:

- Web autoadministrable.
- Diseño de página Web para tabletas y celulares.
- Facebook, Twitter e Instagram.
- Estadísticas.
- Hosting con 2,000MB de espacio en disco y 10,000MB de transferencia mensual.
- 5 correos corporativos de 1,000MB de capacidad cada uno.
- Hasta 5 secciones principales, 10 sub secciones y hasta 10 páginas internas.

Figura 65: Costo de Creación de Página Web

Fuentes: Intimedia Express (2019)

Para ello, se recibió una asesoría online a través de la página web con la Sr. María Rivero, quien nos brindó toda la información sobre el servicio personalizado que se proyectó para la implementación, es por ello que como parte de los servicios adicionales que ofrece esta empresa, permite obtener el diseño de esta página web en más de un idiomas con un costo adicional de S/.550.00, 5000MB de espacio de disco duro, 1000 MB de transferencia mensual y soporte para PHP y MYSQL; asimismo, el beneficio de tener mantenimiento continuo a la página web; todo ello con un costo adicional de S/.280.00.

En cuanto a las capacitaciones, se tendrá en cuenta que el trabajo va ser realizado por una empresa externa, motivo por el cual, va ser necesario la capacitación del encargado del área de Tecnología de la Información, para que se de esta forma, pueda transmitir todo el conocimiento al personal involucrado y con el fin de que las posibles variaciones a futuro se realicen por la misma empresa, sin la necesidad de la contratación de una empresa externa que pueda realizar ello.

Es necesario mencionar que la empresa brinda asesoría del funcionamiento de esta implementación al personal especializado, que en este caso será el encargado del área de TI, y ello es parte de los beneficios de la contratación del servicio, es por ello que se ha elegido la cotización y beneficios de esta empresa para realizar el proceso de implementación.

En el caso de las capacitaciones, el encargado de TI tendrá que programar sesiones de capacitaciones para las operadoras postales con el fin de dar a conocer la interfaz, la cual será la herramienta tecnológica que utilizarán día a día.

Tabla 45: Estimación de Costos por Hora

Cargo	Sueldo	Sueldo diario	Sueldo Hora
Encargado TI	S/2,203.00	S/73.43	S/9.18
Operador postal	S/1,506.08	S/50.20	S/6.28
Operador postal	S/1,519.34	S/50.64	S/6.33
Operador postal	S/1,347.00	S/44.90	S/5.61
Operador postal	S/1,290.50	S/43.02	S/5.38
Operador postal	S/1,519.34	S/50.64	S/6.33
Operador postal	S/1,519.34	S/50.64	S/6.33
Operador postal	S/1,506.08	S/50.20	S/6.28
Total			S/51.71

Fuente: La Empresa

Estas programaciones de capacitaciones estarán distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 46: Programación de Sesiones de Capacitación y Costos

Semana	1	2	3	4
Horas	2	2	2	2
Sesiones	3	2	1	1
total	6	4	2	2
Gato total	S/310.27	S/206.84	S/103.42	S/103.42

Mes 2-12				
Semana	1	2	3	4
Horas	2	0	2	0
Sesiones	1	0	1	0
total	2	0	2	0
Gato total	S/103.42	S/0.00	S/103.42	S/0.00

Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla 46, el primer mes es clave para capacitar a los operadores postales y al jefe de área sobre las funcionalidades y características de esta implementación, para lo cual, en el primer mes se programarán 7 sesiones y un total de 14 horas para que se tenga la seguridad de que todo el conocimiento ha sido transmitido de forma eficiente.

Para el segundo mes en adelante, solo se realizarán sesiones quincenales por temas de actualizaciones o variaciones de las funcionalidades principales, los cuales le proporcionarán una mejora continua que le va permitir al usuario, usar esa interfaz sin ningún problema y con mayor facilidad.

En cuanto a los beneficios otorgados por el uso de esta página web/interfaz, se podrán reducir la falta de entrega a tiempo de las respuestas de cada reclamo resuelto, es decir del proceso de notificación. Para ello se tendrá en cuenta los montos reclamados por cada cliente no notificados en el plazo establecido, a diferencia de los reclamos no resueltos, estos reclamos si han sido gestionado; sin embargo, el proceso de notificación manual es el que genera que en muchos de los casos las respuestas no sean otorgadas a tiempo, así como las respuestas que los países internacionales solicitan para poder saber si el envío ha sido entregado dentro o fuera de un proceso de reclamo; es por ello que ambos casos son las causas principales de que se realicen las indemnizaciones, incitando a que la empresa tenga la necesidad de conciliar con el cliente, con el fin de reducir el monto indemnizatorio.

A continuación, se hablará de los beneficios que se obtendrá por la implantación de la interfaz usuario/cliente.

Tabla 47: Costos Indemnizatorios por Falta de Notificación en Plazo

Mes	Indeminación por incumplimiento de notificacion en plazo+contenido
1	S/2,130.00
2	S/2,320.00
3	S/1,967.00
4	S/2,010.00
5	S/1,891.00
6	S/2,050.00
Prom	S/2,061.33
Cok	18%

Fuente: La Empresa

Adicionalmente a ello, se debe de tener en cuenta el ahorro de las hojas de notificación, como parte a la optimización de los recursos físicos, para ello se mostrará la cantidad en promedio utilizada durante los 6 meses evaluados en los capítulos anteriores:

Tabla 48: Cantidad de Recurso Físico Utilizado por Mes

Mes	Cantidad de hojas de cartas
1	68
2	862
3	766
4	916
5	1354
Prom	793

Fuente: La Empresa

De acuerdo a la validación del tipo de hojas utilizadas por la empresa, se ha determinado que el costo del paquete de 500 hojas corresponde a la marca XEROX cuyo precio es de S/ 13.90 el paquete. Para ello, se tendrá que costear dos paquetes por mes.

En este caso, mensualmente se tendrá un ahorro de S/27.80 y de acuerdo a los costos y los ahorros estimados, a continuación, se mostrará el flujo de caja y los resultados obtenidos.

Tabla 49: Flujo de Caja de la Segunda Alternativa

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costo	S/2,329.00	S/723.96	S/413.69										
Beneficio		S/2,089.13											
Flujo de caj	-S/2,329.00	S/1,365.18	S/1,675.44										

VAN	S/4,609.19
TIR	66%

Elaboración Propia

De acuerdo a estos resultados, se concluye que este proyecto es viable.

5.4 Evaluación económica de la Implementación de indicadores operativos y de calidad, aplicando el Circulo de Deming, el cual permita mostrar la situación laboral del área de trabajo y las mejoras continuas.

