

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“MEJORA DE LA CALIDAD DE UNA EMPRESA DEDICADA AL
SERVICIO DE MENSAJERÍA BASADA EN LA NORMA ISO
9001:2008”**

PRESENTADO POR

LUCÍA CAROLINA GONZÁLES INGA

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú
2017

DEDICATORIA

Dedico a Dios padre por guiarme, darme el aliento y fuerza; por ser mi consuelo para terminar la tesis aún en mi época de dolor; gracias Dios.

Dedico esta tesis a una mujer increíble; mi madre, quien con todo su esfuerzo siempre me apoyó incondicionalmente; por su comprensión, amor, paciencia y consejos en todo momento.

A mi abuelito Néstor Inga, que en paz descansa, gracias a él tuve la oportunidad de visualizar el mundo desde otra perspectiva.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a mi asesor de tesis Ampelio Ferrando por haberme brindado la oportunidad de recurrir a sus conocimientos, así como también por su paciencia para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Agradezco a la universidad UNALM por haberme aceptado para poder estudiar mi carrera; así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco también a los docentes del Ciclo Optativo por los conocimientos brindados.

Mi agradecimiento también va dirigido a todo el personal de la Empresa, en la cual realicé el presente trabajo de investigación; por su tiempo, paciencia y calidez.

A los amigos que me han alentado a iniciar y continuar este trabajo; gracias.

ÍNDICE

RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.2. PROBLEMA PRINCIPAL	3
1.2.3. PROBLEMAS SECUNDARIOS	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4. HIPÓTESIS	5
1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	5
1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	5
1.5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.6. JUSTIFICACIÓN	6
1.7. IMPORTANCIA	7
1.8. LIMITACIONES.....	7
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
2.1. ANTECEDENTES	8
2.1.1. SECTOR DE LA MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA	8
2.1.2. EL SISTEMA POSTAL	8
2.1.3. PARÁMETROS DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS POSTALES DIFERENTES AL SERVICIO POSTAL UNIVERSAL.....	10
2.1.4. MERCADO POSTAL PERUANO.....	11
2.2. MARCO TEÓRICO	13
2.2.1. PRODUCTIVIDAD	13
2.2.2. VARIABLES DE LA PRODUCTIVIDAD.....	14
2.2.3. PROCESO Y SUS CARACTERÍSTICAS	14
2.2.4. EFICIENCIA DEL PROCESO.....	14
2.2.5. MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	15
2.2.6. GESTIÓN DE LA CALIDAD	16

2.2.7. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	16
2.2.8. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	17
2.2.9. NORMA ISO 9001	18
2.2.10. DIAGNÓSTICO DEL SGC CON BASE EN LA NORMA ISO 9001	19
2.2.11. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	19
2.2.12. MANUAL DE CALIDAD	20
2.2.13. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	20
2.2.14. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	21
2.2.15. COSTOS DE CALIDAD	22
2.2.16. SERVICIOS Y SUS PROPIEDADES	22
2.2.17. CALIDAD EN LOS SERVICIOS	23
2.2.18. LA EXCELENCIA LOGÍSTICA	24
2.2.19. PUNTO DE CONTROL CRÍTICO (PCC)	24
2.2.20. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORA	24
2.3. MARCO CONCEPTUAL	25
2.3.1. CALIDAD	25
2.3.2. CONCESIONARIO (S) DE SERVICIO(S) POSTAL(ES)	25
2.3.3. CONCESIÓN POSTAL DE ÁMBITO LOCAL.....	25
2.3.4. ENVÍO POSTAL.....	25
2.3.5. SERVICIO POSTAL.....	25
2.3.6. USUARIO	26
2.3.7. ENVÍO POSTAL NO DISTRIBUIBLE	26
2.3.8. IDENTIFICACIÓN DE ENVÍOS POSTALES NO DISTRIBUIBLES	26
2.3.9. ENVÍO DE ENTREGA RÁPIDA	26
2.3.10. PRESUPUESTO.....	27
2.3.11. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
2.3.12. ERRORES EN UNA ENCUESTA	27
2.3.13. ERRORES NO MUESTRALES.....	27
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	28
3.1. LUGAR DE EJECUCIÓN	28
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	28

3.4.	MATERIALES	28
3.4.1.	MATERIALES DE GABINETE	29
3.4.2.	EQUIPOS DE CAMPO	29
3.5.	MÉTODO Y FASES DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.5.1.	ENTREVISTA INICIAL	30
3.5.2.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN <i>IN SITU</i>	31
3.5.3.	ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	32
3.5.4.	ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA Y DEL PRESUPUESTO	33
3.5.5.	CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y REDACCIÓN FINAL DE LOS DOCUMENTOS	33
3.6.	UNIVERSO Y POBLACIÓN	34
3.7.	INSTRUMENTOS USADOS	35
3.8.	FUENTES DE RECOLECCIÓN	35
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
4.1.	RESUMEN	36
4.2.	ASPECTOS GENERALES	40
4.2.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	40
4.2.2.	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA	43
4.2.3.	LÍNEA DE SERVICIOS	47
4.2.4.	ESPECIFICACIONES PARA LOS SERVICIOS	48
4.2.5.	RECURSOS FÍSICOS	48
4.2.6.	RECURSOS INFORMÁTICOS Y DE APOYO PARA EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	50
4.2.7.	INSTALACIONES	50
4.3.	CONDICIONES EXTERNAS E INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN	54
4.3.1.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	54
4.3.2.	ANÁLISIS FODA	62
4.3.3.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ BCG	70
4.3.4.	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	74
4.4.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE MENSAJERÍA	78
4.4.1.	VENTAS	78
4.4.2.	TRATAMIENTO	84

4.4.3. DISTRIBUCIÓN	86
4.4.4. CIERRE DEL SERVICIO	94
4.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE MENSAJERÍA	96
4.6. DETERMINACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS	101
4.7. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	103
4.7.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ISO 9001:2008	103
4.7.2. EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO CUATRO DE LA NORMA ISO 9001:2008 - SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	105
4.7.3. EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO CINCO DE LA NORMA ISO 9001:2008 – RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	106
4.7.4. EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO SEIS DE LA NORMA ISO 9001:2008 – GESTIÓN DE LOS RECURSOS	107
4.7.5. EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO SIETE DE LA NORMA ISO 9001:2008 – REALIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	109
4.7.6. REVISIÓN DEL CAPÍTULO OCHO DE LA NORMA ISO 9001:2008 – MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.....	111
4.8. CÁLCULO DE LOS COSTOS DE CALIDAD Y NO CALIDAD	112
4.9. DETERMINACIÓN DE ASPECTOS DEFICITARIOS	118
4.9.1. PROBLEMAS PRINCIPALES IDENTIFICADOS	119
4.9.2. CAUSAS RAÍCES IDENTIFICADAS	123
4.10. PROPUESTA DE MEJORA	126
4.10.1. RESUMEN	126
4.10.2. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN	126
4.10.3. PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA NORMA ISO 9001:2008	131
4.11. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA	139
4.12. DISCUSIÓN	140
V. CONCLUSIONES.....	143
VI. RECOMENDACIONES.....	145
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	146
VIII. ANEXOS.....	151

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Crecimiento de las Concesiones Postales por año	12
Cuadro 2: Cantidad de empresas del Sector Postal según ámbito de concesión al primer semestre del 2015	12
Cuadro 3: Total de Trabajadores de RETTOL S.A.C. a nivel Local	34
Cuadro 4: Resumen de resultados de la evaluación general, organizacional y de SGC de RETTOL S.A.C.....	36
Cuadro 5: Cantidad de clientes actuales de RETTOL S.A.C. según rubro	41
Cuadro 6: Ventas brutas anuales (S/.) registradas por cliente al año 2015	42
Cuadro 7: Equipamiento y maquinaria utilizada para la prestación del servicio de mensajería	49
Cuadro 8: Unidades de transporte de RETTOL S.A.C. utilizadas en el servicio de mensajería	49
Cuadro 9: Principales proveedores de RETTOL S.A.C.	61
Cuadro 10: FODA de RETTOL S.A.C.	62
Cuadro 11: Matriz EFE de RETTOL S.A.C.....	64
Cuadro 12: Matriz EFI de RETTOL S.A.C.....	66
Cuadro 13: Estrategias para la Matriz FODA	68
Cuadro 14: Cuadro resumen de la Matriz BCG de RETTOL S.A.C.....	72
Cuadro 15: Total de Registros por estado registrado en el Sistema – “Servicio con Cargo”, “Personalizado” y “Volanteo”	97
Cuadro 16: Porcentaje de estados registrados – envíos “Con cargo”	98
Cuadro 17: Matriz de decisiones sobre los puntos críticos de control (PCC).....	101
Cuadro 18: Cálculo del porcentaje de cumplimiento de la ISO 9001:2008	104
Cuadro 19: Costos de no calidad	116
Cuadro 20: Puntuación y descripción para estimar los costos de calidad	116
Cuadro 21: Resultados por aspecto del cuestionario de estimación de costos de la calidad	117
Cuadro 22: Estilo de Gestión al que está orientada RETTOL S.A.C. en función al puntaje total obtenido.....	118
Cuadro 23: Resultado de la tormenta de ideas para determinar los problemas de los procesos de Mensajería.....	119

Cuadro 24: Valoración de los criterios a evaluar	120
Cuadro 25: Factor de ponderación y niveles para cada criterio de evaluación	121
Cuadro 26: Matriz de selección	122
Cuadro 27: Herramienta de los cinco por qué	124
Cuadro 28: Propuestas de mejora para el desempeño empresarial.....	127
Cuadro 29. Resumen de actividades para la mejora.....	132
Cuadro 30: Importancia y contenido de los manuales.....	135
Cuadro 31: Cálculo del presupuesto para la implementación	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas que componen el Flujo Postal	9
Figura 2: Participación de Empresas del Sector Postal	13
Figura 3: Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos	18
Figura 4: Estructuras documentales que exige la norma ISO 9001	19
Figura 5: Secuencia de Actividades para la ejecución del Trabajo de Investigación en la Empresa RETTOL S.A.C.....	30
Figura 6: Porcentaje de Ventas Anuales por cliente.....	43
Figura 7: Organigrama de RETTOL S.A.C.....	44
Figura 8: Distribución espacial de RETTOL S.A.C. – Primer Piso	52
Figura 9: Distribución espacial de RETTOL S.A.C. – Segundo piso	53
Figura 10: Cinco fuerzas competitivas de Porter para RETTOL S.A.C.....	54
Figura 11: Matriz BCG de RETTOL S.A.C.....	71
Figura 12: Cadena de Valor de RETTOL S.A.C.....	77
Figura 13: Procesos claves que intervienen en la prestación del servicio de mensajería	78
Figura 14: Esquema del proceso de Ventas.....	81
Figura 15: Esquema del subproceso Georreferenciación y Gestión de Base de Datos	83
Figura 16: Esquema del proceso de Tratamiento	86
Figura 17: Modelo acuse de envío.....	88
Figura 18: Esquema del proceso de Distribución.....	91
Figura 19: Esquema del subproceso de Supervisión a Reparto.....	94
Figura 20: Esquema del proceso de Cierre del Servicio.....	96
Figura 21: Porcentaje de estados registrados – envíos “Con cargo”	99
Figura 22: Diagrama de Pareto por tipo de motivos.....	100
Figura 23: Porcentaje de cumplimiento Global de la ISO 9001:2008.....	104
Figura 24: Porcentaje de cumplimiento de la ISO 9001:2008 por capítulo	105
Figura 25: Diagrama de Causa Efecto para los procesos de mensajería	125
Figura 26: Mapa de Interacción de procesos y procedimientos	138

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia	151
ANEXO 2: Operacionalización de la variable Independiente.....	154
ANEXO 3: Operacionalización de la variable Dependiente	155
ANEXO 4: Cuestionario de Entrevista.....	156
ANEXO 5: Cuestionario de Diseño de Cargo	158
ANEXO 6: Árbol de decisiones para identificar puntos críticos de control (PCC)	159
ANEXO 7: Lista de verificación basada en la norma ISO 9001:2008	160
ANEXO 8: Cuestionario Costos de calidad	168
ANEXO 9: Operaciones que se realizan dentro del Sistema de Mensajería de RETTOL S.A.C.	171
ANEXO 10: Flujograma del proceso de Ventas	173
ANEXO 11: Flujograma del proceso de Tratamiento	174
ANEXO 12: Flujograma del proceso de Distribución	175
ANEXO 13: Flujograma del proceso de Cierre.....	176
ANEXO 14: Flujograma del Subproceso Supervisión a Reparto	178
ANEXO 15: Flujograma del Subproceso Supervisión por reclamo.....	179
ANEXO 16: Organigrama propuesto para RETTOL S.A.C.	180
ANEXO 17: Manual de Organización y Funciones	183
ANEXO 18: Política de calidad, objetivos e indicadores de desempeño propuestos.....	219
ANEXO 19: Manual de Calidad de RETTOL S.A.C.....	224
ANEXO 20: Manual de Procedimientos	252

ABREVIATURAS Y SIGLAS

- **BBDD:** Base de Datos.
- **EC:** Ejecutivo de Cuenta.
- **GIS:** Sistema de Información Geográfica.
- **ISO:** Organización Internacional de Normalización.
- **MINTRA:** Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- **MTC:** Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- **MOF:** Manual de Organización y Funciones
- **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad
- **SM:** Sistema de Mensajería.

RESUMEN

El presente trabajo académico fue desarrollado durante el periodo 2015-2016 en la empresa RETTOL S.A.C. (nombre ficticio). El objetivo principal fue elaborar una propuesta de mejora para los procesos de mensajería según los lineamientos de la ISO 9001:2008 para la empresa RETTOL S.A.C. El alcance abarcó los procesos que intervienen en las operaciones para el desarrollo del servicio de mensajería a nivel local; exceptuando los servicios de paquetería y volanteo. La metodología utilizada para la investigación se basó en la realización de entrevistas, reuniones de trabajo, revisión documentaria y análisis del entorno utilizando herramientas de gestión; aplicación de la lista de verificación basada en la norma ISO 9001:2008 y la identificación de los principales problemas. Los principales resultados obtenidos fueron los siguientes: demora en el reparto, bajo porcentaje de efectividad del servicio de mensajería, lo cual se traduce en frecuentes reclamaciones de los clientes referidos al reparto, y demora en el cierre de las órdenes de servicio. Las causas raíces identificadas fueron deficiente planificación para el desarrollo del servicio, no hay un enfoque por procesos y los cargos no tienen funciones definidas, que se evidencian en la coordinación deficiente entre los empleados de las áreas que intervienen en las operaciones y desarrollo del servicio de mensajería. En este sentido, se llegó a la conclusión que RETTOL S.A.C. no cuenta con un sistema de gestión de la calidad implementado para sus procesos de mensajería. Ante la problemática encontrada se realizó una propuesta de mejora para la gestión de la empresa, la cual incluye un manual de organización y funciones; y una propuesta de mejora basada en la norma ISO 9001:2008, que incluye un manual de calidad y un manual de procedimientos, los cuales al implementarse permitirán resolver los problemas identificados.

Palabras clave: Calidad, Norma ISO 9001:2008, proceso, mejora, manual.

ABSTRACT

This present academic work was developed during the period 2015 -2016 in the company RETTOL S.A.C. (fictitious name). The principal objective was elaborating a proposal for improvement to the process to the messaging service according to the guideline to the ISO 9001-2008 for the company RETTOL S.A.C.

The reaching include the process that intervene in the operations to development to the messaging service for locally level; except parcel Service and flier.

The methodology used to the investigation was based in the realization of interviews, work meetings, document review and surrounding analysis using management tools, application of the checklist based on the standard ISO 9001-2008 and the identifications of the principal problems. The main results obtained were as follows: delay in delivery and low rate of effectiveness in service messaging which results in frequent complaints from customers relating to distribution and delay in closing service orders. The root causes identified were poor planning for the development of the service, there is no approach processes and charges have defined roles, which are evident in the poor coordination among employees of the areas involved in the operations and development of the messaging service. In this sense, it came to the RETTOL S.A.C. conclusion does not have a quality management system processes implemented for messaging. Given the problematic found it made a proposal to improve the management of the company, which includes a manual organization and functions, and a proposal for improvement based on ISO 9001: 2008, which includes a quality manual and a manual of procedures that which when implemented will allow solve the problems identified.

Keywords: Quality, ISO 9001: 2008, process improvement manual

I. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los servicios de comunicaciones en general, y en particular los postales, constituyen un elemento básico para el desarrollo económico, que ayudan a dinamizar los demás sectores productivos de la economía del país, además de ser generadores indirectos de empleo. Asimismo, estos servicios permiten la integración social de las zonas más alejadas del país mencionan Misael Shimizu (2004) y MTC (2012).

El futuro del servicio postal en el país depende de la habilidad de sus oficinas postales para adaptarse a las cambiantes exigencias de comunicación de sus clientes y en mantener un alto estándar de entregas a tiempo y a un costo razonable; a través, de la aplicación de nuevas tecnologías de la información en los servicios postales. Se está revolucionando el benchmarking del sector, obligando a las empresas a mejorar la calidad de sus servicios haciéndolos más eficaces, confiables y oportunos (SERPOST, 2013).

Hasta el año 2013, en el Sector Postal, se observó un crecimiento anual sostenido de 6,2 por ciento y un mayor dinamismo que la Concesión Postal Internacional. En el año 2015 la cantidad de Concesiones Postales de ámbito Nacional ascendieron a 549 (MTC, 2015). Se observa así el aumento de la cantidad de empresas del rubro, generando una mayor y voraz competencia; lo que genera, que las empresas de correspondencia se adapten al entorno como mencionan Cokchi y Fiestas (2013); y resaltan que dentro de las tendencias para este sector está la necesidad de ofrecer una mayor gama de soluciones logísticas integrales, a través, de la tecnificación e industrialización de los procesos así como la aplicación de herramientas para facilitar la comunicación con los clientes.

La alta competencia entre las Empresas dedicadas al servicio de distribución de correspondencia y mensajería, permite la gran capacidad de negociación de los clientes;

además, los requerimientos de mayor calidad, mejor servicio o la exigencia de menores precios; son desafíos que enfrentan las empresas del sector (SERPOST, 2013).

Según los autores Gutiérrez y de la Vara (2009), calidad es ante todo la satisfacción del cliente que está ligada a las expectativas que éste tiene con respecto al producto o servicio. Siendo así, para el sector de mensajería la calidad se expresa a través de cuán veloz es el operador postal para la realización de entrega de los objetos postales, así como de la entrega efectiva de todos los envíos en forma correcta tanto como en su embalaje y la rastreabilidad que es la realización del seguimiento al curso del envío desde la recepción hasta la entrega (CRC, 2010). Por ello, es de importancia adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) como factor determinante para lograr la satisfacción del cliente y con ello la competitividad empresarial indican (Zuta y Wiese, 2009).

Los servicios de mensajería que brinda RETTOL S.A.C. se encuentran inmersos en esta realidad, y es en este sentido que la empresa se ve en la obligación de evaluar sus procesos para mejorar la calidad del servicio de mensajería e implantar las mejoras que les permita generar ventajas competitivas y de este modo mejorar su posicionamiento en el mercado.

Con la elaboración del presente trabajo se busca que RETTOL S.A.C. cumpla con los requisitos del cliente, logrando alcanzar su satisfacción, y le permita como consecuencia elevar su competitividad.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad los concesionarios postales de ámbito nacional han crecido notablemente, un 51,6 por ciento durante el periodo 2009 – 2015. La competencia en el sector se ha vuelto muy agresiva y cada empresa adopta más estrategias a fin de garantizar el éxito. Según Evans y Lindsay (2008), las empresas pueden aumentar sus utilidades en casi 100 por ciento si retienen solo 5 por ciento más de sus clientes que sus competidores. Esta notable diferencia se debe a que el costo de adquirir nuevos clientes es mucho más alto que los costos relacionados con conservarlos. Las empresas con clientes leales de mucho tiempo superan financieramente a sus competidores, que presentan una rotación de clientes

más elevada. Por ello, se marca la importancia de trabajar bajo una filosofía de calidad en base a un modelo de SGC con el propósito conseguir la satisfacción del cliente y con ello su fidelización.

Una de las exigencias de los clientes corporativos de RETTOL S.A.C., es la confianza en el cumplimiento del servicio; este requerimiento lo manifiestan mediante la homologación de proveedores, con la finalidad de conocer el grado de desempeño de las operaciones y minimizar el riesgo de las labores de la empresa proveedora. Uno de los aspectos para homologarse es el cumplimiento de un SGC; motivo por el cual, las concesionarias postales, como proveedoras de la distribución de correspondencia de sus clientes, necesitan cumplir con lo dispuesto.

RETTOL S.A.C. ofrece servicios a personas jurídicas y tiene como objetivo lograr su plena satisfacción, sin embargo, la falta de procesos estandarizados, claridad en las funciones y en las responsabilidades del personal; provocan la vulnerabilidad de la empresa respecto a la calidad del servicio y su competitividad, no permitiéndole expandirse a pesar de contar con una cartera de clientes con varios años de lazos comerciales.

La deficiente planificación para la realización del servicio de mensajería y la duplicidad de funciones en la empresa RETTOL S.A.C. son los más grandes problemas que enfrentan y debilitan la calidad del servicio, ofrecido, deterioran los lazos con sus clientes y afectan negativamente su competitividad en el sector.

La calidad y la competitividad guardan una estrecha relación en el sentido de que, trabajar produciendo calidad, a través de una mejora continua de esta, puede crear una ventaja competitiva sostenible a largo plazo; por ello, la calidad se ha convertido en un requisito imprescindible para cualquier empresa que desee alcanzar el éxito.

1.2.2. PROBLEMA PRINCIPAL

¿De qué manera pueden mejorarse los procesos del servicio de mensajería de RETTOL S.A.C.?

1.2.3. PROBLEMAS SECUNDARIOS

- a. ¿En qué medida la empresa RETTOL S.A.C. cumple los requisitos de la Norma ISO 9001:2008?
- b. ¿Cuáles son los puntos críticos de los procesos de mensajería de la empresa RETTOL S.A.C.?
- c. ¿De qué manera puede implementarse la Norma ISO 9001:2008 en la empresa RETTOL S.A.C.?
- d. ¿Cómo pueden estandarizarse los procesos de mensajería en la empresa RETTOL S.A.C.?
- e. ¿De qué manera debe estructurarse y diseñarse los cargos en la empresa empresa RETTOL S.A.C.?
- f. ¿Qué presupuesto requerirá implementar mejoras basadas en la norma ISO 9001:2008 para los procesos de mensajería en la empresa RETTOL S.A.C.?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de mejora para los procesos de mensajería de la empresa RETTOL S.A.C. según los lineamientos de la norma ISO 9001:2008.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Analizar y realizar un diagnóstico de la empresa RETTOL S.A.C.
- b. Determinar los puntos críticos en los procesos de mensajería.
- c. Elaborar un Manual de la Calidad.
- d. Elaborar un Manual de procedimientos relacionados a los procesos de mensajería.
- e. Elaborar un Manual de Funciones.
- f. Elaborar un presupuesto de la implementación de la propuesta de mejora.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

La implementación de un sistema de gestión de la calidad, basada en los lineamientos de la norma ISO 9001:2008, conducirá a mejorar los procesos de mensajería e influirá positivamente en la productividad de la empresa RETTOL S.A.C.

1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a. La situación de la empresa RETTOL S.A.C. respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 es deficiente.
- b. La empresa presenta puntos críticos en los procesos de mensajería: ventas, tratamiento, distribución y cierre.
- c. Si se elabora el Manual de Calidad para la empresa RETTOL S.A.C., podrá cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- d. Si se elabora el Manual de Procedimientos, las operaciones de los procesos de mensajería en la empresa RETTOL S.A.C. se ejecutarán eficientemente
- e. Si se elabora el Manual de Funciones, se equilibrará la carga de trabajo de las áreas y puestos de trabajo de la empresa.
- f. Si se cuenta con los recursos presupuestales, se podrá implementar las mejoras basadas en la norma ISO 9001:2008 para los procesos de mensajería en la empresa RETTOL S.A.C.

1.5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo no experimental comprende el análisis de los procesos de mensajería a nivel local, empezando con la venta y terminando con el cierre del servicio; se exceptúan los servicios de paquetería y volanteo para esta investigación, los cuales fueron analizados pero no incluidos en los manuales, debido a que el servicio de mensajería es la operación principal para RETTOL S.A.C.; además, los procesos incluidos están basados en el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008.

1.6. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se justifica por las siguientes razones:

- **Conveniencia:** Con la finalidad de conseguir un mecanismo para asegurar los requerimientos del cliente y mejorar la productividad se propone, con esta investigación, la elaboración de una propuesta de mejora basada en la norma ISO 9001:2008 para los procesos de mensajería, que sirva como estrategia para impulsar la competitividad de la empresa.
- **Relevancia social:** El presente trabajo de investigación servirá a las empresas concesionarias postales; quienes podrán tomar el trabajo como punto de partida para adaptar a sus propios diseños en base a la calidad de sus operaciones y servicios, según la norma ISO 9001:2008.
- **Implicaciones prácticas:** Con la información obtenida se podrá crear una propuesta de mejora que consiste en un diseño de SGC, basado en la norma ISO 9001:2008, para los procesos de mensajería, que permita mejorar la productividad de la empresa, al trabajar en base a los principios y requisitos exigidos por la norma; además, se tiene por objeto proponer un Manual de Funciones con el fin de evitar la sobrecarga laboral y que alineado al SGC contribuyan al ahorro en los costos de calidad.
- **Valor teórico:** Desde el punto de vista teórico, esta investigación ofrece una propuesta dentro de las ciencias administrativas que integra la logística y teoría de sistemas, ya que se desarrolla en una empresa concesionaria postal que tiene como operación principal a la logística; además, se utilizará planteamientos teóricos sobre mejora, sistema de gestión de la calidad, procesos, calidad y productividad que servirá como un elemento de consulta para todas aquellas empresas y personas que se encuentran involucradas en el desarrollo de este tema.

1.7. IMPORTANCIA

- Mejorar la calidad de los procesos de mensajería de una empresa del sector postal, a través, de una propuesta basada en la norma ISO 9001:2008, que incentive a otras empresas del sector para que puedan establecer sus propios diseños en base a la calidad de los servicios.
- Permitir la agilización de los procesos de mensajería; al reducir los despilfarros y excesos.
- Es importante también analizar los factores de mala calidad, que limitan la eficiencia de las operaciones, para que en función de sus resultados y de la propuesta de mejora se impulse la competitividad de la empresa.
- Permitir a la empresa obtener un respaldo ante la evaluación de la gestión, como parte de la homologación de proveedores, en lo concerniente al aspecto de “Gestión de la Calidad”.

1.8. LIMITACIONES

- No se pudo obtener información proporcionada por la empresa sobre la parte financiera y flujo de caja.
- En la empresa no existe información sistematizada sobre los costos por reprocesos.
- No se tuvo acceso a toda la base de datos de la empresa (Sistema de Mensajería).

II. REVISIÓN DE LITERATURA

En este capítulo se presenta, en primer lugar, información sobre el sector postal tanto a nivel nacional como internacional, para dar a conocer el marco de referencia del sector; seguido, de conceptos fundamentales sobre gestión de la calidad, costos de la calidad, y envíos postales.

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. SECTOR DE LA MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA

Según la CNMC (2014), el sector de mensajería y paquetería podría considerarse, de alguna manera, el resultado de la evolución progresiva y, en cierto modo, convergente de dos sectores de actividad tradicionales: el sector postal y el sector del transporte por carretera. Dicha evolución vino en parte originada por la necesidad de los operadores postales y de transporte de adaptarse a una demanda creciente de servicios personalizados y de valor añadido. La oferta del sector de mensajería y paquetería la forman principalmente los envíos urgentes, con compromiso de entrega en plazo determinado y los envíos de paquetería.

2.1.2. EL SISTEMA POSTAL

Según el CTAP (2006), el Sistema Postal es un conjunto de actividades que hace posible el tratamiento de envíos postales de un remitente para un destinatario residente en un determinado punto del territorio nacional o en otro país. Por otro lado, precisa que en el Sistema Postal Tradicional, el flujo de operaciones se da desde la atención al cliente hasta la entrega final del envío al destinatario. Eso significa que el cliente solamente puede ingresar en la etapa de atención, aun cuando tenga condiciones de presentar los envíos ya preparados para las otras etapas.

En los Sistemas Postales Focalizados en el Cliente, es factible que el envío postal sea admitido en cualquier etapa del flujo operativo, con la compensación tarifaria correspondiente. Tal hecho ocurre, principalmente, en el caso de los clientes corporativos que presentan un gran volumen de envíos.

La explotación de la actividad postal, aún realizada de forma segmentada e independiente, está compuesta básicamente por cinco etapas: la atención al usuario, la recogida, la clasificación, el transporte y la distribución; según se puede observar en la Figura 1.

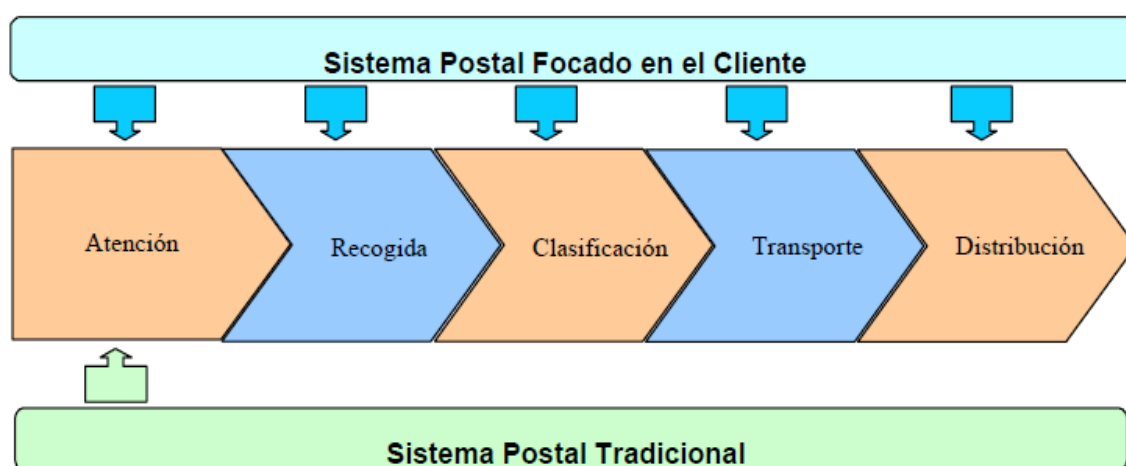


Figura 1: Etapas que componen el Flujo Postal

FUENTE: CTAP (2006)

Según el CTAP (2006), la descripción de las etapas del flujo postal son las siguientes:

a. La atención postal

En esta etapa se toma el primer contacto del cliente con la actividad postal; se admite también en esa etapa el retiro de los envíos por el operador postal directamente en el domicilio del cliente. El grado de cobertura geográfica de atención postal es uno de los aspectos que se tienen en cuenta para definir la forma de acceso de la población a los servicios postales.

b. La recogida

Esta etapa consiste en recoger los envíos postales depositados por los clientes en las oficinas de correo o buzones, en una misma localidad o región, en períodos predeterminados, para dar continuidad al flujo operativo.

c. La clasificación

Es la etapa caracterizada por el conjunto de actividades que posibilita la expedición de los envíos a su destino. Los envíos que son depositados por los clientes en las oficinas de correos o buzones, después de la recogida son preparados para encaminarlos a las unidades encargadas de la distribución final a los destinatarios.

d. El encaminamiento

Posibilita el recibimiento y la entrega de volúmenes de envíos postales entre unidades de localidades diferentes. Para la realización de esa actividad los operadores postales elaboran planes de entrega de la carga postal, tomando en cuenta los medios de transportes disponibles, las distancias entre las localidades y la prioridad requerida por el expedidor.

e. La distribución

La distribución consiste en la entrega del envío postal al destinatario. Es una actividad intensiva de mano de obra, teniendo en el cartero el elemento que mejor simboliza el universo postal.

2.1.3 PARÁMETROS DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS POSTALES DIFERENTES AL SERVICIO POSTAL UNIVERSAL

Según los estudios realizados por la CRC (2010), en cuanto a sus investigaciones y comparaciones con empresas postales, courier y de mensajería a nivel internacional en varios países de Europa y Latinoamérica, han encontrado una serie de parámetros comunes de calidad para el servicio. La CRC (2010) muestra los indicadores de calidad para los servicios postales, comunes en diferentes países:

- **Confiabilidad del servicio (eficacia):** Comprende aspectos tales como el total de piezas, piezas percibidas, piezas perdidas y piezas devueltas al remitente. Dentro de las prácticas internacionales respecto a la confiabilidad del servicio se encuentran: prueba de entrega, seguimiento, recolección y entrega, y confirmación de entrega (tracking).

- Celeridad del servicio: Comprende aspectos como demora promedio general y regularidad promedio general (desvío estándar).
- Irregularidades o defectos de forma: Comprende cartas con aspectos como mal fechadas, matasello ilegible, sin matasello, mal fechadas y rotas o expoliadas.
- Eficiencia del servicio: Comprende aspectos como el estándar comprometidos por el correo auditado, que corresponde a diferentes niveles de demora en días (D, D+1, D+2,...).

2.1.4. MERCADO POSTAL PERUANO

Según información de SERPOST (2013), el mercado postal está conformado por todas las empresas que ofertan servicios postales. El sector empresarial se ha visto beneficiado con la reducción de los precios para los servicios de mensajería, ya que los operadores privados cobran precios reducidos para envíos en volumen (Mashayekhi M. et al., 2010). Además señala que el sector postal ha venido transformándose en los últimos años, producto de la masificación del correo electrónico, observándose una reducción del uso de la carta común. Igualmente, por la ampliación del uso de la telefonía celular ofrece la posibilidad de transmisión de mensajes e imágenes.

Según MTC (2015), el mercado nacional altamente fraccionado y competitivo, registra a 549 empresas concesionarias postales de ámbito nacional, hasta el año 2015, observándose un crecimiento continuo en las Concesiones Postales vigentes en el ámbito Nacional, como también Internacional, pasando a 362 en el año 2009 y 496 en el año 2013. Destacado por su mayor dinamismo, la Concesión Postal Nacional con un incremento porcentual del 37 por ciento en el citado periodo, frente a 9,5 por ciento de la Concesión Postal Internacional (ver Cuadro 1).

Cuadro 1: Crecimiento de las Concesiones Postales por año

(Unidades)

ÁMBITO DE CONCESIÓN	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL	545	585	635	672	693
Internacional	84	84	87	94	92
Nacional	362	399	441	475	496
Regional	61	67	70	66	67
Local Provincial	9	8	6	5	5
Local Lima-Callao	29	27	31	32	33

FUENTE: MTC (2013)

Según Cokchi y Fiestas (2013), el negocio de los *courier* ha evolucionado, haciéndose más global, más tecnificado y eficiente para sus usuarios, incorporando el servicio logístico tanto nacional como internacional; mencionan, que el enfoque del sector a futuro continuará siendo el ofrecimiento de una mayor gama de soluciones logísticas integrales, a través de la tecnificación e industrialización de los procesos, la aplicación de herramientas para facilitar la comunicación con los clientes y la desmaterialización de los envíos de mensajería. A continuación, en el Cuadro 2 se presenta la cantidad de empresas del Sector Postal según ámbito de concesión.

Cuadro 2: Cantidad de empresas del Sector Postal según ámbito de concesión al primer semestre del 2015

ÁMBITO DE CONCESIÓN	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN (%)
Nacional	549	71.1
Internacional1/	103	13.3
Regional	80	10.4
Lima y Callao	35	4.5
Local (Provincia)	5	0.6
TOTAL	772	100

FUENTE: DGRAIC-MTC (2015)

A continuación en la Figura 2, se muestra la participación de empresas del sector postal según ámbito de concesión.

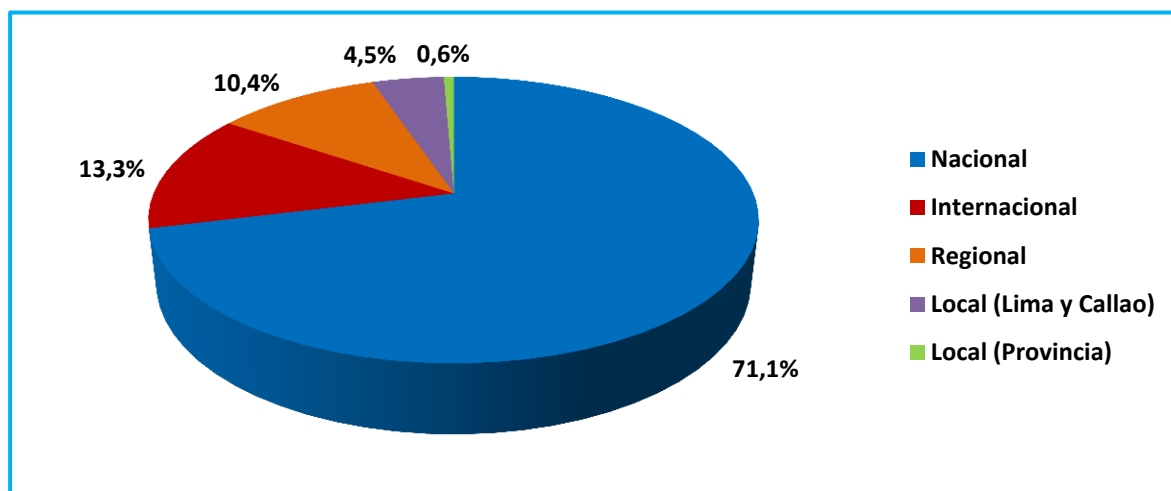


Figura 2: Participación de Empresas del Sector Postal

FUENTE: DGRAIC-MTC (2015)

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. PRODUCTIVIDAD

Según Heizer y Render (2009), la productividad es el resultado de dividir las salidas (bienes y servicios) entre una o más entradas (tales como mano de obra, capital o administración). Los autores definen a la productividad como una medida de eficiencia (definida como la cantidad de producción lograda por unidad de insumo). Por otro lado, explican que mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia, entendiendo a este último concepto por hacer bien el trabajo con un mínimo de recursos y de desperdicios.

2.2.2. VARIABLES DE LA PRODUCTIVIDAD

Según Heizer y Render (2009), son tres los factores críticos para incrementar o mejorar la productividad:

- Mano de obra, que contribuye en casi el 10 por ciento al incremento anual.
- Capital, que contribuye en casi un 38 por ciento al incremento anual.
- Administración, que contribuye en alrededor del 52 por ciento al incremento anual.

2.2.3. PROCESO Y SUS CARACTERÍSTICAS

Según Harrington (1993), un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. El autor cita las siguientes características, como fundamentales, de los procesos de la empresa:

- Flujo: Los métodos para transformar el *input* en *output*.
- Efectividad: Cuan bien se satisfacen las expectativas del cliente.
- Eficiencia: Cuan acertadamente se utilizan los recursos para generar un *output*.
- Tiempo de ciclo: El lapso necesario para transformar el *input* en *output*.
- Costo: Los gastos correspondientes a la totalidad del proceso.

2.2.4. EFICIENCIA DEL PROCESO

Según Harrington (1993), la eficiencia es el *output* por unidad de *input*; es el punto hasta el cual los recursos se minimizan, y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad. Los requerimientos de eficiencia se concentran en el uso del dinero, tiempo y otros recursos. Las características típicas de eficiencia son las siguientes:

- Tiempo del ciclo por unidad de transacción
- Recursos por unidad de *output*

- Porcentaje del costo de valor agregado real del costo total del proceso
- Costo de la mala calidad por unidad de *output*
- Tiempo de espera por unidad o transacción

Además, son medidas típicas de eficiencia: tiempo de procesamiento, recursos gastados por unidad de output, costo del valor agregado por unidad de output, porcentaje de tiempo con valor agregado, costo de la mala calidad y tiempo de espera por unidad.

2.2.5. MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Según Harrington (1993), los tres objetivos más importantes de la mejora de los procesos de la empresa son los siguientes:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Además, el autor precisa que los procesos de la empresa constituyen una parte importante de los costos de la organización, y que una mejora de los procesos de la empresa ayudan a mejorar y controlar las operaciones. En este sentido, el autor explica que el principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

El autor propone diez herramientas para el mejoramiento de los procesos de la empresa, que se agrupan bajo el término modernización, en esencia la modernización implica reducción de despilfarros y excesos, en la que identifica los métodos que generan un cambio positivo en lo que se refiere a efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

2.2.6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Según ISO (2005), la gestión de calidad se define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

2.2.7. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Según ISO (2005), se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Los principios de la gestión de la calidad son los siguientes:

a. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto se debe comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. El objetivo es satisfacer, eficientemente, las necesidades de los clientes.

b. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización. El líder debe ser el principal comprometido con un sistema de gestión de calidad.

c. Participación de todo el personal

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización. El personal es el principal gestor de la implementación exitosa de un sistema de calidad.

d. Enfoque basado en procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

e. Enfoque de Sistema para la Gestión

Mejorar la eficacia de la empresa mediante la identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos interrelacionados.

f. Mejora Continua

Mejorar la eficacia de la empresa mediante la identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos interrelacionados.

g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Las decisiones eficaces se basan en la información obtenida al analizar los datos recogidos (clientes, procesos y producto). La toma de decisiones, de manera responsable, es parte del trabajo de todos.

h. Relaciones mutuamente beneficiosa con el suministrador

Los suministradores son un valioso recurso externo que hay que gestionar con eficacia para aumentar la capacidad de ambos (clientes y proveedores) para crear valor (productos y procesos).

2.2.8. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Según ISO (2005), el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Este modelo de sistema de gestión basado en procesos se muestra en la Figura 3.

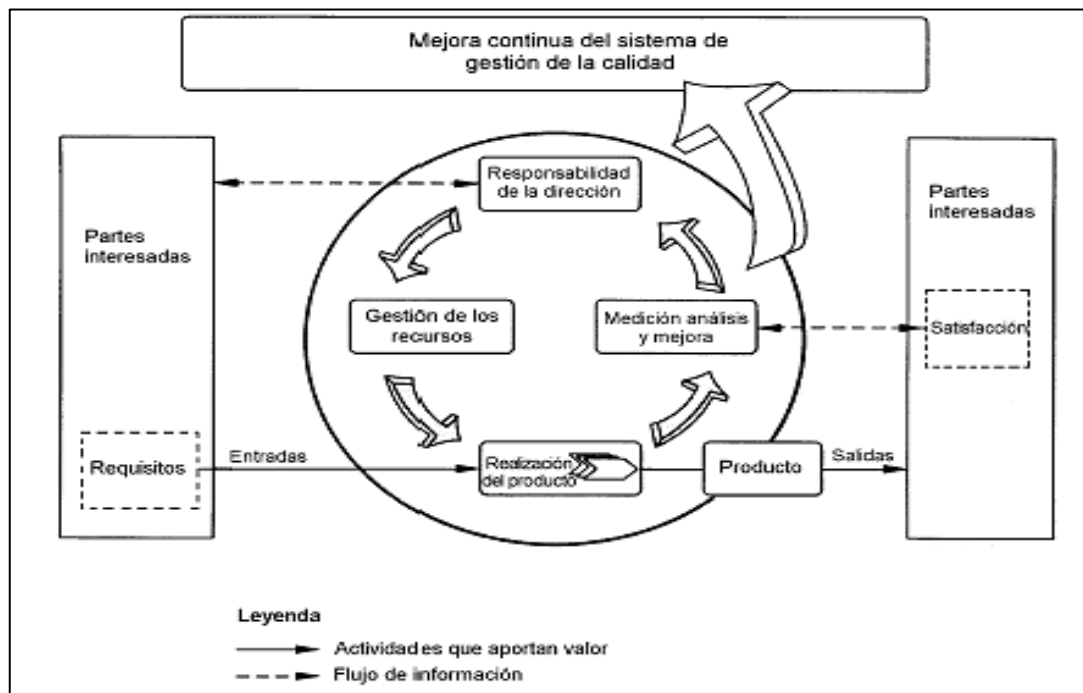


Figura 3: Modelo de sistema de Gestión de la calidad basado en procesos

FUENTE: ISO (2005)

Boix (2009), citado por Fontalvo y Vergara, define un SGC como la integración entre una estrategia que se materializa a través de unos procesos.

2.2.9. NORMA ISO 9001

Según ISO (2005), la norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Según Pérez (2013), la norma ISO 9001 es un referente internacional para el diseño de Sistemas de Gestión de la Calidad.

2.2.10. DIAGNÓSTICO DEL SGC CON BASE EN LA NORMA ISO 9001

Según Fontalvo y Vergara (2010), es necesario que la empresa prestadora de servicios conozca el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 (porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma); ya que una evaluación le permitirá determinar el plan de acción a desarrollar para el mejoramiento de los procesos al interior de la empresa.

2.2.11. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Según Abril et al. (2008), la documentación es el soporte del sistema de gestión de calidad, pues en ella residen las formas de operar de la organización así como toda la información que permite el desarrollo de los procesos y la toma de decisiones. Además, mencionan que los documentos más habituales de soporte a un Sistema de Gestión de Calidad: Manual de calidad, Mapa de procesos/funciones, y Manual de procedimientos documentados y registros.

Según Fontalvo y Vergara (2010), la elaboración del Manual de Calidad, procedimientos y demás documentación garantizan la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa. Además, los autores exponen una serie de estructuras documentales que exige la norma ISO 9001 para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, como se muestra a continuación en la Figura 4.

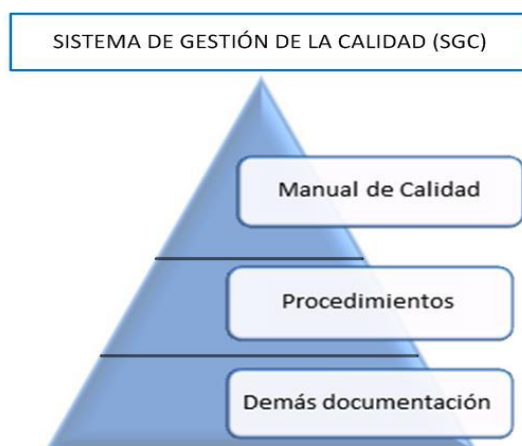


Figura 4: Estructuras documentales que exige la norma ISO 9001

FUENTE: Fontalvo y Vergara (2010)

2.2.12. MANUAL DE CALIDAD

Según Fontalvo y Vergara (2010), el Manual de Calidad es un documento que evidencia las diferentes actividades que desarrolla una empresa para cumplir los requisitos de la norma ISO 9001:2008, y es el primer documento que solicita el ente certificador cuando va a auditar el SGC.

Según Senlle y Stoll (1994), el Manual de la Calidad es un documento básico dentro del sistema, ya que en él se menciona con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción de un sistema de calidad.

Según Equipo Vértice (2010), el Manual de la Calidad es el documento que describe el conjunto del sistema de gestión de calidad, sus procesos e interrelaciones entre estos procesos. Puede contener o remitir a procedimientos documentados más detallados.

Según Abril et al. (2008), el manual de calidad define, por un lado, la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la calidad, etc. Agregan que, la finalidad del manual de calidad, se puede resumir en los siguientes puntos: única referencia oficial, unifica comportamientos decisionales y operativos, clasifica la estructura de responsabilidades, independiza el resultado de las actividades de la habilidad, es un instrumento para la formación y la planificación de la calidad y es la base de referencia para auditar el sistema de calidad.

2.2.13. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Según Abril et al. (2008), el Manual de procedimientos define específicamente todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final. Sintetiza de forma clara y precisa los procedimientos operativos, donde, se refleja de modo detallado la forma de actuación y responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del sistema de calidad de la empresa. Asimismo, aclaran que la organización debe de disponer como mínimo los procedimientos que requiere la norma. Sin embargo, precisan que la

organización puede documentar los procedimientos que considere oportunos para el eficaz desarrollo del SGC.

Según el MEF (2013), el manual de procedimientos es un documento de gestión que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se sigue en la ejecución de los procedimientos en cada órgano funcional de una entidad.

Según Ugalde (2005), la estandarización de procesos mediante la confección de Manuales de Procedimientos, tiene dos componentes. El primero, se refiere al proceso de elaboración y aprobación. El segundo componente se asocia con la fuerza que impulsa el cambio. Además, la autora menciona las ventajas de tener los procedimientos documentados, que son los siguientes:

- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- Simplificar los procesos.
- Agilizar el funcionamiento de la Institución o Empresa, al evitar pérdidas innecesarias de tiempo.
- Perdurar en el tiempo. Al documentar procedimientos, garantizamos su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor.

2.2.14. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Según Gonzáles (2012), el manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de tareas que desarrolla cada personal en sus actividades y que es elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas para desarrollar las labores. Establece con claridad la responsabilidad, obligaciones de cada uno de los cargos; a través de, la identificación de los sus perfiles; además menciona que la importancia del MOF radica en que, por su uso interno y diario, se minimicen los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales como evaluación del desempeño y otros.

2.2.15. COSTOS DE CALIDAD

Según Feigenbaum (1999), los costos de calidad son aquellos que juegan un papel importante al momento de entregar un producto al cliente, los que cumplen con las especificaciones solicitadas. El análisis de costos de calidad consiste en identificar y cuantificar todos los costos derivados del esfuerzo de una compañía hacia la planeación de la calidad; los costos de verificar que los parámetros de calidad están siendo logrados, los costos de fallas en proceso y los rechazos de los clientes.

Según Campanella (1990), los costos de calidad se clasifican en 3 categorías:

- Costos de prevención: Son los costos de todas las actividades diseñadas, específicamente, para prevenir la mala calidad de los productos o servicios.
- Costos de evaluación: Son los costos correspondientes a la medida, evaluación o auditoria de productos o servicios para garantizar la conformidad con los estándares de calidad y requisitos de funcionamiento.
- Costos de fallos: Son los costos resultantes de productos o servicios no conformes con los requisitos o las necesidades del cliente/usuario.

2.2.16. SERVICIOS Y SUS PROPIEDADES

Harrington, citado por Fontalvo y Vergara (2010) define servicio como una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible. Para el presente trabajo y de acuerdo con la aclaración de los autores; se precisa el concepto de servicio, al proceso de servicios como la generación de un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes. Cuando se analizan procesos de servicio, se encuentran que estos presentan una serie de características y propiedades entre las cuales se mencionan a continuación:

- Intangibilidad de los servicios.
- Los servicios se producen y consumen de forma simultánea (inseparabilidad).
- En el proceso de prestación del servicio juega un papel importante el cliente.
- Deben establecerse responsabilidades concretas para satisfacer las características y expectativas del cliente.

- En la prestación del servicio es difícil la estandarización, por lo cual, existen muchas posibilidades de cometer errores.
- Existe una retroalimentación directa con el cliente en el momento de la prestación del servicio.
- Muchas veces, la prestación de un servicio (algo intangible) está asociado o interviene con un bien tangible.
- La prestación no adecuada del servicio determina la pérdida inmediata de un cliente.

2.2.17. CALIDAD EN LOS SERVICIOS

Según Larrea (1991), la calidad de servicio es: “la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal”.

Para Cuatrecasas (2010), se necesita de un esfuerzo especial para gestionar los procesos sociales del servicio, considerar las interacciones humanas como un elemento esencial para la calidad del servicio, el desarrollo de competencias y aptitudes del personal junto a su motivación para la mejora de la calidad.

En cuanto a los requisitos, en los servicios, el conjunto de requisitos del servicio son las expectativas del cliente, y para cumplirlas se ha de igualar o superar aquello que el cliente espera del servicio (Cuatrecasas, 2010). El autor indica que para comprender los requisitos del cliente será importante analizar los siguientes factores que influyen en la expectativa del cliente: comunicación cliente - cliente, necesidades personales, experiencias anteriores, comunicación externa. Además, menciona algunos criterios generales de evaluación para los servicios, con base en los requisitos o expectativas que el cliente usa para juzgar el servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

BPM Consultores (2012), enfatiza que a diferencia de los bienes producidos, los servicios primero se venden, luego se producen y consumen, por lo general de manera simultánea por ello que su producción y consumo son actividades inseparables.

2.2.18. LA EXCELENCIA LOGÍSTICA

Anaya (2007) indica cuales son los requisitos necesarios para que una empresa alcance la excelencia logística, por ello, resalta el estudio de dos grandes bloques.

- **Agentes facilitadores:** Se refiere a los distintos elementos y recursos que la empresa utiliza para la consecución de los objetivos empresariales, tales como:
 - Organización y estructura de la empresa
 - Políticas de servicio
 - Gestión operativa
 - Recursos Informáticos y de apoyo para el tratamiento de la información
 - Técnicas de medición y control

- **Resultados obtenidos:** Surgen como consecuencia de la aplicación de los agentes logísticos, se pretende conocer la evolución que ha experimentado la empresa durante los últimos años, tomando como base aquellos indicadores de gestión o datos que se consideran más relevantes para enjuiciar, si la evolución logística ha sido positiva y coherente con las medidas adoptadas por la empresa (agentes utilizados).

2.2.19. PUNTO DE CONTROL CRÍTICO (PCC)

Según la CAC (2003), es la fase en la que puede aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.

2.2.20. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORA

Según FONDEP (2014), para iniciar la elaboración del presupuesto del plan de mejora es necesario revisar lo previsto en el diseño del plan, desde lo que se quiere lograr hasta lo que se requiere hacer para lograrlo.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. CALIDAD

Según la norma ISO (2005), la calidad se define como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

2.3.2. CONCESIONARIO (S) DE SERVICIOS POSTAL(ES)

Persona natural o jurídica, constituida en el país, que presta servicios postales en virtud de una concesión otorgada por la dirección competente del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2010).

2.3.3. CONCESIÓN POSTAL DE ÁMBITO LOCAL

Comprende el área geográfica de una provincia, salvo el caso de Lima y Callao que constituyen una sola unidad postal (TCC, 1993).

2.3.4. ENVÍO POSTAL

Envío de cartas, tarjetas postales, impresos, cecogramas, pequeños paquetes, encomiendas postales; así como el envío de documentos valorados, remesas y otros calificados como tales por las normas pertinentes (MTC, 2008).

2.3.5. SERVICIO POSTAL

Es un conjunto de actividades que realizan los Concesionarios Postales, autorizado por el MTC, que comprende la admisión, clasificación, despacho, transporte y entrega de envíos postales, así como la prestación de servicios postales de valores y otros calificativos como postales por las normas pertinentes. Incluye entre sus modalidades al Servicio Expreso o Servicio de Entrega Rápida (MTC, 2006).

2.3.6. USUARIO

Es la persona natural o jurídica que utiliza el servicio postal (MTC, 2008).

2.3.7. ENVÍO POSTAL NO DISTRIBUIBLE

Es calificado como tal siempre que no hubiera podido ser entregado a su destinatario o persona autorizada para recibirlo , de acuerdo a las condiciones del tipo de servicio contratado para su distribución y las disposiciones previstas en la directiva RM N° 572-2008 (MTC, 2008).

2.3.8. IDENTIFICACIÓN DE ENVÍOS POSTALES NO DISTRIBUIBLES

Según (MTC, 2008), el operador postal señalará la causa de la falta de entrega, pudiendo utilizarse, entre otras, las siguientes denominaciones:

- Rechazado: Si el envío Postal fue rechazado por el destinatario.
- Desconocido: Si el destinatario no es conocido en el domicilio indicado por el remitente.
- Se mudó: Si se obtuvo conocimiento acerca de la variación del domicilio del destinatario.
- No reclamado: Si el envío postal no fue reclamado o recogido de la oficina del concesionario, según las instrucciones del remitente.
- Dirección incompleta, insuficiente o errada, no consignada: Si la dirección del destinatario consignada por el remitente tuviera alguna de estas características.

2.3.9. ENVÍO DE ENTREGA RÁPIDA

Documentos, materiales impresos, paquetes u otras mercancías calificadas como envío postal, que requieren de traslado urgente y disposición inmediata por parte del destinatario (MTC, 2008)

2.3.10. PRESUPUESTO

Según FONDEP (2014), es una herramienta de gestión que permite calcular, organizar y ejecutar anticipadamente los costos (ya definidos de los recursos, bienes, servicios, equipos, etc.) de una actividad o conjunto de actividades.

2.3.11. POBLACIÓN Y MUESTRA

En el presente trabajo se utilizó el censo para recolectar los datos de la población. Anderson (2008) define a la población como el conjunto de todos los elementos de interés en un estudio determinado, y la muestra como un subconjunto de la población. Asimismo, señala que al proceso de realizar un estudio para recolectar datos de toda una población, se le llama censo mientras que al proceso de efectuar un estudio para recolectar datos de una muestra se le llama encuesta muestral.

2.3.12. ERRORES EN UNA ENCUESTA

Anderson (2008) explica que al realizar una encuesta se pueden presentar dos tipos de errores: los muestrales (sólo presentes en una encuesta muestral) y no muestrales (ocurren tanto en un censo como en una encuesta muestral).

2.3.13. ERRORES NO MUESTRALES

Según Anderson (2008), los errores de medición ocurren tanto en un censo como en una encuesta muestral; asimismo, en cualquier tipo de encuesta se hace necesario tener cuidado de que todos los instrumentos de medición, por ejemplo los cuestionarios, estén adecuadamente calibrados y que las personas que realicen las mediciones estén debidamente capacitadas. Además, el autor remarca que, aun, cuando algunos de los errores no muestrales se presentan en la mayor parte de las encuestas, es posible minimizarlos mediante una planeación cuidadosa.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. LUGAR DE EJECUCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en las instalaciones de la empresa RETTOL S.A.C., ubicada en la Calle Agustín Gamarra Urb. El Pino, en el Distrito de San Luis.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo descriptiva porque está orientada a la realidad, tal como se presenta, a describir algunas características fundamentales de un fenómeno, hecho o situación determinada.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es no experimental y corresponde al tipo transaccional pues recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables de estudio y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.4. MATERIALES

Los materiales y equipos utilizados para la recolección y procesamiento de información fueron los siguientes:

3.4.1. MATERIALES DE GABINETE

Se utilizaron útiles de escritorio (lapiceros y papel bond); computadora Intel dual core, equipada con Microsoft Office 2010; 2 memorias USB de 4 GB e impresora.

3.4.2. EQUIPOS DE CAMPO

Celular con cámara fotográfica de 5 MP con flash incorporado y libreta de notas.

3.5. MÉTODO Y FASES DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se empleó el método de investigación de tipo descriptivo cualitativo, utilizando para ello: la observación; la investigación observacional, la que consiste en registrar el comportamiento en el entorno habitual del sujeto; encuestas y lluvia de ideas en grupo. A continuación, se muestra como resumen, el desarrollo de las actividades:

- Generalidades: Entrevista con el personal de la empresa, visita a las instalaciones y recolección de información sobre el desarrollo de las actividades.
- Organizacional: Aplicación de herramientas para análisis organizacionales (Análisis de la Cadena de Valor, análisis FODA, EFE y EFI).
- Sistema de Gestión: Aplicación de las lista de verificación basadas en la norma ISO 9001:2008 y elaboración de documentación en base a la propuesta de mejora.

En el esquema que se detalla en la Figura 5, se muestran los pasos seguidos para el desarrollo de la presente investigación, describiendo la secuencia de actividades realizadas para su ejecución.

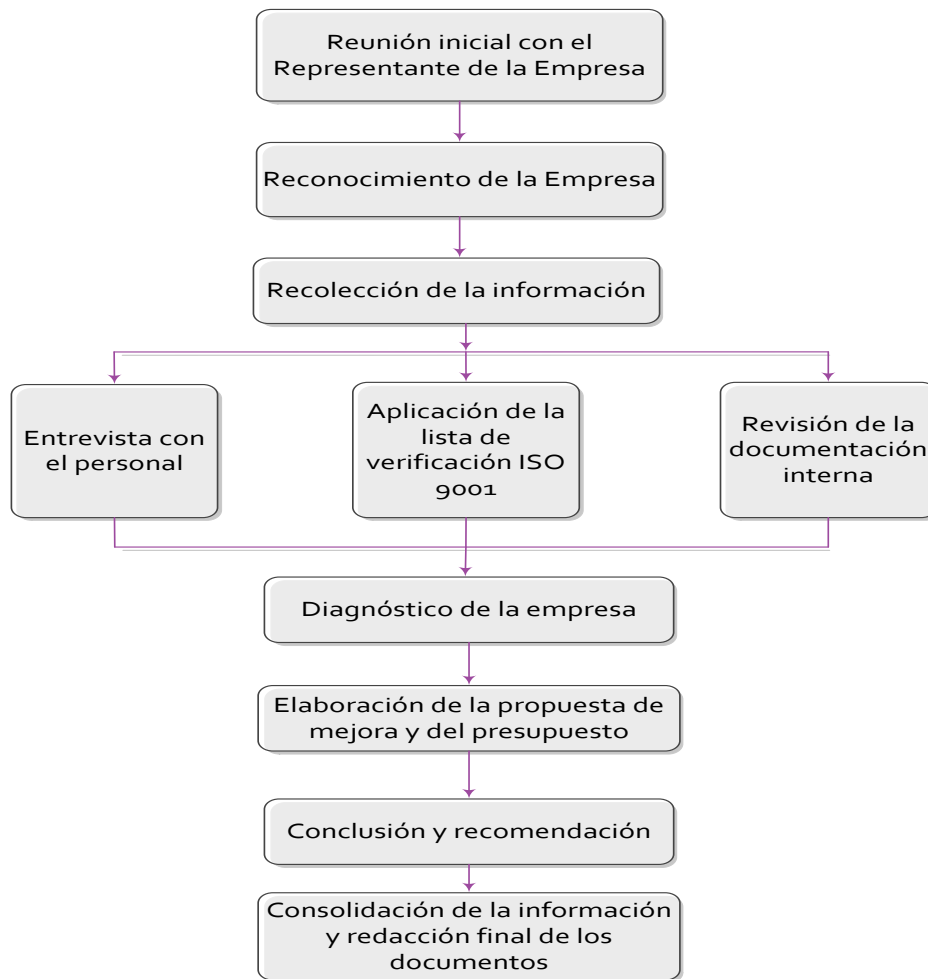


Figura 5: Secuencia de Actividades para la ejecución del Trabajo de Investigación en la Empresa RETTOL S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia (2015)

3.5.1. ENTREVISTA INICIAL

Como etapa inicial se realizó una entrevista con el Subgerente de Administración de la empresa RETTOL S.A.C. En esta reunión se informó sobre los datos que se necesitarían y las actividades a realizar dentro de la empresa, como parte del presente trabajo de investigación. Se obtuvo información general sobre el contexto en el que opera la organización y sus perspectivas.

Se elaboró un plan de trabajo en base a la reunión, la cual se le presentó al Gerente General. Así mismo, se le informó sobre los objetivos y la metodología a ser aplicada

durante el desarrollo del trabajo académico y sobre los beneficios que obtendría la empresa, para obtener su interés y compromiso.

3.5.2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN *IN SITU*

Aprobado el Plan de Trabajo, por el Gerente General, se realizaron las visitas a la empresa y entrevistas para recopilar la información, necesaria para el análisis, sobre el desarrollo e interacción de los procesos bajo los que opera RETTOL S.A.C. La recolección de los datos se realizó de la siguiente manera:

- Se entrevistaron a los miembros de la empresa RETTOL S.A.C., utilizando el cuestionario para la entrevista y el cuestionario de diseño de cargos, para poder conocer sus funciones y participación en los procesos. La entrevista fue realizada a los empleados de todos los niveles: administrativo, operativo; y a la gerencia y jefaturas.
- Se recopiló información para el análisis de condiciones iniciales (competidores, cadena de valor, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, clasificación de los servicios que brinda). Así mismo, se revisó la documentación interna existente, (documentos físicos y virtuales). Cabe resaltar, que para el presente trabajo de investigación, se realizó la observación con intervención y sin intervención; el que fue de tipo abierta, porque los sujetos investigados estaban informados de que iban a ser observados.
- Se aplicó la lista de verificación, en base a la norma ISO 9001:2008, cuya información sirvió para determinar el grado de cumplimiento de la empresa con respecto a los requisitos de la norma.
- Se aplicó el cuestionario IMECCA, cuya información sirvió para determinar el porcentaje de participación de cada aspecto en los costos de calidad de la empresa y determinar el estilo de gestión respecto a los costos de calidad; además, se estimaron los costos de no calidad con la colaboración del personal directivo y administrativo de la empresa.

Finalmente, se revisaron los registros de las áreas que evidencian el control que se tiene sobre los procesos para garantizar la calidad del servicio.

3.5.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

En esta etapa se procedió al análisis de todos los datos concernientes al contexto organizacional y al sistema de gestión de calidad.

Se tomó en consideración toda la información obtenida durante las entrevistas, la aplicación de cuestionarios y la observación. Se procedió a definir cuáles son los aspectos que requieren ser mejorados, para que la empresa se ajuste a un modelo de SGC basado en la norma ISO 9001:2008; con la finalidad de mejorar sus procesos de mensajería y pueda ser capaz de realizar un servicio de calidad para los clientes. Fueron partes de esta etapa:

- Análisis de la información obtenida en las visitas para la determinación de los procesos principales de la empresa.
- El análisis de las condiciones internas de la empresa, basadas en la información obtenida en los pasos anteriores y utilizando los siguientes referentes para el diagnóstico organizacional: análisis de la Cadena de Valor, según Michael Porter (1985); análisis FODA, según David (2003); análisis de las Cinco fuerzas de Porter. (1980) y análisis de la Matriz BCG, The Boston Consulting Group (1970).
- Para el diagnóstico del SGC se calculó el grado de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. Basado en la información obtenida con la aplicación de lista de verificación.
- Se identificaron los aspectos deficitarios para los procesos de mensajería de la empresa RETTOL S.A.C. bajo las siguientes herramientas: Tormenta de ideas, (Evans y Lindsay, 1993); Matriz de selección de problema (Evans y Lindsay, 1993); análisis de Causa - efecto (Evans y Lindsay, 1993); determinación de los puntos críticos (Adaptación de metodología HACCP, 2012); diagrama de Pareto (Evans y Lindsay, 2008); análisis de los Costos de no Calidad, según Amat (1993) y Campanella (1990) y análisis de los resultados del cuestionario IMECCA; diagrama de flujo, según Evans y Lindsay (2008) y Los 5 por qué , según Verdoy et al. (2006).

Además, se tuvo la participación del personal de la empresa para determinar los principales problemas percibidos, dentro de la organización, y que se relacionan directamente con la ausencia de un SGC que estandarice el desarrollo de las actividades.

3.5.4. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA Y DEL PRESUPUESTO

En esta etapa se elaboró una propuesta de mejora para la empresa RETTOL S.A.C. basada en la norma ISO 9001:2008, y en los resultados obtenidos a partir del diagnóstico de la empresa e identificación de aspectos deficitarios. Además, se utilizó como herramienta los “Principios para la Modernización de Procesos” según Harrington (1993). Esta propuesta incluye:

- Elaboración de un Manual de Calidad bajo los criterios de la norma ISO 9001:2008.
- Identificación de los puntos críticos para los procesos de mensajería.
- Elaboración de un Manual de procedimientos relacionado a los procesos de mensajería.
- Elaboración de un Manual de Organización y Funciones.
- Elaboración un presupuesto para la implementación de la mejora basada en la norma ISO 9001:2008.

Como complemento a todo lo anterior, se realizó de forma adicional una propuesta de mejora para la gestión y la propuesta de indicadores de desempeño, para RETTOL S.A.C.

3.5.5. CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y REDACCIÓN FINAL DE LOS DOCUMENTOS

Como etapa final se realizó la consolidación de la información recopilada durante el proceso de análisis y elaboración de la propuesta de mejora y se plasmó en la redacción final del presente trabajo académico.

3.6. UNIVERSO Y POBLACIÓN

a. Universo

El universo está representado por el número de trabajadores de la empresa RETTOL S.A.C. al año 2015.

b. Población

Del total de trabajadores y en función del alcance de investigación, que es servicio de mensajería a nivel local, sólo se tomaron en cuenta el número de trabajadores de la empresa RETTOL S.A.C. de la Sede San Luis, al año 2015, subdivididos en tres grupos, como se detalla en el Cuadro 3.

Cuadro 3: Total de Trabajadores de RETTOL S.A.C. a nivel Local

Tipo de trabajadores	Número de empleados
Empleados administrativos	10
Empleados operaciones	75
Gerencia/Jefaturas	7
TOTAL	92

FUENTE: Elaboración propia (2015).

Para el presente trabajo de investigación se realizó el muestreo tipo censo; es decir, fueron considerados la totalidad de elementos de la población. Así mismo, se tomaron en consideración los errores de medición que podrían ser susceptibles durante el censo, es por ello, que se siguieron los “Lineamientos de la Guía para las Entrevistas” según Harrington (1992); y para minimizar los errores no muestrales de la encuesta se estructuraron, concienzudamente, los cuestionarios en función de los objetivos de cada uno, utilizando preguntas filtro y preguntas ligadas al problema de investigación para garantizar la efectividad del cuestionario.

3.7. INSTRUMENTOS USADOS

Se utilizó la observación directa, la entrevista estructurada y no estructurada.

Las entrevistas se realizaron en base a un cuestionario de 11 preguntas abiertas para conocer las funciones del personal de la empresa, determinar las relaciones entre los puestos de trabajo y conocer las actividades en las operaciones; para obtener información cualitativa. Se explicó a los Subgerentes Administrativo y de Operaciones, de la empresa, en qué consistía las encuestas para aplicarlas junto con ellos: listas de verificación ISO 9001:2008 e IMECCA.

3.8. FUENTES DE RECOLECCIÓN

Para la recolección de datos se usaron fuentes primarias y secundarias:

- Fuente primaria: Como fuente primaria se recolectaron datos a partir de los registros que posee la empresa, contratos, reglamento interno de trabajo, encuestas realizadas a los clientes en periodo anterior por la empresa y fotografías durante las actividades de trabajo. Además, la recolección de información por medio de encuestas, realizadas al personal de RETTOL S.A.C., utilizando el cuestionario de diseño de cargos, cuestionario de entrevista y las listas de verificación.
- Fuente secundaria: Como fuente secundaria se tomaron datos de revistas de logística, estadísticas del MTC, información sobre el análisis de los parámetros de calidad de los servicios postales de la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC); normativas como normas (ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario, NTP-ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la calidad – Requisitos, ISO 19011:2011 directrices para la auditoría de los sistemas de Gestión de la Calidad y/o ambiental) , normas legales (Decreto Supremo N° 032-93-TCC; Reglamento de Servicios y Concesiones Postales, Decreto Legislativo N° 685, Resolución Ministerial N° 572-2008 MTC/03); y herramientas para la calidad, como libros relacionados al tema de mejora de procesos y gestión de calidad.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESUMEN

En este capítulo se presentan los principales resultados obtenidos a partir del uso de las distintas herramientas de análisis general, organizacional y de sistemas de gestión, aplicadas en RETTOL S.A.C., resumidos en el Cuadro 4. Se incluyen también al final del capítulo, las propuestas de mejora presentadas para solucionar los aspectos deficitarios encontrados en la empresa.

La información referente a la situación actual de la empresa proviene de los datos brindados por el Subgerente de Operaciones, el Gerente Comercial, el Subgerente Administrativo y el personal de las distintas áreas de la empresa. Además, del resultado del estudio observacional y de la recolección de información.

Cuadro 4: Resumen de resultados de la evaluación general, organizacional y de SGC de RETTOL S.A.C.

Herramienta utilizada	Resultados de la aplicación de las herramientas
Descripción de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• RETTOL S.A.C. es una empresa concesionaria postal que lleva 15 años operando en el mercado, dedicada a la mensajería y otros servicios.• Cuenta con tres puntos de distribución en provincia ubicados en Trujillo, Piura y Arequipa; y la instalación matriz ubicada en Lima, distrito de San Luis.• Su cartera de clientes está conformada aproximadamente por 48 empresas de diversos rubros.• Clientes con mayor participación: Tiendas Peruanas, Financiera Uno y SPSA, tienen una participación sobre las ventas brutas de 41 por ciento.

<<Continuación>>

<p>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</p>	<ul style="list-style-type: none">• La rivalidad entre competidores del sector es alta.• La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, mostrando un crecimiento de 52,8 por ciento en los últimos 6 años.• La amenaza de productos sustitutos es alta afectada, principalmente, por la aparición de tecnologías informáticas y los Operadores de Transporte Nacional.• El poder de negociación de los proveedores varía según lo que provean, para proveedor de servicios es alto el poder de negociación de los Operadores de transporte terrestre y aéreo; sin embargo, para los proveedores de suministros como bolsas o etiquetas, mantienen un bajo poder de negociación.• Es alto el poder de negociación de los compradores porque, conformado por empresas, compran los servicios de mensajería a más de una empresa al mismo tiempo.
<p>Análisis de la Matriz BCG</p>	<ul style="list-style-type: none">• De los 4 tipos de servicios por tipo de envío, que ofrece actualmente, de RETTOL S.A.C.; 2 son “interrogante”, 1 es “vaca” y 1 es “perro” (ver Figura 10).
<p>Análisis FODA</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se identificaron y analizaron seis oportunidades y diez amenazas, frente a las cuales RETTOL S.A.C. no está respondiendo con estrategias superiores a las del promedio (ver Figura 11).• RETTOL S.A.C. tiene una organización ligeramente débil; se identificaron cinco fortalezas y catorce debilidades, por lo que requiere desarrollar actividades tendientes a mejorar su consistencia interna para poder competir con éxito en el sector. (ver Cuadro 9).• Factor de amenaza más importante: Alto nivel de competencia entre empresas postales privadas.• Factor de oportunidad más importante: Aumenta la necesidad para las empresas de requerir servicios complementarios de calidad.

<<Continuación>>

<p>Análisis de la Cadena de Valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un estudio de marketing en la empresa, ni se realiza publicidad. • La calidad percibida para el cliente está en función: del tiempo de reparto, de la efectividad de los envíos (entrega de forma correcta y mínima cantidad de rezagados), del seguimiento del envío y el respaldo al servicio. Sin embargo, en muchas ocasiones RETTOL S.A.C. se retrasa en el reparto de la correspondencia y el rastreo no es realizado de manera óptima. • No existen objetivos claros que guíen el rumbo de la empresa, ni objetivo por área de trabajo. • Existe una deficiente comunicación entre los empleados de la empresa.
<p>Análisis de la información del Sistema de Mensajería</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 80 por ciento de la baja efectividad para el reparto de correspondencia, tipo con cargo a nivel nacional, corresponde a los siguientes tipos: “Bajo puerta”, “Destinatario ausente”, “Dirección incompleta-faltan datos” y “Dirección no existe” (ver Figura 21).
<p>Resultado de los costos de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • RETTOL S.A.C. obtuvo un puntaje de 166 como resultado de la aplicación de la encuesta IMECCA; ello indica que la organización está orientada al fallo (ver Cuadro 21).
<p>Resultados de la evaluación de los principales problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se identificó el siguiente problema principal: “frecuentes reclamaciones de los clientes referidos al reparto y demora en el cierre de las OS (Orden de Servicio)”. Se identificaron tres causas raíces para este problema: a) deficiente planificación para el desarrollo del servicio c) No hay un enfoque por procesos y d) los puestos no tienen funciones definidas (ver Cuadro 26).
<p>Análisis de los puntos críticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se identificaron 18 puntos críticos de control en la gestión de la empresa; estos se encuentran en los procesos: ventas, tratamiento, distribución y cierre (ver Cuadro 16).

<<Continuación>>

Resultado del diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad	<p>Existe un 17,6 por ciento de cumplimiento respecto a los requisitos que estipula la norma ISO 9001:2008. Como resumen los siguientes incumplimientos:</p> <ul style="list-style-type: none">• No se cuenta con una Política de la calidad ni objetivos de calidad difundidos.• No se encuentra documentado los procedimientos que exige la norma.• No se ha determinado la competencia del personal que interviene en los trabajos que afectan la conformidad del servicio.• No hay evidencias formales de un estudio de capacidad operativa, que pueda afectar al desarrollo del servicio (no hay planificación); ni se han realizado estudios para el control de los riesgos para las operaciones.• No se han establecido procedimientos para el tratamiento de las no conformidades.
--	--

FUENTE: Elaboración propia (2016)

Del análisis de la cadena de valor, los puntos críticos de control, el Sistema de Mensajería, el diagrama de causa efecto, y de acuerdo con los resultados presentados; se encontraron que los principales problemas de la empresa se hallan en las demoras respecto al plazo de entrega de la correspondencia, a los pedidos sin actividades, en la inexactitud en la toma de especificaciones y en el mal llenado de cargos.

