

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



TRABAJO DIRIGIDO

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SERVICIO ESPRESS
MAIL SERVICE (EMS) DE LA EMPRESA DE CORREOS DE
BOLIVIA (ECOBOL)**

POSTULANTE: HELEN MARIA DIAZ

TUTOR: MSc. Lic. HUMBERTO ROSSO MORALES

**LA PAZ – BOLIVIA
2016**

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a mis amados hijos quienes siempre me apoyaron incondicionalmente.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a aquel que fue mi impulso y creyó en mí, estuvo siempre presente para ayudarme, darme fuerza y animo de seguir adelante, mi amado **DIOS**.

Quiero manifestar mi agradecimiento al Lic. Humberto Rosso tutor de este trabajo, quien me guio continuamente y a todas las personas que me colaboraron para poder culminar el presente trabajo dirigido.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPITULO I	6
ASPECTOS GENERALES	6
1.1 Antecedentes de la Empresa.....	6
1.1.1 <i>Servicios Postales de ECOBOL</i>	6
1.1.2 <i>Características del servicio E.M.S.</i>	7
1.2 Planteamiento del problema	8
1.2.1 <i>Formulación del problema</i>	8
1.3 Objetivo general.....	9
1.3.1 <i>Objetivos específicos:</i>	9
1.4 Resultados de la Investigación.....	9
1.5 Alcances.....	9
1.5.1 <i>Alcance temático</i>	9
1.5.2 <i>Alcance temporal</i>	9
1.5.3 <i>Alcance geográfico</i>	10
CAPÍTULO II	11
REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES	11
2.1 Definición de Administración y su Propósito	11
2.1.1 <i>Administración Estratégica</i>	11
2.1.2 <i>Importancia de la Administración Estratégica</i>	12
2.1.3 <i>Estrategias</i>	12
2.1.4 <i>Planeación Estratégica</i>	13
2.1.5 <i>Modelo del Proceso de Planeación Estratégica</i>	14
2.1.6 <i>Misión: concepto e importancia</i>	15
2.1.7 <i>Visión: concepto e importancia</i>	15
2.1.8 <i>Objetivos: concepto</i>	16
2.1.9 <i>Análisis de la Situación</i>	16
2.1.10 <i>Análisis y Selección de la Estrategia</i>	19
2.1.11 <i>Diagrama de Campo de Fuerzas</i>	20
2.1.12 <i>El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	22
2.2 Programación Operacional Anual.....	25
2.2.1 <i>Presupuesto</i>	25

2.3 Ingresos.....	25
2.4 Servicio.....	25
2.4.1 <i>Concepto de servicio</i>	25
2.4.2 <i>Servicios Postales</i>	26
2.5 La Unión Postal Universal (UPU)	26
2.6 Empresa de Correos de Bolivia “ECOBOL”	27
2.6.1 <i>Express Mail Service “EMS”</i>	28
2.7 Marco Legal.....	31
2.7.1 <i>Ley de Telecomunicaciones</i>	33
2.7.2 <i>Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), 20 de julio de 1990</i>	33
2.7.3 <i>Decreto Supremo Nº 29799 del 19 de noviembre del 2008</i>	34
2.7.4 <i>Estatuto Orgánico de la Empresa de Correos de Bolivia</i>	35
CAPITULO III	36
METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	36
3.1 Tipo de la Intervención	36
3.1.1 <i>Diagnóstico</i>	36
3.1.2 <i>Propuesta</i>	36
3.2 Universo o Población de Estudio	36
3.3 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra	42
3.3.1 <i>El Censo</i>	42
3.3.2 <i>Clientes con contrato EMS</i>	42
3.4 Selección de métodos y técnicas de investigación.....	43
3.4.1 <i>Métodos</i>	43
3.4.2 <i>Técnicas de la entrevista estructurada</i>	44
3.5 Instrumentos de Relevamiento de Información	45
3.5.1 <i>Fuentes</i>	45
CAPITULO IV	46
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
4.1 Presentación de Resultados	46
4.1.1 <i>Resultados de las Encuestas a Clientes</i>	46
4.1.2 <i>Resultados de la Encuesta a los Empleados</i>	50
4.1.3 <i>Resultado de la Entrevista a las Autoridades</i>	53
4.2 Resultados del Análisis Documental.....	56
4.3 Conclusiones Generales	58
CAPITULO V	59

PROPUESTA	59
5.1 Introducción	59
5.1.1 Objetivo de la propuesta	59
5.1.2 Alcance de la propuesta.....	59
5.2 Fase de Análisis.....	61
5.2.1 Análisis Interno.....	61
5.2.2 Análisis Externo.....	62
5.2.3 Análisis de las Fuerzas de Porter	63
5.2.4 Análisis de Campo de Fuerzas	64
5.3 Fase Filosófica.....	66
5.3.1 Valores.....	66
5.3.2 Propuesta de Misión y Visión	67
5.4 Fase Estratégica	67
5.4.1 Formulación de las Estrategias 2015-2017	68
5.4.2 Formulación de las políticas.....	68
5.5 Desarrollo de la Matriz Estratégica.....	69
5.6 Fase de Acción.....	71
5.6.1 Formulación de programas.....	71
5.7 Retroalimentación y Control	77
5.7.1 Aplicación / Cronograma.....	82
CAPITULO VI.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
6.1 Conclusiones	83
6.2 Recomendaciones:	85
BIBLIOGRAFIA.....	86



RESUMEN EJECUTIVO

Express Mail Service (EMS) es una línea de negocios que oferta la Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL), su principal característica es la prestación del servicio Expreso. De acuerdo a investigación realizada el EMS oferta envíos internacionales y nacionales, con relación a los envíos nacionales los clientes y usuarios están conformes con el servicio prestado, todo lo contrario sucede con el servicio internacional debido a que existen retrasos en las entregas, además de extravíos de correspondencia.

Durante los últimos años los ingresos fueron disminuyendo afectando las utilidades del EMS, este hecho comenzó con el alza de tarifas en la gestión 2007 y fue consolidándose con el decremento de la calidad del servicio internacional. Las demoras en la entrega de correspondencia al exterior se debe a que el Express Mail Service no cuenta con una planificación estratégica que le facilite mejorar la calidad del servicio que oferta.

En la presente investigación se hace un análisis de los factores internos y externos que afectan al servicio, además de un estudio del grado de satisfacción de los clientes y usuarios, con esta información se realizó el análisis de “Campo de Fuerzas”, en función a esta investigación se trazaron estrategias que sirvieron de base para la elaboración de la propuesta de *Planificación Estratégica para el Servicio Express Mail Service (EMS)*.

El Estado es el principal usuario del servicio postal en Bolivia, este es un factor favorable para el EMS, dado que esté es una institución estatal y la firma de un convenio para la distribución de la correspondencia del Estado es factible, además del crecimiento constante de las empresas en el país. Con este enfoque la presente propuesta realiza una planificación para los próximos tres años orientado a mejorar la calidad del servicio y optimizar los recursos utilizados. Se definieron objetivos estratégicos, objetivos de gestión, operaciones y actividades interrelacionados que cuentan con indicadores bien definidos para la realización del seguimiento y evaluación a las metas, asimismo, en caso de no ser alcanzadas dichas metas los indicadores facilitan la definición de medidas correctivas.



PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL SERVICIO EXPRESS MAIL SERVICE (EMS) DE LA EMPRESA DE CORREOS DE BOLIVIA (ECOBOL)

INTRODUCCIÓN

El Express Mail Service “E.M.S.”, es un servicio expreso creado por la Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL), con la finalidad de mejorar los tiempos en la entrega de envíos y a la vez competir con los couriers particulares.

En la actualidad su participación en el mercado se ha visto limitado por diferentes factores. Entre los más relevantes se puede ver la pérdida de recursos económicos, personal desmotivado, y la falta de perspectiva ante los cambios del entorno.

En función a ello y producto de la investigación se propone el desarrollo de la planificación estratégica para coadyuvar a la mejora de ingresos del servicio Express Mail Service “EMS”.

Por lo tanto el contenido del presente documento se hará estructurado en los siguientes capítulos:

El primer capítulo se relaciona con los antecedentes del servicio, el planteamiento del problema, además la determinación del objetivo general, los objetivos específicos, el alcance temático, geográfico y temporal.

El segundo capítulo, corresponde a las referencias teóricas, organizacionales y legales, donde se desarrollaran los conceptos, criterios y teorías relacionadas con la investigación.

En el tercer capítulo se desarrolla el tipo de intervención, metodología, y las fuentes de información primarias y secundarias.

El cuarto capítulo pertenece a la propuesta de la Planificación Estratégica para el Servicio Express Mail Service (EMS).

Finalmente en el último capítulo, corresponde a las conclusiones y recomendaciones, asimismo se incluyen los anexos y referencias bibliográficas.



CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes de la Empresa.

Correos de Bolivia, desde abril de 1886, es parte de la Unión Postal Universal (UPU), organismo de las Naciones Unidas, especializado en comunicaciones postales.