Para esta última propuesta de mejora, se va a implementar un tablero de indicadores para poder medir los ratios de los operadores postales, los cuales van a representar el desempeño que tienen en cada periodo determinado; asimismo, como parte de la implementación va ser necesario la contratación de un ingeniero industrial con especialización de los sistemas de gestión de calidad, el cual permita que se pueda implementar en primera instancia un tablero de indicadores como parte de sus funciones, así como realizar toda la gestión de calidad emitida durante los primeros doce meses.

Para ello se ha realizado la cotización del sueldo del ingeniero para los primeros doce meses, en el cual se le remunerará un monto mensual de S/ 2500.00 por las funciones a realizar, las cuales han sido detallados en el capítulo anterior, asimismo las capacitaciones que realice corresponden a cobros adicionales, los cuales serán detallados a continuación:

- Cobro por hora S/ 125.00
- Horas por sesión: 2 horas
- Sesiones a la semana: 1
- Sesiones al mes: 4

Esta información permitirá determinar la remuneración mensual para el ingeniero a cargo.

Tabla 50: Costo de Contratación Externa

Concepto mensual	periodo	costo total
Ingeniero Planilla	Mes	S/2,500.00
Talleres y capacitaciones	Mes	S/1,000.00
TOTAL mensual		S/3,500.00

Elaboración Propia

Por otro lado, es importante que el ingeniero cuente con el recurso tecnológico para la implementación de los indicadores y la elaboración del dashboard, en ese sentido va ser necesario la compra de una laptop con procesador Intel core i3 y memoria RAM de 4GB con un costo de S/ 2199.00, el cual le brinde las diferentes funciones requeridas de acuerdo a la cantidad de datos a manejar.

A continuación de mostrará el equipo detallado:



Figura 66: Laptop Asus

Fuentes: Falabella (2021)

Adicionalmente, se colocará el costo de la licencia del paquete de Office, el cual será la principal herramienta para la realización del tablero de indicadores y de todas las gestiones que realice el ingeniero:

Para este caso, el costo fijo anual de esta licencia del paquete Office 365 es de S/. 289.99, información proporcionada por la página oficial de Microsoft, de esta forma se tendrán los costos mensuales y el costo fijo, los cuales tendrán participación en el flujo de caja.

A continuación, describiremos los beneficios otorgados por la implementación de los indicadores y el tablero visual.

Si bien es cierto, la funciones de cada uno de estas mejoras es la reducción de las indemnizaciones, para esta alternativa de mejora se tomarán en cuenta las penalizaciones en UITs que son realizados por la entidad INDECOPI, ello sucede cuando el cliente no ha tenido solución por parte de la empresa contratada y desea tener una solución de todas formas, para ello se acerca a esta entidad y muestra su disconformidad con medios probatorios favorables, motivo por el cual ameritan una indemnización

forzosa hacia el cliente(de acuerdo a las boletas de compra del cliente) y en algunos de los casos penalizaciones en UITs cuando se trata de situaciones críticas.

Para ello se mostrará a continuación los gastos generados por estos conceptos.

Tabla 51: Salida de Efectivo por Indemnización y Penalización

Mes	Penalización UIT	Indemnización por conciliación+contenido	Total
1	S/4,200.00	S/2,860.00	S/7,060.00
2		S/2,500.00	S/2,500.00
3	S/4,200.00	S/2,400.00	S/6,600.00
4		S/2,298.00	S/2,298.00
5	S/6,300.00	S/2,350.00	S/8,650.00
6		S/3,050.00	S/3,050.00
Prom		S/3,250.00	S/5,026.33
Cok	18%		

Fuente: La Empresa

Estos gastos corresponden a envíos de encomiendas en grandes cantidades y a consecuencia de ello, el cobro de indemnizaciones es tan elevado.

A continuación, se mostrará el flujo de caja de esta última propuesta.

Tabla 52: Flujo de Caja de la Tercera Alternativa

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costo	S/2,488.99	S/3,500.00											
Beneficio		S/5,026.33											
Flujo de caja	-S/2,488.99	S/1,526.33											

VAN	S/4,090.74
TIR	61%

Elaboración Propia

Se puede evidenciar que, de acuerdo al VAN y TIR, esta implementación es viable

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se concluye que el área de trabajo presenta mucha deficiencia, de las cuales, mediante las herramientas de mejora empleadas, se ha logrado tener un claro diagnóstico de las principales causas que generan esta problemática; asimismo, se ha cuantificado estas casuísticas mediante algunos elementos materiales que participan en el proceso de gestión y notificación de reclamo, ya que actualmente se está mal utilizando.
- La falta de capacitación continua a todos los trabajadores respecto al manejo de información, uso de la tecnología, prevención de riesgos y tratamiento de situaciones extraordinarias está generando una falta de eficiencia dentro de las gestiones; y a consecuencia de ello un gran desorden y desorganización que implica mucha pérdida de tiempo y un quiebre económico producido por las indemnizaciones.
- Las 3 propuestas presentadas se han realizado en base al consolidado de causas que generan los principales problemas presentes en el área de trabajo, es por ello que todas permiten reducir de alguna manera el impacto económico de forma mensual.
- La propuesta de implementar la herramienta de las 5S dentro del área de trabajo va permitir esencialmente revertir el desorden y la desorganización, los cuales interfieren en el flujo de trabajo y en muchas de oportunidades consumen tiempo de forma innecesaria impactando en la atención de los casos. Con esta implementación se podrá mejorar la cultura organizacional. Esta propuesta presenta un VAN de S/4332.95 y un TIR de 37%.
- La propuesta de implementación de indicadores operativos y de calidad van a permitir mejorar el proceso de atención de cada caso, de esta manera se podrá brindar un mejor servicio post-venta al cliente y ello se reflejará en los resultados de los diferentes indicadores propuestos. Asimismo, es necesario mencionar que esta propuesta presenta un VAN de S/4090.74 y TIR de 61% y ello lo convierte en una opción viable.
- La propuesta de implementación de una interfaz de usuario/cliente para el proceso de notificación va permitir reducir el tiempo del proceso de notificación, de tal manera que se reduzcan los impactos económicos por la falta de comunicación de respuesta de forma oportuna. Asimismo, es necesario mencionar que esta propuesta es la más viable ya que presenta un VAN de S/4609.19 y TIR de 66%, posicionándose como la mejor opción de las 3 propuestas.