Como resultado de los hallazgos descritos, se considera que RETTOL S.A.C. se encuentra en la primera fase de deterioro empresarial, porque ha reducido substancialmente sus beneficios en los últimos dos años y su estado ha pasado de ser meramente coyuntural (mercado altamente competitivo y tecnología que provee servicio sustituto) a ser estructural. Hasta el momento no se han tomado medidas que agilicen una reacción suficiente para mejorar la competitividad.

Como hallazgo positivo, la principal fortaleza de RETTOL S.A.C. es tener una cartera de clientes consolidada y de prestigio; sin embargo, los frecuentes reclamos del cliente, debido a la baja tasa de efectividad en las entregas, ocasionaron tensión y deterioro de las relaciones comerciales.

4.2. ASPECTOS GENERALES

4.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa RETTOL S.A.C. fue fundada por dos accionistas peruanos, con igual porcentaje de acciones; fue constituida en el año 1993 para prestar servicios de call center, digitación y telegestión comercial por medios de comunicación telefónica. En el año 2000 amplían su objeto social para dedicarse a la prestación de servicios de mensajería privada, comprendiendo esta la venta, transporte y entrega de correspondencia, tales como: cartas, tarjetas, postales, impresos, secogramas, pequeños paquetes y encomiendas bajo la denominación control post, a nivel nacional; así como toda clase de actividades conexas o relacionadas con las indicadas.

La empresa desarrolla proyectos de distribución de correspondencia, que van desde la asesoría al cliente, para la creación y gestión de información geoespacial (puntos de interés, diseños de *trades* para apertura de tiendas, etc.), habilitado de correspondencia, distribución, rastreo y digitalización; hasta logística inversa. Cabe mencionar, que trabajan bajo pedido. Así, RETTOL S.A.C. ofrece soluciones para el manejo integral de la información, especializándose en los siguientes servicios: Mensajería, paquetería y volanteo.

RETTOL S.A.C. tiene los siguientes CIU: 72303 – Procesamiento de datos, 5320- Actividades de mensajería y 93098 Otras actividades de tipo servicio NCP.

Los ingresos durante su ejercicio en el año 2015 se incrementaron en un 1,06 por ciento en comparación con el año 2014, estos ingresos fueron aproximadamente S/. 8, 072,605.31; por lo que según la “Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa” y

la “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”, es considerada una mediana empresa, pues sus ingresos sobrepasan las 1700 UIT, pero son menores a 2 300 UIT (Valor actual de 1 UIT= S/. 4,050).

RETTOL S.A.C. brinda servicios a empresas de diversos rubros, entre ellos tenemos a empresas de los sectores: *Retail*, Seguros, Banca, Financieras, Imprentas, y entre otras.

El 17 por ciento de los clientes de RETTOL S.A.C. están conformados por empresas del sector *retail*, a nivel nacional; el 10 por ciento pertenece a empresas del sector aseguradoras; el 7 por ciento, de empresas del sector banca; y el 42 por ciento restante, a empresas de otros rubros como: moda, prensa escrita, salud, cooperativas, etc. Como se muestra en el Cuadro 5.

Cuadro 5: Cantidad de clientes actuales de RETTOL S.A.C. según rubro

Clientes	Cantidad
Retail	8
Banca	3
Seguros	5
Financieras	2
Salud	10
Otros	20
TOTAL	48

FUENTE: Elaboración propia (2015)

En el Cuadro 6, se muestran los montos facturados por cliente. Se pudo rescatar la siguiente conclusión, RETTOL S.A.C. debería reforzar su estrategia de marketing y analizar la cadena de valor de sus clientes para ofrecer servicios que se adapten a las estrategias de cada cliente como Tiendas Peruanas, Financiera Uno y SPSA, ya que el sector en el que opera presenta la mayor preferencia de consumo por el servicio.

Cuadro 6: Ventas brutas anuales (S/.) registradas por cliente al año 2015

CLIENTE	VENTA BRUTA ANUAL S/.	% PARTICIPACIÓN SOBRE LAS VENTAS BRUTAS
TIENDAS PERUANAS	1,153,578.31	14
FINANCIERA UNO	1,118,004.36	14
SPSA	1,093,008.82	13
MAKRO	801,152.862	10
AUNA	721,151.46	9
INTERBANK	694,157.16	9
SODIMAC	423,740.61	5
INTERSEGURO	317,761.38	4
HOME CENTERS PERUANOS	316,790.44	4
AFP PROFUTURO	272,762.57	3
HIPERMERCADOS TOTTUS	269,683.69	3
BANCO BBVA CONTINENTAL	124,656.58	2
ENOTRIA	129,138.242	2
OTROS	637,018.83	8

FUENTE: Elaboración propia (2015)

A continuación, en la Figura 6, se presenta el porcentaje de ventas anuales por cliente de la empresa RETTOL S.A.C.

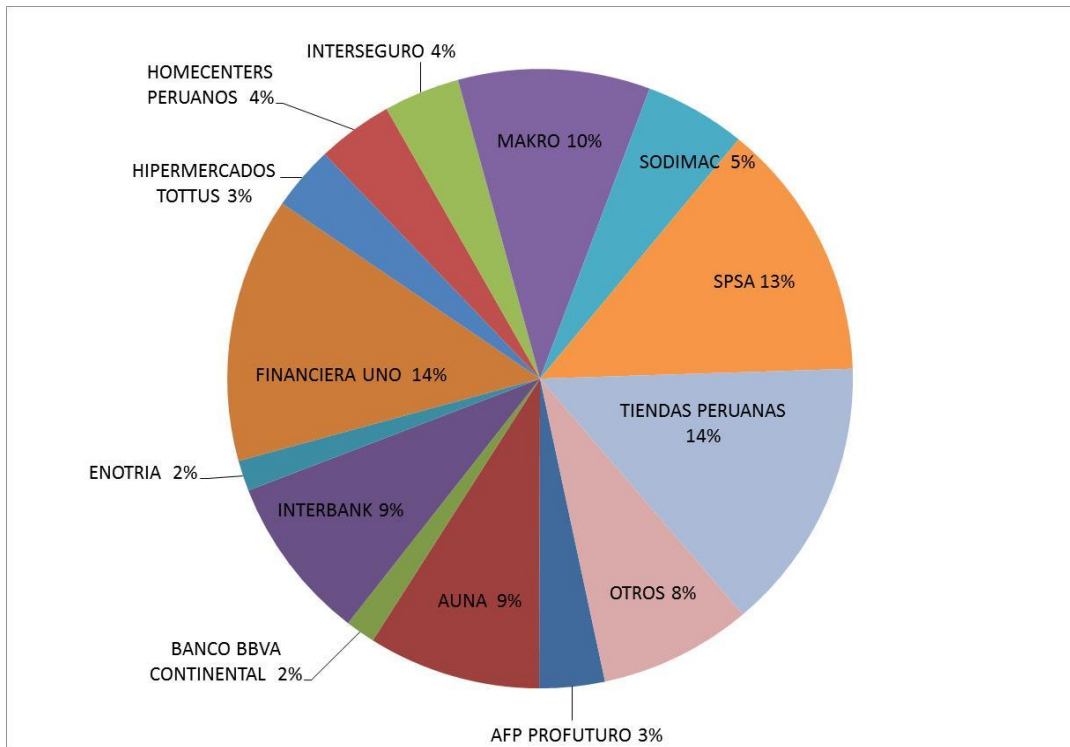


Figura 6: Porcentaje de Ventas Anuales por cliente

Fuente: Elaboración propia (2015)

4.2.2. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

Como estrategia, la empresa tiene formulado su misión y visión; sin embargo, por las entrevistas realizadas poco número de colaboradores tienen noción de la existencia de aquellas; su conocimiento se ciñe a las gerencias y algunas jefaturas. A continuación se muestra la Visión y Misión de la empresa RETTOL S.A.C.:

Visión: “Ser reconocida como una de las Empresas líderes en el servicio postal del Perú”.

Misión:

- Garantizar a nuestros clientes un servicio postal oportuno y de alta calidad en el mercado local.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Maximizar sinergia entre nuestras áreas.
- Mantener la calidad en el servicio.
- Promover la búsqueda de soluciones enfocadas en las metas y objetivos comunes.

RETTOL S.A.C. funciona con directorio. La empresa cuenta con 114 trabajadores a nivel nacional de los cuales 92 corresponden a nivel local. Es una organización funcional de tipo vertical, liderada por el Gerente General; existen tres gerencias: Comercial, Operaciones, Administración y áreas bajo el mando de cada gerencia. El Gerente General lleva dos años laborando en la organización, actuando como un apoderado, es representante de la sociedad.

El organigrama de la empresa está difundido entre los responsables de cada Gerencia, sin embargo, ésta cambia aproximadamente cada tres meses. Se muestra en la Figura 7 el organigrama actual de RETTOL S.A.C.

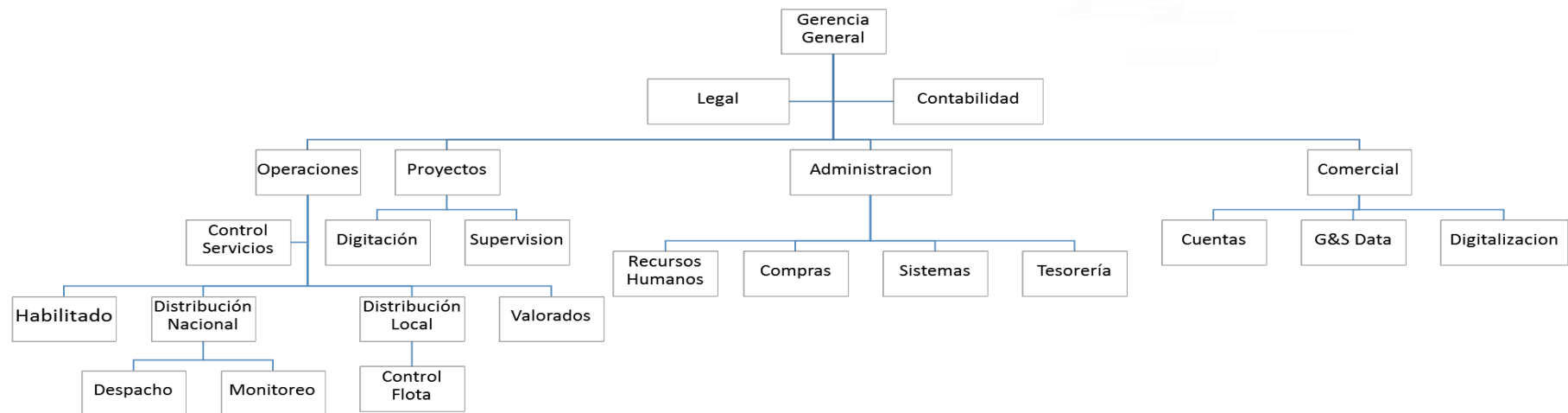


Figura 7: Organigrama de RETTOL S.A.C.

FUENTE: RETTOL S.A.C. (2015)

Según la estructura orgánica de la empresa se puede observar que el Gerente Comercial, ejerce poder sobre los Ejecutivos, Georreferenciadores y los digitalizadores.

El Subgerente de Operaciones dirige, planifica y controla la ejecución de las operaciones bajo su cargo, sin embargo, debido a la alta demanda de servicios e insuficiente número de personal operario, se ve obligado a intervenir en las labores de cualquier área bajo su mando, como clasificación, estiba, despacho y liquidación; lo que le resta tiempo para el cumplimiento de sus otras funciones.

El Subgerente de Administración, tiene bajo su cargo a las áreas: tesorería, recursos humanos, sistemas, servicios generales; y supervisa las actividades tercerizadas como contabilidad y asesoría legal.

En lo referente a la distribución de personal se observó que la mayor cantidad de colaboradores se encuentran en el área de Operaciones: 50 mensajeros a nivel Lima Metropolitana (varía según temporada); en provincia cuentan con el servicio de Agentes y mensajeros propios. El personal mensajero cuenta con un nivel educativo técnico, secundaria completa e incompleta; siendo aproximadamente equitativa la distribución entre hombres y mujeres. El personal *backoffice* está conformado por 30 personas.

En el área de Operaciones, en especial el área de distribución, existe alta rotación de personal mensajero debido a la exigencia física que se requiere, al trabajar en condiciones de inseguridad en las calles y los riesgos que conllevan. La carga de correspondencia que llevan no debe exceder de los 25 kg para varones y 15 kg para mujeres; en los casos de la existencia de ayuda mecánica, como la asignación de coches para el traslado de la correspondencia, se les asigna pesos menores a 50 kg; según las distancias y necesidad de reparto, no a todos los mensajeros caminantes se les asigna coche, pero si a todos se les proporciona polos de la empresa, sombreros, bloqueadores y mochilas. En la mayoría de casos cada unidad móvil de la empresa recoge a un grupo de mensajeros para trasladarlos al punto de reparto o hasta un lugar cercano al punto.

El personal de RETTOL S.A.C. es reclutado mediante ofertas en bolsas laborales por internet y por anuncios en los periódicos; debido a la alta rotación de personal mensajero

se ven en la necesidad de colgar anuncios en carteles. Cabe resaltar, que la labor del personal de reclutamiento y selección es ardua, pudiendo atender a más de 20 entrevistados al día, para cubrir las plazas del puesto de mensajero.

Según el modelo de Hax Majluf (1991), una organización se constituye mediante las comunicaciones, por lo que es central su estudio, mediante él se puede conocer los principales problemas de ésta. Bajo esta definición RETTOL S.A.C. mantiene una comunicación descendente: las órdenes, los contactos entre superiores y subordinados, y etc. Así mismo, la comunicación en la empresa se da mediante el uso del periódico mural, las reuniones que mantiene constantemente el Gerente General con los Gerentes de las áreas, las reuniones por áreas y las informaciones recibidas por distintas áreas, observando el manejo de información como poder.

Sobre el poder, autoridad y liderazgo, se observó en RETTOL S.A.C. un tipo de línea de mando formal, la existencia de una cantidad exacta de subordinados, equilibrio en el organigrama en términos de autoridad; sin embargo, se presentan dificultades de delegación.

En lo referente al conflicto Luhmann, citado por Rodriguez (2005), sostiene que detrás de toda colaboración se encuentra subyacente la posibilidad del conflicto por consiguiente es central reconocerlos en lugar de negarlos o intentar ocultarlos, ya que así podrán ser regulados; es así que en RETTOL S.A.C. se evidenció, mediante entrevistas y observación directa; conflictos entre las áreas administrativas y de operaciones; y el frecuente malestar de los Ejecutivos de cuenta y el Gerente Comercial contra el personal de Operaciones. Conflictos que surgían de diversa índole por no conocer las expectativas que tenían un área de la otra, ni el conocimiento de cómo era el manejo en cada una; además, por las diferencias de experiencia (gestiones antiguas que buscaban seguir concretándose aun cuando un nuevo esquema de liderazgo había llegado y nuevas directrices), conflictos entre áreas, falta de comprensión de la actividad de la otra área y conflicto por desigualdades en la remuneración percibida.

Sobre el sistema de evaluación del desempeño, se evidenció que se realizaba esta actividad, sin embargo no era continuo.

Respecto al clima laboral; mediante la revisión de los registros de encuestas realizadas, en periodos pasados; entrevistas y observación directa, se evidenció que el personal subordinado tomaba una actitud de aceptación apática ante las directrices dadas por los gerentes o de actitud crítica negativa, es decir, comentarios negativos. Sin embargo, la camaradería y los lazos afectivos dentro de los integrantes de cada área alentaban y motivaban al personal.

4.2.3. LÍNEA DE SERVICIOS

RETTOL S.A.C. brinda tres tipos de servicios básicos, y servicios adicionales en lo referente al ámbito postal:

a. Servicio de Mensajería: Recojo y entrega de avisos, tarjetas, carta cobranzas, notificaciones, revistas, estados de cuenta, personalizados, entre otros.

b. Servicio de Volanteo: Reparto en alguna de estas dos modalidades: intersecciones o punto fijo; se realiza el volanteo que puede ser simple o personalizado.

c. Servicio de Paquetería liviana: De acuerdo a los plazos coordinados se realiza el recojo y reparto de paquetes livianos (menores a 30 kg).

d. Servicios adicionales: Se brinda adicionalmente a los servicios básicos.

- Habilitado; transformación de documentos y/o publicaciones para su posterior disposición, como insertado, compaginado, embolsado, desglosado, etiquetado, doblado, engrapado, pegado, entre otros.
- Digitación
- Apoyo al marketing y publicidad mediante Georreferenciación, diseño de zonas de distribución por zonas de influencia.

4.2.4. ESPECIFICACIONES PARA LOS SERVICIOS

Las modalidades para la prestación del servicio postal son las siguientes:

a. Formas de entrega

- **Entrega con confirmación:** El destinatario confirma la recepción de los documentos mediante la firma de una guía (cargo), en la cual, indica la aceptación de la conformidad con sus datos personales: firma, nombre, DNI, fecha y hora de recepción del documento y/o sello, en algunos casos, para que posteriormente el cargo sea digitalizado y colgado en la plataforma web de la empresa.
- **Entrega sin confirmación o bajo puerta:** No se requiere la confirmación de la entrega y se denomina “Bajo Puerta”, con lo que no es necesaria la emisión de cargo de recepción.

b. Cobertura

- **En Lima Metropolitana:** Urbano, Interurbano o Periférico.
- **En Provincias:** Urbano, Rural o Alejado.

c. Plazos de distribución

- **Rápido:** Dentro de las 24 o 48 horas según destino.
- **Normal:** Varía según destino y cobertura, pudiendo prolongarse hasta un plazo de 2 a 7 días.

4.2.5. RECURSOS FÍSICOS

RETTOL S.A.C. cuenta con los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus operaciones en la prestación del servicio de mensajería. A continuación, se hace mención en los Cuadros 7 y 8.

Cuadro 7: Equipamiento y maquinaria utilizada para la prestación del servicio de mensajería

Descripción	Marca	Alquiler o propiedad formal
Impresoras	Epson (L555)	Propiedad formal
Impresoras comerciales	Ricoh (Aficio SP 8200 DN)	Alquiler (Stansa)
Fotocopiadora	Kónica Minolta	Propiedad formal
Scanner matricial	Cannon	Propiedad formal
Gillotina	Ideal mod. 3905	Propiedad formal
Equipos de cómputo	Compatibles Notebooks 8.1 x64	Propiedad formal
<i>Scanners</i>	Kodak I1420 Cannon Formula Dr. 5020	Propiedad formal
Celulares	Motorola -LG	Propiedad formal
Servidor	IBM- Gestor de Base de datos PostgreSQL	Propiedad formal
Carretilla hidráulica	Bennoto (Hand Pallet Truck), Mod. PHN 3000	Propiedad formal
GPS	Sky Patrol modelo TT 8850, Cilix	Alquiler (Convergía Peru)
Lector de mano	-	Propiedad formal
Trituradora de papel	Jinpex Mod: JP-860C	Propiedad formal

FUENTE: Elaboración propia (2015)

Cuadro 8: Unidades de transporte de RETTOL S.A.C. utilizadas en el servicio de mensajería

Descripción	Marca	Tipo	Capacidad	Año de fabricación
Minibus	Dfsk	Transporte de carga	1000 Kg	2014
Furgoneta	JMC	Transporte de carga	3400 Kg	2013
Camioneta	Hyundai	Transporte de carga	1250 Kg	2003
Camioneta	Gonow	Transporte de carga	505 Kg	2010
Camioneta	Hafei	Transporte de carga		2007

FUENTE: Elaboración propia (2015)

4.2.6. RECURSOS INFORMÁTICOS Y DE APOYO PARA EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

RETTOL S.A.C., como soporte en las actividades operativas, utiliza el Sistema de Mensajería (SM), aplicación informática desarrollada para ser utilizada en el circuito de mensajería. El circuito de mensajería va desde la recepción de una orden, tomados por los ejecutivos de cuenta, pasando por las etapas de impresión, habilitado y despacho de los documentos hasta el control del descargo, cargos entregados por el mensajero.

El Sistema de Mensajería ha sido desarrollado, usando como desarrollo de interfaces el lenguaje de programación Microsoft Visual FoxPro v6.0 y para el alojamiento de la información generada usa el Gestor de Base de Datos Relacional Orientado a Objetos, llamado PostGreSQL v7. El Sistema de Mensajería está diseñado para trabajar sobre plataformas de Microsoft Windows y usa como herramienta generadora de reportes el propio generador de reportes de Microsoft Visual FoxPro.

El Sistema de Mensajería tuvo inicios desde hace, aproximadamente, 8 años como sistema propio. Se contó para ello con asesoramiento externo. En la actualidad, el desarrollo de este sistema quedó desfasado, la cantidad de estaciones de trabajo aumentó, lo que no fue previsto desde el inicio para su desarrollo. Se realiza mantenimiento al sistema pero no es óptimo hubo intenciones y ánimos de actualizar el sistema, pero hasta el momento no hay una decisión tomada. Se muestra en el Anexo 6, las operaciones más resaltantes; en materia de la investigación, que se realizan en el Sistema de Mensajería.

4.2.7. INSTALACIONES

La empresa RETTOL S.A.C. se encuentra ubicada en la Calle Mariscal Agustín Gamarra No 578, Urb. El Pino en el Distrito de San Luis, departamento de Lima. Es una edificación en condición de alquiler y parte de una edificación mayor. La edificación tiene dos plantas y en ambos niveles se desarrollan las actividades de Mensajería.

La planta tiene un área de 1504.80 m² y consta de las siguientes instalaciones distribuidas en 2 niveles:

1° Nivel

- Recepción
- Estacionamiento
- Operaciones
- Valorados
- Almacén en tránsito
- Almacén de valorados

2do Nivel

- Oficinas administrativas: Recursos humanos, Tesorería, Contabilidad, Compras
- Sala de Reuniones
- Digitalización
- Supervisión
- Telecall
- Gerencia General
- Subgerencia Administrativa
- Gerencia Comercial y Cuentas
- Sistemas
- Archivo
- Gis&Data

A continuación, en las Figuras 8 y 9, se muestra la distribución espacial de RETTOL S.A.C.

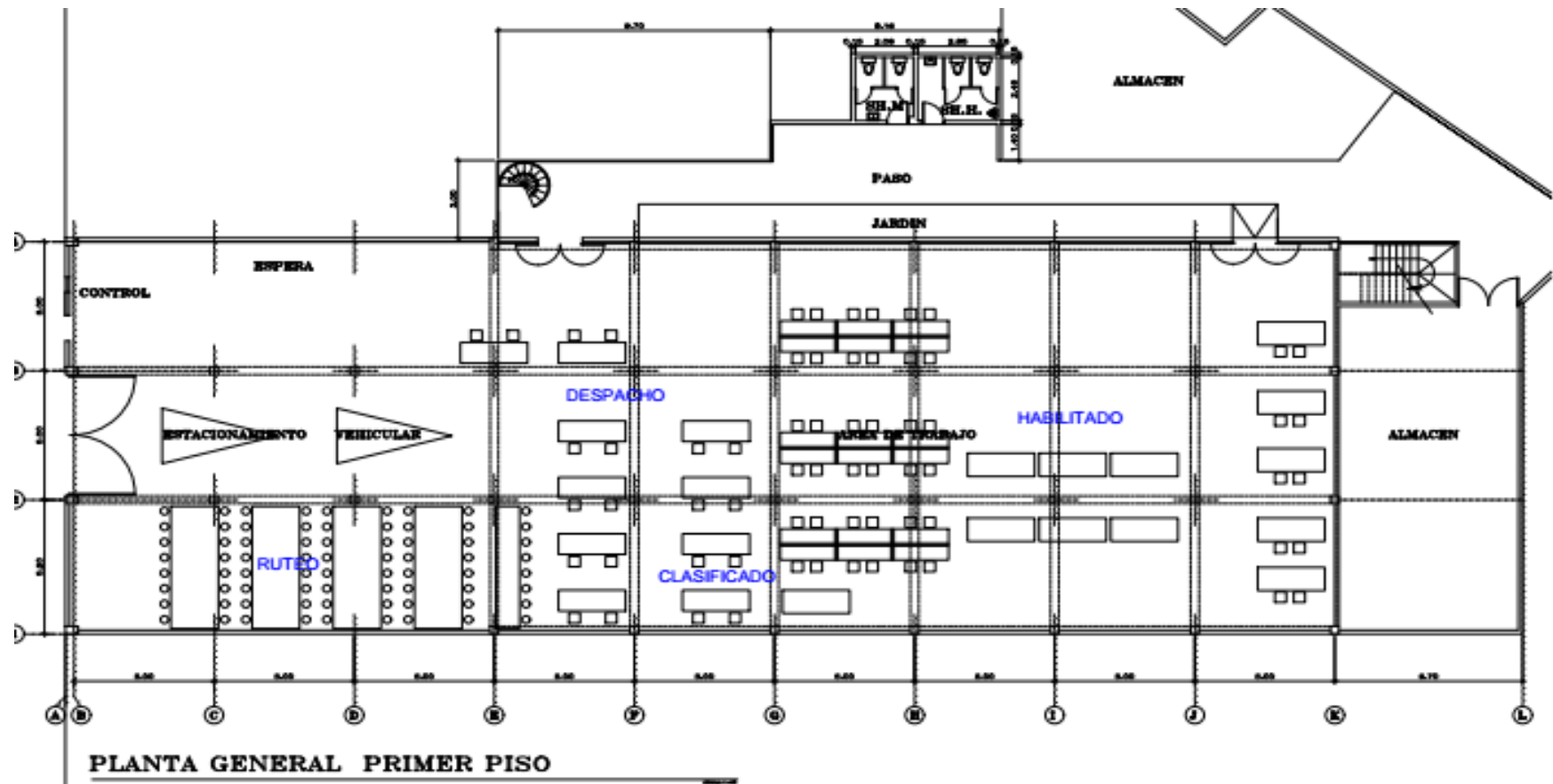
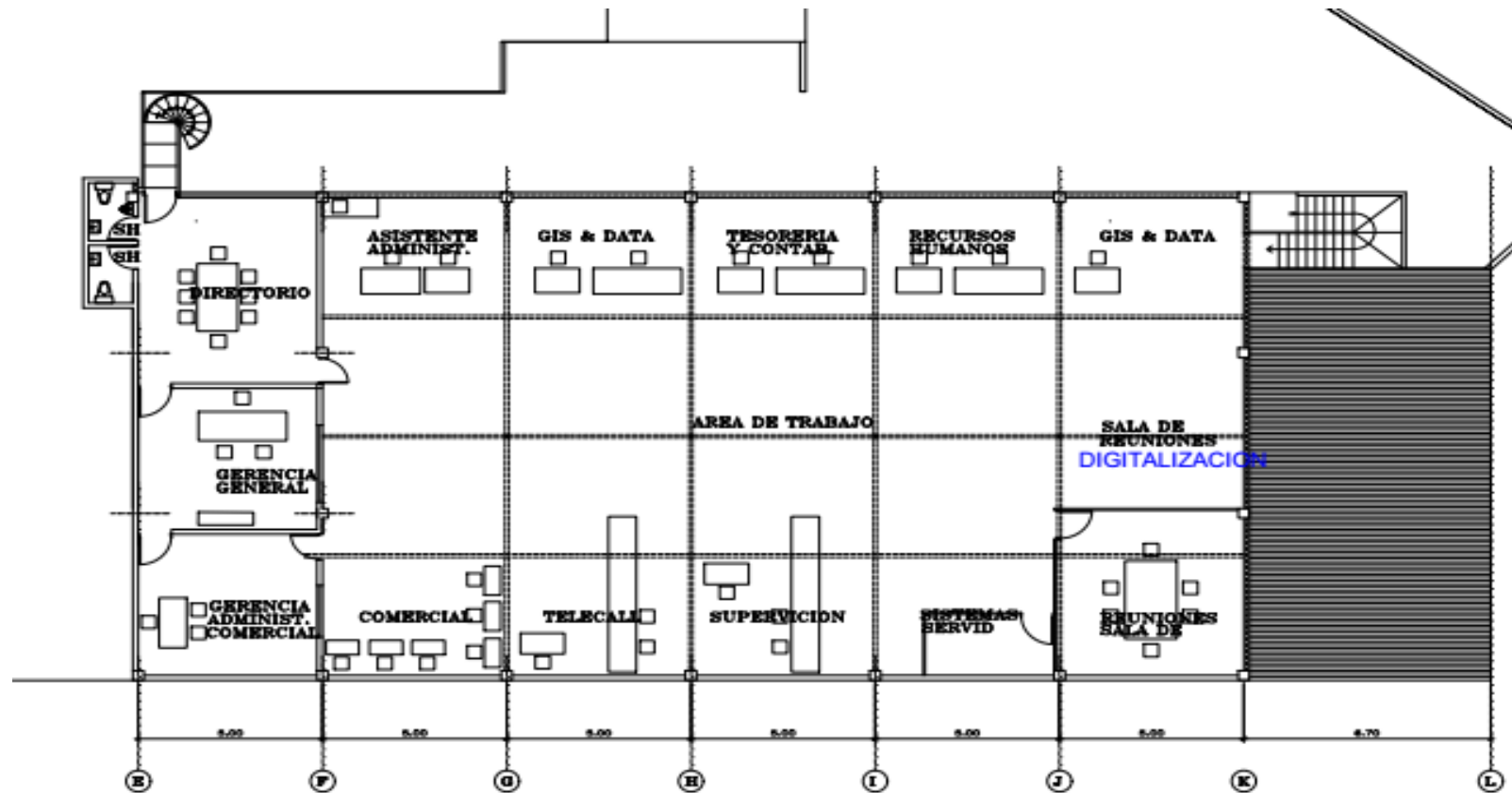


Figura 8: Distribución espacial de RETTOL S.A.C. – Primer Piso

FUENTE: RETTOL S.A.C. (2015)



PLANTA SEGUNDO PISO

Figura 9: Distribución espacial de RETTOL S.A.C. – Segundo piso

FUENTE: RETTOL S.A.C. (2015)

4.3. CONDICIONES EXTERNAS E INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN

4.3.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

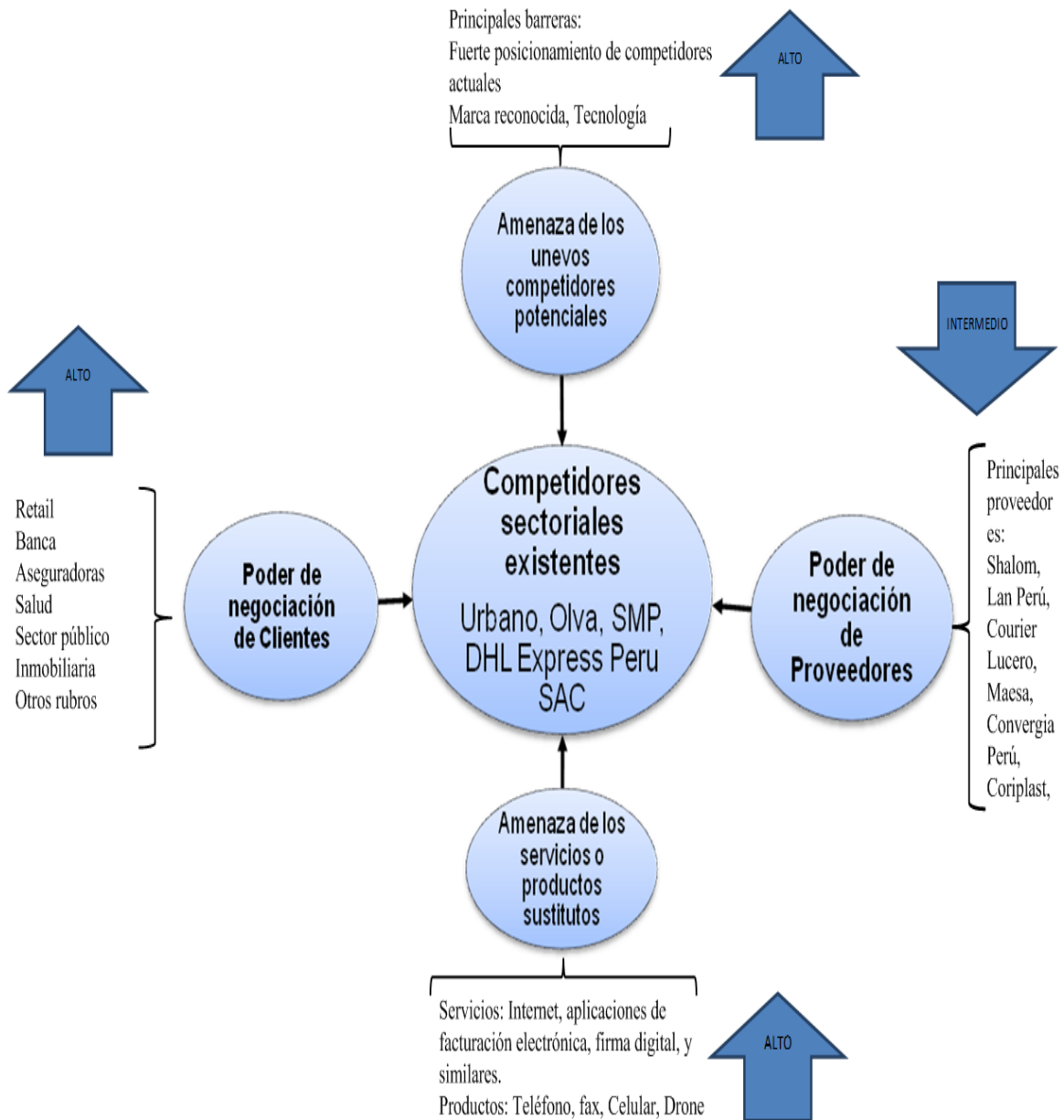


Figura 10: Cinco fuerzas competitivas de Porter para RETTOL S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia (2016)

a. Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo a la información extraída de la página web del Ministerio de Comunicaciones, al año 2016, existen 560 Concesiones Postales vigentes a nivel nacional.

Existe alta rivalidad entre competidores, pues, estos manejan líneas de servicios diferenciados por su calidad y prestigio; RETTOL S.A.C. debe invertir constantemente en armas competitivas para obtener una mayor cuota de mercado. La empresa adopta estrategias conocidas para alcanzar su posición, recurriendo a la competencia de precios, la personalización de los servicios, seguimiento al reparto, confirmación del servicio y soporte, para garantizar el cumplimiento al cliente.

La intensidad de la rivalidad puede variar, según tipo de servicio y rubro de la empresa cliente; así, en el sector público y banca demandan, con mayor frecuencia, el tipo de servicio “con cargo”, elevando las exigencias, y seguridad, en la distribución de sus envíos postales. En el sector *Retail* se demanda con mayor frecuencia el tipo de servicio “masivo”, por ello, existe menos restricción en forma de entrega de los envíos; es así que la intensidad de la rivalidad aumenta para este sector.

En el mercado nacional de servicio postal existen grandes, medianos y pequeños competidores; los competidores directos con mayor cuota de mercado son los siguientes:

- **URBANO EXPRESS:** Urbano Express Holdings, es una empresa multinacional especializada en la distribución de correspondencia masiva para grandes clientes. En el Perú inició operaciones en el año 2003, y se especializa en la distribución masiva de envíos de bajo peso para grandes empresas. Con un ingreso en soles de 22,702,286 y una participación de 10.2 por ciento para el año 2015 , según fuente de Serpost (2015).
- **OLVA COURIER:** En 1986 se funda Olva & Asociados S.R.L., empresa de correo privado dirigida al correo nacional, a través de la marca de servicio OLVA. Olva Courier posee un conjunto de servicios que tienen como finalidad las comunicaciones entre personas naturales y empresas a nivel nacional e internacional.

Posee un almacén de 3300 m², así como 13 locales de atención al público ubicado en distritos estratégicos de Lima, que agrupa a más de 500 empleados y 270 oficinas en provincias con más de 1000 trabajadores. Cuenta con 200 unidades móviles que recorren todo el País. Cuenta con un sistema de seguimiento B2B. Además de los servicios Olva Carga, Export - Import y Olva TIC. Cuenta con 26 años de experiencia desde el año 1987, más de 7 millones de personas reciben envíos de Olva, con más de 85 por ciento de entrega en la primera visita, 97 por ciento de efectividad en entregas nacionales. Con más de 17 millones de envíos entregables, cuenta con una máquina clasificadora Sister que permite clasificar más de 6,300 documentos por hora, reduciendo el nivel de errores consumiendo la mitad del tiempo que otros métodos, es el segundo ejemplar en el continente y el primero en el país. Con un ingreso en soles de 20,438,466 y una participación de 9.2% para el año 2015, según Serpost (2015).

- **SMP COURIER SERVICIOS LOGÍSTICOS DE COURIER S.A. (SMP):** Es una empresa que nació en 1977 como Entregas y Servicios San Martín de Porres S.R.L. dedicada a brindar el reparto de correspondencia a nivel local. Cuenta con 51 Oficinas a nivel Nacional, 1 Oficina en Miami como centro de operaciones, sus plazos de encaminamiento son de: 24 horas a todo el Perú y a Miami. 48 horas a Norte y Sud América y 72 Horas a Europa. Cuenta con amplia flota vehicular, Sistema WMS, Software ERP, TMS .y GPS. Con un ingreso en soles de 17, 606,192 y una participación de 7.9 por ciento para el año 2015, según fuente de Serpost (2015).

b. Poder de negociación de los compradores

Al año 2014, RETTOL S.A.C. tuvo una participación en el sector de 3,46 por ciento.

El sector postal es altamente competitivo, la fuerte competencia de empresas dedicadas al servicio de distribución de correspondencia permite que los compradores posean una alta capacidad de negociación, logrando así, mejores negociaciones en su beneficio y la disminución de los precios del servicio postal.

Los clientes corporativos, por su alto volumen de envíos, pueden negociar los precios y ser más exigentes en las condiciones para la prestación del servicio; el seguimiento post - venta o soporte es fundamental para mantener la fidelidad del cliente, quien decide de

acuerdo a sus requerimientos y experiencia el servicio que más le satisface, de entre la variedad de opciones que le proporciona el mercado.

Los clientes de RETTOL S.A.C. están conformados por empresas pertenecientes a diversos sectores que compran los servicios de mensajería, pudiendo comprar el servicio al mismo tiempo con más de un proveedor, para un determinado servicio o campaña. En RETTOL S.A.C. la captación de las cuentas (cliente) se realiza por medio del Gerente Comercial y las ventas se ejecutan a través de los Ejecutivos de Cuenta, quienes atienden el pedido del cliente, quien a su vez es exigente en cuanto a los plazos de entrega de la correspondencia y desarrollo del servicio. El cliente maneja indicador de efectividad bajo lo cual evalúa el desempeño de la empresa proveedora. Los clientes son sensibles ante el incumplimiento de algún término y ante alguna impuntualidad o servicio deficiente, cambian de proveedor rápidamente.

Los clientes que representan las cantidades más significativas del total de ventas para RETTOL S.A.C. son de los rubros: *Retail*, Banca y Aseguradoras; con más del 60 por ciento. Para RETTOL S.A.C. 4 clientes representan la mayor porción del volumen de ventas, los cuales tienen un impacto relativamente alto sobre el rendimiento financiero de la empresa. Su alto poder de negociación permite que negocien convenientemente el precio, las condiciones de entrega, el desarrollo del servicio, los tipos de crédito y la forma de pago. Los demás clientes de RETTOL S.A.C. también mantienen un alto poder de negociación, porque cuentan con una variada gama de alternativas de proveedores que ofrecen servicios similares a los que ofrece RETTOL S.A.C.; cabe resaltar, que los servicios de la empresa están poco diferenciados.

La participación de las ventas de los clientes de RETTOL S.A.C. se distribuye de la siguiente manera: del 100 por ciento de envíos a nivel nacional, RETTOL S.A.C. atiende al 10,21 por ciento; es decir 12 millones de envíos aproximadamente. El total de envíos postales de RETTOL S.A.C. al año 2015 fueron de 23,384.902.

Según la investigación de Misael Shimizu (2004), los servicios financieros, y en especial los bancos, serían los principales demandantes en el mercado peruano de servicios postales, ellos envían a sus clientes estados de cuenta para la mayoría de sus productos

(créditos de consumo, hipotecarios y comerciales; depósitos a la vista y a plazos, cuentas de ahorros, y tarjetas de créditos, entre otros), utilizando servicio postal para el envío de cartas, invitaciones, entre otros, y encartes de marketing directo. Sin embargo, a la fecha, para RETTOL S.A.C. las empresas *Retail* han sido las que aportaron mayor cantidad de ingresos, por el marketing directo; seguido de los servicios financieros.

Así, las empresas del Sector *Retail*, entretenimiento, comidas y entre otros, utilizan servicios de mensajería como medio para promocionar sus productos y servicios, como parte de sus esfuerzos de marketing directo o marketing de base de datos. Estas empresas envían publicidad como encartes publicitarios, catálogos, invitaciones a eventos, entre otros materiales, en función de la base de datos de sus clientes. RETTOL S.A.C. realiza además, según requerimiento del cliente, volanteo y publicidad para sus compradores potenciales. Los volúmenes de envío varían en función al segmento que se dirigen, que a su vez depende del nivel socioeconómico del destinatario, patrones de compra, lugar de vivienda, y entre otros factores.

c. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Existe alto riesgo de ingreso de potenciales competidores, tal como se mostró con el crecimiento a 549 Concesiones Postales a nivel nacional, otorgadas por el MTC, en el año 2015. Del año 2009 al 2015 crecieron en un 51,6 por ciento las concesiones postales de ámbito nacional.

La entrada de nuevos competidores es alta en comparación con otros sectores, los requisitos de inversión inicial son bajos, bajo costo de cambiar de proveedores, fácil acceso a suministros, libre acceso a empresas de transporte terrestre, además no existen restricciones para efectuar el servicio postal, luego de la presentación de algunos requisitos exigidos por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y el pago correspondiente se otorga la concesión; aunque, la ventaja competitiva de varias empresas reconocidas en el sector son la experiencia, así como una lograda curva de aprendizaje, mayores recursos e inversión; siendo estas las barreras de entrada de los nuevos competidores, para ganar cuota de mercado.

d. Factores que influyen en la Amenaza de productos sustitutos

Las empresas de servicio postal se han visto afectadas por la aparición de tecnologías informáticas, específicamente internet, y la masificación de su uso el cual permite tener una comunicación directa mediante la utilización de redes sociales, afectando el envío de cartas, ya que, las redes sociales son de fácil acceso y resultan económicas, rápidas y seguras al momento de comunicarse; siendo estos medios sustitutos que afectan al servicio postal. Otro factor que amenaza al servicio postal es el uso de telefonía fija y móvil, la cual han desplazado a la comunicación escrita. Estos nuevos medios reducen tiempos y distancias.

Lo anterior le impone al correo tradicional una presión competitiva que lleva a un uso cada vez menor de las cartas, como medio de comunicación informal entre individuos, no es así para comunicaciones formales, como es el caso de las facturas, notificaciones, etc. En el caso de comunicaciones formales, con el desarrollo de aplicaciones de facturación electrónica, firma digital, y similares, poco a poco la comunicación formal migrará en mayor o menor porción a este tipo de medios de comunicación.

La aparición de los factores anteriormente citados han influido en la pérdida real del negocio de mensajería, en cambio, han surgido nuevos mercados como la paquetería.

Otro factor no menos importante que amenaza a las empresas de mensajería, es el Transporte Nacional de Pasajeros por carretera, si bien las empresas de transporte terrestre también forman parte del mercado de servicios postales y tienen la infraestructura básica necesaria, para ser considerados como sustitutos en los mercados geográficos, locales y nacionales de los sistemas tradicionales de correo y/o mensajería, a diferencia de las empresas de mensajería cuentan con estas principales limitaciones como operadores postales: el no contar con una plataforma tecnológica eficiente, que respalde los valores propios del servicio postal (puntualidad, eficiencia y diversidad de horarios, seguridad en la entrega), además, suelen entregar envíos en el terminal de llegada y no en el destino final del mismo; por lo que la persona o empresa destinataria es responsable de recoger el envío en el terminal terrestre.

Por lo tanto, a través del transporte terrestre de pasajeros, los transportistas autorizados realizan, en forma complementaria, transporte nacional de sobres, paquetes y encomiendas pero la principal diferencia con el resto de operadores postales es el nivel de servicio que ofrecen, pues estas empresas no disponen de la cobertura suficiente a nivel nacional, porque utilizan la cobertura del transporte de pasajeros (negocio principal). Asimismo, no cuentan con un seguimiento adecuado para garantizar la confirmación de llegada del envío. Entre las principales empresas de transporte se encuentran: Cruz del Sur, Flores Hnos.

e. Poder de negociación de proveedores

RETTOL S.A.C. cuenta como aliado estratégico a los agentes, a nivel nacional, para la distribución de correspondencia; es decir, compra servicios de empresas de transporte y operadores logísticos para el traslado de las valijas a distintos puntos a nivel nacional.

La cantidad de, proveedores, agentes distribuidores es alta; por tanto su poder de negociación es bajo, toleran los pagos en un plazo considerable y son, en algunos casos, los únicos medios para acceder a distribución de correspondencia, para el caso de zonas alejadas en la región de la Selva. La informalidad de estas empresas, agentes distribuidores de correspondencia, hace que su poder de negociación sea bajo, valiéndose, de aquella debilidad los compradores del servicio para bajar los precios de distribución o extender los plazos de pago.

El poder de negociación con los vendedores de bolsas plásticas es bajo, ya que existe un mercado de gran cantidad de ofertantes de bolsas, no hay restricción en el volumen de compras, si ofrecen descuentos por una determinada cantidad de volumen y expiden los productos a crédito con un plazo razonable de tiempo para el pago.

El poder de negociación de las empresas de transporte aéreo es alto. Es complicado negociar con aquellas, porque los precios son fluctuantes según la oferta o demanda; el espacio desocupado del avión es un factor determinante para que la valija sea trasladada, por ello, su tiempo de espera está determinado por el espacio de la bodega y horario de llegada de la valija; por este motivo, para asegurarse de que la valija salga a tiempo se paga un mayor precio para que su traslado se priorice y salga en el tiempo previsto.

El poder de negociación de las empresas de transporte terrestre es medio. El precio por el traslado de las valijas depende de su peso y volumen; el comprador no impone condiciones al proveedor de transporte terrestre pero si puede haber acuerdos para extender el plazo del tiempo de cancelación de pagos, ya que, hay una sobreoferta de empresas que brindan los recursos necesarios para llevar a cabo la operación del transporte.

El Perú cuenta con una infraestructura poco desarrollada, siendo una de sus principales limitaciones, la infraestructura del transporte.

Se concluye que existen 2 fuerzas marcadas según rubro de proveedores para RETTOL S.A.C. Por un lado, los proveedores de transporte de valija, que cuentan con un alto poder de negociación sobre la empresa, lo que se traduce en la capacidad del proveedor para incrementar precios y establecer condiciones; y por el otro, el bajo poder de negociación de los proveedores de venta de bolsas plásticas, ver Cuadro 9 los principales proveedores de RETTOL S.A.C.

Cuadro 9: Principales proveedores de RETTOL S.A.C.

Proveedores	Empresas	Tipo de servicio o insumo comprado
Empresas de transporte terrestre	Shalom, Servicio Expreso Ilo, Ticlla Express, Millennium Cargo, Movil Bus, Movil tours, Transa mazonica, Transmar Express, Transporte Peru Bus, Transporte Soyuz, Transportes Roggers, Turismo Civa, Turismo Dias	Traslado de valijas
Empresas de transporte aéreo	Lan Perú	Traslado de valijas
Agentes (personas jurídicas)	Courier cañete, Courier lucero Express, Courier servicios continental, Danko	Distribución de documentos
Destajeros (personas naturales)	Personas naturales	Distribución de documentos
Service de operarios habilitadores	Open messaging, Maesa	Habilitado
Alquiler de equipos de oficina	Datacont	Servicio de mantenimiento y alquiler de <i>Scanners</i>
Integrador tecnológico	Convergía Perú	Servicio de Geoposicionamiento y navegación

<<Continuación>>

Fabricante de bolsas plásticas	Plastifast, Brilloplas, Coriplast	Bolsas plásticas
Imprentas	Full graf, Two ary,	Etiquetas
Distribuidora de artículos de oficina	Dimerc Perú, Tai Loy	Hojas bond

FUENTE: Elaboración propia (2015)

4.3.2. ANÁLISIS FODA

A continuación, de acuerdo con las visitas, entrevistas realizadas al personal de la empresa y el análisis de variables del entorno, se identificaron las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de RETTOL S.A.C. como se muestra en el Cuadro 10, a partir del cual se elaboraron, posteriormente, las matrices EFE, EFI y FODA.

Cuadro 10: FODA de RETTOL S.A.C.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Conocimiento del mercado. 2. Experiencia en el Sector, 15 años. 3. Selecta cartera de clientes. 4. Portafolio de servicios. 5. Flexibilidad ante las necesidades de sus clientes.	1. La actitud de los trabajadores frente al cambio y al trabajo en equipo, no facilita la realización de mejoras que se proponen. 2. Alta rotación de mensajeros 3. Retraso en la facturación y frágil sistema de cobranza. 4. Bajo clima laboral. 5. Procesos Operativos ineficientes. 6. <i>Hardware</i> , mobiliario obsoleto y sistemas informáticos lentos. 07. Inadecuada atención al cliente. 08. La expedición o encaminamiento no es óptima. 09. No hay estrategia definida, falta de

<<Continuación>>

	<p>09. No hay estrategia definida, falta de Indicadores de desempeño y metas.</p> <p>10. Los costos no están estandarizados</p> <p>11. Frágil Imagen Corporativa</p> <p>12. Desgaste en las relaciones con algunos proveedores.</p> <p>13. Localización poco accesible para contrata de operarios habilitadores.</p> <p>14. Capacidad operativa y número insuficiente de personal.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Servicios postales on-line son frecuentemente utilizados.</p> <p>2. Desarrollo de nuevas tecnologías y maquinarias para el sector postal.</p> <p>3. Aumento de la demanda de la logística liviana y marketing relacional y promocional en Centros comerciales y empresas de <i>retail</i> (Guerra de <i>Retailers</i>).</p> <p>4. Crecimiento de la paquetería y el correo urgente.</p> <p>5. Aumenta la necesidad de las empresas por requerir servicios integrales de distribución de calidad.</p> <p>6. El Perú lidera el crecimiento de comercio electrónico en la región.</p>	<p>1. Informalidad de las empresas de mensajería.</p> <p>2. Competencia desleal.</p> <p>3. Alto nivel de competencia entre empresas postales privadas.</p> <p>4. Evolución tecnológica mediante servicios electrónicos de mensajería (sustitución).</p> <p>5. Nuevos canales de distribución de los clientes.</p> <p>6. Competidor certificado con ISO 9001</p> <p>7. Decrecimiento del subsector postal y mensajería a nivel Nacional.</p> <p>8. Deficiente infraestructura en el País e inestabilidad en precio del combustible.</p> <p>9. Adquisiciones y alianzas estratégicas entre competidores.</p> <p>10. Caza de empleados por empresa de la competencia.</p>

FUENTE: Elaboración propia (2015)

a. Análisis de la matriz EFE

Al realizar la evaluación de factores se identificaron 16 factores determinantes de éxito, 6 oportunidades y 10 amenazas, tal como se puede observar en el Cuadro 11.

Cuadro 11: Matriz EFE de RETTOL S.A.C.

Factores determinantes de éxito	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. Servicios postales <i>on-line</i> son frecuentemente utilizados.	0,1	1	0,1
2. Desarrollo de nuevas tecnologías y maquinarias para el sector postal.	0,1	2	0,2
3. Aumento de la demanda de la logística liviana y marketing relacional y promocional en Centros comerciales y empresas de <i>retail</i> . (Guerra de <i>Retailers</i>).	0,07	2	0,15
4. Crecimiento de la paquetería y el correo urgente.	0,07	2	0,15
5. Aumenta la necesidad de las empresas por requerir servicios integrales de distribución de calidad.	0,1	2	0,2
6. El Perú lidera el crecimiento de comercio electrónico en la región.	0,05	1	0,05
	0,5		0,85
Amenazas			
1. Informalidad de las empresas de mensajería.	0,03	2	0,06
2. Competencia desleal.	0,03	2	0,06
3. Alto nivel de competencia entre empresas postales privadas.	0,07	2	0,14
4. Evolución tecnológica mediante servicios electrónicos de mensajería (sustitución).	0,05	2	0,1

<<Continuación>>

5. Nuevos canales de distribución de los clientes.	0,04	2	0,08
6. Competidores certificados con ISO 9001	0,06	2	0,12
7. Decrecimiento del subsector postal y mensajería a nivel Nacional.	0,06	2	0,12
8. Deficiente infraestructura en el País e inestabilidad en el precio del combustible.	0,02	2	0,04
9. Adquisiciones y alianzas estratégicas entre competidores.	0,07	1	0,07
10. Caza de empleados por empresa de la competencia.	0,07	1	0,07
	0,5		0,86
Total			1,71

FUENTE: Elaboración propia (2015)

El peso ponderado total obtenido fue 1,71 este valor indica que RETTOL S.A.C. tiene una respuesta por debajo del promedio, en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas, es decir, no se encuentra en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, porque no está utilizando eficazmente las oportunidades para enfrentar las amenazas.

El factor de Amenaza más importante: Alto nivel de competencia entre empresas postales privadas

El factor de Oportunidades más importante: Aumenta la necesidad en las empresas por requerir servicios complementarios de calidad

b. Análisis de la matriz EFI

Al realizar la evaluación de las diferentes áreas funcionales de la organización se identificaron 20 factores determinantes de éxito, 5 fortalezas y 14 debilidades, tal como se puede observar en el Cuadro 12.

Cuadro 12: Matriz EFI de RETTOL S.A.C.

Factores determinantes de éxito	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Conocimiento del mercado.	0,13	3	0,39
2. Experiencia en el Sector 15 años.	0,13	4	0,52
3. Selecta cartera de clientes.	0,15	3	0,45
4. Portafolio de servicios.	0,13	2	0,26
5. Flexibilidad ante las necesidades de sus clientes.	0,11	3	0,33
	0,5		1,95
Debilidades			
1. La actitud de los trabajadores frente al cambio y al trabajo en equipo, no facilita la realización de mejoras que se proponen.	0,03	2	0,06
2. Alta rotación de mensajeros.	0,05	1	0,05
3. Retraso en la facturación y frágil sistema de cobranza.	0,03	1	0,03
4. Bajo clima laboral	0,03	1	0,03
5. Procesos Operativos ineficientes.	0,06	1	0,06
6. <i>Hardware</i> y mobiliario obsoleto y sistemas informáticos lentos.	0,04	2	0,08
07. Inadecuada atención al cliente.	0,04	2	0,08
08. La expedición o encaminamiento no es óptima.	0,03	2	0,06
09. No hay estrategia definida, falta de indicadores de desempeño y metas.	0,02	2	0,04
10. Falta de matriz y estandarización de costos.	0,03	1	0,03
11. Frágil Imagen Corporativa.	0,025	1	0,025
12. Desgaste en las relaciones con algunos proveedores.	0,03	1	0,03

<<Continuación>>

13. Localización poco accesible para la “contrata” de operarios habilitadores.	0,03	1	0,03
14. Capacidad operativa y número insuficiente de personal.	0,05	2	0,1
Total			2,655

FUENTE: Elaboración propia (2015)

El peso ponderado total obtenido fue 2,655 este valor señala que RETTOL S.A.C. tiene una organización interna ligeramente débil, y al estar cerca al promedio indica que la organización requiere desarrollar actividades tendientes a mejorar su consistencia interna para poder competir con éxito en el sector, sobre todo, porque la competencia en el sector es fuerte y se adaptan notablemente a los cambios del mercado.

- **El factor de fortaleza más importante:** Selecta cartera de clientes.
- **Los factores de debilidades más importantes:** Procesos operativos ineficientes y Alta rotación de mensajeros

c. Matriz FODA

Luego de evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de RETTOL S.A.C., se plantearon 12 estrategias, los que se muestran en el Cuadro 13, siendo las principales las siguientes:

- **Estrategia FO:** Fortalecer el posicionamiento de los servicios adicionales, ofreciendo servicios complementarios que otorguen valor agregado a los servicios básicos, aplicando el conocimiento y experiencia en geomarketing y logística promocional: marketing promocional y relacional, logística liviana, logística inversa, impresiones, externalización de servicios, normalización y enriquecimiento de base de datos del cliente, y el mejoramiento en la gestión de devoluciones.
- **Estrategia DO:** Desarrollar planes estratégicos para guiar el comportamiento a seguir por el personal, que sirva como directriz a la creación de una planificación

logística (estratégica, táctica y operacional), promoviendo un ambiente de mejora continua con el fin de incrementar la satisfacción al cliente.

- **Estrategia FA:** Desarrollar un programa de integración tecnológica interna para reforzar la calidad y eficiencia del servicio postal que permita responder a las exigencias del mercado.
- **Estrategia DA:** Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para incrementar la competitividad y promover una cultura de calidad total que permita la satisfacción de los clientes internos y externos.

Cuadro 13: Estrategias para la Matriz FODA

Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>F1,F2,F3,F4,F5,O1,O3,O4,O5,O6</p> <p>Fortalecer el posicionamiento de los servicios ofreciendo servicios complementarios que otorguen valor agregado a los servicios básicos, aplicando el conocimiento y experiencia en <i>geomarketing</i> y logística promocional: Marketing promocional y relacional, Logística liviana, logística inversa, impresiones, externalización de servicios, normalización y enriquecimiento de base de datos del cliente y el mejoramiento en la gestión de devoluciones.</p> <p>F3,F5,O1,O6</p> <p>Ampliar la comunicación con el cliente para las ventas de los servicios mediante comercio electrónico y abrir una tienda on-line.</p>	<p>O3,O4,O5,O15,D5,D8,D9</p> <p>Desarrollar planes estratégicos para guiar el comportamiento a seguir por el personal y que sirva como directriz a la creación de una planificación logística (estratégica, táctica y operacional) promoviendo un ambiente de mejora continua con el fin de incrementar la satisfacción al cliente.</p> <p>Implementar estándares de rendimiento (indicadores de gestión) para lograr la optimización de los procesos operativos.</p> <p>Fortalecer el control de la gestión empresarial.</p>

<<Continuación>>

<p>O,F1,F2,F3,F4,F5,O5,O3 Captar servicio integral de distribución con los clientes consolidados y desarrollar alianza estratégica con empresas <i>retail</i>.</p> <p>F1,F2,F3,F4,F5,O5 Desarrollar una estrategia para conseguir integración vertical hacia atrás con empresa de imprenta gráfica.</p>	<p>O5,O3,D11,D13 Desarrollar un programa de Costos de la calidad que le provea respaldo al programa de gestión de la calidad e implantar un costeo ABC.</p>
<p>Estrategias (FA)</p>	<p>Estrategias (DA)</p>
<p>O3,A2,A3,A4 Desarrollar un programa de integración tecnológica interna para reforzar la calidad y eficiencia del servicio postal, que permita responder a las exigencias del mercado.</p> <p>Interconectar el sistema interno con el de los clientes, a través de la implementación de sistema EDI para comunicación ágil.</p> <p>Optimizar nuevos servicios basados en la Tecnología de la Información como aplicaciones móviles, envío en tiempo real de la confirmación de entrega, a través de imágenes subidas desde el móvil, que garantice un óptimo servicio de rastreabilidad de los envíos por medio de los celulares.</p>	<p>A3, A10, D1,D2,D4,D1,D2,D9 Implementar un Plan de Capacitación y charlas de concientización para mejorar la calidad del servicio.</p> <p>Implementar un plan estratégico y definir objetivos organizacionales, buscar alinearlos con la cultura organizacional y mejorarla, a través de la retroalimentación a tiempo.</p> <p>Crear un MOF que sirva de lineamiento y orientación para los colaboradores.</p> <p>D1,D4,D5,D7,D11,D14,A5,A6,A9,A2 Implementar un sistema de gestión de calidad para incrementar la competitividad y promover una cultura de calidad total, que permita la satisfacción de los clientes internos y externos.</p>

<<Continuación>>

F1,F2,F3,F4,F5,A7,A5,A1 Realizar el análisis de costo beneficio, orientado a incrementar recursos para el servicio de logística liviana y compra de máquina ensobradora-habilitadora.	Realizar el control de los procesos mediante la utilización de indicadores de desempeño; con el fin de, conocer la situación actual y evaluar actividades críticas para el desarrollo del servicio y la mejora continua
F1,F2,F3,F4,F5,A7,A9,A3, Desarrollar alianza estratégica con operador de transporte terrestre y empresas <i>retail</i> .	D1,D6,D7,D12,A2,A3,A4 Implementar un sistema de gestión de seguridad de la información, que brinde confianza a los clientes que entregan su BBDD para iniciar el servicio.

FUENTE: Elaboración Propia (2015)

4.3.3. ANÁLISIS DE LA MATRIZ BCG

Considerando los servicios que ofrece RETTOL S.A.C., según la modalidad de entrega, se elaboró la matriz BCG la cual permite identificar las estrategias que se deben seguir en la organización, para gestionar de manera correcta el portafolio de servicios que ofrece actualmente. Ver Figura 11.

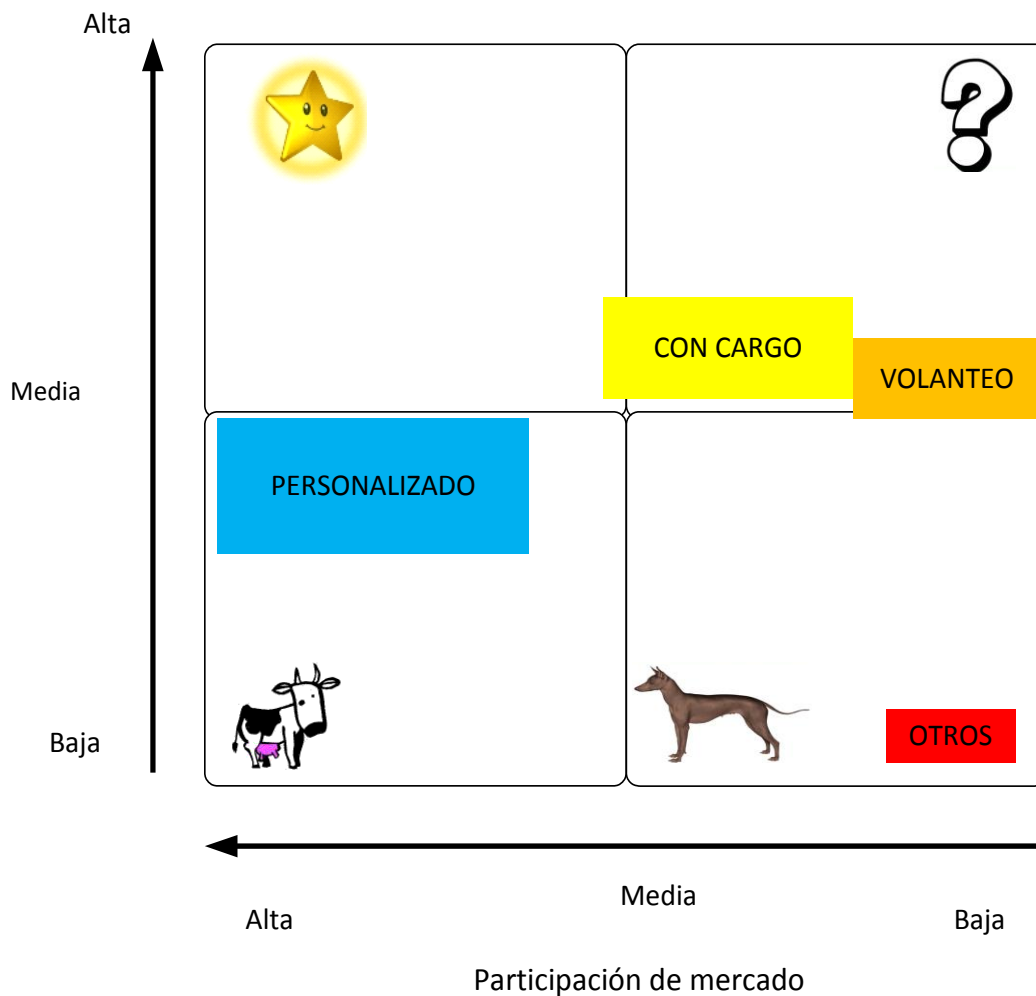


Figura 11: Matriz BCG de RETTOL S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia (2015)

En función de la información de las ventas en el año 2015, se elaboró el Cuadro 14, en el cual se puede observar que de los 4 tipos de servicios por tipo de envío, que ofrece actualmente RETTOL S.A.C., el 50 por ciento son “interrogante”; el 25 por ciento “vaca” y 25 por ciento “perro”. También se observa que en término de tráfico postal, el 56 por ciento se encuentra en la categoría vaca; el 42 por ciento dentro de la categoría signos de interrogación; un 1 por ciento dentro de la categoría “perro” y no cuenta con servicios “estrella”.

Cuadro 14: Cuadro resumen de la Matriz BCG de RETTOL S.A.C.

Servicios	¹ Tráfico postal (N° Envíos)	Porcentaje	² Participación del servicio	³ Tasa de crecimiento	Categoría
Personalizado	13,982,648.00	56%	56%	-0.20%	Vaca
Con cargo	2,347,984.00	9%	30%	0,73%	Interrogante
Volanteo	8,128,021.00	33%	7%	0,36%	Interrogante
	N° Transacciones				
⁴ Otros	343,655.00	1%	7%	-0,90%	Perro
TOTAL	24,802,308.00				

FUENTE: Elaboración propia (2015)

Como se ha podido observar en el Cuadro 14, a pesar de los beneficios particulares que se ofrecen en cada servicio, la participación de mercado es baja. Se recomienda realizar un análisis de las proyecciones de crecimiento de la demanda y de la estructura de costos internos, a fin de decidir, entre el uso de estrategias intensivas o desinvertir; según sea conveniente, además para realizar un estudio más preciso se recomienda desglosar de la estructura de las ventas, los servicios mencionados, es decir, el servicio “Cargo”, dividirlo en servicio “Sobres”, servicio “Paquetería”, servicio “Valorado”, servicio “Traslado a tiendas” y no contabilizarlos como un solo servicio “Cargo”.

Por otro lado, se identificó un servicio “Vaca lechera” para el servicio “Personalizado”, en este servicio se ha alcanzado una alta participación, debido a que el mayor tráfico de envíos postales son demandados por empresas del sector *Retail*, los cuales, conforman el mayor porcentaje de ingresos para RETTOL S.A.C. , que demandan el servicio como parte de su marketing promocional y relacional, aprovechando las temporadas de campaña para dar inicio al aumento del tráfico postal de este rubro, sin embargo, una falta de estudio de

¹ Los datos se obtuvieron a partir de información interna de RETTOL S.A.C.

² En función a las ventas

³ Variable evaluada mediante la comparación de la información interna de RETTOL S.A.C. de los años 2014 y 2015

⁴ Otros incluye servicios prestados que involucran solamente uno de los siguientes: asesoría, habilitado, digitación, digitalización, *in house*.

capacidad junto con la deficiente infraestructura de RETTOL S.A.C., ocasiona bajas en los pedidos del servicio, es decir, no aprovecha al máximo la demanda de sus clientes. Se recomienda defender la participación en este mercado y reforzar la lealtad de los clientes pudiendo ser a través de descuentos; valor añadido como se viene ya realizando en la actualidad, como servicio de georreferenciación, y otros.

Siguiendo con el análisis se pudo identificar 2 servicios “Interrogante”:

- El servicio con Cargo: El servicio con cargo tiene un crecimiento de las ventas que va en aumento, aunque la participación en el mercado es relativamente bajo, sin embargo va alcanzando la media, lo que significa que pueda ser un servicio que se dirige a convertirse en servicio “estrella”. Este comportamiento va de la mano con el creciente aumento a nivel nacional de la paquetería y el servicio “Courier” o “Urgente” y servicio “Valorado”, en oposición al servicio "Sobres" que es un mercado estancado y con prospección al declive. Este servicio representa el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, infraestructura, que se traduce en unas necesidades de inversión.
- El servicio Volanteo: Este servicio se inclina a convertirse en producto “perro” porque su participación en el mercado es muy baja, sin embargo, el crecimiento de las ventas es mediano, esto debido a que atiende a un segmento de clientes empresariales de tipo *Retail*, que demandan servicios de publicidad intensiva, lo que no sólo requieren de volanteros ni personal que los gestione, sino que incluya en el servicio la publicidad y nuevas soluciones a estas. Aunado al crecimiento desacelerado en ventas del sector *Retail* y una intensiva guerra entre competidores de este mercado, sería conveniente invertir en brindar un servicio con un mayor valor añadido como análisis de *trade marketig*, que funcione como estrategia para aumentar la participación en el mercado.

Por último, se identificó un servicio de tipo “perro”, con un bajo crecimiento de las ventas y de la participación en el mercado, denominado a este ítem como servicio “Otros”. Este servicio tiene como clasificación a los servicios de digitación, digitalización e *in house*. El servicio de digitación fue una vez “estrella” y altamente demandada por empresas del sector bancario y AFP, en los tiempos de inicio de RETTOL S.A.C., y se ofrecían y

demandaban estos servicios siendo altamente rentables, pero a través del tiempo y con la modernización, este servicio declinó; en la actualidad se mantienen y se ofrecen estos servicios para dar complementariedad a los servicios básicos que ofrece la empresa o como valor agregado al servicio postal, pero en este ítem se aprecia las transacciones que se realizan como solicitud a alguno de estos servicios (sin venta del servicio básico). Por lo expuesto, debería considerarse en invertir mínimamente en este tipo de servicios “Perro” o mejorarlos para el caso del servicio de “digitalización” e “*in house*”.

4.3.4. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Se realizó el análisis de la cadena de valor de RETTOL S.A.C., en el cual se identificaron y describieron las actividades primarias y las de apoyo (ver Figura 12).

a. Actividades primarias

Las actividades primaria son aquellas en las que se ha centrado el interés del presente trabajo de investigación, porque, dentro de estas actividades se consideran todos aquellos procesos que intervienen de manera directa en la creación del servicio, entendido como a la venta, la preparación, el habilitado, la distribución, la devolución y su servicio postventa.

- **Logística Interna:** Esta actividad comprende desde la elaboración de la orden de compra, para ser enviado al proveedor; la programación de vehículos, para el recojo de materiales; hasta el retorno a los proveedores.
- **Logística Externa:** Aquí, se programan los vehículos para trasladar las mercaderías y documentos que salen del centro de acopio hasta la instalación del operador terrestre o aéreo, para su distribución. Incluye además, la gestión de devoluciones de material sobrante al cliente o devolución de mercadería, esto permite establecer un contacto directo con el cliente, por lo que, su importancia estratégica es clave (logística inversa).
- **Operaciones:** Aquí se trabaja con los materiales del cliente desde la logística de entrada, para luego acondicionarlos según requerimiento del cliente; hasta su clasificación, entrega y confirmación de su entrega mediante la imagen del acuse de

recibo. Consta de las siguientes actividades: impresiones, habilitado, clasificación, despacho, reparto, descargo y digitalizado.

- **Comercial:** Para dar inicio a las operaciones; las ventas, se realizan de manera personalizada, los ejecutivos de cuenta se encargan de la toma, procesamiento de pedidos y recepción de base de datos, según requerimiento del cliente. Se adapta el desarrollo y ejecución del servicio, previo acuerdo con el Gerente Comercial. Con el objetivo de brindar soluciones a los problemas empresariales. El área GIS Y DATA realiza la normalización de la base de datos y la aplicación del geomarketing, según tipo de servicio, para brindar soluciones a las interrogantes de promoción para el cliente, como valor agregado a los servicios básicos que ofrece RETTOL S.A.C.
- **Servicio Post Venta:** Es la parte final de la cadena de valor, cubre varias actividades según línea de negocio desde inspección por reclamo; supervisión; verificación de entregas, para constatar si se cumplen satisfactoriamente; devolución de documentos rezagados; atención y resolución de reclamos.

b. Actividades de apoyo

Aquí se encuentran las actividades que brindan apoyo a toda la organización.

- **Infraestructura de la empresa:** Incluye los procesos que desempeñan los colaboradores en las actividades relacionadas con la administración, planificación, contabilidad, tesorería y asuntos legales.
- **Administración de Recursos humanos:** Las actividades que comprenden la administración de recursos humanos como la selección y reclutamiento, contratación, evaluación y ambiente de trabajo, remuneración y planillas. No se cumplen en la totalidad las actividades programadas para las capacitaciones, estas se realizan según el tiempo disponible y en función de la carga de trabajo.
- **Tecnología:** Desarrollo del Sistema de Mensajería (nivel operativo), lectura de código de barras de las piezas en las actividades de asignación y descargo de

documentos, que permite la rastreabilidad desde el despacho de los documentos hasta el momento en el que son retornados, lo cual permite el seguimiento de la correspondencia mediante el uso de la plataforma web, en el cual el cliente puede visualizar el tracking de su servicio.

- **Abastecimiento:**

Aquí se encuentra las actividades destinadas a la adquisición de mobiliario y materiales de oficina, artículos necesarios para los procesos internos de la empresa; estos recursos soportan las actividades principales de los procesos de compras, ventas, operaciones y almacenaje transitorio.

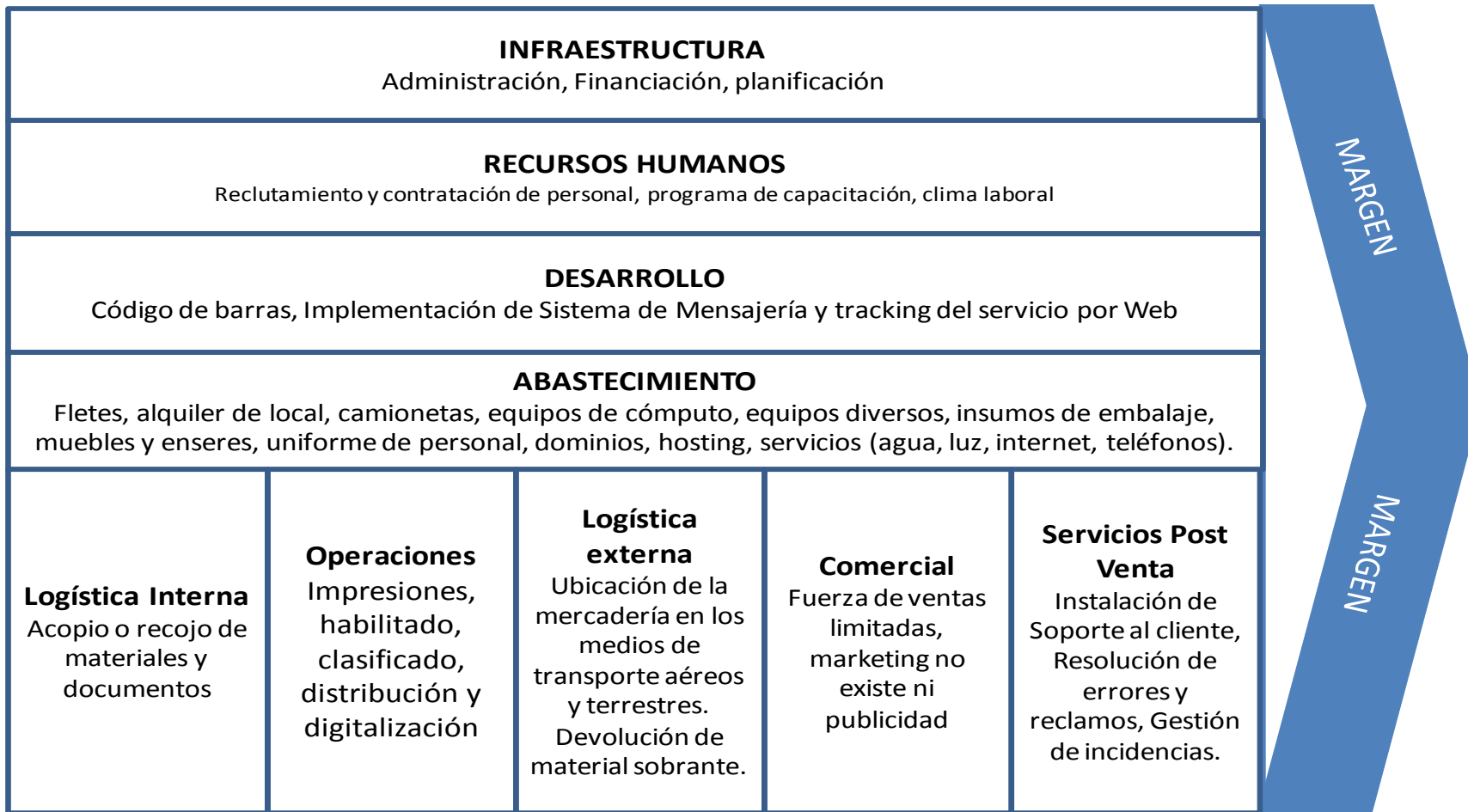


Figura 12: Cadena de Valor de RETTOL S.A.C.