La Empresa de Correos de Bolivia, fue creada mediante Decreto Supremo N° 22616 de fecha 8 de octubre de 1990, como empresa pública de administración descentralizada del Estado, cuenta con personería jurídica, autonomía financiera, administrativa y patrimonio propio.

El Artículo No. 20 de la Nueva Constitución Política del Estado define el Servicio Postal, como un servicio básico y de derecho fundamental, y por Ley No. 164 de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información y Comunicación, el Operador Público Designado, es responsable de la prestación del Servicio Postal Universal, en beneficio de todas y todos los bolivianos.

Económicamente, ECOBOL dispone para el cumplimiento de sus fines, de recursos propios generados por la venta de sus servicios y actividades complementarias, así como el producto de operaciones financieras; sin depender en forma directa del Tesoro General de la Nación.

1.1.1 Servicios Postales de ECOBOL

El servicio postal es un sistema dedicado a transportar alrededor del mundo documentos escritos, así como paquetes de tamaño pequeño o mediano (*encomiendas*). Todo envío a través del sistema postal es llamado correo o correspondencia. Los paquetes y las cartas son "envíos postales" que se pueden transportar por tierra, mar, o aire, cada uno con tarifas diferentes dependiendo de la duración de la entrega y el peso.

La Empresa, actualmente cuenta con cinco diferentes servicios, los cuales fueron establecidos de acuerdo a la demanda de mercado, ilustradas en el siguiente detalle:



Cuadro N° 1

N°	SERVICIO	MERCADO
1	ENCOMIENDAS.	Paquetería.
2	EXPRESS MAIL SERVICE - E.M.S.	Courier.
3	GIROS POSTALES.	Financiero.
4	FILATELIA.	Filatelista.
5	CORREO TRADICIONAL. ENVÍO DE CORRESPONDENCIA AGRUPADA - E.C.A.	Grandes impositores (esporádico - contractual).
	PLIEGOS OFICIALES.	Instituciones Estatales.
	CASILLAS.	Apartados Postales.
	EXPENDIO DE VALORES.	Sellos Postales.
	PAQUETERÍA.	Impresos (Grandes Volúmenes); Sacas "M".

FUENTE: Gerencia Comercial, 2008.

1.1.2 Características del servicio E.M.S.

Express Mail Service fue creado el 15 de septiembre de 1989, es un servicio postal que surge como respuesta a las necesidades de comunicación rápida y confiable que requiere la empresa moderna en el contexto actual del mundo, que hasta hace algún tiempo atrás solo había sido satisfecho por las empresas de correos privados (Courier).

El servicio E.M.S. es presentado por la Empresa Correos de Bolivia a nivel nacional e internacional, opera en las nueve capitales de departamento, además de sucursales y agencias ubicados en diversos puntos de cada departamento. La oficina central se encuentra ubicada en ciudad de La Paz, avenida Mariscal Santa Cruz Edificio Palacio de Comunicaciones, la cual cuenta con treinta cinco empleados.

Sin embargo durante los últimos años se pudo evidenciar un decremento sostenido en los ingresos percibidos por venta de servicios, que puede deberse a que la empresa no cuenta con instrumentos estratégicos; por lo tanto, con este trabajo se pretende diseñar un plan estratégico que coadyuve a solucionar este problema.



1.2 Planteamiento del problema

Las ventas del servicio de envíos de correspondencia al exterior del País ha disminuido sustancialmente a partir del año 2007, cuando se implementó el nuevo tarifario “EMS” de exportación del Correo Internacional mediante Resolución de Directorio N° 01/2007, aspecto que incidió negativamente en los ingresos del EMS.

Este aumento en los precios en el tarifario (año 2007), ocasiono un decremento sostenido en los ingresos, como se podrá ver en la presente investigación.

Haciendo una comparación con los ingresos del 2006 que se considero como línea base. En el siguiente cuadro se puede apreciar la tasa de crecimiento de los ingresos brutos en los últimos siete años (2006-2013).

Cuadro N° 2
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE ENVÍOS
E.M.S. GESTION 2006 – 2013

GESTION	INGRESOS BRUTOS EN BS.	TASA DE CRECIMIENTO
2006	5.925.565,15	
2007	5.647.591,78	-4,69
2008	4.820.522,89	-14,64
2009	5.013.351,34	4,00
2010	5.434.919,43	8,41
2011	5.243.120,81	-3,53
2012	5.320.058,49	1,47
2013	5.468.610,09	2,79
Tasa de Crecimiento Acumulada		-7,71

Fuente: Unidad de Planificación / Reportes Anuales EMS

Todo esto lleva a establecer que el problema es un decremento en los ingresos del Servicio Express Mail Service (EMS).

1.2.1 Formulación del problema

A raíz de lo anterior planteamos la siguiente pregunta ¿Sera que la planificación estratégica para el Courier Express Mail Service (EMS), coadyuvara a mejorar los ingresos percibidos?



1.3 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de planificación estratégica para el Servicio Express Mail Service (EMS), con la perspectiva de mejorar los ingresos percibidos.

1.3.1 Objetivos específicos:

- Analizar la satisfacción de los clientes con el servicio que prestan.
- Analizar el comportamiento de los ingresos del servicio E.M.S.
- Analizar qué instrumentos estratégicos se aplican actualmente en el E.M.S.
- Establecer de qué manera estos instrumentos estratégicos impactan en los ingresos del E.M.S.

1.4 Resultados de la Investigación

Los resultados a alcanzar en el presente trabajo son los siguientes:

- Se ha analizado el comportamiento de los ingresos del Servicio Express Mail Service
- Se ha analizado los instrumentos estratégicos actuales que utiliza el Servicio Express Mail Service.
- Se estableció de que manera los instrumentos estratégicos del servicio EMS impactan en los ingresos.

1.5 Alcances

Son los siguientes:

1.5.1 Alcance temático

El presente trabajo está relacionado en el ámbito teórico de investigación con la planeación estratégica aplicada al Servicio Express Mail Service (EMS), de la Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL).

1.5.2 Alcance temporal

Los años que se tomaran en cuenta para el desarrollo de la investigación son de siete años, considerando el periodo de tiempo del 2006 al 2013.



1.5.3 Alcance geográfico

El presente trabajo tiene como ámbito geográfico en la ciudad de La Paz en las dependencias de la Empresa de Correos de Bolivia ECOBOL, específicamente el Servicio Express Mail Service EMS de la ciudad de La Paz, ubicada en la Av. Mariscal Santa Cruz Edificio Palacio de Comunicaciones mezanine.



CAPÍTULO II REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

2.1 Definición de Administración y su Propósito

“Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.¹

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Esta definición básica debe ampliarse:²

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
5. La administración persigue la productividad. Lo que implica eficacia y eficiencia.

Por lo tanto, se entiende por administración al proceso de efectuar los lineamientos de la empresa mediante la planificación, distribuir las responsabilidades y funciones a través de la organización; mantener un ambiente adecuado ante todas las personas enfocada a alcanzar los objetivos planteados. Además de controlar la ejecución de todas las actividades e implementar medidas correctivas.

2.1.1 Administración Estratégica

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad,

¹ (Stoner, 1996)

² (Koontz, 2003)



la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.³

¿Cómo alcanzó su empresa su situación actual? ¿Por qué produce esos productos o servicios en concreto? ¿Por qué se ha ubicado ahí? ¿Por qué cubre cierta parte del mercado?

Todas estas preguntas se refieren a aspectos diferentes, pero interrelacionados de su empresa y todos esos aspectos se unen e influyen en la eficacia para alcanzar sus objetivos. La decisión sobre los productos o servicios, la ubicación, la estructura y la designación de los gerentes son todas decisiones muy importantes invariablemente tienen consecuencias en los resultados de la empresa (para bien o para mal). La forma de tomar todas estas decisiones fundamentales (o estrategia) y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el proceso de la administración estratégica.⁴

2.1.2 Importancia de la Administración Estratégica⁵

Los administradores idean las estrategias de la compañía debido a dos necesidades apremiantes:

- a) Una es la necesidad de modelar en forma proactiva como se llevarán a cabo los negocios de una compañía. Una estrategia proporciona un mapa de rutas, conforme al cual debe operar, una prescripción para hacer negocios, un plan de acción para crear la lealtad del cliente, y ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales.
- b) La segunda necesidad es la de modelar las decisiones y acciones independientes iniciadas por los departamentos, los administradores y los empleados en toda la compañía en un plan de acción coordinado.

2.1.3 Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la

³(thesmadruga2.blogspot.com, 2012)

⁴(Bowman, 1996)

⁵(Thompson, 2000)



adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.⁶

2.1.4 Planeación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.⁷

La planeación estratégica formal ha pasado por fases evolutivas similares en la mayoría de las organizaciones del mundo. Esta conclusión se basa en un estudio de Mc Kinsey⁸ sobre los sistemas de planeación en un gran número de empresas.

Este del planeamiento puede segmentarse en 4 fases secuenciales:

La primera el planteamiento financiero es aplicado por la mayoría de las organizaciones de relevancia.

La segunda, el planeamiento basado en el pronóstico, parece evolucionar a medida que los responsables del planeamiento extienden sus horizontes temporales más allá del ciclo presupuestario anual.