6.1 Recomendaciones

- El área de back office reclamos de atención al cliente requiere una reorganización o una rotación de personal, el cual permita el ingreso de nuevo personal que brinde un mayor desempeño laboral, debido a que actualmente la empresa cuenta con personal cuya edad se encuentra entre 50 y 60 años en su mayoría. Asimismo, es necesario que esta contratación permita que se complemente la experiencia y la capacidad de carga laboral presente en los operadores postales nombrados junto con las habilidades y conocimiento que puedan tener las personas más jóvenes y de esta forma avanzar el trabajo a la par, cumpliendo con los indicadores operativos y de calidad en su totalidad.
- Se recomienda evaluar un plan de capacitación, ya que, al implementar las alternativas de mejora, se obtendrá una reducción de costos y a causa de ello se podría realizar una posible inversión en programas de capacitación que permita que el personal de trabajo pueda tener conocimiento de todas las herramientas y recursos con las que cuentan, de esta forma se podrá reducir la resistencia al cambio para las diferentes situaciones a futuro como parte del proceso de mejora continua.
- Se recomienda que el área de back office reclamos de atención al cliente trabaje como un área interna, sin necesidad de tener que atender a los clientes sobre las diferentes consultas habidas y por haber, ya que ello interrumpe el flujo de la gestión de cada caso e impide que cada expediente sea atendido dentro del plazo establecido, generando de esta manera posibles indemnización que impacten económicamente a la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABC SOCIEDAD

2013 *El orden (o desorden) de tu escritorio revela cómo eres.* Consulta el 20 de noviembre del 2019.

<<https://www.abc.es/sociedad/20130807/abci-orden-desorden-escritorio-revela-201308070832.html>>

ALVITES MOORE, Enrique y HERRERA ARELLANO, Noé

2017 *Plan De Mejora Continua Para Optimizar El Proceso De Servicio Post Venta De Vehículos Livianos De Grupo Pana Sa.-Sede San Isidro-2017.* Tesis de Titulación en Ingeniería Industrial. Lima: Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería.

CHANG FIGUEROA, Juan José

2014 *Atención Al Cliente En Los Servicios De La Municipalidad De Malacatán San Marcos.* Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

COLLACHAGUA RIVERA, Brighit Katherine y GUTIERREZ VARGAS, Guisella Edith

2017 *Influencia De La Gestión Del Servicio Postventa En La Fidelización Del Cliente Del Leasing Financiero En Una Empresa Bancaria.* Tesis de Titulación en Licenciatura en Gestión. Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad De Ciencias Empresariales.

DELGADO JARAMILLO, Tatiana Maricela y BRIONES NARANJO, William Gabriel

2018 *Análisis Del Uso De Las Herramientas Tecnológicas Y Su Incidencia En La Productividad De Los Asesores Backoffice Del Call Center "Xyz" En Guayaquil.* Tesis para el grado de Titulación de Ingeniería en Gestión Empresarial. Guayaquil: Universidad De Guayaquil, Facultad De Ciencias Administrativas Carrera De Ingeniería En Gestión Empresarial.

ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA

2018 *Análisis de causa raíz de no conformidades: técnica de los 5 porqués.* Consulta el 02 de junio del 2019.

<<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/12/analisis-de-causa-raiz-de-no-conformidades-tecnica-de-los-5-porques/>>

GONZÁLEZ LÓPEZ, Juan Carlos

2013 *Las 5 "S" Una Herramienta Para Mejorar La Calidad, En La Oficina Tributaria De Quetzaltenango, De La Superintendencia De Administración Tributaria En La Región Occidente,* Tesis de Licenciatura en Administración de Empresa. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

GEHISY

- 2017 *Diagrama de Pareto.* Consulta el 02 de junio del 2019.
< <https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-pareto/>>

GUACHISACA GUERRERO, Carlos Andrés y SALAZAR RODRIGUEZ, Martha Betania

- 2009 *Implementación de 5S como una Metodología de Mejora en una Empresa de Elaboración de Pinturas.* Tesis de Titulación en Ingeniería Industrial. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción.

INGENIO EMPRESA

- 2016 *La hoja de verificación en calidad: Qué es y cómo se hace.* Consulta el 02 de junio del 2019.
< <https://ingenioempresa.com/hoja-de-verificacion/>>

INGENIO EMPRESA

- 2016 *Cómo hacer una matriz de priorización.* Consulta el 02 de junio del 2019.
< <https://ingenioempresa.com/matriz-de-priorizacion/>>

INTIMEDIA ESPRESS

- 2019 Precio y costos de diseño de paginas web profesionales. Consulta el 20 de noviembre del 2019.
< <https://www.intimedia.net/express/disenio-paginas-web/precios>>

MICROSOFT

- 2019 *Office 365 Hogar.* Consulta el 20 de noviembre del 2019
<<https://www.microsoft.com/es-pe/p/office-365hogar/cfq7ttc0k5dm/007R?icid=HP-Hero1-Sharing-O365-Yearly-091219-MSLATAM>>

PARRA CABALLERO, Carlos Antonio

- 2018 *Relación Entre El Servicio Postventa Y La Fidelidad Del Cliente En El Sector Automotriz, El Caso De Dos Concesionarios De Vehículos Chinos En Lima.* Tesis de Titulación en Licenciatura en Gestión. Lima, Pontificia Universidad Católica Del Perú, Facultad De Gestión Y Alta Dirección.

PLAN ESTRATEGICO 2013-2017

2013 *Plan Estratégico De Serpost S.A. Periodo 2013-2017.* Consulta el 21 de abril. Del 2019
<http://clientes.serpost.com.pe/transparencia/Documentos/Docs_2013/Planeamiento_Organizacion/PEI-POI/PlanEstrategico2013-7.pdf>

PROGRESSA LEAN

2019 Diagrama Causa-Efecto (Diagrama Ishikawa). Consulta el 02 de junio del 2019.
< <https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>>

SAIZ FERNANDEZ, Jorge

2017 *Diagrama causa efecto. Entiende por qué pasa eso....* Consulta el 02 de junio del 2019.
< <https://jorgesaiz.com/blog/diagrama-causa-efecto/>>

SAGA FALABELLA

2021 *computadoras, laptops.* Consulta el 06 de septiembre del 2021
< <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat40712/Laptops>>

SODIMAC

2019 *Muebles y enseres de oficina.* Consulta el 20 de noviembre del 2019
< <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/>>

SERPOST S.A

2013 *Normas y Procedimientos de Reclamos e Indemnización por Pérdida, Expoliación o Avería de Envíos Postales.* Lima, Perú.