FUENTE: Adaptado de Porter (1987)

4.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE MENSAJERÍA

Las actividades claves tienen como objetivo cubrir las necesidades de los clientes, y están ligados a los servicios que se prestan, por lo que se procedió a identificar y analizar cada una. A continuación, en el Figura 13 se muestran las actividades de los procesos de mensajería.



Figura 13: Procesos claves que intervienen en la prestación del servicio de mensajería

FUENTE: Elaboración propia (2015)

4.4.1. VENTAS

El Flujograma del proceso de ventas se encuentra descrito en el Anexo 10 y la descripción de los subprocesos de “ventas” se muestra a continuación:

a. Admisión

Este es un proceso clave en la empresa, es el que da inicio al servicio e influye la experiencia, trato y eficiencia del Ejecutivo de Cuenta, quien es la persona que recibe el

pedido de servicio y establece el valor del servicio, según los parámetros establecidos (peso, volumen, destino, modalidad de envío o contrato establecido). El Ejecutivo de Cuenta (EC) inicia el proceso con la generación de la orden de servicio (OS), el que ingresa al SM; posteriormente recepciona la BBDD del cliente la que envía a *GISyData*, para su normalización, realiza la programación de los servicios y la remite a las demás áreas para la programación de los recursos. Realiza el seguimiento durante la ejecución del servicio hasta su cierre, durante el proceso informa sobre el estado de los envíos postales al cliente y emite los reportes correspondientes.

Cuando el servicio requiere de un tratamiento o servicio adicional, complementario a los básicos, entonces el Ejecutivo de Cuenta comunica al Gerente comercial para la respectiva cotización y acuerdos. Si durante la ejecución del servicio el cliente reclama por algún inconveniente respecto al reparto o distribución, el Ejecutivo de Cuenta reporta la problemática al Supervisor de Campo, quien se encarga de auditar el servicio en mención e indagar sobre la problemática. Concluida la investigación, emite un informe final en el que detalla la conclusión y es enviado al área Comercial.

Al finalizar el servicio el Ejecutivo de cuenta elabora un informe de resultados, en donde se detalla la eficacia del servicio y el reporte de los registros para distribución, con los estados: entregado o no entregado; con el motivo de rezago y las observaciones encontradas en campo, si lo hubiese, y la guía de devolución. En la guía de devolución se detalla la cantidad de envíos realizados, rezagados y/o cantidad de material sobrante.

b. Normalización de BBDD del cliente

Finalizada la normalización de la BBDD (procesamiento de datos y zonificación) el Jefe de *GISyData* devuelve la BBDD al Ejecutivo de Cuenta. El Ejecutivo de Cuenta entrega al Cliente la BBDD normalizada para que este lo envíe a la Imprenta, encargada de sus impresiones según ordenamiento de la BBDD del material del cliente, posteriormente, el Ejecutivo de Cuenta carga la BBDD normalizada al Sistema de mensajería. Con la BBDD cargada en el Sistema todas las áreas están alertas de la llegada del material, del cliente, para dar inicio a la ejecución del servicio.

c. Recojo de Material y/o acopio

El Ejecutivo de Cuenta informa, al área de Habilitado, sobre el día y hora exacta de la llegada del material; según lo indicado por el cliente, también informa al Encargado de Control de Flota para que programe el recojo de los materiales impresos.

d. Atención de reclamos

El ejecutivo de cuenta es el nexo entre el cliente y la organización, para hacer llegar los reclamos y ofrecer soluciones. Cuando el EC recepciona alguna queja o reclamo referente al servicio, toma nota del número de OS y los correlativos correspondientes del servicio referente a reclamo, para ser enviados al área de Supervisión e iniciar las indagaciones. El Supervisor de Campo procede con la auditoría del servicio reclamado. Ya finalizada la auditoría el Supervisor emite un informe al Ejecutivo de Cuenta, en base al informe y los criterios del Ejecutivo y /o el Gerente Comercial, proceden a ofrecer soluciones al cliente. El Flujoograma del subproceso de supervisión por reclamo se encuentra descrito en el Anexo 15.

Aspectos Negativos identificados:

- Según las declaraciones del personal del área de Habilitados, los Ejecutivos de cuenta suelen olvidarse de ajustar la programación de los servicios, se confían de los envíos diarios que manejan, en consecuencia, perjudica la planificación para el abastecimiento de recursos para el área de habilitado, el área de despacho y la programación de rutas de las movilidades, ocasionando retrasos.
- Según declaraciones del Subgerente administrativo y el Tesorero, en repetidos casos, los Ejecutivos de cuenta liquidan el servicio con un precio de venta fuera de lo estipulado con el cliente, como consecuencia, recibieron reclamos por parte del cliente, y en otros casos, estos errores, fueron detectados por RETTOL S.A.C.
- Los Ejecutivos de cuenta interactúan constantemente con el área de *GISyData* para realizar el tratamiento de normalización y gestión de la base de datos del cliente, pero se pierde tiempo cuando el Georreferenciador le devuelve la base de datos

normalizada al ejecutivo de cuenta, en lugar de cargarlo al sistema de mensajería directamente.

- La carga de la base de datos al sistema de mensajería puede demorar en función al peso de esta, en esos casos el sistema funciona lento, afectando a los demás usuarios para la realización de sus transacciones, lo que ocasiona estrés en los colaboradores y dificulta en sus labores.
- Los Ejecutivos de Cuenta no manejan indicadores, no registran la cantidad de reclamos o tipo de reclamo por cartera de clientes que les fue asignada, lo que dificulta el análisis de la gestión del área Comercial.

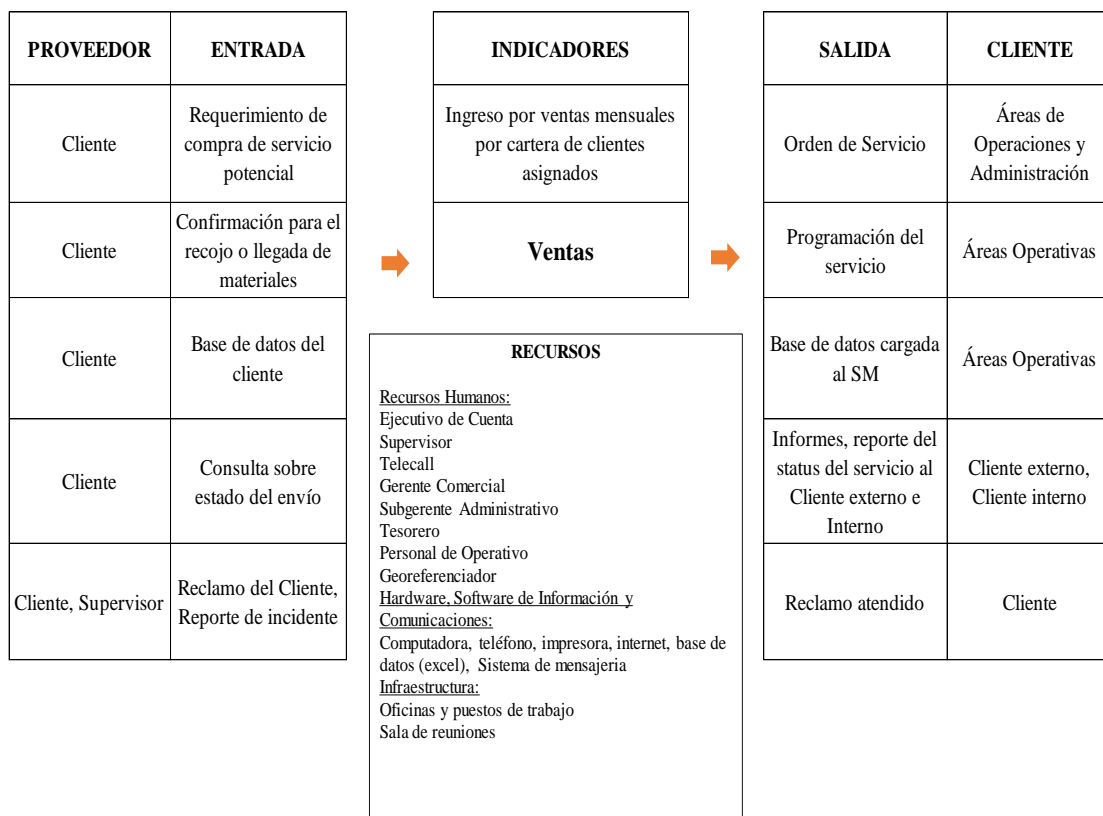


Figura 14: Esquema del proceso de Ventas

FUENTE: Adaptado de Fontalvo y Vergara (2010)

e. Subproceso Georreferenciación y Normalización de Base de Datos

Este es un proceso clave, generador de valor añadido para los servicios básicos, porque ofrece una solución personalizada para los proyectos de los clientes. Inicia con la recepción de la BBDD del cliente, que le es enviada por el Ejecutivo de cuenta, para que

sea gestionada, según la necesidad del cliente o del servicio a ejecutar. Se realizan los siguientes tratamientos a la BBDD: depuración, es decir reconocer los registros que serán distribuibles de la base de datos; enriquecimiento de base de datos; zonificación, agregar coordenadas geográficas a la base de datos para que pueda ser visualizada en un mapa; generación de mapas temáticos; diseño de áreas de impacto, para la distribución de material de publicidad; segmentación, para los objetivos del proyecto y finaliza con el envío de la base de datos, normalizada, al Ejecutivo de Cuenta. Cabe resaltar que la georreferenciación se realiza para los servicios de volanteo o campañas.

Procesamiento de datos y zonificación: En esta actividad se da tratamiento a la BBDD del cliente, de manera que, queden listas para el proceso de Impresión, cabe indicar que los clientes de RETTOL S.A.C. cuentan con bases de datos heterogéneas, tanto en forma como en los sistemas que los administran. Por tanto, el procesamiento de la BBDD de cada cliente varía según las especificaciones de cada uno.

⁵**Diseño de áreas de impacto:** Todas las acciones de diseño se apoyan en el análisis de la BBDD, punto importante que ayuda a diseñar campañas de marketing para el cliente. En RETTOL S.A.C. se ejecutan empleando soporte físico; es decir, para los servicios de volanteo, ya sea por intersecciones o punto fijo. Según requerimiento del cliente, también se brinda el servicio de diseño de áreas de impacto para ejecución en otros canales, sin contar con el servicio básico de volanteo. Este subproceso consiste en diseñar áreas de influencia en los cuales será óptima la publicidad. Terminado el diseño se generan mapas temáticos con los puntos a distribuir y tiempo aproximado en llegar a los puntos. Estos mapas son, posteriormente, enviados al cliente, a través del Ejecutivo de cuenta, y seguido a su aprobación los mapas son remitidos al Subgerente de Operaciones de RETTOL S.A.C. para dar inicio a la distribución.

⁵ Nota: Para el alcance del Trabajo Académico, sólo se tomaron en cuenta los servicios de mensajería, excluyendo al servicio de volanteo.

Aspectos Negativos identificados:

- Por declaraciones del personal de despacho, se evidenció que el personal de *GISyData* no realizaba el 100 por ciento de las revisiones a las direcciones de cada registro de la BBDD, de los clientes, ocasionando que el personal operativo exceda en el gasto de recursos para imprimir los cargos o etiquetas y; en el habilitado, mano de obra para una correspondencia que no es distribuible, por ejemplo en el caso de las direcciones incompletas.
- El exceso de carga de trabajo ocasiona estrés en el personal encargado de la georreferenciación, lo que ocasiona que algunos servicios se demoren en ser atendidos. Así como la pérdida de servicios futuros, además, no se realizaban las actualizaciones periódicas a la BBDD de *Map Info* y hubieron equivocaciones en el tratamiento de información para los clientes internos.

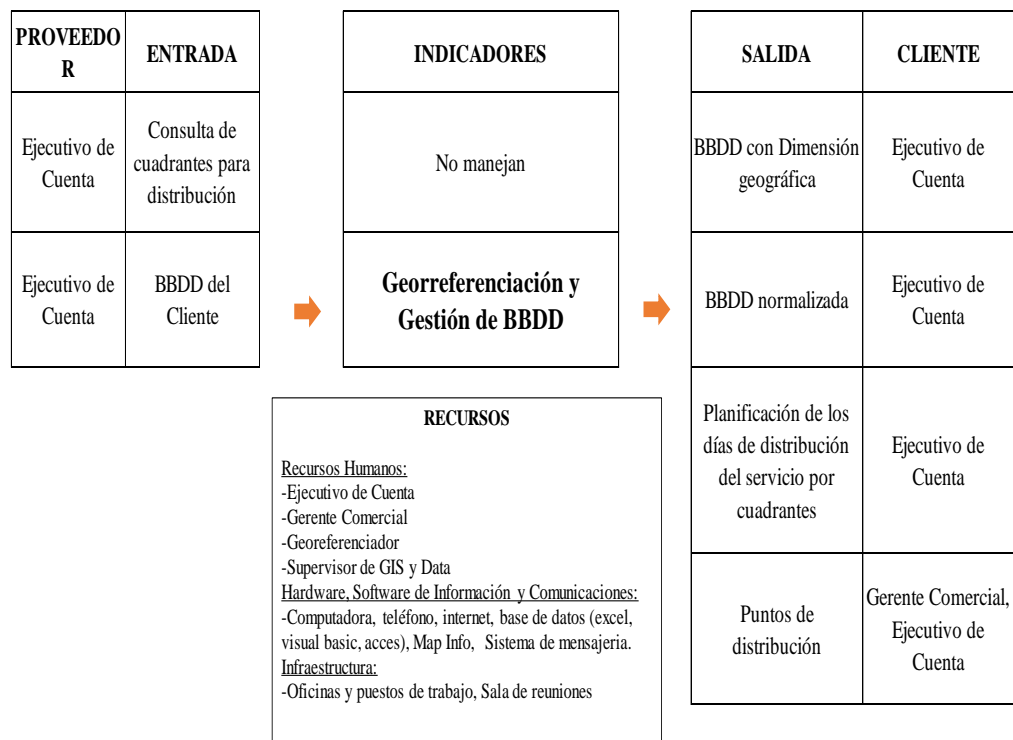


Figura 15: Esquema del subproceso Georreferenciación y Gestión de Base de Datos

FUENTE: Adaptado de Fontalvo y Vergara (2010)

4.4.2. TRATAMIENTO

Este proceso comprende desde la recepción de los materiales del cliente, hasta su habilitado. El proceso inicia con la impresión de las etiquetas o cargos, según ficha técnica de especificación de servicio, de cada cliente, se generan las impresiones correspondientes para ser empalmadas con cada pieza (material del cliente) según cada registro de la BBDD. Finalizado el proceso se entrega a despacho el material habilitado.

El Flujograma del proceso de tratamiento se encuentra descrito en el Anexo 11 y la descripción de los subprocesos de “tratamiento” se muestra a continuación:

a. Impresiones

El auxiliar de impresiones realiza los cuadros previos para las impresiones de etiquetas o cargos. Verifica el diseño a imprimir (según especificación del cliente) y que la base exportada del SM cuente con todos los campos. Genera los códigos de barras para cada destinatario. El Sistema de Mensajería (SM) tiene una base de datos que permite guardar un registro único para cada uno de los destinatarios, donde se almacena los datos relevantes para el servicio de mensajería (subproceso de normalización). El encargado de impresiones importa la BBDD del SM y lo enlaza al programa *Bartender* para la generación de códigos de barra para cada registro (destinatario). Los códigos de barras a emplear son: *Code 39 –ASCII* completo para la impresión de cargos; mientras que para la impresión de etiquetas se utiliza el *Code 128*. Finalizado el cuadro y generado los códigos de barra inicia la impresión.

b. Habilitado

El habilitado de cada sobre está en función de la ficha técnica del servicio y los operarios habilitadores son responsables del habilitado del material. El encargado del área de habilitado realiza los controles de calidad durante y finalizado el habilitado.

Durante el habilitado pueden surgir alertas como falta de materiales del cliente o sobrantes, para los cuales, el Encargado del habilitado es responsable de su comunicación inmediata

al Ejecutivo de Cuenta a cargo del servicio. Toda operación de la empresa se basa en cada registro de la BBDD, que se visualiza a través del SM, por ello es indispensable el cuidado de que cada registro de la BBDD tenga su correspondiente material, es importante de que el orden de cada registro coincida con el orden de los materiales por habilitar (aplica a los sobres con cargo y personalizados).

Aspectos Negativos identificados:

- Se pudo constatar, consultando con el Subgerente de Operaciones, que debido a la alta carga de trabajo, no se realizaron los controles de calidad durante el habilitado, en varios casos, se encontraron con lotes de materiales mal habilitados teniendo que reprogramar el servicio.
- La programación del servicio, elaborada por el EC, marca un tiempo aproximado para la llegada del material; sin embargo, el inicio del proceso de tratamiento depende de la llegada del material del cliente (lo trae una imprenta en la mayoría de las veces), no teniendo horario fijo para su llegada, en muchos casos el material llega fuera del horario de trabajo, para ello el personal de vigilancia llama por teléfono al responsable de habilitado, pero no alcanza tiempo suficiente para que se coordine con el personal subcontratado, ya que este no es fijo, y no hay seguridad de cubrir el total de personal operario requerido para un servicio durante el tiempo que no ha sido programado. Aunque, estos incidentes no son tan frecuentes, se han dado varios casos durante el semestre.
- Los Ejecutivos de Cuenta, en la mayoría de las ocasiones, no entregaron la muestra del “nuevo servicio” a ejecutarse al Encargado de Habilitados, ni la ficha técnica del servicio, porque suponían que el personal de habilitados, que ya por la experiencia que tienen en sus puestos, saben cómo se ejecutan los servicios; sin embargo, hubo rotación de personal el cual a pesar de ser capacitado, tuvo dificultades y confusión, por lo que mandaban reiterados correos electrónicos confirmando y preguntando por los detalles para el habilitado del servicio. Los Ejecutivos de cuenta se reusaban a remitir tales requerimientos (Ficha técnica y Muestra del servicio) por la demanda de tiempo que suponía enviárselos.
- Cuando el material del cliente, o correspondencia, es trasladado de un área a otra dentro de la empresa, las áreas, a fin de aprobar las cantidades recibidas y su estado

de recepción, firman un cargo; el cual se procesa de forma manual lo que ocasiona demoras en el flujo de las operaciones.

- Según declaraciones del personal de habilitado, en varias ocasiones el material del cliente llegó en desorden; es decir, no hubo concordancia con el ordenamiento de la BBDD normalizada, lo que generó que el servicio se retrase. Estos incidentes son, siempre, comunicados por el Encargado de Habilitados al Ejecutivo de Cuenta a cargo del servicio.

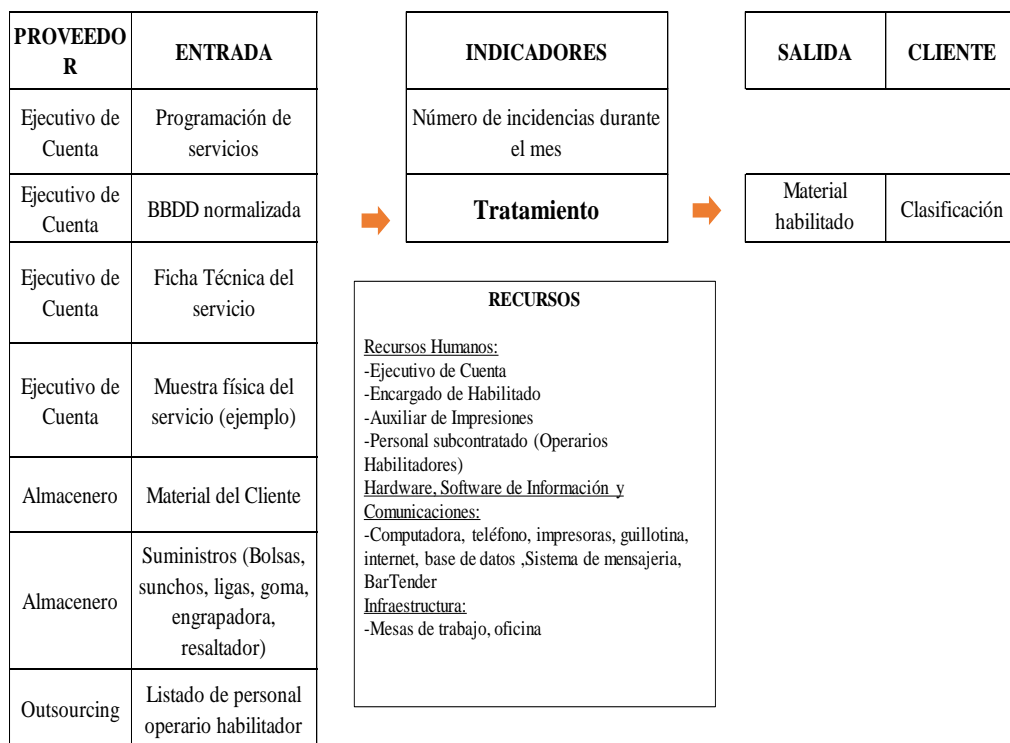


Figura 16: Esquema del proceso de Tratamiento

FUENTE: Adaptado de Fontalvo y Vergara (2010)

4.4.3. DISTRIBUCIÓN

El Flujograma del proceso de distribución se encuentra descrito en el Anexo 12. Este proceso consta de 5 subprocesos: clasificado, despacho, reparto, descargo y control de calidad al reparto (supervisión).

b. Clasificado

El Encargado del área de clasificado (Líder del área) revisa la cantidad de piezas recepcionadas y las distribuye, entre los clasificadores del área, para su clasificado en el que consiste en ubicar cada pieza por zonas de distribución; en función de su último día de reparto, prioridad, cuadrante y dirección. Se almacenan las piezas en los casilleros separados por cada cuadrante de Lima. Las piezas que están próximas a distribución son agrupadas en jabas (en función al cuadrante de reparto) y entregadas a despacho para la generación de su ruta en el SM.

c. Despacho

Los liquidadores registran en el Sistema de Mensajería, mediante la lectura del código de barras, cada pieza que pertenece a un grupo dentro de la jaba; para la creación de la ruta de reparto. Una vez generada la ruta (con código), cada pieza se le es asignada a un mensajero; el resultado de la asignación es la generación de la “guía de reparto”, la que es entregada al mensajero junto con las piezas, antes de su salida al reparto.

d. Reparto

El mensajero, a primera hora de su jornada, recibe las piezas que le son entregadas por el liquidador y la guía de reparto; en la cual se detallan la cantidad de piezas a distribuir, código postal y tipo de distribución de cada pieza. El mensajero realiza un breve ruteo del total de piezas antes de salir a reparto, una vez conforme con las cantidades que figuran en la guía y los físicos, firma la guía de reparto en señal de conformidad con lo que recibe, deja la copia en el área de despacho y sale al campo para el reparto.

El mensajero entrega la correspondencia según las especificaciones y tipo de envío, considerando si es un envío con cargo o bajo puerta/buzón. Si es un envío con cargo obligatoriamente llena el acuse, ver Figura 16.

El cliente exige como prueba de la entrega, que los campos en los acuses sean llenados conforme a sus indicaciones. Los campos varían según la especificación del cliente. Los que mayormente se emplean en los acuses de envío son los siguientes:

- Nombre del Remitente, en este caso el cliente de RETTOL S.A.C.
- Dirección del Destinatario
- Nombre del servicio y tipo de documento
- Código postal y fecha del plazo de distribución
- Referencia de la persona a la que entrega la correspondencia, con opciones como titular, familiar, etc.
- Nro. de intentos de visita
- Complemento de dirección y dirección recuperado; en este caso el mensajero llena los datos que complementan la dirección porque no corresponde con la dirección descrita en el acuse; este campo es empleado para actualizar posteriormente la base de datos de RETTOL S.A.C.
- Campos para marcar, sobre la referencia de la casa donde se deja la correspondencia.
- Campos para marcar el tipo de motivo de no entrega o estado de la entrega.
- Campo para la firma o sello
- Observaciones

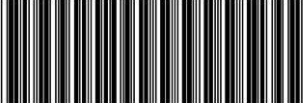
FECHA DE DISTRIBUCIÓN 21/04 al 26/04		 11442000001	ABRIL		2015																																					
			<input type="checkbox"/> 21	<input type="checkbox"/> 22	<input type="checkbox"/> 23	<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 25	<input type="checkbox"/> 26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																
				A	B	C	D	E	F	G	H																															
DISTRIBUCIÓN POR 20103342.0 AG VIA JESUS SALVADOR				<input type="checkbox"/> 1ra Visita/...../.....		<input type="checkbox"/> Dir. recuperado																																				
Ref: SAN LUIS CAÑETE LIMA L99 PROVINCIA										<input type="checkbox"/> 1 titular <input type="checkbox"/> 2 familiar <input type="checkbox"/> 3 empleado(a) <input type="checkbox"/> 4 vigilante <input type="checkbox"/> 5 Sello <input type="checkbox"/> 6 buzón <input type="checkbox"/> 7 Bajo/p																																
										<table border="1"> <thead> <tr> <th>INMUE</th> <th>PISOS</th> <th>COLOR</th> <th>PUERTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Casa</td> <td><input type="checkbox"/> Uno</td> <td><input type="checkbox"/> Amarillo</td> <td><input type="checkbox"/> Madera</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Dpto</td> <td><input type="checkbox"/> Dos</td> <td><input type="checkbox"/> Rojo</td> <td><input type="checkbox"/> Metal</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Edif.</td> <td><input type="checkbox"/> Tres</td> <td><input type="checkbox"/> Azul</td> <td><input type="checkbox"/> Vidrio</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Quinta</td> <td><input type="checkbox"/> Cuatro</td> <td><input type="checkbox"/> Verde</td> <td colspan="2">HORA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Tienda</td> <td><input type="checkbox"/> 5 a +</td> <td><input type="checkbox"/> Blanco</td> <td colspan="2">8-12 am</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td><input type="checkbox"/> Otros</td> <td colspan="2">12 - mas</td> </tr> </tbody> </table>		INMUE	PISOS	COLOR	PUERTA	<input type="checkbox"/> Casa	<input type="checkbox"/> Uno	<input type="checkbox"/> Amarillo	<input type="checkbox"/> Madera	<input type="checkbox"/> Dpto	<input type="checkbox"/> Dos	<input type="checkbox"/> Rojo	<input type="checkbox"/> Metal	<input type="checkbox"/> Edif.	<input type="checkbox"/> Tres	<input type="checkbox"/> Azul	<input type="checkbox"/> Vidrio	<input type="checkbox"/> Quinta	<input type="checkbox"/> Cuatro	<input type="checkbox"/> Verde	HORA		<input type="checkbox"/> Tienda	<input type="checkbox"/> 5 a +	<input type="checkbox"/> Blanco	8-12 am				<input type="checkbox"/> Otros	12 - mas	
INMUE	PISOS	COLOR	PUERTA																																							
<input type="checkbox"/> Casa	<input type="checkbox"/> Uno	<input type="checkbox"/> Amarillo	<input type="checkbox"/> Madera																																							
<input type="checkbox"/> Dpto	<input type="checkbox"/> Dos	<input type="checkbox"/> Rojo	<input type="checkbox"/> Metal																																							
<input type="checkbox"/> Edif.	<input type="checkbox"/> Tres	<input type="checkbox"/> Azul	<input type="checkbox"/> Vidrio																																							
<input type="checkbox"/> Quinta	<input type="checkbox"/> Cuatro	<input type="checkbox"/> Verde	HORA																																							
<input type="checkbox"/> Tienda	<input type="checkbox"/> 5 a +	<input type="checkbox"/> Blanco	8-12 am																																							
		<input type="checkbox"/> Otros	12 - mas																																							
										Motivos <input type="checkbox"/> 1. Se mudó <input type="checkbox"/> 5. Rechazado <input type="checkbox"/> 2. Dir. Errada <input type="checkbox"/> 19. No hay acceso <input type="checkbox"/> 3. No vive ahí <input type="checkbox"/> 14. Otros																																
FIRMA o SELLO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO _____ DNI <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO _____																																										
Observaciones <input type="checkbox"/>																																										

Figura 17: Modelo acuse de envío

FUENTE: RETTOL S.A.C. (2015)

e. Descargo

Al culminar la jornada el mensajero regresa al Nodo para realizar el descargo. Entrega la correspondencia al liquidador; la correspondencia que no pudo ser distribuida (rezagada), con sus respectivos cargos; los cargos de las entregas efectuadas, junto con su respectiva guía donde detalla el total de “cargos” (acuse de recibo por correspondencia entregada); “motivos” (acuse de correspondencia no entregada) y material rezagado.

El mensajero hace las siguientes especificaciones: si fue entregada, la persona a la que se entregó; si la entrega fue en un buzón o bajo puerta o en caso de no ser entregada, el motivo.

El liquidador realiza la lectura del código de barras de cada accuse devuelto y en el SM hace un cruce de las cantidades entregadas y recibidas (cruce de información). Posteriormente, para la verificación de la correspondencia que no pudo ser entregada, realiza el flujo lógico de los acuses motivados, para determinar si hay consistencia con el tipo de motivo expuesto por el mensajero. Además, verifica si hay pendientes de lectura como cargo propio del cliente que no es devuelto, etc. Cuando no hay observaciones respecto a la entrega y acuses devueltos, estos son agrupados y entregados junto con el material rezagado al área de digitalización.

f. Control de Calidad de las Operaciones

Se tiene como objetivo cerrar el servicio satisfactoriamente, a tiempo y proveer soluciones inmediatas ante incidencias que se puedan presentar en las operaciones, dentro de la empresa, durante los repartos para ello se realizan dos tipos de control:

- **Seguimiento Backoffice:** Se realiza el monitoreo de la ejecución de cada operación, donde se revisa diariamente el total clasificado, despachado, descargado y si cumplen con los tiempos de servicio. El objetivo del monitoreo es controlar que cada etapa u operación para el desarrollo del servicio, se sitúe dentro del rango del tiempo esperado para cumplir con los tiempos pactados con el cliente.

- **Supervisión al reparto:** El área de Supervisión de campo se encarga de realizar el seguimiento del reparto de los servicios de mensajería, para verificar si se cumple realmente con los repartos y la eficiencia de la modalidad de entrega, además, de poder detectar incidentes, con ello, la empresa se anticipa a poder solucionarlos antes de generar molestias al cliente. Se realizan dos tipos de supervisión al reparto: en campo y verificación telefónica. El Flujograma del subproceso de supervisión a reparto se encuentra descrito en el Anexo 14.

Aspectos Negativos identificados:

- Frecuentemente, se observa el mal llenado de los acuses, según las declaraciones del personal de despacho, los mensajeros retornan acuses en mal estado o llenados incorrectamente, es decir, mal redactados o con inconsistencias, porque el tipo de motivo marcado no corresponde, lo que ocasiona que se reimprima el cargo, ya que el cliente no acepta cargos en mal estado. Otro problema es que el mensajero pierde el cargo lo que le conlleva a ser sancionado.
- Uno de los más grandes inconvenientes durante el reparto de la correspondencia es que, en varias oportunidades el personal mensajero ha sido atacado por perros o ladrones, según las declaraciones del personal de supervisión. En el caso de robo, sientan una denuncia, pero dificulta la consecución del servicio, generando demora.
- Una de las principales problemáticas, según el personal de despacho, es el retraso en los descargos, porque el mensajero retorna al día siguiente de su asignación y en el momento de realizar su descargo entrega la guía y correspondencia al liquidador, de la jornada anterior, lo cual dificulta a los liquidadores realizar ambas actividades al mismo tiempo (asignación y descargo de sobres). Los liquidadores, debido a falta de tiempo, no realizan el descargo inmediato, sino que confían en la buena fe del mensajero y realizan un conteo aproximado de los retornos, por ello, en varias ocasiones no se identificaron a tiempo los faltantes.
- La tardanza del personal mensajero es frecuente, lo que genera retraso para la entrega de correspondencia, por lo que demora el reparto; además, por este motivo se ve afectada la programación de la flota vehicular.
- Según declaraciones del Subgerente de Operaciones, existe un aumento de la baja tasa en la efectividad de la distribución de la correspondencia.

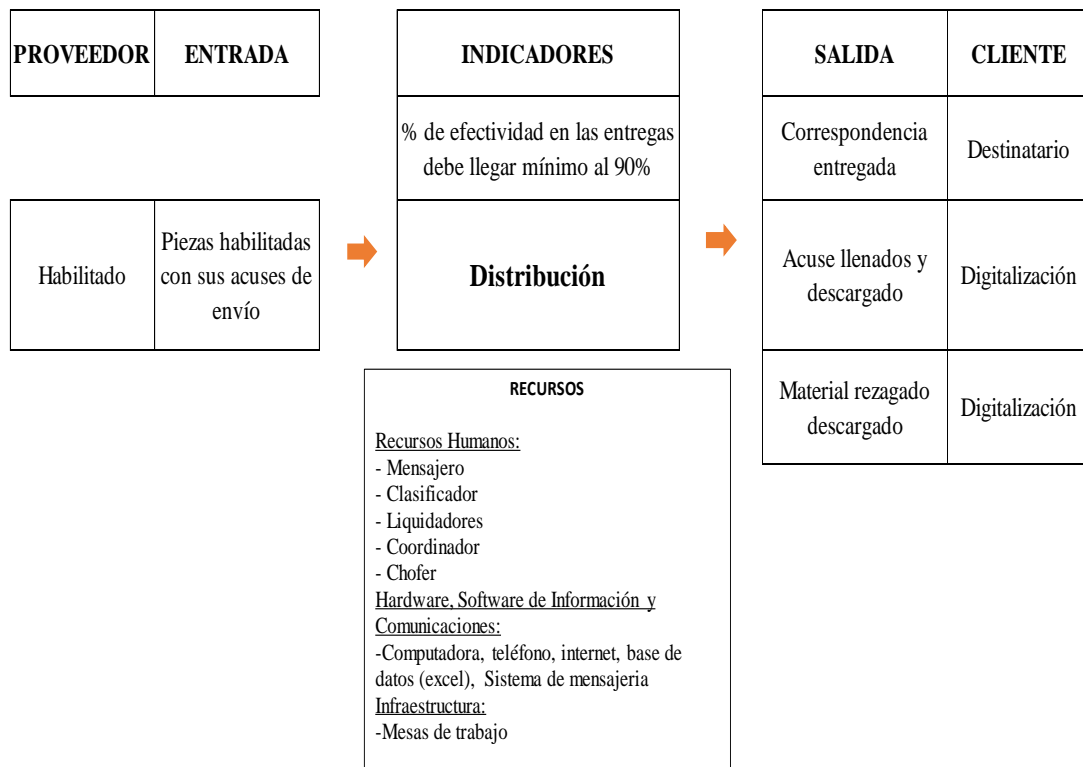


Figura 18: Esquema del proceso de Distribución

FUENTE: Adaptado de Fontalvo y Vergara (2010)

f. Subproceso Supervisión a Reparto

El proceso de Supervisión está orientado a inspeccionar la ejecución de la distribución en campo y comprobar que el reparto de correspondencia se efectúe conforme a los requerimientos del cliente. En este proceso se identifican las causas de las incidencias que se puedan presentar durante la inspección, con la finalidad de evitar o disminuir el impacto que estas puedan generar. Consta de 2 tipos:

- **Supervisión programada:** Este subproceso inicia con la llegada del servicio, para ello, se programa la supervisión en función de la información del Sistema de Mensajería, la que registra la BBDD de cada servicio; luego, se extrae una muestra, en base a los registros, se distribuyen los puntos en los cuadrantes definidos, finalmente, se programa una fecha para su supervisión.

El auditor sale a campo con los formatos a muestrear y es responsable de corroborar personalmente si la distribución fue efectuada (servicios “con cargo”). Varía la modalidad de supervisión según el tipo de servicio para reparto; para reparto de “volantes”, la supervisión se realiza en el momento del reparto; para servicios “con cargo”, la supervisión se realiza finalizado el reparto. También, se realiza la supervisión de servicios “con cargo” y “personalizados” mediante *Call Center*, en el cual la operadora realiza llamadas al destinatario de la correspondencia, con la finalidad de corroborar si el servicio se desarrolló dentro de los parámetros exigidos por el cliente. Según los resultados de la supervisión por *Call Center*, mediante muestreo por llamadas, se procede a tomar acciones. Se declara incidencia a todo hecho que implica una distorsión del servicio brindado, se determina que existe una incidencia en la distribución cuando el porcentaje de efectividad está por debajo de 65 por ciento, en este caso, se programa una supervisión en campo. Finalizado el muestreo en campo, se procede a su análisis, se declara incidencia a todo hecho que implica una distorsión del servicio brindado, se determina que existe una incidencia en la distribución cuando el porcentaje de efectividad está por debajo de 75 por ciento. Finalmente se elabora un Informe de Supervisión, en el cual se detalla el asunto, fecha, datos del supervisor a cargo, modalidad de inspección y se adjunta el registro de supervisión en campo.

- **Supervisión por reclamo:** Este subproceso inicia con la recepción del comunicado del Ejecutivo de Cuenta, informando la notificación de incidencia del cliente. A partir de la revisión de la notificación, se corroboran los datos completos de la persona que ingresa el reclamo y el motivo del reclamo; posteriormente, se asigna a un Auditor de campo, quien realizará la verificación domiciliaria. Finalizada las investigaciones el Coordinador del área procede a generar un informe, adjuntando las pruebas recabadas. Una vez concluida las investigaciones del caso se elabora un informe de Supervisión, en el que se detalla la fecha del reclamo, los datos completos de la persona quien inicia el reclamo, los datos del destinatario (según el caso), los detalles de la investigación, la conclusión, adjuntando las pruebas y si procede o no el reclamo. El envío del resultado por reclamo debe estar dentro de las 24 horas de recibido el reclamo.

Se entrega el informe por motivo de reclamo al Ejecutivo de Cuenta quien lo toma como base y sustento para tomar las acciones pertinentes.

Aspectos Negativos identificados:

- Exceso de papelería, no se controla la cantidad de registros generados que no son necesarios guardarlos en el área por ser caducos.
- No se guardan virtualmente los históricos de los resultados de las supervisiones realizadas, los registros en físico se almacenan por periodo de un año.
- No se realiza un control del estado los incidentes identificados por lo que se desconoce las acciones tomadas para su corrección , tales acciones son determinadas por el Subgerente de Operaciones en conjunto con Gerente Comercial y Subgerente Administrativo, pero ninguno las registra, solo son comunicadas a través de correos electrónicos, a las demás áreas que se encuentran involucradas pero no hay un registro donde se pueda apreciar cada acción tomada ni los responsables a cargo; lo mismo sucede con las acciones preventivas, no hay registro donde conste los acuerdos ni mecanismos para erradicar o controlar las amenazas y peligros.
- La cantidad de Supervisores es insuficiente para ejecutar el 100 por ciento de los muestreos en campo y las actividades de supervisión.

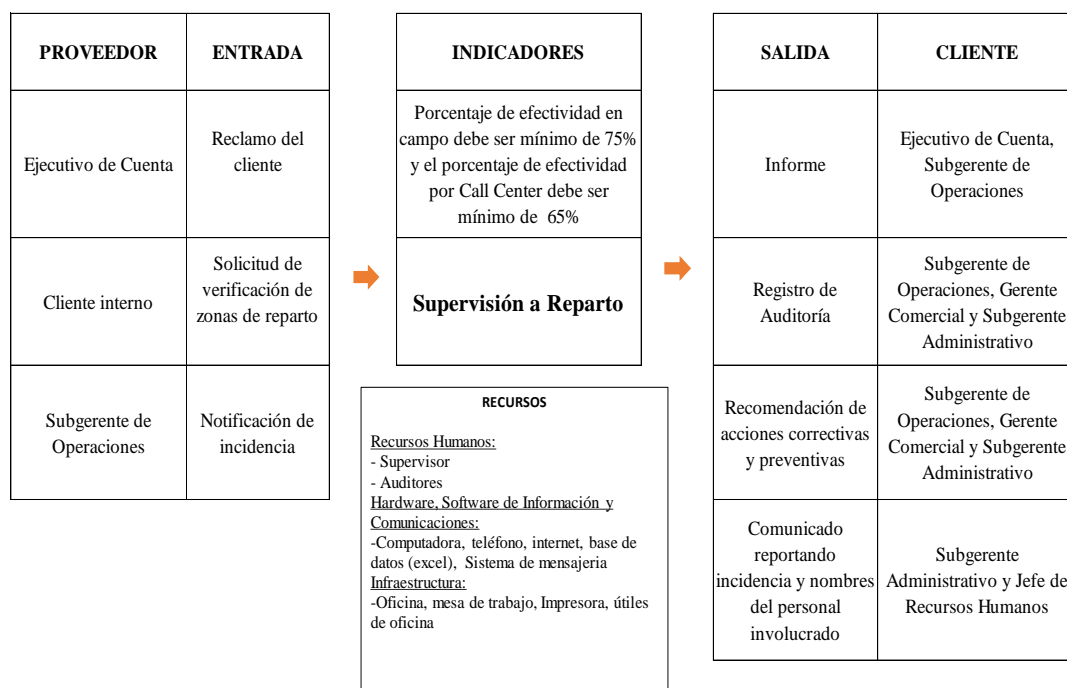


Figura 19: Esquema del subproceso de Supervisión a Reparto

FUENTE: Adaptado de Fontalvo y Vergara (2010)

4.4.4. CIERRE DEL SERVICIO

El Flujograma del proceso de cierre del servicio se encuentra descrito en el Anexo 13 y los subprocesos del “cierre del servicio” se muestran a continuación:

a. Digitalización

El objetivo de este subproceso es obtener la captura de imágenes de los acuses retornados, de la correspondencia entregada o rezagada, para ser subidos a la plataforma web y puedan ser visualizados por el cliente. Finalizado el cierre del servicio se entrega las imágenes de los cargos, por OS, al cliente en un *CD ROM*.

El proceso inicia con la recepción de los acuses (cargos y motivos), se validan, se ordenan por tipo de Cliente y OS, se escanea el acuse para generar una imagen a la cual se le genera un código, que es almacenado en el registro de la BBDD normalizada (indización).

Durante el proceso, se realizan las supervisiones y controles correspondientes para el tratamiento del cuadro de la base de datos, asignaciones y ordenamientos. Finalizado el cierre del servicio, se procede a devolver los físicos, que pasan al área de Almacén.

b. Devolución

El almacenero embala las piezas y acuses digitalizados, y los embala para su devolución al cliente. El embalaje va junto con la guía de devolución que emite el Ejecutivo de Cuenta a cargo del servicio.

c. Liquidación del servicio

El Ejecutivo de Cuenta cierra el Servicio en el Sistema de Mensajería y genera en Excel un archivo de resultado para su envío al cliente. Si el cliente lo aprueba, el EC genera un reporte de liquidación del servicio, el cual es enviado al tesorero para la emisión de la factura. Cuando el Cliente no aprueba el archivo de resultado y emite un reclamo, se realizan las coordinaciones entre el Ejecutivo de Cuenta y el Gerente Comercial para la solución del reclamo y llegar a un acuerdo.

Aspectos Negativos identificados

- En reiteradas ocasiones el servicio de digitalización genera demoras debido a que el asistente de digitalización devuelve los acuses, porque estos no se encuentran debidamente llenados (no cumple lo requerido por el cliente), o porque el detalle del manifiesto que se le entrega al asistente de digitalización, al momento de recibir los acuses y rezagados, no coinciden con las cantidades físicas.
- Las imágenes que generan después del escaneado, en ocasiones, no se ven legibles por lo que se reprocesa el escaneado, gastando tiempo y recursos.
- Existe reclamos del personal de digitalización porque el *software* de captura que utilizan (*CANO FILE*) es de una versión pasada, lo que hace más lenta la captura.
- El asistente de digitalización realiza el acondicionamiento de cada rezago, siendo innecesario realizarlo para todos los servicios, debido a que los clientes mantienen diferentes requerimientos. Se acondicionan los rezagos cuando estos serán retornados al cliente; pero, en los casos que el cliente aprueba su reciclado, no es

necesario acondicionarlo, sin embargo realizan el acondicionamiento por cada servicio. Para no acondicionar innecesariamente los físicos, se podría ahorrar horas hombre en el acondicionamiento de los rezagos, eliminando este paso para los servicios que no lo necesiten.

- El personal del área de Digitalización manifestaba incomodidad por mantener las piezas y acuses dentro del Dpto. de Digitalización, aun finalizado el cierre del servicio, porque obstaculizaba el tránsito del área, estos físicos deben ser situados en el almacén. Aunque, según las declaraciones del almacenero, afirma no haber podido ubicarlos en el almacén por falta de espacio (raras veces ocurrido).

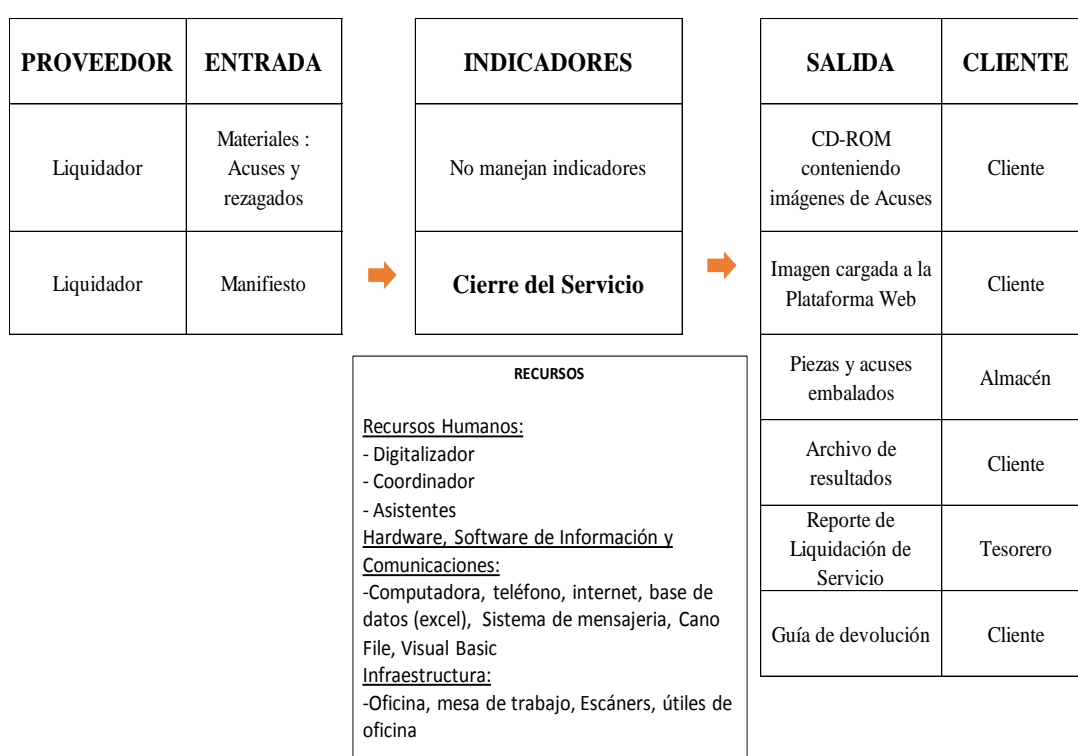


Figura 20: Esquema del proceso de Cierre del Servicio

FUENTE: Adaptado de Fontalvo y Vergara (2010)

4.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE MENSAJERÍA

Para complementar el análisis de las causas de la baja efectividad de los envíos, se extrajo todos los datos del Sistema de Mensajería para el mes de octubre del año 2015. En el Cuadro 15 se muestra el total de correspondencia registrada, por estado a nivel local, en el Sistema de Mensajería (SM).

Cuadro 15: Total de Registros por estado registrado en el Sistema – “Servicio con Cargo”, “Personalizado” y “Volanteo”

Tipo de envío	Código del estado	Descripción del estado	Total de registros
Volanteo	M6	Bajo puerta	742046
Cargo	M2	Se mudó de casa	2579
Cargo	M7	Ya no trabaja	305
Cargo	M3	No recibe - no permite la entrega	1010
Cargo	33	Zona alejada	559
Cargo	M9	Persona fallecida	5
Personalizado	M5	Destinatario ausente	1264
Cargo	M5	Destinatario ausente	11103
Personalizado	M9	Persona fallecida	2
Personalizado	33	Zona alejada	3611
Volanteo	M0	Entregado	971474
personalizado	M3	No recibe - no permite la entrega	1703
Personalizado	M7	Ya no trabaja	26
Personalizado	M2	Se mudó de casa	535
Cargo	M0	Entregado	135912
Cargo	14	No distribución	70
Personalizado	M6	Bajo puerta	911921
Cargo	M4	Desconocido	1923
Cargo	M1	Dirección incompleta - faltan datos - inexacta	7682
Cargo	M8	Dirección no existe	6119
Cargo	17	Zona inaccesible	1105

<<Continuación>>

Personalizado	M1	Dirección incompleta - faltan datos - inexacta	7462
Personalizado	17	Zona inaccesible	11146
Personalizado	M8	Dirección no existe	14829
Personalizado	M4	Desconocido	451
Personalizado	14	No distribución	2460
Cargo	M6	Bajo puerta	13282
Personalizado	M0	Entregado	107517

FUENTE: Elaboración propia (2015)

El cliente exige los detalles de cada envío, estado de cada registro, los que son emitidos en los reportes de entrega por el EC. Por ello, el SM necesariamente registra el estado de cada envío, considerando la entrega o motivo de no envío, y en base a ello se evalúa la efectividad del servicio. A continuación, se tomará en cuenta para el análisis de las causas de los motivos, las piezas que han sido enviadas pero no entregadas (motivados) y entregadas bajo puerta, considerando solamente a los servicios con “cargo”.

Cuadro 16: Porcentaje de estados registrados – envíos “Con cargo”

Código del estado	Descripción del estado	Total de registros	Representatividad
M2	Se mudo de casa	2579	1%
M7	Ya no trabaja	305	0%
M3	No recibe - No permite la entrega	1010	1%
33	Zona alejada	559	0%
M9	Persona fallecida	5	0%
M5	Destinatario ausente	11103	6%
M0	Entregado	135912	75%
14	No distribución	70	0%
M4	Desconocido	1923	1%
M1	Dirección incompleta - Faltan datos - Inexacta	7682	4%

<<Continuación>>

M8	Dirección no existe	6119	3%
17	Zona inaccesible	1105	1%
M6	Bajo puerta	13282	7%
	TOTAL	181 654	100%

FUENTE: Elaboración propia (2015)

Como se puede apreciar en la Figura 21, apenas el 75 por ciento de la correspondencia se registra como entregada; el 7 por ciento se registra como “entrega bajo puerta”; 6 por ciento, “destinatario ausente”; 4 por ciento, “dirección incompleta” – “faltan datos” – “dirección inexacta” y un 3 por ciento, “dirección no existe”. El cliente tiene como requerimiento para el servicio un 90 por ciento de entregas efectivas, sin embargo, de los datos obtenidos se aprecia una brecha entre lo requerido y lo real de 15 por ciento, siendo este uno de los más grandes problemas que enfrenta la RETTOL S.A.C. porque incurre en descuentos al cliente a causa de la infracción, además que conlleva al descontento del cliente.

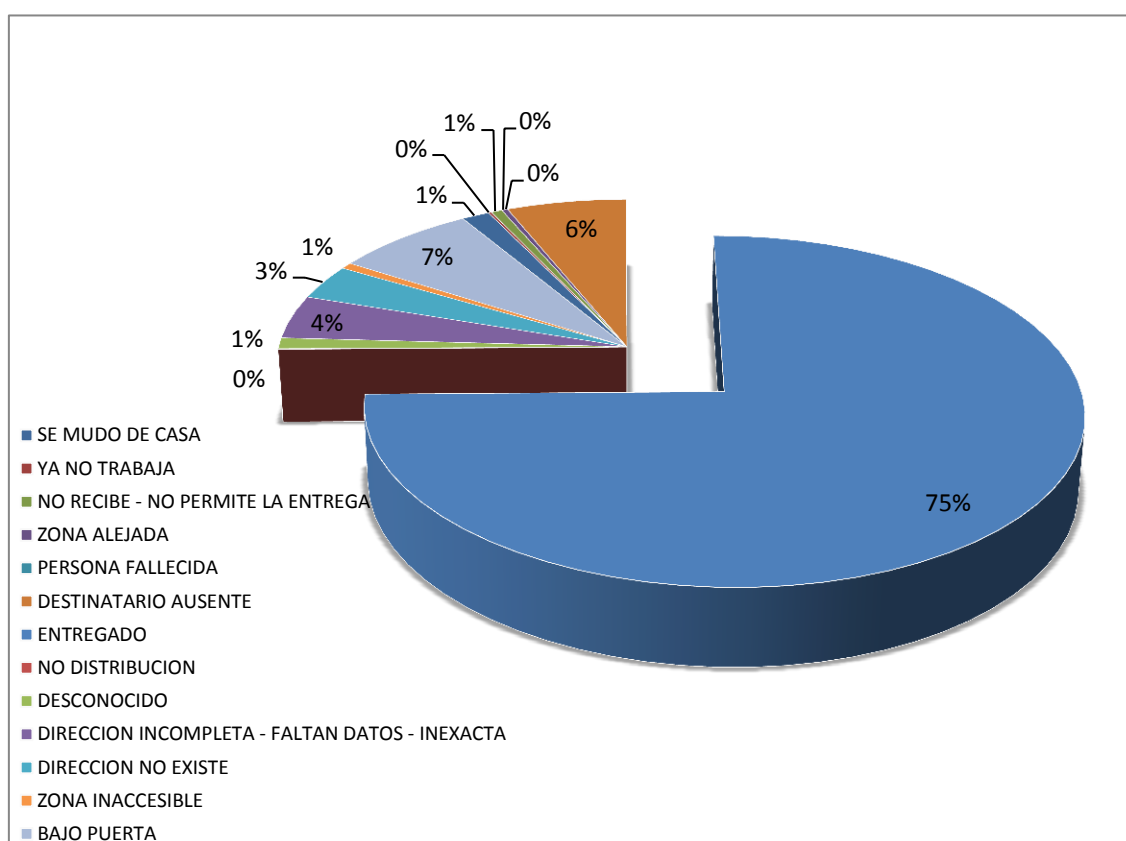


Figura 21: Porcentaje de estados registrados – envíos “Con cargo”

FUENTE: Elaboración propia (2015)

Del diagrama de Pareto se observa que reduciendo el 20 por ciento de las causas más frecuentes, para la baja efectividad del reparto del servicio “con cargo”, como son: entrega bajo puerta y los 4 motivos citados⁶ (no entregados) los que corresponden a los siguientes tipos: “Destinatario ausente”, “dirección incompleta” y “dirección no existe”; se logrará atacar la brecha del 15 por ciento, para llegar a un nivel aceptable por el cliente de 90 por ciento de efectividad.

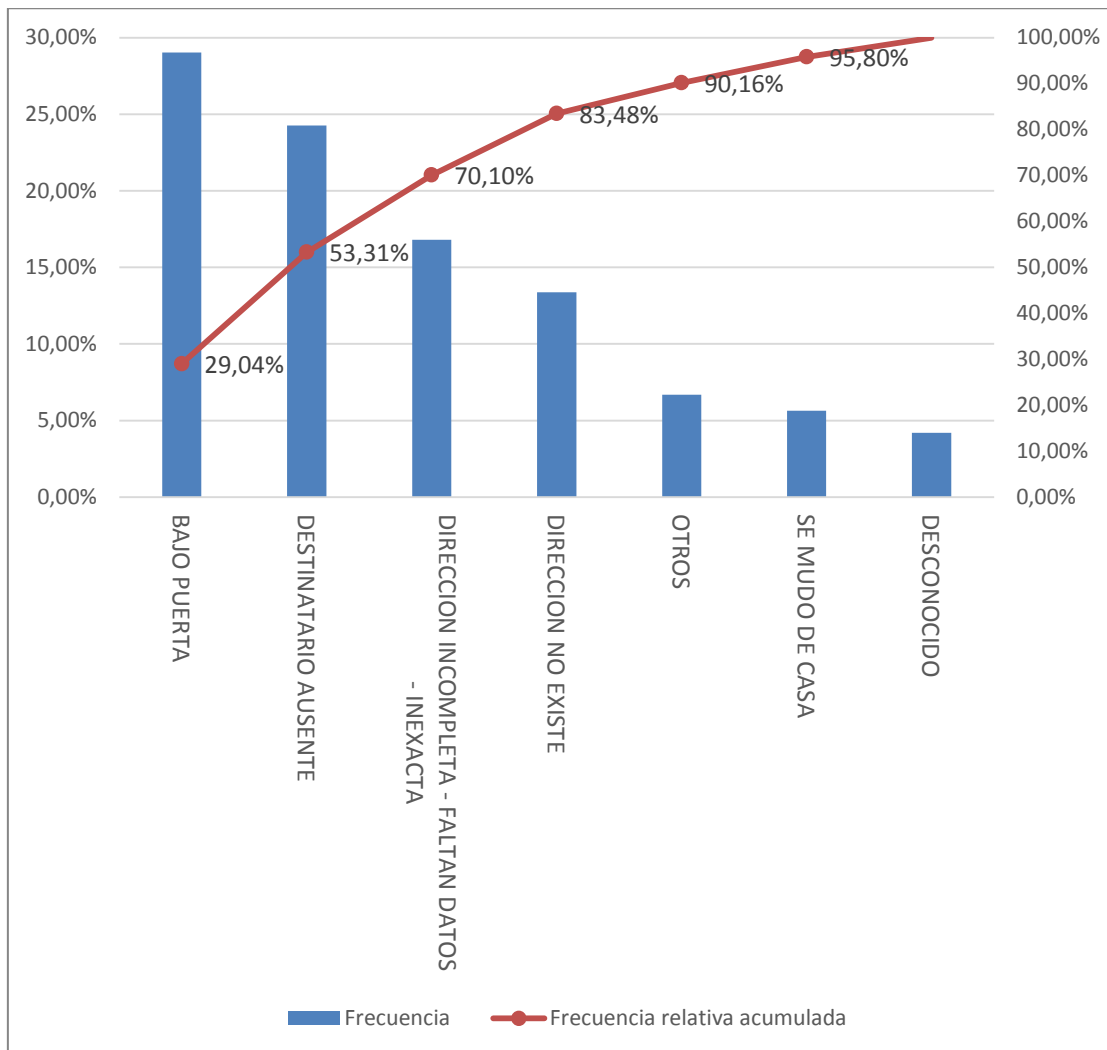


Figura 22: Diagrama de Pareto por tipo de motivos

FUENTE: Elaboración propia (2015)

⁶ Entrega bajo puerta afecta negativamente a la efectividad de las entregas con cargo, se toleran en bajo porcentaje (varía según especificación del cliente de acuerdo al servicio).

4.6. DETERMINACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS

Se determinaron los puntos críticos de control para los procesos de mensajería, en base a las entrevistas realizadas al personal de la empresa, y se utilizó como herramienta el árbol de decisiones para identificar los puntos críticos de control PCC ver Anexo 6. Se elaboró la matriz de decisiones sobre PCC, tal como se muestra en el Cuadro 17.

Se identificaron 18 puntos críticos de control, los cuales en su mayoría están en los procesos de ventas, tratamiento, distribución y cierre.

Cuadro 17: Matriz de decisiones sobre los puntos críticos de control (PCC)

ACTIVIDAD	POSIBLE ERROR	Preguntas del árbol de decisiones					¿ES UN PCC?
		P1	P2	P3	P4	P5	
VENTAS	Error en la entrada de datos al SM	NO	SI	NO	SI	NO	SI
	Error en la emisión de cotizaciones	SI	NO	NO	NO	SI	NO
	No comunicar la fecha de llegada de los materiales del cliente	NO	SI	SI	-	-	SI
	Demoras en la atención de las reclamaciones y consultas	NO	SI	SI	-	-	SI
	Error en la Ficha técnica	NO	SI	SI	-	-	SI
	No realizar correctamente la depuración de direcciones	SI	SI	-	-	-	SI
	No hay disponibilidad en las unidades de transporte	NO	SI	NO	SI	NO	SI

<<Continuación>>

	Sobrepasar el plazo de entrega de los reportes al cliente	NO	SI	SI	-	-	SI
TRATAMIENTO	No informar a tiempo la falta de materiales del Cliente.	NO	SI	SI	-	-	SI
	No entregar los materiales habilitados a tiempo	SI	SI	-	-	-	SI
	Material habilitado con errores	NO	SI	NO	SI	NO	SI
DISTRIBUCION	Error en el clasificado, no se respeta el UDR ni prioridades.	NO	SI	NO	SI	NO	SI
	Demora en el despacho	SI	NO	NO	SI	SI	NO
	Sobrepasar el plazo de las entregas	SI	SI	NO	SI	NO	SI
	Acuses de envío mal llenado o en mal estado	SI	SI	-	-	-	SI
	Daño de los materiales del cliente	NO	SI	NO	SI	NO	SI
CIERRE	Falta de nitidez en las imágenes	SI	SI	-	-	-	SI
	No cargar a tiempo las imágenes a la web	NO	SI	SI	-	-	SI
	Confusión con las piezas devueltas	SI	SI	-	-	-	SI

<<Continuación>>

	Error en la eficacia de la supervisión de los envíos e inspección de los reclamos	SI	SI	-	-	-	SI
--	---	----	----	---	---	---	----

FUENTE: Modelo adaptado del material de estudio brindado por la Bióloga Beatriz Gil M. (2015), Ciclo optativo de Especialización y Profesionalización-análisis de Peligros en las operaciones identificadas.

4.7. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.7.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ISO 9001:2008

Después de aplicada la lista de verificación, basada en la norma ISO 9001:2008 y de realizada la evaluación al Sistema de Gestión de calidad de la empresa RETTOL S.A.C., se encontró que la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado.

El hecho de que RETTOL S.A.C. no cuente con un Sistema de Gestión de la Calidad implica que no pueda garantizar su capacidad de ofrecer servicios que cumplan con las exigencias de sus clientes, lo que afecta en la disminución de su potencial competitivo y pueda llevar a la discontinuidad de la empresa.

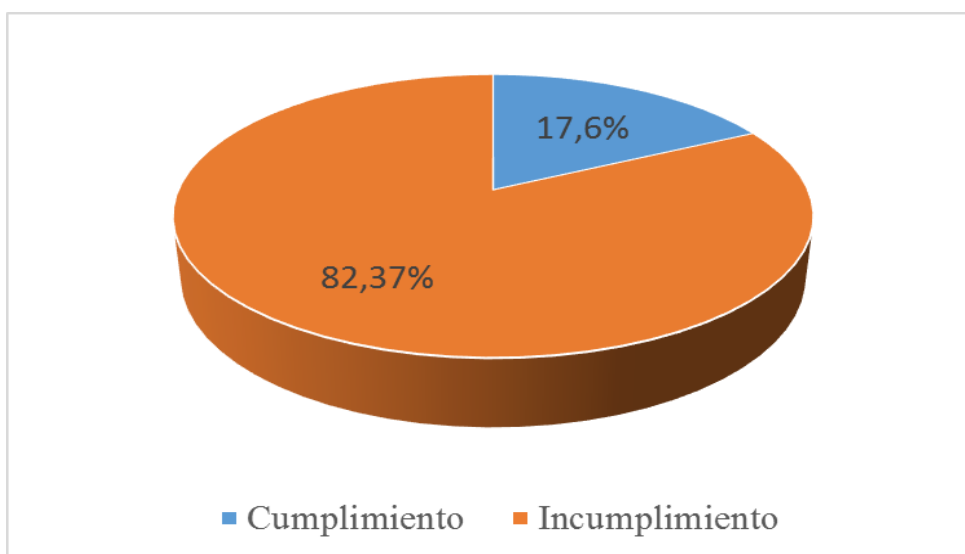


Figura 23: Porcentaje de cumplimiento Global de la ISO 9001:2008

FUENTE: Elaboración propia (2015)

El puntaje obtenido de forma global fue 16.75 de un óptimo de 95, lo cual corresponde a un 17.63 por ciento de cumplimiento de los requisitos de la norma de forma global. Se puede concluir que la empresa no cuenta a la fecha con un Sistema de Gestión de Calidad.

Cuadro 18: Cálculo del porcentaje de cumplimiento de la ISO 9001:2008

Capítulo de la norma	Puntaje obtenido	Puntaje Óptimo	Porcentaje de cumplimiento	Condición
4. Sistema de Gestión de Calidad	1.25	10	13%	Bajo cumplimiento
5. Responsabilidad de la Dirección	2.25	14	16%	Bajo cumplimiento
6. Gestión de los recursos	2.25	10	23%	Bajo cumplimiento
7. Realización del Producto	8	38	21%	Bajo cumplimiento
8. Medición, análisis y mejora	3	24	13%	Bajo cumplimiento
TOTALES	16.75	95	17.63	

FUENTE: Elaboración Propia (2015)

A continuación, se detallan las evidencias encontradas durante el análisis de la situación actual de la empresa sobre los capítulos en mención. En la Figura 24 se aprecia un bajo grado de cumplimiento para los capítulos 4, 5, 6 y 8 de la norma ISO 9001:2008.

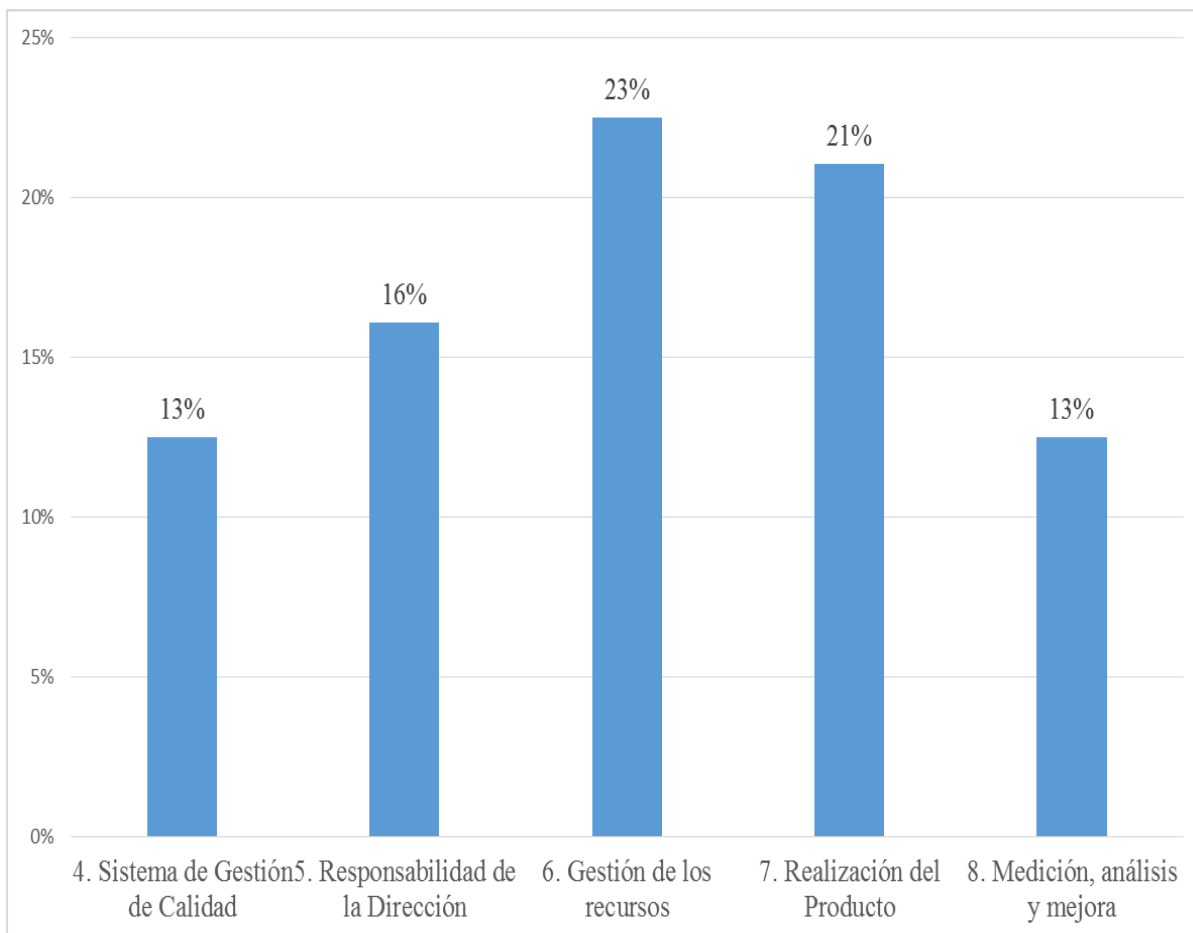


Figura 24: Porcentaje de cumplimiento de la ISO 9001:2008 por capítulo

FUENTE: Elaboración propia (2015)

4.7.2. EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO CUATRO DE LA NORMA ISO 9001:2008 - SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

RETTOL S.A.C. no tiene establecido un Sistema de Gestión de la Calidad, según los requisitos de la norma ISO 9001:2008, careciendo parcialmente de procedimientos escritos que regulen sus actividades. Los procesos no se encuentran estandarizados.

RETTOL S.A.C. no posee un Manual de Calidad como lo exige la norma ISO 9001:2008, su falta indica la no implementación del Sistema de Gestión de Calidad, además no se cuenta con diagramas que demuestren la interacción de sus procesos principales, no hay registros que establezcan la revisión periódica de la situación de la empresa por parte de la Dirección. Si tienen definidos algunos criterios y métodos para la realización de alguna de sus operaciones internas como el de impresiones, habilitado, clasificación, despacho, descargo y reparto; sin embargo, no son auditados ni existe una mejora continua de los mismos. Se evidenció que personal contaba con procedimientos que estaban discontinuados, de la misma manera ocurre con los registros, se encontraron algunos registros discontinuados; cabe recalcar que hace 2 años se intentó organizar a la empresa implantando un modelo de gestión de calidad, actividad que era realizada por exigencia de uno de sus clientes, pero en su proceso quedó trunco; es por ello, que a la fecha se encontraron algunos vestigios de procedimientos, instructivos y registros, en algunos casos incompletos. Los trabajadores tienen conciencia de la importancia de la calidad y lo relacionan a brindar un servicio que cumpla con las expectativas del cliente. Pero, no trabajan con metas ni indicadores que permitan darle seguimiento a su labor ni al proceso. No se encuentra documentado los procedimientos que exige la norma.

La empresa no cuenta con una política de la calidad; ni sus respectivos objetivos, debidamente registrados ni difundidos; se tiene un conocimiento vago de aquellos y sólo lo conocen el personal administrativo. No existe ningún tipo de Manual de Funciones y Responsabilidades o de Procesos. Se encontraron varios procedimientos desactualizados y además desorganizados.

RETTOL S.A.C. cuenta con algunos registros de sus actividades; sin embargo, carece de algunos registros que exige la norma ISO 9001:2008; además no cuenta con un procedimiento documentado ni diagrama para el control de estos registros. No tienen un control de los documentos referidos al Sistema de Gestión de Calidad.

4.7.3. EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO CINCO DE LA NORMA ISO 9001:2008 – RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Con respecto al compromiso de la dirección, el Gerente General de RETTOL S.A.C. se muestra interesado en la implementación de un Sistema de Gestión de calidad. Preocupado

por el desarrollo y mejora de los procesos en la empresa, su compromiso se ve forzado por las circunstancias en que le sitúa el cliente. Los clientes exigen mediante homologación de proveedores que RETTOL S.A.C. funcione con los lineamientos de un Sistema de Gestión de Calidad, motivo por el cual RETTOL S.A.C., como empresa proveedora, es evaluada anualmente con la finalidad de que su cliente pueda conocer con mayor detalle las fortalezas y aspectos que debe optimizar RETTOL S.A.C., para así, constatar sobre la viabilidad de la compra del servicio y obtener la confianza para el cumplimiento de sus requisitos. Sin embargo, a la fecha no se ha concretado dicha implementación.

No existen registros de revisiones por parte de la Dirección.

La empresa si cuenta con una política de calidad, documento, indispensable para demostrar el compromiso de la Alta Dirección con respecto a la Gestión de la Calidad; sin embargo, no es mostrada ni difundida al personal, afectando al requisito exigido por la norma ISO 9001:2008.

Así mismo, la empresa tiene definido algunos objetivos de la calidad, sin embargo no hacen difusión de la misma.

No se ha realizado la planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Respecto a la responsabilidad, autoridad y comunicación; no han sido establecidas formalmente. Los acuerdos respecto a designación de responsabilidades y la autoridad correspondiente se realizan de manera verbal, no existe un documento ni manual en donde se indique las funciones ni responsabilidades del personal; el personal labora de manera empírica y se evidencia duplicidad de funciones. Así mismo, la existencia de un organigrama obsoleto que ya no está acorde con la forma organizacional actual.

4.7.4. EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO SEIS DE LA NORMA ISO 9001:2008 – GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Con respecto a la provisión de recursos, RETTOL S.A.C. los proporciona parcialmente.

Se evidenció que cuentan con registro de compras, pero no se mantiene su control, ni el

formato aprobado. Los suministros que compra RETTOL S.A.C., destinados al área de habilitado; generalmente, son inspeccionados pero cuando hay temporadas de alta demanda en el servicio, el personal no se abastece y no realizan las inspecciones necesarias.

No se brindan capacitaciones programadas, se realiza inducción al nuevo personal. Para la realización de algún nuevo servicio se imparten charlas de 5 minutos, pero estas no son programadas. Además, manifestaron durante las entrevistas, que cuando hay temporadas de alta demanda de servicios no se abastecen en recursos humanos por lo que necesitan la contratación de nuevo personal.

No se encuentra el perfil del puesto del personal involucrado en el desarrollo del servicio, sólo del personal mensajero, y sus competencias no están definidas.

Se evidenció la obstrucción a las vías de acceso, por falta de espacio en las instalaciones, faltando a sus políticas internas, lo que pudiera provocar riesgo para las evacuaciones y confusión durante las actividades.

El Sistema de Mensajería solo abarca los procesos de recepción de la base de datos, cotización, despacho, descargo, distribución, digitalización y algunos subprocesos relacionados a los procesos mencionados; más no es suficiente para garantizar una trazabilidad al 100 por ciento del servicio, carece de un sistema que gestione las compras, el stock de materiales y el rastreo durante reparto ya que no existe un rastreo 100 por ciento seguro durante el reparto de correspondencia, porque este se hace mediante muestreo a través de llamadas. Además, el funcionamiento del SM es lento, no soporta todas las transacciones que se realizan en la empresa.

Las áreas de trabajo se encuentran debidamente señalizadas, y cuentan con equipo extintor para caso de emergencias.

Se aplican planes de mantenimiento preventivo a los ordenadores y servidores de RETTOL S.A.C. que son los medios por el cual se tiene acceso al Sistema de Mensajería (SM), por lo que es importante que su funcionamiento sea óptimo.

4.7.5. EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO SIETE DE LA NORMA ISO 9001:2008 – REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

RETTOL S.A.C. se adecúa a los requerimientos de sus clientes, esta es la característica más importante de la empresa, todas las comunicaciones que la empresa mantiene con sus clientes son mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos, reuniones de trabajo, visitas programadas; existe un contacto con ellos a fin de conocer su percepción respecto al servicio brindado; sin embargo, el contacto personal no se realiza de manera frecuente, las encuestas de satisfacción no son analizadas, no hay un indicador de satisfacción al cliente y el tratamiento de las quejas sigue un procedimiento no escrito. Por política interna los reclamos buscan tener una respuesta o solución dentro de las 24 horas de producido.