La tercera fase ha sido denominada planeamiento orientado hacia el exterior, análisis más profundo y creativo de las tendencias del mercado clientela y competencia.

La cuarta fase, administración estratégica, parece representar una sistematización y extensión interna de los beneficios obtenidos en la tercera fase y conduce a una implantación evolutiva posterior.⁹

Por lo tanto, la planificación estratégica es el proceso mediante el cual se establece la visión, misión y valores; efectuar el análisis interno y externo para posteriormente trazar los objetivos y programar el presupuesto.

⁶ (Fred, 2003)

⁷ (<http://www.crecenegocios.com>)

⁸ (McKINSEY, 1980)

⁹ (Hermida Jorge y SERRA, 1991)

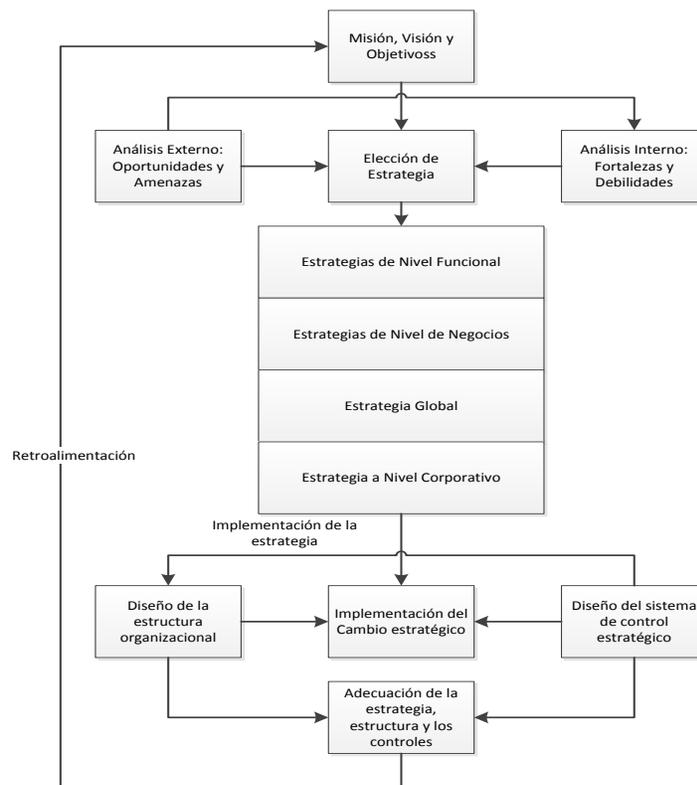


2.1.5 Modelo del Proceso de Planeación Estratégica¹⁰

El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
5. Poner la estrategia en práctica.
6. En la siguiente figura se realizó un modelo híbrido considerando como base el modelo de planificación de Charle Hill la cual servirá para efectuar la propuesta.

FIGURA Nº 1



Fuente: HILL, Charles. Fuente: "Administración Estratégica"¹¹

¹⁰ (HILL, Administración Estratégica un Enfoque Integrado, 2004)



2.1.6 Misión: concepto e importancia

La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella, define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve, también incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados.¹²

F. David, señala que “La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; ese punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección”.

2.1.7 Visión: concepto e importancia

Una visión estratégica describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro.¹³

Según F. David,¹⁴ Para que la visión sea efectiva y logre movilizar a las personas, debe ser:

- Concreta: fácil de entender, simple pero con mucho significado.
- Posible: que realmente se puede alcanzar, creíble.
- Noble: algo por lo que vale la pena luchar.
- Real: que se puede visualizar y describir como existente.
- Detallada: en términos que signifiquen acción.
- Inspiradora: que transmite fuerza e impulsa al compromiso.
- Consistente: acorde a los principios corporativos y la cultura organizacional.

2.1.7.1 ¿En qué casos es necesario establecer una nueva misión y visión?

A menudo, los estrategas elaboran declaraciones de la visión y la misión sólo cuando la empresa está en problemas; por supuesto, se necesitan en ese momento. La elaboración y la comunicación de una misión definida durante tiempos difíciles produce, de hecho, resultados espectaculares e incluso revierte la

¹¹(HILL, Administración Estratégica, 2001)

¹²(Wheelen, 2007)

¹³(Thompson Arthur, 2008)

¹⁴(Fred, 2003)



caída; sin embargo, esperar hasta que una empresa esté en problemas para crear una declaración de la visión y la misión es un juego de azar que caracteriza a la gerencia irresponsable. Según Drucker, el momento más importante para preguntarse con seriedad “¿qué queremos llegar a ser?”, y “¿cuál es nuestro negocio?”, es cuando una empresa ha tenido éxito¹⁵

2.1.8 Objetivos: concepto¹⁶

Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo.

Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

1. Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
2. Ser coherentes, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
3. Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos.
4. Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
5. Relacionarse con determinado periodo de tiempo
6. Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.

2.1.9 Análisis de la Situación

Consiste en realizar un análisis de la organización externa e interna.

2.1.9.1 Análisis Externo

El propósito de análisis externo es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que cumple su misión. En esta etapa deben examinarse tres ambientes interrelacionados: el inmediato o ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente nacional o del país y el más amplio el socioeconómico o macro ambiente.¹⁷

Su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva

¹⁵ (Fred, 2003)

¹⁶ (Chiavenato, 2002)

¹⁷ (Hill Charles W, 2007)



como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Fuerzas externas clave¹⁸

1. Fuerzas económicas.

Patrones de consumo, tasas de interés, niveles de ingreso, impuestos, inflación, tipo de cambio y otros.

2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.

3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

Los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

4. Fuerzas tecnológicas.

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos.

Las empresas que por tradición han limitado los gastos en tecnología a lo que pueden financiar después de satisfacer las necesidades financieras y de mercadotecnia requieren en forma urgente un cambio de mentalidad. La opinión general actual sostiene que el manejo de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas.

5. Fuerzas competitivas.¹⁹

Identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

¹⁸ (Fred, 2003)

¹⁹ (Fred, 2003)



2.1.9.2 Análisis Interno

El análisis interno, tercer componente del proceso de administración estratégica, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.²⁰

Un análisis interno se puede realizar de distintas maneras, una forma de realizarlo, es a través del siguiente proceso:

Determinar la información que vamos a reunir en cada área funcional de la empresa.

En el área administrativa podemos recabar información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control.

En el área de marketing podemos recabar información sobre ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción, efectividad de la publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes.

En el área de contabilidad y finanzas podemos recabar información sobre liquidez, rentabilidad, financiamiento, inversiones, ratios financieros, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, capital.

En el área de producción u operaciones podemos recabar información sobre investigación y desarrollo, tecnología, adquisición de insumos, subcontratación, eficiencia de la producción.

En el área de recursos humanos o de personal podemos recabar información sobre contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, medición del desempeño.

- Determinar fuentes de información.

En segundo lugar determinamos cuáles serán las fuentes a través de las cuáles vamos a obtener la información que requerimos, las cuales pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, reportes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones.

- Recolección de información

²⁰(Rodríguez, 2000)



Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, pasamos a realizar la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.

- Análisis de la información

Una vez recolectada la información, pasamos a evaluarla o analizarla, con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa, y detectar las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

- Tomar decisiones o diseñar estrategias

Finalmente, una vez analizada la información, pasamos a establecer los objetivos de la empresa, en base a la capacidad y a las posibilidades de la empresa. Y a tomar decisiones o formular estrategias que nos permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y neutralizar o eliminar las debilidades; empezando con las fortalezas y debilidades más importantes.

2.1.10 Análisis y Selección de la Estrategia²¹

El análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con el análisis externo e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

Las alternativas de estrategias concuerdan o se basan en estrategias pasadas que han funcionado bien. Según muestra la perspectiva del medio ambiente natural, las actitudes de las personas hacia el ambiente natural constituyen un factor importante para elegir entre alternativas de estrategias.

2.1.10.1 El proceso de crear y seleccionar estrategias

Los estrategas nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones

²¹ (Fred, 2003)196p.



posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección analiza el proceso que siguen muchas empresas para determinar una serie adecuada de alternativas de estrategias.

2.1.11 Diagrama de Campo de Fuerzas²²

Análisis del campo de fuerzas ¿En qué consiste el Análisis del campo de fuerzas? El Análisis del campo de fuerzas es una técnica de gestión para diagnosticar situaciones. La técnica desarrollada por Kurt Lewin proporciona un marco para observar las fuerzas que afectan a una situación problemática. Según Lewin, cualquier situación puede describirse como un equilibrio temporal causado por dos conjuntos de fuerzas opuestas: Las fuerzas impulsoras y las fuerzas represoras. Las fuerzas impulsoras o positivas son las que traen cambios a la situación actual y las fuerzas represoras o negativas conservan el status quo. Dependiendo del asunto, se pueden tener en cuenta los diferentes tipos de fuerzas: recursos disponibles, tradiciones, intereses personales, estructuras organizativas, relaciones, tendencias sociales u organizativas, posturas de las personas, normativas, necesidades personales o grupales, prácticas actuales o pasadas, políticas y normas institucionales, agencias, valores, deseos, costes, personas, eventos, etc.