SIG CONSULTING

2018 *METODOLOGÍA DE LAS 5 S' s.* Consulta el 21 de abril.
<<https://www.limaairport.com/esp/SiteAssets/Lists/Noticias/AllItems/Las%20S%20como%20herramienta%20de%20mejora%20continua.pdf>>

SHUTTERSTOCK

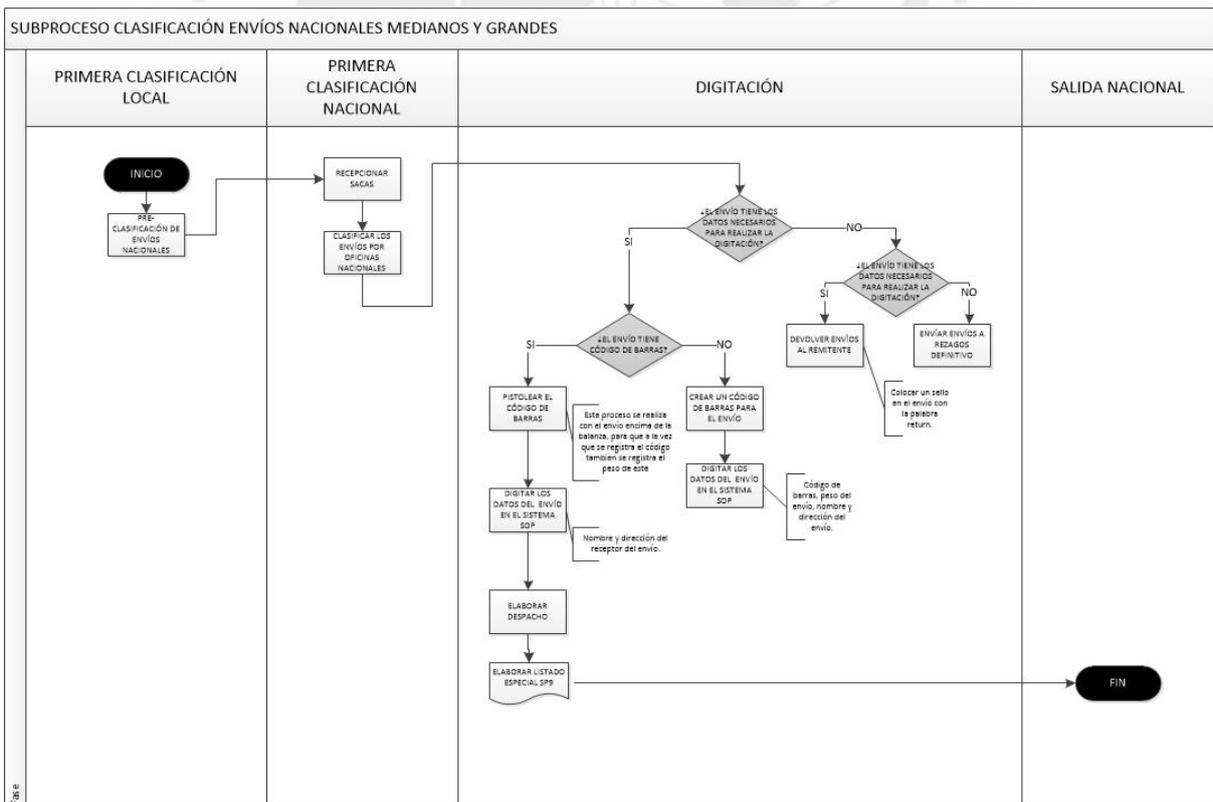
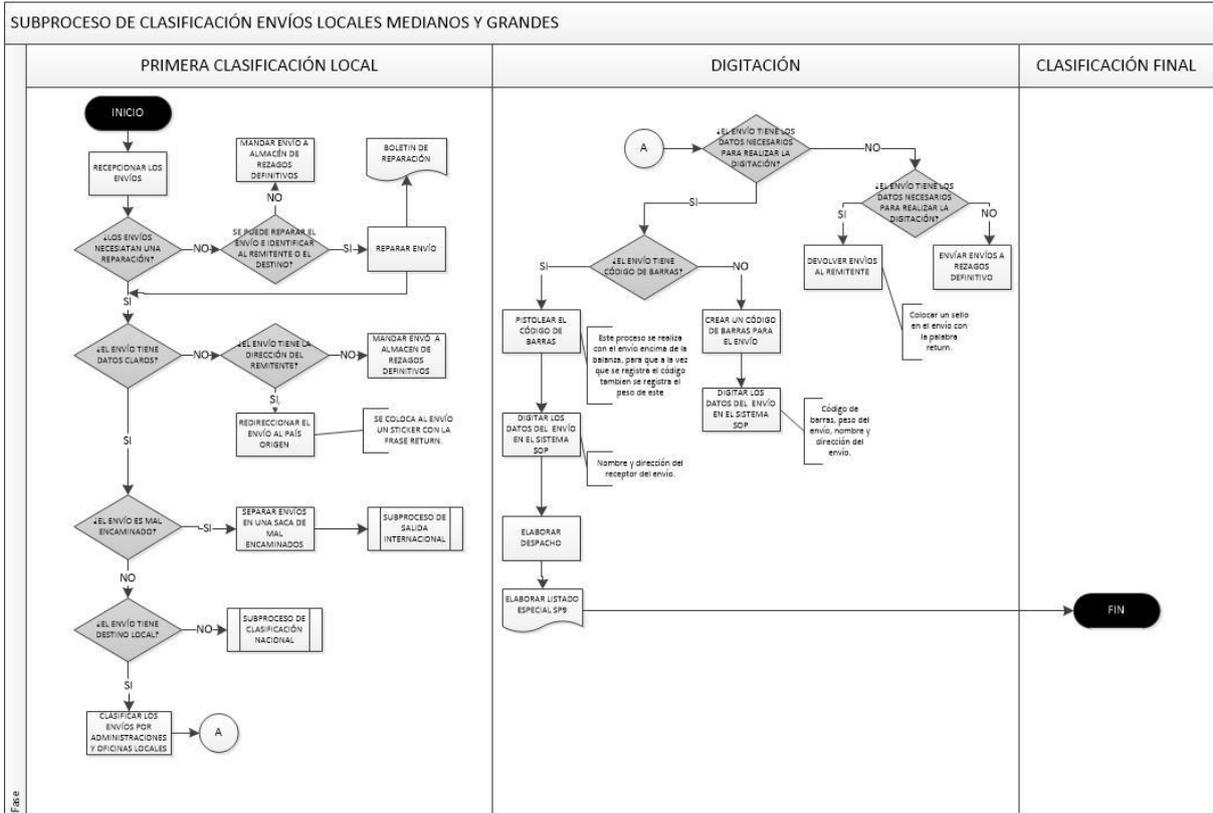
2019 *oficina complicada.* Consulta el 20 de noviembre del 2019
< <https://www.shutterstock.com/es/image-photo/messy-cluttered-office-desk-674675269>>