RETTOL S.A.C. coordina la realización de sus servicios y determina los requisitos con sus clientes mediante instrucciones del cliente por E-mail, reuniones y esquemas de trabajo. El Gerente comercial y el Subgerente de Operaciones supervisan el desarrollo de los servicios; para ello, cuentan con diagramas de Gantt y/o contratos. Los requisitos para el servicio se han determinado, sin embargo, cuando ocurren cambios no siempre son actualizados, generando errores en el habilitado de materiales o fechas para los envíos lo que ocasiona confusión, reprocesos y desgaste en la relación con el cliente. No realizan un análisis adecuado de la capacidad de recursos propios para cumplir, eficazmente, con los requerimientos del cliente.

RETTOL S.A.C. realiza el control de calidad cuando recibe el material del cliente, realiza muestreo para confirmar las cantidades recibidas y el estado del material; sin embargo, no siempre utilizan los registros para sustentar dicho control; realizan un control de la efectividad de los repartos mediante supervisión por muestreo, en campo y por llamadas telefónicas. Se tiene archivado los informes correspondientes a la supervisión y se guardan los archivos de los resultados del muestreo por llamadas telefónicas.

La empresa no realiza actividades de diseño y desarrollo para los envíos de mensajería (sobres con cargo o personalizados con cargo), por lo tanto, no se tiene definidas las etapas del diseño y desarrollo, este requisito no aplica.

RETTOL S.A.C. no ha definido el tipo de control o evaluación a sus proveedores críticos, pudiendo esta situación afectar la calidad del habilitado. No se evidencian registros de la evaluación de proveedores.

Para la preservación del material del cliente, estos son resguardados en el almacén de tránsito y no son guardados por mucho tiempo (porque es transitorio según servicio), por lo que solo sirve para su protección y mantener un control por cada servicio; sin embargo, este lineamiento definido por RETTOL S.A.C. no siempre se cumple. Hubo casos de confusión de materiales, además, no se tiene un adecuado control del stock de materiales y sus registros no están estandarizados.

Los equipos que deben ser calibrados, como las balanzas, no presentan un programa de calibración, sólo los GPS. Las balanzas son utilizadas para el pesaje de los materiales del cliente y para el pesaje de la paquetería. Los equipos GPS son utilizados durante la supervisión al reparto. Esta situación no permite que se conozca el resultado verdadero de las mediciones y del seguimiento, lo que puede ocasionar errores o variaciones en el momento de los pesajes y del seguimiento al servicio.

Para la trazabilidad del servicio, toda correspondencia es identificada con un código de barras, generado en el programa *Bartender*, este es enlazando a la OS y su correlativo mediante el Sistema de Mensajería, luego es impreso (etiqueta o acuse) y posteriormente adherido al material del cliente, durante su habilitado; lo mismo para el servicio de paquetería. El nombre del código de barras utilizado para la impresión de cargos es *Code 39-ASCII* y para la impresión de etiquetas, el *Code 128*. La trazabilidad de RETTOL S.A.C. está orientada a identificar la correspondencia de cada registro de la BBDD del cliente, así, desde el día en que ha sido habilitado, despachado, el estado de su envío y del retorno de su acuse de entrega o motivo de rezago; así como los nombres del personal intervinientes en las actividades citadas. El estado del envío de cada correspondencia es actualizado en la página web de RETTOL S.A.C., con la finalidad de que pueda ser visualizado por el cliente, ingresando el número de OS y su correlativo. El Ejecutivo de Cuenta realiza, además, el seguimiento a la trazabilidad que va desde el acondicionamiento, embalaje, despacho y envío; es decir, se encarga de brindar datos actualizados sobre el estado puntual del servicio cuando le es solicitado por el cliente, así como brindar la información del estado de toda una OS (orden de servicio) mediante la

generación de un reporte, a través del Sistema de Mensajería. Sin embargo, aún no se encuentran automatizados los reportes de todas las actividades de trazabilidad en el Sistema de Mensajería y tan solo se reportan en la web de RETTOL S.A.C. el estado del reparto y la imagen del acuse, finalizado su envío.

4.7.6. REVISIÓN DEL CAPÍTULO OCHO DE LA NORMA ISO 9001:2008 – MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Como método para conocer la percepción del cliente se aplican encuestas de satisfacción, pero no se ha establecido la periodicidad para su aplicación, ni el análisis de las mismas.

No existen procedimientos para el seguimiento y medición de los procesos. Los procesos no se encuentran documentados y no hay registros de indicadores de eficacia para los procesos críticos, solamente, para el resultado final de la eficacia del servicio posterior a su cierre; lo cual debilita la iniciativa frente al tema de aseguramiento de la calidad. No se realizan auditorías internas.

No se evidencia procedimiento documentado para identificar la naturaleza y tratamiento de las no conformidades, en las actividades más críticas como habilitado de materiales, llenado de acuses o reparto. Aunque, existan lineamientos y políticas que son transmitidas verbalmente por el Subgerente de Operaciones hacia el personal, de Operaciones, durante las charlas de 5 minutos. De igual forma, al encontrar no conformidades en el reparto de la correspondencia se procede a generar informe, que al final de su tratamiento son archivados; sin embargo, estas actividades no están delineadas en ningún procedimiento.

El tratamiento de las acciones correctivas, para la no conformidad, no se encuentra documentado ni registrado. RETTOL S.A.C., generalmente, realiza correcciones que eliminen los problemas momentáneamente, pero no realiza acciones correctivas que eliminen en forma definitiva la causa raíz de un problema, previniendo que vuelva a ocurrir y generando mayores gastos cuando se repite el problema.

RETTOL S.A.C. corrobora que el servicio ofrecido cumpla con los requisitos especificados por el cliente, revisando los datos que arroja el Sistema de Mensajería (SM)

para percatarse del nivel de efectividad del reparto, sin embargo no es suficiente, no todo el personal operativo (que maneja el SM) conoce todo el funcionamiento del SM y su acceso a alguna de sus aplicaciones están restringidas.

4.8. CÁLCULO DE LOS COSTOS DE CALIDAD Y NO CALIDAD

Se identificaron dos tipos de costos: los costos de calidad, que engloban a los costos de prevención y evaluación; y los costos de no calidad, que abarcan los costos por fallas internas y externas.

a. Costos de calidad

Son los costos producidos para la obtención de la calidad o conformidad. En RETTOL S.A.C. los costos encontrados en este rubro son los siguientes:

- **Costos de prevención** El costo de prevención corresponde a los costos que se realizan para que se lleve a cabo las siguientes actividades:

En el proceso de Ventas: El costo de prevención corresponde a los gastos que se realizan para que se lleve a cabo la capacitación a los Ejecutivos de Cuenta y para la ejecución de los nuevos servicios de frecuencia diaria, según el contrato y los parámetros establecidos por el cliente.

En el proceso de Habilitado: Son los costos que realiza RETTOL S.A.C. para lograr la conformidad en la impresión masiva de acuses, como la revisión y verificación de los diseños del Cliente, previos a su impresión.

En el proceso de Digitalización: Son los costos que realiza RETTOL S.A.C. para lograr la conformidad del cliente, en cuanto a, la legibilidad y ubicación de la imagen en la plataforma web.

- **Costos de evaluación:** Son los costos producidos al efectuar las comprobaciones para conocer el nivel de calidad que ofrece la empresa.

En el proceso Ventas: Son los costos incurridos por RETTOL S.A.C. para medir el grado de satisfacción de los clientes en los servicios que brinda.

En el proceso de Tratamiento: Son los costos que realiza RETTOL S.A.C. para evaluar la calidad del material que llega del cliente, para su habilitado, y la inspección que se realiza durante y finalizado el habilitado con la finalidad de conseguir una pieza (material habilitado) conforme con lo especificado por el cliente.

En el proceso de Supervisión: El costo de evaluación corresponde a los costos que se realizan para que se lleve a cabo la supervisión, finalizado el reparto de correspondencia, con la finalidad de reconocer si el reparto se encontró dentro de los parámetros exigidos por el cliente.

En los procesos anteriormente mencionados, también se incurre en costo de evaluación como costos incurridos para la “formación para la evaluación”.

b. Costos de no calidad

Son costos de no conformidad, derivados de la falta o ausencia de la calidad o del incumplimiento de las necesidades de los clientes por no alcanzar los niveles de calidad requeridos. Aquí se encuentran los costos de fallos internos y externos. En RETTOL S.A.C. los costos encontrados en este rubro son los siguientes:

- **Reprocesos:** Es el costo total de todo el trabajo realizado para llevar un producto o servicio no conforme a una condición aceptable (conforme), ello se evidencia, específicamente, durante el subproceso de descargo, con los acuses que no cumplen con lo requerido, según su llenado de datos, porque no son legibles o estos se encuentran deteriorados, por lo que se reimprimen para que el mensajero vuelva a llenar los datos en el acuse. Asimismo, se toma en cuenta como reproceso cuando el Sistema de Mensajería arroja un resultado negativo en su flujo lógico, es decir,

cuando el motivo del acuse del material rezagado no corresponde, determinando que es una correspondencia entregable, para lo cual se vuelve a asignar a un mensajero para su reparto.

También se toma en cuenta el reproceso por facturas mal confeccionadas, cuando el Ejecutivo de Cuenta liquida, equivocadamente, un servicio teniendo que comunicar al área de Tesorería para la corrección de la factura.

- **Suministros en malas condiciones:** Las bolsas y etiquetas compradas en RETTOL S.A.C., en ocasiones, se adquirían sin pasar por un control de calidad, por ello, contaban con deficiencias en cuanto a su calidad; por ejemplo, el soplido de las bolsas en ocasiones no era el adecuado, ocasionando demoras en el habilitado o simplemente no podían ser utilizadas, lo mismo ocurrió con las etiquetas que no tenían la adhesión necesaria.
- **Retrasos:** Retraso en el cobro de clientes desmotivados, a causa de que se sienten perjudicados por los fallos cometidos por RETTOL S.A.C.
- **Atención de reclamos para el tratamiento de quejas y atención al cliente:** Para intentar que el “fallo”, durante el servicio, no afecte a la relación comercial; se encargó al equipo supervisor para apoyar la resolución de quejas; por ello, se contrató personal adicional para el apoyo de la supervisión y constatación del servicio, lo que incluyó su capacitación, sin embargo, este apoyo restaba tiempo al equipo supervisor para realizar las actividades de evaluación del servicio de reparto (objetivo principal del equipo supervisor). Estos costos ascendieron a 56 880 soles.
- **Desmotivación del personal:** Los costos derivados por la desmotivación de los empleados se traduce en los fallos constantes que generan, a pesar de estar capacitados, como consecuencia se tiene una alta rotación de la plantilla. Asumiendo, la empresa los costos de selección y formación del nuevo personal. Estos costos ascendieron a 40,000.00 soles.

- **Costo de Oportunidad:** Pérdida de los ingresos, consecuencia de la pérdida de la imagen y prestigio que suponen los fallos; estos costos ascendieron para el año 2015 a 1, 417,377.90 soles, por la pérdida de 8 clientes.
- **Costo de acciones correctivas:** RETTOL S.A.C. ha llegado a tener que incurrir en costos para corregir los errores de transporte equivocado, de valijas a provincias, y el costo por los materiales o correspondencia dañados debido a la inadecuada manipulación. Además, se incurrió en costos para corregir incumplimientos del servicio como: envío equivocado de correspondencia; recuperación del material del cliente y la correspondiente denuncia al personal que produjo el incidente e incumplimiento de sus labores. La empresa tiene como política, la sanción para personal que venda correspondencia. Infortunadamente en algunos casos el cliente detectó que su material para volanteo se encontraba en puntos de reciclaje; o que sus vales habían sido robados. Dado que, la existencia de competencia desleal y un débil filtro de reclutamiento en RETTOL S.A.C., han sido aspectos que frecuentemente trajeron pérdidas económicas y el deterioro de la imagen en la empresa, por ello, se incrementaron los recursos para la supervisión de la ejecución de los servicios, aunque el nivel de rotación de la plantilla, aún, continúa siendo elevado. Por consiguiente, ante el incumplimiento del servicio, RETTOL S.A.C. tuvo que descontar del importe por el servicio, al cliente, por concepto de infracción. Durante el año 2015 la suma de los gastos por infracción de RETTOL S.A.C. ascendieron a 114,210.75 soles, los que representan un 1,5 por ciento de las ventas para el año 2015.

En total, como se puede ver en el Cuadro 19, los costos por fallos o de no calidad ascendieron a 1, 648,468.65 soles, aproximadamente, para el año 2015, este monto representa el 20,4 por ciento de las ventas. Esta situación es alarmante y evidencia la crisis latente en la gestión actual de la empresa.

Cuadro 19: Costos de no calidad

Concepto	Costo
1. Pérdida de cargos y denuncias.	S/. 4,000.00
2. Accidentes	S/. 16,000.00
3. Rotación de la planilla por desmotivación	S/. 40,000.00
4. Supervisión y auditoría por reclamo	S/. 56,880.00
5. Costo por infracciones	S/. 114,210.75
6. Costo de oportunidad	S/. 1,417,377.9
TOTAL	S/. 1,648,468.65

FUENTE: Estimación de costos realizado por la autora del trabajo académico conjunto con alguno de los responsables de las áreas de RETTOL S.A.C. para el año (2015)

De igual forma, se aplicó el cuestionario “Estimación de costos de calidad”, el cual, es una técnica de evaluación de costos de calidad orientada a deducir la situación o tendencia de dichos costos (prevención, evaluación y fallos) dentro de la gestión de la empresa, y con ello lograr su cuantificación en función a las ventas brutas de la empresa.

A continuación, se muestra en el Cuadro 20 la escala empleada para puntuar los ítems en el cuestionario.

Cuadro 20: Puntuación y descripción para estimar los costos de calidad

Puntos	Descripción	Probabilidad de ocurrencia
1	Muy de acuerdo	90% - 100%
2	De acuerdo	70% - 90%
3	Algo de acuerdo	50% - 70%
4	Algo en desacuerdo	30% - 50%
5	En desacuerdo	10% - 30%
6	Muy en desacuerdo	0% - 10%

FUENTE: IMECCA (1994)

Para el desarrollo de la encuesta se explicó previamente al Subgerente Administrativo y Subgerente de Operaciones sobre el objetivo y el significado de las preguntas en la encuesta, para que puedan ser llenada por ellos mismos; obteniendo los resultados que se muestran en el Cuadro 20.

Finalmente, se consolidaron los resultados por cada aspecto que se evaluó en el cuestionario; cabe resaltar, que previamente fueron normalizados, de tal manera que se pueda determinar los aspectos que ocasionan mayores costos de calidad; los cuales se calcularon bajo la siguiente fórmula:

$\text{Valor normalizado} = \frac{\text{Puntaje obtenido} * 10}{\text{Número de preguntas aplicables}}$

El resultado del puntaje parcial, puntaje normalizado y porcentaje de participación de cada aspecto se pueden apreciar en el Cuadro 20, en el que se aprecian los aspectos con mayor valor normalizado; por consiguiente, con mayor participación en los costos de calidad de la empresa, estos rubros fueron: “procedimientos” y “costos”. De modo que, estos dos rubros son aspectos en donde la empresa presenta las principales oportunidades de mejora.

Cuadro 21: Resultados por aspecto del cuestionario de estimación de costos de la calidad

Aspectos	Nº Preguntas	Puntaje Parcial	Puntaje corregido	% de participación
Productos	17	37	21.6	17.40
Políticas	10	29	29	23.36
Procedimientos	16	47	29.37	23.66
Costos	12	53	44.16	35.57
TOTALES	55	166	124.13	100

FUENTE: Elaboración propia (2016)

El puntaje obtenido permitió identificar que RETTOL S.A.C. tiene un estilo de gestión orientado al fallo tal como se muestra en el Cuadro 22.

Cuadro 22: Estilo de Gestión al que está orientada RETTOL S.A.C. en función al puntaje total obtenido.

Rango	Descripción del estilo de gestión
55-110	La empresa está extremadamente orientada a la prevención. Si las respuestas están ponderadas entre 2 y 3 un programa formal de costos de calidad sería recomendable.
111-165	El costo de calidad es probablemente moderado, si el subtotal en relación al producto es bajo, y el subtotal en relación al costo es alto; y los demás subtotales son bajos, la empresa está más orientada a la prevención que a la evaluación. También es recomendable un programa de costos de calidad para así poder identificar oportunidades de ahorro.
166-220	La empresa está orientada al fallo siempre que las respuestas están entre 3 y 4, probablemente la empresa gasta más en evaluación y fallos que en prevención de la calidad.
221-275	La empresa está orientada al fallo, siempre que las respuestas estén entre 4 y 5, probablemente se gasta poco o nada en prevención. Probablemente gasta demasiado en fallos y cifras moderadas en evaluación.
276-330	La empresa esta extremadamente orientada al fallo. Tiene que definir la gestión actual de calidad y usar un programa de costo de calidad.

FUENTE: IMECCA (1994)

4.9. DETERMINACIÓN DE ASPECTOS DEFICITARIOS

De los resultados obtenidos tras la aplicación de la lista de verificación ISO 9001:2008, de las entrevistas al personal, de la revisión de documentos y la observación; se obtuvo evidencias objetivas del funcionamiento, estado actual, así como de las deficiencias y problemas que presenta RETTOL S.A.C. respecto a su Sistema de Gestión de calidad.

Luego de realizado el diagnóstico de la empresa, se determinaron los aspectos deficitarios, a partir de los problemas detectados por cada capítulo de la norma ISO 9001:2008, para luego determinar el problema principal y detectar sus causas, utilizando las herramientas: “Tormenta de ideas”, “Matriz de selección de problemas” y “Diagrama de causa efecto”.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la utilización de cada una de estas herramientas.

4.9.1. PROBLEMAS PRINCIPALES IDENTIFICADOS

a. Tormenta de ideas

Luego de evaluar el grado de cumplimiento de la organización con respecto a la Norma ISO 9001:2008 se utilizó la herramienta “Tormenta de ideas” para identificar los problemas principales que se presentan en RETTOL S.A.C. Se encontraron 12 problemas, los cuales se muestran a continuación, en el Cuadro 23.

b. Matriz de selección de problemas

Para la elaboración de la matriz de selección se emplearon los problemas obtenidos de la tormenta de ideas, con la finalidad de identificar el problema más relevante y que sea necesario de resolver por la empresa.

Cuadro 23: Resultado de la tormenta de ideas para determinar los problemas de los procesos de Mensajería

Norma ISO 9001:2008
<p>Sistema de gestión de la calidad</p> <p>1. No se efectúa un control adecuado de los requisitos del servicio</p> <p>2. Los procesos involucrados para el servicio de mensajería no se encuentran estandarizados ni documentados</p>
<p>Responsabilidad de la dirección</p> <p>3. La Política y los objetivos de la Calidad no están difundidos</p> <p>4. Procesos de comunicación poco efectivos entre las áreas de la organización</p>
<p>Gestión de los recursos</p> <p>5. Número limitado de personal para todos los procesos que afectan el servicio de mensajería</p> <p>6. Poca capacidad del Sistema de Mensajería, no soporta la cantidad de transacciones</p>

<<Continuación>>

Realización del servicio

7. Inadecuada planificación para el desarrollo del servicio de Mensajería
8. Demora en el reparto y bajo porcentaje de efectividad del servicio de mensajería
9. No se han definido claramente los requisitos necesarios para los procesos involucrados en el servicio de Mensajería
10. No existe registro de evaluación de proveedores

Medición, análisis y mejora

11. No se cuenta con indicadores de gestión en cada uno de los procesos clave de la empresa
12. No existe un procedimiento documentado para las acciones correctivas y preventivas

FUENTE: Elaboración propia (2016)

Para elaborar la matriz de selección, previamente se definieron los criterios bajo los cuales se evaluaron los problemas a trabajar. Asimismo, se asignó un factor de ponderación, de acuerdo a la importancia del criterio para RETTOL S.A.C. en una escala del uno al dos; tal como se muestra en el Cuadro 24.

Cuadro 24: Valoración de los criterios a evaluar

Valoración	Categoría
1	Sin importancia
1.25	Algo importante
1.5	Regularmente importante
1.75	Importante
2	Muy importante

FUENTE: Elaboración propia 2016

Posteriormente, a cada criterio de evaluación se le asignó una categoría del factor de ponderación, dependiendo de la importancia que representa cada criterio para la toma de decisiones de RETTOL S.A.C., obteniéndose el Cuadro 25.

Cuadro 25: Factor de ponderación y niveles para cada criterio de evaluación

Factor de ponderación	Criterios de evaluación	Niveles
1.5	Inversión estimada ⁷	A: alto, M:medio, B:bajo
1.5	Tiempo estimado ⁸	L:largo,M:medio, C:corto
1.25	Reacción de las personas ante el cambio	+:Positiva, 0:neutro, N:negativa
1.75	Incidencia sobre la calidad del servicio	A: alto, M:medio, B:bajo
2	Efectos sobre la satisfacción del cliente	A: alto, M:medio, B:bajo

Una vez definidos los criterios de evaluación y el factor de ponderación para cada uno de estos, se construyó la siguiente matriz de selección, en la cual se evaluaron los doce problemas definidos en la tormenta de ideas, en función de los criterios establecidos en el Cuadro 26.

⁷ Para la variable Inversión estimada se consideró Alto=Mayor de S/. 20 000.00; Medio=Entre S/. 8 000.00 y 20 000.00; Bajo: menor a S/. 8 000.

⁸ Para la variable tiempo estimado se consideró: Largo =dos años; Medio =un año; Bajo=seis meses.

Cuadro 26: Matriz de selección

Factor de Ponderación	Criterios	Nivel		Problemas																							
				1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12	
1,5	Inversión estimada	A	1	0	6	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		M	2	2		2	6	0	9	1	4,5	0	3	0	3	0	9	2	6	0	9	0	9	2	6	0	9
		B	3	0		0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	0	0	2	0
1,5	Tiempo estimado	L	1	1	4,5	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		M	2	1		2	6	0	9	1	7,5	1	4,5	0	3	2	6	2	6	0	9	1	7,5	2	6	2	6
		C	3	0		0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0
1,25	Reacción de las personas ante el cambio	+	3	2	7,5	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0		
		0	2	0		1	6,25	2	5	1	6,25	2	5	1	3,75	1	3,75	0	7,5	0	5	1	3,75	1	3,75	0	7,5
		-	1	0		0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
1,75	Incidencia sobre la calidad del servicio	A	3	0	7	2	1	1	1	2	2	0	10,5	2	2	0	11	1	8,75	0	5,25	0	7	0	7		
		M	2	2		0	10,5	1	8,75	1	8,75	1	8,75	0	10,5	0	10,5	0	11	1	8,75	1	5,25	2	7	2	7
		B	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
2	Incidencia sobre la satisfacción del cliente	A	3	0	8	1	0	2	1	2	2	0	10	2	2	0	12	0	8	0	6	2	12	2	12		
		M	2	2		1	10	2	8	0	12	1	10	0	12	0	12	0	12	0	6	0	0	0	0	0	
		B	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Puntaje Total				33	38,8	39,8	39	31,3	32,3	41,25	42	39,8	31,5	34,8	41,5												

FUENTE: Elaboración propia (2016)

4.9.2. CAUSAS RAÍCES IDENTIFICADAS

De la matriz de selección se obtuvo que el problema de mayor incidencia para RETTOL S.A.C. es el problema ocho: “Demora en el reparto y bajo porcentaje de efectividad del servicio de mensajería.”. Para identificar las causas de este problema se hizo uso de la herramienta denominada “Diagrama de Causa - Efecto”.

Según se muestra en la Figura 25 el efecto o problema se definió como: “Frecuentes reclamaciones de los clientes referidos al reparto y demora en el cierre de las OS”. Mientras que las causas fueron analizadas en función de los factores: mano de obra, medición, maquinaria y método. Al respecto, cabe precisar que la determinación de las causas principales como las secundarias se efectuaron, a través de la herramienta “Los cinco por qué” (ver Cuadro 27), garantizando que se detecten las causas raíces.

Del diagrama de causa efecto se identificaron las siguientes causas raíces:

- Deficiente planificación para el desarrollo del servicio de mensajería, lo que da por resultado que no se hallan definido los objetivos, ni los requisitos para los procesos clave involucrados en el desarrollo del servicio, generando la ocurrencia de errores reiterativos durante su desarrollo.
- No existe un enfoque por procesos lo que implica que la organización no persiga la eficacia global como empresa y se quede en la eficiencia de sus áreas, en donde, pueda tener lugar que no se trabaje con medidas de evaluación, ni objetivos que se relacionen con el cliente, y a la sub optimización del lugar de trabajo. Factores que provocan la desmotivación en el personal, generando frecuentes errores durante el trabajo, alta rotación de personal, baja productividad y como consecuencia lentitud en el cumplimiento del servicio.

Estas causas forman parte del “método” y “mano de obra”, respectivamente, y serán materia de análisis para la propuesta de mejora a plantear en el presente trabajo.

Cuadro 27: Herramienta de los cinco por qué

Factores	Procesos clave de mensajería			
	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
Método	No hay método para el control en los tiempos de reparto	Deficiente planificación para el desarrollo del servicio		
	No se han definido mecanismos de control para disminuir el impacto de riesgos			
	Coordinación deficiente entre los empleados	Ineficiente canal de comunicación		
	No hay metodología para la resolución de problemas			
Maquinaria	El sistema de Mensajería funciona lento	SM desfasado	Proyecto de actualización trunco	
		Sistema de Gestión de Base de datos desactualizado	No se ha determinado un presupuesto	
Mano de obra	Alta rotación de personal	Bajo clima laboral	Alta carga de trabajo	No hay un enfoque por procesos
	Dificultades en la distribución	Desmotivación	Las áreas se centran en sus resultados particulares sin importar los resultados globales	
	Error en la entrega y llenado de acuses	Capacitación deficiente		
	Limitado número de personal	Reclutamiento inadecuado	Los puestos no tienen funciones definidas	
Medición	No hay medición del desempeño de los procesos clave	No se han establecido indicadores.		

FUENTE: Elaboración propia (2016)

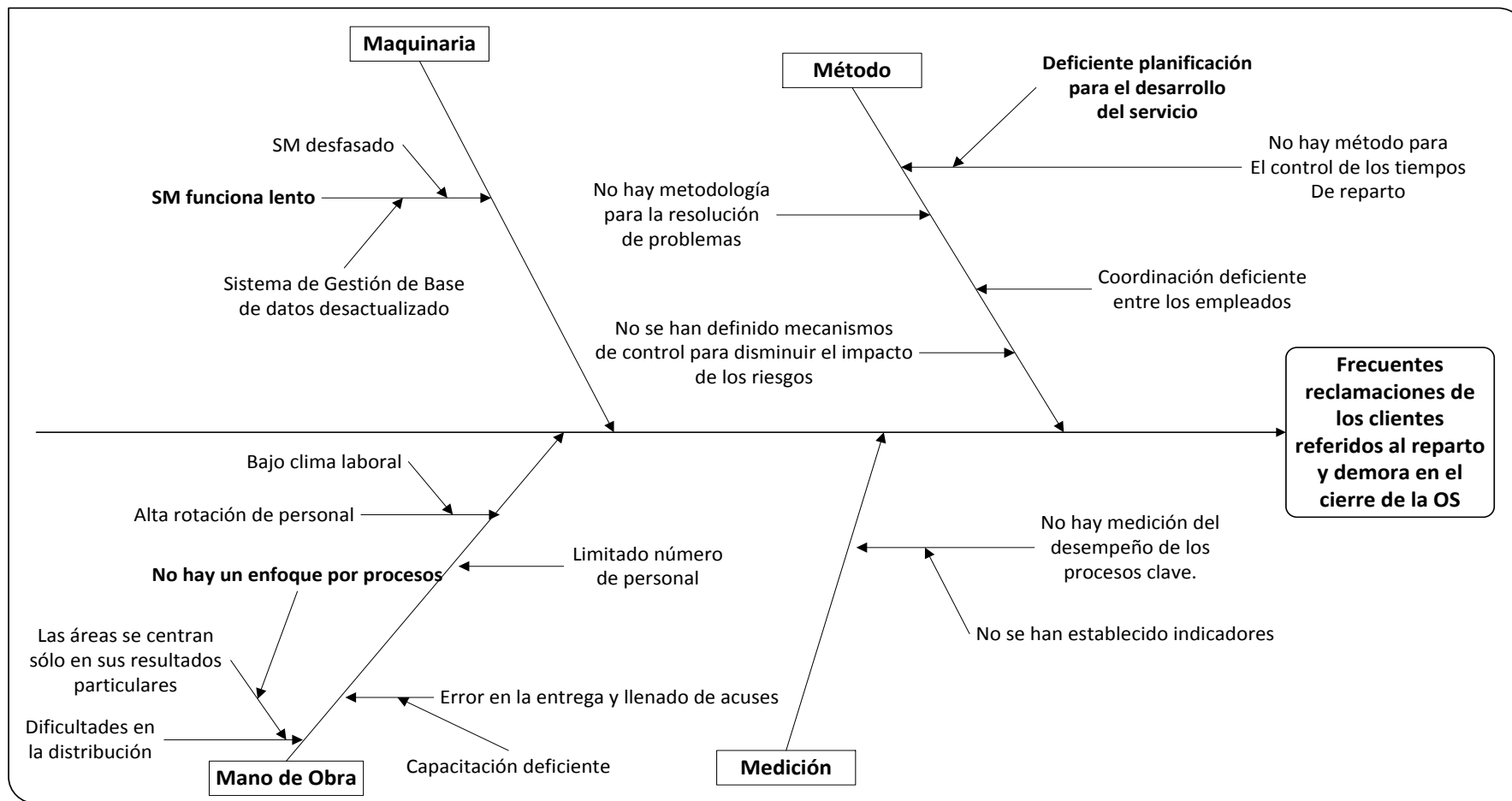


Figura 25: Diagrama de Causa Efecto para los procesos de mensajería

FUENTE: Elaboración propia (2016)

4.10. PROPUESTA DE MEJORA

4.10.1. RESUMEN

Luego del análisis realizado, por medio de las herramientas de gestión y de calidad, se encontró que a pesar de que RETTOL S.A.C. cuenta con una cartera de clientes consolidada, por su vocación de servicio y flexibilidad para atender las necesidades de sus clientes; las ventas no se incrementaron significativamente, así también, hubo disminución en el número de clientes; debido a las frecuentes reclamaciones de aquellos refiriéndose a la demora del reparto y por ende a la tardanza para el cierre de las Órdenes de Servicio; ocasionado por una deficiente planificación.

Ante la problemática detectada y sus causas se propone, con base en el análisis de la gestión general de la empresa y el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008; un diseño de Sistema de Gestión de la Calidad que cumpla con los requisitos de la norma en mención y que permita la mejora de los procesos de mensajería, orientándose a la satisfacción del cliente.

Se recomienda a la empresa seguir con los mecanismos descritos en este apartado para mejorar su competitividad en el mercado.

4.10.2. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN

El objetivo para esta propuesta es que la organización establezca un soporte de gestión para la implementación del Sistema de Gestión de la calidad, que permita mejorar los procesos de mensajería e impulsar su productividad. En el Cuadro 28 se muestran las acciones recomendadas que deben aplicarse en RETTOL S.A.C. para la consecución del objetivo de la propuesta.

Cuadro 28: Propuestas de mejora para el desempeño empresarial

Herramienta utilizada	Propuestas de mejora
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia para lograr una reducción de los costos apoyado en la implementación del método de costeo basado en la gestión de actividades (ABC). • Realizar un Benchmarking con las empresas Courier mejor posicionadas en el sector. • Realizar alianza estratégica con empresa Operador terrestre y de <i>retail</i> con el fin, de esta última, de captar un servicio integral de distribución.
Análisis de la matriz BCG	<ul style="list-style-type: none"> • Desglosar de la estructura de las ventas los servicios según tipo de envío y dividirlo convenientemente en tipo de servicio para tener un mejor alcance y precisión del análisis de cada servicio, y analizar su rentabilidad. • Realizar un estudio de mercado para identificar qué servicio tiene mejor proyección de demanda a futuro en el mercado, con el fin de generar estrategias e invertir en el desarrollo de las mismas.
Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir sistemas de información y comunicación modernos, con la capacidad de procesar grandes cantidades de información en tiempo real que integren a todos los procesos de la empresa. • Adquirir y designar celulares con GPS a cada mensajero con aplicativos de captura y procesamiento de imágenes para utilizarlas en la captura de imágenes de los acuses; apenas finalizada la entrega, para que sean colgadas en la plataforma web de la empresa, con la finalidad de obtener un mayor control e información en tiempo real de cada reparto y conseguir así una óptima rastreabilidad. • Reestructurar la página web de la empresa, de manera que sirva como un canal para ofrecer los servicios de mensajería, modalidad on-line, aprovechando la cultura digital.

<<Continuación>>

<p>Análisis FODA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar estrategias para orientar recursos destinados al aprovechamiento del comercio electrónico (realizar la publicidad, ventas y distribución). • Fortalecer la línea de paquetería y captar más clientes para este servicio, desarrollar estrategias para aprovechar el crecimiento del comercio electrónico. • Fortalecer las ventas, impulsando los servicios complementarios que otorguen valor agregado a los servicios básicos, y aplicando el conocimiento, la experiencia en <i>geomarketing</i> y logística promocional. Además, de servicios como logística liviana, impresión de materiales y externalización de servicios. <p>Realizar un Plan de Personal que incluya la programación de capacitaciones para cada área, en donde se incluya la concientización sobre el trabajo en equipo y se trabaje en generar una cultura de calidad.</p>
<p>Análisis de la cadena de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e implementar un Plan de logística en el que se establezca un equilibrio de capacidades, de acuerdo con la proyección de ventas, para lograr así una optimización de los recursos, tomando en cuenta las necesidades de servicio requeridas por los clientes; considerando, para ello, los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> - Previsión de ventas - Planificación y control del servicio - Control del almacén - Tratamiento de las ventas a los clientes - Tiempo de los procesos involucrados - Ciclo de respuesta de cada proceso - Dimensionamiento y productividad de la flota
<p>Matriz de decisiones sobre los puntos críticos de control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar indicadores de gestión que permitan medir los resultados de los procesos mediante el uso de una metodología para el establecimiento de indicadores de gestión, en base a los siguientes lineamientos generales: <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir objetivos y estrategias.

<<Continuación>>

<p>Matriz de decisiones sobre los puntos críticos de control</p>	<ol style="list-style-type: none">2. Identificar factores críticos de éxito; como sugerencia los factores encontrados en la matriz de decisiones los cuales son necesarios mantener bajo control para lograr la efectividad.3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.4. Determinar para cada indicador: estado actual, umbral y rango de gestión.5. Diseñar la medición.6. Determinar y asignar recursos.7. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión.8. Estandarizar y formalizar.9. Mantener y mejorar continuamente. <p>Para el control de las etapas de los procesos de mensajería, es necesario que la empresa establezca un equipo de calidad cuyas funciones estén centradas en el control estadístico de los procesos, para la realización de controles en intervalos de tiempo específicos en cada una de las etapas: tratamiento, clasificado, despacho reparto, descargo y cierre. Los resultados permitirían identificar los puntos de control, dentro de la empresa, los que se convertirían en el objetivo de un control estadístico de calidad: calidad en el servicio y cumplimiento con los tiempos pactados con los clientes.</p>
<p>Análisis de la información del Sistema de Mensajería</p>	<ul style="list-style-type: none">• Automatizar las actividades para la gestión de la base de datos, que agilice su procesamiento y reduzca errores en el tratamiento de la depuración de registros.• Actualizar constantemente el banco de datos del <i>MapInfo</i>.• Actualizar constantemente la homogenización de límites para los cuadrantes de Lima Metropolitana y Provincias.• Capacitar constantemente y de manera programada a los mensajeros sobre correcto llenado de cargos, modalidad de entrega y calidad en el servicio; así como de inspeccionar su desempeño en campo.• Intensificar la labor de <i>telecall</i>, programar coordinaciones con el cliente para no tener un estado ausente.

<<Continuación>>

Análisis de los Costos de No Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Implementar un sistema de costos de la calidad en la empresa, de manera que se puedan identificar las oportunidades más importantes de reducción de costos, así como, reducir la insatisfacción del cliente, y permita a la Dirección cuantificar monetariamente, jerarquizar los gastos y el impacto monetario del Sistema de Gestión de Calidad propuesto o a los programas que se implanten en la organización.• Realizar el análisis de los costos logísticos incurridos; es decir, los costos de almacenaje, costos de transporte, costos de la distribución física; así como el establecimiento de los formularios correspondientes para utilizarlos posteriormente en el análisis de datos y recurrir como fuente de información que apoyen al análisis de los costos de calidad.
--------------------------------------	---

FUENTE: Elaboración propia (2016)

Organigrama propuesto

Según el análisis de excelencia logística, propuesto por Anaya (2007), para alcanzar la excelencia logística se analizan los agentes facilitadores, uno de ellos es la organización y estructura de la empresa, el autor explica que normalmente no se puede mejorar los procesos logísticos de una empresa sin promover una responsabilidad única al administrador logístico, que aglutine las principales funciones relacionadas con el control del flujo de materiales. De los modelos de organización logística que menciona Anaya, RETTOL S.A.C. es una organización funcional con actividades logísticas diluidas; este aspecto es importante analizar, porque interrumpe la mejora de procesos. Por ello, se recomienda que para mejorar los procesos de mensajería es necesario designar a un responsable de todo el macroproceso logístico, que aglutine las principales funciones relacionadas con el desarrollo, implantación y mantenimiento de los procesos logísticos, que a su vez sirva de asesor en las decisiones de carácter logístico tanto a nivel estratégico como nivel táctico en la empresa y pueda lograrse así una planificación mejor estructurada de acorde con la realidad de la organización.

La empresa cambia periódicamente de organigrama (cada 3 meses) y la comunicación de estos cambios no son informados a toda la organización, sino, solo a nivel de gerencias y jefaturas. Por otro lado, los trabajadores laboran bajo duplicidad de funciones, a veces no se cotizan adecuadamente los servicios, existen errores a la hora de ingresar datos al Sistema de Mensajería, por los Ejecutivos de cuenta, no hay un control proactivo para el desarrollo de los servicios; y la empresa carece de equilibrio de capacidades, porque sólo se toma en cuenta las decisiones de los Gerentes General y Comercial, con respecto a las ventas del servicio, sin prever si serán capaces de cumplirlo basado en los recursos de la empresa. El Subgerente de Operaciones, quien es encargado de las operaciones de los procesos de mensajería, no es tomado en cuenta para la toma de decisiones; ocasionando que no haya una correcta planificación para todos los servicios en su conjunto, lo que genera, en ocasiones, falta de previsión de recursos, por ende retraso en la entrega de servicios, caos y malestar en el personal.

Con base en la investigación documental y entrevistas se propone un organigrama para RETTOL S.A.C. En la parte superior del organigrama se representó al órgano del nivel Directivo con sus respectivas unidades de staff (gerencias y jefaturas) y en la parte inferior, se colocó las unidades de línea, que son las que desarrollan las funciones más importantes de la empresa (ver Anexo 16).

4.10.3. PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA NORMA ISO 9001:2008

Los procesos de mensajería representan para la empresa aquellas actividades clave para la satisfacción del cliente, porque agregan valor para el cliente o inciden en su satisfacción, así se pretende con esta propuesta impulsar la mejora de estos procesos en base a la norma ISO 9001:2008 lo que refiere para la empresa sentar como estrategia un SGC basado en los requisitos exigidos por la norma.

Se realizó la modernización a los procesos de mensajería, como paso previo al diseño del SGC, lo que se detalla a continuación en el Cuadro 29 como resumen de actividades de mejora para la modernización de los procesos de mensajería.

Cuadro 29. Resumen de actividades para la mejora

Proceso	Actividades para la mejora	Herramienta utilizada
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentación de tareas: Se combinaron 2 tareas que eran responsabilidad del EC (seguimiento de quejas y reclamos) para que sean adoptadas por Servicio al Cliente, ya que son tareas relacionadas, con la finalidad de equilibrar la carga de trabajo y simplificarla. • Eliminación de la burocracia: Redistribución de actividades, es decir, se cambia la secuencia de actividades, el Georeferenciador sube la BBDD normalizada al SM, ya no lo devuelve a EC. • Automatización: La base de datos del SM se actualizará con la base de datos del MapInfo, periódicamente, para transferir la actualización de la depuración de registros que se realizarán al 100 por ciento, así como la actualización de entregas efectivas. 	<p>Simplificación</p> <p>Eliminación de la burocracia</p> <p>Automatización</p>
Tratamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de burocracia: Se elimina la revisión visual de cada sobre, realizada para constatar si la dirección es completa; porque, este paso quedará cubierto en el subproceso de normalización. • Estandarización: Es necesario que se siga el mismo protocolo para la recepción de los materiales del cliente, y que el formato de registro de los materiales recibidos del cliente sean iguales en todos los casos. • Estandarización de los procedimientos de trabajo y prueba de errores. 	<p>Eliminación de la burocracia</p> <p>Estandarización</p>

<<Continuación>>

<p>Distribución</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de prioridades: El descargo se realizará en el mismo día de devolución de sobres y acuses. No se cerrará la guía del mensajero hasta corroborar estado. • Prueba de errores: El mensajero, debidamente capacitado, evitará llenar erróneamente los acuses de envío, así el liquidador ocupará menor tiempo durante la manipulación de la correspondencia lo cual generará menor posibilidad de errores durante el descargo. • Con los pasos mencionados anteriormente se pretende reducir los tiempos de descargo. 	<p>Reducción del tiempo de ciclo del proceso</p> <p>Prueba de errores</p>
<p>Cierre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio de carga de trabajo y eliminación de duplicación de actividades, es decir, se redistribuyen las actividades en digitalización, ya no se revisará si coinciden en la guía cantidad y físicos, ni el correcto llenado de cargos, pues, son requisitos que deben cumplirse en el proceso anterior. • Eliminación de la burocracia: El escaneo, la prueba de errores y colgar las imágenes a la web pueden realizarse en una misma actividad. 	<p>Eliminación de la duplicación</p> <p>Eliminación de burocracia</p>

FUENTE: Elaboración propia (2016)

Como resumen y de acuerdo a los resultados obtenidos, se elaboró la propuesta de mejora que consistió en el diseño de un SGC basado a la norma ISO 9001:2008 que pueda ser implementado en un futuro por la empresa, para que mejore sus procesos de mensajería e impulse su productividad. La elaboración de la propuesta de mejora consistió en la elaboración de un Manual de Calidad (ver Anexo 19) que incorpora los lineamientos para ejecutar de la mejor manera el Sistema de Gestión de Calidad, basado en los lineamientos de la norma ISO 9001:2008, y un Manual de Procedimientos que incluye los procedimientos exigidos por la norma y los procedimientos para los procesos de mensajería (ver Anexo 20), además se definieron los puestos, funciones y

responsabilidades de los mismos en un Manual de Funciones (ver Anexo 17), lo que equilibrará la carga de trabajo.

Con el Manual de Calidad, el Manual de procedimientos y MOF, propuestos, se busca disminuir el desperdicio de tiempo en las operaciones y los conflictos entre áreas; por consiguiente, disminuirán las quejas de los clientes al traer mayor orden y control de las actividades que afectan a los procesos de mensajería, y así se podrá elevar la productividad, a través de la eficiencia de las operaciones.

La importancia y la información contenida de los manuales elaborados como parte de la presente propuesta de mejora se resume en el Cuadro 30.

Cuadro 30: Importancia y contenido de los manuales

Manual	Importancia	Contenido
Manual de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Pone en evidencia las diferentes actividades que desarrolla la empresa para cumplir los requisitos de la norma ISO 9001:2008. - Define los objetivos que espera lograr la empresa a partir del Sistema de Gestión de la calidad implementado. - Menciona los documentos que forman parte del sistema. - Su implementación obedece a una exigencia de la norma ISO 9001:2008 - Refleja el compromiso de la empresa para garantizar la satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción del Sistema de Gestión de la Calidad - Alcance del SGC - Política y objetivos de la Calidad - Interacción de procesos y procedimientos que integran el SGC - La forma en que RETTOL S.A.C. cumple con cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008
Manual de Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Resuelve el desorden y la falta de estandarización en la forma de realizar las operaciones, además contribuye a la simplificación de procesos. - Permite identificar responsables de tal manera que cada colaborador sepa que actividad tiene a su cargo. - Agilizar el funcionamiento de la Empresa, al evitar pérdidas innecesarias de tiempo. - Perdurar en el tiempo. Al documentar procedimientos se garantiza su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor. - Asegura el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008 - Menciona la secuencia de actividades y responsables para el correcto desempeño de los procesos, por lo que sirve como una guía para el adiestramiento de novatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos exigibles por la norma ISO 9001. - Procedimientos implementados como parte de la estandarización de los procesos. - Instrucciones específicas de trabajo para el desarrollo de las actividades.

FUENTE: Elaboración propia (2016)

a. Manual de Funciones propuesto

La necesidad de elaborar un Manual de Organización y Funciones – MOF se basa en tener definida las competencias y funciones de los trabajadores de RETTOL S.A.C., ya que, según lo encontrado en el diagrama causa efecto y la herramienta de los cinco por qué, la empresa cuenta con un limitado número de personal a causa de un deficiente reclutamiento, dado que, para esta actividad no se tienen claras las responsabilidades ni funciones del personal que se contrata, lo que genera en los postulantes la inseguridad de continuar con el proceso de selección, y en el personal que ingresa, la desmotivación y desorientación por no tener claras sus responsabilidades. Además, para un Sistema de Gestión de Calidad según la ISO 9001:2008 es requisito que la organización determine la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto o servicio; por estas razones, es vital que RETTOL S.A.C. tenga un MOF en el que quede definida su estructura organizacional.

La ventaja que supone implementar un MOF es su utilización para la corrección de la centralización de funciones y en la reducción de la carga laboral. Con la finalidad de que su uso permita minimizar los conflictos entre las áreas, ya que en él se definen las responsabilidades del personal, lo que ayudará a fomentar el orden; para generar un ambiente positivo que promueva el aumento de la productividad, en la organización a todo nivel, y a la vez sirva como herramienta para la toma de decisiones.

El Manual de Organización y Funciones – MOF (ver Anexo 17) contiene la descripción de todos los perfiles de puestos que RETTOL S.A.C. requiere para sus Áreas, con el propósito que se desarrollen según la misión y visión de la empresa.

b. Manual de Procedimientos y Manual de la Calidad propuestos

Para combatir con tres de las más importantes causas raíces del problema: deficiente planificación para el desarrollo del servicio, no haber un enfoque en los procesos y no tener puestos con funciones definidas; se diseñó la documentación para la implementación de un SGC. Como primer paso, para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, se consideró incluir en el actual desempeño de procesos, a aquellos exigidos por la norma

para orientar las actividades hacia la búsqueda de la mejora continua.

Se identificaron actividades que no agregaban valor a los procesos de mensajería, con el objetivo de simplificarlos y mejorar los procesos; en función de ello, se elaboró un Manual de Procedimientos (ver Anexo 20), el cual está conformado por 12 procedimientos, en ellos están incluidos los procedimientos exigidos por la norma y los procedimientos para los procesos de mensajería, a través de este manual se podrá estandarizar los procesos y así lograr la mejora de su eficiencia, porque proporcionará la descripción de responsabilidades del personal autorizado para efectuar y verificar el trabajo relacionado con la calidad en la operaciones y servicios incluidos en el sistema. De esta manera disminuirán los errores en los procesos de mensajería y se optimizará el uso de los recursos de la empresa. En función de los procesos de mensajería (procesos clave) y los procesos exigidos por la norma, se diseñó un mapa de interacción de procesos y procedimientos (Ver figura 26), que clarifique la interrelación entre los procesos del SGC con los procedimientos creados.

Se elaboró el Manual de Calidad (ver Anexo 19), que es requerido por la norma ISO 9001:2008, para dar cumplimiento a los requisitos exigidos por la norma, en el cual se expone la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad, políticas, objetivos y mapa de interacción de procesos y procedimientos.

c. Indicadores de desempeño del SGC

Se propuso indicadores de desempeño para el Sistema de Gestión de la Calidad (ver Anexo 18), lo que le permitirá a RETTOL S.A.C. analizar periódicamente sus actividades y realizar una toma de decisiones que asegure la planeación estratégica y mejoras.

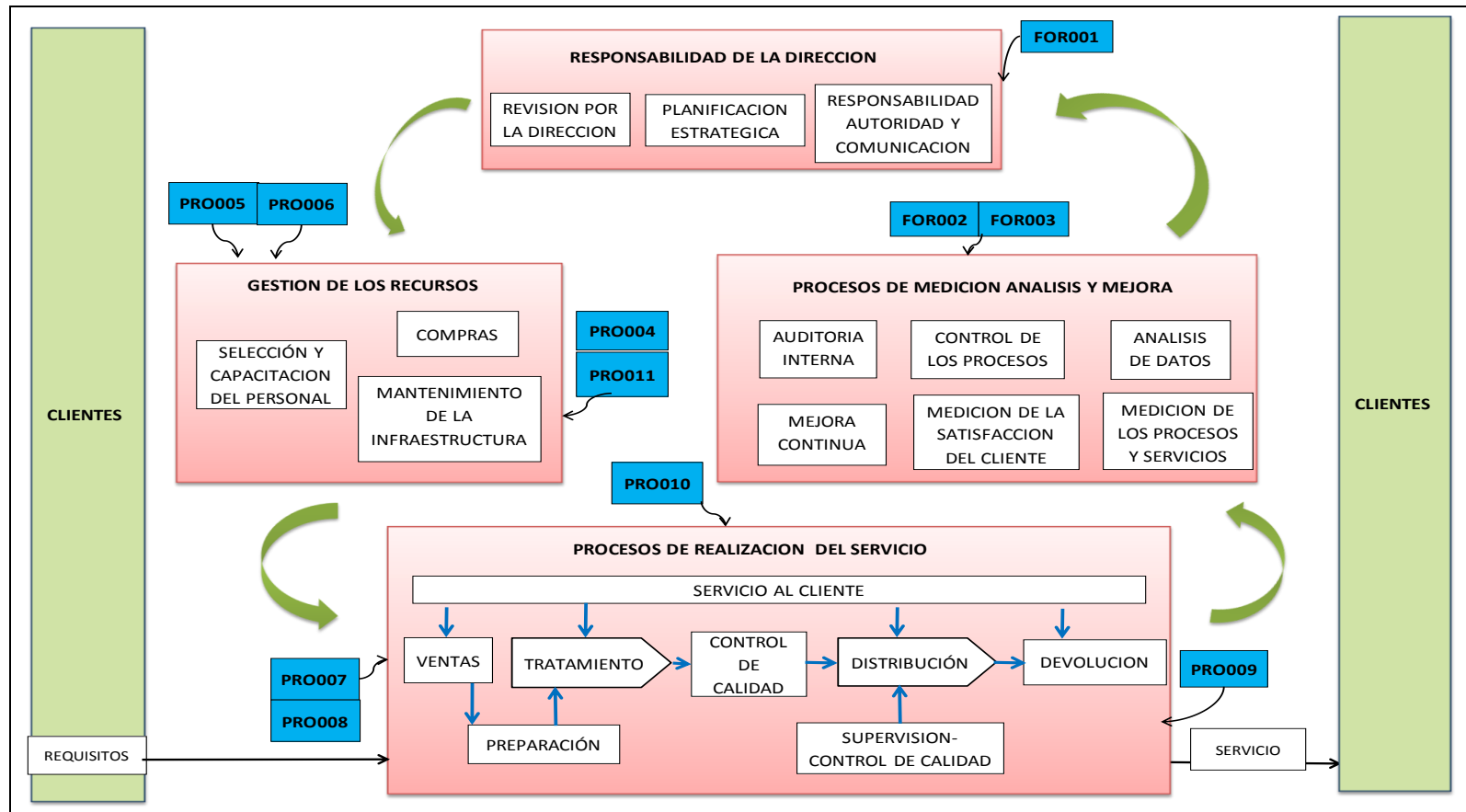


Figura 26: Mapa de Interacción de procesos y procedimientos

FUENTE: Elaboración propia (2016)

4.11. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora basada en la Norma ISO 9001:2008 se refiere a la implementación de un SGC, y como exige la norma, para dar cumplimiento se requiere de la documentación siguiente: el Manual de Calidad y el Manual de procedimientos; para el servicio de mensajería a nivel local. El Manual de Organización y Funciones contempla lo requerido por la Norma ISO 9001, como el establecimiento de competencias de los trabajadores que afectan la conformidad del servicio.

Para ello, se calculó la inversión estimada que tendría que realizar la empresa basada en la cotización de una empresa consultora. Cabe resaltar que esta estimación es válida únicamente para RETTOL S.A.C. y estos costos varían según el alcance del SGC, es decir dependiendo de los procesos a certificar del grado de complejidad de las operaciones, el nivel de criticidad en cada una de ellas, número de personal y grado de tenencia de un sistema de gestión de calidad e instalaciones.

La estimación de la inversión, la cual no incluye el precio de la auditoría de certificación, es de 24 800 soles, considerando que las condiciones de la empresa fueron las halladas antes de la ejecución de este trabajo académico.

De establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad, RETTOL S.A.C. se encontrará en condiciones de solicitar una auditoría externa a una empresa certificadora y de cumplir con los requisitos podrá ser recomendada para una certificación de cumplimiento de la norma internacional ISO 9001:2008.

Cuadro 31: Cálculo del presupuesto para la implementación

Concepto	Inversión (Soles)
1.Diagnóstico	2 800
2. Capacitación del personal en cuanto a la Norma ISO 9001:2008	7 000
3. Elaboración del manual de calidad: - Mapa de interacción de procesos. - Adecuación de la política y objetivos de la calidad. - Elaboración de procedimientos.	11 000
4. Implementación del sistema de gestión de la calidad.	
5. Capacitación de auditores internos.	
6. Realización de auditorías internas.	4 000
7. Revisión por la dirección.	
TOTAL	24 800

FUENTE: Elaboración propia (2016)

4.12. DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito elaborar una propuesta de mejora para los procesos de mensajería de la empresa RETTOL S.A.C., según los lineamientos de la norma ISO 9001:2008. Inicialmente, se analizó y luego se diagnosticó la situación actual de la empresa, con respecto a la organización, que es de vital importancia como citan los autores Fontalvo y Vergara (2010), con la finalidad de poder desarrollar procesos de mejoramiento.

Para apuntar a una mejora de los procesos de mensajería se evaluó a la empresa respecto al grado de cumplimiento de la norma ISO 9001:2008, ya que, según lo señalado por Fontalvo y Vergara (2010), para mejorar el sistema actual es necesario conocer el

porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Con esta evaluación se permitió desarrollar la propuesta de mejora, que facilite la implementación de un sistema de gestión de la calidad en la empresa. Se reafirma, la comparación de los resultados del cumplimiento de la norma en RETTOL S.A.C. con lo expuesto por Méndez y Avella (2009), para el caso de “Dicomtelsa”. Quienes señalan, que un bajo cumplimiento de la norma ISO 9001 (menor al 29 por ciento) indica la falta de estándares claros que permitan satisfacer, plenamente, las necesidades del cliente, haciendo clara la necesidad de la adopción de un SGC basados en los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Las fases para la mejora de los procesos de la empresa, como metodología que propone Harrington (1993) para mejorar los procesos, guardan relación con parte de los principios de la norma ISO 9001:2008, porque están basados en un ciclo de mejora continua y el enfoque de procesos; además, estos principios son los pilares que alimentan al sistema para lograr la calidad (Nava, 2011). Es decir, gestión y mejora son términos similares, pues la mejora es parte de la gestión. El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos; inductores de burocracia, que para justificarse han de servir para añadir valor, mediante la toma de decisiones, y para inducir eficacia, según lo señalado por Pérez (2013).

Según lo expuesto por Harrington (1993), la modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de estos detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. Basado en lo expuesto por el autor, para la propuesta de mejora del presente trabajo de investigación, se simplificaron y eliminaron actividades que conllevaban a la burocracia y a la duplicidad de tareas en los procesos de mensajería: ventas, tratamiento, distribución y cierre; obteniendo una reducción del tiempo de ciclo de los procesos, lo que inducirá en su mejora, porque contribuye a su modernización. Reafirmando las conclusiones de Báez y Moya (2012), para el caso de la “Empresa de Courier y Paquetería”, en el que aplicaron estas herramientas de mejoramiento, y con ello, lograron mejoras en tiempos y costos atados al proceso.

Heizer y Render (2009) exponen que mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia, entendiendo a este último concepto por hacer bien el trabajo con un mínimo de recursos y de desperdicios. En este sentido, la implementación del diseño de SGC propuesto permitirá a RETTOL S.A.C. influir positivamente en su productividad, porque ,

según lo señalado por Torres (2008), le permitirá la eliminación sistemática de desperdicios y la reducción de actividades no productivas. Esta afirmación se confirma con lo expuesto por Herrera (2008) que la implantación del sistema propicia un cambio positivo dentro de la organización, el incremento en la eficiencia y productividad operacional. Además de lograr una imagen superior en el mercado y el aumento en su participación.

Uno de los objetivos principales en el mejoramiento de los procesos de la empresa es reducir las pérdidas ocasionadas por la mala calidad, según lo expuesto por Harrington (1993); en este sentido, con una implantación eficaz de la propuesta de mejora, se esperaría eliminar el 60 por ciento de los costos de no calidad detectados (S/. 1, 648,468.65), lo que supondría para RETTOL S.A.C. un ahorro de S/. 989,081.2, que representa un 12.25 por ciento de ahorro sobre las ventas.

Se tuvo como limitación, para el presente trabajo de investigación, la realización de encuestas al total de clientes de RETTOL S.A.C. para conocer la brecha entre sus expectativas y necesidades respecto al servicio de mensajería, sin embargo, a través de la realización de entrevistas individuales y en grupo a los Ejecutivos de Cuenta, se pudo conseguir aspectos importantes, sobre lo requerido por los clientes, respecto al servicio de mensajería, los cuales fueron considerados para la propuesta de mejora. Cabe resaltar que estos requerimientos se pudieron reafirmar con lo expuesto por Salas y Velasco (2009) para el caso de “TRANSPORTES LINEA S.A.”; en lo que hallaron como información, sobre lo requerido por el cliente para el servicio: atención cordial, entrega de información oportuna, capacitación del personal, evitar pérdidas, control del servicio, equipos adecuados, programación del transporte, evitar deterioro y evitar retraso en las entregas.

V. CONCLUSIONES

1. La propuesta de mejora le permitirá a la empresa mejorar sus procesos de mensajería mediante la adopción de un SGC basado en la norma ISO 9001:2008.
2. La situación de RETTOL S.A.C. muestra un cumplimiento del 18 por ciento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, lo que implica que la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado, por lo cual, no se encuentra en condiciones de asegurar la calidad requerida de sus clientes.
3. Se determinaron puntos críticos en los procesos de mensajería: ventas, tratamiento, distribución y cierre.
4. El Manual de Calidad propuesto le permitirá a la empresa poner en evidencia las actividades que realiza para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, ya que por este medio se trazan las políticas, los procedimientos y los requerimientos que exige la Norma, sirviendo de soporte y estructura para el SGC.
5. El Manual de Procedimientos propuesto permite sentar una de las bases para estandarizar los procesos de mensajería para la empresa RETTOL S.A.C.; a su vez sirve de guía para la ejecución de las operaciones que afectan la calidad del servicio, lo que permitirá impulsar la eficiencia de las operaciones de los procesos de mensajería.

6. La estructura y diseño de los cargo de la empresa RETTOL S.A.C. quedan plasmados en el Manual de Funciones elaborado, de esta manera, se dividió el trabajo entre las áreas y puestos de trabajo en la empresa, lo que conllevará al equilibrio respecto a su carga de trabajo.

7. En el Manual de Funciones quedará plasmada la identificación de competencias, las que son requeridas por el personal que afecta a la calidad del servicio, y a su vez servirá de herramienta para el área de reclutamiento, con la finalidad de contribuir en un proceso de selección idóneo.

8. La implementación de la propuesta de mejora para los procesos de mensajería le costará a la empresa 24 800 soles.

VI. RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta de mejora para impulsar la productividad de la empresa, utilizando la documentación elaborada para el SGC.
2. Para afianzar las bases de la implementación del SGC, en base a la norma ISO 9001:2008, se recomienda primero obtener el compromiso de la Dirección antes de su implementación, con la finalidad de conseguir el respaldo necesario para la consecución de las actividades, desarrollo y mantenimiento del SGC.
3. Realizar los controles a los puntos críticos hallados en los procesos de mensajería, que permita a la empresa tomar medidas para mitigar los errores, con la finalidad de asegurar la calidad en el servicio y contribuir a la disminución de los costos por penalidades ante clientes.
4. Una vez implementado el SGC, el Manual de Calidad deberá ser monitoreado a través del tiempo, y según los cambios que puedan acontecer en la empresa, es decir, adaptarlo para que refleje consistentemente la estructura del sistema, alineado a la Norma ISO 9001.
5. Mantener el Manual de Procedimientos actualizado; con el objetivo de que las operaciones de los procesos de mensajería se ejecuten eficientemente.
6. Mantener la actualización del Manual de Funciones para asegurar su utilidad; sin su actualización o revisión puede volverse obsoleto.
7. Se recomienda a la empresa realizar las previsiones para financiar la propuesta de mejora, basada en la norma ISO 9001:2008.
8. Que la empresa ajuste su Sistema de Gestión de la Calidad, para el año 2018 a la nueva versión de la norma ISO 9001.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRIL, C. Et Al. 2008. Integración de Sistemas de Gestión. 1ª Edición. España. Fundación Confemetal. 293 p.

ANAYA, J. 2007. Innovación y mejora de los procesos logísticos. 2da Edición. España. Editorial ESIC. 226p.

BÁEZ, F. Y MOYA, D. 2012. Diseño de un proceso para el mejoramiento del desempeño del servicio de correo híbrido en una empresa Courier y Paquetería. Tesis Mag. Sc. Guayaquil, Ecuador. Superior Politécnica del Litoral. 185p.

CCA (Comisión del Codex Alimentarius). 2009. Higiene de los alimentos. Roma. FAO.

CAMISÓN, C. Et Al. 2007. Gestión de la calidad. Madrid. Pearson Education S.A. 1464 p.

CAMPANELLA, J. 1992. Principios de los costes de la calidad. España. Editorial Diaz de Santos. 254p.

CHANG R. 2011. Mejora Continua de Procesos. Argentina. Ediciones Granica Tec Consultores. 109 p.

CHASE, R., AQUILANO N. Y JACOBS R. 2000. Administración de Producción y Operaciones. 8va Ed. Colombia. Interamericana S.A.

CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia). 2014. Análisis del Sector Postal y del Sector de la Mensajería: Metodología utilizada y resultados obtenidos. Consultado el día 06 de julio 2016. Disponible en http://www.cnmc.es/Portals/0/Ficheros/Transporte_Postales/informes_postal/2014/141218_An%C3%A1lisis%20del%20sector%20postal%20mensajer%C3%ADa%20y%20paqueter%C3%ADa.pdf

COKCHI, H. Y FIESTAS, E. 2013. Courier: más allá del envío. Logística 360: The Supply Chain Magazine. (05): 43-60.p

CRC (Comisión de Regulación de Comunicaciones). 2010. Parámetros de calidad de los servicios postales diferentes al Servicio Postal Universal. Colombia. Coordinación de Regulación postal. 170p.

CTAP (Comisión Temática de Asuntos Postales). 2006. Estudio sobre el establecimiento de un mercado único de servicios postales en la región del MERCOSUR. Subgrupo de Trabajo - SGT N° 1 “Comunicaciones”. Consultado el día 06 de julio 2016. Disponible en http://clientes.serpost.com.pe/transparencia/Documentos/Docs_2013/Planeamiento_Organizacion/P_EI-POI/PlanEstrategico2013-7.pdf

CUATRECASAS, L. 2010. Gestión Integral de la Calidad. España. Profit Editorial. 380 p.

EVANS, J. Y LINDSAY, W. 2008. Administración y control de la calidad. 7ª Ed. México. Cengage Learning. 783 p.

EQUIPO VERTICE. 2010. Gestión de la calidad (ISO 9001/2008). 5ª Edición. España. Publicaciones Vértice S.L. 257 p.

PÉREZ, J. 2013. Gestión por Procesos. 5ª Edición. Madrid. Esic. 310 p.

FONDEP (Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana). 2014. Manual de Elaboración, costeo y presupuesto de Planes de mejora. Perú.

FONTALVO, T. Y VERGARA, J. 2010. La gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008. Edición electrónica gratuita. Consultado el día 06 de julio 2016. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/indice.htm>

HEYZER, J. Y RENDER, B. 2009. Principios de Administración de Operaciones. 7ª Edición. México. Pearson. 684 p.

GIL, E. 2015. Gestión de la Inocuidad de alimentos. Apuntes de teoría. Ciclo Optativo ciclo XLV UNALM. Perú. 26 p.

GOMEZ, G. Y FRANKLIN, E. 2002. Organización y métodos. 1ra Ed. México D.F. Mc Graw Hill. 385 p.

GUTIÉRREZ, H. 2010. Calidad Total y Productividad. 3ª Edición. México. Mc Graw Hill. Interamericana de editores S.A. 383 p.

GUTIÉRREZ, H. Y DE LA VARA, R. 2009. Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma. 2da Ed. México. Mc. Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. 478 p.

HARRINGTON, J. 1993. Mejoramiento de los procesos de la empresa. 1ra Ed. Colombia. Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A. 308 p.

HERRERA, M. 2008. Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para una Microempresa. Veracruz. México. 91 p.

IMECCA (Instituto Mexicano de Control de Calidad).1994.Encuesta de Estimación de Costos de Calidad. México D.F. 5p.

ISO (International Organization for Standardization). 2005. Sistemas de Gestión de la Calidad- fundamentos y vocabularios. ISO 9000. Traducción oficial. Suiza.

ISO (International Organization for Standardization). 2008. Sistemas de gestión de la calidad – requisitos. ISO 9001. Traducción oficial. Suiza.

LERMA, A. y KIRCHNER, S. Planeación Estratégica por Áreas Funcionales. 2012. 1era Edición. México. Alfaomega Grupo Editor, S.A. 352 p.

LÓPEZ, L. 2011. Cómo hacer el Manual de Calidad según la nueva norma ISO 9001:2008. Fundación Confemetal. Madrid. España. 148 p.

MASHAYEKHI, M. et al. 2010. Evaluación de los Servicios y El comercio de Servicios en los Países Andinos. Vol I. United Nations. New York and Geneva. 406 p.

MÉNDEZ, J. Y AVELLA, N. 2009. Diseño del sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa DicomTELSA. Tesis Ing. Bogotá. Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. 90 p.

MINTRA (Ministerio del Trabajo). 2008. Ley 29088 Seguridad y salud en el trabajo de los estibadores terrestres y transportistas manuales. Consultado el día 5 de octubre 2016. Disponible en <http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/dnrt/publicaciones/triptico/2008/11-EstibadoresTerrestres.pdf>

MTC (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, PE). 2010. D.S. N° 011-2010-MTC. Consultado el día 06 de julio 2016. Consultado 06 de julio 2016. Disponible en http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/normas/servicios_postales/documentos/DS011-2010.pdf

MTC (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, PE). 2012. Plan Estratégico Sectorial Multianual Sector Transportes y Comunicaciones 2012-2016. Consultado el día 06 de julio 2016. Disponible en <http://www.mtc.gob.pe/PORTAL/home/transparencia/PESEM.pdf>.

MTC (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, PE). Anuario Estadístico 2013. Consultado el día 06 de julio 2016. Disponible en http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

MTC (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, PE). 2015. DS N° 032-93-TCC. Consultado el día 06 de julio 2016. Disponible en http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_2800.pdf

MTC (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, PE). 2015. Boletín estadístico sector postal. Consultado el día 06 de octubre del 2016. Disponible en http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/documentos/2015/Formatos%20Estad%20C3%ADsticos%20I%20Semestre%202015/BOLET%20C3%8DN%20ESTAD%20C3%8DSTICO%20SECTOR%20POSTAL%20-%20I%20SEMESTRE%202015.pdf

NAVA, V. 2011. ISO 9001: 2008. Elementos para Conocer e Implantar la Norma de Calidad para la Mejora Continua. México D.F. Editorial Limusa. 154 p.

NAVA, V. 2003. ISO 9000:2000 Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua. México D.F. Editorial Limusa. 139 p.

ORIOLO, A. 1993. Costes de Calidad y de no calidad. España. Eada Gestión. 127 p.

RODRIGUEZ, D. 2005. Diagnóstico Organizacional. México. Alfaomega. 2015 p.

SALAS, D. Y VELASCO, J. 2009. Propuesta de Rediseño del Pceso Servicio de Carga y Encomiendas en la Empresa de Transportes Línea S.A. para disminuir los costos de calidad. Tesis Mg. Sc. Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. p. 108

SERPOST (Servicios Postales del Perú S.A.). 2013. Plan Estratégico de Serpost S.A. 2013-2017. Lima-Perú 2013. Consultado 06 de julio 2016. Consultado 06 de julio 2016. Disponible en http://clientes.serpost.com.pe/transparencia/Documentos/Docs_2013/Planeamiento_Organizacion/PEI-POI/PlanEstrategico2013-7.pdf

SENLE, A. Y STOLL, G. 1994. Calidad Total y Normalización. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. 192 p.

SIC (Superintendencia de Industria y Comercio). Protección del consumidor. Consultado el día 06 de julio 2016. Disponible en <http://www.sic.gov.co/drupal/servicios-postales>

SHIMIZU, M. 2004. Diagnóstico del Mercado de Servicios Postales en el Perú. Informe final. Perú. 57 p.

TORRES, E. 2008. Impacto de la Gestión de calidad en el rendimiento organizacional de Empresas Bolivianas. Investigación y Desarrollo. Bolivia. (8):64-72 p.

UGALDE, M. 2005. Manuales de procedimientos y diagramas de flujo en la administración de archivos. Consultado el 18 de noviembre del 2016. Disponible en http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nEOqKHhHHzOJ:www.archivonacional.gob.cr/pdf/articulos_ran/RAN%25202005%2520Manuales%2520de%2520Procedimientos.doc+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe

VILAR, J. 1997. Cómo implantar y gestionar la calidad total. Madrid. Fundación Confemetal. 184 p.

ZUTA, I. Y WIESE, A. 2009. Una MYPE con Calidad. 1ª Edición. Perú. Nathan Associates Inc. 83 p.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

Principal

Problema	Objetivo	Hipótesis	Herramientas	Conclusiones	Recomendaciones
De qué manera puede mejorarse los procesos del servicio de mensajería de RETTOL S.A.C.	Elaborar una propuesta de mejora para los procesos de mensajería de la empresa RETTOL S.A.C. según los lineamientos de la ISO 9001:2008.	La implementación de un sistema de gestión de la calidad, basada en los lineamientos de la norma ISO 9001:2008, conducirá a mejorar los procesos de mensajería e influirá positivamente en la productividad de la empresa RETTOL S.A.C.	<p>Aplicación de las herramientas de calidad: Diagrama de Flujo, Diagrama de Bloque, Esquema del proceso y Diagrama de Pareto.</p> <p>Aplicación de la lista de verificación ISO 9001:2008</p> <p>Aplicación de herramientas para el Diagnóstico organizacional: Análisis de la Cadena de Valor, análisis FODA, EFE, EFI, matriz BCG, Cinco Fuerzas de Porter.</p> <p>Cálculo de Costos de No calidad.</p>	La propuesta de mejora le permitirá a la empresa mejorar sus procesos de mensajería mediante la adopción de un SGC basado en la norma ISO 9001:2008.	Implementar la propuesta de mejora para impulsar la productividad de la empresa, utilizando la documentación elaborada para el SGC.

FUENTE: Elaboración propia (2016)

<<Continuación>>

Secundarios

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Herramientas	Conclusiones	Recomendaciones
¿En qué medida la empresa RETTOL S.A.C. cumple los requisitos de la Norma ISO 9001:2008?	Diagnosticar la situación de la empresa RETTOL S.A.C. respecto a la Norma ISO 9001:2008	La situación de la empresa RETTOL S.A.C. respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 es deficiente.	Cálculo del porcentaje de cumplimiento de la norma ISO 9001:2008 mediante encuesta, aplicando la lista de verificación.	La situación de RETTOL S.A.C. muestra un cumplimiento del 18 por ciento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, lo que indica que la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado, por lo cual, no se encuentra en condiciones de asegurar la calidad requerida de sus clientes.	Para afianzar las bases de la implementación del SGC, en base a la norma ISO 9001:2008, se recomienda primero obtener el compromiso de la Dirección antes de su implementación, con la finalidad de conseguir el respaldo necesario para la consecución de las actividades, desarrollo y mantenimiento del SGC.
¿Cuáles son los puntos críticos de los procesos de mensajería de la empresa RETTOL S.A.C.?	Determinar los puntos críticos de los procesos de mensajería de la empresa RETTOL S.A.C.	La empresa presenta puntos críticos en los procesos de mensajería: Ventas, tratamiento, distribución y cierre.	Utilización de la herramienta Árbol de decisiones para identificar los PCC y el método a prueba de fallas.	Se ha determinado 18 puntos críticos en los procesos de mensajería: Ventas, tratamiento, distribución y cierre.	Realizar los controles a los puntos críticos hallados en los procesos de mensajería, que permita a la empresa tomar medidas para mitigar los errores, con la finalidad de asegurar la calidad en el servicio y contribuir a la disminución de los costos por penalidades ante clientes.
¿De qué manera puede implementarse la Norma ISO 9001:2008 en la empresa RETTOL S.A.C.?	Elaborar un Manual de Calidad	Si se elabora el Manual de Calidad para la empresa RETTOL S.A.C., podrá cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.	Utilización de la norma ISO 9001:2008 Desarrollo del diagrama causa-efecto Desarrollo de la matriz de determinación de problemas Desarrollo del mapa de procesos	El Manual de calidad propuesto le permitirá a la empresa poner en evidencia las actividades que realiza para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 ya que por este medio se trazan las políticas, los procedimientos y los requerimientos que exige la Norma, sirviendo de soporte y estructura para el SGC.	Una vez implementado el SGC, el Manual de Calidad deberá ser monitoreado a través del tiempo, y según los cambios que puedan acontecer en la empresa, es decir, adaptarlo para que refleje consistentemente la estructura del sistema, alineado a la Norma ISO 9001.

FUENTE: Elaboración propia (2016)

<<Continuación>>

Específicos

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Herramientas	Conclusiones	Recomendaciones
¿Cómo pueden estandarizarse los procesos de mensajería en la empresa RETTOL S.A.C.?	Elaborar un Manual de procedimientos, relacionados a los procesos de mensajería.	Si se elabora el Manual de Procedimientos, las operaciones de los procesos de mensajería en la empresa RETTOL S.A.C. se ejecutarán eficientemente.	Utilización de la norma ISO 9001:2008 Revisión de la documentación y registros internos Desarrollo de diagramas de flujo	El Manual de Procedimientos propuesto permite sentar una de las bases para estandarizar los procesos de mensajería para la empresa RETTOL S.A.C.; a su vez, sirve de guía para la ejecución de las operaciones que afectan la calidad del servicio, lo que permitirá impulsar la eficiencia de las operaciones de los procesos de mensajería.	Mantener el Manual de Procedimientos actualizado; con el objetivo de que las operaciones de los procesos de mensajería se ejecuten eficientemente.
¿De qué manera debe estructurarse y diseñarse los cargos en la empresa RETTOL S.A.C.?	Elaborar un Manual de Funciones.	Si se elabora el Manual de Funciones, se equilibrará la carga de trabajo de las áreas y puestos de trabajo de la empresa.	Entrevistas con el personal y aplicación de cuestionario con preguntas abiertas. Observación de las labores realizadas	La estructura y diseño de los cargos de la empresa RETTOL S.A.C. quedan plasmados en el Manual de Funciones elaborado, de esta manera, se dividió el trabajo entre las áreas y puestos de trabajo en la empresa, lo que conllevará al equilibrio respecto a su carga de trabajo.	Mantener la actualización del Manual de Funciones para asegurar su utilidad, sin su actualización o revisión puede volverse obsoleto.
¿Qué presupuesto requerirá implementar mejoras basadas en la norma ISO 9001:2008 para los procesos de mensajería en la empresa RETTOL S.A.C.?	Elaborar un presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora.	Si se cuenta con los recursos presupuestales se podrá implementar las mejoras basadas en la norma ISO 9001:2008 para los procesos de mensajería en la empresa RETTOL S.A.C.	Contactar y solicitar la cotización a una empresa certificadora de la ISO 9001:2008, en función del alcance del SGC	La implementación de la propuesta de mejora para los procesos de mensajería le costará a la empresa 24 800 soles.	Se recomienda a la empresa realizar las previsiones para financiar la propuesta de mejora basada en la norma ISO 9001.