La técnica estimula la creatividad. Ayuda a definir una visión (objetivo o cambio propuesto) e identificar los puntos fuertes que deben facilitarse y los puntos débiles que deben reducirse.

El análisis del campo de fuerzas aborda la creatividad individual y en equipo. La ventaja de utilizar esta técnica en un grupo es que se pueden obtener diferentes percepciones de una situación y las fuerzas que la afectan. Las diferentes posturas y opiniones de cada participante afectan al resultado del análisis del campo de fuerzas. Esta técnica también pueden utilizarla grupos que tienen

²²(www.12manage.com)



menos experiencia en el uso de métodos de creatividad y no se requiere un orientador muy cualificado.

Los posibles campos de aplicación del análisis del campo de fuerzas son:

Investigación del equilibrio de poder de un asunto/situación determinada.

Identificación de los actores y grupos objetivo más importantes para una iniciativa determinada. Identificación de competidores y socios de una alianza Identificación del modo en que puede verse influido cada grupo objetivo. ¿Cuál es el propósito?.

· Identificar los obstáculos que se interponen en la búsqueda de un objetivo.

¿Cuándo es útil?

· Cuando se está atascado y cuando se buscan causas y soluciones posibles

¿Qué resultados se pueden esperar?

· Ampliar las perspectivas identificando emociones negativas (Fuerzas “Frenadoras”) y hechos que enfatizan la necesidad de cambio (Fuerzas Dinamizadoras).

¿Cómo funciona?

-Presenta los “elementos positivos” o fuerzas “frenadoras” y los “elementos negativos” o fuerzas dinamizadoras de una situación para que sean comparados fácilmente.

· Fuerza a las personas a pensar juntas acerca de todos los aspectos relacionados con hacer permanente el cambio deseado.

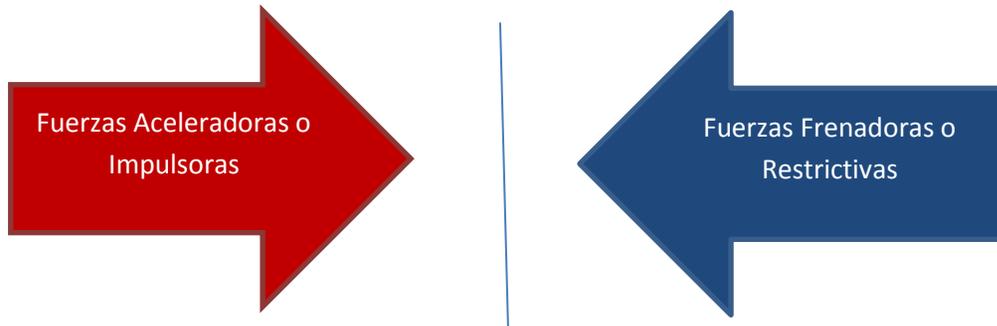
· Exhorta a las personas a llegar a un acuerdo con respecto a la prioridad relativa de los factores que se encuentran a cada lado de la “hoja de balance”.

· Promueve la reflexión honesta acerca de las verdaderas raíces de un problema y acerca de su solución.



Figura N°2

□ Situación Actual ➡ Cambio Deseado □ Situación Objetivo



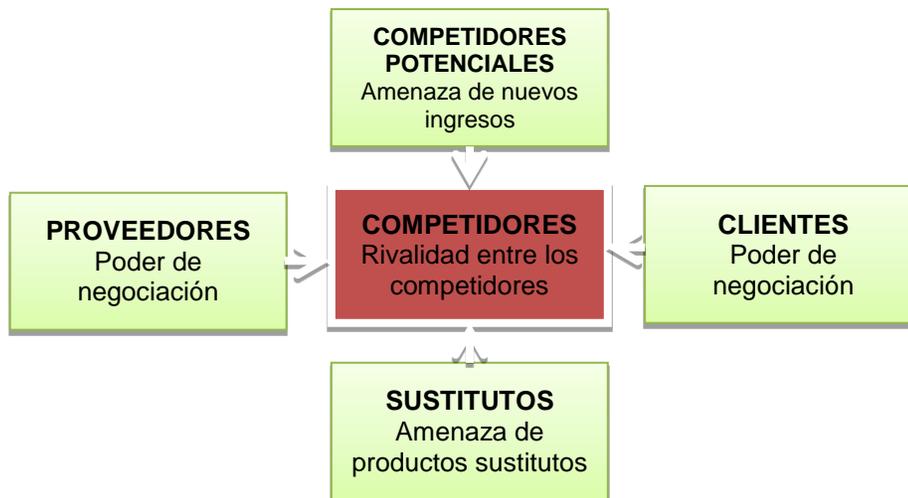
Listar todo lo que contribuye lograr el objetivo

Listar todo lo que nos impide lograr el objetivo

2.1.12 El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter²³

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Figura N° 3



²³ (Fred, 2003)



1) Rivalidad entre empresas competidoras²⁴

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción.

2) Entrada potencial de nuevos competidores²⁵

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar sí es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

3) Desarrollo potencial de productos sustitutos²⁶

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias.

²⁴ (Fred, 2003)

²⁵ (Fred, 2003)

²⁶ (Fred, 2003)



Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce.

La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

4) Poder de negociación de los proveedores²⁷

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorarla rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

5) Poder de negociación de los consumidores²⁸

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo.

El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto

²⁷ (Fred, 2003)

²⁸ (Fred, 2003)



ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso de Internet es una amenaza externa importante.

2.2 Programación Operacional Anual.

El Programa Operativo Anual es un instrumento que permite identificar los objetivos y metas, asignar recursos, programar el cronograma de ejecución, identificar responsables e indicadores²⁹.

2.2.1 Presupuesto

Resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir los gastos.³⁰

Un presupuesto es una guía indispensable para la planificación y el control de las actividades de las empresas. Es una herramienta que ayuda a cuantificar los objetivos estableciendo en forma ordenada y sistemática una previsión del futuro.³¹

2.3 Ingresos

Son cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios.

2.4 Servicio

Son prestaciones no materiales que ofrecen ciertas empresas para satisfacer las necesidades de sus clientes o del público en general.

2.4.1 Concepto de servicio

Se entiende por servicio, a “la mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, y que generalmente no se experimente antes de la compra, pero permite satisfacciones que

²⁹(Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2013, pág. 5)

³⁰(Rosember G, 2002)324 p.

³¹(Garza, 2000)34 p.



compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes”³².

Por otra parte, los servicios se pueden clasificar por su ubicación en tres formas:³³

- a) Los que Dependen de su ubicación: Principalmente para servicios realizados en un sitio específico. Sin embargo, lo que es definitivo acerca de esos servicios en su “accesibilidad” o “disponibilidad” para el cliente, cuando se requiere el servicio.
- b) Los que pueden concentrarse: Muchos servicios se concentran, por factores tales como: las fuerzas de mercado, las condiciones de suministro y la tradición por la cual estén regulados.
- c) que pueden ser dispersados: Aquellos que están dispersos en función del potencial del mercado y el comportamiento de la demanda y la misma percepción del consumidor.

2.4.2 Servicios Postales³⁴

Los servicios postales están divididos en diversos segmentos con perfiles de clientes, mercados, productos y servicios bastante diferentes. El punto Común entre ellos es la infraestructura que es compartida por todos, constituida por una amplia red nacional fuertemente integrada a una gran red mundial. Mencionaremos a continuación algunas grandes familias de servicios que están incluidas en el conjunto mayor de los servicios postales.

- Correo Convencional
- Encomiendas
- Expreso
- Correo híbrido

2.5 La Unión Postal Universal (UPU)

“Es el principal foro internacional para la cooperación entre administraciones postales y trata de garantizar una red internacional integrada para la prestación de

³² (Nogueira, 1991) 3 p.

³³ (UPU) 23 p.

³⁴ (trabajo/mase/mase2.shtml)



servicios postales. En este sentido, la organización desempeña un papel de consejo de mediación y contacto, así como de prestadora de asistencia técnica”.³⁵

“El Servicio Postal Universal, es el conjunto de servicios postales básicos que el estado se obliga a garantizar a todos los habitantes de su territorio, en forma permanente, con una calidad determinada y a precios asequibles”.³⁶

Como integrante del Sistema de las Naciones Unidas y en su condición de Agencia Especializada, la UPU no interfiere directamente en cuestiones de ámbito interno de sus países miembros, pero aboga desde sus inicios por garantizar los principios de un solo territorio postal que garantice el funcionamiento de la red de distribución más grande del mundo.

2.6 Empresa de Correos de Bolivia “ECOBOL”

La Empresa de Correos de Bolivia, fue creada mediante Decreto Supremo N° 22616 de fecha 8 de octubre de 1990, como empresa pública de administración descentralizada del Estado, cuenta con personería jurídica, autonomía financiera, administrativa y patrimonio propio.