ZEVALLOS LARRAURI, José Augusto

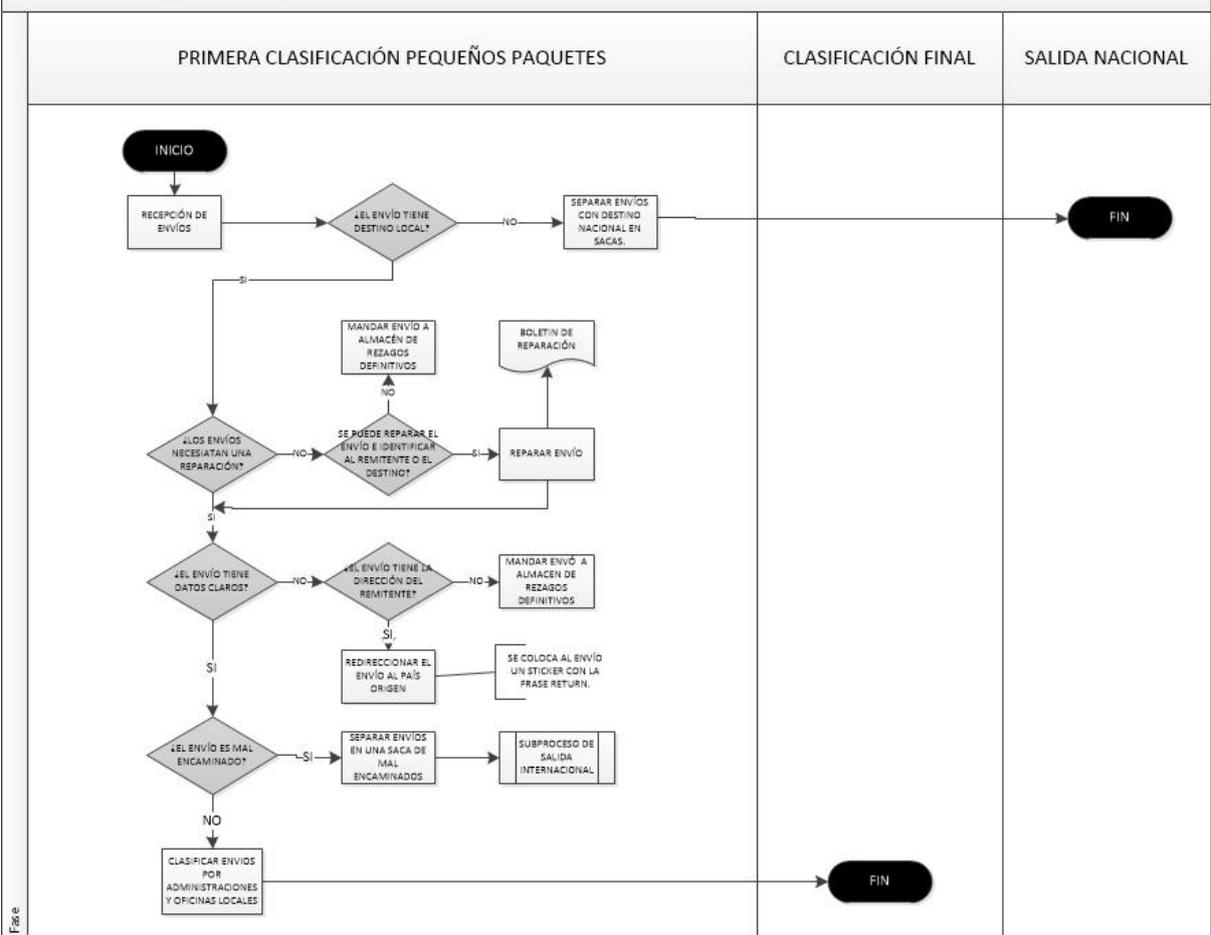
2019

Diseño E Implementación De Un Modelo De Calidad Para El Contact Center De Una Empresa De Telecomunicaciones En Perú. Tesis de Titulación en Ingeniería Industrial y Comercial. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ingeniería.





SUBPROCESO PEQUEÑOS PAQUETES NACIONALES Y LOCALES



Fase



DEINOMINACION SOCIAL DE LA ENTIDAD SERPOST S.A.

7	DESARROLLAR SOSTENIBILMENTE EL TALENTO HUMANO	OBJETIVO ESPECIFICO DEL PLAN OPERATIVO 1 FORTALECIMIENTO DE LA CARRERA PROFESIONAL DEL PERSONAL	INDICADOR 8 MEJORAR EL CLIMA LABORAL A NIVEL NACIONAL	UNID. MED. PORCENTAJE	VALORES AÑO 2018		METAS PARA EL AÑO 2019		Ejecucion 2019		Avance	
					ANUAL	AL TRIM	ANUAL	AL TRIM	DEL TRIM	AL TRIM	DEL TRIM	AL TRIM
				87.00	70.00	67.00	63.41	63.41	90.59			
			9 PLAN DE CAPACITACION	65.00	70.00	65.00	99.37	99.37	141.96			

PROGRAMA DE PRODUCCION EN VOLUMEN Y/O UNIDADES FISICAS

BIENES Y/O SERVICIOS	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMACION 2019		Ejecucion Año 2019		AVANCE		PROGRAMACION 2019		Ejecucion Año 2019		AVANCE	
		ANUAL	AL TRIM	DEL TRIM	AL TRIM	ANUAL	AL TRIM	ANUAL	AL TRIM	DEL TRIM	AL TRIM	ANUAL	AL TRIM
1 correo personal	piezas postales	1377108	325007	394087	394087	28	394087	10238199	2376238	2376238	2789786	2789786	27.33
2 correo empresarial	piezas postales	4842540	1204918	513229	513229	10	513229	14009602	3117902	3117902	2741421	2741421	18.57
3 correo de encomiendas	piezas postales	138441	27309	37117	37117	26	37117	16568117	3471272	3471272	2688838	2688838	18.15
4 correo de filatelia	selos	0	0	14775	14775	0	14775	438195	88850	88850	163332	163332	35.70
5 servicio de ventas internacionales	piezas postales	1195093	2074246	2543925	2543925	21	2543925	95232104	13294090	13294090	11633986	11633986	18.69