FUENTE: Elaboración propia (2016)

ANEXO 2: Operacionalización de la variable Independiente

Variable Independiente	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008	Es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.	Responsabilidad de la dirección	Manejo de retroalimentación del cliente
			Planes revisados por la Dirección
			Cumplimiento de los objetivos de calidad
		Gestión de los recursos	Capacitaciones programadas
			Grado de Efectividad del Personal
		Realización del servicio	Manejo de revisiones de requisitos del servicio antes de su iniciación.
			% Rezagos
			% Proveedores aprobados
			Manejo de verificación y/o calibración de equipos
		Medición, análisis y mejora	% de SACs (Solicitud de acciones Correctiva/Preventiva)
			% de Acciones de Mejora en proceso
			% de Satisfacción del cliente
		Sistema de Gestión de calidad	% cumplimiento de SGC
Auditorías programadas			
Recurso presupuestario	Asignaciones consignadas en el Presupuesto de Egresos de la Organización; destinadas al desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y metas propuestos para un periodo determinado.	Asignación presupuestal para proyectos	Costo del proyecto o propuesta de mejora

FUENTE: Elaboración propia (2016)

ANEXO 3: Operacionalización de la variable Dependiente

Variable dependiente	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Procesos de mensajería	Hace referencia al conjunto de actividades que se desarrollan en la prestación del servicio postal.	Admisión	Eficacia en la atención oportuna de peticiones, quejas y reclamos Puntualidad en recepción de materiales
		Clasificación	Piezas clasificadas dentro del plazo
		Despacho	Cantidad de Piezas despachadas dentro del plazo
		Transporte	Confiabilidad en el transporte
		Entrega	Efectividad de los envíos
Mejora de procesos	Es una Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.	Organización para el mejoramiento	Personal comprometido
		Comprensión del proceso	Nivel de comprensión de todas las dimensiones del actual proceso
		Modernización	Mejora de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa
		Mediciones y controles	Efectividad de un sistema aplicado para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo
		Mejoramiento continuo	Cantidad de problemas definidos y eliminados del proceso
Productividad	Es el resultado de dividir las salidas (bienes y servicios) entre una o más entradas (tales como mano de obra, capital o administración).	Recursos generales	Ventas totales por recursos utilizados
		Recurso humano	Número de envíos por trabajador
		Recurso de materiales	Cantidad de envíos por insumo

FUENTE: Elaboración propia (2016)

ANEXO 4: Cuestionario de Entrevista

1. ¿Conoce usted sus funciones?

.....
.....

2. ¿Qué actividades usted realiza?

.....
.....

3. ¿Qué recursos utiliza para desarrollar sus actividades?

.....
.....
.....

4. ¿Qué información necesita de otras áreas/procesos? ¿Cómo se la proporcionan y en qué momento lo requiere?

.....
.....
.....

5. ¿Cuáles son los formatos, cuadros, reportes físicos o electrónicos que utiliza o genera?

.....
.....
.....

6. ¿Conoce algún objetivo relacionado al control de sus actividades?, explique

.....
.....

7. ¿Qué le gustaría mejorar o cambiar en el desarrollo de sus actividades?

.....
.....

8. ¿Ha tenido alguna dificultad para desarrollar sus actividades con normalidad?. Si la respuesta es sí, explique con un ejemplo.

.....
.....
.....

9. ¿Cuánto cree que es el porcentaje de apoyo de su área de trabajo con los objetivos de la empresa?

.....
.....
.....

10. ¿Qué tan importante cree Ud. Que es el apoyo de su área con los objetivos de la empresa?

.....
.....
.....

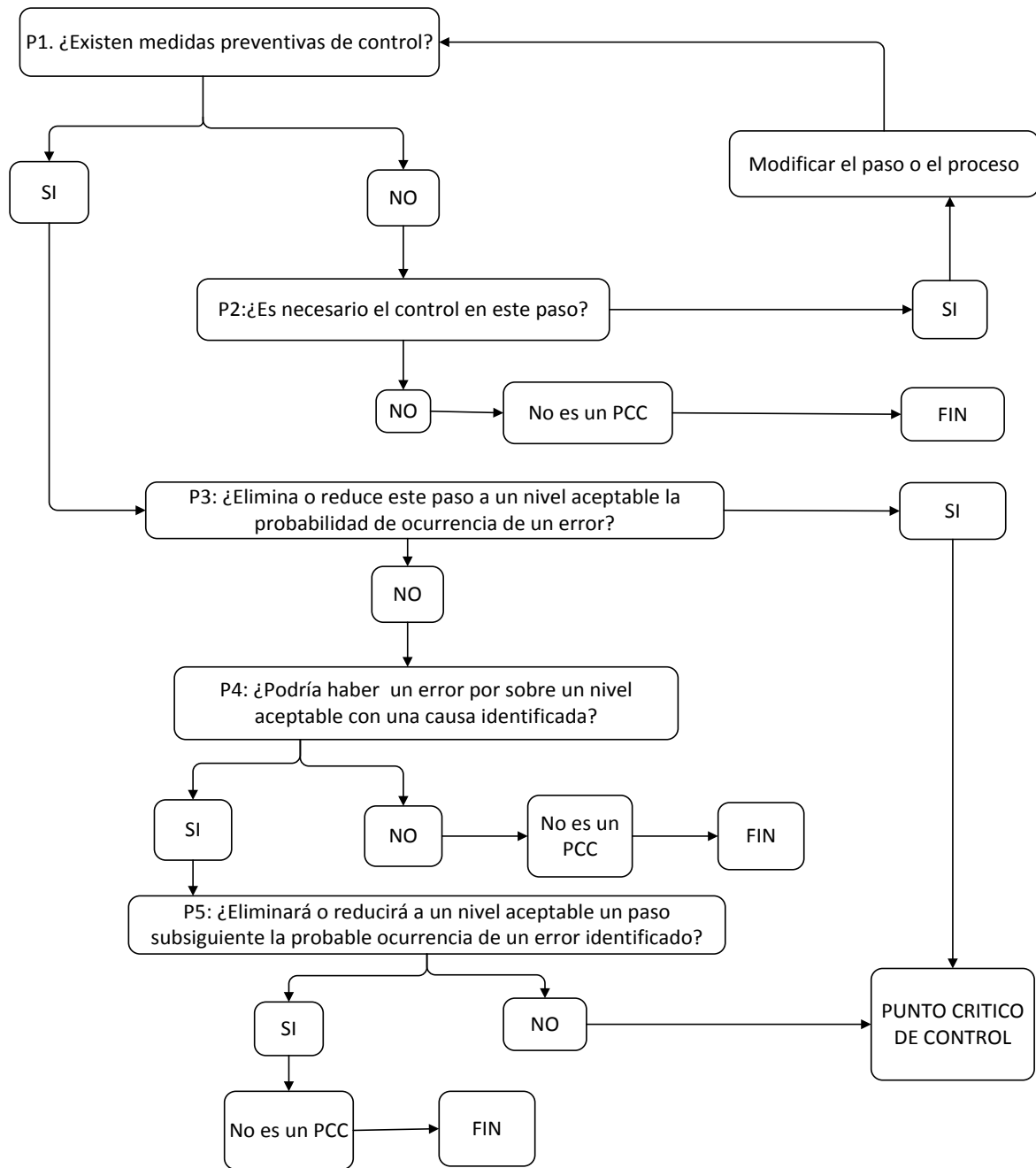
11. ¿Conoce usted la misión o visión de la empresa?

.....
.....

ANEXO 5: Cuestionario de Diseño de Cargo

NOMBRE:
CARGO:
AREA:
OBJETIVO DE SU CARGO:
FUNCIONES:
EDUCACIÓN (Indicar toda la educación recibida: profesión, diplomados, especialización):
EXPERIENCIA LABORAL (Indicar la mayor cantidad de experiencia laboral):
Horario habitual de Trabajo:
Que equipos y/o materiales utiliza:
A quien reporta:
Quienes le reportan:
Con quienes coordina:

ANEXO 6: Árbol de decisiones para identificar puntos críticos de control (PCC)



FUENTE: Modelo adaptado del material de estudio brindado por la Bióloga Beatriz Gil M. (2015), Ciclo optativo de Especialización y Profesionalización- Secuencia de decisiones para identificar los PCC.

ANEXO 7: Lista de verificación basada en la norma ISO 9001:2008

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					
4.1 Requisitos generales					
1. ¿La organización establece, documenta, implementa y mantiene un sistema de gestión de la calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional?					
2. ¿La organización gestiona los procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional?					
3. ¿En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización se asegura de controlar tales procesos?					
4.2 Requisitos de la Documentación					
4.2.1 Generalidades					
4. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad?					
5. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye un manual de la calidad?					
6. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional?					
7. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos?					
4.2.2 Manual de la calidad					
8. ¿La organización establece y mantiene un manual de la calidad?					
4.2.3 Control de los documentos					
9. ¿Se establece un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para? ➤ aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión, ➤ revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente, ➤ asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos, ➤ asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables, ➤ asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y ➤ prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.					
Calificación en %					
PREGUNTAS	0	25	50	75	100
10. ¿Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables?					
4.2.5 Definición de las carencias de competencia					
11. ¿Se realizan comparaciones entre las competencias existentes y las requeridas, para definir y registrar las carencias de competencia?					

<<Continuación>>

5. Responsabilidad de la dirección					
5.1 Compromiso de la dirección 1. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia?					
5.2 Enfoque al cliente 2. ¿La alta dirección se asegura de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente?					
5.3 Política de la calidad 3. ¿La alta dirección se asegura de que la política de la calidad:? ➤ es adecuada al propósito de la organización, ➤ incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, ➤ proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, ➤ es comunicada y entendida dentro de la organización, y ➤ es revisada para su continua adecuación					
5.4 Planificación 5.4.1 Objetivos de la calidad 4. ¿La alta dirección se asegura de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización?					
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad 5. ¿La alta dirección se asegura de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad?					
6. ¿La alta dirección se asegura de que se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste?					
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación 5.5.1 Responsabilidad y autoridad 7. ¿La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización?					
5.5.2 Representante de la dirección 8. ¿La alta dirección designa un miembro de la dirección de la organización?					
5.5.3 Comunicación interna 9. ¿La alta dirección se asegura de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC?					
PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
5.6 Revisión por la dirección 5.6.1 Generalidades 10. ¿La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas?					
11. ¿La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.					
12. ¿Se mantienen registros de las revisiones por la dirección?					

<<Continuación>>

5.6.2 Información de entrada para la revisión 13. ¿La información de entrada para la revisión incluye?: ➤ los resultados de auditorías, ➤ la retroalimentación del cliente, ➤ el desempeño de los procesos y la conformidad del producto, ➤ el estado de las acciones correctivas y preventivas, ➤ las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, ➤ los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y ➤ las recomendaciones para la mejora					
5.6.3 Resultados de la revisión 14. ¿ Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con?: ➤ la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, ➤ la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y ➤ las necesidades de recursos					
6. Gestión de los recursos					
6.1 Provisión de recursos 1. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar, y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia?					
2. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?					
6.2 Recursos Humanos 6.2.1 Generalidades 3. ¿El personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?					
6.2.2 Competencia formación y toma de conciencia 4. ¿La organización determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?					
5. ¿La organización, cuando sea aplicable, proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?					
6. ¿La organización evalúa la eficacia de las acciones tomadas?					
PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
7. ¿La organización se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?					
8. ¿La organización mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia?					
6.3 Infraestructura 9. ¿La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto?					
6.4 Ambiente de trabajo 10. ¿La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto?					
7. Realización del producto					
7.1 Planificación de la realización del producto 1. ¿La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto?					

<<Continuación>>

2. ¿La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad?					
7.2 Procesos relacionados con el cliente					
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto					
3. ¿La organización determina los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma?					
4. ¿La organización determina los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido?					
5. ¿La organización determina los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto?					
6. ¿La organización determina cualquier requisito adicional que considere necesario?					
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto					
7. ¿La organización revisa los requisitos relacionados con el producto?					
8. ¿Cuándo el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, la organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación?					
9. ¿Cuándo se cambian los requisitos del producto, la organización se asegura de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados?					
7.2.3 Comunicación con el cliente					
10. ¿La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:? <ul style="list-style-type: none"> ➤ la información sobre el producto, ➤ las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y ➤ la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. 					
PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
7.3 Diseño y desarrollo					
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo					
11. ¿La organización planifica y controla el diseño y desarrollo del producto?					
12. ¿Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización determina:? <ul style="list-style-type: none"> ➤ las etapas del diseño y desarrollo, ➤ la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y ➤ las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo. 					
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo					
13. ¿Se determina los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y se mantiene registros?					
14. ¿Los elementos de entrada se revisan para comprobar que sean adecuados?					
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo					
15. ¿Los resultados del diseño y desarrollo se proporcionan de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y se aprueban antes de su liberación?					

<<Continuación>>

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo 16. ¿En las etapas adecuadas, se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado?					
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo 17. ¿Se realiza la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo?					
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo 18. ¿Se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido?					
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo 19. ¿Los cambios del diseño y desarrollo se identifican y se mantienen registros?					
20. ¿Los cambios se revisan, verifican y validan, según sea apropiado, y se aprueban antes de su implementación?					
7.4 Compras 7.4.1 Proceso de compras 21. ¿La organización se asegura de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados?					
22. ¿La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización?					
7.4.2 Información de las compras 23. ¿La información de las compras describe el producto a comprar?					
PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
24. ¿La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor?					
7.4.3 Verificación de los productos comprados 25. ¿La organización establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados?					
26. ¿Cuándo la organización o su cliente quieren llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto?					
7.5 Producción y prestación del servicio 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio 27. ¿La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas?					
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio 28. ¿La organización valida todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio?					

<<Continuación>>

<p>29. ¿La organización establece las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, ➤ la aprobación de los equipos y la calificación del personal, ➤ el uso de métodos y procedimientos específicos, ➤ los requisitos de los registros, y ➤ la revalidación. 					
<p>7.5.3 Identificación y trazabilidad</p> <p>30. ¿La organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto?</p>					
<p>31. ¿La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto?</p>					
<p>7.5.4 Propiedad del cliente</p> <p>32. ¿La organización cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma?</p>					
<p>33. ¿La organización debe identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto?</p>					
<p>7.5.5 Preservación del producto</p> <p>34. ¿La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos?</p>					
PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<p>7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición</p> <p>35. ¿La organización determina el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados?</p>					
<p>36. ¿La organización establece procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición?</p>					
<p>37. ¿La organización evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecta que el equipo no está conforme con los requisitos?</p>					
<p>38. ¿Se confirma la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados?</p>					
8. Medición, análisis y mejora					
<p>8.1 Generalidades</p> <p>1. ¿La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ demostrar la conformidad con los requisitos del producto, ➤ asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y ➤ mejorar continuamente la eficacia del SGC. 					
<p>8.2 Seguimiento y medición</p> <p>8.2.1 Satisfacción del cliente</p> <p>2. ¿Cómo una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?</p>					
<p>3. ¿Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información?</p>					

<<Continuación>>

8.2.2 Auditoría interna					
4. ¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados?					
5. ¿Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas?					
6. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados?					
7. ¿La dirección responsable del área que esté siendo auditada se asegura de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas?					
8. ¿Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación?					
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos					
9. ¿La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC?					
PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
10. ¿Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?					
11. ¿Cuándo no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente?					
8.2.4 Seguimiento y medición del producto					
12. ¿La organización hace el seguimiento y mide las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo?					
13. ¿La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente son aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente?					
8.3 Control del producto no conforme					
13. ¿La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados?					
14. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme?					
8.4 Análisis de datos					
15. ¿La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad?					
16. ¿ El análisis de datos proporciona información sobre:? ➤ la satisfacción del cliente (véase 8.2.1), ➤ la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4), ➤ las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y los proveedores (véase 7.4).					

<<Continuación>>

<p>8.5 Mejora 8.5.1 Mejora Continua 17. ¿La organización mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección?</p>					
<p>8.5.2 Acción correctiva 18. ¿La organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir?</p>					
<p>19. ¿Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas?</p>					
<p>20. ¿Se establece un procedimiento documentado para:? ➤ revisar las NC (incluyendo las quejas de los clientes), ➤ determinar las causas de las no conformidades, ➤ evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, ➤ determinar e implementar las acciones necesarias, ➤ registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y ➤ revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.</p>					
<p>8.5.3 Acción preventiva 21. ¿La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia?</p>					
<p>22. ¿Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales?</p>					
<p>23. ¿ Se establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:? ➤ determinar las no conformidades potenciales y sus causas, ➤ evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, ➤ determinar e implementar las acciones necesarias, ➤ registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y ➤ revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.</p>					

ANEXO 8: Cuestionario Costos de calidad

EN RELACIÓN AL PRODUCTO	
Descripción del aspecto	Ptje.
1. Nuestros productos son considerados como estándares de comparación	
2. No hemos estado perdiendo cuotas de mercado frente a nuestros competidores.	
3. Nuestros períodos de garantía son tan largos como los de nuestros competidores.	
4. Nuestros productos duran muy por encima de los periodos anunciados de garantía.	
5. Nunca hemos tenido un problema importante de retirada de productos o de garantía.	
6. Nunca nos han hecho un reclamo importante por daños y perjuicios.	
7. Usamos la información de las reclamaciones de garantía para mejorar nuestros productos.	
8. Nuestros productos no se usan en aplicaciones aeroespaciales o militares.	
9. Nuestros productos no se usan como dispositivos de seguridad.	
10. Nuestros productos no se usan como dispositivos de seguridad.	
11. Los fallos de nuestros productos no crean riesgos personales.	
12. Nunca vendemos nuestros productos con descuento por razones de calidad.	
13. Nuestros productos no requieren etiquetas de precaución.	
14. En el diseño usamos procedimientos de ingeniería claramente definidos.	
15. Hacemos revisiones formales del diseño antes de lanzar nuevos diseños o productos.	
16. Antes de comenzar la fabricación, creamos prototipos y los ensayamos a fondo.	
17. Hacemos estudios de fiabilidad de nuestros productos.	
SUBTOTALES EN RELACIÓN AL PRODUCTO	
EN RELACIÓN A LAS POLÍTICAS	
Descripción del aspecto	Ptje.
1. Nuestra empresa tiene una política de calidad, escrita y aprobada por la dirección.	
2. Nuestra política de calidad ha sido comunicada a todo el personal.	
3. Se informa a todos nuestros nuevos empleados de la política de calidad.	
4. Consideramos que la calidad es tan importante como el precio o el plazo de entrega.	
5. Sabemos que se deben usar y usamos instrumentos formales para la resolución de problemas.	
6. Consideramos la resolución de problemas más importante que la asignación de responsabilidades o culpas.	
7. Nuestro departamento de calidad depende directamente de la alta dirección.	
8. Tenemos un sistema para premiar las sugerencias de los trabajadores.	
9. Nuestro clima laboral y la satisfacción de los trabajadores son buenos.	

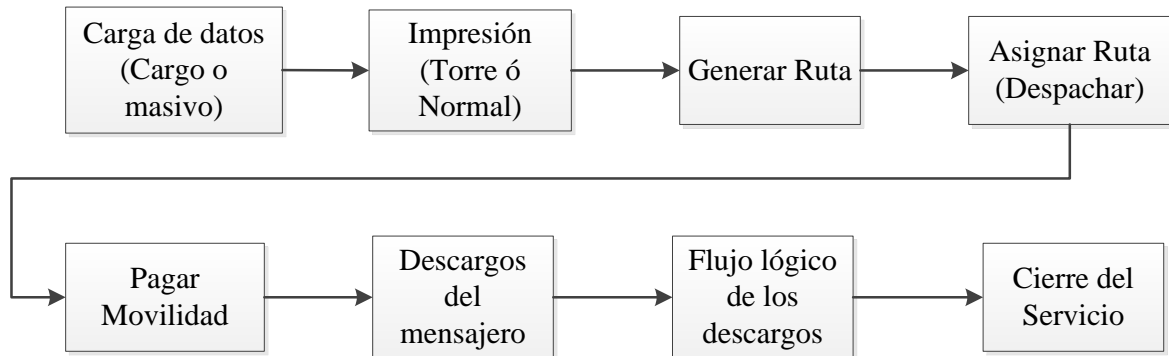
<<Continuación>>

10. Tenemos un número mínimo de niveles de mando.	
Subtotales en relación a las Políticas	
EN RELACIÓN A LOS PROCEDIMIENTOS	
Descripción del aspecto	Ptje.
1. Tenemos procedimientos de calidad escritos.	
2. Nuestro personal recibe algún tipo de formación realizada con la calidad.	
3. Evaluamos la capacidad de nuestros proveedores para asegurar la calidad.	
4. Controlamos la calidad de los productos que nos suministran nuestros proveedores.	
5. Colaboramos con nuestros proveedores para prevenir problemas antes que sucedan.	
6. Tenemos un programa sistemático de calibración de instrumentos y galgas.	
7. Tenemos un sistema formal de acción correctiva.	
8. Usamos la información sobre medidas correctoras para prevenir futuros problemas.	
9. Hacemos mantenimiento preventivo sistemático de nuestros equipos.	
10. Hacemos estudios de capacidad de procesos.	
11. Usamos control Estadístico o Procesos siempre que es aplicable.	
12. Nuestro personal recibe formación adecuada antes de comenzar a trabajar.	
13. Nuestro personal puede demostrar su habilidad.	
14. Tenemos instrucciones y procedimientos de trabajo escritos.	
15. Nuestras instalaciones muestran una adecuada conservación	
16. En nuestras instalaciones nunca tenemos accidentes que supongan pérdidas de tiempo.	
Subtotales en relación a los Procedimientos	
EN RELACIÓN A LOS COSTES	Ptje.
Descripción del aspecto	
1. Sabemos el dinero que gastamos en desechos.	
2. Sabemos el dinero que gastamos en re-proceso.	
3. Nuestras horas de re-proceso se siguen e informan de modo independiente.	
4. Sabemos el dinero que gastamos en transporte urgente.	
5. Seguimos los costes de garantía e información sobre ellos.	

6. Tenemos algún tipo de informe sobre el coste de calidad.	
7. Traspasamos fácilmente a nuestros clientes nuestros incrementos de costes.	
8. Los desechos o el re-proceso no nos han forzado a aumentar nuestro precio de venta.	
9. Los costes de garantía no nos han forzado a aumentar nuestro precio de venta.	
10. Los costes de los seguros de responsabilidad civil no nos han forzado a aumentar nuestro precio de venta.	
11. Nuestra empresa tiene sistemáticamente beneficios.	
12. Nuestros beneficios se consideran excelentes en nuestro sector.	
Subtotales en relación a los Costes	

ANEXO 9: Operaciones que se realizan dentro del Sistema de Mensajería

Las operaciones realizadas dentro del Sistema de Mensajería se describen a continuación en el diagrama de bloques.



FUENTE: Elaboración propia (2016)

Definiciones

Carga de Datos: Es la operación por la cual el Ejecutivo de Cuentas recepciona el pedido por parte del cliente y crea una entrada en el sistema adjuntando o no la base de datos que pudiera haber recibido del cliente. Esta operación cuenta con dos modos: 1) Por Cargo, que significa que el servicio puede ser a un número definido y una lista definida por el cliente (por ejemplo: entrega de sobres de saldo), ó 2) Masiva: que significa que los documentos se deben entregar a un número determinado de destinatarios a los que el cliente no ha especificado (por ejemplo: Volanteo).

Impresión: Es la operación por la cual una vez generada la orden de servicio y cargada la base de datos se procede a imprimir los cargos a los cuales se le adjuntaran los documentos que el cliente desea que sean repartidos. En esta operación se puede seleccionar entre dos tipos de impresión según la cantidad de manera que pueda ayudar a la etapa de corte de los cargos.

Generar Ruta: Es la operación que realizan los liquidadores en la cual dividen toda la carga de la orden en cuadrantes de acuerdo a criterios ya establecidos como cercanía de los destinatarios, densidad poblacional, tipo de medio a usar, entre otros.

Asignar Ruta: Una vez generada la ruta, esta es asignada a un mensajero específico a fin de que esta sea despachada óptimamente teniendo en cuenta diversos criterios como: carga, distancia, tipo de medio a usar, entre otros.

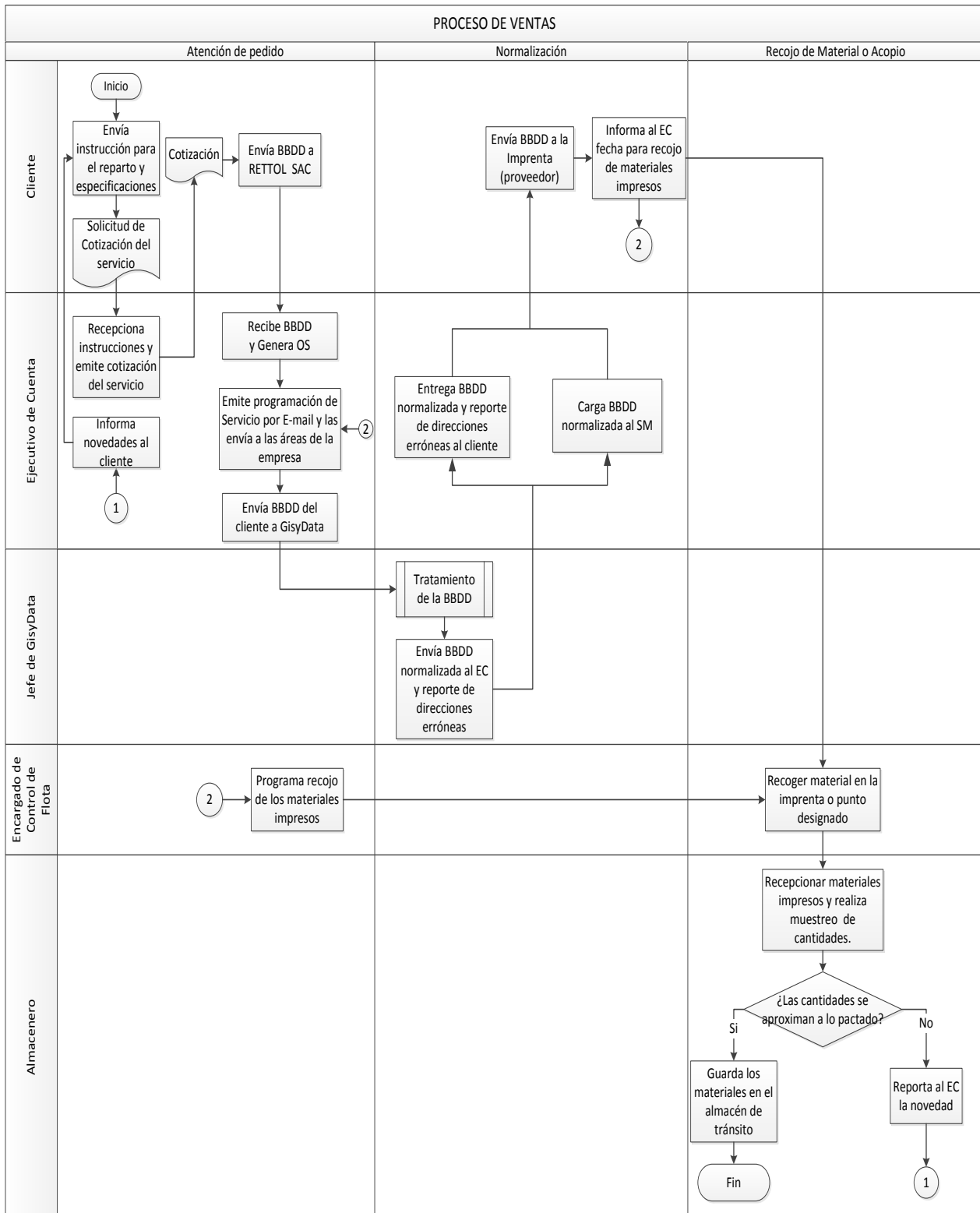
Pagar Movilidad: Es la operación por la cual RETTOL S.A.C. entrega el valor por concepto de movilidad a cada mensajero, este punto se ha tenido en cuenta al momento de generar la ruta.

Descargos del Mensajero: Se refiere al cierre de la guía del mensajero al entregar sus cargos al liquidador y así estableciendo la cantidad de documentos entregados y los motivos de aquellos que no pudieran haber sido entregados.

Flujo lógico de los descargos: Se realiza la supervisión de los acuses motivados.

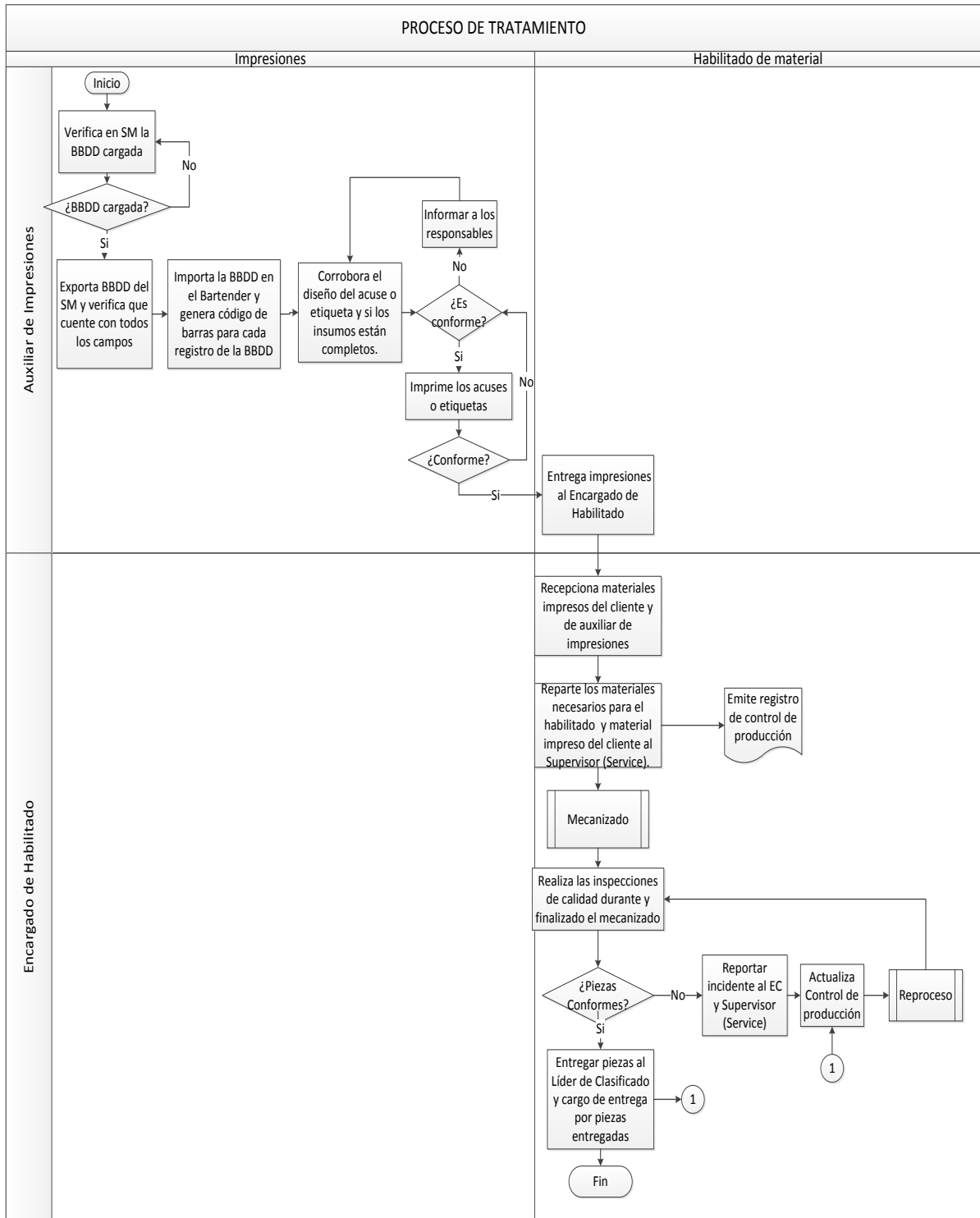
Cierre del servicio: Es la etapa final de todo este circuito, se extrae reporte del sistema y concluido el reparto se acepta la opción del cierre.

ANEXO 10: Flujograma del proceso de ventas



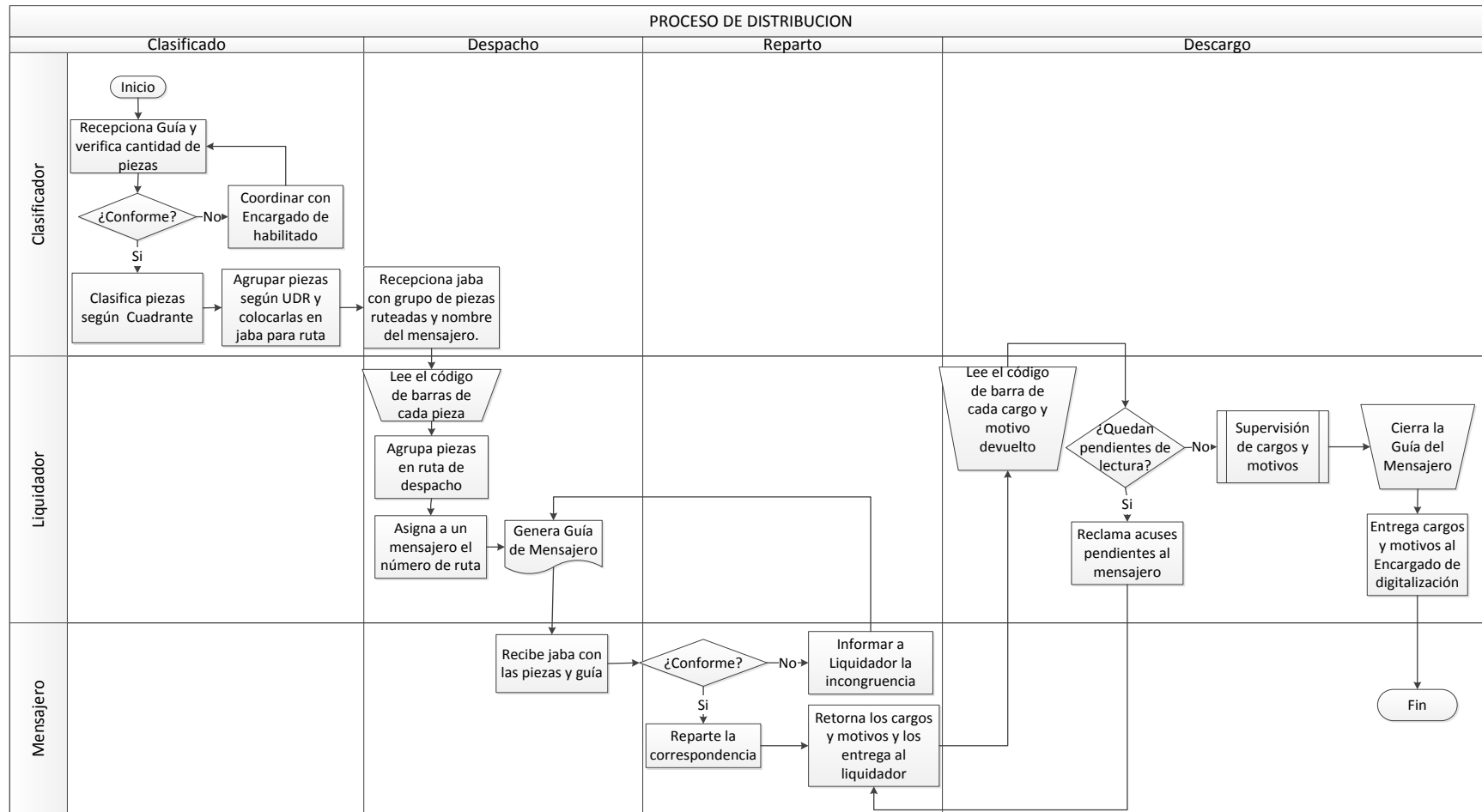
FUENTE: Elaboración propia (2016)

ANEXO 11: Flujograma del proceso de Tratamiento



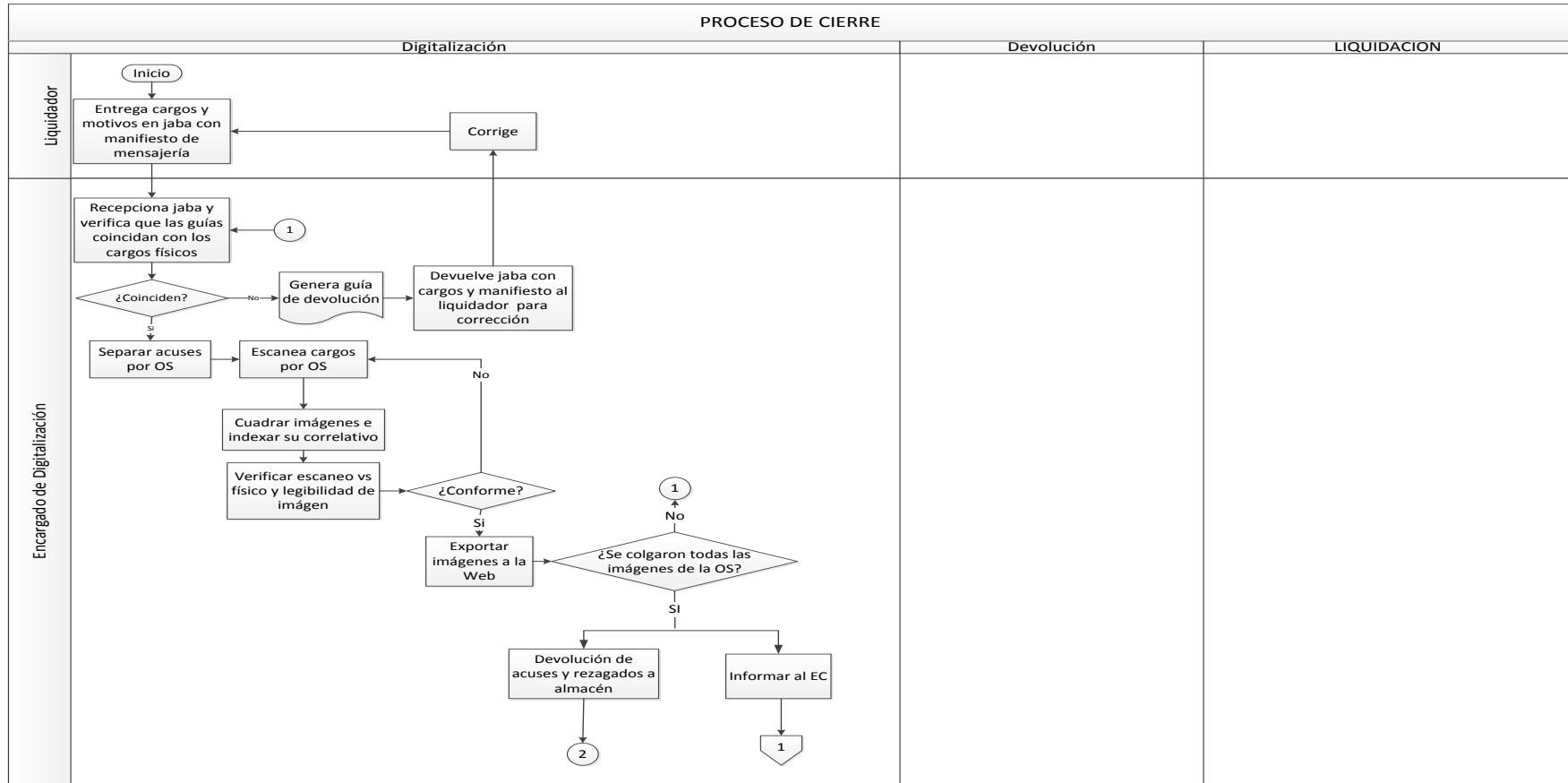
FUENTE: Elaboración propia (2016)

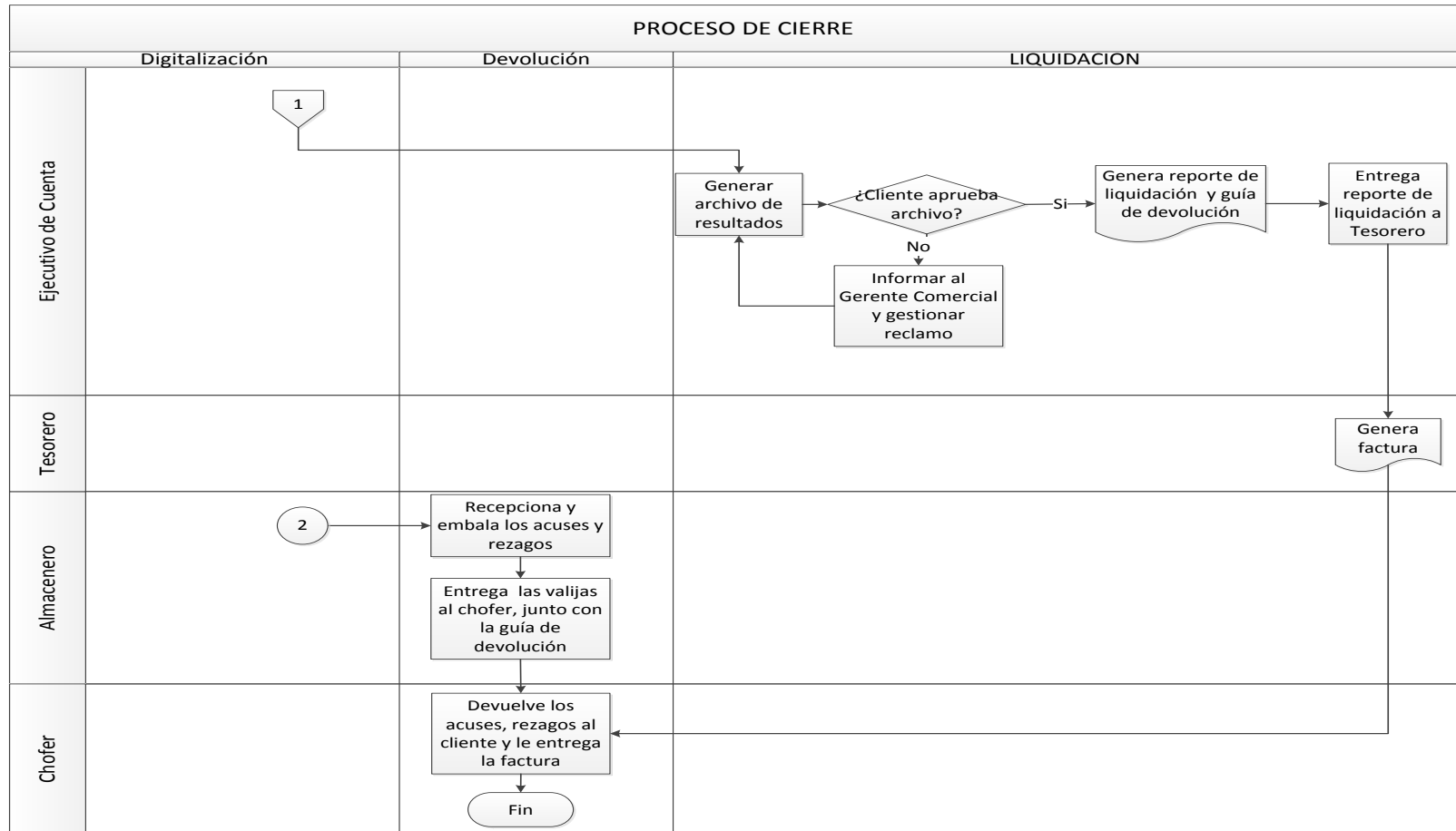
ANEXO 12: Flujograma del proceso de Distribución



FUENTE: Elaboración propia (2016)

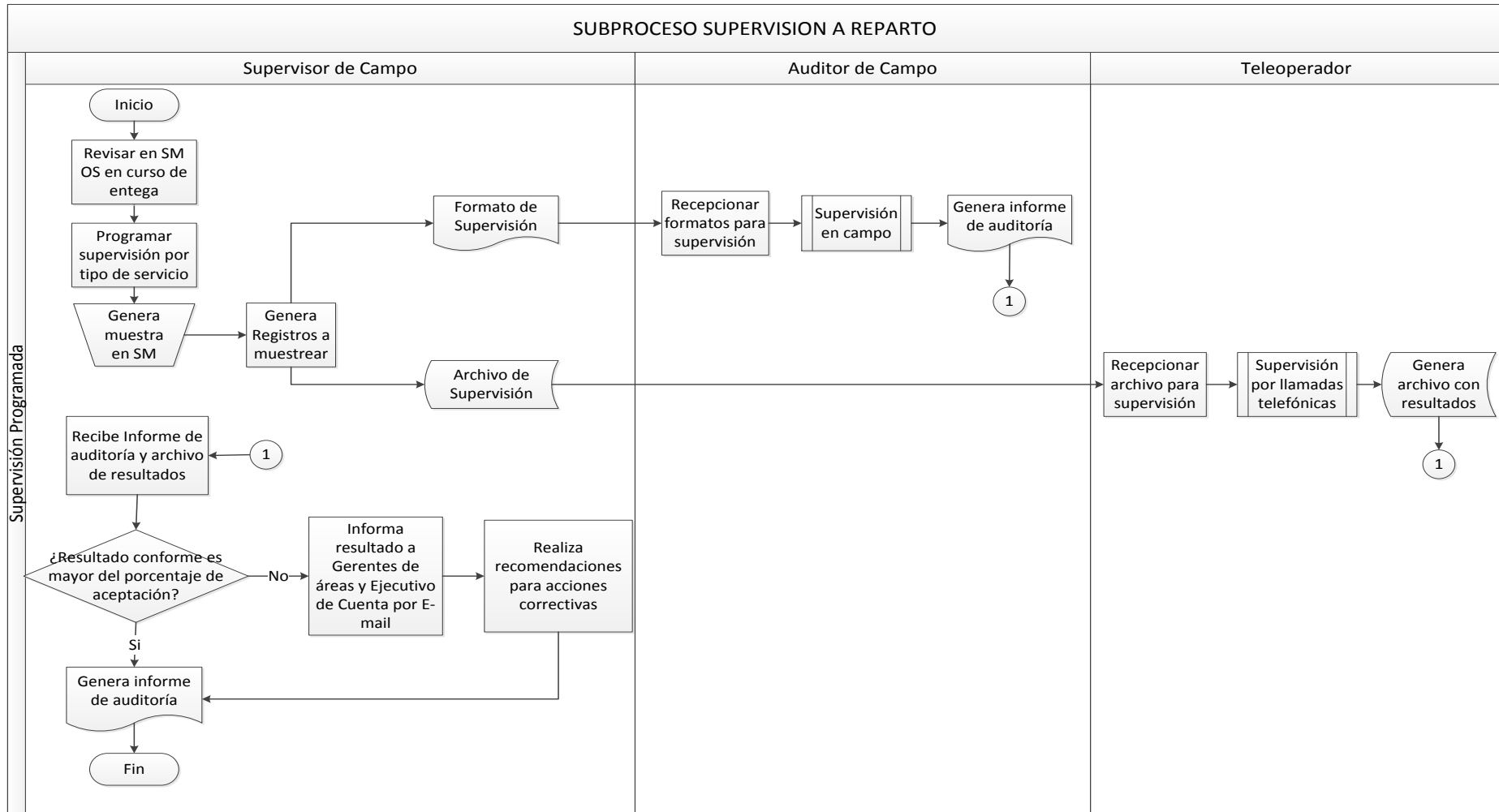
ANEXO 13: Flujograma del proceso de Cierre





FUENTE: Elaboración propia (2016)

ANEXO 14: Flujograma del Subproceso Supervisión a Reparto



FUENTE: Elaboración propia (2016)

ANEXO 16: Organigrama propuesto para RETTOL S.A.C.

De acuerdo a los resultados encontrados, el organigrama de RETTOL S.A.C. tiene un modelo de actividades logísticas diluidas, según Anaya (2007), es decir; no existe una responsabilidad logística definida dentro de la empresa, la gestión de almacenaje y compras está bajo responsabilidad de la Subgerencia de Administración y la distribución está bajo la responsabilidad de Subgerencia de Operaciones; a su vez, la supervisión al reparto de correspondencia está a cargo del área de Proyectos. La estructura del organigrama cambia cada 3 meses, aproximadamente, y existe duplicidad de funciones.

Por ello, se elaboró un organigrama que refleje la forma más fiable, posible, como se encuentran actualmente definidas las líneas de autoridad dentro de la empresa.

Al elaborar la descripción de los procesos surgió la necesidad de incluir otros puestos a la estructura organizacional de RETTOL S.A.C; porque, su actual organización no es idónea para cubrir todos los procesos que se requiere para ser competitivo.

El Gerente General será el responsable de velar por la calidad de los procesos y otras actividades concernientes a la calidad de la empresa. A manera de simplificar las labores y reducir la carga laboral, se consideró contar con un representante de la dirección en el organigrama propuesto quien estará a cargo del Gerente de Planificación; quien a su vez, realizará las labores de control interno y desarrollará actividades ligadas directamente con la gestión de la calidad.

La distribución, el habilitado, el clasificado y el monitoreo están bajo responsabilidad del Subgerente de Operaciones, quien también apoya y realiza actividades operativas dejando de lado sus funciones. A manera de corregir lo mencionado, se consideró incluir a la estructura, el cargo de Subgerente de Logística; quien esté en la facultad de implantar toda la filosofía de la logística integral, actúe como ejecutivo en el desarrollo, implantación y mantenimiento del sistema de gestión logística, así como en la ejecución y control de los referidos procesos; y a su vez funcione como órgano consultivo en las decisiones de carácter logístico de la empresa.

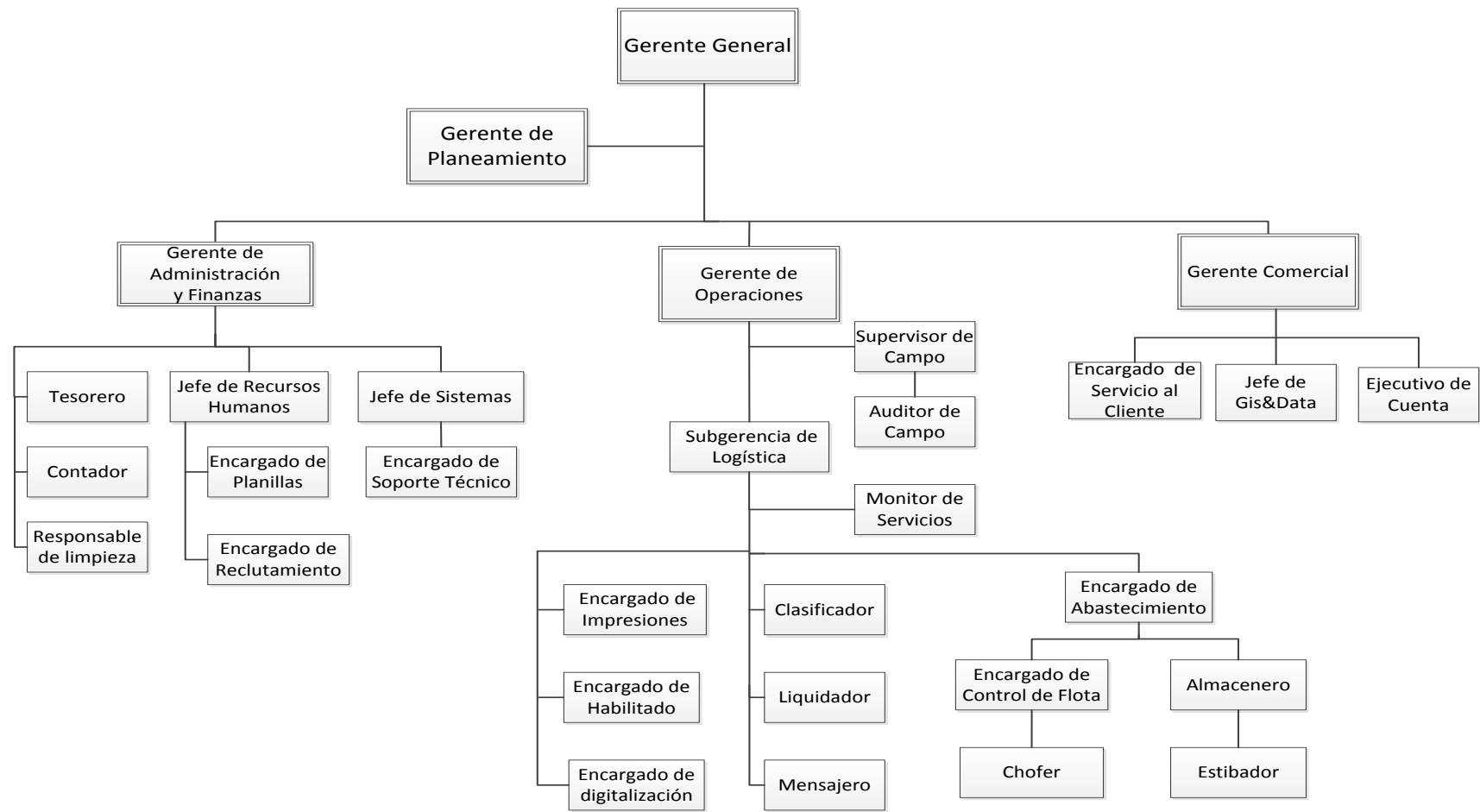
Dentro del departamento de Tratamiento estarán las siguientes áreas: Digitalización y habilitado; ambas bajo la autoridad del Subgerente de Logística.

El número limitado de personal del área Comercial dificulta la ejecución de tareas, debido a que, no solo se encargan de vender los servicios y coordinar con todas las áreas para su desarrollo, sino que atienden y gestionan los reclamos, hecho que les demanda más tiempo y dificultad para atender eficientemente al cliente. Por ello, a modo de corregir la carga laboral se propuso el área de servicio al cliente, quien estará bajo la responsabilidad del Gerente Comercial, así habrá un personal encargado no solo de gestionar los reclamos sino que tenga la responsabilidad de medir la satisfacción del cliente.

El área de compras estará bajo la denominación de aprovisionamiento, en esta área se realizarán actividades no solo de compras, sino también de gestión de unidades móviles y almacenamiento.

Como la propuesta de mejora, del presente trabajo académico, es referente a los procesos de mensajería; entonces, el organigrama propuesto refleja este objetivo, ciñéndose solamente a los mencionados procesos de mensajería a nivel local.

Como criterio para la elaboración del organigrama se consideró la simbología presentada por Franklin y Gómez (2002).



FUENTE: Elaboración propia (2016)

ANEXO 17: Manual de Organización y Funciones

La descripción de los puestos de trabajo propuestos para RETTOL S.A.C. se incluyen dentro del Manual de Organización y Funciones; en conformidad con el organigrama presentado en el Anexo 16.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



Versión	Numeral	Adición(a) o Supresión	Texto Modificado

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

PRESENTACIÓN

El Manual de Organización y Funciones de RETTOL S.A.C. es un instrumento de gestión que detalla las funciones generales de cada cargo, permitiendo que cada nivel de la organización pueda mejorar sus canales de comunicación y coordinación, siendo elementos fundamentales para el logro de los objetivos que persigue la empresa.

El Manual de Organización y Funciones de RETTOL S.A.C. tiene la finalidad de orientar, regular y delimitar las funciones y responsabilidades a nivel de cargos así como la autoridad, desarrolladas a partir del organigrama estructural. La formulación del presente manual permitirá a la empresa lograr un proceso gradual de racionalización en el manejo del potencial humano ya que contribuye al eficaz desenvolvimiento de los trabajadores de cada área a evitar la duplicidad de funciones, el esfuerzo físico y mental, el desaprovechamiento del potencial humano y el gasto innecesario de recursos en general.

El Manual de Organización y Funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios, que surgen de las necesidades propias de la entidad, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

OBJETIVOS

El presente Manual de Organización y Funciones de RETTOL S.A.C. tiene por objetivos:

- Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa, determinando las funciones, responsabilidad y niveles de competencia de cada uno de los cargos que la conforman.
- Determinar y orientar a los trabajadores sobre sus funciones, responsabilidades y autoridad de los cargos, dentro de la estructura orgánica de la empresa.
- Facilitar la normalización, evaluación y control de actividades y cumplimiento de las funciones de los diferentes órganos de la empresa.
- Mejorar los canales de comunicación en la empresa.

ALCANCE

El presente Manual debe ser de conocimiento y aplicación obligatoria de todo el personal que labora en la empresa.

APROBACIÓN

El MOF de RETTOL S.A.C. será aprobado por Gerencia General

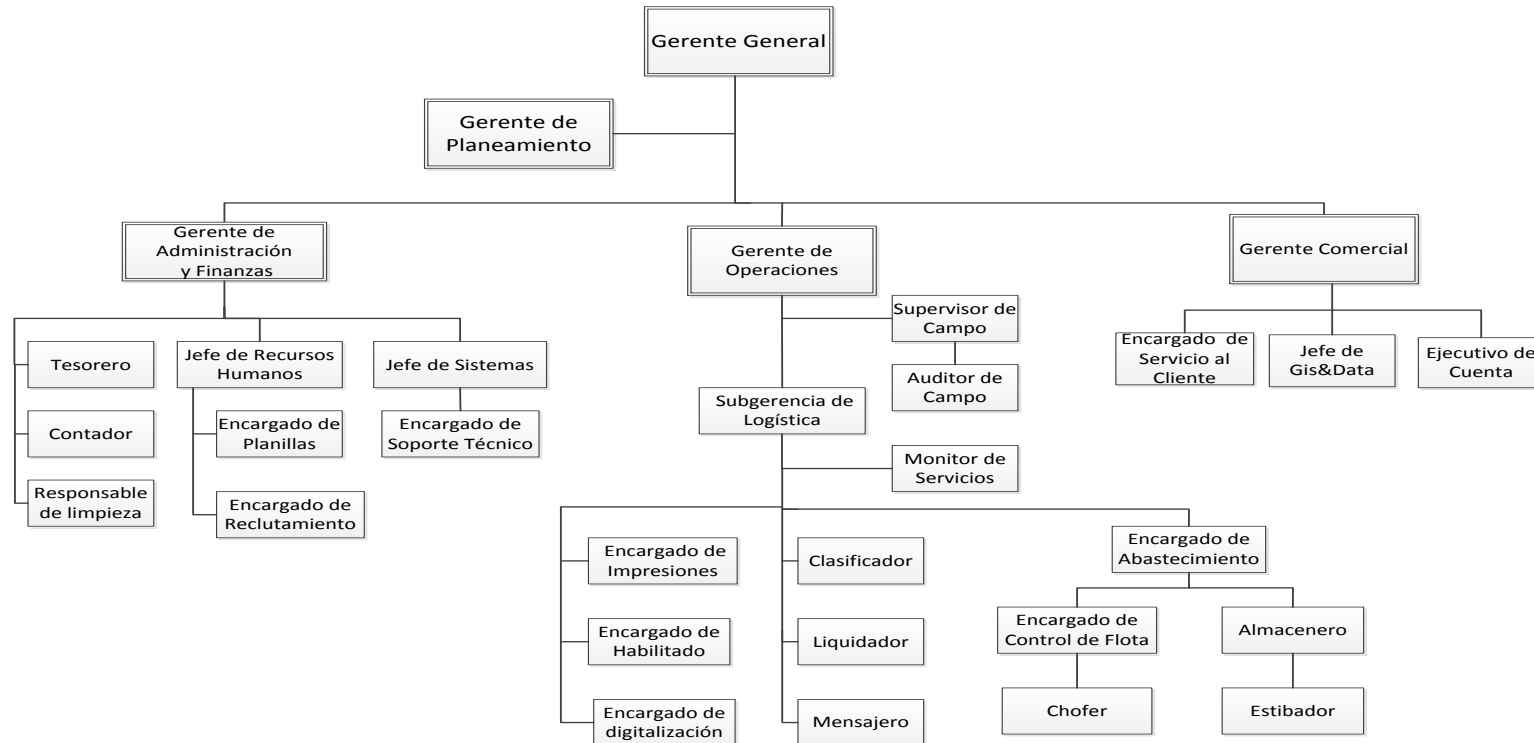
ACTUALIZACIÓN


El MOF de RETTOL S.A.C. se evaluará y revisará por lo menos una vez al año y podrá ser actualizado en los siguientes casos:

- A solicitud de Gerencia, Subgerencia o Área interesada.
- Cuando se apruebe o modifique una disposición que afecte las funciones generales y atribuciones de la unidad orgánica respectiva.


Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
Revisado	RD
Aprobado	GG

ORGANIGRAMA



	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG


IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	GERENTE GENERAL
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Liderar la gestión estratégica de la empresa, dirigir y coordinar con las áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos del directorio, las normativas y reglamentos vigentes.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Directorio
SUPERVISA A	Todo el personal
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Todo el personal
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Clientes, proveedores, bancos, entidades gubernamentales
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación que tiene como Gerente, en los asuntos relacionados con la administración de la empresa, las actividades y operaciones, así como en asuntos especiales. • Ejercer autoridad y aprobación definitiva sobre la estructura orgánica. • Contratar, asignar y distribuir los recursos humanos, financieros y materiales, que se requieran para el desarrollo de las actividades de la empresa. • Coordinar las acciones y aprobar las decisiones adoptadas por los Gerentes y/o Jefes de área para su ejecución. • Establecer el presupuesto general para el siguiente ejercicio económico y dirigir su ejecución, con el apoyo del Gerente de administración y finanzas, el Contador y Tesorero. • Interpretar y analizar los estados financieros de la empresa. • Tomar decisiones de inversión y financiamiento. • Definir, aprobar y difundir la política y objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa. • Asegurar la disponibilidad de recursos esenciales para establecer, implementar, mantener el Sistema de Gestión de Calidad. • Designar a un representante de la dirección para asegurar que el sistema de gestión de la calidad se establezca, implemente y se mantenga. • Presentar al Directorio estados de situación e información de la marcha de la empresa. • Velar por el respeto de las normativas y reglamentos vigentes. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Superior Universitaria
FORMACIÓN BÁSICA	Finanzas, Economía, Administración o afines
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Especialización en Finanzas
EXPERIENCIA REQUERIDA	5 años en puestos gerenciales
INFORMÁTICA	Microsoft Office nivel avanzado. Windows nivel usuario. Sistema de Mensajería

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Capacidad para asumir el papel de líder, responsabilidad, justicia y equidad, compromiso organizacional, delegación y comunicación.
--------------------------------------	---

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	GERENTE DE PLANEAMIENTO
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Implementar, mantener el Sistema de Gestión de Calidad, y el buen funcionamiento del control interno de la empresa. Responsable de hacer conocer a la Alta Dirección la necesidad de recursos que puedan permitir la mejora continua del sistema.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Gerente General
SUPERVISA A	Gerencias, Sistema de Gestión de Calidad
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Todo el personal
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Proveedores, clientes
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Formular, evaluar y recomendar acciones de mejora en los procesos de formulación y control de la ejecución de objetivos, metas, misión y visión de la organización. • Participar de inicio a fin en la implementación de políticas y procedimientos con enfoque de calidad, dándole seguimiento y supervisión, así como, el control de las mismas para el logro de objetivos. • Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008. • Gestionar los proyectos institucionales de la empresa. • Supervisar y participar en los planes de adiestramiento, inducción y capacitación del personal con respecto a su alineación al Sistema de gestión de calidad. • Suministrar el apoyo técnico, requerido, para el desarrollo de negocios durante la preparación de ofertas. • Promover las relaciones con las diferentes unidades de la empresa, a fin de unir esfuerzos en el desarrollo de actividades conjuntas. • Realizar el Plan de Auditorías internas y velar por el cumplimiento del mismo. Realizar el seguimiento y cierre de acciones correctivas y preventivas. • Realizar el mantenimiento y seguimiento de indicadores de gestión. • Administrar el sistema documentario del Sistema de gestión de calidad. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Profesional superior.
FORMACIÓN BÁSICA	Economía, contabilidad, administración de empresas, Ingeniería industrial, o afines.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Sistemas de Gestión de la calidad Conocimiento de la Norma ISO 9001:2008
EXPERIENCIA REQUERIDA	3 años en puestos similares, Gerencia de Proyectos, Gestión de Planes Operativos, Auditoría.


	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

INFORMÁTICA	Microsoft Office nivel avanzado. Windows nivel usuario. Sistema de Mensajería
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Liderazgo innovador, razonamiento estratégico, amplio conocimiento de procesos.

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Administrar y controlar los recursos económicos y financieros de la empresa.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Gerente General
SUPERVISA A	Contador, Tesorero, Jefe de Recursos humanos, Jefe de Sistemas, Operario de limpieza
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Gerente de Planeamiento, Gerente de Operaciones, Subgerente de Logística, Gerente Comercial
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Entidades bancarias, proveedores, clientes
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes. • Negociar con clientes, en temas relacionados con crédito y pago de proyectos. • Negociar con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa. • Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones, etc.) • Elaborar reportes financieros, de ventas para la Gerencia General. • Aprobar y firmar cheques, transferencias y vales de caja. • Organizar y disponer las actividades tendientes al mantenimiento de las instalaciones, maquinarias, equipos y unidades de transporte. • Autorizar solicitudes de compra. • Responsable de las áreas de RRHH, Servicios Generales, Costos, nóminas y Sistemas de la empresa. • Otras funciones que le asigne la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia. 	


COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Profesional superior.
FORMACIÓN BÁSICA	Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad o afines.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Diplomado en finanzas.

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

EXPERIENCIA REQUERIDA	Experiencia mínima de 3 años en puestos de Jefatura o Gerencia.
INFORMÁTICA	MS Office a nivel avanzado, Sistema de Mensajería.
CAPACIDADES, HABILIDADES	Liderazgo, trabajo en equipo y organización, razonamiento crítico y conceptualización

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	TESORERO
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Custodiar y brindar la mejor orientación a los fondos como garantía de créditos, cobro de cuentas, suministros de fondos, recaudación del día, seguro, etc.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Gerente de Administración y Finanzas
SUPERVISA A	Ninguno
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Todo el personal.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Entidades públicas
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el cuadro de Cuentas por Cobrar, Cuentas por pagar, y de su reporte al Gerente de Administración y finanzas. • Informar los saldos en Bancos de la empresa al Gerente Adm. y Finanzas, y Gerente General. • Emisión de Cheques según cronograma y trámite de firma. • Pago a proveedores de acuerdo al cronograma, pago de los servicios generales de la empresa y pago de planillas. • Envío de resumen y sustento a RRHH de los pagos al personal. • Facturar liquidaciones de los servicios y gestión del envío. • Cobranza a los clientes. • Depósito de cheques en bancos y mantenimiento de cuentas bancarias. • Proveer dinero a las cajas chicas de las áreas de la empresa que están autorizadas al manejo de fondos. • Preparar el estado de flujo de efectivo e informar al Gerente sobre los excesos o falta de liquidez para la toma de decisiones. • Organizar la entrega de documentos y gestiones varias del conserje. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Bachiller o Titulado.
FORMACIÓN BÁSICA	Contabilidad, Economía o Finanzas.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Normativa contable y Tributaria vigente. Sistemas contables.
EXPERIENCIA REQUERIDA	Experiencia mínima 3 años ocupando cargo similar.
INFORMÁTICA	Manejo de Siscont. Ms Excel avanzado.


	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG


<<Continuación>>

CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Planificación y organización, negociación, persuasión y comunicación efectiva.
--------------------------------------	--

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	CONTADOR
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Planificar, organizar y coordinar las actividades relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización y del cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Gerente de Administración y Finanzas
SUPERVISA A	Ninguno

FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el análisis de la situación tributaria de la empresa y los cálculos de impuestos por pagar. • Elaborar el balance general y el estado de ganancias y pérdidas. • Realiza el control y sustento documentario del gasto. • Analizar la cuenta de activos fijos – cálculo de depreciación. • Revisar los reportes de cuentas por pagar, así como sus conciliaciones. • Realizar la liquidación de impuestos, deducciones, percepciones, retenciones, estados financieros y atención de fiscalizaciones. • Impresión de Libros Contables. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Bachiller o Titulado en Contabilidad.
FORMACIÓN BÁSICA	Contabilidad.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Normativa contable y Tributaria vigente. Sistemas contables.
EXPERIENCIA REQUERIDA	Experiencia mínima 02 años ocupando cargo similar.
INFORMÁTICA	Manejo de Siscont. Ms Excel avanzado.
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Planificación y organización.
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Gerencias y Jefaturas
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Entidades públicas


	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG
IDENTIFICACIÓN GENERAL			
CARGO:		JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
DEFINICIÓN DEL CARGO			
Mantener y mejorar las relaciones humanas en la organización, y del cumplimiento de las normativas laborales.			
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN			
REPORTA A	Gerente de Administración y Finanzas.		
SUPERVISA A	Responsable de Reclutamiento, Responsable de planillas.		
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Con todas las áreas de la Organización.		
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	AFP, ONP, EPS, Bancos, Ministerio de Trabajo, SUNAT, Proveedores varios.		
FUNCIONES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Pagar las remuneraciones, retribuciones y subvenciones de los colaboradores de la organización. • Desarrollar planes que permitan la integración y bienestar de los colaboradores. • Coordinar y verificar el proceso de la elaboración de planillas mensual y las liquidaciones de beneficios sociales del personal de la organización. • Establecer el perfil y diseño de puestos, supervisar el proceso de selección y las actividades que permitan la incorporación de los colaboradores a la organización. • Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal. Recibir quejas, sugerencias y compromiso en la resolución de problemáticas relacionados con el personal. • Verificar el cumplimiento del Reglamento Interno. • Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal. • Conciliar las actividades que se presentan por entidades del sector público como privado (SUNAT, MINTRA, ESSALUD, AFP, ASEGURADORAS, CLIENTES, Otros). • Revisar la actualización y creación del MOF (Manual de Organización y funciones), de la organización, así como de los organigramas. • Preparar el cuadro de requerimiento de necesidades de personal y el plan de capacitación. • Monitorear el clima laboral. • Realizar inducción y/o capacitación. • Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores. 			
COMPETENCIAS DEL CARGO			
NIVEL DE EDUCACIÓN	Profesional superior		
FORMACIÓN BÁSICA	Administración, Relaciones industriales y afines		
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Especialización o Diplomado en Recursos Humanos		

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

EXPERIENCIA REQUERIDA	2 años en posiciones similares
INFORMÁTICA	Office a nivel usuario, Excel avanzado
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Legislación laboral de Régimen General y Especial. Dominio de Normas Tributarias vigentes. • Manejo de Personal y conocimiento de SSO. • Conocimientos de Administración y Selección. • Liderazgo.


IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	ENCARGADO DE PLANILLAS
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Elaborar la planilla mensual, en estricta confidencialidad, y brindar un trato personalizado a los colaboradores de la organización referente a las consultas de sus abonos mensuales.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Jefe de Recursos Humanos
SUPERVISA A	Ninguno
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Todas las áreas de la Organización
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	AFP, ONP, Ministerio de Trabajo, SUNAT, proveedores varios.
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, revisar y analizar la información necesaria para el proceso de planillas mensuales. • Atender a los colaboradores de la organización, con la finalidad de absolver las dudas referentes a sus pagos. • Recaba la información correspondiente a las asistencias, horas extras u otros de todo el personal de la Empresa. • Ingresar la información (incorporaciones, ceses, horas extras, vacaciones, descansos médicos, bonificación, descuentos y otros) al sistema para realizar el proceso de planilla mensual de la organización. • Realizar los descuentos, según sea el caso, a los colaboradores según informe de asistencia y el cálculo de horas extras. • Verificar y validar toda la información que se emplee para el procesamiento de las remuneraciones y/o compensaciones del personal. • Registrar la documentación que llega al área (descansos médicos, justificaciones, etc.) y distribuir los mismos. • Elaborar informes, reportes relacionados con el proceso de planilla. 	

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Egresado, bachiller o licenciado en Contabilidad,
FORMACIÓN BÁSICA	Relaciones Industriales, Administración, RRHH, otros a fines.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Manejo de StarSoft
EXPERIENCIA REQUERIDA	2 años en puestos similares.
INFORMÁTICA	Dominio de MS Office. Conocimiento de Sistema de Planillas.
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Dominio de Legislación laboral correspondiente al Régimen General y Especial, Conocimiento de Tributación, Conocimiento de planillas electrónicas: PLAME, T Registro, Dominio del cálculo de CTS, AFP, gratificaciones y Liquidación de Beneficios Sociales y Capacidad para administrar el tiempo.


IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Provee el personal adecuado a la organización a través del Reclutamiento.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Jefe de Recursos Humanos
SUPERVISA A	Ninguno
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Todo el personal
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Municipalidades, Bolsas Laborales, proveedores varios
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo la selección de personal para puestos que desea cubrir en la empresa. • Administración de bolsas laborales, publicaciones de ofertas laborales. • Levantamiento y actualización de perfiles de puesto. • Presentar a los jefes inmediatos, los candidatos finalistas. • Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal. • Efectuar los trámites necesarios para contratación del personal administrativo y operativo. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Egresado o bachiller
FORMACIÓN BÁSICA	Psicología
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	-
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 año en posiciones similares
INFORMÁTICA	Office a nivel usuario, excel avanzado

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Dominio de pruebas psicométricas, proyectivas y aptitudinales. Capacidad analítica
--------------------------------------	--


IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	JEFE DE SISTEMAS
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Coordinar y optimizar la utilización de recursos informáticos, así como resolver las necesidades informáticas de la empresa mediante la coordinación y planificación estratégica.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Gerente de Administración y Finanzas
SUPERVISA A	Encargado de Soporte Técnico
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Todo el personal
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Proveedores y clientes
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir políticas y normas de seguridad de la información, así como procedimientos generales de seguridad física y lógica. • Asesorar y recomendar a la Alta Dirección en soluciones tecnológicas propiciando la innovación de procesos y servicios. • Mantener las medidas necesarias para la continuidad del negocio, así como los procesos y procedimientos de recuperación de desastres. • Establecer planes de contingencia para las funciones críticas, verificando constantemente su buen funcionamiento. • Realizar el mantenimiento de software de mensajería en VFP y aplicaciones web y webservices. • Desarrollo de módulos y nuevas aplicaciones. • Mantener y administrar los servidores de la empresa. • Diseñar procedimientos informáticos y de seguridad sobre el uso de recursos. • Programar y dirigir oportunamente el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo. • Proveer asistencia técnica a todas las áreas de la empresa. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Profesional superior
FORMACIÓN BÁSICA	Ingeniería Informática o de Sistemas con conocimientos en Redes informáticas.

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	<p>Conocimiento sobre la Ley de protección de datos personales, directiva de seguridad de la información.</p> <p>Conocimiento de Norma Técnica Peruana NTP ISO/IEC 27001:2014 Sobre técnicas de seguridad y Sistema de Gestión de Seguridad en la Información.</p>
EXPERIENCIA REQUERIDA	3 años en puestos similares.
INFORMÁTICA	<p>Conocimiento BD Postgres y MySQL (con 2 años de experiencia).</p> <p>Conocimiento Javascript.</p> <p>Experiencia en programación de webservices.</p> <p>Programación VFP 6.0, VFP 9.0 y PHP avanzado.</p>
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	<p>Capacidad para gestionar el proceso de cambio.</p> <p>Capacidad de pensamiento analítico y lógico.</p> <p>Liderazgo.</p>

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	ENCARGADO DE SOPORTE TÉCNICO
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Mantener operativas las redes de comunicaciones y servicios informáticos con la finalidad de asegurar la continuidad del servicio.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Jefe de Sistemas
SUPERVISA A	Ninguno
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Todo el personal.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Proveedores.
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los respaldos de información. • Diagnosticar y reparar equipos de cómputo así como de la realización del mantenimiento preventivo y correctivo. • Configurar impresoras y dispositivos de hardware y otros periféricos. • Crear las direcciones IP, cuentas de usuarios (correo electrónico) entre otros. • Informar las condiciones de uso, status y vigencia de todo el software que maneja la empresa, de manera que esta información pueda ser manejada como soporte para la toma de decisiones. • Brindar apoyo a los usuarios cuando se presenta problemas de software y / o hardware. • Otras funciones propias de su cargo o que su jefe inmediato le asigne. 	