El Artículo No. 20 de la Nueva Constitución Política del Estado define el Servicio Postal como un servicio básico y de derecho fundamental, y por Ley No. 164 de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información y Comunicación, el Operador Público Designado, es responsable de la prestación del Servicio Postal Universal, en beneficio de todas y todos los bolivianos.

La Ley N° 164 de Telecomunicaciones artículo 2. (OBJETIVOS) inciso 2) indica lo siguiente: “Asegurar el ejercicio del derecho al acceso universal y equitativo a los servicios de telecomunicaciones, tecnologías de información y comunicación, así como del servicio postal”. A su vez define al servicio postal expreso “Es un servicio postal no básico que cuenta con un tratamiento prioritario, que exige la aplicación y adopción de características especiales para la admisión, recolección, clasificación, transporte y entrega de envíos postales, que necesariamente cuentan con valores agregados”.³⁷

³⁵ (Guía de Reforma Postal) Pág. 3

³⁶ (Idem)

³⁷(Telecomunicaciones)



2.6.1 Express Mail Service “EMS”³⁸

ECOBOL ofrece actualmente el servicio Courier nacional e internacional (EMS), que fue inaugurado oficialmente el día 15 de septiembre de 1989 en la ciudad de La Paz, el cual hoy en día abarca más de 50 países de América Latina y el mundo y forma parte de la red “EMS”.

El “Courier Express Mail Service” (EMS), es un servicio que surge de las administraciones postales o correos como respuesta a las necesidades de comunicación rápida y confiable que requiere la empresa moderna en el contexto actual del mundo y que hasta hace algún tiempo atrás solo había sido satisfecha por las empresas de Correos Privadas (Courier).

El EMS – Bolivia, constituye una categoría especial de correos, que recibe tratamiento preferencial, separado de cualquier otro tipo de servicios de correos, desde el momento que se acepta el envío, en el domicilio del expedidor o en la ventanilla del Courier, hasta que llega al destinatario.

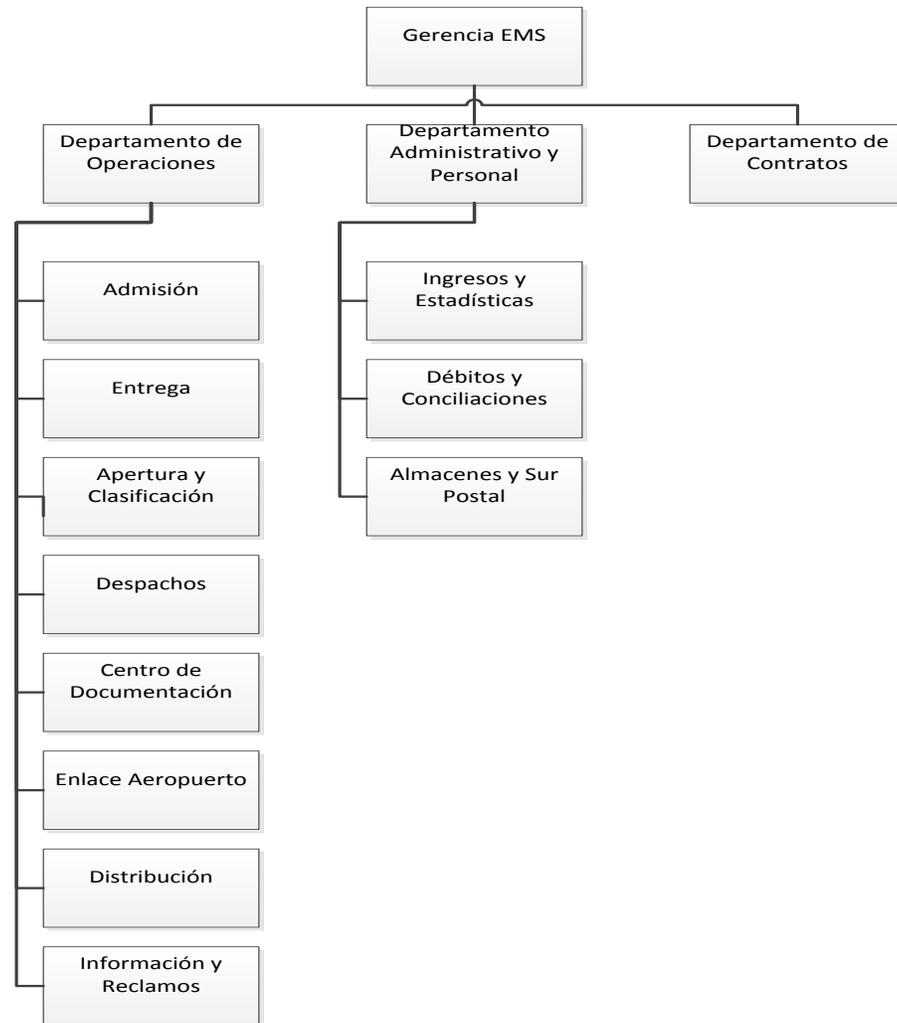
2.6.1.1 Estructura Organizacional del Servicio “EMS”

Actualmente el servicio EMS cuenta con un total de 32 empleados.

³⁸(Reseña Historica Service, 2010)



Figura Nº 4



Fuentes: Express Mail Service "EMS"

2.6.1.2 Actividad Principal³⁹

La actividad principal de la empresa, está dirigida a la prestación de servicios postales en la admisión, transporte y entrega de todo tipo de Correspondencia dentro del territorio nacional e internacional.

³⁹(POA "EMS", 2013)



Su Misión⁴⁰

Desarrollar y garantizar el servicio de mensajería y paquetería efectivo y calidad en beneficio de la población en general.

Su Visión⁴¹

Mejorar la calidad del servicio los que permita mayor captación de recursos.

2.6.1.3 Su Objetivo estratégico y de gestión⁴²

a) Objetivo estratégico

Prestar servicios postales de calidad, para satisfacer las demandas de los clientes (empresas y familias), ampliando la cobertura urbana rural en un 50 %, 2011 - 2014.

b) Objetivo de gestión.

Lograr servicios postales de calidad competitiva, mediante la asignación eficiente de recursos y aplicación de políticas de mercadotecnia, para incrementar las ventas en un 15%.

c) Objetivos Específicos⁴³

- Alcanzar una eficaz gestión operativa y administrativa para lograr niveles de calidad competitiva.
- Implementar planes de mercadotecnia por líneas de negocio para satisfacer las necesidades de los usuarios y clientes.

2.6.1.4 La Competencia⁴⁴

Los productos sustitutos se presentan principalmente de forma masiva mediante el correo electrónico y los mensajes electrónicos en telefonía móvil.

La competencia que consta de Empresas courier (regulares y clandestinas), flotas o medios de transporte terrestre y líneas aéreas, procesan envíos con

⁴⁰ (POA "EMS", 2013)

⁴¹ (POA "EMS", 2013)

⁴² (POA "EMS", 2013)

⁴³ (POA "EMS", 2013)

⁴⁴ (ECOBOL, 2011)



determinados valores agregados como el sistema de rastreo en línea (en algunos Courier), servicios de llamada telefónica para entregas y confirmación de acuses de recepción, así como seguros por contenidos del valor comercial o valor declarado y la incorporación de embalajes según el tipo de contenido. Cuando se trata de flotas y líneas aéreas, se depositan y entregan en las propias oficinas del medio de transporte.

En el contexto mundial las grandes empresas courier constituyen FEDEX, DHL, UPS y TNT, entre otras reconocidas compañías que se encuentran ocupando importantes niveles de participación en el mercado global. A nivel nacional existirían alrededor de 340 empresas courier, entre las que se destacan por su participación en el mercado: SAS Courier LTDA, Bolivian Express Cargo, CBK LTDA courier, Express Cargo Service SRL, Flash Courier, General Express, International Bonded Couriers, Inter Trade Courier Service y Perú Service, entre otros. Existen también, importante número de Courier que no se encuentran legalmente establecidos.

Para el EMS, los principales competidores directos son: DHL, TNT, FEDEX, IBC, UPS, OCS y SAS courier. Según un estudio reciente (PIDEP, septiembre 2010), el EMS participa del 5% del mercado postal expreso en Bolivia.

2.7 Marco Legal

Constituyen la base legal del Reglamento, las siguientes Disposiciones Legales:

El párrafo I del Artículo No. 20 de la Constitución Política del Estado, define el servicio postal básico como un servicio de derecho fundamental, señalando: “Toda persona tiene derecho al acceso universal y equitativo a los servicios básicos de agua potable, alcantarillado, electricidad, gas domiciliario, postal y telecomunicaciones”. En este sentido, el Estado a través del Correo debe consolidar este mandato constitucional de servicio público en favor de la población y ciudadanía del territorio nacional.