PROGRAMA DE VENTAS EN VOLUMEN Y/O UNIDADES FISICAS

BIENES Y/O SERVICIOS	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMACION 2019		Ejecucion Año 2019		AVANCE		PROGRAMACION 2019		Ejecucion Año 2019		AVANCE	
		ANUAL	AL TRIM	DEL TRIM	AL TRIM	ANUAL	AL TRIM	ANUAL	AL TRIM	DEL TRIM	AL TRIM	ANUAL	AL TRIM
1 correo personal	piezas postales	1377108	325007	394087	394087	25,315,657,524,154,200,310,707,864,020,028,166	394087	1039600	2841292	2841292	242600	242600	20.21
2 correo empresarial	piezas postales	4842540	1204918	513229	513229	10,384,332,117,849,883,889,173,741,779,869,104,008,008	513229	1013000	3860089	3860089	2448743	2448743	16.43
3 correo de encomiendas	piezas postales	138441	27309	37117	37117	28,015,012,381,072,930,179,514,124,003,932,410,058,058	37117	1724300	3497235	3497235	3373121	3373121	19.96
4 correo de filatelia	selos	0	0	14775	14775	147706	14775	63000	28471	28471	178031	178031	21.71
5 servicio de ventas internacionales	piezas postales	1195093	2074246	2543925	2543925	21,287,008,622,004,704,592,030,021,688,030,030,133	2543925	8950799	12823033	12823033	12642286	12642286	17.44

PROGRAMA DE COMPRAS DE INSUMOS EN VOLUMEN Y/O UNIDADES FISICAS

BIENES Y/O SERVICIOS	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMACION 2019		Ejecucion Año 2019		AVANCE		PROGRAMACION 2019		Ejecucion Año 2019		AVANCE	
		ANUAL	AL TRIM	DEL TRIM	AL TRIM	ANUAL	AL TRIM	ANUAL	AL TRIM	DEL TRIM	AL TRIM	ANUAL	AL TRIM
1 Estampillas	n° de estampillas	243000	0	83000	83000	38,271,654,688,271,604,482	83000	150000	0	0	44487	44487	31.83
2 Combustible	galones	45232	8190	95483	10483	23,187,023,948,026,275,963,701,847,432,157,944,888	95483	543000	87922	87922	133448	133448	22.74
3 lubricantes	galones	1049	120	317	317	33,216,258,848,999,144,133,494,030,538,030,248	317	42000	4802	4802	19206	19206	45.73

Anexo 4

Registro

```
<html>
<body background="https://www.adslzone.net/app/uploads/2018/11/windows-10-fond-de-
pantalla.jpg">
  <head>
    <meta charset="UTF-8">
    <title>Hola mundo</title>
  </head>
  <body>
    <b1> Registro </b1>
    <form action="validarRegistro.php" method="POST">
      <label for="user">Usuario:</label>
      <input id="user" name="user" type="text" required pattern="[A-Za-z0-9]+" />
      <br>
      <label for="tipous">Tipo de usuario:</label>
      <label>
        <select name="tipo" >
          <option value="cliente">Cliente</option>
          <option value="rrhh">Operador</option>
        </select>
      <br>
      <label for="user">Contraseña:</label>
      <input id="pass1" name="pass1" type="password" required pattern="[A-Za-z0-9]+" />
      <label for="user">Confirmar contraseña:</label>
      <input id="pass2" name="pass2" type="password" required pattern="[A-Za-z0-9]+" />
      <br>
      <label >Correo:</label>
      <input name="email" >
      <br>
      <label >Dni:</label>
      <input name="dni" >
      <br>
      <label >Celular:</label>
      <input name="celular" type="text" required pattern="[A-Za-z0-9]+" />
      <fieldset>
        <legend>Origen</legend>
        <label><input type="radio" name="gender" value="hombre" >Nacional</label>
        <label><input type="radio" name="gender" value="mujer" CHECKED
      >Local</label>
      </fieldset>
    </form>
  </body>
</html>
```

```

<legend>Tu <strong>servicio</strong></legend>
<label>
  <select name="country" >
    <option value="SEN/SEL">Servicio expreso local y nacional</option>
    <option value="CC">Certificados y cartas</option>
    <option value="ENC">Encomiendas</option>
    <option value="IC">Impreso común</option>
    <option value="GP">Giros postales</option>
    <option value="CFNN">Correo filatelia y nuevos negocios</option>
  </select>
</label>
</fieldset>
<input type="submit" value="Validar Usuario"/>
</form>
</body>
</html>

```

Validar Registro

```

<?php
if(!isset($_POST['user']) && !isset($_POST['pass1']) && !isset($_POST['pass2'])&&
!isset($_POST['tipo'])) {
  header('location: index.php?errorNOEXIST');
}
/*require_once 'conexion.php';*/
$link=mysqli_connect("localhost","root","","prototipo");
$user = $_POST['user'];
$tipo = $_POST['tipo'];
$pass1 = $_POST['pass1'];
$pass2 = $_POST['pass2'];
$email=$_POST["email"];
$dni=$_POST["dni"];
$celular=$_POST["celular"];
$genero= $_POST["gender"];
$distributo=$_POST["country"];

if ($pass1!= $pass2) {
  header('location: index.php?errorPasswords');
  exit();
}
$query = "insert into usuarios (idUser, user, pass, tipous, correo, dni, celular, Origen, Tipo de
servicio) values (NULL, '$user', '$pass1', '$tipo', '$email', '$dni', '$celular', '$genero', '$distributo)";

$res = mysqli_query($link, $query);

if($res){
  header('location: exito.php');
}
else {
  header ('location: index.php?errorsq=1');
}

```

Loguin

```
<!DOCTYPE html>
```

```
<!--
```

To change this license header, choose License Headers in Project Properties.