	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Técnico
FORMACIÓN BÁSICA	Computación e informática
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Ensamblaje de computadoras, impresoras, proyectores, entre otros equipos de cómputo. • Electricidad básica y mantenimientos de pozos de puesta a tierra. • Conocimiento de cableado estructurado.
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 año de experiencia.
INFORMÁTICA	Office avanzado.
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Organización del trabajo. Agudeza visual.

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO:	OPERARIO DE LIMPIEZA
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Responsable de la correcta ejecución de las actividades de limpieza, teniendo en cuenta la seguridad, calidad y respeto por el medio ambiente.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Gerente de Administración y Finanzas.
SUPERVISA A	Ninguno
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Todos
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Ninguno
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar y desinfectar los distintos ambientes de la empresa. • Recoger y trasladar desperdicios y desechos a los lugares señalados. • Administrar el buen uso de los materiales de limpieza. • Cumplir con otras funciones asignadas por el Jefe inmediato superior. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Educación secundaria.
FORMACIÓN BÁSICA	-
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Ninguno
EXPERIENCIA REQUERIDA	Ninguno
INFORMÁTICA	Ninguno
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Compromiso Dinamismo


	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG
IDENTIFICACIÓN GENERAL			
CARGO	GERENTE COMERCIAL		
DEFINICIÓN DEL CARGO			
Planificar, organizar, controlar y coordinar eficientemente el área comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios postales.			
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN			
REPORTA A	Gerente General		
SUPERVISA A	Jefe de Gis&Data, Ejecutivo de Cuenta, Encargado de Servicio al Cliente.		
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Gerente de Planificación, Gerente de Operaciones, Gerente de Administración y finanzas, Subgerente de Logística.		
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Clientes		
FUNCIONES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Definir y proponer los planes de marketing y venta de la Empresa, y la ejecución de estrategias comerciales. • Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa. • Promocionar todos los servicios que ofrece la Empresa. • Contactar directamente con clientes de las áreas comerciales (retail y otros), así como de realizar la captación de nuevos clientes. • Negociar y supervisar los contratos de los servicios con los clientes, así como aprobar acuerdos de pago que deriven de los mismos, verificando el cumplimiento de las cláusulas contractuales por parte de la Empresa y de los clientes. • Controlar el desempeño de los servicios de mensajería, y de la dirección, control, medición y evaluación del desempeño del personal bajo su cargo. • Realizar revisiones de efectividad, calidad y mejora continua. • Elaborar informes y reportes de Servicios pendientes de facturación y cierre. • Analizar el volumen de venta, costos y utilidades. • Responsable de supervisar y controlar los procesos de facturación y aplicación de tarifas vigentes. • Otras funciones que le asigne la Gerencia General. 			
COMPETENCIAS DEL CARGO			
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Profesional superior.		
FORMACIÓN BÁSICA:	Ingeniería Industrial, Marketing, Administración.		
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Especialización en Marketing.		
EXPERIENCIA REQUERIDA:	4 años en puestos similares.		

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

INFORMÁTICA:	MS Office intermedio.
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Negociación. • Resolución de conflictos. • Pensamiento estratégico. • Lealtad y sentido de pertenencia.


IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	EJECUTIVO DE CUENTA
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Atender al cliente asignado y consolidar la ejecución de servicios, destacando la confiabilidad y responsabilidad por la información en los servicios encomendados, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos con el objeto de lograr la satisfacción del cliente.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Gerente Comercial
SUPERVISA A	Ninguno
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Todo el personal
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Clientes
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender los pedidos del cliente y hacer seguimiento al servicio según los plazos y requerimientos solicitados, velar por su cumplimiento, así como de la atención inmediata ante reclamos. • Elaborar presupuestos solicitados por el cliente. • Elaborar las órdenes de servicio. • Elaborar y enviar la Ficha Técnica a las áreas de Operaciones de la empresa para la ejecución del Servicio. • Realizar las coordinaciones necesarias con el cliente para asegurar el buen funcionamiento del servicio. • Realizar el seguimiento de los servicios encomendados desde la normalización hasta su cierre. • Elaborar reporte del status de los servicios. • Elaborar y enviar el informe final de resultados al cliente. • Elaborar la liquidación de servicios. • Contactar con su cartera de clientes de manera frecuente y amable. • Realizar otras funciones, en materia de su competencia que le asigne el Gerente Comercial. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Técnico o egresado.
FORMACIÓN BÁSICA	Marketing, Publicidad, administración, Computación o afines.
FORMACIÓN	Calidad en la atención al cliente.

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

EXPERIENCIA REQUERIDA:	1 año de experiencia en el puesto.
INFORMÁTICA:	Office avanzado.
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES:	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente relaciones humanas • Trabajo en equipo • Compromiso • Sentido de pertenencia


IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	JEFE DE GIS Y DATA
DEFINICIÓN DEL CARGO	
<p>Diseña, desarrolla y mantiene el Sistema de Información Georeferenciado (GIS), que permita disponer de la información gráfica actualizada, correspondiente a los proyectos de la empresa. Asimismo, realiza los cálculos geográficos para el diseño y/o análisis en áreas temáticas como: marketing y distribución en el tiempo exigido por los clientes: interno y/o externo.</p>	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Gerente Comercial
SUPERVISA A	Georeferenciador
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Ejecutivo de Cuenta
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Clientes, proveedores
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, estructurar, implementar y gestionar la Base Datos Geográfica. • Implementar aplicaciones para optimizar diversos procesos para reducir ciclos y tiempos, haciendo uso del GIS. • Analizar y segmentar información para el diseño de zonas de distribución. • Diseñar metodologías y procesos de actualización (cartografía y metadatos). • Actualizar la cartografía en el <i>MapInfo</i>. • Generar planos y elaborar mapas temáticos para clientes internos y externos. • Preparar y segmentar información para Geocodificación y actualización de BBDD. • Recopilar y generar información georreferenciada. • Normalizar la BBDD del cliente y procesar información para la carga de bases. • Asistir a las distintas áreas brindando acceso a información georreferenciada. • Homogenizar las zonas de distribución. Asimismo completar la homogenización de límites de cuadrantes de Lima Metropolitana y Provincias. • Asegurar la confidencialidad de toda la información que ingrese o tenga acceso el área. • Realizar la revisión y depuración de direcciones. 	

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Profesional superior o bachiller
FORMACIÓN BÁSICA	Ing. Sistemas, Computación e informática, Telecomunicaciones
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Curso de manejo en Sistemas de Información Geográficas.
EXPERIENCIA REQUERIDA	2 años en puestos similares
INFORMÁTICA	Map Info (intermedio), Office avanzado, Gestor de base de datos (Intermedio – MySQL o SQL Server)
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Capacidad para manejo de Sistemas de Información Geográficas, Capacidad para organización de información, Compromiso Ético.


IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	GERENTE DE OPERACIONES
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Planear, organizar, dirigir y controlar todas las operaciones del área, así como del establecimiento de planes y políticas operativas en armonía con la capacidad de recursos, y en concordancia con las políticas de la Empresa.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Gerente General
SUPERVISA A	Subgerente de Logística, Supervisor de campo
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Gerente de Planeamiento, Gerente Administración y finanzas, Gerente Comercial, Jefe de sistemas y Jefe de Gis y Data.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Empresas de transporte, proveedores.
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar asesoramiento técnico directo sobre las exigencias operativas, herramientas, instrucción y medición para mejorar la calidad del servicio. • Consolidar información estadística de las diferentes etapas del proceso postal a fin de determinar su problemática e implementar acciones correctivas. • Elaborar el Plan Operativo y Presupuesto anual de la Gerencia. • Analizar la factibilidad operativa de los servicios. • Gestionar la previsión de gastos propios de las actividades de operación y distribución. • Proponer los programas de capacitación que coadyuven a elevar permanentemente el rendimiento y la productividad de las operaciones. • Evaluar el desarrollo del proceso postal con la finalidad de establecer la programación de actividades orientadas a la mejora continua. • Determinar estándares de producción que permitan explotar con eficacia todos los recursos con que se cuenta. • Determinar el nivel de riesgo en cada servicio o producto. 	

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Profesional superior.
FORMACIÓN BÁSICA	Ingeniería Industrial o afines.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Especialización en logística o Cadena de Suministros.
EXPERIENCIA REQUERIDA	5 años en puestos similares.
INFORMÁTICA	Ms Office avanzado, Sistema de Mensajería
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Liderazgo Capacidad de planificación y organización Trabajo en equipo


IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	SUBGERENTE DE LOGÍSTICA
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Velar por el cumplimiento de las operaciones de tratamiento y distribución dentro del plazo señalado por el cliente.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Gerente de Operaciones.
SUPERVISA A	Los responsables de tratamiento, distribución, transporte, distribución, entrega, aprovisionamiento y almacén.
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Gerente Comercial, Gerente de Administración y finanzas.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Empresas de transporte, proveedores.
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de los objetivos, planes y programas establecidos por el Gerente de Operaciones, en los plazos y condiciones. • Supervisar las actividades diarias de la logística, en función de los requerimientos del cliente para garantizar su satisfacción. • Diseñar y desarrollar nuevas estrategias, que permitan la distribución de manera más eficiente y en el menor tiempo posible, logrando hacer frente a las situaciones de emergencia. • Supervisar la normal y efectiva operatividad en todos los procesos de la subgerencia. • Asegurar el cumplimiento de la entrega de la correspondencia en el tiempo programado. • Dirigir al personal de manera que se hagan los despachos de correspondencia en la cantidad, calidad, tiempo y lugar solicitado por los clientes. • Reportar al Gerente de operaciones los indicadores, con posibles mejoras, para los procesos logísticos. • Definir y utilizar técnicas apropiadas de logística para la adecuada definición de rutas. • Gestionar y supervisar al personal a cargo. 	

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Bachiller o técnico.
FORMACIÓN BÁSICA:	Administración, logística o afines.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Gestión logística.
EXPERIENCIA REQUERIDA:	3 años en puestos similares.
INFORMÁTICA:	Ms Office avanzado, Sistema de Mensajería
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES:	Asertividad, resolución de problemas, toma de decisiones, capacidad para liderar y crear equipos de trabajo.

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	ENCARGADO DE SERVICIO AL CLIENTE
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Procura la satisfacción de los clientes a través de la oportuna atención y gestión de sus reclamaciones.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Gerente Comercial.
SUPERVISA A	Ninguno.
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Ejecutivo de Cuenta, Gerente de Operaciones, Subgerente de Logística, Supervisor de Campo.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Clientes.
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de velar porque los requerimientos y reclamos de los clientes sean atendidos oportunamente, negociando y definiendo alternativas de solución. • Responsable de atender los reclamos en el Call Center, y la efectividad del mismo. • Responsable de analizar los reclamos reportados, realizar las coordinaciones entre las diferentes áreas involucradas (ventas, logística, auditoria de campo), como indagación, y preparar los respectivos reportes de Gestión. • Realizar seguimiento, mediante llamadas, al personal de reparto durante la ruta, y al cliente para verificar la entrega de los envíos. • Realizar la gestión telefónica para las coordinaciones de entrega. • Atender las llamadas de clientes y ofrecer opciones de envío. • Formular las consultas pertinentes al Jefe inmediato para resolver inconvenientes que se presente entre el personal de campo y el cliente. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Bachiller o Técnico.
FORMACIÓN BÁSICA	Administración, computación o afines.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	-

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG


<<Continuación>>

EXPERIENCIA REQUERIDA	1 año en el puesto, 3 años de experiencia en general.
INFORMÁTICA	Office intermedio.
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Alta capacidad de negociación, habilidad de comunicación, persuasión.


IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	SUPERVISOR DE CAMPO
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Planificar y dirigir las auditorías de campo con la finalidad de llevar a cabo el control de calidad al reparto.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Gerente de Operaciones.
SUPERVISA A	Audidores de campo y Teleoperador.
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Ejecutivo de Cuenta, Gerente Comercial, Subgerente de Logística, Encargado de Servicio al Cliente.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Clientes.
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Responder, comunicar, reportar desviaciones y/o incidencias e informar sobre algún requerimiento al jefe inmediato. • Reunión constante con el personal para aplicar mejoras, capacitación, etc. • Atender la supervisión por reclamo. • Programar auditorias para el reparto. • Elaborar registro de muestreos. • Elaborar informes y reportes diarios. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Bachiller o Técnico.
FORMACIÓN BÁSICA	Administración, computación o afines.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Computación.
EXPERIENCIA REQUERIDA	2 años de experiencia en empresas del rubro.
INFORMÁTICA	Office intermedio.
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Alta capacidad de Negociación y habilidad de comunicación, Trabajo en equipo, Disciplina y orden.

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG
IDENTIFICACIÓN GENERAL			
CARGO	AUDITOR DE CAMPO		
DEFINICIÓN DEL CARGO			
Garantizar que la supervisión a reparto se haya realizado en las condiciones requeridas, según las instrucciones del Supervisor de Campo y las especificaciones para cada servicio, con la finalidad de brindar pruebas objetivas.			
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN			
REPORTA A	Supervisor de Campo		
SUPERVISA A	Mensajeros		
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Sub gerente de Logística		
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Clientes		
FUNCIONES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la verificación del reparto realizado en función de los criterios del servicio. • Realizar una adecuada presentación personal ante los clientes en la atención de reclamos. • Participar en verificación conjunta. • Gestionar el recupero de material que sea materia de resultados negativos de supervisión. • Supervisión de Campo con planilla de registros. • Realizar el cierre de labores diarias, con un informe de labores. 			
COMPETENCIAS DEL CARGO			
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Técnico.		
FORMACIÓN BÁSICA:	Computación.		
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	-		
EXPERIENCIA REQUERIDA:	1 año de experiencia en empresa del rubro.		
INFORMÁTICA:	Office nivel usuario.		
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES:	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad. • Orientación a los Resultados. • Trabajo en Equipo, dinamismo. • Compromiso y disciplina. 		


	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG
IDENTIFICACIÓN GENERAL			
CARGO	MONITOR DE SERVICIOS		
DEFINICIÓN DEL CARGO			
Controlar el avance de los procesos clave en las Operaciones para asegurar el cierre de órdenes de Servicios dentro del plazo pactado para cada servicio.			
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN			
REPORTA A	Subgerente de Logística.		
SUPERVISA A	Encargado de Tratamiento, clasificador, liquidador, Encargado de control de flota.		
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Ejecutivo de Cuenta, Servicio de Atención al Cliente, Supervisor de Campo.		
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Ninguno.		
FUNCIONES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las estadísticas correspondientes y el monitoreo de indicadores de los puntos críticos de los procesos logísticos, e indicadores de calidad. • Analizar los factores internos y externos que afecten la calidad del servicio. • Realizar el seguimiento diario de Ordenes de Servicio (Despacho/descargo) • Verificar sobres en casillero, sobres pendientes de descargo, pendientes de descargo por mensajeros, pendientes de descargo por destajeros. • Realizar la verificación de sobres descargados. • Realizar la verificación de Control de Cargos y Motivos • Realizar la verificación de Sobres pendientes de entrega a Digitalización. • Informar inmediatamente sobre cualquier incidencia al Subgerente de Logística. 			
COMPETENCIAS DEL CARGO			
NIVEL DE EDUCACIÓN:	Egresado o Técnico.		
FORMACIÓN BÁSICA:	Administración, Computación o afines.		
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:			
EXPERIENCIA REQUERIDA:	1 año de experiencia en empresa del rubro.		
INFORMÁTICA:	Office intermedio.		
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES:	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Orientación a los Resultados • Trabajo en Equipo • Compromiso 		

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG
IDENTIFICACIÓN GENERAL			
CARGO	ENCARGADO DE IMPRESIONES		
DEFINICIÓN DEL CARGO			
Cumplir con el abastecimiento para realizar el Habilitado de sobres, conformado por etiquetas, cargos, banderas, etc., y entregar un producto que cumpla con las expectativas del cliente en cuanto al diseño y calidad.			
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN			
REPORTA A	Subgerente de Logística		
SUPERVISA A	Ninguno		
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Encargado de Habilitado		
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Ninguno		
FUNCIONES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las impresiones de etiqueta(s) y/o cargo (s)), según base de datos, para los servicios programados. • Realizar la impresión de todo material necesario para el proceso de habilitado de materiales. • Realizar el control de calidad por muestreo del producto terminado. • Realizar un continuo control de mermas y generar un reporte diario del mismo. • Generar y enviar reporte de impresiones. • Elaborar informe diario del estatus de servicios. • Prever los insumos necesarios para las impresiones, coordinando con el encargado de abastecimiento (hojas y etiquetas); así como el tóner abastecido por el mismo proveedor. • Supervisar la realización del mantenimiento de las impresoras, evaluando la eficiencia del servicio, acorde con las necesidades del funcionamiento. 			
COMPETENCIAS DEL CARGO			
NIVEL DE EDUCACIÓN	Técnico		
FORMACIÓN BÁSICA	Computación e informática		
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Diseño gráfico		
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 año		
INFORMÁTICA	Ofimática nivel intermedio, Visual foxpro 9 , Adobe, Bartender.		
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad en digitación. • Cooperación 		


	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG
IDENTIFICACIÓN GENERAL			
CARGO:		ENCARGADO DE HABILITADO	
DEFINICIÓN DEL CARGO			
Asegurar que el tratamiento de documentos se realice bajo las especificaciones dadas por el cliente y según las prioridades.			
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN			
REPORTA A	Sub gerente de Logística		
SUPERVISA A	Operario habilitador		
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Encargado de impresiones		
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Service		
FUNCIONES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los materiales proporcionados para el tratamiento vayan acorde con las especificaciones solicitadas en la Orden de Servicio y el cuadro de programación. • Velar por correcto cumplimiento de los procedimientos del área. • Asegurar el cumplimiento de las especificaciones de las piezas tratadas según lo programado por cada OS en cantidad, calidad y tiempo. • Elaborar el cuadro de necesidades del área, asegurando el adecuado abastecimiento de materiales de trabajo e insumos para la ejecución de los servicios, y llevar el control de la asignación de recursos para cada operario. • Realizar muestreo aleatorio del servicio de tratamiento de documentos. • Analizar y controlar costo de mermas y producción. • Elaborar informe diario del estatus de servicios. • Validar la facturación para el pago a la Empresa Tercerizadora. 			
COMPETENCIAS DEL CARGO			
NIVEL DE EDUCACIÓN	Técnico o Bachiller.		
FORMACIÓN BÁSICA	Computación o administración.		
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	-		
EXPERIENCIA REQUERIDA:	1 año en puestos similares.		
INFORMÁTICA	Ofimática nivel intermedio		
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y control. • Trabajo en equipo. • Dinamismo y orden. 		

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG
IDENTIFICACIÓN GENERAL			
CARGO		ENCARGADO DE ABASTECIMIENTO	
DEFINICIÓN DEL CARGO			
Proveer los recursos materiales, bienes y servicios requeridos por la empresa para el cumplimiento de los objetivos.			
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN			
REPORTA A		Subgerente de Logística	
SUPERVISA A		Encargado control flota y almacenero	
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON		Todo el personal	
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON		Proveedores	
FUNCIONES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, apoyar y ejecutar normas referentes al aseguramiento de los materiales y otros recursos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa. • Programar los requerimientos de recursos humanos y logísticos de cada una de las áreas de la Sub Gerencia, de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas. • Coordinar oportunamente con la Gerencia de Administración y Finanzas para tramitar la aprobación de compras y entrega de documentación respectiva para el sustento de gastos. • Analizar el mercado de proveedores de bienes y servicios, en función a las necesidades de la empresa para el desarrollo de nuevos servicios. • Gestionar la función de compras, incluyendo las contrataciones para el suministro de bienes muebles, para la prestación de servicios o para la ejecución de acciones de apoyo. • Efectuar las compras de acuerdo a estándares de calidad y al precio más conveniente. • Gestionar el almacenamiento de los productos, asegurando condiciones de higiene y seguridad. 			
COMPETENCIAS DEL CARGO			
NIVEL DE EDUCACIÓN:		Técnico o Bachiller	
FORMACIÓN BÁSICA:		Administración de empresas, Negocios internacionales o afines.	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:		-	
EXPERIENCIA REQUERIDA:		2 años de experiencia en puestos similares.	
INFORMÁTICA:		Office nivel intermedio	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES:		<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo y dinámico. • Lealtad y sentido de pertenencia. • Capacidad de comunicación, Iniciativa. • Trabajo en equipo. 	

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
			Revisado	RD
			Aprobado	GG
IDENTIFICACIÓN GENERAL				
CARGO		ENCARGADO DE CONTROL DE FLOTA		
DEFINICIÓN DEL CARGO				
Realizar la programación de rutas y control del tránsito de unidades destinadas a al recojo de mercadería y distribución de correspondencia.				
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN				
REPORTA A		Encargado de abastecimiento		
SUPERVISA A		Chofer		
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON		Todo el personal		
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON		Proveedores		
FUNCIONES DEL CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y programar las rutas para la distribución. • Asignar cantidades a distribuir, según lo programado a cada unidad de la flota. • Coordinar las actividades necesarias para la óptima gestión de la flota de vehículos. • Realizar la gestión para el mantenimiento de flota de vehículos. • Coordinar con los choferes para el recojo de materiales y/o traslado de mensajeros. 				
COMPETENCIAS DEL CARGO				
NIVEL DE EDUCACIÓN		Técnico o Secundaria completa		
FORMACIÓN BÁSICA		Conocimientos básicos de mecánica. Conocimiento de calles de Lima Metropolitana		
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA		Licencia de conducir (A2b)		
EXPERIENCIA REQUERIDA		1 año en reparto de mercadería		
INFORMÁTICA		Office intermedio		
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES		<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo y dinámico • Lealtad y sentido de pertenencia • Orientación al cliente, Iniciativa • Adaptación al cambio 		

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	ALMACENERO
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Encargado de realizar el adecuado manejo y almacenamiento de los materiales del cliente, paquetes y suministros.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Encargado de abastecimiento
SUPERVISA A	Estibador
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Ninguno
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Cliente
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el estado de los materiales, insumos o mercancías; y de su correcto almacenaje. • Realizar el control de stocks. • Realizar el control del ingreso, registro y salida de materiales, piezas, así como del ordenamiento y mantenimiento de la mercadería. • Realizar el embalaje de los materiales devueltos. • Mantener el orden de los materiales en sus lugares asignados y de la limpieza del almacén. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Técnico.
FORMACIÓN BÁSICA	Administración, logística o afines.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Archivo y Kardex.
EXPERIENCIA REQUERIDA	2 años en puestos similares.
INFORMÁTICA	Office intermedio.
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenado • Responsable


	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	ESTIBADOR
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Encargado de apoyar el descargo de materiales, embalaje de materiales y traslado de lotes de piezas.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Subgerente de Logística
SUPERVISA A	Almacenero
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Choferes
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Ninguno
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y preparar el espacio físico destinado para hacer el embalaje, precautelando la integridad personal. • Reconocer, clasificar y ubicar la mercadería de acuerdo a su tipo, y en los lugares establecidos. • Realizar el empaque y embalaje del material para la devolución, según las órdenes de servicio, y los estándares de seguridad y salud laboral evitando daños en la manipulación de carga, y de su ordenamiento en las unidades de transporte. • Trasladar los despachos cerrados hacia las unidades de transporte. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Secundaria completa
FORMACIÓN BÁSICA	Ninguno
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Normas de seguridad y salud en el trabajo
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 año en el puesto
INFORMÁTICA	Ninguno
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de mercadería • Buen estado físico • Resistencia y fuerza física • Iniciativa • Dinamismo • Cooperación


	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG
IDENTIFICACIÓN GENERAL			
CARGO		CLASIFICADOR	
DEFINICIÓN DEL CARGO			
Realizar el clasificado de correspondencia en función de su zona de distribución.			
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN			
REPORTA A		Subgerente de Logística	
SUPERVISA A		Ninguno	
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON		Encargado de Tratamiento, Mensajero	
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON		Ninguno	
FUNCIONES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el material a distribuir del área de Habilitado para su clasificación, según prioridades. • Estructurar las rutas de las piezas, bajo el principio de fecha de término más antigua sale primero. • Entregar piezas clasificadas y ruteadas al operador de despacho/descargo para su registro en Sistema de Mensajería. • Muestrear los cargos y rezagos en físico, para determinar alguna incongruencia. • Incluir las devoluciones en nuevas rutas. • Orientar y ser soporte de ruteo al personal de mensajería. • Apoyar en las labores operativas, de acuerdo, a la necesidad del servicio. 			
COMPETENCIAS DEL CARGO			
NIVEL DE EDUCACIÓN:		Secundaria.	
FORMACIÓN BÁSICA:		-	
FORMACION COMPLEMENTARIA:		Conocimiento de calles de Lima.	
EXPERIENCIA REQUERIDA:		1 año	
INFORMÁTICA:		Office nivel usuario.	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES:		<ul style="list-style-type: none"> • Lectura de mapas. • Comunicación efectiva. • Lectura veloz. • Dinamismo. 	

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG
IDENTIFICACIÓN GENERAL			
CARGO:		LIQUIDADOR	
DEFINICIÓN DEL CARGO			
Registrar y consolidar en el Sistema de Mensajería los resultados de gestión sobre la salida y retorno de correspondencia y rezagos.			
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN			
REPORTA A		Subgerente de Logística.	
SUPERVISA A		Ninguno.	
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON		Clasificador, Mensajero.	
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON		Ninguno.	
FUNCIONES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al Sistema de Mensajería la información referente a los despachos de correspondencia, según origen y destino así como del descargo de los mismos. • Registrar en Sistema la salida de sobres (Creación y asignación de Ruta-Guía de Despacho). • Entregar al mensajero la correspondencia a repartir. • Realizar el conteo del despacho y descargo de la correspondencia. • Verificar el llenado de los acuses de retorno (cargos y motivos) y contrastar con registro de direcciones e identificar inconsistencias. • Consolidar los acuses (cargos y motivos) por cliente. 			
COMPETENCIAS DEL CARGO			
NIVEL DE EDUCACIÓN		Técnico, Secundaria completa.	
FORMACIÓN BÁSICA		Computación.	
FORMACION COMPLEMENTARIA		-	
EXPERIENCIA REQUERIDA		1 año de experiencia.	
INFORMÁTICA		Office nivel intermedio	
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES		<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo. • Tolerancia. • Lectura veloz. • Trabajo en equipo. 	

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG
IDENTIFICACIÓN GENERAL			
CARGO	MENSAJERO		
DEFINICIÓN DEL CARGO			
Entregar la correspondencia de acuerdo a las especificaciones para el servicio.			
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN			
REPORTA A	Subgerente de Logística		
SUPERVISA A	Ninguno		
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Liquidador, Clasificador		
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Clientes		
FUNCIONES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la correspondencia asignada para su reparto, en función al cuadrante asignado. • Entregar oportunamente la correspondencia a cada uno de los destinatarios, de acuerdo con la guía asignada, y conforme a las especificaciones de entrega. • Llenar los acuses de entrega, según las especificaciones del cliente y devolverlos al liquidador finalizado el reparto. • Salvaguardar la correspondencia durante su reparto. 			
COMPETENCIAS DEL CARGO			
NIVEL DE EDUCACIÓN	Secundaria		
FORMACIÓN BÁSICA	-		
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Conocimiento de planos y ciudades de Lima		
EXPERIENCIA REQUERIDA	6 meses de experiencia en reparto o cobranzas, no excluyente		
INFORMÁTICA	-		
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad física • Dinamismo • Comunicación oral persuasiva • Comunicación interpersonal • Empatía 		

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	CHOFER
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Transportar y salvaguardar las valijas, y materiales hacia los puntos de reparto.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Encargado control de flota
SUPERVISA A	Ninguno
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Mensajeros
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Clientes
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las rutas asignadas. • Salvaguardar los materiales y/o sobres del cliente durante el traslado a la planta (recojo). • Salvaguardar las valijas y materiales durante la distribución (apoyo al reparto). • Mantener en buen estado y limpia la unidad móvil. • Apoyar en la carga y descarga mercadería. • Transportar al personal mensajero a los puntos designados para la realización del reparto. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Secundaria
FORMACIÓN BASICA	-
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Licencia de conducir (A2b) Conocimientos básicos de mecánica. Conocimiento de calles de Lima Metropolitana
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 año en reparto de mercadería
INFORMÁTICA	-
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	Proactivo y dinámico Lealtad y sentido de pertenencia Trabajo en equipo Comunicación interpersonal

	MAN 001- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
CARGO	ENCARGADO DE DIGITALIZACIÓN
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Asegurar que se realice la digitalización de los documentos y su ordenamiento en el plazo y condiciones estipuladas por el cliente.	
LINEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	
REPORTA A	Subgerente de Logística
SUPERVISA A	Auxiliar
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON	Encargado de distribución local
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON	Ninguno
FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la calidad de la imagen escaneada durante todo el proceso de digitalizado, y del levantamiento de imágenes a la plataforma web. • Coordinar con el Ejecutivo de Cuenta y Almacenero en la devolución de físicos, al término del digitalizado de OS cerradas. • Reportar toda incidencia durante el cruce de guías y/o registros. • Atender a las demás áreas de la empresa, en cuanto, a requerimiento de escaneo de documentos. 	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Técnico.
FORMACIÓN BASICA	Computación.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	-
EXPERIENCIA REQUERIDA	2 años en puestos similares.
INFORMÁTICA	Conocimiento de Canofile, Imagine, Rentifs. Office avanzado.
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de concentración. • Agilidad y seguridad en actividades de lectura- digitación. • Trabajo en equipo.

ANEXO 18: Política de calidad, objetivos e indicadores de desempeño propuestos

POLÍTICA DE LA CALIDAD

“Tenemos el compromiso de lograr la plena satisfacción de nuestros clientes y exceder sus expectativas, brindándoles servicios de calidad, en cuanto a la correcta operación, prestación oportuna y ágil de los servicios, a través del proceso de mejora continua, innovación tecnológica y las mejores prácticas organizacionales.”

OBJETIVOS DE LA CALIDAD

- Implementar y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad bajo las directrices de la norma ISO 9001:2008.
- Mantener un servicio de calidad para la satisfacción del cliente.
- Entregar la correspondencia dentro de los intervalos de tiempo pactado
- Mejorar el desempeño del recurso humano que impacta directamente la calidad del servicio, a través de la realización de programas de formación y capacitación que afiancen sus fortalezas y habilidades.
- Establecer un plan de comunicaciones dirigido a informar y motivar la toma de conciencia del personal, en cuanto a la importancia de su gestión e impacto en la calidad del servicio, que afecta directamente los requisitos del cliente y el direccionamiento estratégico de la organización.
- Reducir el número de quejas y aplicar las acciones correctivas y preventivas necesarias para mitigar su impacto en la gestión.

Para medir la eficacia de cada uno de los procesos del SGC se propone la utilización de los siguientes indicadores de desempeño.

Nombre	Estructura	Variable	Mide	Meta	Frecuencia
PROCESO DE VENTAS					
Índice de Ventas	$(VR/VP) \times 100$	VR: Ventas realizadas VP: Ventas proyectadas	Mide el porcentaje de los servicios vendidos entre las ventas que están proyectadas	95%	Mensual
Índice de Satisfacción del cliente	$(Cs/Ce) \times 100$	Cs: Cliente satisfecho Ce: Cliente encuestado	Mide el porcentaje de los clientes satisfechos entre los clientes encuestados	90%	Trimestral
PROCESO DE REALIZACIÓN DEL SERVICIO					
Índice de Productividad	$(Ce/Cd) \times 100$	Ce: Cantidad de piezas entregadas. Cd: Cantidad de piezas a distribuir.	Mide el porcentaje de piezas entregadas entre las piezas que se proyectan entregar.	>95%	Mensual
Eficiencia en el tiempo de distribución	$(CA/TA) \times 100$	CA: Cantidad de documentos distribuidos dentro del tiempo por mes. TA: Total de documentos distribuidos por mes en punto de entrega.	Mide la eficiencia en el tiempo de distribución desde que el Cliente entrega la documentación para distribuir a RETTOL S.A.C. y que este lo reparte hasta el punto de entrega final.	>92%	Mensual

<<Continuación>>

Efectividad de entrega	$(CAR/TD) \times 100$	TD: Total de documentos recepcionados para la distribución por mes. CAR: Cantidad de documentos repartidos en punto final por mes.	⁹ Mide a través de los documentos repartidos al cliente en el punto final sobre el total de documentos disponibles para distribución.	>92%	Mensual
Indicador de Confiabilidad	$(Pi/Pm) \times 100$	Pm: Número de piezas postales enviadas. Pi: Número de piezas postales entregadas en buen estado.	Mide el porcentaje de piezas entregadas, en buen estado, respecto del total de piezas entregadas.	>95%	Mensual
Indicador de Entrega Bajo Puerta	$(C/T) \times 100$	T: Total de documentos repartidos por mes en punto de entrega C: Cantidad de documentos dejados bajo puerta al mes	¹⁰ Número de envíos dejados bajo puerta sobre el total de envíos.	<5% (para entregas con cargo).	Mensual
Efectividad de la digitalización	$(CC/TC) \times 100$	CC: Cantidad de cargos digitalizados dentro del tiempo. TC: Total de cargos generados en el mes.	Días transcurridos entre que se finaliza la producción del lote, y se carga el cargo digitalizado en el sistema.	>90%	Mensual

⁹ Se considera como documentos disponibles a los elementos dados al Proveedor para la distribución.

¹⁰ No incluye entrega a persona Jurídica.

<<Continuación>>

Entrega de Reportes	Días útiles del mes transcurridos a la fecha de entrega del reporte	Reportes a entregar: Reporte de Tiempos de Distribución Reporte de Tiempos de Impresión Reporte de Atención de Reclamos Reporte de Facturación Reporte de documentos digitalizados y almacenados Reporte de envíos	Mide la entrega a tiempo de los reportes solicitados por el Cliente.	< 5 días	Mensual
Tiempo de Atención a Reclamos	$(CA/RG) \times 100$	CA: Cantidad de reclamos atendidos dentro del tiempo RG: Total de reclamos generados	¹¹ Días transcurridos entre que se recibe el reclamo y RETTOL S.A.C. envía la respuesta al mismo. Se tienen dos tipos de reclamos: “urgentes” y “no urgentes”.	> 95%	Mensual
PROCESO GESTIÓN DE LOS RECURSOS					
Índice de Compras	$(Pg/Pp) \times 100$	Pg: Presupuesto gastado Pp: Presupuesto programado	Mide el porcentaje de presupuesto ejercido a través de las compras programadas.	80%	Mensual
Índice de proveedores calificados	$(Pc/Pt) \times 100$	Pc: Proveedor calificado Pt: Proveedores totales	Mide el porcentaje de proveedores calificados.	85%	Semestral

¹¹ Reclamos Urgentes: 24 horas como máximo para la resolución del reclamo.
Reclamos no Urgentes: 3 días como máximo para la resolución del reclamo.

<<Continuación>>

Eficacia del cumplimiento del plan de capacitación	$(Tr/Tp) \times 100$	Tr: Número de capacitaciones realizadas. Tp: Número de capacitaciones programadas en el plan de capacitación	Mide el porcentaje de eficacia de las capacitaciones programadas.	80%	Mensual
Índice del cumplimiento del programa de mantenimiento	$(Ta/Tp) \times 100$	Ta: Total actividades realizadas Tp: Total actividades programadas	Mide el porcentaje de actividades realizadas sobre las que estaban programadas.	87%	Mensual
PROCESO DE RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN					
Índice de metas alcanzadas	$(Pc/Pt) \times 100$	Pc: Procesos con metas alcanzadas Pt: Procesos totales.	Mide el porcentaje de los procesos de los cuales sus metas se alcanzaron.	95%	Semestral
PROCESO DE MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA					
Índice de rezagos	$(Pr/Pd) \times 100$	Pr: Piezas rezagadas. Pd: Piezas entregadas y rezagadas.	Mide el porcentaje de piezas rezagadas.	<10%	Mensual
Índice de mejora	$(Ra/Rr) \times 100$	Ra: Nro. de sugerencias y/o reclamos atendidos Rr: Nro. de sugerencias y/o reclamos recepcionados.	Mide el porcentaje de atenciones.	>95%	Mensual
	$(Am/Ap) \times 100$	Am: Nro. de acciones de mejora implementadas Ap: Nro. de acciones de mejora propuestas	Mide el porcentaje de mejora.	>95%	Semestral
Índice de cumplimiento del SGC	$(Ra/Rr) \times 100$	Ra: Nro. de puntos cumplidos en la auditoria. Tp: Total de puntos de auditoria.	Mide el porcentaje de cumplimiento del SGC	>90%	Semestral

FUENTE: Elaboración propia (2016)

ANEXO 19: Manual de Calidad de RETTOL S.A.C.

El presente manual de calidad busca representar de forma clara y coherente la estructura de la empresa RETTOL S.A.C. como un Sistema de Gestión, basado en estándares de calidad que aseguran la prestación de los servicios resultantes de la interacción de los procesos, definidos al interior de la misma, y que están orientados a la satisfacción del cliente.


MANUAL DE LA CALIDAD



Basado en la Norma ISO 9001:2008

Versión	Numeral	Adición(a) o Supresión	Texto Modificado

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. INTRODUCCIÓN

A través del presente manual, RETTOL S.A.C. manifiesta su convicción que un Sistema de Gestión de Calidad contribuye a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.


Es por esto que, RETTOL S.A.C. se compromete a demostrar la capacidad para ofrecer servicios que contribuyan a la satisfacción del cliente, a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y la normatividad aplicable. Por tal motivo, el presente manual de Calidad y los documentos que del mismo se derivan son de obligado cumplimiento para todos los trabajadores de nuestra organización, los mismos deben velar por su confidencialidad y control.

La finalidad del presente manual es documentar el Sistema de Gestión de Calidad de RETTOL S.A.C. para el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008; y de poderlo utilizar en todos los documentos del sistema para referirse al Sistema de Gestión de Calidad en el desarrollo del servicio de mensajería.

El manual de calidad se encuentra bajo resguardo de la Gerencia, responsable de la coordinación del Sistema de Gestión de Calidad y de la revisión periódica del mismo, por lo tanto el documento impreso o fotocopiado se considera como copia no controlada.

1.2. OBJETIVO DEL MANUAL DE CALIDAD

El presente manual de calidad busca representar de forma clara y coherente la estructura de la empresa RETTOL S.A.C. como un sistema de gestión basado en estándares de calidad que aseguran la prestación de los servicios resultantes de la interacción de los procesos definidos al interior de la misma, y que están orientados a la satisfacción del cliente.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

El objetivo principal es proporcionar servicios que satisfaga los requisitos de sus clientes y que aumente la satisfacción de los mismos, para esto RETTOL S.A.C. ha decidido implantar un sistema de gestión de la calidad conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Este manual de calidad proporciona las políticas para implementar, administrar y mantener el sistema de gestión de la calidad, de manera que se cuente con un ciclo permanente de mejora continua. El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se encuentra estructurado conforme con los requisitos planteados en la norma ISO 9001:2008.

2. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

RETTOL S.A.C. es una empresa peruana ubicada en Lima con más de 15 años de experiencia, en el sector postal; inicia sus operaciones en el año 1993, ofreciendo un conjunto de soluciones dinámicas en el acopio, mensajería y archivo de información, a través de medios manuales y digitales.


Hoy RETTOL S.A.C. ofrece una nueva dimensión en servicios para el manejo de información y envíos, sustentada en un equipo humano comprometido en brindar soluciones integrales que hagan que RETTOL S.A.C. sea visto como un socio estratégico y comprometido en brindar una excelente atención a sus clientes.

Servicios

Actualmente, RETTOL S.A.C., ofrece a sus clientes los servicios de mensajería, volanteo, paquetería, habilitado, soporte a la publicidad, *in house* y digitación.

2.1. Alcance del SGC

La forma de dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 se recogen en el presente documento, al que denominamos manual de calidad, y en todos aquellos documentos que se refieran a este.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

El alcance de nuestro sistema de gestión de calidad es el siguiente:

Venta del servicio de mensajería a nivel local, incluyendo su procesamiento, acopio, habilitado, distribución y digitalización, sustentado en un enfoque de Administración de la Calidad.

2.2. MISIÓN

- Garantizar a nuestros clientes un servicio postal oportuno y de alta calidad en el mercado local.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Maximizar sinergia entre nuestras áreas.
- Mantener la calidad en el servicio.
- Promover la búsqueda de soluciones enfocadas en las metas y objetivos comunes.


2.3. VISIÓN

“Ser reconocida como una de las empresas líderes en el servicio postal del Perú”.

2.4. POLÍTICA DE LA CALIDAD

La política de calidad ha sido elaborada y aprobada por el Gerente General de RETTOL S.A.C.:

“Tenemos el compromiso de lograr la plena satisfacción de nuestros clientes y exceder sus expectativas, brindándoles servicios de calidad, en cuanto a la correcta operación y prestación oportuna y ágil de los servicios, a través del proceso de mejora continua, innovación tecnológica y las mejores prácticas organizacionales.”

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

2.5. OBJETIVOS DE LA CALIDAD


- Implementar y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad bajo las directrices de la norma ISO 9001:2008.
- Mantener un servicio de calidad para la satisfacción del cliente.
- Entregar la correspondencia dentro de los intervalos de tiempo pactados.
- Mejorar el desempeño del recurso humano que impacta directamente la calidad del servicio, a través de la realización de programas de formación y capacitación que afiancen sus fortalezas y habilidades.
- Establecer un plan de comunicaciones dirigido a informar y motivar la toma de conciencia del personal en cuanto a la importancia de su gestión e impacto en la calidad del servicio, que afecta directamente los requisitos del cliente, y el direccionamiento estratégico de la organización.
- Reducir el número de quejas y aplicar las acciones correctivas y preventivas necesarias para mitigar su impacto en la gestión.

3. REFERENCIAS NORMATIVAS

El manual de calidad de la empresa RETTOL S.A.C. y los procedimientos que lo integran han sido desarrollados conforme lo establecido en las normas ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad e ISO 1911:2011 Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices sobre la auditoria de los SGC y/o ambientales.

Normas de consulta:

- ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario
- NTP-ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la calidad – Requisitos
- ISO 19011:2011 directrices para la auditoría de los sistemas de Gestión de la Calidad y/o ambiental.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG


4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1. REQUISITOS GENERALES

RETTOL S.A.C. ha establecido, documentado, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad y mejora continua, de acuerdo a los requisitos establecidos con la Norma ISO 9001:2008, mediante las siguientes actividades:

- La identificación de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- La determinación de la secuencia e interacción de estos procesos y procedimientos, (ver figura 1).
- La determinación de los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- La disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- La realización del seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos. (ver apartado 7.5.3 y 8.4 del presente manual).
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Cuando la organización contrate externamente algún proceso que afecte la conformidad de sus servicios también se asegura de controlar tales procesos según los requisitos establecidos por el Sistema de Gestión de Calidad de RETTOL S.A.C.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG


4.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1. GENERALIDADES

Para cumplir con este requisito de la norma, el modelo diseñado está soportado por los siguientes documentos:

- Documento autorizado por la Gerencia General, la cual expresa la política de calidad.
- Documento autorizado por la Gerencia, la cual expone los objetivos de calidad de RETTOL S.A.C.
- Manual de Calidad, que incluye las referencias de cada uno de los procedimientos documentados.
- Procedimientos documentados que describen los procesos de la organización para alcanzar sus objetivos.
- Procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros. (Ver apartado 4.2.4 de esta manual).
- Documentos necesarios para la planificación y desarrollo del SGC: Planes de Calidad, Operación y Control de los Procesos. Dentro de los cuales se encuentran, entre otros, normas oficiales y especificaciones técnicas del servicio.

La eficacia del modelo consiste en que la organización centra sus esfuerzos en desarrollar los procesos, de acuerdo con las redacciones contenidas en los procedimientos documentados y que los resultados obtenidos se trasladen a los formatos para transformarse en registros de calidad, los cuales sirven para realizar el seguimiento y establecer las bases para la mejora continua; así mismo, realizar esa transformación de los registros que no han sido emanados de algún procedimiento de proceso; pero dados de alta en el SGC.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

4.2.2. MANUAL DE CALIDAD

Este manual de calidad describe la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad de RETTOL S.A.C.; el alcance, que incluye los detalles y justificación de las exclusiones aceptables; los procedimientos documentados necesarios, y la descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

4.2.3. CONTROL DE LOS DOCUMENTOS


El Gerente de Planificación establece la metodología para el control, distribución, actualización, autorización y mantenimiento de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de RETTOL S.A.C.

Los documentos del Sistema de Gestión son controlados permanentemente y están disponibles para su uso. En este sentido la Gerencia establece el procedimiento el cual describe:

- Las pautas para aprobar, editar, revisar y actualizar los documentos.
- Los mecanismos para el control de documentos incluyendo los externos.
- Las actividades para asegurarse que los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- El control y la identificación de los cambio en los documentos.

4.2.4. CONTROL DE LOS REGISTROS

RETTOL S.A.C. por medio del procedimiento denominado **PRO 001- Control de documentos y registros**, establece las actividades para proporcionar evidencia de la conformidad de sus servicios, así como la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante la identificación, almacenamiento, resguardo, recuperación y tiempo de permanencia y disposición de los registros. El Gerente General conserva y protege los registros generados.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La Gerencia General, demuestra evidencia de su compromiso para el desarrollo, implementación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad mediante las siguientes actividades:


- Comunica y sensibiliza a todo el personal de la organización mediante canales establecidos, la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Establece la política y los objetivos de calidad.
- Realiza las revisiones del sistema de calidad para verificar su estado y si alcanza los objetivos y el buen funcionamiento del sistema.
- Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para implantar este sistema de gestión de la calidad.

Por lo tanto, para cumplir con los requisitos establecidos será preciso que la Gerencia lleve a término este compromiso. Para ello, establece una serie de acciones que se describen a continuación:

- Indicarlo en el manual de calidad, procedimientos e instrucciones.
- Informar a todos los empleados (mediante mural de anuncios, memorando, etc.)
- Brindar charlas de sensibilización al personal.
- Realizar informe de necesidades de medios técnicos y humanos.
- Realizar informes de las revisiones del sistema.

5.2. ENFOQUE AL CLIENTE

La Gerencia General ha aprobado el diseño del sistema de gestión de la calidad teniendo en cuenta los requisitos del cliente, la comunicación con el mismo y la medida de la satisfacción del cliente; por ello, se asegura de que las necesidades y expectativas del cliente son

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

determinadas y que entre ellas figuran los requisitos del servicio y los requisitos legales y reglamentarios; son convertidas en requisitos y se cumplen con el fin de conseguir la satisfacción del cliente.

Para conocer las necesidades y expectativas del cliente, la Gerencia General se asegura que los requerimientos son conocidos y comprendidos, para esto se realizan estudios y análisis oportunos como:

- Obtención de información de los clientes. (vía correo electrónico, reuniones, tomando como base notas de venta y/o facturas),
- encuesta de satisfacción,
- análisis de los informes de seguimiento de los clientes y
- atención de reclamaciones o quejas.


5.3. POLÍTICA DE CALIDAD

La Gerencia General, aprueba la política de calidad con base en el análisis de la misión, visión, metas, análisis de las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo el compromiso de la mejora continua, y lo establece en un escrito, asegurando que cumpla con los siguientes puntos:

- Es adecuada al propósito de la organización, expectativas y necesidades de los clientes.
- Incluye el compromiso de satisfacer los requisitos y la mejora continua.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- Es comunicada, entendida e implementada a todos los miembros de la empresa.
- Es revisada periódicamente para su continua adecuación, cada año.

Las acciones y documentos para el cumplimiento de esta política son los siguientes:

- Incluirla en el manual de calidad, procedimientos e instrucciones.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

- Proporcionar información a los empleados (periódico mural, memorándums, etc.)
- Impartir charlas de sensibilización al personal.
- Estar presente en informes de necesidades de recursos humanos y técnicos.
- Estar presente en los informes de revisión.
- Estar contemplada en la planificación y registro de actualización.

5.4. PLANIFICACIÓN

5.4.1. OBJETIVOS DE LA CALIDAD


Como compromiso con la mejora continua, el Gerente General, establece e implementa objetivos de calidad que son cuantificables y coherentes con la política de calidad, tales objetivos son conocidos, comprendidos y aplicados por el personal de la empresa.

Los objetivos de la calidad son renovables anualmente y se encuentran archivados como documento del sistema.

5.4.2. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La planificación del sistema de gestión de la calidad se ve contenido y reflejado en la documentación que conforma la pirámide documental de este sistema, el Gerente General se asegura de que al planificar e implementar cambios en el sistema de gestión de la calidad se mantiene su integridad y se realiza bajo condiciones controladas, también asegura que los recursos sean los necesarios para conseguir los objetivos establecidos, identificados y planificados. Esta planificación se documenta e incluye:

- Los procesos del sistema de gestión de calidad, considerando las exclusiones permitidas.
- Los recursos necesarios.
- La mejora continua del sistema de gestión de calidad.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

- La documentación donde está reflejada la planificación de la calidad.
- Manual de calidad, procedimientos o instrucciones.
- Control de la documentación.
- Especificaciones y planes de inspección y ensayo.
- Planificación y diagramas de flujo.
- Instrucciones de trabajo.

En el siguiente gráfico (Figura 1), se detallan los procesos llevados a cabo en RETTOL S.A.C.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

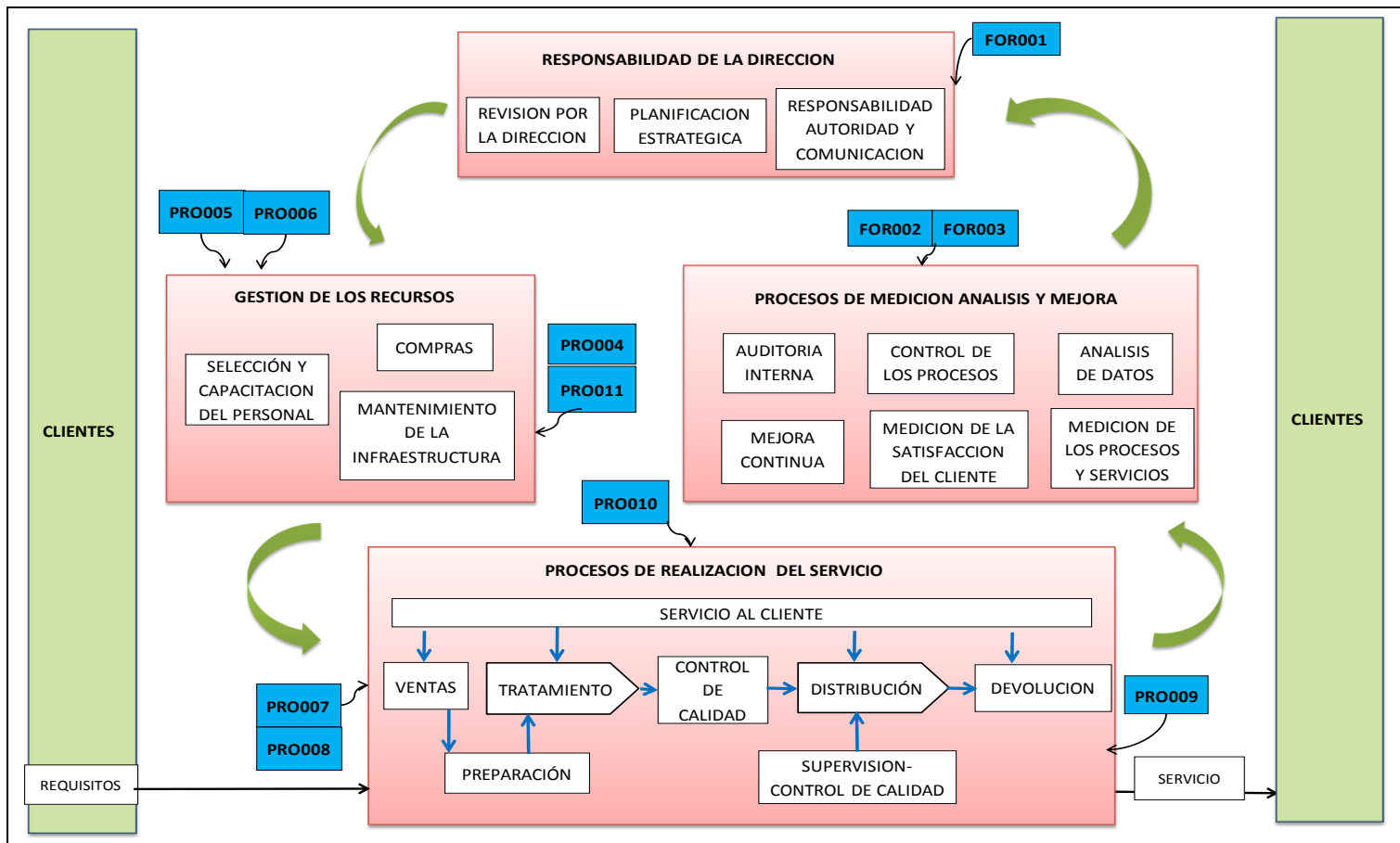



Figura 1: Interacción de procesos y procedimientos

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5.5. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.5.1. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

RETTOL S.A.C. cuenta con una estructura orgánica definida, así como el perfil y la descripción de cada puesto, en donde es tomada en cuenta la experiencia, habilidades y conocimiento del personal, de esta manera, la Gerencia se asegura que las funciones, responsabilidades, autoridad y las interrelaciones son comunicadas.

5.5.2. REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN


El Gerente General designa al Gerente de Planificación, como el responsable para la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que, como miembro de la empresa, es quien con independencia de otras funciones tiene la responsabilidad y autoridad que incluye:

- Asegurarse de que los procesos del sistema de calidad se establezcan, implementen y mantengan.
- Informar del funcionamiento del sistema al Gerente General, incluyendo las necesidades para la mejora.
- Promover el conocimiento de los requisitos del cliente en todas las áreas de la organización.

5.5.3. COMUNICACIÓN INTERNA

RETTOL S.A.C. mantiene la comunicación interna entre los distintos niveles jerárquicos que le permite asegurar la efectividad del sistema de gestión, mediante el cumplimiento de la política de calidad, los objetivos y metas. Se promueve la comunicación y retroalimentación mediante lo siguiente:

- juntas y reuniones de trabajo,
- memorándums y comunicados internos,

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

- internet (correo electrónico),
- periódico mural y
- manual de calidad.

A través de los medios anteriormente mencionados, se difunden y publican la política y objetivos de calidad, así como logros y acciones relevantes en el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

5.6. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.6.1. GENERALIDADES


El Gerente General revisa cada seis meses el sistema de gestión de la calidad, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia, con la participación del Gerente de Planeamiento. La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

El Gerente General de RETTOL S.A.C. mantiene el registro de estas revisiones en los documentos denominados Informes de Revisión por la Alta Dirección.

5.6.2. INFORMACIÓN PARA LA REVISIÓN

La información de entrada para la revisión por el Gerente General incluye:

- resultados de auditorías,
- retroalimentación del cliente,
- desempeño de los procesos y conformidad del servicio,
- estado de las acciones correctivas y preventivas,
- acciones de seguimiento de revisiones previas por el Gerente General,
- cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad; y
- recomendaciones para la mejora.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5.6.3. RESULTADOS DE LA REVISIÓN

Los resultados de la revisión incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con las siguientes:

- La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- La mejora de las operaciones y el servicio en relación con los requisitos del cliente.
- Las necesidades de recursos.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1. PROVISIÓN DE RECURSOS


RETTOL S.A.C. establece mecanismos para gestionar los recursos necesarios que permitan la realización de sus procesos, asegurando su disponibilidad para el funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión de la Calidad, con el propósito de incrementar la satisfacción del cliente procurando:

- Mantener una comunicación directa con las áreas que integran la empresa RETTOL S.A.C.
- Efectuar la planificación de los recursos en el corto, mediano y largo plazo.
- La Revisión semestral del sistema.

6.2. RECURSOS HUMANOS

6.2.1. GENERALIDADES

RETTOL S.A.C. se asegura de que sus colaboradores que presten servicios que afectan a la calidad del mismo, cuenten con las competencias necesarias para el desempeño de calidad, formación, habilidades y experiencia apropiada. Evidencia que mantiene resguardada, mediante expediente, el Jefe de Recursos Humanos.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

6.2.2. COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

La competencia, para cada uno de los puestos que afectan a la calidad, está identificada en los perfiles de puesto y que es resguardada por el Jefe de Recursos Humanos.


Si se llega a identificar una brecha de competencia diferente entre lo que se requiere y se manifiesta, entonces el Jefe de Recursos Humanos en coordinación con el Gerente de Planeamiento, determinan un plan de mejora del desempeño. La eficacia de las acciones emprendidas para la mejora del desempeño, se evalúa principalmente con el desempeño competente del colaborador. El registro correspondiente lo conserva el Gerente de Planeamiento.

También, la toma de conciencia sobre la calidad, se promueve entre todos los colaboradores de RETTOL S.A.C., haciéndolos participes mediante reuniones, actividades y avisos en el periódico mural; mostrando además, los resultados de las evaluaciones diversas que se realizan periódicamente al SGC.

6.3. INFRAESTRUCTURA

El Gerente de Planeamiento, como proceso de apoyo, es el responsable de realizar las actividades de supervisión y mantenimiento, correctivo y preventivo, de las instalaciones y servicios de apoyo, requeridos para la prestación de los servicios incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad, asegurándose de que se cumpla conforme con los requisitos de los servicios de RETTOL S.A.C., lo que incluye:

- La instalación y áreas de trabajo tales como: el área comercial, oficinas administrativas, almacén, área de tratamiento y área de despacho.
- Los equipos tanto *hardware* como *software* que se adapte a las necesidades de la organización y clientes.
- Los servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas).

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

6.4. AMBIENTE DE TRABAJO

El Gerente de Planeamiento supervisa y mejora las condiciones físicas, de iluminación, de seguridad e higiene, que se requieren para mantener un ambiente de trabajo que permita la conformidad a los colaboradores de la empresa y clientes.

El Gerente General determina y dispone un ambiente de trabajo necesario para lograr los requisitos indispensables, de conformidad, en la prestación de las operaciones y servicio; y de sus colaboradores, lo que incluye y combina a los factores humanos, físicos y materiales. Para garantizar esto se aplican encuestas para medir el clima laboral y la implementación de proyectos encaminados a la mejora en las áreas de trabajo.

7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO

7.1. PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO


El Gerente General planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del servicio, basándose en una planificación estructurada y coherente con los demás procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.

En RETTOL S.A.C., es de vital importancia la planificación del proceso para la prestación del servicio a los clientes, por lo que se realizan reuniones de planificación con el Gerente General y los miembros que participan en la realización de las operaciones, contándose con evidencia de las reuniones realizadas.

7.2. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1. DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO

El servicio que ofrece RETTOL S.A.C. fue determinado tomando como referencia los requisitos del cliente, información que se obtuvo mediante reuniones con el cliente,

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

entrevista a los Ejecutivos de Cuenta y el registro de requisitos en la matriz de identificación del servicio. Por otra parte, las evaluaciones de la calidad en el servicio se dan a través de encuestas de satisfacción a los clientes, las cuales son aplicadas mediante la plataforma web.

7.2.2. REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO

El Gerente General verifica el cumplimiento de los requisitos establecidos para la operación/ servicio que ofrece, asegurando que:


- Están definidos los requisitos para la operación/servicio.
- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos establecidos.
- En caso de existir diferencias, estas serán resueltas mediante la comunicación directa con el cliente.
- Tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
- La revisión de dichos requisitos se efectúa antes de que la organización se comprometa a proporcionar servicios.

7.2.3. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

El Gerente de Planeamiento determina e implementa las disposiciones eficaces para la comunicación con el cliente, establece el seguimiento y evaluación del sistema, a través de encuestas, llamadas telefónicas y buzón de sugerencias mediante página web.

La organización considera los siguientes procesos de comunicación relacionados a:

- Área de atención y asesoría al cliente
- Encuestas de satisfacción
- Buzón de quejas y sugerencias
- Correo electrónico

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

7.3. DISEÑO Y DESARROLLO

No aplica, por la naturaleza del servicio de mensajería y alcance del Sistema de Gestión de Calidad, porque los requisitos para las operaciones y prestación del servicio de mensajería que incluyen, procesamiento, tratamiento, reparto y digitalizado son definidos por el cliente y la legislación.

7.4. COMPRAS


7.4.1. PROCESO DE COMPRAS

Los bienes y servicios que son requeridos por la organización, para la ejecución de las operaciones, están sujetos a control por parte del Subgerente de Logística de RETTOL S.A.C., quien conserva registros de las entregas que realizan los proveedores externos, comparándolas con los requerimientos solicitados. El Subgerente de Logística establece el procedimiento para la compra de bienes y servicios con la revisión del Gerente de Planeamiento, quien a su vez realiza la evaluación de proveedores internos en base a los informes de evaluación del desempeño y los resultados de los indicadores remitidos por el área usuaria.

Mediante los criterios de evaluación establecidos por el área usuaria se realiza la selección de los proveedores escogiendo así, al que cumpla con las especificaciones técnicas y que ofrezca las mejores condiciones. Los criterios para la reevaluación y selección de los proveedores se realizan con base en su comportamiento histórico, los nuevos proveedores son evaluados por medio de indicadores de desempeño que incluyen diversas variables contempladas, así como las evidencias mostradas durante el proceso de compra o prestación de algún servicio desde el primer contacto.

7.4.2. INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS

El área usuaria brinda la información de las compras, describe el producto o servicio a comprar, incluyendo sea necesario la aprobación del producto/servicio y procedimientos al

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Subgerente de Logística.

En las órdenes de compra o servicio; se describen las cotizaciones y las especificaciones del producto o servicio a comprar.

Los proveedores internos se aseguran de gestionar la adquisición y/o prestación de bienes y/o servicios, según los requisitos solicitados por el área usuaria mediante correos electrónicos u otras especificaciones.


7.4.3. VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

El Responsable de Abastecimiento, realizará la inspección de los productos adquiridos para satisfacer las necesidades de RETTOL S.A.C., conforme a los requerimientos. Es necesario revisar que la adquisición cuente, cuando sea necesario, con lista de verificación, manuales para el desempaque, existencia de accesorios, instructivos de armado, arranque, mantenimiento correctivo y preventivo, entre otros, de no cumplirse con los requerimientos, el responsable de abastecimiento, realizará la devolución del pedido al proveedor correspondiente.

7.5. OPERACIONES Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1. CONTROL DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Para efectos de controlar la prestación de las operaciones y servicios contenidos en el alcance de este sistema de gestión de la calidad, todos los procesos involucrados se encuentran debidamente documentados, controlados y distribuidos, sean procedimientos o instructivos, los mismos en los que se determina la forma adecuada de realizar las operaciones y prestación de los servicios al cliente. Cada persona que participa en la prestación de los servicios del sistema, es debidamente informada y, en su caso, capacitada sobre los documentos requeridos. Además, estos documentos se encuentran identificables y accesibles en la organización, para efectos de requerirse en un momento determinado.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Además, se han definido las condiciones a controlar en documentos específicos del SGC:

- Matriz de identificación de requisitos del Servicio.
- Implementación de actividades de seguimiento y medición de los procesos a través de indicadores.

7.5.2. VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO


El Gerente Comercial y el Gerente de Operaciones junto con el Gerente de Planificación validan la realización de los servicios, identificando y analizando su capacidad, a través de indicadores tales como: quejas, cancelaciones de venta, rezagos, reprocesos, reclamaciones, comentarios y sugerencias realizadas a través del correo electrónico, llamadas telefónicas y aplicación periódica de encuestas de satisfacción, que sirvan para identificar y corregir las deficiencias en el proceso de prestación del servicio y tomar las acciones correctivas y/o preventivas correspondientes.

7.5.3. IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

Durante el proceso de operaciones (tratamiento y despacho); se asigna a cada pieza una etiqueta y se empalma con un cargo, los cuales tienen impresos un código de barras único el cual esta enlazado a su orden de servicio y correlativo, correspondiente al registro de la base de datos. Con el código de barras en cada pieza, se identificará a través de los procesos del SGC. El registro del código de las piezas se realiza en el Sistema informático de RETTOL S.A.C.

7.5.4. PROPIEDAD DEL CLIENTE

RETTOL S.A.C., se asegura de cuidar los bienes que son propiedad del cliente, estableciendo mecanismos necesarios para identificar, verificar, proteger y salvaguardar dichos bienes. Se gestionan por medio del documento denominado registro de propiedad del usuario. El personal, encargado, de la empresa es el responsable de comunicar

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

anomalías en caso de haber no conformidad con los bienes del cliente. En el caso de pérdida, daño o inutilización de algún elemento aportado por el mismo y estando ya bajo las instancias de la organización, se le comunicará al cliente de inmediato, asumiendo cualquier responsabilidad generada y guardando los respectivos registros.

7.5.5. PRESERVACIÓN DEL SERVICIO

El Gerente de Planeamiento y el Gerente de Operaciones, se encargan de asegurar la conformidad de las operaciones y servicios durante el tiempo de proceso, esto se logra mediante mecanismos de manejo, identificación, almacenamiento y protección de los registros involucrados, incluyendo la manipulación, embalaje, almacenamiento y protección de los materiales, piezas y correspondencia; por medio del registro de control de correspondencia en el SM y el registro de control de materiales durante el habilitado y el desembarque de los mismos.

7.6. CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN


Los equipos de seguimiento y medición necesarios para la prestación del servicio se encuentran en correcto estado para su uso. El Jefe de Sistemas realiza una programación de mantenimiento preventivo a los equipos de cómputo cada 6 meses para identificar posibles carencias. Además, se asegura de confirmar la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista concerniente a las actividades de seguimiento y medición para las operaciones y desarrollo de los servicios. El Jefe de Sistemas resguarda y registra el estado de la evaluación de los recursos informáticos.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1. GENERALIDADES

RETTOL S.A.C. ha planeado e implementado procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad con los requisitos del servicio.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

- Asegurar la conformidad de su SGC.
- Mejorar continuamente la eficacia del SGC.

Los métodos de estos procesos de medición, análisis y mejora se definen en diversos procedimientos del SGC.

8.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE


El Gerente Comercial y su equipo (Ejecutivo de cuenta y Encargado de servicio al cliente), realizan de manera periódica evaluaciones sobre la calidad en el servicio y satisfacción de los clientes; para conocer la percepción que tienen éstos sobre los servicios incluidos dentro del alcance del SGC.

Se toma como medida de retroalimentación, el resultado de las encuestas de satisfacción y evaluación del servicio, los reclamos y sugerencias; que, dependiendo de su impacto y frecuencia, pueden ser evaluados y tratados por medio de los procedimientos de control de servicio no conforme y de acciones correctivas y preventivas. Además, se utilizarán los mecanismos que la Gerencia General considere, adecuados, para la medición de la satisfacción del cliente.

8.2.2. AUDITORÍA INTERNA

Existe un procedimiento documentado sobre el proceso de auditorías internas, en el cual se establecen las responsabilidades de las partes involucradas, los criterios para las auditorías, su frecuencia y metodología, así como los lineamientos para la asignación de Auditores Internos. El Gerente de Planeamiento lleva a cabo, a intervalos planificados, auditorías internas para determinar si el manual de calidad:

- Es conforme con las disposiciones planificadas (ver apartado 7.1 de este manual).
- Se ha implementado y mantiene de manera eficaz el SGC.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Las auditorias de calidad interna se realizan con base en un programa anual, el que es evaluado cuando menos dos veces por año.

8.2.3. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

La medición y seguimiento de los procesos se realiza a través de los indicadores de desempeño de los Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Los resultados son analizados para evaluar tendencias, y cuando exista una brecha entre lo planificado y percibido, se implementaran Acciones correctivas y/o preventivas, según sea conveniente, para asegurar la conformidad del servicio.

8.2.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SERVICIO

RETTOL S.A.C. realiza el seguimiento y mide las características del servicio para verificar que se cumplen los requisitos, de la operación/servicio, estos requisitos se encuentran definidos en la Matriz de Identificación de Requisitos del Servicio.

En este último documento también se establecen los criterios de aceptación y los registros correspondientes a la concesión de los servicios al cliente y sus responsables.


8.3. CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

Las acciones, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento de las operaciones y servicio no conforme, se encuentran definidas en el procedimiento **PRO 003 - Acciones correctivas, preventivas y servicio no conforme.**

En el documento mencionado se establecen registros necesarios que evidencien la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

8.4. ANÁLISIS DE DATOS

RETTOL S.A.C. ha definido herramientas para el análisis de datos; con el propósito de identificar oportunidades de mejora y acciones preventivas, permitiendo también, realizar

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

el análisis de las causas de las posibles desviaciones de cumplimiento y el plan de acción cuando corresponda.

El análisis de estos datos incluye:

- La efectividad del sistema de gestión.
- La satisfacción del cliente.
- La conformidad del servicio con los requisitos especificados.
- Los resultados y tendencias de los procesos y servicios.
- Las entradas y salidas del Sistema de Gestión de la Calidad.

8.5. MEJORA


8.5.1. MEJORA CONTINUA

RETTOL S.A.C., mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de La Política de Calidad, los Objetivos de Calidad, Resultados de auditorías, Análisis de datos, Acciones correctivas y preventivas y Revisión del sistema por la Gerencia General.

8.5.2. ACCIÓN CORRECTIVA

RETTOL S.A.C. por medio del procedimiento denominado acción correctiva, establece los lineamientos para tomar acciones para la eliminación de las causas de las no conformidades, con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. En el procedimiento anteriormente mencionado se definen los requisitos para:

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.

	MAN 002- MANUAL DE LA CALIDAD	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones correctivas tomadas.

8.5.3. ACCIÓN PREVENTIVA

RETTOL S.A.C. establece acciones para eliminar las causas de las no conformidades potenciales, para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

En el documento procedimiento denominado acción preventiva, se definen los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

El Gerente General y el Gerente de Planeamiento, así como los demás miembros de la organización tienen la responsabilidad de identificar y registrar las acciones preventivas, que consideren necesarias, las cuales se encuentran documentadas en el procedimiento **PRO 003 - Acciones correctivas, preventivas y servicio no conformes.**

ANEXO 20: Manual de Procedimientos


El Manual de Procedimientos propuesto, contiene la base documentaria del Sistema de Gestión de la Calidad de RETTOL S.A.C. Constituyen este manual 12 procedimientos documentados que corresponden a los procesos que se desarrollan en la empresa y que afectan la calidad del servicio de mensajería y sus operaciones.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



Versión	Numeral	Adición(a) o Supresión	Texto Modificado

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO
1. CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PRO 001
2. AUDITORÍAS INTERNAS	PRO 002
3. ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y SERVICIO NO CONFORME	PRO 003
4. COMPRAS Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	PRO 004
5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	PRO 005
6. CAPACITACIÓN	PRO 006
7. PREPARACIÓN DEL SERVICIO Y SERVICIO AL CLIENTE	PRO 007
8. DISTRIBUCIÓN	PRO 008
9. CIERRE DEL SERVICIO	PRO 009
10. SUPERVISIÓN- CONTROL DE CALIDAD AL REPARTO	PRO 010
11. MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO A EQUIPOS DE CÓMPUTO	PRO 011
12. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	PRO 012
13. ANEXOS-FORMULARIOS	

	PRO 001- CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Establecer los mecanismos para la elaboración, revisión, identificación, aprobación, distribución, actualización, almacenamiento y protección de los documentos y registro del Sistema de Gestión de Calidad. El presente procedimiento aplica a todos los procesos del SGC.

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual del Sistema de Gestión de Calidad
- Norma ISO 9001:2008
- PRO001-FOR001 Lista Maestra de Documentos Internos del SGC
- PRO001-FOR002 Listado de Distribución de Copias Controladas
- PRO001-FOR003 Listado de Control de Registros
- PRO001-FOR004 Listado de Control de Documentos Externos


3. DEFINICIONES

Copia Controlada: Copia impresa o virtual de un documento asignado a un trabajador de RETTOL S.A.C. con aprobación de Gerencia General.

Copia No Controlada: Copia de documento original que al entregarse a una persona no es necesario registrarlo pero no se garantiza su vigencia.

Documento: Información y su medio de soporte, este medio puede ser papel, disco magnético, óptico, electrónico, fotografía, muestra patrón o una combinación de estos.

Documento Externo: Documento que no es generado por RETTOL S.A.C., pero que por su información específica es adoptado como parte del sistema de gestión y debe ser controlado. Puede encontrarse en copia impresa o medio electrónico, estos documentos externos son las normas legales, normas técnicas, manuales de equipos, guías técnicas, información de clientes, y entre otros.

	PRO 001- CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Documento Interno: Documento generado por RETTOL S.A.C. para su uso dentro del sistema de gestión de calidad, estos documentos internos son las políticas, los reglamentos, los manuales, los procedimientos, las instrucciones, los diagramas, los formatos, los planes, etc.

Documento Obsoleto: Documento que ha sido reemplazado por una nueva versión actualizada o retirado porque la actividad que lo originó se ha suspendido o es controlada por otro documento.

Formato: Es un documento en el que se consignarán datos como resultado de una verificación o control, convirtiéndose de esa manera en un registro.

Instructivo: Documento que detalla la forma de “como” desarrollar una actividad específica en un proceso determinado, puede incluir gráficos, esquemas, dibujos, fotografías, etc. para ayudar a la comprensión del usuario.

Procedimiento: Descripción específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Programas: Documentos que establecen una serie de pasos en secuencia para llevar a cabo en su conjunto los programas del sistema de gestión de calidad. Los programas están compuestos de acciones, responsabilidades, recursos y plazos a seguir para alcanzar los objetivos y metas en un periodo de tiempo determinado.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades ejecutadas por RETTOL S.A.C.

RED: Representante de la Dirección.

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Gerente de Area: Encargado de evaluar las mejoras y cambios que se puedan dar en el área y comunicarlas al Representante de la dirección.

	PRO 001- CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

El Gerente General: Responsable de evaluar periódicamente los objetivos del SGC, tomar las decisiones, aprobación y creación de los documentos y registros, como de la supervisión al Representante de la Dirección.

El Representante de la Dirección: Responsable de verificar el cumplimiento del presente procedimiento, así como de la codificación y control de los documentos y registros que forman parte del SGC. Además, de la distribución de la documentación y actualización de la Lista Maestra de documentos.

5. DESARROLLO

5.1. Necesidad de actualización, aprobación y distribución de documentos

El usuario informa al Gerente del área sobre la necesidad de elaborar o modificar un documento, quien luego sustentará ante el Representante de la Dirección, la necesidad de elaborar o modificar el documento.

El Representante de la Dirección evalúa la propuesta, de proceder, coordina el trabajo a realizar, en caso contrario, comunica tales motivos al responsable del área.

El Representante de la Dirección, solicita de acuerdo a lo planificado por la Gerencia, los documentos y registros pertinentes de cada área, a su vez se encarga de las solicitudes no planificadas en cuanto a la creación o modificación de algún documento. Elabora un informe sobre el desempeño del SGC y posterior presentación del mismo al Gerente General.

El Gerente General toma decisiones correspondientes a los resultados del informe, en caso de existencia de observaciones en los documentos, se le comunica al Gerente del área respectiva; en caso de no presentar observaciones, el Gerente General aprueba los documentos creados o modificados.

	PRO 001- CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

El Responsable del área, una vez aprobado el documento, comunica por correo electrónico o en el Mural de la empresa los documentos aprobados y debe comunicar directamente de los cambios al personal que no cuenta con correo electrónico de la empresa.

El Representante de la Dirección solicita y recaba todos los documentos obsoletos para proceder con su destrucción. En caso requiera guardar copias en medio electrónico, estas se archivarán en la carpeta indicada como obsoleto.

El Representante de la dirección se encarga de la distribución de la documentación a las áreas respectivas y de realizar la actualización en la Lista Maestra de Documentos.

Notas:

- Todos los documentos del SGC que se encuentren impresos sin sello de COPIA CONTROLADA son considerados copia no controlada.
- Los documentos entregados directamente a los clientes no requieren ser distribuidos con el sello COPIA CONTROLADA.
- Todo documento del SGC entra en vigencia a partir de las 72 horas de haber sido distribuidos (físicos) o comunicado su publicación en la carpeta respectiva del SGC.
- Los usuarios deben de informar al Representante de la Dirección sobre la pérdida o deterioro de un documento, bajo su responsabilidad, y solicitar una nueva copia; en caso de deterioro deben devolver el documento para su reemplazo.
- Para el caso de Manuales y procedimientos, la revisión y aprobación de los mismos se realizan mediante la firma y fecha, en la primera hoja del documento, de las personas que lo revisaron y aprobaron.
- Para el caso de los instructivos y formularios, la revisión y aprobación de los mismos se registran en el mismo documento, donde figura el cargo de la persona que lo elaboró, la persona que lo revisó y la persona que lo aprobó.
- Los documentos aprobados NO deben tener tachones ni enmendaduras que comprometa su legibilidad. Los responsables de proceso deben velar por su aplicación.