El Operador Postal Público, responsable de la prestación actual del servicio postal básico en Bolivia, en tanto se elabore y apruebe una Ley postal, que determine fuentes de financiación del Servicio Postal Universal, debe encontrar una solución viable de financiamiento sostenible para la expansión gradual de un servicio



público eficaz, regular, accesible y asequible, por ello, se identifican fuentes de financiamiento ciertas e inmediatas:

- a) Los ingresos que genera la Empresa de Correos de Bolivia (operador postal designado), producto de la ejecución de estrategias de desarrollo sostenibles, que permitan elevar los volúmenes de ventas y por tanto incrementar ingresos, posibiliten financiar la expansión del Servicio Postal Universal en condiciones sostenibles.
- b) Fuentes de financiación complementarias; dado que los ingresos propios no resulten suficientes para financiar el SPU, es posible acudir a otras fuentes de financiamiento, como ser:
 - Mantener una franja reservada o de exclusividad del servicio, como es el que regula el Decreto Supremo 29799;
 - Aportes de la industria postal;
 - Aportes del Estado, a través de impuestos y exenciones complementarias;
 - Otras fuentes, como los originados en organismos multilaterales.

En este contexto, habida cuenta de que el Artículo 14 de las Actas del Congreso de la UPU, Ginebra 2008, que rige desde el 1ro. de enero 2010, señala, que “El EMS, es un servicio postal exprés destinado a la transmisión de documentos y mercaderías y que será, en la medida de lo posible, el más rápido de los servicios postales por medios físicos. Este servicio podrá ser prestado sobre la base del acuerdo tipo EMS multilateral o de acuerdos bilaterales”. El citado acuerdo, es desarrollado en el marco de la Cooperativa EMS, que según la Resolución C51/2008 del citado Congreso, se fundamenta:

- Que el servicio EMS es prestado, sobre la base del Artículo 14 del Convenio y del acuerdo tipo EMS, por la gran mayoría de los operadores designados de los países miembros y territorios de la unión como elemento integrante de la oferta postal que complementa la gama tradicional de servicios de envíos de correspondencia y de encomiendas postales;
- Que, el servicio EMS tiene una considerable importancia comercial y estratégica para los servicios postales y sus clientes;



- Que, en la mayoría de los países miembros y territorios, el servicio EMS es el único medio práctico y asequible para garantizar a los particulares y a muchas pequeñas empresas un acceso universal a los servicios internacionales de mensajería urgente.

2.7.1 Ley de Telecomunicaciones

El artículo 4) inciso l) de la Ley N° 164 señala que se aplica a: Personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, cooperativas y comunitarias que realicen actividades y presten servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, originadas, en tránsito o terminadas en el territorio, así como del **servicio postal** en el Estado Plurinacional de Bolivia.

Servicio expreso. Es un servicio postal no básico que cuenta con un tratamiento prioritario, que exige la aplicación y adopción de características especiales para la admisión, recolección, clasificación, transporte y entrega de envíos postales, que necesariamente cuentan con valores agregados.⁴⁵

2.7.2 Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), 20 de julio de 1990

El artículo 1 de la ley 1178 señala, “La presente Ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública”.⁴⁶

Cuadro N° 3 Sistemas que Regulan la Ley N° 1178

Para programar y organizar las actividades:

- Programación de Operaciones
- Organización Administrativa
- Presupuesto

Para ejecutar las actividades programadas:

- Administración de personal
- Administración de Bienes y Servicios
- Tesorería y Crédito Público
- Contabilidad Integrada

Para Controlar la Gestión del Sector Público

- Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo posterior

Fuente: Ley N° 1178⁴⁷

⁴⁵ (telecomunicaciones)

⁴⁶(SAFCO, 1990)



Relación del Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN) con el Sistema de Programación de Operaciones (SPO)⁴⁸

Cuadro N° 4

SISPLAN	SPO Y PRESUPUESTO	RELACIÓN
<p>del SISPLAN (Sistema Nacional de Planificación), es una actividad permanente y sistemática que funciona como un proceso continuo, con acciones de coordinación y de concertación entre el Estado y la Sociedad, a través de la participación de las organizaciones sociales. Hoy la Planificación, bajo el principio de la subsidiariedad, es ejercida por las instancias que integran el SISPLAN y sus resultados (visión estratégica, objetivos, políticas, programas y proyectos inscritos en los planes de desarrollo), se deben concretar a través de los Planes Estratégicos Institucionales (PEIs) y los Programas Operativos Anuales (POAs) de las entidades y luego en el Presupuesto General de la Nación.</p>	<p>El artículo sexto de la ley 1178 señala que: “El Sistema de Programación de Operaciones traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación, en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo; en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio”. La Programación de Operaciones es la base y el "marco de referencia que debe orientar la formulación de los presupuestos del sector público y, por tanto, es el vínculo entre los planes y la asignación de recursos reales y financieros en el presupuesto”.</p>	<p>Estos sistemas, en forma coordinada, contribuyen a institucionalizar la gestión por resultados en el conjunto del sector público y la corresponsabilidad de la sociedad y el sistema político, mediante la incorporación de los compromisos concertados con el Estado, en operaciones concretas de corto plazo.</p>

2.7.3 Decreto Supremo N° 29799 del 19 de noviembre del 2008

Según el artículo séptimo del Decreto Supremo N°22616, establece que ha quedado reservada en forma exclusiva, admisión, transporte y entrega de envíos de correspondencia postal básica a favor de ECOBOL, pudiendo esta, autorizar a empresas operadoras de servicio expreso, el ejercicio de su franja de exclusividad, conforme lo establecido en el artículo octavo del decreto 22616. Establece que se autoriza el cobro de un canon equivalente a la tasa ordinaria del porte establecido por cada envío canalizado a través de su franja de exclusividad, a los terceros que presten el servicio autorización de ECOBOL.

⁴⁷ (SAFCO, 1990)

⁴⁸(CENCAP, 2000)



Conforme a lo anterior el art. 1 del Decreto Supremo 29799 establece: “Tiene por objeto reglamentar las normas para el funcionamiento de las empresas de servicio expreso, mensajería y transporte de envíos de correspondencia en el marco del Decreto Supremo N° 22616 de 8 de octubre de 1990.

2.7.4 Estatuto Orgánico de la Empresa de Correos de Bolivia

La Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL), tendrá su domicilio legal en la ciudad de la Paz, donde funcionara el Directorio y demás Organismos Superiores. Podrá establecer dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

Cap. I Art. 2º.

La Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL), tendrá duración indefinida. En sus relaciones con el Poder Ejecutivo, la Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL), estará sujeta a la jurisdicción y tuición del Ministerio de Transportes, Comunicaciones y Aeronáutica Civil. Cap I, Art.4º.



CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

En este capítulo se define el tipo de intervención que se utilizó en el desarrollo del presente trabajo, las fuentes de información, el diseño del estudio, la muestra y la recolección de datos.

3.1 Tipo de la Intervención

La intervención realizada se justifica con el diagnóstico y la propuesta.

3.1.1 Diagnóstico

El diagnóstico en el terreno de gestión de empresas, se puede establecer una equivalencia, especialmente en el caso de que una industria se encuentre en dificultades. Por tanto, el diagnóstico es, desde este punto de vista, una herramienta de la dirección, que permitirá ayudar a comprender (el pasado y presente) y a actuar (en el presente y futuro). (Thibaut, 1994, pág. 17).

En el diagnóstico se enfatizó el análisis al comportamiento de los ingresos, analizando los instrumentos estratégicos que se utilizó, estableciendo de que manera impactan en los ingresos (años 2006 al 2013).

Mediante encuestas a clientes, personal del servicio EMS y entrevista a jefes y el gerente del servicio EMS, se logró establecer la situación actual, que servirá para elaborar la propuesta para incrementar los ingresos del Express Mail Servicio.

3.1.2 Propuesta

La propuesta es la oferta oral o escrita lanzada por un consultor o empresa para dar solución a un tema específico. (Rosenberg, 2002, pág. 337)

Se pretende desarrollar una propuesta de planificación estratégica para el Servicio Express Mail Service (EMS), con la perspectiva de mejorar los ingresos percibidos.

3.2 Universo o Población de Estudio

El universo es, “el conjunto total de objetos, personas e inclusive datos, que serán tomados en cuenta para la investigación”. (Luna, 1996, pág.85)



De acuerdo a las características de la investigación el universo de estudio está conformado por:

- Todos los funcionarios del servicio Express Mail Service “EMS”, dependiente de la Empresa de Correos de Bolivia “ECOBOL”, que en total suman 35 que se puede observar en el siguiente cuadro.