To change this template file, choose Tools | Templates

and open the template in the editor.

```
-->
```

```
<html>
```

```
  <head>
```

```
    <meta charset="UTF-8">
```

```
    <title></title>
```

```
  </head>
```

```
  <body background="https://www.adslzone.net/app/uploads/2018/11/windows-10-fond-de-pantalla.jpg" >
```

```
    <b1>A donde desea ir? </b1>
```

```
    <form method="POST" action="registro.php">
```

```
      <input type="submit" value="Registro" >
```

```
    </form>
```

```
    <form method="POST" action="login.php">
```

```
      <input type="submit" value="Login" >
```

```
    </form>
```

```
  </body>
```

```
</html>
```

Validar Loguin

```
<?php
```

```
if (!isset($_POST['user']) &&! isset($_POST['pass']) &&! isset($_POST['tipoe'])) {  
  header ('location: index.php? error NOEXIST');
```

```
}
```

```
/*require_once 'conexion.php'; */
```

```
$link=mysqli_connect("localhost","root","","prototipo");
```

```
$user = $_POST['user'];
```

```
$pass = $_POST['pass'];
```

```
$query = "select * from usuarios where user='$user' and pass='$pass'";
```

```
$result = mysqli_query ($link, $query);
```

```
if (mysqli_num_rows($result) > 0) {
```

```
  while ($row = mysqli_fetch_assoc($result)) {
```

```
    $idUser = $row['idUser'];
```

```
    $tipo= $row['tipous'];
```

```
    $correo=$row['correo'];
```

```
    $dni=$row['dni'];
```

```
    $celular=$row['celular'];
```

```
    $genero=$row['genero'];
```

```
    $distrito=$row['distrito'];
```

```

}
session_start ();
$_SESSION['idUser'] = $idUser;
    $_SESSION['user'] = $user;
    $_SESSION['correo'] = $correo;
    $_SESSION['dni'] = $dni;
    $_SESSION['celular'] = $celular;
    $_SESSION['genero'] = $genero;
    $_SESSION['distrito'] = $distrito;

if ($stipo=="rrhh") {header ('location: listar_documentos.php');}
if ($stipo=="cliente") {header ('location: menu_cliente.php');}
}
else {
header ('location: index.php? error User Exist');}??>

```

Cerrar Sesión

```

<!DOCTYPE html>
<!--
To change this license header, choose License Headers in Project Properties.
To change this template file, choose Tools | Templates
and open the template in the editor.
-->
<html>
<head>
<meta charset="UTF-8">
<title>Exito</title>
</head>
<body>

    SESION FINALIZADA
    <br>

    <?php
        session_start ();
        echo "espere ";
        session_destroy ();
        header ('Refresh: 1; URL=index.php');
    ?>
</body>
</html>

```

Registro

```
<!DOCTYPE html>

<html>
<body background="https://www.adslzone.net/app/uploads/2018/11/windows-10-fond-de-
pantalla.jpg">
  <head>
    <meta charset="UTF-8">
    <title>Hola mundo</title>
  </head>
  <body>
    <b1> Registro </b1>
    <form action="validarRegistro.php" method="POST">
      <label for="user">Usuario:</label>
      <input id="user" name="user" type="text" required pattern="[A-Za-z0-9]+"/>
      <br>
      <label for="tipous">Tipo de usuario:</label>
    <label>
      <select name="tipo" >
        <option value="cliente">Cliente</option>
        <option value="rrhh">Operador</option>
      </select>
      <br>
    <label for="user">Contraseña:</label>
    <input id="pass1" name="pass1" type="password" required pattern="[A-Za-z0-9]+"/>
    <label for="user">Confirmar contraseña:</label>
    <input id="pass2" name="pass2" type="password" required pattern="[A-Za-z0-9]+"/>
    <br>
    <label >Correo:</label>
    <input name="email" >
    <br>
    <label >Dni:</label>
    <input name="dni" >
    <br>
    <label >Celular:</label>
    <input name="celular" type="text" required pattern="[A-Za-z0-9]+"/>
    <fieldset>
      <legend>Origen</legend>
      <label><input type="radio" name="gender" value="hombre" >Nacional</label>
      <label><input type="radio" name="gender" value="mujer" CHECKED
    >Local</label>
    </fieldset>
```

```

                <fieldset>
                <legend>Tu <strong>servicio</strong></legend>
                <label>
                <select name="country" >
                <option value="SEN/SEL">Servicio expreso local y nacional</option>
                <option value="CC">Certificados y cartas</option>
                <option value="ENC">Encomiendas</option>
                <option value="IC">Impreso común</option>
                <option value="GP">Giros postales</option>
                <option value="CFNN">Correo filatelia y nuevos negocios</option>

                </select>
                </label>
                </fieldset>
                <input type="submit" value="Validar Usuario"/>
                </form>
                </body>
                </html>

```

Registrar Respuestas

```

<?php
session_start ();
$id=$_GET["v"];
$_SESSION["id"]=$id;
$u=$_SESSION["id"];
echo $u;
$link=mysqli_connect("localhost","root","","prototipo");
$sentencia="SELECT * FROM respuestas WHERE id=$u ";
$rpta=mysqli_query ($link, $sentencia);

$fila=mysqli_fetch_row($rpta);
if (isset ($fila [0]) and isset ($fila [1]))
{
?>
<html>
<h2> Archivar reclamo </h2>
<br>
<p><?php echo $fila [1] ;?></p><br>
<br><br>
<a href="listar_documentos.php">regresar a lista de cv </a>
</html>
<body background="https://www.adslzone.net/app/uploads/2018/11/windows-10-fond-de-pantalla.jpg">
<?php

}
else

```

```

    {
        ?>
        <html>
        <h2> archivar reclamo </h2>
<form action="registrar_respuestas2.php" method="POST">

<input name="respuesta1" ></input><br>

<input type="submit" value="registrar"></input>
</form>
<a href="regresar.php">regresar a lista de reclamos </a>
</html>
</html>
<?php
    }
    ?>

```

Notificaciones

```

<html>
<body background="https://www.adslzone.net/app/uploads/2018/11/windows-10-fond-de-pantalla.jpg">
<body>
<h1>LISTA DE NOTIFICACIONES</h1>

<table>
<tr><th>id</th><th>nombre</th><th>url</th>

<?php
session_start ();
echo "Bienvenido(a) “. $_SESSION['user'];
$user=$_SESSION['user'];
$dni=$_SESSION['dni'];

$conect=mysqli_connect("localhost","root","","prototipo");
    if ($conect)
        {echo "conexion bd exitosa "};
    else
        {echo "no hay conexion bd "};
    echo "<br><br>";
$mostrar="SELECT * FROM notificaciones WHERE dni='$dni'";
$resultado=mysqli_query ($conect, $mostrar);
while ($fila=mysqli_fetch_row($resultado))
{
    ?>

<tr>
<td><?php echo $fila[0];?></td>
<td><?php echo $fila[1];?></td>

```

```

<td><?php echo $fila[2];?></td>
<td><a href="Mostrar notificacion.php?v=<?php echo $fila [0];?>">Ver notificacion</a></td>

<td><a href="Eliminar notificacion.php?v=<?php echo $fila[0];?>">Eliminar</a></td>
</tr>

<?php
}
?>
</table>
<a href="terminar_sesion.php">Salir de session </a>
</body>
</html>