	PRO 001- CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5.2. Documentos de procedencia externa

Cuando sea necesario mantener documentos de procedencia externa, estos serán responsabilidad de los usuarios, quienes los archivarán claramente identificados y comunicarán al Representante de la Dirección para su codificación.

El Representante de la Dirección actualizará la Listado de control de documentos externos.

5.3. Control de registros

Los registros son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas, por esto, es necesario que se salvaguarden de la mejor manera, los registros pueden ser tanto magnéticos como físicos. Ejemplo: informe pericial, registro de cadena de custodia, acta, hoja de trabajo, correspondencia recibida, certificado de disponibilidad presupuestal, planilla, entre otros. El control de registros se realiza a través del formato Listado de control de registros.

Se identifican los registros y se disponen de la siguiente manera:

Proceso: se registra el nombre del proceso.

Código: se registra el código asignado de identificación del documento a controlar.

Nombre del documento: se relaciona el nombre del documento.

Tiempo de retención: hace referencia a la conservación de los registros: activo, tiempo de permanencia en el área para consulta; inactivo, una vez cumplido el periodo de actividad dentro del área y se relaciona al tiempo que se desee conservar el documento en un archivo inactivo (dependiendo de su importancia, no todos los documentos es necesario conservarlos).

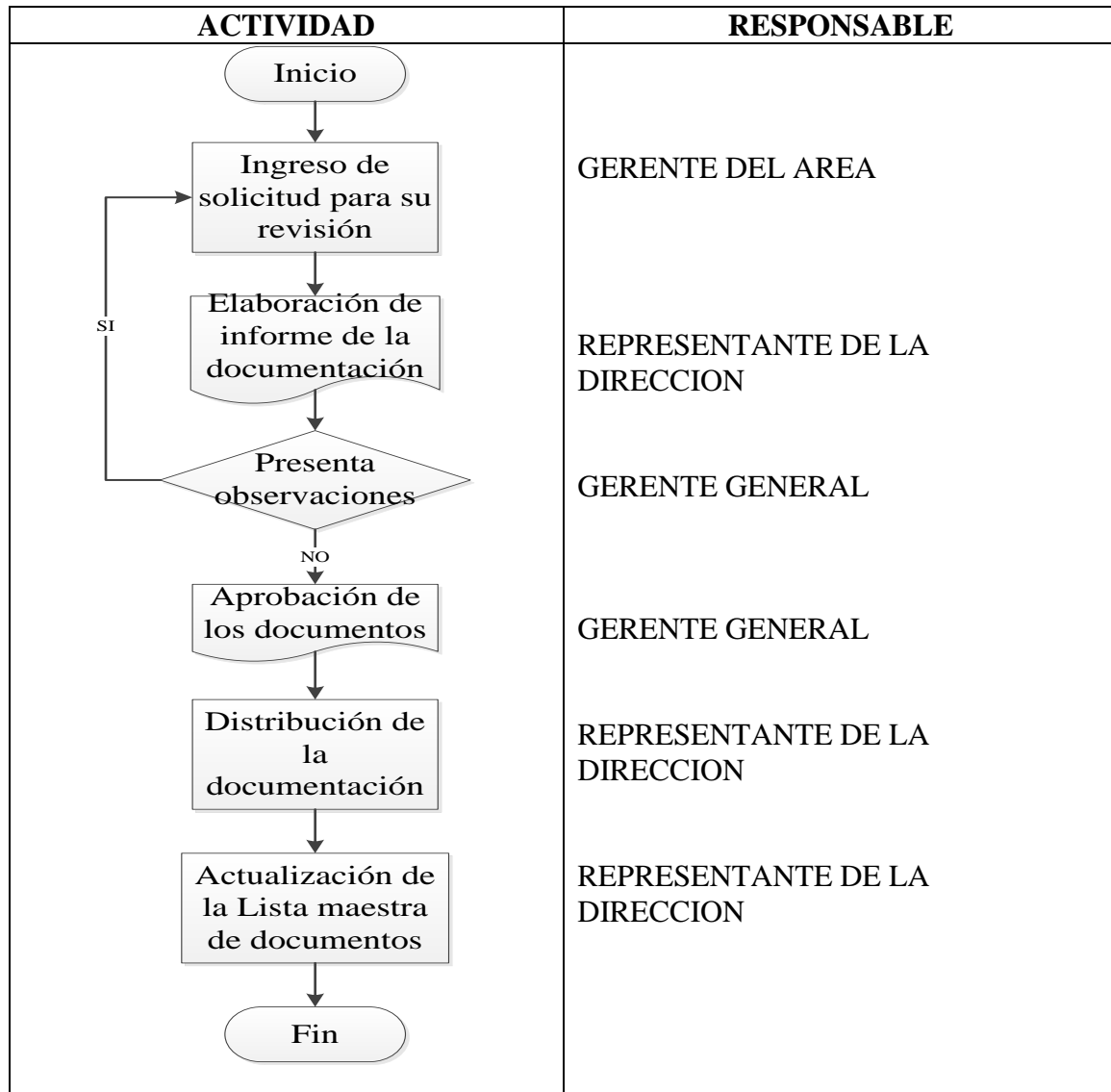
5.4. Disposición final de los registros

Una vez se ha cumplido el tiempo de actividad del registro y finalizado el tiempo de conservación se dispone su eliminación previa coordinación con el RED, por lo menos una

	PRO 001- CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

vez al año se debe realizar verificaciones para identificar los registros que ya cumplieron su tiempo de retención.

6. FLUJOGRAMA



	PRO 001- CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

ANEXO N° 01.- Matriz de Responsabilidades

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				


ANEXO N° 02.- Codificación de los documentos del SGC

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	CORRELATIVO
Manuales	MAN	XXX
Procedimientos	PRO	XXX
Instructivos	INS	XXX
Formularios	FOR	XXX
Otros documentos	DOC	XXX

Nota: XXX: N° de correlativo ejemplo: 001, 002,003,.....

ANEXO N° 03.- Control de Cambios

Versión	Numeral	Adición(a) o Supresión	Texto Modificado

	PRO 002 - AUDITORÍAS INTERNAS	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Establecer los lineamientos generales para llevar a cabo el proceso de Auditoría Interna del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de RETTOL S.A.C. con la finalidad de determinar las actividades planificadas, según los requisitos del SGC (ISO 9001:2008) y mostrar que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual de la Calidad
- Norma ISO 9001:2008
- PRO 003- Acciones correctivas, preventivas y servicio no conforme
- P002- FOR-001 Cronograma de Auditorías.
- P002- FOR-002 Plan de Auditorías
- P002-FOR-003 Lista de Verificación de Auditorías
- P002-FOR-004 Registro de Auditorías
- PRO003-FOR001 Solicitud de SACP

3. DEFINICIONES


Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para determinar si las actividades y resultados referentes al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) cumplen con las disposiciones preestablecidas y si éstas han sido implementadas de manera efectiva y son adecuadas para lograr los objetivos establecidos.

Auditor: Persona calificada para realizar auditorías al Sistema de Gestión de Calidad.

Auditado: Organización o persona sometida a una Auditoría.

Criterios de Auditoría: Grupo de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia y contra los cuales se compara la evidencia de auditoría.

Evidencia de Auditoría: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

	PRO 002 - AUDITORÍAS INTERNAS	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Hallazgos de Auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Solicitud de Acción correctiva y/o preventiva (SACP): Formato donde se registra la NC y NCP detectada, así mismo se registra las acciones a tomar formulándose el reporte de la verificación de las acciones tomadas.

Lista de Verificación: Listado de preguntas aplicadas directamente a la temática de Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Todo personal de la empresa: es responsable de cumplir con lo establecido en el presente documento.

El Gerente General: es responsable de aprobar y determinar las actividades de auditoría interna.

Representante de la dirección: Es responsable de determinar y realizar las actividades de auditoría interna. Elabora el informe de auditoría interna y se encarga de la distribución y toma de conciencia por parte del personal, y de los resultados del informe de auditoría interna.


5. DESARROLLO

5.1. Elaboración, aprobación y difusión del Programa de Auditoría

El Representante de la dirección elabora el Cronograma Anual y Plan de Auditorías del año en curso, donde define los procesos a auditar y fechas, considerando los resultados de auditorías internas anteriores y la importancia de los procesos y las áreas a auditar.

De acuerdo a lo planificado, el Representante de la Dirección procede a elaborar el Plan de Auditoría Interna; en donde se define lo siguiente:

- Fechas
- Auditores

	PRO 002 - AUDITORÍAS INTERNAS	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

- Procesos
- Auditados
- Actividades a realizar o flujo a seguir en la auditoría
- Documentos y requisitos de la norma a auditar

Y, comunica la programación al Gerente General de RETTOL S.A.C.

El Gerente General revisa el Cronograma y Plan de Auditorias, y en señal de aprobación firma cada documento, caso contrario indica las modificaciones al Representante de la dirección.


El Representante de la Dirección pública y difunde el Cronograma aprobado a toda la organización. Asimismo, propone el equipo de auditores, registrándolos en la lista de auditores calificados considerando el perfil de puesto correspondiente o de lo contrario convoca a una capacitación para el cumplimiento del perfil. Se toma en consideración que ningún trabajador puede auditar su propio trabajo. Además, nombra a un Auditor como Líder en cada auditoria para que lidere el proceso de auditoría interna. Se puede contratar auditores externos dependiendo de la disponibilidad de tiempo de los auditores de la empresa. Finalizada la planificación el RED envía el Plan al Gerente General.

5.2. Preparación de la Auditoría

Se difunde el Plan a todos los involucrados, por lo menos 2 semanas antes de la Auditoría interna. De existir algún inconveniente, se debe de coordinar con el RED para la designación de otra persona, para auditar el proceso, como mínimo una semana antes de la auditoría interna.

El Responsable de la Dirección confirma con los responsables de área-procesos, a auditar, la fecha, hora e itinerario de la Auditoría.

El equipo auditor revisa la información pertinente, sobre las tareas asignadas (procesos-

	PRO 002 - AUDITORÍAS INTERNAS	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

áreas), teniendo en consideración los resultados de auditorías previas, requisitos de la Norma ISO 9001:2008, documentos del SGC, incluyendo los indicadores, política y objetivos del SGC. De ser necesario se elabora una Lista de Verificación.

5.3. Ejecución de la Auditoria

El Auditor líder realiza la reunión de apertura con el personal involucrado de acuerdo al plan establecido. Confirma con los responsables el Plan de Auditoría Interna y de ser necesario realiza las modificaciones requeridas.


El equipo auditor audita los procesos o áreas designadas y recogen evidencias objetivas, de las mismas, a través de entrevistas, observación de actividades y revisión de registros, con la finalidad de verificar la implementación del sistema y su efectividad y de las acciones tomadas.

El equipo auditor registra las observaciones encontradas durante la auditoria en la Lista de Verificación. Se informa al área auditada sobre los hallazgos durante el proceso.

El equipo auditor redacta cada uno de los hallazgos, los cuales pueden ser “No conformidades”, “Oportunidades de mejora”, “Observaciones” y “Potenciales no conformidades”.

Al finalizar la auditoria se hace la reunión de cierre con los auditados y la Gerencia General, exponiendo los hallazgos encontrados y justificando su clasificación. El equipo auditor elabora el informe de auditoría interna con las NC, Oportunidades de Mejora y observaciones presentadas en la reunión de cierre. El informe debe ser elaborado por el equipo auditor y con un plazo máximo de 7 días, después de finalizada la auditoría, para ser entregada por el equipo al RED.

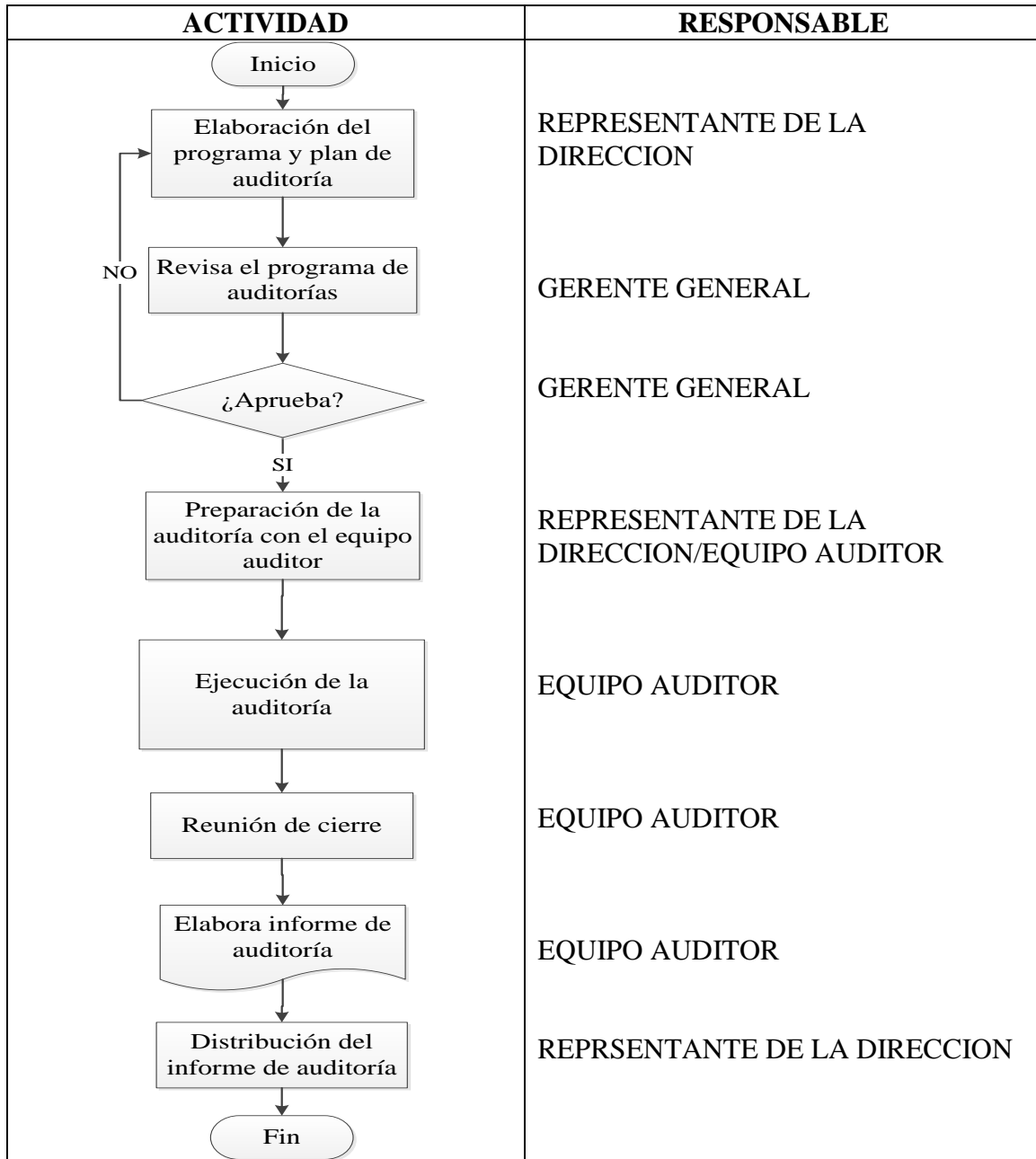
El Representante de la Dirección da a conocer el informe a los involucrados y archiva el informe original. Finalmente elabora las SACP correspondientes teniendo un plazo máximo de 7 días después de entregado el informe de auditoría interna.


	PRO 002 - AUDITORÍAS INTERNAS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Nota

El Seguimiento de las SACP se realizará de acuerdo al procedimiento PRO-003 Acciones Correctivas, preventivas y servicio no conforme.


6. FLUJOGRAMA



	PRO 002 - AUDITORÍAS INTERNAS	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

ANEXO N°1.- Clasificación de auditores

Equipo Auditor		Educación y experiencia laboral mínimas	Requisitos mínimos
1	Auditor Líder	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico. • 2 años trabajando en el Sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año trabajando en la empresa. • Aprobado el curso de Interpretación de la Norma ISO 901:2008 y formación de auditores internos. • Haber participado por lo menos en 2 auditorías internas como observador.
2	Auditor	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico. • 1 año trabajando en el Sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 meses trabajando en la empresa. • Aprobado el curso de Interpretación de la Norma ISO 901:2008 y formación de auditores internos. • Haber participado por lo menos en 2 auditorías internas como observador.

	PRO 003 -ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y SERVICIO NO CONFORME	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Proporcionar los lineamientos necesarios para la identificación, análisis, establecimiento, control y seguimiento a las No Conformidades (NC) y No Conformidades Potenciales (NCP), que se presenten, así como para detectar, identificar y controlar los productos o servicios que no son conformes con los requisitos establecidos (PNC ó SNC).

Este procedimiento es aplicable a todos los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad de RETTOL S.A.C.

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual de la Calidad
- Norma ISO 9001:2008
- Auditoría interna
- Lista Maestra de Documentos internos
- PRO003-FOR001 Solicitud de SACP


3. DEFINICIONES

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad y así evitar su repetición.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad potencial.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito de la Norma ISO 9001:2008, política o documentos (procedimientos, instructivos o formatos) del Sistema de Gestión de la Calidad, cuya repetición pone en riesgo la efectividad del Sistema y la calidad del servicio suministrado.

Servicio No conforme: Son todos aquellos servicios de RETTOL S.A.C. que no cumplen con los requisitos establecidos para el desarrollo del servicio de Mensajería, así como los requisitos legales.

	PRO 003 -ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y SERVICIO NO CONFORME	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Solicitud de acción Correctiva y/o Preventiva (SACP): Formato donde se registra la NC Y NCP detectada, así mismo, se registra las acciones a tomar, formulándose el reporte de la verificación de las acciones tomadas.

SNC: Servicio No Conforme

PNC: Producto No Conforme

SAC: Solicitud de Acción Correctiva

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Gerente General: Evalúa las causas de las no conformidades, determina y aprueba las acciones correctivas o preventivas a implementar. Revisa el informe de la eficacia de las acciones implementadas.

Representante de la Dirección: Registra las no conformidades en la Solicitud de Acción Correctiva o Preventiva evalúa las causas de las no conformidades y colabora en la determinación de las acciones a implementar. Verifica la implementación de las acciones y evalúa la eficacia de las acciones implementadas.


Personal de RETTOL S.A.C.: Identifica las no conformidades o potenciales no conformidades, evalúa las causas de las no conformidades, colabora en la determinación de las acciones a implementar e implementa las acciones correctivas o preventivas definidas.

5. DESARROLLO

5.1. Detección y registro de no conformidades y no conformidades potenciales (NCP), así como producto(s) o servicio(s) no conforme(s):

Todo el personal que participa en la realización del servicio de mensajería, así como de los procesos de apoyo, pueden detectar e identificar incumplimientos a los requisitos establecidos por el cliente, los cuales pueden clasificarse como : No conformidades (NC), No conformidades potenciales (NCP) o productos o servicios no conformes (PNC o SNC), los cuales se pueden detectar:

- Durante la realización de los procesos o prestación de procesos o servicios.

	PRO 003 -ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y SERVICIO NO CONFORME	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

- Por reclamos o quejas de los clientes internos o externos causados por incumplimiento a los requisitos del SGC o requisitos del cliente externo.
- Durante la realización de actividades de revisión, verificación o medición de los procesos o servicios.
- Derivado de los resultados de la evaluación de la satisfacción de los clientes.
- Derivado de los resultados de la Revisión por la Gerencia General.
- Derivado de los resultados de las reuniones realizadas o comités.
- Derivado de los resultados de las auditorías internas y externas practicadas al SGC.
- Derivado de los resultados del análisis de datos del seguimiento al servicio de reparto.


El personal que detecte alguna No conformidad (NC), No Conformidad Potencial (NCP) o algún Producto o Servicio No Conforme (SPNC), deberá informarlo a su jefe inmediato, Gerente del área o Representante de la Dirección , según se considere conveniente, quienes lo registrarán en el formato solicitud de SACP.

5.2. Aplicación de acciones inmediatas (correcciones)

Con el objeto de eliminar o corregir de manera inmediata las No Conformidades (NC) detectadas, o los Productos (PNC) o Servicios No Conformes (SNC), podrán aplicarse correcciones según lo determine conveniente el jefe de área, Gerente Comercial o Representante de la Dirección.

5.3. Análisis de causas de reportes de SAC

Posterior al registro de las SAC el jefe de área, conjuntamente con el personal operativo a cargo y el Gerente de Planeamiento, llevarán a cabo el análisis de las causas vinculadas a estos, usando una o varias de las herramientas de calidad que consideren apropiado, con la finalidad de determinar la causa raíz que originó o podría generar un problema, y en base a las cuales se definirán las acciones para evitar su recurrencia u ocurrencia.

	PRO 003 -ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y SERVICIO NO CONFORME	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Si la clasificación del hallazgo de Auditoría corresponde a Observaciones (O), u Oportunidades de Mejora (OM), no será necesario registrar el análisis de causas, por lo que el área involucrada solo documentará las acciones que se requieran.

5.4. Determinación y aplicación de acciones correctivas o acciones preventivas

En caso de haberse aplicado acciones inmediatas (correcciones) se hará su registro correspondiente. Una vez identificadas las causas raíces, mencionadas en los reportes de acciones correctivas o acciones preventivas, el personal involucrado determinará y registrará una o varias acciones correctivas (AC) o acciones preventivas (AP), que se llevarán a cabo para corregir o prevenir cada causa raíz identificada; así como las acciones complementarias que se requieran. Además, de la asignación de responsables y fechas para su realización y verificación; dicha información deberá ser registrada en el formato indicado por el responsable del proceso.


Nota:

En caso de que un Reporte de acción preventiva o acción correctiva involucre la participación de varias gerencias de RETTOL S.A.C., los responsables de los procesos, y el Gerente de Planeamiento establecerán las acciones a aplicar de común acuerdo. Así mismo, se notificará, a través de correo electrónico, reunión o personalmente, al personal asignado como responsable de la realización de las acciones.

El personal, considerado como responsable de la realización de acciones, implementará las mismas de acuerdo a las fechas establecidas.

5.5. Seguimiento y verificación a las acciones correctivas y acciones preventivas aplicadas

Una vez realizadas las acciones y como parte del seguimiento al cumplimiento de las mismas, el responsable del proceso capturará las evidencias en el registro correspondiente. Posteriormente, el Representante de la Dirección realiza la verificación de la implementación de las acciones, y deberá verificar que éstas se hayan realizado conforme a

	PRO 003 -ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y SERVICIO NO CONFORME	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

lo planificado, así como verificar su eficacia, para lo cual analizará la evidencia y registrará el resultado en el seguimiento de solicitud de la SAC.

Finalmente, el Representante de la Dirección establece el estado de las acciones correctivas y/o preventivas para la reunión de la Revisión por la Dirección.

5.6. Tratamiento y disposición de un servicio o producto no conforme


En caso de que el incumplimiento corresponda a algún servicio o producto éste deberá ser informado inmediatamente al jefe inmediato, para su tratamiento, como se indica en el ítem 5.7.

5.7. Autorizar, cuando así se requiera su uso, liberación o aceptación bajo concesión

Los productos o servicios que no cumplan con los criterios establecidos (Productos o Servicios No Conformes) podrán autorizarse o liberarse, por alguna autoridad pertinente pudiendo ser: Gerente de Operaciones, Gerente Comercial, Gerente de administración y finanzas o Gerente de Planeamiento o por el usuario, según corresponda; dependiendo del área o departamento en donde se haya presentado el incumplimiento, la información relacionada con la autorización se conservará conforme se haya emitido, pudiendo ser electrónica, o impresa.

5.8. Tomar acciones (retrabajo o reproceso) para eliminar el producto o servicio no conforme detectado

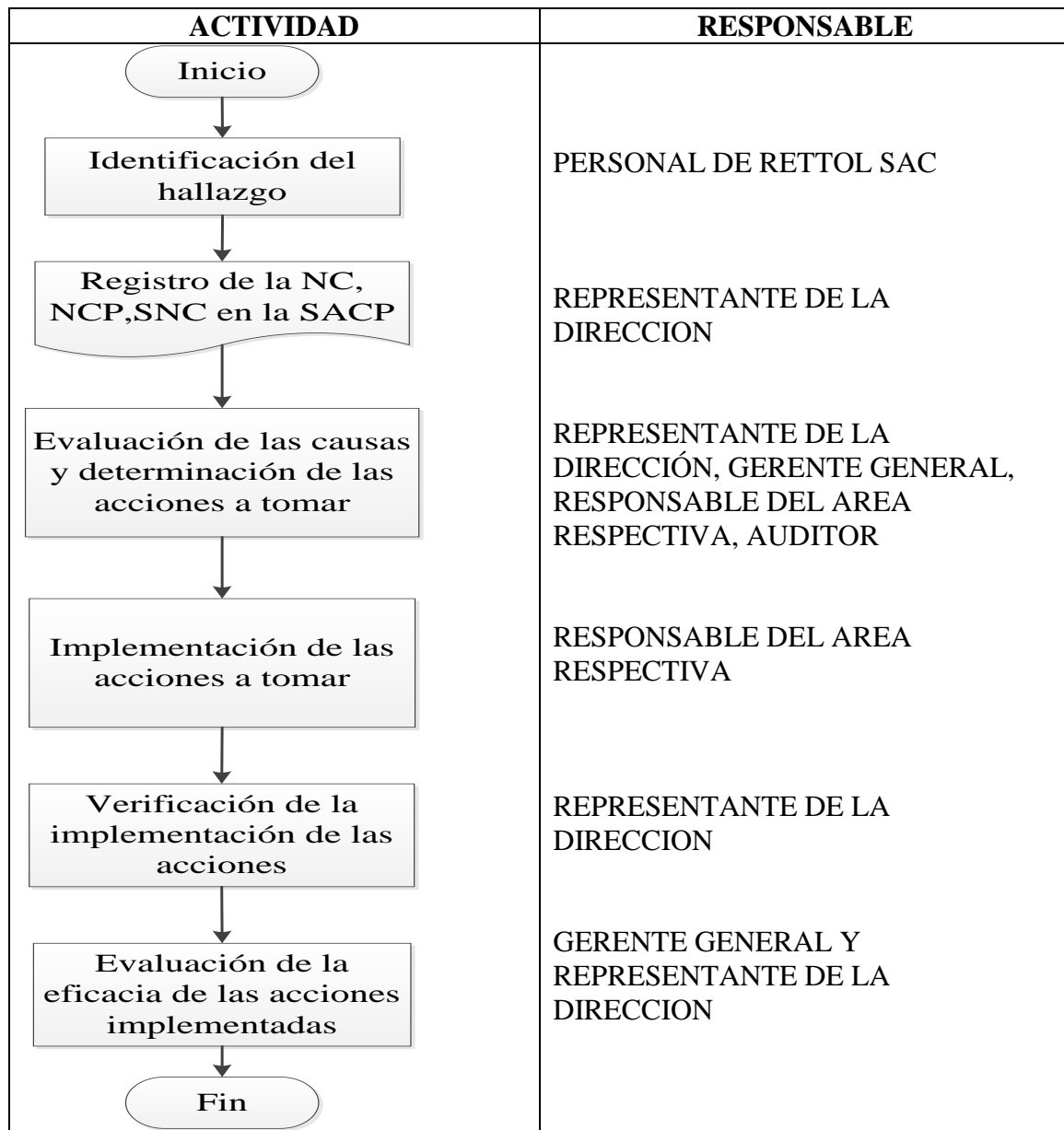
En caso de que el Encargado o Gerente de área considere que no es pertinente autorizar la entrega o liberación del Producto o Servicio No Conforme, éste podrá optar por realizar acciones para corregir el producto o servicio no conforme, dichas acciones podrán ser: retrabajo o proceso, para lo cual, girara instrucciones al personal operativo involucrado para su realización; éstas serán consideradas como acciones inmediatas.


	PRO 003 -ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y SERVICIO NO CONFORME	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5.9. Tomar acciones para eliminar las causas de una no conformidad real o los efectos de una no conformidad potencial

La aplicación de acciones para eliminar los causas de una No conformidad (NC) o los efectos de una No Conformidad Potencial (NCP), deberán ser acordes al resultado del análisis de causas y Determinación y Aplicación de Acciones Correctivas (AC) o Acciones Preventivas (AP).

6. FLUJOGRAMA



	PRO 004 – COMPRAS Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Establecer un procedimiento que determine los lineamientos para asegurar la disponibilidad y control de los servicios y productos adquiridos de manera que cumplan los requisitos de compra de acuerdo a lo establecido en la norma ISO 9001:2008.

Aplica a aquellos productos o servicios que tienen incidencia en el desarrollo y prestación de los servicios, según el alcance del SGC.

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual de la Calidad
- Norma ISO 9001:2008
- Solicitud de Compra
- Orden de Compra
- PRO004-FOR001 Ficha de proveedores
- PRO004-FOR002 Selección y Evaluación de proveedores
- PRO004-FOR003 Interrupción del servicio
- Ficha Técnica de Suministros para el habilitado

3. DEFINICIONES

Proveedor: Persona y/o empresa que proporciona un producto y/o servicio.

Tecnologías Periféricas: Corresponde a los componentes de Hardware o Software necesarios para el correcto desarrollo del servicio.


4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

4.1. Encargado de Abastecimiento: Revisa las existencias en almacén; elabora las cotizaciones y orden de compra; compra los insumos, material de escritorio y servicios.

Comunica a los proveedores, en caso exista una queja o disconformidad en cuanto a los productos/servicios adquiridos e inspecciona la calidad del producto comprado.

4.2 Subgerente de Logística: Supervisa el proceso de compra y evaluación de proveedores, y clasifica a los proveedores.

4.3 Subgerente de Administración y Finanzas: Aprueba la solicitud de compra.

	PRO 004 – COMPRAS Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

4.4 Almacenero: Recibe y almacena los insumos comprados.

5. DESARROLLO

5.1. Solicitud de Compra


El personal de RETTOL S.A.C. emite una solicitud de compra, la que es enviada al Gerente del área quien, verificando la necesidad y de ser conforme, informará mediante correo electrónico al Encargado de Abastecimiento, el que evalúa en primera instancia, la solicitud del Gerente y contesta mediante un correo electrónico, confirmando lo solicitado (espera una respuesta por el mismo medio, la cual será su respaldo).

El Encargado de abastecimiento solicita V°B° mediante correo electrónico al Subgerente de Administración y Finanzas; de ser aprobado, el encargado de abastecimiento realiza la cotización correspondiente, selecciona al proveedor de acuerdo al requerimiento y al producto que se necesita adquirir, posteriormente solicita la aprobación de ésta al Subgerente de Finanzas y entrega la orden de compra ya validada para la adquisición del producto o servicio al Encargado de Tesorería.

La descripción del producto o servicio debe quedar registrada en la cotización proveniente del proveedor o en una orden de compra. Como excepción a esta medida pueden figurar las compras que no afectan al proceso de operaciones, ni al servicio final.

Con el propósito de asegurar el entendimiento de los requisitos para los insumos, RETTOL S.A.C. utiliza una Ficha técnica de suministros para el habilitado.

Con previa autorización del Gerente del área y Gerente de Administración y Finanzas, se pueden realizar compras de equipos informáticos directamente. Para realizar estas compras se debe, primero, contactarse con el Encargado de Soporte Técnico, quien entregará las especificaciones técnicas según las necesidades especificadas por el cliente e indicará cual es el proveedor adecuado. Una vez concretada la compra, se debe informar al Encargado de Soporte para el correspondiente registro en el inventario de equipos y la evaluación de la compra respectiva. Para cumplir con esto último es posible enviar el documento al

	PRO 004 – COMPRAS Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

conductor de la compra (boleta, factura, guía de despacho) al área de soporte para que se realice el registro y evaluación correspondientes.

5.2. Recepción de las compras

El Encargado de Abastecimiento realiza las revisiones de calidad de los insumos para habilitados, según la Ficha técnica de Suministros para el habilitado, luego el Almacenero guarda los insumos y materiales en el almacén y realiza la actualización en el *kardex*.

Los requisitos que corresponden a cantidades, modelos, números de serie y características técnicas se verifican en la recepción de las compras. Estas recepciones las realiza el Encargado de Soporte y/o por el Jefe de Sistemas, en el caso de Tecnologías Periféricas, dejando evidencia de la conformidad en el documento conductor del producto (Boleta, Factura o Guía de Despacho). En los casos en que se detecta un producto no conforme, se contacta con el proveedor para su devolución o acuerdo. La recepción de los servicios se realiza comparando los resultados obtenidos versus lo convenido en el contrato correspondiente.

5.3. Evaluación de proveedores

El Encargado de Abastecimiento realiza la actualización de la Lista de proveedores.


La evaluación y clasificación de proveedores es efectuada por el Subgerente de Logística en base a la Lista de proveedores. Así, la selección de proveedores se clasifica en proveedores de suministros diversos, equipos y proveedores de servicios.

Para la selección o cambio de proveedores la organización aplicará los criterios mencionados en los ítems 5.3.1. y 5.3.2.

5.3.1. Selección de Proveedores de suministros diversos y/o equipos

Para la selección de proveedores de suministros diversos y/o equipos se utilizan los siguientes criterios:

Crédito: Se evalúan las condiciones de crédito que pueda otorgar el proveedor, considerando monto del crédito y plazos de pago.

	PRO 004 – COMPRAS Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Precio: Se evalúa el listado de precios del proveedor, considerando valores de mercado y comparando dicho listado con proveedores vigentes, en los casos que aplique.

Plazo de entrega: El proveedor debe entregar los productos adquiridos en un plazo acorde a las características de los insumos o equipos y a la ubicación física de sus instalaciones.

Stock de productos: El proveedor debe ser evaluado de acuerdo al volumen de productos que posea en stock, siendo esto relevante a la hora de cumplir con las necesidades del momento.

Los proveedores serán *rankeados* por el Subgerente de Logística, de acuerdo a los resultados obtenidos en su evaluación y registrados en el Registro de Selección y Evaluación de Proveedores.

La tabla de selección y evaluación de proveedores debe ser actualizada en forma trimestral. Esto con la finalidad de detectar cambios en las características del proveedor de acuerdo a los criterios establecidos.


Acciones a seguir de acuerdo a los resultados de la Evaluación de Proveedores de Insumos:

Promedio entre 25% = Insuficiente, por lo tanto se baja a la última posición en el Ranking de proveedores por producto y no será considerado para futuras compras, salvo que sea el único proveedor que tenga el o los productos solicitados. Si se da esta situación el proveedor es reevaluado y puede subir en el ranking.

Promedio entre 25% y 50% = Suficiente, se envía una carta o correo electrónico al proveedor, indicando aquellos aspectos en los cuales ha sido mal evaluado y si existen otras alternativas de compras se privilegiará la compra a otros proveedores con mejor nota promedio.

Promedio entre 50% y 75% = Bueno, no requiere medida a tomar.

Promedio entre 75% y 100% = Muy bueno, sube a los primeros lugares en el Ranking de proveedores por producto. Si el proveedor es evaluado con nota igual a 7 se le enviará

	PRO 004 – COMPRAS Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

carta o correo electrónico, agradeciendo la calidad del servicio.

5.3.2. Selección de Proveedores de Servicios

Para la selección de proveedores de servicios se utilizan los siguientes criterios:

Características técnicas: El proveedor debe disponer de la tecnología necesaria para satisfacer las necesidades técnicas que la Organización necesita, considerando además, el constante cambio que estas puedan tener.

Soporte técnico: El proveedor de servicios debe disponer del Soporte Técnico adecuado para satisfacer las necesidades técnicas que se van generando.


Precio: El proveedor de servicio debe presentar una oferta económica acorde a las realidades del mercado actual e indicar la duración de estas en el acuerdo de servicio (Contrato).

Características contractuales: Se deben analizar detalladamente las condiciones del contrato de prestación de servicios, propuestas por el proveedor, tanto desde el punto de vista comercial como técnico.

5.3.3. Evaluación de proveedores de servicios

La evaluación de proveedores de servicios se realiza mediante el registro de las interrupciones presentadas. Adicionalmente a esta medida, cada vez que se produzca una interrupción de algún servicio, el Encargado de Soporte enviará un correo electrónico al Gerente de Logística, detallando el problema ocurrido. Siendo así, a fines de cada año el Encargado de Soporte enviará un resumen de todos los incidentes ocurridos al ejecutivo responsable del servicio.

En el caso del proveedor del servicio de Internet, éste es considerado crítico y dada la alta complejidad en la configuración del servicio, éste no será evaluado de acuerdo a los criterios antes mencionados, pudiendo cambiar de proveedor solo por acuerdo de Gerencia de Administración y Finanzas o Gerente General.

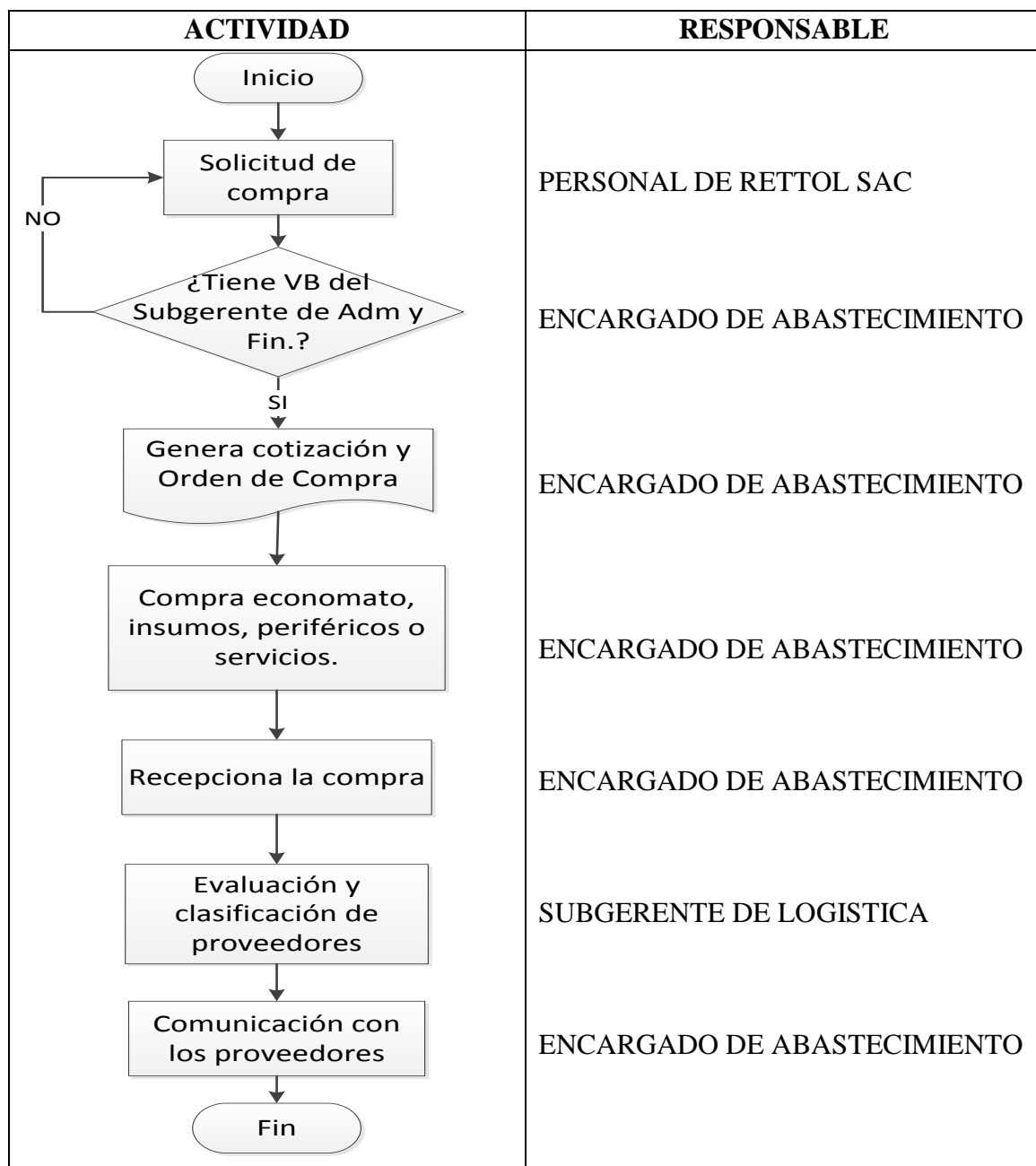
	PRO 004 – COMPRAS Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG


5.4. Reevaluación de Proveedores

La evaluación de proveedores se realizará en forma trimestral.

El Encargado de Abastecimiento comunica a los proveedores, en caso de existir alguna queja o inconformidad, con los productos /servicios adquiridos.


6. FLUJOGRAMA



	PRO 004 – COMPRAS Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

ANEXO N°1.- Ficha técnica de suministros para el habilitado

DENOMINACIÓN DEL PRODUCTO	Bolsa plástica	Hojas Bond	Etiquetas	Troquelado de Hojas Bond
GENERALIDADES	Bolsas plásticas de polipropileno, 100 bolsas por paquete, utilizado en el habilitado de sobres.	Papel fotocopia, utilizado en la impresión de acuses y en general.	Etiquetas autoadhesivas utilizadas para la personalización de sobres.	Utilizado para el habilitado: impresión de acuses (papel bond).
FACTORES DE CALIDAD	Cada bolsa debe ser de fácil desprendimiento al momento de abrir.	Sin arrugas	Sin arrugas Con suaje El suaje debe ser simétrico. La etiqueta debe garantizarse total adherencia a las superficies	Deben tener una superficie lisa sin rasgos de maltrato El empaquetado debe ser cuidadoso para evitar que se doblen las hojas durante el traslado. Preferible el envío en bolsas de 500 unidades dentro de una caja de 5 millares. El suaje debe ser simétrico, recto, según la medida especificada.
MARCA SUGERIDA	BrilloPack	Xerox	Ritrama	Corporación gráfica y diseños
MATERIAL	Polipropileno	Papel Bond ecológico	Papel Autoadhesivo	Papel Bond ecológico
DIMENSIONES Y CARACTERISTICAS	Tamaños de bolsa varían según servicio: 4 x 8 cm 5 x 8 cm 6 x 8 cm 6 x 10 cm 7 x 10 cm 8 x 10 cm 8 x 12 cm 9 x 14 cm 10 x 15 cm 11 ½ x 14 cm	Peso mínimo 75 g por paquete, A4 (210x297 mm) Color blanco	En Hojas A4 troqueladas a 4X2 cm en blanco mate laser, corte recto (70 etiq. por hoja)	Varía según servicio: Suaje: 1 cm lado derecho
Unidad de medida	Millar	Millar	Plancha	Millar

	PRO 005 - RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Describir las actividades y responsabilidades en el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal, con el objetivo de entregar el mejor servicio a las diferentes áreas de la organización, permitiendo incorporar personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de las diferentes posiciones a cubrir.

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual de Organización y Funciones
- Reglamento interno de trabajo
- Manual de Calidad
- PRO005-FOR001 Formato Requerimiento de personal
- PRO005-FOR002 Formato Perfil de Puesto
- PRO005-FOR003 Formato de Verificación domiciliaria

3. DEFINICIONES


Inducción: Información específica al cargo, dada a un nuevo empleado de RETTOL S.A.C. para que pueda realizar satisfactoriamente las funciones asignadas.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Jefe de Recursos Humanos: Asesorar al área, solicitante de un nuevo trabajador, en cuanto al ajuste y clarificación del perfil y algunos aspectos de este requerimiento. Además supervisa la labor de selección de personal.

Encargado de Reclutamiento: Responsable del reclutamiento y la evaluación técnica a los candidatos durante las entrevistas de trabajo; así como, del apoyo a la inducción del personal ingresante a la empresa.

Gerente de Administración y Finanzas: Aprobar la solicitud de requerimiento de personal.

	PRO 005 - RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5. DESARROLLO

5.1. Elaboración de los perfiles

El Gerente de Planeamiento y el Jefe de Recursos Humanos son los encargados de la elaboración de los perfiles de puesto según la necesidad de las áreas, mediante el formato Perfil de puesto.

5.2. Solicitud de reclutamiento y Selección del personal


Toda decisión de iniciar un proceso de Reclutamiento y Selección, salvo las excepciones naturales, debe estar basado en una visión coherente con el Plan de Personal de RETTOL S.A.C. y los requerimientos específicos de cada área, además, de contar con las respectivas autorizaciones para iniciar la búsqueda.

La solicitud de Reclutamiento y Selección de Personal debe ser gestionada por el área directa al cargo requerido, a través del formulario de “Requerimiento de Personal”, el cual debe contener información completa y detallada sobre el perfil del cargo solicitado, con la aprobación del Gerente del área. Para requerimiento de nuevo cargo será aprobado por el Gerente General.

Una vez aprobada la solicitud debe ser enviada al área de Recursos Humanos, donde; el Jefe de Recursos Humanos verificará la información y dará curso al proceso de Reclutamiento y Selección, de encontrar observaciones, revisará con la jefatura solicitante para lograr los ajustes necesarios.

5.3. Reclutamiento

El Encargado de Reclutamiento, realiza el proceso de búsqueda del personal, considerando su adecuación al perfil de cargo definido y su potencial desarrollo. La búsqueda se realiza a través de avisos en el periódico, bolsas de trabajo, vía web, etc. El Encargado de Reclutamiento se comunica con el postulante vía teléfono y es citado para una entrevista,

	PRO 005 - RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

el postulante debe acercarse a la oficina con su CV.

Es política de la empresa no contratar personal que tenga malas referencias laborales y/o cualquier antecedente que lo invalide.

5.3.1. Entrevista y desarrollo de la evaluación técnica psicológica

Concluido el proceso de Reclutamiento se inicia la Selección del Personal, que incluye un conjunto de pasos, a través de los cuales se busca identificar si las características del postulante se adecuan al perfil del cargo previamente definido y los valores de la empresa.

El Encargado de reclutamiento toma las referencias laborales de los candidatos y cita a los seleccionados, mediante llamada telefónica, a una entrevista.


En la entrevista preliminar, el Encargado o Jefe de recursos humanos aplican una serie de Baterías Psicológicas y Test de acuerdo al cargo y perfil que se requiere, además, de la observación conductual.

De haber aprobado la entrevista preliminar y los pasos anteriores, el Encargado de Reclutamiento realiza la verificación de Referencias y Antecedentes. De ser conforme, se programa una entrevista final del candidato con el Gerente del área.

Una vez seleccionado, se coordina con el nuevo ingresante de RETTOL S.A.C., para que se acerque a la empresa a firmar su contrato, declaraciones juradas y seguros correspondientes.

5.4. Inducción de Personal

Luego que el nuevo colaborador firma el contrato, RETTOL S.A.C. está en la obligación de ofrecerle una inducción, capacitación, asesoría y proveer de equipos e instrumentos necesarios para que el nuevo personal realice sus funciones. El personal, recién contratado, participará en un “Programa de Inducción” individual y/o grupal, que facilite

	PRO 005 - RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

su integración al cargo y a la empresa, elaborado en forma conjunta entre el área solicitante del cargo y el área de Recursos Humanos.

Cada trabajador debe disponer de dos días para participar de las actividades destinadas a su incorporación, a la empresa.

Los objetivos del Programa de Inducción son los siguientes:

- Favorecer la incorporación del trabajador a la dinámica de la empresa.
- Reducir los errores por falta de conocimiento de los procesos internos.
- Generar en el colaborador sentido de lealtad y pertenencia, disminuyendo la posibilidad de deserción.

5.4.1. Actividades de inducción

Primer día

1era. Sesión: Identificándonos con RETTOL S.A.C.

Esta primera reunión se trabajaran los siguientes aspectos: Breve historia de la empresa, Misión y Visión, Competencias laborales, Organización, Servicios que brinda, Infraestructura, Planes y beneficios, Condiciones de trabajo y Normas de comportamiento interno. Se entregará el reglamento interno de trabajo.


2da. Sesión: Conociendo mis funciones en RETTOL S.A.C.

Se brindará información y facilitará el aprendizaje de procesos específicos del cargo de mensajería, mediante la teoría y práctica de las actividades o etapas de jornada. Así mismo, se recorrerá las instalaciones de la sede.

Segundo día

Única Sesión: RETTOL S.A.C. labor operativa (Todo el día en el NODO)

El Supervisor o a quien designe acompañará al personal nuevo durante un día para

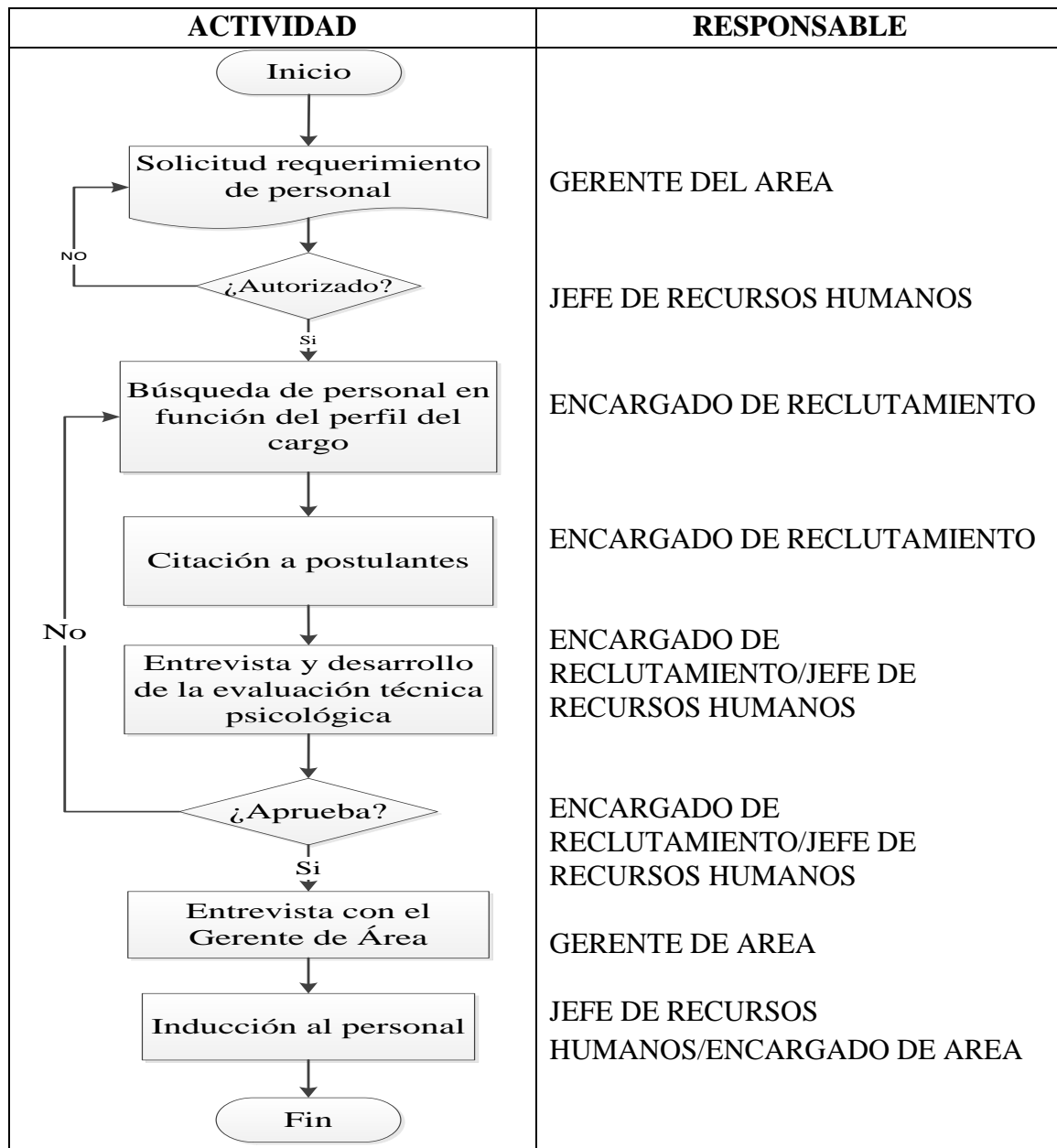
	PRO 005 - RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG


El Supervisor, o a quien designe, acompañará al personal nuevo durante un día para facilitar la información en campo y absolver sus dudas para un buen desempeño.

5.4.2. Medición de impacto

- Aplicación de encuesta en cada una de las sesiones.
- Seguimiento y Entrevista de ajuste al mes de ingreso.

6. FLUJOGRAMA



	PRO 006 - CAPACITACIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Establecer, documentar y mantener el procedimiento para la capacitación del personal de acuerdo con los criterios establecidos y las necesidades en cada proceso, de manera que el personal tenga el nivel de competencia suficiente para las exigencias del cargo.

Este procedimiento aplica a todo el personal que interviene en el SGC de RETTOL S.A.C.

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual de Organización y Funciones
- Reglamento Interno de trabajo
- Manual de Calidad
- PRO006-FOR001 Programa de Capacitación
- PRO006-FOR002 Formato Necesidad, Identificación y evaluación de la capacitación
- PRO006-FOR003 Lista de Asistencia a Capacitación/inducción

3. DEFINICIONES


Capacitación: Actividades planeadas por RETTOL S.A.C., para desarrollar en sus trabajadores, nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos.

RED: Representante de la Dirección.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Gerente General: Responsable de la revisión y aprobación del plan de capacitación, así como de la aprobación del presupuesto requerido para la realización de las mismas.

Jefe de Recursos Humanos: Responsable de remitir a cada Gerente de las áreas el Formato de identificación y necesidades de formación y capacitación mediante correo electrónico

	PRO 006 - CAPACITACIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Planeamiento: Responsables de la gestión y coordinación de la detección de necesidades de capacitación, el desarrollo y seguimiento de las mismas, así como de registrar las actividades realizadas.

Gerentes y Subgerentes: Responsables por la detección de necesidades de capacitación del grupo humano a su cargo, la realización de las capacitaciones propias de su área y el seguimiento a la aplicación del conocimiento en el puesto por parte del personal, de la información impartida dentro del plan de capacitación.

Trabajadores de RETTOL S.A.C.: Responsables de cumplir con los horarios determinados para las capacitaciones; previendo, con anticipación, aspectos laborales o personales que interfieran, interrumpan o suspendan su participación.

5. DESARROLLO


5.1. Detección de la necesidad y solicitud de capacitación

La necesidad de capacitar al personal puede provenir de un área o bien puede ser detectada por el Gerente del área a cargo. La capacitación a solicitar debe tener directa relación con el cargo.

El Encargado de área debe contar con la aprobación del Gerente del área para solicitar la capacitación requerida, posteriormente, se informa al Gerente de planeamiento para su visto bueno.

El Jefe de Recursos Humanos en coordinación con el Gerente de Planeamiento, utilizan el Formato de identificación y necesidades de formación y capacitación; contemplando los mecanismos para la obtención de la información, tales como: observación, solicitud directa del área, modificación del trabajo y/o modernización de equipos.

El Jefe de Recursos Humanos y el Gerente de Planeamiento, reciben las necesidades de capacitación y las presentan a la Gerencia General en el formato Programa de Capacitación, para su aprobación.

	PRO 006 - CAPACITACIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5.2. Planificación de cursos y charlas

El Gerente de área junto con el Gerente de Planificación (RED), planifican cursos, charlas o talleres de acuerdo al formato Programa de Capacitación. Al agendar los cursos, charlas o talleres, se debe de considerar lo siguiente:

- tema del curso o charla
- disponibilidad del personal
- confirmación de asistencia
- costo de la capacitación
- fecha, hora y lugar; y
- recursos (proyector, pc, pizarra, plumón indeleble, separatas, entre otros).

El Programa de Capacitación debe ser aprobado por el Gerente General, para dar inicio a su ejecución.


5.3. Informar al personal involucrado

Los Gerentes de área comunican, mediante correo, teléfono o personalmente, al empleado sobre la asistencia a la capacitación, puntualizando: Fecha y hora del curso o charla, Lugar y Tema del curso o charla.

Los participantes deben llevar notas de apunte y lapicero para participar en una capacitación.

5.4. Realización de la capacitación

El Gerente de Planeamiento realiza la capacitación, de acuerdo a la planificación de los cursos. La Gerencia y el Jefe del área solicitan los servicios del personal externo (Entidades públicas o privadas), quienes realizan la capacitación siguiendo las directrices planteadas en la planificación de los cursos y charlas.

	PRO 006 - CAPACITACIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

- **Capacitación interna**

Cada Gerente de área determina y asigna al(o los) encargado(s), responsable(s) de impartir capacitación al interior del RETTOL S.A.C. El responsable de impartir la capacitación, solicita los recursos físicos y técnicos necesarios para dar inicio a la capacitación y los solicita, como mínimo, con cinco días de anticipación al Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Planeamiento.

- **Capacitación externa**

Es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Planeamiento recibir y evaluar las diferentes ofertas o cotizaciones, orientadas al cumplimiento del Programa de Capacitación.


Cada Gerente de área es responsable de solicitar al Jefe de Recursos Humanos la asistencia y/o cubrimiento de costos de capacitación no contemplados inicialmente, dentro del programa de capacitación y mostrar a la Gerencia General para su debida aprobación.

5.5. Registro de capacitaciones

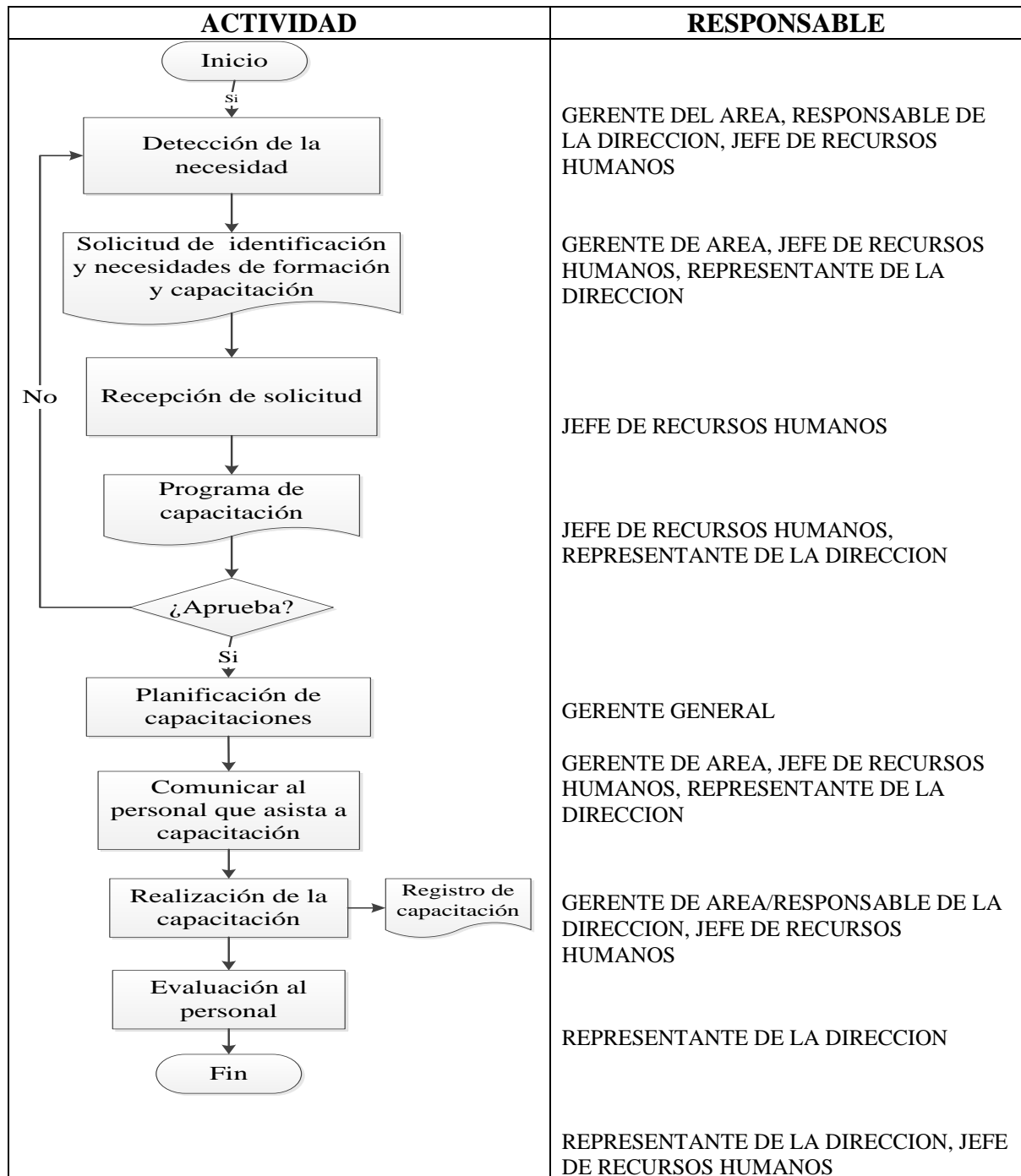
El Jefe de Recursos Humanos y el Gerente de Planeamiento son responsables de la recepción, archivo, actualización y manejo de los registros de capacitación (Lista de Asistencia) de toda la empresa. Además, del control de la asistencia del personal de capacitación y/o entrenamiento y los capacitados, con la finalidad de dejar evidencia de la actividad, igualmente se deja copia del contenido de los cursos.


El Jefe de Recursos Humanos y el Gerente de Planeamiento son responsables de mantener actualizadas las estadísticas de capacitación y presentarlas al Gerente General.

El Jefe de Recursos Humanos y el Gerente de Planeamiento evalúan al personal en el tema tratado, evaluación objetivo (examen opcional).

	PRO 006 - CAPACITACIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

6. FLUJOGRAMA



	PRO 007 – VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Establecer los lineamientos a seguir para los responsables del proceso de ventas y servicio al cliente, de tal manera que se cumplan los objetivos establecidos. Este procedimiento es aplicable a todos los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad de RETTOL S.A.C.

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual de la Calidad.
- Orden de Servicio.
- Ficha Técnica.
- PRO 007-FOR-001 Informe de control de Calidad a material Recepcionado.
- PRO 007-FOR-002 Registro de Material Recepcionado.
- PRO 007-FOR-003 Registro de Quejas y Reclamos.
- PRO007-FOR-004 Cuestionario de Medición de la Satisfacción del Cliente.
- Guía de Devolución.

3. DEFINICIONES

Ficha Técnica: Registro en donde se detallan la especificaciones para el desarrollo del servicio de Mensajería.

Servicio de Mensajería: Envíos de correspondencia, diarios, publicaciones periódicas, revistas, cartas, facturas entre otros documentos.


Guía de devolución: Registro que acompaña a la devolución de piezas y acuses, en donde se registra la cantidad de piezas recogidas, cantidad de cargos ejecutados, cantidad de motivos, cantidad de pendientes y total enviado.

BBDD: Base de Datos.

SM: Sistema de Mensajería.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Ejecutivo de Cuenta: Encargado de recibir las instrucciones del cliente y su BBDD para que sean procesados en el SM. Es responsable del seguimiento durante y finalizado el

	PRO 007 – VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

servicio, así como del envío del reporte estadístico.

Encargado de Gis&Data: Realiza la normalización de BBDD y su carga al SM.

Gerente Comercial: Realiza la captación de nuevas cuentas, supervisa la recepción de pedidos, autoriza la emisión de cotizaciones y actualización de precios. Es responsable de revisar y verificar que las actividades del proceso se lleven a cabo de acuerdo a lo planificado.

Encargado de Servicio al Cliente: Gestiona las quejas y reclamos del cliente, y se encarga de la aplicación del Cuestionario de Medición de Satisfacción del Cliente.

5. DESARROLLO

5.1. Recepción de instrucciones


El Ejecutivo de cuenta recibe las instrucciones del cliente asignado; es decir, las indicaciones para el desarrollo del servicio de mensajería, quien a su vez confirma las especificaciones y condiciones de envío, tales como:

- Tarifa por envío
- Cobertura del envío
- Fecha para la entrega de la BBDD
- Cantidad de envíos
- Fecha y hora para la recepción o recojo de sus materiales impresos
- Punto de recojo de los materiales impresos
- Especificaciones para el habilitado de materiales o proceso adicional
- Plazo de distribución
- Modalidad de entrega
- Especificaciones para la devolución de acuses y/o rezagos

Con las especificaciones identificadas el Ejecutivo de Cuenta, da inicio al servicio, carga la Orden de Servicio al SM con todos los datos de las especificaciones.

5.2. Envío y carga de BBDD del Cliente

El cliente envía al EC la BBDD con los nombres, direcciones y demás datos. Así, el EC

	PRO 007 – VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

envía al Encargado de Gis&Data la BBDD del cliente, para que realice el tratamiento de la BBDD, depuración de las direcciones, ordenamiento y su clasificación.

El Encargado de Gis&Data carga la BBDD al SM. Informa al Ejecutivo de Cuenta y Cliente; comunicando, respecto a las direcciones incluidas en la BBDD que contengan error de forma, por ejemplo: sin número de casa, sin nombre de calle, sin distrito, etc.

5.3. Impresión de documentos

El cliente se encarga de la impresión de las cartas y sobres. En tanto, da aviso a RETTOL S.A.C. cuando el material esté impreso, para su recojo, indicando la dirección. En algunos casos la imprenta encargada de la impresión de los materiales del cliente los deja en local de RETTOL S.A.C.

5.4. Acopio - Recojo o recepción de documentos


El Ejecutivo de Cuenta comunica mediante correo electrónico al Encargado de Flota para que programe el recojo de los materiales impresos del Cliente, citando lugar, fecha y hora para el recojo.

El Chofer es responsable de recoger los documentos correctamente embalados dentro del tiempo estipulado. Si durante el recojo o traslado de los materiales se detecta algún incidente, el Chofer es responsable de comunicarlo al Encargado de Control de Flota quien dará aviso inmediato de lo sucedido al Ejecutivo de Cuenta.

El Almacenero es responsable de realizar el control de calidad a los materiales que recibe mediante un muestreo, considerando lo siguiente:

Conteo de 01 paquete.

- Toma de peso del producto neto.
- Toma de peso de las piezas que participan del envoltorio del producto.
- Determinación del tamaño de muestra (20%) sobre lo que indica la guía de recepción del producto.

	PRO 007 – VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

- Con la determinación del tamaño de la muestra se procede a la elección física aleatoria de las unidades y el pesaje de la misma.

Si durante el muestreo de materiales impresos, se detecta excedentes o faltantes, el almacenero comunica el hecho inmediatamente al Ejecutivo de Cuenta.

Con la información de la unidad de muestra y del total de la muestra procede al registro en el formato de control, con lo que el almacenero emite un estimado de la probabilidad de excedente o faltante PRO 007-FOR-002 Registro de material recepcionado. El EC emite un informe PRO 007-FOR-001 Informe de control de calidad a material recepcionado y lo envía al cliente.

El Almacenero es responsable del traslado de los materiales recibidos, al almacén de tránsito, y de su custodia hasta el momento de que éstos sean enviados para su habilitado.


5.5. Seguimiento

El Ejecutivo de Cuenta es responsable de la elaboración y envío de la Ficha Técnica al Encargado de Habilitado; así como del seguimiento durante todo el desarrollo del servicio de mensajería. Además, de atender las consultas y reclamos del cliente, quien, en coordinación con el encargado del servicio al cliente, resuelven los incidentes que se hayan podido originar durante el reparto de correspondencia. No obstante, para las investigaciones en campo cuentan con el apoyo de los Auditores de Campo, quienes realizan las investigaciones en el campo tras ocurrido algún reclamo.

El Ejecutivo de cuenta es responsable de informar al cliente sobre cualquier tipo de incidencias que puedan ocurrir durante el desarrollo del servicio de mensajería y junto con el área de Servicio al Cliente, los Auditores de Campo y/o Gerente Comercial ofrecer una solución en función a las necesidades del cliente.

5.6. Liquidación

Una vez concluido el servicio de mensajería (cierre del servicio), el Ejecutivo de cuenta es responsable de la elaboración del Archivo de Resultados y la Guía de devolución, en donde

	PRO 007 – VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

se detalla la relación de sobres trabajados y la cantidad de sobres entregados o no entregados. Finalmente, el EC elabora la liquidación del servicio en donde adjunta el archivo de resultados, Orden de Servicio y los deriva a Tesorería para su facturación.

5.7. Servicio al Cliente

El Encargado de Servicio al Cliente es responsable de realizar las gestiones correspondientes ante un reclamo o queja, del cliente, con el apoyo del Supervisor de Campo. Registra los reclamos en el Formato de Quejas y Reclamos, y oportunamente generará una SACP.

El Encargado del Servicio al Cliente es responsable de la aplicación oportuna de las encuestas, para la medición de la satisfacción al cliente, mediante el formulario **PRO007-FOR-001 Cuestionario de medición de la Satisfacción del Cliente**. Este cuestionario se basa en la metodología SERVQUAL en el que a través de 22 preguntas para marcar cada una, con escala del 1 al 7 distribuidos en 5 dimensiones de la Calidad, se intenta identificar la brecha que pueda existir entre las expectativas que tiene el cliente sobre el servicio, y la percepción que tiene del servicio brindado por RETTOL S.A.C. La finalidad es identificar la magnitud de la brecha existente entre sus expectativas y percepciones para así, encontrar oportunidades de mejora.

Dimensiones de calidad para el cuestionario SERVQUAL:

Fiabilidad: Preguntas 01 al 05

Capacidad de Respuesta: Pregunta 06 al 09

Seguridad: Pregunta del 10 al 13


Empatía: Pregunta del 14 al 18

Aspectos Tangibles: Pregunta del 19 al 22

5.7.1. Técnica de Aplicación de la encuesta

La técnica de la aplicación de la encuesta es la entrevista cara a cara o vía página web. El Encargado de Servicio al Cliente tendrá en cuenta las siguientes recomendaciones:

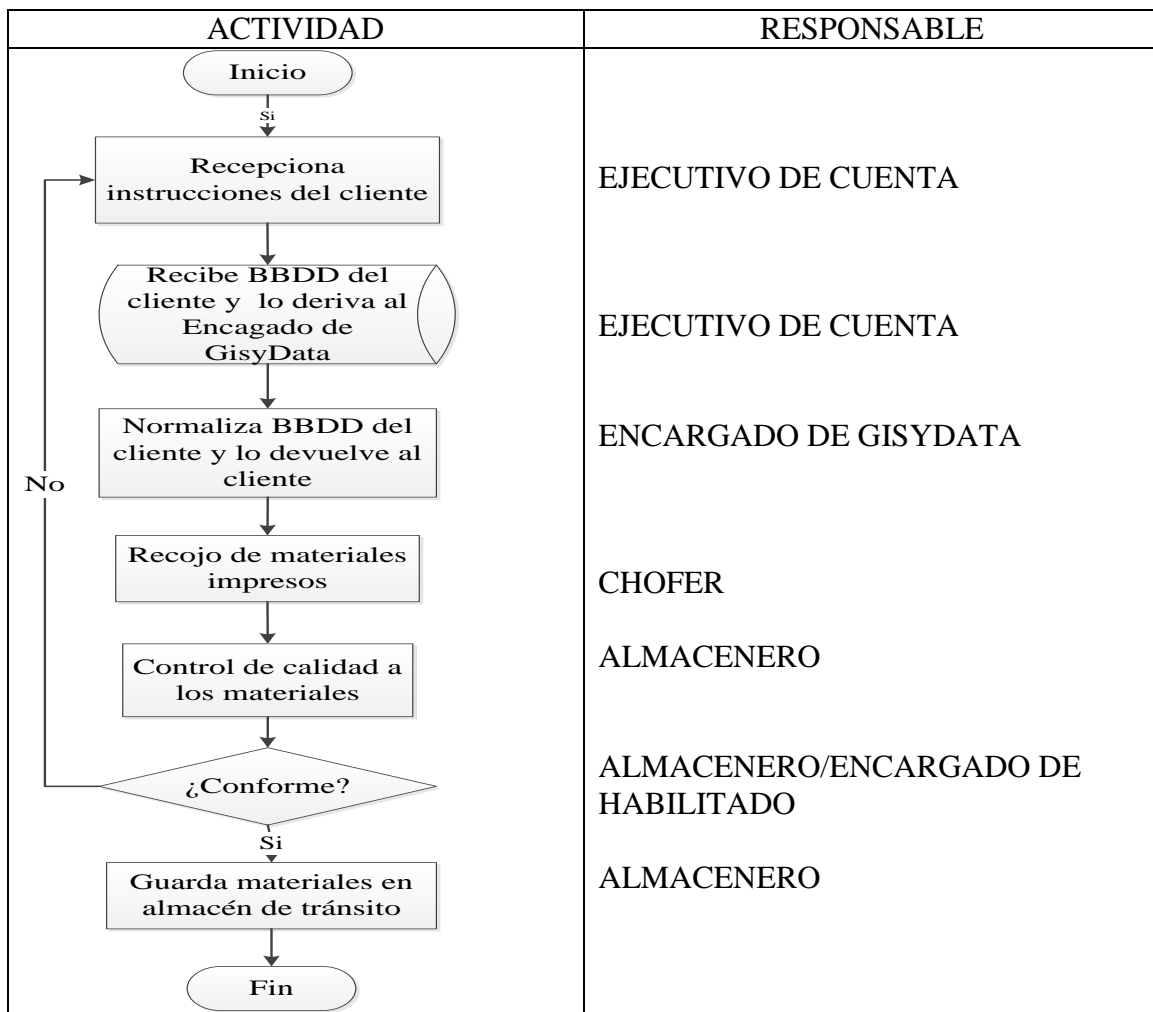
- Presentarse mediante el saludo


	PRO 007 – VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

- Identificarse con el usuario
- Explicar el objetivo de la Encuesta
- Obtener su consentimiento.
- Explicar la estructura de la encuesta
- Completar los datos generales del entrevistado

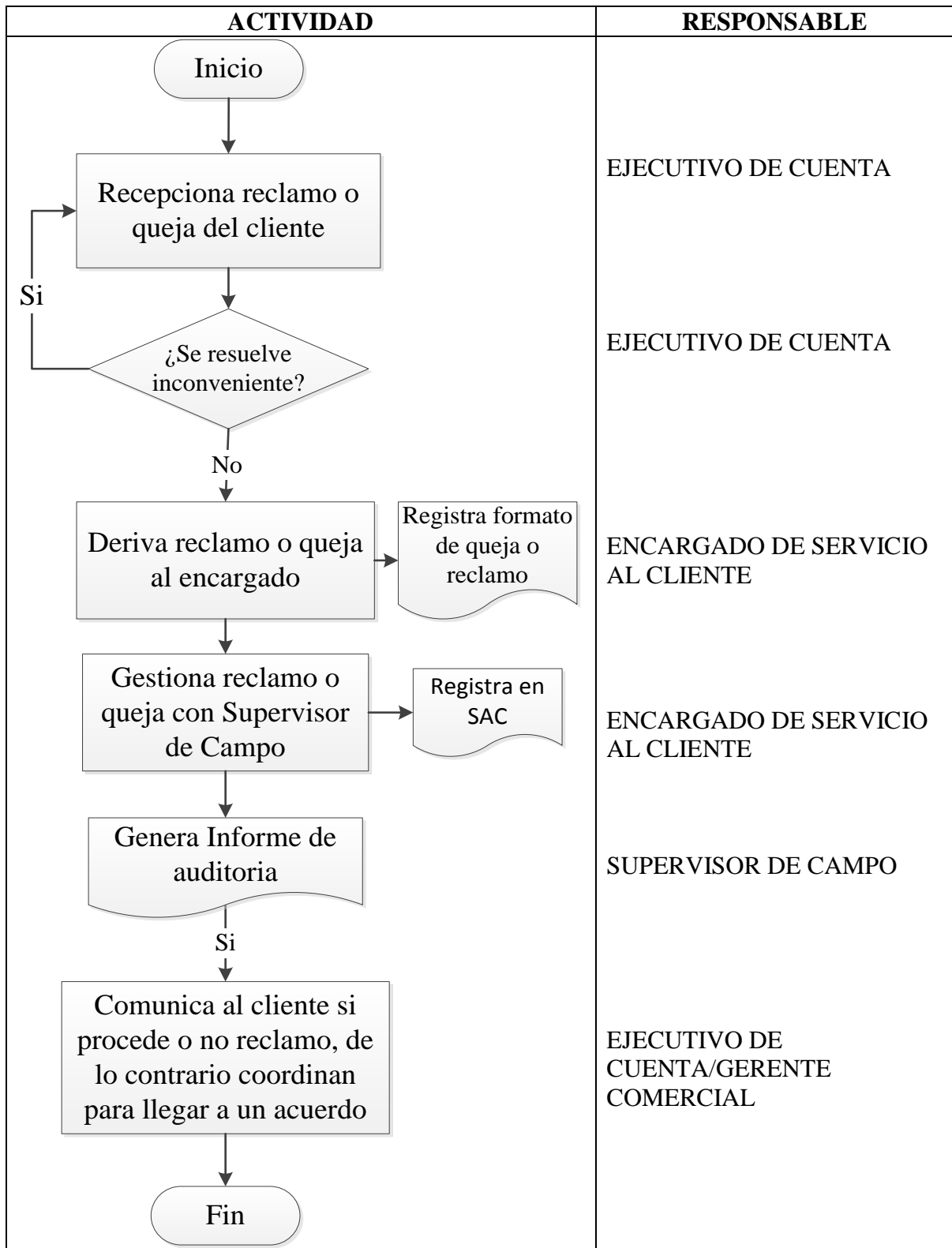
Se recomienda que los datos se recolecten cada **6 meses**. Los datos serán registrados y analizados en un aplicativo Excel y la presentación de los resultados sera en una tabla ordenada menor a mayor, según el grado de insatisfacción. Las 5 primeras causas de insatisfacción seran consideradas como prioritarias para formular Proyecto de Mejora Continua.