CUADRO Nº 5: 1ER. Universo de Estudio

Nº	PUESTO DE TRABAJO	NOMBRE DE ENCUESTADO
1	Gerente	Oscar Espinoza
2	Secretaria	Ana Maria Vargas
3	Dpto. de Operaciones	Jaime Quino
4	Admisión 1er. Turno	Elvira Morales
5	Admisión 2do. Turno	Rita Lucero
6	Entrega 1er. Turno	Soledad Rodríguez
7	Entrega 2do. Turno	Bertha Clavel
8	Apertura y Clasificación	Jorge Gutiérrez
9	Apertura y Clasificación	Santiago Calcina
10	Despachos (Interior - Exterior)	Soraya Portillo
11	Despachos (Interior - Exterior)	Martha Larico
12	Despachos (Interior - Exterior)	Jaqueline Arostegui
13	Despachos (Interior - Exterior)	Isabel Ascarrunz
14	Centro de Documentación	Lourdes Paredes
15	Enlace Aeropuerto	Erick Tito
16	Información Reclamos	Magaly Imaña
17	Dpto. de Administración y Personal	Alcira Ortega V.
18	Ingresos – Estadística	Benjamin Aquino
19	Ingresos – Estadística	Jorge Arce
20	Débitos Conciliaciones	Juan Carlos Castañeda
21	Almacenes y Sur Postal	Carmen Flores
22	Distribución encargada	María Vargas
23	Distribución	Mateo Alanoca
24	Distribución	Humberto Eguivar
25	Distribución	José Luis Flores
26	Distribución	Félix Rivas
27	Distribución	Mario Salgado
28	Distribución	Ramiro Claros
29	Distribución	Waldo Aberanga
30	Distribución	Hugo Escobar
31	Distribución	Reynaldo Carrasco
32	Distribución	Rolando Sánchez
33	Distribución	Zarco



34	Dpto. De Contratos	Erasmó León
35	Operadores	Oscar Ortuño

Fuente: según Unidad de Recursos Humanos. EMS

- Todos los clientes con contrato del servicio Express Mail Service “EMS”, que en total suman 93.

CUADRO N° 6

N°	CLIENTE CON CONTRATO	DIRECCION
1	ADRIAN VILLANUEVA QUISBERT	Chorolque 1196 zona 14 de septiembre
2	ADSIB AGENCIA PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACION EN BOLIVIA	Ayacucho Esq. Mercado Edif. Vicepresidencia del Estado P-3 N°308
3	AGENCIA DE NOTICIAS FIDES	Edif. Mariscal Ayacucho P-5 C. Loayza 233
4	AGENCIA ESTATAL DE VIVIENDA AE VIVIENDA	Fernando Guachalla 411 piso 3 esq. 20 de octubre
5	AGJAM AUTORIDAD JURISDICCIONAL ADMINISTRATIVA MINERA	Av. Villazon Ed. Krustfeld P-4 federico Zuazo 1673
6	AIPE ASOCIACION DE INSTITUCIONES DE PROMOCION Y EDUCACION	Macario Pinilla N°525 Zona Sopocachi
7	ANESAPA	Av. Ecuador N°2044 Edif. Sr. De la Mision P-4
8	ANESAPA SAS	
9	ANP ASOCIACION NACIONAL DE LA PRENSA	C. Claudio aliaga N° 1290
10	ANTALIS BOLIVIA S.R.L.	Koani Calle 3B N° 35 Calacoto
11	ARMADA BOLIVIANA	C. Michael N°7190 Zona Bajo Seguencoma
12	ARTES ELECTRONICAS	C.Mercado N°1357 Edif. Mercado
13	AS ON TV BOLIVIA	Potosi Edif. Shopping norte P-1 nivel local 161



Nº	CLIENTE CON CONTRATO	DIRECCION
14	ASOCIACION PRO - JUBILADOS FAB	Av. Montes nº 734
15	BANCO CENTRAL DE BOLIVIA	Ayacucho Esq. Mercado Edif. Vicepresidencia del Estado P-3 N°308
16	BOLSA BOLIVIANA DE VALORES S.A.	Calle Montevideo 142
17	CAMARA BOLIVIANA DE ELECTRICIDAD	Edif. Litoral P-7
18	EMPRESA COMUNICACIONES DEL ORIENTE LTDA - ECOR LTDA - UNITEL	
19	CAPRICE JOYAS S.R.L.	Lisimac o Gutierrez N° 490
20	CARITAS BOLIVIANA	C Pichincha Esq. Ingavi Edif. Juan Pablo II N° 560 piso 2
21	CASERITA HADICRAFT S.R.L. (EX LAETIS LATINA)	Pasaje Juregui N° 2248 Edif. Quipus Pb sopocachi
22	CEUB COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA	arce Esq. Pinilla N° 2606 san Jorge
23	COLEGIO DE ARQUITECTOS DE BOLIVIA	Edificio San Pablo P-9
24	CONFEDERACION NACIONAL DE JUBILADOS Y RENTISTAS DE BOLIVIA	Av. Mariscal de Santa Cruz N° 1532
25	CEMLA S.R.L.	AV. 6 DE AGOSTO N° 2464
26	DIGIBOL	
27	DIRCABI	C. CUBA ESQ. PASOSKANKI N° 1617 MIRAFLORES
28	DIRECCION GENERAL DELA FUERZA ESPECIAL DE LUCHA CONTRA EL NARCOTRAFICO-DGFELCN.	
29	DROGUERIA INTI S.A.	LUCAS JAIMES 1959 MIRAFLORES
30	EMBAJADA DE FRANCIA	CALLE 8 DE OBRAJES
31	ECLA EMPRESA CONSTRUCTORA LATINOAMERICANA LTDA.	C. MERCADO N° 1328 PISO 11 OF 1103
32	EMPRESA MINERA MANQUIRI S.A.	CALLE 14 ESQ. SANCHES BUSTAMANTE CALACOTO EDIF. METROBOL PISO 1
33	ENTEL S.A.	FEDERUCI ZYAXI N° 1711
34	ENTIDAD EJECUTORA DE CONVERSIÓN A GAS NATURAL VEHICULAR EEC-GNV	CAPITAN RAVELO 2329 EDIFICIO EXCELSIOR PISO 3
35	EQUIPOS TECNICOS INTERNACIONAL S.R.L.	EDIFICIO 16 DE JULIO N°1566 PISO 11 OF.1102 EL PRADO
36	ERBOL COMUNICACIONES S.R.L.	BALLIVIAN N° 1323 EDIFICIO SMID 4º PISO
37	FAMAC LTDA FABRICA METAL MECANICA	JUAN JOSE PEREZ N° 325 SOPOCACHI
38	FECOTEL	AV. 16 DE JULIO EDIF. 16 DE JULIO PISO 8 OF 805



39	FERROSTAAL BOLIVIA LTDA.	AV. ARCE 2883 SAN JORGE
40	FUNDACION CULTURAL DEL BANCO CENTRAL DE BOLIVIA	
41	FUNDECYD FUNDACION DE DESARROLLO PARA LAS CULTURAS Y EL DIALOGO	INGAVI N° 916 PISO 3
42	HARJES Y CIA LTDA.	C. CERVANTES N° 2685 SOPOCACHI
43	IBTEN INSTITUTO BOLIVIANO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA NUCLEAR	AV. 6 DE AGOSTO N° 2905
44	IMAGENBOL S.R.L.	CALLE CAPITAN RAVELO N° 2104
45	INSUMOS BOLIVIA	EDIFICIO HANSA PISO 20
46	JK CONSULTORA	
47	KODENTAL BOLIVIANA	CALLE COLON N° 161 EDIFICIO BARROQUIRA 1ER PISO
48	LABORATORIO VITA S.A.	AV. MANCO KAPAC N° 494
49	MINISTERIO DE CULTURAS	AYACUCHO ESQUINA POTOSI S/N
50	MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMIA PLURAL	PALACIO DE COMUNICACIONES PISO 20
51	MINISTERIO DE HIDROCARBUROS Y ENERGIA	AV. MARISCAL SANTA CRUZ N° 1278 EDIF. PALACIO DE COMUNICACIONES PISO 12
52	MINISTERIO DE MINERIA Y METALURGIA	
53	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS SERVICIOS Y VIVIENDA	PALACIO DE COMUNICACIONES 5TO PISO
54	M.O.P.S.V VICEMINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO	PALACIO DE COMUNICACIONES 5TO PISO
55	MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y PREVISION SOCIAL	MERCADO ESQ. YANACOCHA S/N
56	MIRIAM FERNANDEZ EMPRESA UNIPERSONAL	C. 16 DE CALACOTO ESQ. AV. COSTANERA N° 8591
57	MUGEBUSCH MUTUALIDAD TTE. GRAL GERMAN BUSCH	C. JUAN JOSE PEREZ N° 268 PISO 2 SOPOCACHI
58	MULTIVISION S.A.	CALLE 22 N° 7810 ZONA CALACOTO
59	NANEL EXPORT SHIRLEY PATRICIA MACHICADO ALIAGA	
60	OBADES ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL BAUTISTA DE DESARROLLO SOCIAL	
61	PROCOSI	AV. 20 DE OCTUBRE N°2164 SOPOCACHI
62	PROMEDICAL S.A.	AV. 6 DE AGOSTO N° 2575
63	PROMOTICK S.R.L.	C. 21 DE CALACOTO EDIF. TORRE LYDIA PISO 5 OF. 504
64	PUBLINET S.R.L.	AV. ECUADOR N° 2074

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
Carrera Administración de Empresas