```

Enviar Notificación

```

<html>
<body background="https://www.adslzone.net/app/uploads/2018/11/windows-10-fond-de-
pantalla.jpg">
<form action="enviar_notificacion.php" method="POST" enctype="multipart/form-data">
Dni del cliente <input name="dni"></input> <br>
Seleccione notificación <input type="file" name="archivo"></input> <br>
<input type="submit" value="Adjuntar" name="submit"></input>
</form>
</body>
</html>
<?php
if (isset($_POST["submit"]))
{
$nom_pos=$_POST["dni"];
$nombre=$_FILES["archivo"]["name"];
$tipo=$_FILES["archivo"]["type"];
$tamaño=$_FILES["archivo"]["size"];
$ruta=$_FILES["archivo"]["tmp_name"];
$destino=$nombre;
/*echo $nombre;
echo $tipo;
echo $tamaño;
echo $ruta;
echo $destino; */
    if ($nombre!="" )
    {
        if (copy ($ruta, $destino))
        {
            $connect=mysqli_connect("localhost","root","","prototipo");
            if ($connect)
            {echo "conexion bd exitosa "};
        }
        else
        {echo "no hay conexion bd "};
    }
}

```

```

$insertar="INSERT INTO notificaciones (id, dni, url) VALUES ('NULL','$nom_pos','$destino)";
        $orden= mysqli_query ($conect, $insertar);
            if ($orden)
                {echo "orden exitosa "};
            else
                {echo "orden fallida "};
        }
        else
        {
            echo"nuuu";
        }
    }
}
}
?>

```

Eliminar Notificación

```

<?php
session_start ();
$id3=$_GET["v"];
$conect=mysqli_connect("localhost","root","","prototipo");
$sentencia1="DELETE FROM notificaciones WHERE id=$id3";
mysqli_query ($conect, $sentencia1);

header ('Refresh: 1; URL=notificaciones.php');
?>

```

Mostrar Notificaciones

```

<?php
$id=$_GET["v"];
echo $id;
$conect=mysqli_connect("localhost","root","","prototipo");
    if ($conect)
        {echo "conexion bd exitosa "};
    else
        {echo "no hay conexion bd "};

$mostrar="SELECT * FROM notificaciones WHERE id=$id ";
$resultado=mysqli_query ($conect, $mostrar);
$fila=mysqli_fetch_row($resultado);
echo $fila [2];
?>

<html>
<body>
<iframe src="<?php echo $fila [2]?>" height="800" width="600" ></iframe>
</body>
</html>

```

Documento

```
<html>
<body background="https://www.adslzone.net/app/uploads/2018/11/windows-10-fond-de-
pantalla.jpg">
<h1>Solicitud de reclamo</h1>
<?php
session_start ();
echo "Bienvenido(a) “. $ _SESSION['user'];
$user=$ _SESSION['dni'];
?>
<form action="documento. Php" method="POST" enctype="multipart/form-data">
Seleccione su documento <input type="file" name="archivo"></input> <br>
<input type="submit" value="Adjuntar" name="submit"></input>
</form>
</html>

<?php

if (isset($_POST["submit"]))
{
$nom_pos=$user;
$nombre=$_FILES["archivo"]["name"];
$tipo=$_FILES["archivo"]["type"];
$tamaño=$_FILES["archivo"]["size"];
$ruta=$_FILES["archivo"]["tmp_name"];
$destino=$nombre;
/*echo $nombre;
echo $tipo;
echo $tamaño;
echo $ruta;
echo $destino; */
    if ($nombre! = "")
    {
        if (copy ($ruta, $destino))
        {
            $conect=mysqli_connect("localhost","root","","prototipo");
            if ($conect)
            {echo "conexion bd exitosa "};
            else
            {echo "no hay conexion bd "};
            $insertar="INSERT INTO documentos (id, dni, url) VALUES
(NULL,'$nom_pos','$destino)";
            $orden= mysqli_query ($conect, $insertar);
            if ($orden)
            {echo "orden exitosa "};
            else
            {echo "orden fallida "};
        }
    }
}
```

```

    }
    else
    {
        echo "nuuu";
    }
}
?>

```

Mostrar documentos

```

<?php
$Id=$_GET["v"];
echo $Id;
$conect=mysqli_connect("localhost","root","","prototipo");
    if ($conect)
        {echo "conexion bd exitosa ";}
    else
        {echo "no hay conexion bd ";}

$mostrar="SELECT * FROM documentos WHERE id=$Id ";
$resultado=mysqli_query ($conect, $mostrar);
$fila=mysqli_fetch_row($resultado);
echo $fila [2];
?>

<html>
<body>
<iframe src="<?php echo $fila [2]?>" height="800" width="600" ></iframe>
</body>
</html>

```

Listar Documentos

```

<html>
<body background="https://www.adszone.net/app/uploads/2018/11/windows-10-fond-de-pantalla.jpg">
<h1>LISTA DE RECLAMOS</h1>
<a href="enviar_notificacion.php">Enviar notificación</a>
<table>
<tr><th>id</th><th>dni</th><th>url</th>

<?php
$conect=mysqli_connect("localhost","root","","prototipo");
    if ($conect)
        {echo "conexion bd exitosa ";}
    else
        {echo "no hay conexion bd ";}
    echo "<br><br>";
$mostrar="SELECT * FROM documentos";
$resultado=mysqli_query ($conect, $mostrar);

```

```

while ($fila=mysqli_fetch_row($resultado))
{
    ?>
    <tr>
    <td><?php echo $fila[0];?></td>
    <td><?php echo $fila[1];?></td>
    <td><?php echo $fila[2];?></td>
    <td><a href="mostra_documentor.php?v=<?php echo $fila [0];?>">Ver reclamo</a></td>
    <td><a href="registrar_respuestas.php?v=<?php echo $fila[0];?>">Respuestas</a></td>
    <td><a href="eliminar_postulante.php?v=<?php echo $fila[0];?>">Eliminar</a></td>
    </tr>

    <?php
    }
    ?>
</table>
<a href="terminar_sesion.php">Salir de sesión </a>
</body>
</html>

```

Confirmación de creación de Usuario

```

<!DOCTYPE html>
<!--
To change this license header, choose License Headers in Project Properties.
To change this template file, choose Tools | Templates
and open the template in the editor.
-->
<html>
<body background="https://www.adslzone.net/app/uploads/2018/11/windows-10-fond-de-
pantalla.jpg">
    <head>
        <meta charset="UTF-8">
        <title>Exito</title>
    </head>
    <body>

        REALIZADA CON EXITO
        <br>
        espere 3 segundos
        <?php

        header ('Refresh: 3; URL=index.php');
        ?>
    </body>
</html>

```