6. FLUJOGRAMA – Preparación del Servicio



	PRO 007 – VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

FLUJOGRAMA – Servicio al cliente




	PRO 007 – VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

ANEXO N°1.- Ficha Técnica de Servicios

FICHA TECNICA DE SERVICIOS			
SERVICIO	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
CLIENTE	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
OS N°	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
COMERCIAL	FECHA CONFIRMACION SERVICIO	/ /	TIEMPO DE SERVICIO
	FECHA CREACION OS	/ /	DIAS
	FECHA DE RECEPCION	/ /	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	FECHA INICIO	/ /	PAPEL
	FECHA VENCIMIENTO	/ /	COUCHE
	CANTIDAD	<input style="width: 100%;" type="text"/>	FOTOGRAFICO
			OTRO
MEDIDAS (cm)		CANTIDAD DE HOJAS	<input style="width: 100%;" type="text"/>
ANCHO	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
ALTO	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
GRAMAJE	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
HABILITADO/ALMACÉN	FECHA DE RECEPCION 1	/ /	CANTIDAD 1
	FECHA DE RECEPCION 2	/ /	CANTIDAD 2
	FECHA DE RECEPCION 3	/ /	CANTIDAD 3
	FECHA ENTREGA A DISTRIBUCION	/ /	CANTIDAD 1
	FECHA ENTREGA A DISTRIBUCION	/ /	CANTIDAD 2
	FECHA ENTREGA A DISTRIBUCION	/ /	CANTIDAD 3
	TIPO DE SERVICIO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	CARGO
	SOBRE CON CARGO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	ESTÁNDAR
	PERSONALIZADO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	MOVIL
			TROQUELADO
			1/3
			COLORES
			BOLSA
	PROCESO DE HABILITADO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	5 X 8
	DESABILITADO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	5 X 10
EMBOLSADO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	6 X 10	
INSERTADO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	6 X 12	
COMPAGINADO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	7 X 10	
DOBLADO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	7 X 12	
ENSOBRADO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	8 X 10	
ETIQUETADO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	8 X 12	
ETIQUETADO PERSONALIZADO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	8,5 X 12	
CARGO CORBATA	<input style="width: 100%;" type="text"/>	9 X 14	
CARGO ENGRAPADO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	10 X 15	
ENGOMADO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	11,5 X 14	
OTRO	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
ETIQUETA	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
X 70	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
X 50	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
X 30	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
DISTRIBUCION	FECHA DE RECEPCION 1	/ /	CANTIDAD 1
	FECHA DE RECEPCION 2	/ /	CANTIDAD 2
	FECHA DE RECEPCION 3	/ /	CANTIDAD 3
	FECHA INICIO DE DISTRIBUCION	/ /	CANTIDAD 1
	DESTINO		CANTIDAD 2
LIMA CENTRO	<input style="width: 100%;" type="text"/>	LIMA ALEJADA	
		<input style="width: 100%;" type="text"/>	

*Los demás datos figuran en el Sistema de Mensajería

	PRO 007 – VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

ANEXO N° 2.- Estructura de la encuesta SERVQUAL

1. Cada pregunta tiene dos partes. La primera de **EXPECTATIVAS** y la segunda de **PERCEPCIONES**. En primer lugar, el usuario debe calificar las expectativas, como el grado de **IMPORTANCIA** que le otorga a cada pregunta, sobre la atención que espera recibir en el servicio de mensajería.
2. Luego se le indicará al cliente, que solicite que califique sus percepciones como la atención que **HA RECIBIDO**.
3. Se le explicará que para la calificación se utiliza una escala numérica del 1 al 7, el cual refiere a 1 como la menor calificación y 7 como la mayor calificación. Es **importante** que el entrevistador recuerde frecuentemente al cliente, que la calificación de cada pregunta tanto de Expectativas como de Percepciones se califique en la escala numérica entre 1 al 7 y la posibilidad de marcar cualquier número entre el 1 al 7.

ANEXO N° 3.- Variables SERVQUAL

Cliente Satisfecho: Es aquel cuya diferencia entre su Percepción y Expectativa (P-E) tiene un valor positivo o igual Cero.

Cliente Insatisfecho: Es aquel cuya diferencia entre su Percepción y Expectativa (P-E) tiene un valor negativo


Fiabilidad (F): Capacidad para realizar el servicio prometido en forma fiable y cuidadosa.

Capacidad de respuesta (CR): Disposición de ayudar a los clientes y proveerles un servicio rápido y oportuno.

Seguridad (S): Destreza para transmitir credibilidad en la atención y con la inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

Empatía (E): Capacidad para ponerse en el lado del otro, pensar primero en el cliente y atender según características y situaciones particulares.

Aspectos tangibles (T): La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación.

	PRO 008 – DISTRIBUCIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Establecer los lineamientos para el habilitado, clasificado, despacho, reparto y descargo de las piezas del cliente.

Este procedimiento es aplicable a todos los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad de RETTOL S.A.C.

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual de la Calidad
- Norma ISO 9001:2008
- Ficha Técnica de Servicio
- Guía del Mensajero
- PRO 008-FOR001 Formulario Control de Calidad de Habilitado
- PRO 003 Acción Correctiva, preventiva y Servicio no conforme
- PRO003-FOR001 Solicitud de SACP

3. DEFINICIONES

Ficha Técnica: Registro de las especificaciones para el servicio.

UDR: Último día de reparto.

OS: Orden de Servicio.


4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

Auxiliar de Impresiones: Imprime los acuses y las etiquetas, según las especificaciones del cliente.

Encargado de Habilitado: Entrega los materiales al Supervisor del servicio de habilitado (contrata) y supervisa el habilitado de documentos.

Clasificador: Realiza la clasificación de las piezas según cuadrante, prioridad y UDR.

Liquidador: Asigna los sobres para reparto a los mensajeros, en el SM, y realiza el descargo de acuses.

	PRO 008 – DISTRIBUCIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Mensajero: Responsable de repartir la correspondencia y salvaguardarla, durante su reparto hasta el retorno a las instalaciones, y de su respectivo descargo.

Subgerente de logística: Responsable de supervisar el desarrollo del proceso de distribución y tomar acciones en función de los indicadores y la planificación para el cumplimiento de los objetivos.

5. DESARROLLO

5.1 . IMPRESIONES Y HABILITADO

5.1.1. Programación


El Auxiliar de impresiones recibe una programación mensual por parte de la Gerente Comercial donde se indican las cantidades globales de las OS a recepcionar, durante el mes por servicio, indicando las cantidades específicas según sus medidas.

5.1.2. Requerimiento de materiales

El Auxiliar de impresiones procede a solicitar al área de almacén todos los insumos que se va a necesitar durante la semana.

5.1.3. Impresión de cargos y/o etiquetas

El Auxiliar de impresiones revisa el correo y el SM para verificar si los Ejecutivos de Cuenta: han cargado la OS al SM, si hay retenciones, guías de devolución, reimpresión de cargos u otros documentos por imprimir. Luego, realiza un control de calidad de la base exportada al SM; verifica que cuente con todos los campos e inspecciona que los insumos a utilizar cumplan con las condiciones preestablecidas para evitar fallas en las impresiones. El Auxiliar de impresiones coordina con el Ejecutivo correspondiente sobre el diseño y modelo del material a imprimir, de tal manera que se cumpla con las expectativas del cliente. Según la prioridad del servicio y la Ficha Técnica, se realizan las impresiones. Así mismo, es responsable de realizar, antes y durante, el control de calidad de las impresiones. De estar conforme, las impresiones, el Auxiliar entrega el material al Encargado de Habilitado.

	PRO 008 – DISTRIBUCIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5.1.4. Habilitado de las piezas

Según la programación de servicios, el Encargado de Habilitado es responsable de solicitar los materiales, correspondientes, al Encargado de Abastecimiento para dar inicio al servicio de habilitado.

El Encargado de Abastecimiento es responsable de contactar con el Servicio tercerizado, para el habilitado, dentro de las instalaciones de RETTOL S.A.C., en función de la programación de servicios remitida por el Gerente Comercial.


El Encargado de Habilitado inicia el proceso de habilitado siempre que tenga listo: el Material del cliente y los Suministros necesarios para la ejecución del habilitado. Además, es responsable de la revisión del material del cliente, observa si está completo y si sus correlativos están en orden. Cuando están conformes los materiales del cliente (según su especificación en la BBDD) y los suministros (bolsas, grapas, ligas), indica las instrucciones de habilitado al operario habilitador según OS y entrega la muestra para proceder con el habilitado. De haber discrepancia con los materiales del cliente, se informa al Ejecutivo de Cuenta.

El Encargado de Habilitado supervisa y realiza el control de calidad durante y finalizado el habilitado; de haber alguna incidencia lo reporta al Ejecutivo de Cuenta asignado al servicio.

Una vez finalizado el habilitado de materiales, el Encargado de Habilitado procede a entregarlos al área de Despacho para su clasificado. Además, comunica al Ejecutivo de Cuenta sobre algún incidente o novedad.

5.2. CLASIFICADO

El Encargado del clasificado de piezas inicia la verificación de los materiales que le son entregados por el área de Habilitado, y da su V°B° si es conforme, luego inicia la clasificación de la pieza. La clasificación de las piezas lo realiza en función al código de cada pieza, donde va: la dirección y la fecha de distribución, y en función de estos criterios los clasifica y los acomoda en los estantes, agrupando las piezas próximas a

	PRO 008 – DISTRIBUCIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

distribuir. Diseña la ruta en función de cuadrantes; finalizado el ruteo deposita las piezas agrupadas en las jabas en las bandejas de salida de despacho y señala su entrega al liquidador. Si en el momento de leer la dirección o el código de zona, se identifica que alguna pieza no corresponde al distrito señalado, y se conoce cuál sería el distrito correcto de destino, se depositarán tales piezas en una jaba especial; la que será enviada al encargado de digitalización quien reportará al Jefe de Gis y Data para el control de direcciones.

5.3. DESPACHO

El Liquidador recepciona las jabas, con las piezas agrupadas en rutas de despacho, y lee el código de barras de cada pieza, agrupándolos en rutas en el Sistema de Mensajería, generando números de ruta, para que luego sean asignadas, según la zona, a cada mensajero. Así, crea un número de guía (asignado a un código de mensajero) en duplicado (una copia es para despacho y otra para seguridad.)

El liquidador entrega a primera hora de la jornada, la jaba con las piezas y la guía al Mensajero. Luego, el mensajero, quien es responsable de contar las piezas asignadas a reparto y de firmar la guía en señal de conformidad, sale a repartir las piezas (correspondencia).


5.4. REPARTO

5.4.1. Salir a ruta

Para iniciar la entregar de los documentos, el mensajero, con su manifiesto y piezas (correspondencia) a distribuir, se traslada desde la planta hasta su zona de reparto, debiendo dirigirse al primer punto indicado en el manifiesto.

5.4.2. Ubicar dirección de entrega del documento

El mensajero debe ubicar la dirección de entrega del documento y acercarse a la puerta del inmueble, según los datos consignados en el acuse de envío (cargo de entrega).

	PRO 008 – DISTRIBUCIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5.4.3. Escribir y marcar en el cargo/acuse el motivo de no entrega y los datos del inmueble

Si no se ha ubicado la dirección o esta es incorrecta; el mensajero debe escribir dicha observación en el cargo (en el recuadro correspondiente), marcar el motivo de la no entrega y anotar de ser el caso los datos del inmueble: si cuenta con ventana (Sí o No) tipo (Vivienda o Edificio), color de fachada, número de pisos, tipo de puerta, color de puerta, si cuenta con Buzón, número de suministro, y numeraciones vecinas izquierda y derecha.

NOTA: Todos los datos se deben escribir en el acuse.

a. Entregar bajo puerta o buzón

Si el documento es simple (dato especificado por el cliente), se procede a dejar el documento bajo puerta, teniendo las precauciones del caso para que se tengan las medidas de seguridad a fin de que pueda llegar a manos del cliente.


b. Tocar la puerta o timbre

Si los documentos son con confirmación de entrega (con cargo); una vez ubicada la dirección se debe proceder a tocar la puerta o timbre del cliente en forma moderada, esperando un tiempo prudencial a ser atendido.

c. Entregar bajo puerta o buzón y completar los datos del inmueble en el cargo/acuse

Si no obtiene respuesta, y el documento se puede dejar bajo puerta, por indicación del servicio y si las condiciones del inmueble lo permiten, se deja el documento bajo puerta o buzón.

El mensajero anota todos los datos del inmueble: si cuenta con ventana (Sí o No) tipo (Vivienda o Edificio), color de fachada, número de pisos, tipo de puerta, color de puerta, si cuenta con Buzón, número de suministro, numeraciones vecinas izquierda y derecha.

	PRO 008 – DISTRIBUCIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

d. Preguntar por el cliente (titular)

Si se obtiene respuesta al llamado, en primer lugar el mensajero debe de dar un saludo, y preguntar por el titular indicando que se tiene un documento para proceder a la entrega.

e. Entregar documentos y solicitar datos de recepción

Si la persona del inmueble acepta la entrega se procede a solicitar sus datos personales para anotarlos en los recuadros correspondientes del cargo, como son: Nombre, parentesco y DNI, en caso de ser empresa se debe solicitar Sello de Recepción, y la firma del receptor si así lo desea, así como la hora de entrega. Además anotar todos los datos del inmueble: si cuenta con ventana (Sí o No) tipo (Vivienda o Edificio), color de fachada, número de pisos, tipo de puerta, color de puerta, si cuenta con Buzón, número de suministro, numeraciones vecinas izquierda y derecha.


NOTA: El llenado del acuse debe de ser legible y estar completo.

5.5. DESCARGO

El mensajero retorna a la instalación con los cargos y los motivos, y los devuelve al liquidador.

El liquidador lee cada cargo y cada motivo, de esta manera procede al descargo de sobres con cargo, luego procede a descargar los sobres sin cargo mediante una opción en el sistema de mensajería (SM). El SM informa si quedan pendientes de lectura. Se toman las siguientes decisiones en el caso que existan pendientes de lectura con cargo:

1. Si falta un cargo propio se procede a poner una denuncia policial por pérdida de documento.
2. Si es un cargo de RETTOL S.A.C.:
 - Se procede a la reimpresión de los cargos para luego ir a supervisor en la ruta.
 - Se procede a comunicar a Supervisión de campo, para la verificación física de la entrega del sobre.

	PRO 008 – DISTRIBUCIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

- En estas situaciones no debe reimprimirse un cargo y se procede a un descuento del mensajero: no se confirma la entrega del sobre; Supervisión reporta la falta o la entrega efectiva y genera una SACP; si el resultado de despacho es negativo, se procede a informar al Ejecutivo de cuenta para proceder a una denuncia policial, y se procede con la intervención del mensajero.

Después de terminar el descargo de los “cargos con motivos”, procede a la descarga (cerrar) de los sobres “sin cargo”. Finalmente, el liquidador cierra la guía del mensajero y genera 2 guías, una de cargos y otra de motivos.

5.5.1. SUPERVISION DE MOTIVOS Y CARGOS

a. MOTIVOS


Los motivos entran a Supervisión de Motivos y Cargos, y el liquidador realiza los siguientes pasos:

- Verifica que los cargos y motivos de la guía se encuentren correctamente descargados.
- Accede a la opción “supervisión”, en el SM, para verificar si el detalle de motivos en el sistema coincide con los descargos detallados en la guía de motivos.
- Se realiza el análisis del “flujo lógico”.
- Se hacen las correcciones pertinentes a la guía de motivos.
- Luego de la verificación, el Liquidador de motivos, envía las guías con sus respectivos motivos al área de digitalización.

b. CARGOS

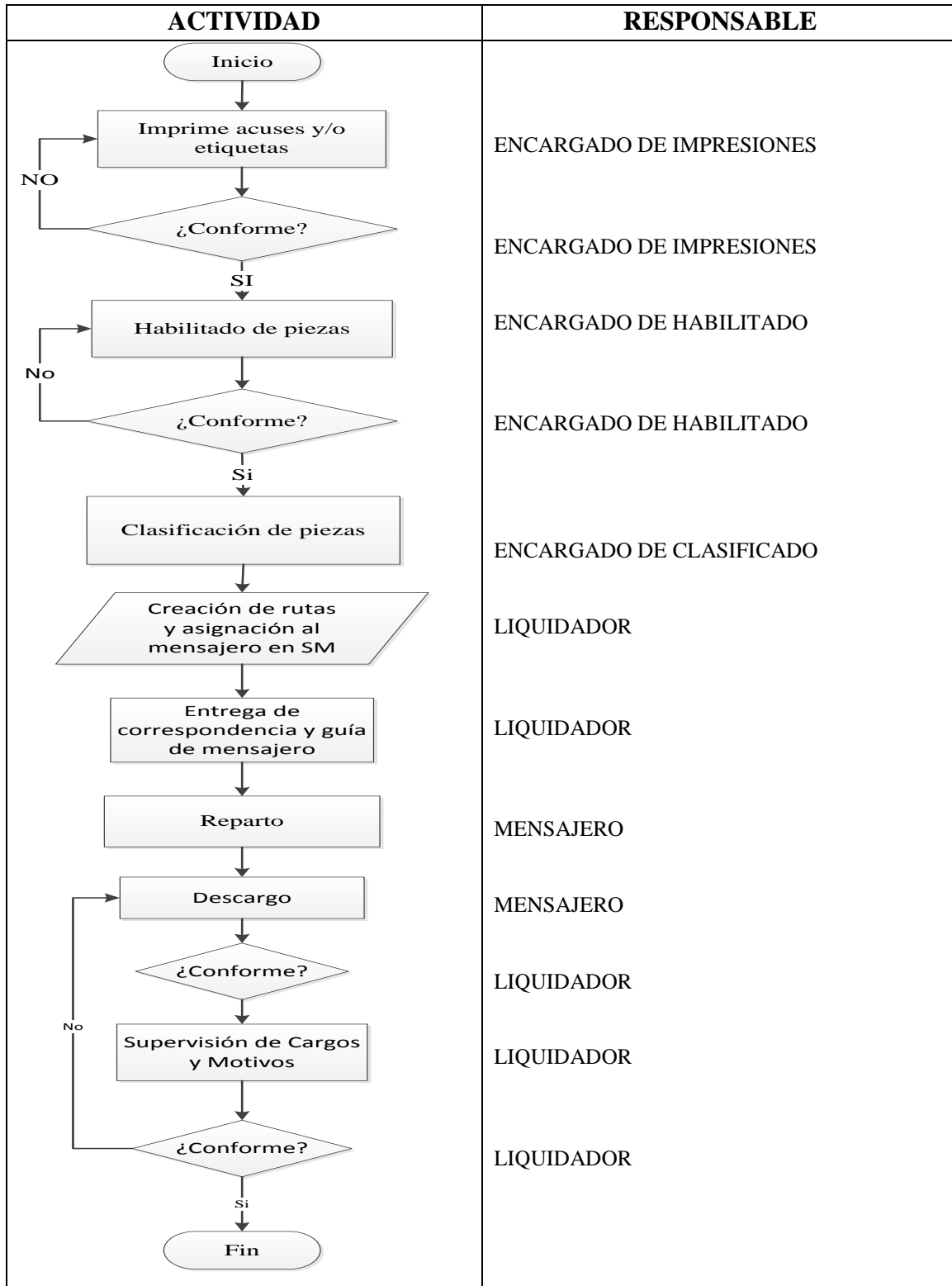
- El Liquidador compara la guía de cargos con la cantidad física de cargos.
- Verifica que el detalle de la guía coincida con el físico.
- En caso de que no coincidan las cantidades físicas con la guía; se realiza una verificación física de los cargos con la finalidad de cuadrar la guía.


Nota: De encontrar incidencias durante el reparto o descargo, se procede a seguir los

	PRO 008 – DISTRIBUCIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

lineamientos del Procedimiento de Acción Correctiva, Preventiva y Servicio no conforme.

6. FLUJOGRAMA



	PRO 009 – CIERRE DEL SERVICIO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Establecer, documentar y mantener el procedimiento para el cierre del servicio de Mensajería.

Este procedimiento es aplicable a todos los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad de RETTOL S.A.C.

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual de Calidad
- Norma ISO 9001:2008
- PRO 003- Procedimiento de Acción Correctiva, preventiva y servicio no conforme

3. DEFINICIONES


OS: Orden de Servicio

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Encargado de Digitalización: Es responsable de la digitalización de los cargos y/o motivos, y de su levantamiento a la plataforma web. Además, mantiene la confidencialidad durante el proceso.

Almacenero: Responsable de embalar las devoluciones y de conservar los materiales en el almacén hasta el momento de su expedición.

Chofer: Responsable de trasladar las devoluciones al cliente con la respectiva guía de devolución.

	PRO 009 – CIERRE DEL SERVICIO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5. DESARROLLO

5.1. Recepción de acuses

El Encargado de Digitalización recibe los cargos y motivos en una jaba con sus respectivas guías.

5.2. Escaneo

El Encargado de Digitalización realiza los siguientes pasos:

- Separa por orden y por cliente (Motivo).
- Escanea los cargos por orden de servicio.
- Comprueba que la imagen y el físico coincidan y sean legibles.


5.3. Cuadre de base de datos

Se cuenta con un reporte mensual que indica la cantidad de todas las órdenes por cada mes.

- En el reporte se extraen los faltantes y luego se exportan las imágenes a la web.
- En el cuadro de las imágenes se procede a indexar los correlativos.
- Las imágenes pasan por un lector de OCR, el cual se encarga de digitar todas las órdenes que se encuentran en blanco.

El Encargado de digitalización realiza el cruce de errores en la opción “digitalización y despacho” y realiza las siguientes acciones:

- En el cuadro se genera un txt con cada N° de orden.
- Ingresa al Sistema de Mensajería (Opción cruce de errores).
- Digita la orden y se procesa para verificar si hay un error en el motivo o cargo que se recepciona de despacho.

	PRO 009 – CIERRE DEL SERVICIO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5.4. Supervisión y control

El Encargado de Digitalización verifica que coincida la cantidad de escaneo versus el físico, así como, el cuadro de todas las órdenes. Finalizado el escaneo, procede a devolver los cargos y motivos al almacén, comunicando esta actividad al Ejecutivo de cuenta a cargo del servicio.

5.5. CIERRE DEL SERVICIO

El Ejecutivo de Cuenta identifica: **Sobres con cargo**, si la cantidad de imágenes enviada a digitalización es igual a la cantidad de la Orden de Servicio; y los **Sobres sin cargo (personalizado)**, si la suma de las entregas y de los rezagos dan igual al tamaño de la Orden de Servicio.

Si el Ejecutivo de cuenta corrobora que los pasos anteriores ocurrieron satisfactoriamente, elabora el archivo de resultados que contiene el reporte con los indicadores del servicio y lo remite por correo electrónico al Cliente. Si el cliente aprueba el archivo de resultados, se procede a la liquidación del servicio. De lo contrario, las observaciones que tenga el cliente serán revisadas por el Gerente Comercial.

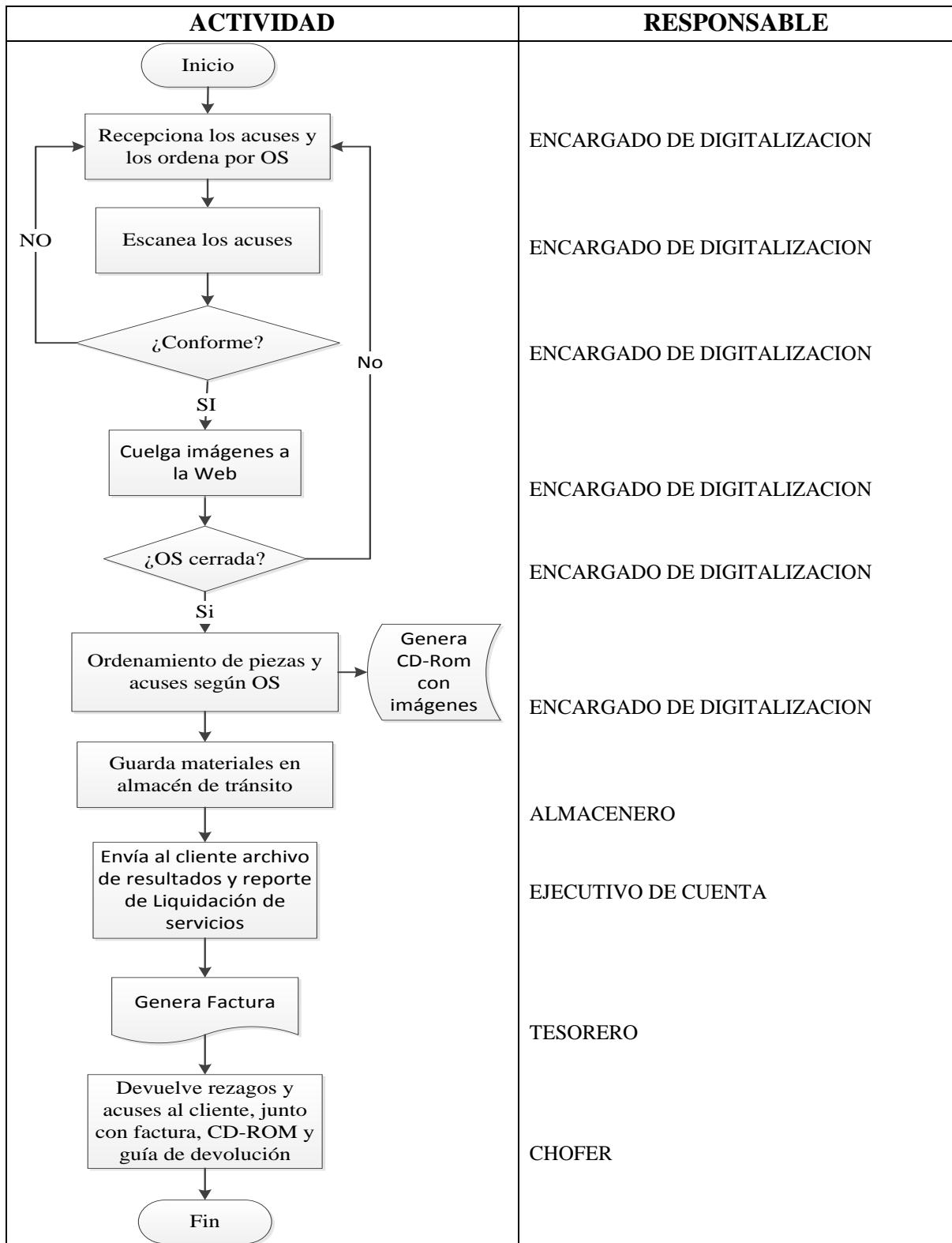
Una vez que el cliente ha aprobado el archivo de resultados, el Ejecutivo de Cuenta elabora la liquidación del servicio, en el que se indica el detalle de los registros distribuidos y rezagados, la tarifa e importe total. Luego, elabora la Guía de devolución, en el que se detalla Cantidad recogida, cargos ejecutados, cantidad de motivos, cantidad de pendientes y el total enviado.


El Ejecutivo de Cuenta envía al Tesorero la liquidación respectiva para que genere la factura. También, envía la Guía de devolución al almacenero, para el embalaje de los rezagos con sus motivos y los cargos de envío.

El Ejecutivo de Cuenta programa con el Encargado del control de Flota la fecha de devolución al cliente.

	PRO 009 – CIERRE DEL SERVICIO	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

6. FLUJOGRAMA



	PRO 010 – SUPERVISIÓN- CONTROL DE CALIDAD AL REPARTO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Establecer, documentar y mantener el procedimiento para el control de calidad del reparto para asegurar que el servicio se desarrolle dentro de los parámetros exigidos por el cliente. Igualmente, identificar las causales de incidencias que se puedan presentar durante el proceso y evitar o disminuir el impacto que estas puedan generar.

Este procedimiento es aplicable a todos los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad de RETTOL S.A.C.

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual de la Calidad
- Norma ISO 9001:2008
- PRO 003- Procedimiento de Acción Correctiva, preventiva y servicio no conforme
- PRO003-FOR001 Solicitud de SACP
- Formato de Supervisión en Campo

3. DEFINICIONES


Queja: Expresión documentada a través de la que se manifiesta disconformidad con un hecho o situación.

Reclamación: Oposición o contradicción que se hace a algo como injusto, o mostrando no consentir en ello.

OS: Orden de Servicio.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Ejecutivo de Cuenta: Responsable de transmitir el reclamo del cliente al Encargado de Servicio al Cliente.

	PRO 010 – SUPERVISIÓN- CONTROL DE CALIDAD AL REPARTO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Encargado de Servicio al Cliente: Responsable de gestionar la resolución de las quejas del cliente, coordinando con los responsables. Así como, de realizar encuestas de satisfacción al cliente, según programación.

Supervisor de Campo: Responsable de programar, dirigir la supervisión y planificar el control de calidad del reparto; también de apoyar al servicio al cliente ante un reclamo, realizando la investigación en campo.

Auditor de campo: Responsable de realizar la verificación del reparto (ejecución del control de calidad), y de la atención inmediata ante cualquier llamada de emergencia. También de informar inmediatamente sobre cualquier incidencia de trabajo y de presentar el informe al cierre de sus labores diarias.

Teleoperadora: Realizar la coordinación y verificación del reparto mediante llamadas a los usuarios, con planilla de registros, y presentar los resultados al Supervisor de Campo.

5. DESARROLLO


El Supervisor de Campo realiza la programación de la supervisión del reparto, del servicio de Mensajería, y opera de la siguiente manera:

5.1. SUPERVISIÓN EN CAMPO

5.1.1. Programación de Supervisión: La auditoría en campo se programa concluida la distribución (servicio de mensajería).

5.1.2. Determinación del Tamaño de la muestra y generación de la Tabla de Muestreo: El total de registros son tabulados, considerando como criterio principal la participación porcentual de registros por distrito, tomando para la muestra aquellos con mayor presencia porcentual.

El Supervisor de Campo determina el tamaño de la muestra, considerando como promedio el 1% del total de la base, luego determina los registros a muestrear. Así, en función de la Tabla de Muestreo procede a determinar los distritos para muestreo. Finalmente, extrae aleatoriamente los registros del Sistema de Mensajería.

	PRO 010 – SUPERVISIÓN- CONTROL DE CALIDAD AL REPARTO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5.1.3. Generación de Formatos para auditoría en campo: Se procesa los registros elegidos para generar los Formatos de Auditoria en Campo y se imprimen en formato pdf.

5.1.4. Muestreo en Campo: El Supervisor de Campo asigna las rutas a los Auditores de campo para la ejecución de la auditoria en campo.

El Auditor de Campo realiza la auditoría en campo, considerando lo siguiente:

- Speech de Auditoría en Campo.
- Muestra física de un ejemplar de la campaña en auditoria.
- Muestra del cargo en imagen. Si la distribución es con cargo.

Con los resultados de la Auditoría en Campo, el Supervisor de Campo procede a la actualización del Registro General de Resultados.

5.1.5. Registro de Incidencias y medidas correctivas: Se declara incidencia a todo hecho que implica una distorsión del servicio brindado, se determina que existe una incidencia en la distribución cuando el porcentaje de efectividad está por debajo del 75%.

Toda incidencia generará por defecto una acción y una medida correctiva con la finalidad de disminuir o evitar el impacto de la misma en el servicio. En ese caso, se utiliza el Procedimiento de acciones preventivas, correctivas y servicio no conforme y Solicitud de SACP.

5.1.6. Análisis de Resultados: Con los indicadores obtenidos se procede analizar los resultados, considerando lo siguiente:

- Eficiencia determinada en la auditoria de Campo
- Zonas con mayor incidencia.

5.1.7 Envío de Resultados de Supervisión: El Supervisor de Campo envía los resultados de supervisión dentro de las 72 horas de concluida la distribución.

	PRO 010 – SUPERVISIÓN- CONTROL DE CALIDAD AL REPARTO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5.2 SUPERVISIÓN POR CALL CENTER

5.2.1 Generación del tamaño de la muestra y de la Tabla de Muestreo

El total de registros son tabulados considerando como criterio principal la participación porcentual de registros por distrito, tomando para la muestra aquellos con mayor presencia porcentual. El Supervisor de Campo determina el tamaño de las muestras, considerando como promedio el 2% del total de la base.

5.2.2. Determinación de registros a muestrear

De acuerdo a la Tabla de Muestreo, el Supervisor de Campo, determina los distritos a muestrear, para ello extrae aleatoriamente los registros (en el SM existe la opción de extracción aleatoria).

5.2.3. Generación de Archivo para auditoría en Call Center

Se procesa los registros elegidos para generar el archivo de Auditoría vía Call Center. Se imprimen los Formatos en formato excel.

5.2.4. Muestreo vía Call Center

El Teleoperador procede a la constatación telefónica, considerando lo siguiente:

- Speech de Auditoría en Call Center.
- Muestra física de un ejemplar de la campaña en auditoría.

5.2.5. Registro de Incidencias y Medidas Correctivas

Se declara incidencia a todo hecho que implica una distorsión del servicio brindado, se determina que existe una incidencia en la distribución cuando el porcentaje de efectividad está por debajo de 65%.

Toda incidencia generará por defecto una acción y una medida correctiva con la finalidad de disminuir o evitar el impacto de la misma en el servicio. Se utiliza el formato y procedimiento de acciones preventivas, correctivas y servicio no conforme.

	PRO 010 – SUPERVISIÓN- CONTROL DE CALIDAD AL REPARTO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

5.2.6. Envío de resultados

El Encargado de Supervisión de Campo envía los resultados a las 72 horas de concluida la distribución.

Nota: La constatación vía Call Center se programa concluida la distribución.

5.3. SUPERVISIÓN POR RECLAMO

Luego de recibir la notificación de incidencia (reclamo), por parte del Encargado de servicio al cliente, el Supervisor de Campo determina toda la información concerniente a lo siguiente:

- Datos completos de la persona que ingresa el reclamo (Nombre y Dirección)
- Contexto del reclamo
- Descripción del producto en reclamo

El Supervisor de campo asigna al auditor que tendrá a cargo la revisión del reclamo y le hace entrega de lo siguiente:

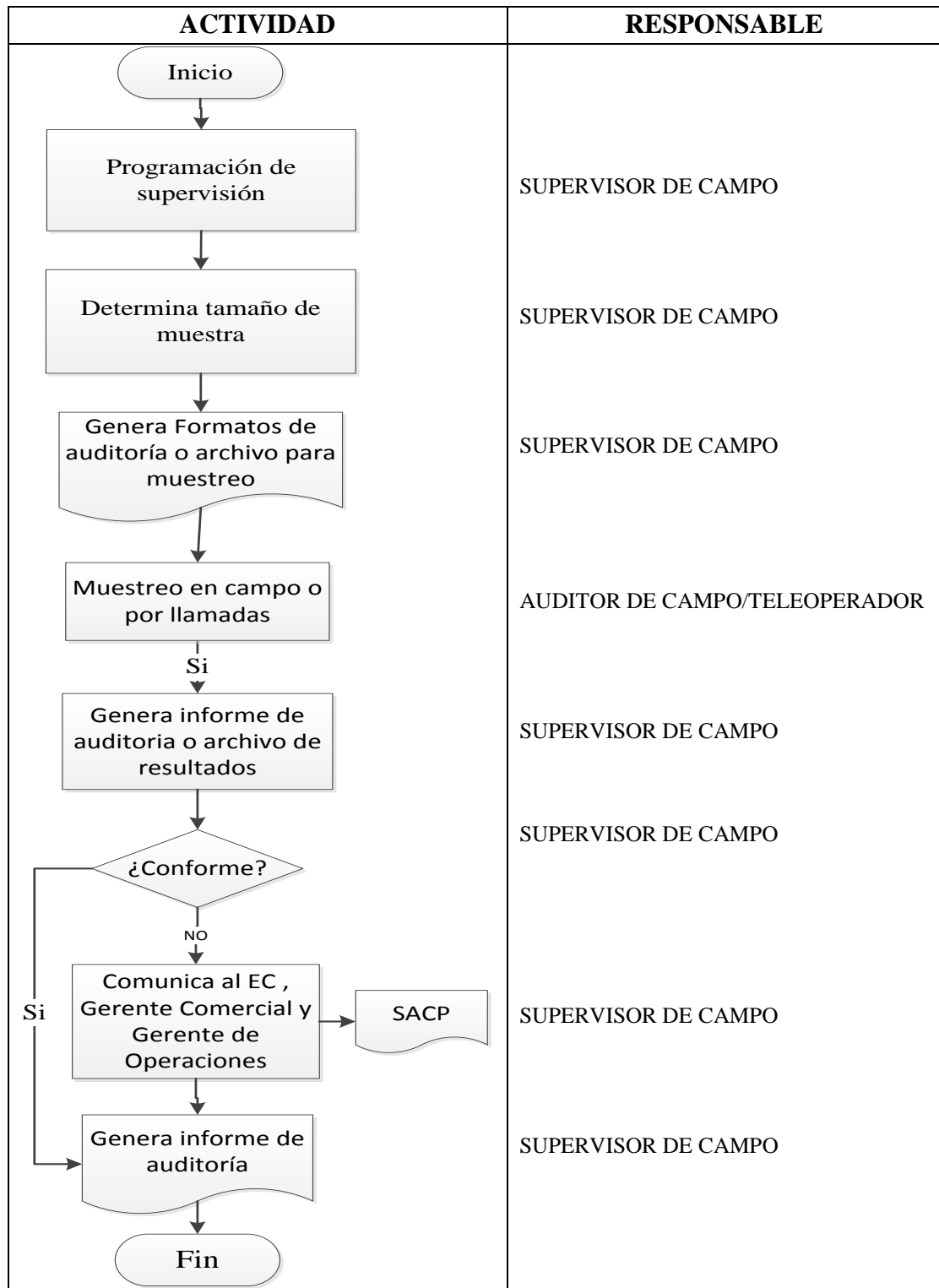
- Entrega de toda la información referente al reclamo.
- Entrega de un ejemplar del producto en reclamo.
- Entrega del cargo de entrega en imagen.


El Supervisor de campo emite el informe de Auditoría, finalizada la indagación en campo y considerando: los pormenores de la gestión propia de la auditoría realizada y la determinación, si el reclamo Procede o No Procede.

El envío de los resultados de la supervisión por reclamo no debe sobrepasa las 24 horas de recibido el reclamo.

	PRO 010 – SUPERVISIÓN- CONTROL DE CALIDAD AL REPARTO	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

6. FLUJOGRAMA



	PRO 010 – SUPERVISIÓN- CONTROL DE CALIDAD AL REPARTO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Anexo N°1.- Speech de Auditoría en campo

Argumento	<p>El motivo de mi visita es para confirmar que el catálogo..... a nombre del Sr(a) haya llegado a este domicilio el día XX (mostrándole el ejemplar)</p> <p>Si la persona que nos atiende refiere que :</p> <p>Si Recibió, damos conformidad en nuestro formato</p> <p>No Recibió, solicitamos que por favor pregunte a otra persona del domicilio que pueda confirmar</p> <p>No Sabe Si Recibió, solicitamos que por favor pregunte a otra persona del domicilio que pueda confirmar</p> <p>Si acaso no desea contestar procedemos a retirarnos</p>
Despedida	<p>Procedemos a despedirnos, cordialmente, agradeciendo por la atención brindada solicitando la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de la persona que nos atiende - Parentesco con el titular - Confirmación sobre la residencia del titular <p>Asimismo consignando en nuestro formato las características del inmueble</p>
Saludo	<p>Señor(a) Buenos días Mi nombre es..... de la empresa.....</p>


TABLA DE RESULTADOS

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
SI	SI RECIBIÓ
NO	NO RECIBIÓ
AU	AUSENTE – NADIE EN CASA
MT	REZAGADO
NS	NO SABE SI RECIBIÓ

	PRO 010 – SUPERVISIÓN- CONTROL DE CALIDAD AL REPARTO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Anexo N°.- 2 Formato de Registro de Call Center

NUMORDEN	DS CDIRECCI	DS CD ESTINA	CO DP OSTAL	DD IR PROV	NUMC UA DR AN	DE MP RE SA	CO DM AE ST RO	CO DM OTI VO	FH_D ES CA RG	TE LF FI JO	TI PC A M PA	ME NS AJ ER O	FE CH AD ES PA	FE CS AL ID A	F E C M O V	N U M R U T A	G E S T I O N	C O D I G O	C O N T A C T O	P A R E N T E S C O	O B S E R V A	O B S E R V A 2	O P E R A D O R	F E C H L L A M A	

	PRO 010 – SUPERVISIÓN- CONTROL DE CALIDAD AL REPARTO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

Anexo N°3.- Informe de Supervisión por Reclamo

Informe de Supervisión por Reclamo Nro. 9999/99/2015

De : _____

Para : _____

Asunto : No Recepción de Catálogo _____

De acuerdo al reclamo Nro. 9999/99/2015 se procede a realizar la verificación domiciliaria al Sr(a):

_____ (Nombre del Titular del Reclamo), respecto a la No

Entrega del catálogo _____

Persona de Contacto: _____

No Atendieron	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------

Parentesco:

TITULAR	<input type="checkbox"/>
CONYUGUE	<input type="checkbox"/>
PADRE / MADRE	<input type="checkbox"/>
HIJO / HIJA	<input type="checkbox"/>
PRIMO / PRIMA	<input type="checkbox"/>
OTROS	<input type="checkbox"/>

Descripción del Domicilio

	Pisos	Color	Puerta
1. Casa	1. Uno	1. Verde	1. Madera
2. Dpto.	2. Dos	2. Crema	2. Vidrio
3. Edificio	3. Tres	3. Amarillo	3. Metal
4. Quinta	4. Cuatro	4. Cemento	
5. Tienda	5. Cinco	5. Ladrillo	

Gestión de Auditoria

Conclusión

Reclamo Procedente	Reclamo No Procedente
--------------------	-----------------------

Firma del Supervisor

Firma del Contacto

	PRO 011 – MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO A EQUIPOS DE CÓMPUTO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Establecer, documentar y mantener el procedimiento para realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de los Equipos de Cómputo de RETTOL S.A.C. con la finalidad de asegurar el correcto funcionamiento de los equipos y la continuidad del servicio.

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Manual de la Calidad
- Norma ISO 9001:2008
- Formato de mantenimiento
- PRO011 –FOR 001 Cronograma de Mantenimiento Preventivo

3. DEFINICIONES

Mantenimiento: Consiste en la revisión de ciertos aspectos, tanto de hardware como de software en un PC. Estos influyen en el desempeño fiable del sistema, en la integridad de los datos almacenados y en un intercambio de información correcta, a la máxima velocidad posible dentro de la configuración óptima del sistema.


Equipos de cómputo: Son las partes físicas que componen un computador, como hardware, por ejemplo: case, discos duros, bancos de memoria, etc.

Software: Se denomina software a todos los componentes intangibles de una computadora, es decir, al conjunto de programas y procedimientos necesarios para hacer posible la realización de una tarea específica, en contraposición a los componentes físicos del sistema (hardware).

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Encargado de Soporte Técnico: Es responsable de la ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo; de la actualización del inventario del equipo de cómputo y sus periféricos, de las áreas operativas y administrativas de la empresa; del diagnóstico de condiciones generales y del archivo de los registros en el formato de mantenimiento preventivo y correctivo.

Jefe de Sistemas: Responsable de realizar la programación del mantenimiento preventivo

	PRO 011 – MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO A EQUIPOS DE CÓMPUTO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

y correctivo de los equipos de cómputo.

5. DESARROLLO

5.1. Mantenimiento preventivo

La finalidad es prevenir y minimizar la probabilidad de fallas, mediante el reemplazo o ajuste de aquellos elementos de mayor desgaste o uso en los equipos.

Este servicio se brinda como mínimo 3 veces al año por equipo, en el caso de requerimientos o a pedido de servicios puntuales.

El Jefe de Sistemas elabora el cronograma de mantenimiento preventivo y lo difunde a las diferentes áreas, a través de correo electrónico.

El Encargado de Soporte técnico se acerca a y coordina con el encargado del área para realizar el mantenimiento.


Las rutinas de mantenimiento a realizar varían de acuerdo al tipo de equipos, sin embargo, en forma general deberán cubrir los siguientes aspectos:

a. CPUs:

- Revisión del log de errores
- Desmontaje, limpieza interna, aspirado, verificación de tarjetas, limpieza de *drives*, limpieza externa
- Limpieza y revisión de teclado
- Limpieza y revisión de monitor
- Desfragmentación, *Scan disk* y diagnósticos del fabricante

b. IMPRESORAS

- Aspirado, limpieza interna y externa
- Revisión y alineamiento de cabezal (sólo en impresoras de inyección de tinta).
- Limpieza de fusor, termistor, *pick up rollers*.
- Pruebas de impresión

	PRO 011 – MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO A EQUIPOS DE CÓMPUTO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

c. UPS

- Desarmado
- Revisión de baterías
- Revisión de: placa electrónica de control, placa electrónica de poder
- Calibración general (si lo requiere)
- Pruebas de funcionamiento

d. ANTIVIRUS

- Instalación y Configuración
- Actualización Periódica
- Revisión y comprobación en los equipos

El Encargado de Soporte Técnico registra los detalles de lo realizado en el formato de mantenimiento. Finalmente, en señal de conformidad, el usuario firma formato de mantenimiento con el detalle de lo realizado.


En caso de que el Encargado de Soporte Técnico detecte un daño o desperfecto que amerite remplazo o compra de piezas y/o accesorios en la ejecución del mantenimiento, será necesario realizar un mantenimiento correctivo. Para esto, el Jefe de Sistemas levantará un reporte técnico del diagnóstico, que justifique la compra de las partes o accesorios dañados o en mal estado.

5.2. Mantenimiento correctivo

Todo usuario deberá de solicitar la atención de emergencia ante un desperfecto presentado, en cualquier equipo de la empresa.

El usuario comunica al área de Sistemas la falla operativa del equipo de cómputo, vía mail y/o telefónica; para este servicio se requerirá realizar una solicitud de servicio vía mail.

El Encargado de Soporte Técnico revisa la falla operativa. Si se resuelve la falla operativa, se elabora el informe de lo realizado en el formato de mantenimiento. El Usuario firma el formato del mantenimiento en señal de conformidad.


	PRO 011 – MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO A EQUIPOS DE CÓMPUTO	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

De no resolverse la falla, el Encargado de Soporte Técnico elabora el formato de baja del equipo y lo envía al Encargado de Abastecimiento, con copia al Gerente de Administración y Finanzas para su evaluación respectiva.

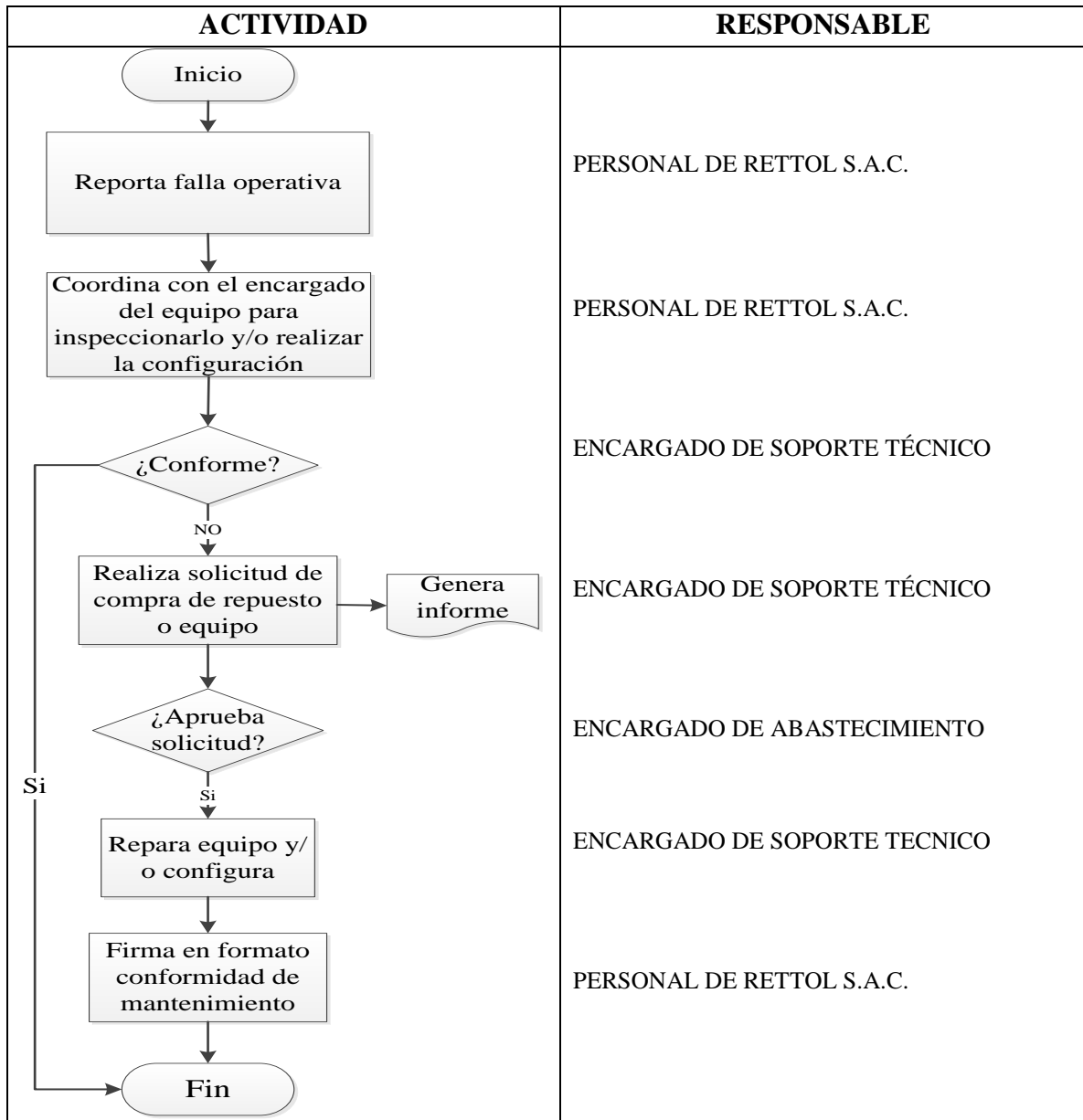
El Encargado de Soporte Técnico recibe el equipo y/o parte y procede a configurarlo, terminada la configuración elabora el informe de lo realizado. El Usuario firma formato del mantenimiento, en señal de conformidad.


El Encargado de Soporte Técnico realiza las siguientes recomendaciones:

- No ingerir alimentos y bebidas en el área donde utilice equipo de cómputo.
- No apagar la computadora sin antes salir adecuadamente del sistema.
- Hacer buen uso de los recursos de cómputo.
- Realizar respaldos de información crítica periódicamente.
- Consultar con el personal de Soporte Técnico cualquier duda o situación que se presente con el equipo de cómputo.
- Cuidar las condiciones físicas de limpieza donde se encuentre el equipo.

	PRO 011 – MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO A EQUIPOS DE CÓMPUTO	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

6. FLUJOGRAMA – Mantenimiento Correctivo



	PRO 012 – REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Asegurar la conveniencia, eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad de RETTOL S.A.C., a través de una revisión periódica del mismo.

Inicia con la programación, análisis y verificación de los criterios e información para la revisión por parte del Gerente General, de todos los procesos que conforman el sistema de gestión de la calidad, y finaliza con la elaboración del acta.

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Manual de Calidad

Manual de procedimientos

PRO012 – FOR 001 Acta de reunión-revisión por la Alta Dirección

3. DEFINICIONES

Revisión: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación, y eficacia del tema objeto de la revisión, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos.


4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Representante de la Dirección: Consolidar la información sobre el SGC y hacerle entrega a la Dirección.

Gerente General: Realizar la revisión del SGC

5. DESARROLLO

El Representante de la Dirección solicita mensualmente a los Encargados y Gerentes de área la información relacionada con el seguimiento del sistema para la preparación del informe, lo que incluye:

	PRO 012 – REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

- Resultados de las auditorías internas
- Retroalimentación del cliente
- Desempeño de los procesos
- Acciones correctivas y preventivas
- Seguimiento de las revisiones por la Dirección
- Cumplimiento de política y objetivos
- Recomendaciones para la mejora
- Cambios que puedan afectar al SGC

Los resultados de la revisión incluirán todas las decisiones y acciones relacionadas con:


- La mejora de la eficacia del SGC y sus procesos.
- La mejora en el producto basado en los requisitos del cliente.
- La mejor disposición de recursos para el SGC.

El Representante de la Dirección programa mínimo una vez al año, después de haber realizado el ciclo de auditorías internas y seguimiento a los procesos, la revisión por la dirección en presencia de los Gerentes de área en una reunión.

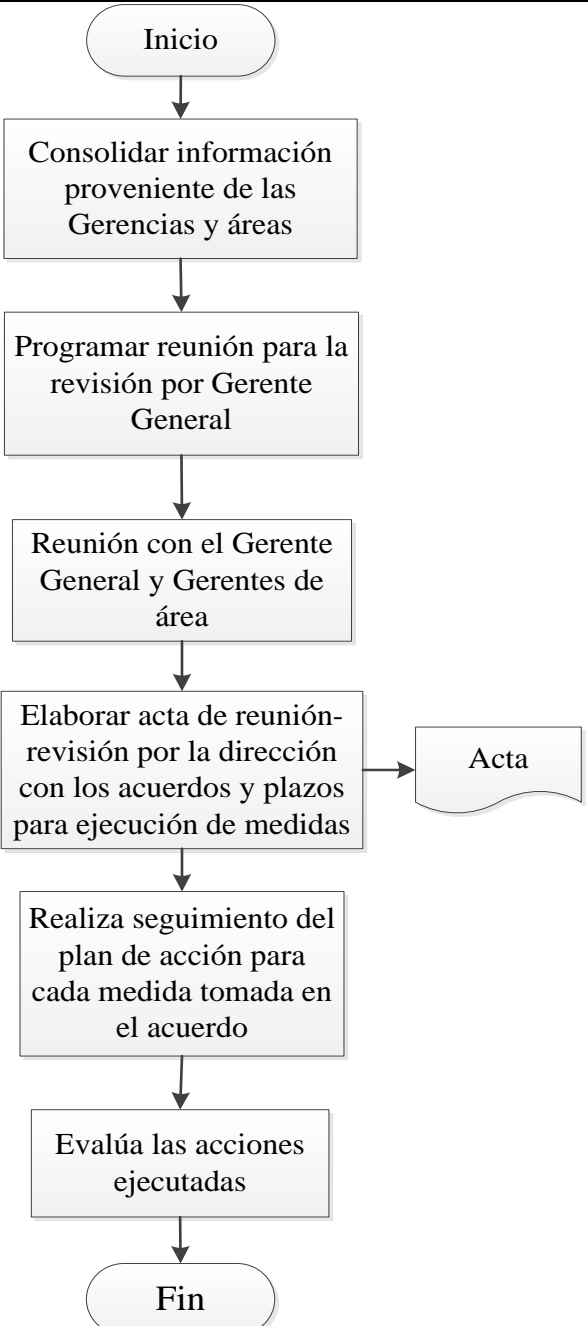
En el acta se enumeraran los temas tratados, las decisiones tomadas, los responsables designados y el tiempo límite para la ejecución de estas acciones.


Como resultado de cada revisión, por parte del Gerente General, el Representante de la Dirección elaborará el Acta, efectuando el seguimiento de las decisiones y acciones tomadas, y a modo de informar a las gerencias y al personal involucrado en el SGC sobre su cumplimiento.

Los acuerdos y propuestas de mejora derivados de esta reunión serán registrados por el Representante de la Dirección, en el Acta donde detallara la fecha y lugar de la revisión.


	PRO 012 – REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG


6. FLUJOGRAMA

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A1[Consolidar información proveniente de las Gerencias y áreas] A1 --> A2[Programar reunión para la revisión por Gerente General] A2 --> A3[Reunión con el Gerente General y Gerentes de área] A3 --> A4[Elaborar acta de reunión-revisión por la dirección con los acuerdos y plazos para ejecución de medidas] A4 --> A5[Realiza seguimiento del plan de acción para cada medida tomada en el acuerdo] A5 --> A6[Evalúa las acciones ejecutadas] A6 --> Fin([Fin]) A4 --> Acta[Acta] </pre>	
	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
	GERENTE GENERAL, GERENTES DE ÁREA Y REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN


	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

ANEXOS

		PRO 001-FOR001 Lista Maestra de Documentos Interos del SGC						VERSION 001		
Fecha Entrega Doc.	Nombre del Documento	Código	Nombre			Lugares de Distribución		Fecha de Origen	Fecha Última Revisión	Versión
			Elabora	Revisa	Aprueba	Nombre	Cargo			

		PRO 001-FOR002 Listado de Distribución de Copias Controladas						VERSION 001	
---	--	---	--	--	--	--	--	--------------------	--

N°	Código	Nombre	Versión	Fecha de emisión	Área	Responsable	Fecha de entrega	Firma


	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

			PRO001-FOR003 Listado de Control de Registros				VERSIÓN 001	
N°	Código	Nombre del documento	Ubicación	Recuperación	Tiempo de retención		Disposición final	
					Activo	Inactivo		

	PRO 001-FOR004 Listado de Control de Documentos Externos	VERSION 001
---	---	--------------------

Tipo	Nombre del documento	Medio en que se encuentra	Ubicación	Responsable

	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

	PRO002-FOR001 Plan de Auditoria	VERSION 001
---	--	--------------------

Objetivo:


Fecha de Elaboración:


Alcance:

Fecha de Modificación:

Nro.	Tipo Auditoría	Área/Proceso	Responsable	Programación												Equipo Auditor	Estado	
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			


Firma:


	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG


	PRO002-FOR002 Cronograma de Auditoria	VERSION 001
	Objetivo:	
Alcance:		
Criterios:		
Técnicas y Procedimientos:		
EQUIPO AUDITOR: Líder Equipo Auditor: Auditor 1 Auditor 2 Auditor3		
Fecha:		Hora:
Reunión de apertura:		Hora:
Reunión de cierre:		Hora:
Exclusiones:		

PROCESO Y/O ACTIVIDAD	REQUISITO POR AUDITAR	AUDITADO CARGO Y NOMBRE	AUDITOR	FECHA	HORA	ÁREA/ PROCESO

OBSERVACIONES:

	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

	PRO002- FOR004 Registro de Auditorías	VERSION 001				
NOMBRE DE LOS AUDITORES		ÁREAS A LAS QUE PERTENECEN				
FECHAS DE AUDITORÍAS	PROCESOS/ ÁREAS AUDITADAS	NOMBRES DE LOS RESPONSABLES DE LOS Y/O ÁREAS AUDITADAS				
N° DE NO CONFORMIDADES	INFORMACIÓN A ADJUNTAR					
PLAN DE ACCIÓN PARA CIERRE DE NO CONFORMIDADES						
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD		CAUSAS DE LA NO CONFORMIDAD				
DESCRIPCIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS	NOMBRE DEL RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN*			R	REALIZADA
		DÍA	MES	AÑO	P	PENDIENTE
					E*	EN EJECUCIÓN
RESPONSABLE DEL REGISTRO	FECHA	FIRMA		CARGO		

	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

	PRO003-FOR001 Solicitud de SACP	VERSIÓN 001
---	--	--------------------

PROCEDENCIA	Auditoría Interna: Hallazgo de Personal: _____	Producto/Servicio no conforme: _____ Queja/Reclamo: _____
--------------------	---	--

Fecha:


Emisor: _____ Responsable: _____

I.	Acción Inmediata	Nombre del Responsable	Fecha	
II.	Análisis de causas	Nombre del Responsable	Fecha	
III.	Análisis correctiva/preventiva	Nombre del Responsable	Fecha	
IV.	Verificación de las acciones correctiva/preventiva implementadas	Cumplimiento		Evidencia Objetiva
		SI	NO	PARCIAL
V.	Evaluación de la efectividad de las acciones implementadas	Cumplimiento		Evidencia Objetiva
		SI	NO	PARCIAL


CIERRE DE LA NO CONFORMIDAD


No Conformidad: _____ Cerrada: _____ Se mantiene: _____

NUEVA ACCIÓN	Fdo.: Fecha:
¿Procede? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N° nuevo Informe: _____	

 RETTOL S.A.C. <i>Confianza Postal</i>	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
			Revisado	RD
			Aprobado	GG

 RETTOL S.A.C. <i>Confianza Postal</i>		PRO004-FOR001 Ficha de Proveedores					VERSION 001	
Empresa	RUC	Teléfono	Celular	Contacto	E-mail	Producto/Servicio	Condición de pago	Presentación

 RETTOL S.A.C. <i>Confianza Postal</i>		PRO004-FOR002 Selección y Evaluación de proveedores			VERSION 001
Criterio	Factor	Evaluación			Calificación Ponderada =(factor x evaluación)
		Prov.1	Prv.2	Prov.3	
Crédito	0.50				
Precio	0.25				
Plazo de Entrega	0.15				
Stock de Productos	0.15				
Evaluación final					Promedio de Calificación


	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG


	PRO004-FOR003 Registro de interrupción del servicio				VERSION 001		
	Proveedor	RUC	Teléfono	Contacto	E-mail		
Registro de Incidentes							
Fecha del Incidente	Descripción del Incidente	Hora de Inicio	Hora de Término	Acción a seguir	A quién se informó	Obs.	N° Reclamo
Total acumulado de interrupciones							


	PRO005-FOR001 Requerimiento de personal			VERSION 001	
	<p>NOMBRE DEL SOLICITANTE:..... AREA SOLICITANTE:</p> <p>PUESTO REQUERIDO:.....PLAZO DEL REQUERIMIENTO :.....</p> <p>LUGAR DE TRABAJO:.....ADJUNTO PERFIL PUESTO:</p>				
I <u>FUNCIONES DEL PUESTO</u>					


II <u>HORARIO DE TRABAJO</u>					
	DIAS	MAÑANA	TARDE	NOCHE	
	LUNES A VIERNES				
	LUNES A SÁBADO				
	SABADO				
III <u>TIPO DE TRABAJO</u>					
CONTRATO ()		EVENTUAL ()		PARTIME ()	
IV <u>OBSERVACIONES</u>					


_____		_____		_____	
V.B SOLICITANTE		V.B GERENTE DEL AREA		V.B GERENTE GENERAL	


	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

	PRO005-FOR002 Perfil de Puesto	VERSION 001
IDENTIFICACIÓN GENERAL		
CARGO:		
DEFINICIÓN DEL CARGO		
LÍNEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN		
REPORTA A		
SUPERVISA A		
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON		
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON		
FUNCIONES DEL CARGO		
COMPETENCIAS DEL CARGO		
NIVEL DE EDUCACIÓN		
FORMACIÓN BÁSICA		
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
INFORMÁTICA		
CAPACIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES		

	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

		PRO005-FOR003 Verificación domiciliaria		VERSION 001	
DATOS PERSONALES					
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		PUESTO	
DIRECCIÓN					
AV./CA/JR/PJE./MZ./LT.		N°	URB./AAHH	DISTRITO	
REFERENCIA DE DIRECCIÓN					
N° DE PISOS	COLOR DE PAREDES EXTERNAS	CARACTERÍSTICA PUERTA	VENTANAS		
DATOS DE CONSULTADO					
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE 1	NOMBRE 2		
PARENTESCO					
TITULAR	PADRE/MADRE	HIJO (A)	OTROS (Especifique)		
CONYUGE	HERMANO	TIO (A)			
SITUACION DOMICILIO					
ALQUILADO	FAMILIAR	PROPIO	TIEMPO DE RESIDENCIA		
DATOS DEL VERIFICADOR					
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		PUESTO	
Firma y DNI			Firma y DNI		
CONSULTADO			VERIFICADOR		


	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

	PRO006-FOR002 Formato Necesidad, identificación y evaluación de la capacitación	VERSION 001
---	--	--------------------

SUSTENTO DE LA NECESIDAD DE LA CAPACITACION		EFICACIA DE LA CAPACITACION	
A.	Elevar el nivel de competencia/El perfil lo requiere.	3	Capacitación eficaz, todos aplican eficazmente el conocimiento adquirido.
B.	Mejora del servicio.		
C.	Elevar el nivel del personal que ha obtenido una baja calificación en la evaluación correspondiente.		
D.	Ingreso de nuevo personal.	2	Capacitación medianamente eficaz solo algunos aplican lo aprendido en forma efectiva.
E.	Objetivos de la calidad.		
F.	Otros		
		1	Capacitación ineficaz no aplican eficazmente lo aprendido

(*) Si la eficacia de la capacitación tuvo como resultado una puntuación de 1 y 2 se requerirá tomar acción.

REQUERIMIENTO				REALIZACION		EVALUACIÓN			
Capacitación requerida	Sustento de la necesidad	Dirigida a	Fecha programada	Duración	Fecha de Capacitación	Eficacia	Observaciones / Acciones a tomar (*)	Fecha de evaluación	Evaluated por

	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

	PRO 007-FOR-001 Informe de Control de Calidad a Material Recepcionado	VERSION 001
---	--	--------------------

INF. N°:

De :
 Para :
 Asunto y Fecha :

Procedimos a dar inicio con nuestro muestreo habitual, que consiste con la toma de muestra de una unidad de empaque considerando lo siguiente:


- Conteo de 01 paquete.
- Toma de peso del producto neto.
- Toma de peso de las piezas que participan del envoltorio del producto.
- Determinación del tamaño de muestra (20%) sobre lo que indica la guía de recepción del producto.
- Con la determinación del tamaño de la muestra se procede a la elección física aleatoria de las unidades y el pesaje de la misma.
- Con la información de la unidad muestra y del total de la muestra procedemos al registro en nuestro formato de control, con lo que se emite un estimado de la probabilidad de excedente o faltante, el mismo que se actualiza al termino de nuestro proceso de Habilitado, siendo el registro el siguiente:

NOMBRE DEL SERVICIO:

Descripción	Peso
cinta	

Tamaño de muestra: _____
 % Total de la muestra: _____

Material recepcionado		
1 paquete	Cantidad	Peso


	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG


<<Continuación>>


N° de pqts	Q_pqt (según guía)	Peso x pqt/kgr	Peso - envoltura	Q_pqt evaluados (según el conteo manual)	Q_pqt (según el conteo manual)
1					
2					
N°					

CONCLUSION:


Excedente / Faltante	% Representa	% Excedente / Faltante	Excedente / Faltante- Promedio


	PRO007-FOR002 Registro de Material recepcionado				VERSIÓN 001
	Día	Lugar	Cliente	Guía	Descripción

	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

		PRO 007-FOR-003 Registro de quejas y reclamos					VERSIÓN 001
Servicio	N° OS	Correlativo	Reclamo/ Queja	Fecha	Nombre del Contacto	Nombre EC a Cargo	Observación

		PRO 006-FOR001 Programa de Capacitación						Versión 001
Responsable del registro:						Fecha de Aprobación:		
Tema de la Capacitación	Nombre del Capacitador	Área/Proceso	Fecha de realización	Obs.	Lugar	Duración Hs.	Nombre del Puesto	Cantidad de Personal
Total Horas de Capacitación:						Total de Personal afectado:		

	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

	PRO007-FOR-004 Cuestionario de medición de la Satisfacción del Cliente	VERSIÓN 001
---	---	--------------------


Nombre del tipo de servicio que le brindamos: _____

EVALUACIÓN GENERAL

Rellene el siguiente formulario indicando su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a las mejores empresas del sector y la empresa **RETTOL S.A.C.** Marque con un círculo el número que a su concepto representa la calificación adecuada, considerando 1 como la menor calificación y 7 como la mayor calificación. Muchas gracias por su participación.

I. PERCEPCIONES

1.	RETTOL S.A.C. cuenta con un equipamiento de aspecto moderno.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Las instalaciones físicas de RETTOL S.A.C. son visualmente agradables.	1	2	3	4	5	6	7
3.	El personal que realiza los envíos en RETTOL S.A.C. tiene apariencia cuidadosa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	En RETTOL S.A.C., el material asociado con el servicio (como los folletos, brochure, página web) es visualmente atractivo.	1	2	3	4	5	6	7
5.	RETTOL S.A.C. cumple con todo lo ofrecido.	1	2	3	4	5	6	7
6.	El personal de RETTOL S.A.C. muestra sincero interés en resolver los problemas del cliente.	1	2	3	4	5	6	7
7.	RETTOL S.A.C. realiza las cosas bien a la primera oportunidad.	1	2	3	4	5	6	7
8.	RETTOL S.A.C. lleva a cabo el servicio en el tiempo pactado.	1	2	3	4	5	6	7
9.	RETTOL S.A.C. pone énfasis por lograr un servicio con el mínimo de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10.	El EC de RETTOL S.A.C. le comunica con exactitud cómo se llevarán a cabo los servicios y reportan oportunamente las incidencias.	1	2	3	4	5	6	7
11.	El personal de RETTOL S.A.C. le proporciona un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7
12.	El personal de RETTOL S.A.C. siempre está dispuesto a ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7
13.	El EC de RETTOL S.A.C. siempre tiene tiempo disponible para atender sus consultas.	1	2	3	4	5	6	7
14.	¿Cuándo ustedes tienen algún tipo de inconveniente o problemas, RETTOL S.A.C. tiene una actitud comprensiva y/o empática frente a esto?	1	2	3	4	5	6	7
15.	Se siente seguro de sus envíos con RETTOL S.A.C.	1	2	3	4	5	6	7
16.	El personal es cortés al entregar los sobres o documentos.	1	2	3	4	5	6	7
17.	El personal tiene el conocimiento necesario para atender las consultas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18.	RETTOL S.A.C. le proporciona atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7
19.	RETTOL S.A.C. tiene unos horarios convenientes para su servicio.	1	2	3	4	5	6	7

	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11- 2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

<<Continuación>>

20.	El personal de RETTOL S.A.C. se preocupa por conocer sus necesidades.	1	2	3	4	5	6	7
21.	RETTOL S.A.C. tiene como prioridad los intereses de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22.	RETTOL S.A.C. comprende sus necesidades específicas cuando le ofrece algún servicio.	1	2	3	4	5	6	7

II. EXPECTATIVAS

1.	Que la empresa cuente con un equipamiento de aspecto moderno	1	2	3	4	5	6	7
2.	Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente agradables.	1	2	3	4	5	6	7
3.	El personal de la empresa que realiza los envíos tienen apariencia cuidadosa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Que el material de la empresa asociado con el servicio (como los folletos, brochure, página web) es visualmente atractivo.	1	2	3	4	5	6	7
5.	La empresa cumpla con todo lo ofrecido.	1	2	3	4	5	6	7
6.	El personal de la empresa muestre sincero interés en resolver los problemas del cliente.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Que la empresa realice las cosas bien a la primera oportunidad.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Que la empresa lleve a cabo el servicio en el tiempo pactado.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Que la empresa ponga énfasis por lograr un servicio con el mínimo de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Que el personal de la empresa le comuniquen con exactitud cómo se llevarán a cabo los servicios y reportan oportunamente las incidencias.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Que la empresa le proporcione un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Que el personal de la empresa siempre esté dispuesto a ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Que el personal de la empresa siempre tenga tiempo disponible para atender sus consultas.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Que la empresa tenga una actitud comprensiva y/o empática frente a los problemas o inconvenientes del cliente.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Sentir seguridad de sus envíos con la empresa contratada.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Que el personal sea cortés al entregar los sobres o documentos.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Que el personal tenga el conocimiento necesario para atender las consultas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Que la empresa le proporcione atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Que la empresa tenga unos horarios convenientes para ofrecer el servicio.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Que el personal de la empresa se preocupe por conocer sus necesidades.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Que la empresa tenga como prioridad los intereses de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Que la empresa comprenda sus necesidades específicas cuando le ofrezca algún servicio.	1	2	3	4	5	6	7

SI TIENE OBSERVACIONES O SUGERENCIAS SERAN BIENVENIDAS

	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

	PRO 008-FOR001 Formulario Control de Calidad de Habilitado	VERSION 001
---	---	--------------------

O/S :

FECHA DEL CONTROL:

PRODUCTO:

PROCESOS:

CICLO:

TOTAL DE HABILITADORAS:


TOTAL DE ENVIOS:


N° ENVIOS X HABILITADORAS :

TOTAL DE ENVIOS PARA MUESTRA

N° ENVIOS AUDITADOS X HABILITADORAS :

ORD	CODIGO DE HABILITADORA	CORRELATIVO	N° DE ENVIOS AUDITADOS	N° DE ENVIOS CORRECTOS	N° DE ENVIOS	TIPO DE INCIDENCIA	OBSERVACIONES
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

	MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
		Revisado	RD
		Aprobado	GG

	PRO 12- FOR 001 Acta de Revisión por la Dirección		VERSION 001
Fecha		Hora de Inicio	
PARTICIPANTES			
Nombres		Cargo	Firma
ASPECTOS			
Mejoras del Sistema de Gestión de Calidad y desempeño de sus procesos			
Política, Objetivos de la Calidad e Indicadores de Gestión			
Indicadores de gestión y desempeño de procesos vigentes			
Análisis de los causas de no conformidades y conclusiones sobre la efectividad de las acciones correctivas y preventivas tomadas			
Resultado de auditorias			
Consolidado de acciones correctivas y preventivas			
Retroalimentación de Clientes			
Reclamos y Sugerencias			

Evaluación satisfacción del Cliente			
Cambios que pueden afectar al sistema			
Necesidad de Recursos			
Recomendaciones para la Mejora			
Otros			
ACUERDOS			
N°	Responsable	Actividad	Fecha de Compromiso
CONCLUSIONES			
TABLA DE CONTENIDOS PRÓXIMA REUNIÓN EXTRAORDINARIA			

		MAN 003- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				Ver y Fecha	01/ 17-11-2016
						Revisado	RD
						Aprobado	GG
		FOR-002 Matriz de Identificación de Requisitos del Servicio/Producto				VERSION 001	
ALCANCE: Ventas, tratamiento, distribución, cierre y servicio al cliente.							
Proceso/Subproceso/producto:		Proceso de distribución-Subproceso de¹²					
Nº	Requisitos de conformidad	No conformidad	Criterio de aceptación	Responsable del Control de Calidad	Responsable del tratamiento	Tratamiento del producto no conforme	Responsable del registro del Producto no Conforme (PNC)
1							
2							
3							
4							

Dónde:

No conformidad: Se debe definir cuando el requisito se convierte en una no conformidad.

Criterio de aceptación: Se define el criterio que me indica que el cumplimiento del requisito es conforme.

Responsable del Control de calidad: Designar a la persona que revisará el cumplimiento de los requisitos.

Responsable del tratamiento: Responsable del tratamiento que siga la no conformidad.

Tratamiento del producto o servicio no conforme: qué medidas se toman en respuesta a la no conformidad del requisito.

Responsable del registro del producto no conforme: Personal encargado de registrar la no conformida.

¹² Se deben definir los subprocesos del proceso de distribución y para cada uno se debe de identificar el producto que sale y los requisitos del mismo.