65	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS SERVICIOS Y VIVIENDA	PALACIO DE COMUNICACIONES 5TO PISO
66	M.O.P.S.V VICEMINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO	PALACIO DE COMUNICACIONES 5TO PISO
67	MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y PREVISION SOCIAL	MERCADO ESQ. YANACOCCHA S/N
68	FERNANDEZ EMP.UNIPERSONAL	C. 16 DE CALACOTO A V. COSTANERA N° 8591
69	MUGEBUSCH MUTUALIDAD TTE. GRAL GERMAN BUSCH	C.JUAN JOSE PEREZ N° 268 PISO 2 SOPOCACHI
70	MULTIVISION S.A.	CALLE 22 N° 7810 ZONA CALACOTO
59	NANEL EXPORT SHIRLEY PATRICIA MACHICADO ALIAGA	
60	OBADES ORG. NO GUBERNAMETAL BAUTISTA DE DESARROLLO SOCIAL	
61	PROCOSI	A V. 20 DE OCTUBRE N°2164 SOPOCACHI
62	PROMEDICAL S.A.	A V. 6 DE AGOSTO N° 2575
63	PROMOTICK S.R.L.	C. 21 CALACOTO EDIF. TORRE LYDIA P-5 OF. 504
64	PUBLINET S.R.L.	A V. ECUADOR N° 2074
65	SEITEL S.R.L SERVICIOS EMPRESARIALES DE INGENIERIA EN TELECOMUNICACIONES	6 DE AGOSTO PASAJE CARACAS N° 7 EDIF. GABY PISO 2 ZONA SOPOCACHI
66	SENAPI SERVICIO NACIONAL DE PROPIEDAD INTELECTUAL	C. POTOSI N°1278 CASI ESQ. COLON EDIFICIO ATALAYA PISO 1
67	SENARECOM NAL. DE REGISTRO Y CONTROL DE COMERCIALIZACION DE MINERALES Y METALES	A V, VILLAZON 1956 EDIF. EX HOSTAL CLAUDIA 2DO PISO
68	SENATER	
69	SILVIA MARCELA VILLEGAS ALVAREZ	Edf. Las Americas N° 1292-3B MIRAFLORES
70	SERVICIO ESTATAL DE AUTONOMIAS	
71	SPECIAL OLIMPICS FUNDATION SOF BOLIVIA	CALLE 21 DE CALACOTO EDIF. RARREA SUR N° 8548 OF. 1B
72	TATOO ADVENTURE	CALLE ILLAMPU N° 828
73	TELECORP COMUNICACIONES S.A.	CALLE CAMPOS N° 233 SAN JORGE
74	TOTTO SIN FRONTERAS S.R.L	Jose Manual Chinchil la N° 716 achumani
75	TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL	SANCHEZ LIMA N° 2482
76	UNFPA FONDO DE POBLACION DE LAS NACIONES UNIDAS	VICTOR SANJINÉZS N° 2678
75	TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL	SANCHEZ LIMA N° 2482
76	UNFPA FONDO DE POBLACION DE LAS NACIONES UNIDAS	VICTOR SANJINÉZS N° 2678
77	UNICEF	CALLE 20 DE CALACOTO Y A V. FUERZ NAVAL



78	UNIDAD COORDINADORA OPEC	AV. ARCE N°2606 SAN JORGE
79	UNIDAD DE TITULACION DEL FONDO NACIONAL DE VIVIENDA	AV. ARCE N°2606 SAN JORGE
80	CAJA BANCARIA ESTATAL SALUD	Av. Arce N° 2606 San Jorge
81	FEDERACION DE JUBILADOS	Av. Arce N° 2606 San Jorge
82	FEDERACION DE JUBILADOS DE CAMINOS	Av. Arce N° 2606 San Jorge
83	EMBAJADA ARGENTINA	Av. Arce N° 2606 San Jorge
84	PLURAL EDITORES	Av. Arce N° 2606 San Jorge
85	CECSA GLOBAL	Av. Arce N° 2606 San Jorge
86	LABORATORIO LKM	Av. Arce N° 2606 San Jorge
87	COMERCIO ELECTRICO GLOBAL	Av. Arce N° 2606 San Jorge
88	COMIBOL	Av. Arce N° 2606 San Jorge
89	BINARIA CONSULTORES	Av. Arce N° 2606 San Jorge
90	TECNICA Y PROYECTOS S.A.	Av. Arce N° 2606 San Jorge
91	REGION 8 A YACUCHO	Av. Arce N° 2606 San Jorge
92	CAJA NACIONAL	Mariscal Santa Cruz
93	ESTADO MAYOR	Av. Arce N° 2606 San Jorge

3.3 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

La muestra es tomar o escoger una parte de la población para nuestro estudio; es siempre un subconjunto o parte representativa, amplia, racional y reflejo fiel del universo o población”. (Arandia, 2006, pág. 130)

3.3.1 El Censo

El Censo comprende el conteo completo de los elementos de una población u objeto de estudio. (koría, 2006, pág 36.)

En consecuencia por las características de la investigación para el universo que corresponde a los funcionarios del servicio Express Mail Service “EMS” se utilizó el muestreo intencional bajo la modalidad de censo por el número de funcionarios; es decir la investigación se aplicará al total de funcionarios descritos en el cuadro N°5 del presente capítulo.

3.3.2 Clientes con contrato EMS

Por las características de esta población de estudio se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, que se caracteriza porque todos los elementos de una población tienen la misma probabilidad de ser elegidos y se obtienen



definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de la unidad de investigación (Hernández. 2010, pág 176).

Por lo tanto, para el tamaño de la muestra se determina aplicando la fórmula para poblaciones finitas:

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

Dónde:

n = Tamaño de la Muestra	= X
Z = Nivel de confianza (90%)	= 1.64
N = Población de estudio	= 93
e = Error de estimación	= 0.10
P = Posibilidad de éxito, P = 1 – Q	= 0.5
Q = Posibilidad de fracaso, Q = 1 – P	= 0.5

El tamaño de muestra determinado es de 40 personas.

3.4 Selección de métodos y técnicas de investigación

Los métodos y técnicas utilizadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación se describen a continuación:

3.4.1 Métodos

“El método es un camino hacia un fin, en el conjunto de procedimientos racionales para obtener el fin que nos proponemos, es decir, las fases o etapas de la investigación con modalidad amplia y general de secuencia”. (Arandia, 2006, pág.89).

En caso del presente trabajo se utilizaron los siguientes métodos:

a) Observación Directa:

Constituye una técnica de investigación cualitativa que consiste en describir y comprender conductas, hechos, proceso y objetos. (Richard, 2007. Pág 109).



La finalidad de la observación directa es el de obtener información de fuentes objetivas que no son afectadas por los propios respondientes (Scheaffer. Lyman. 1987, pág 29).

La observación permite ver más cosas de las que se observan a simple vista, aunque es necesario saber qué, cómo y cuándo puede observarse. (Echabarría, 2007. Pág 75).

b) La encuesta.

Consiste en “la captación planeada y registrada en cuestionarios de los hechos, opiniones, juicios, motivaciones, situaciones, etc., a través de las respuestas obtenidas al realizar la encuesta. Se realiza mediante formularios o cuestionarios a recabar respuestas u orales”. (Arandia, 2006.pág. 147).

3.4.2 Técnicas de la entrevista estructurada

Las técnicas utilizadas en la recopilación de información para el mencionado trabajo son la entrevista y la encuesta.

a) La Entrevista

“Consiste en la obtención y registro de datos e información esencialmente primaria, mediante el contacto personal con la fuente, que puede ser una persona o un grupo de personas, a través de conversaciones de naturaleza profesional o técnica sobre el tema que estamos investigando”. (Arandia, 2006, pág. 143)

Para corroborar aspectos de la situación actual el EMS Courier, y sustentar varios puntos de la propuesta, se aplicó la técnica de la entrevista a través del método de la encuesta a los siguientes estratos:

- Funcionarios del (EMS)
- Contratos del (EMS)

La entrevista estructural forma parte del método de la encuesta y su aplicación se hizo a partir de un cuestionario guía cuyos objetivos son: determinar el comportamiento de los ingresos y analizar qué instrumentos estratégicos que se aplican. (Ver anexo N° 2).



3.5 Instrumentos de Relevamiento de Información

Los instrumentos utilizados en la investigación para la recopilación de datos, fueron seleccionados según las necesidades del tema y en función del tipo de la muestra elegida.

3.5.1 Fuentes

Las fuentes de investigación que se utilizaron en el trabajo son las siguientes:

a) Fuentes Primarias

Las fuentes primarias o conocido también como información de primera mano, porque no ha sufrido ninguna modificación o alteración desde su origen, es decir proviene de una fuente directa y es una investigación que genera al investigador para encontrar soluciones a ciertos problemas y tomar decisiones correctas". (Arandia, 2006, pág. 121)

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicó el método de la encuesta a través de la técnica de la entrevista.

b) Fuentes Secundarias

"Conocida también como información segunda mano y se define como aquella información que ha sufrido una serie de modificaciones". (Arandia, 2006, pág. 116)

Se utilizan datos generales referidos al tema de investigación, como ser libros, revistas, documentos, boletines, artículos de prensa, etc. Además de las siguientes instituciones:

- Instituto Nacional de Estadística.
- Empresa de Correos de Bolivia (estado financiero).

Son documentos relacionados directamente con la investigación, proporcionados por ECOBOL, como ser los siguientes:

- Registros de la Base de Datos de la empresa.
- Ingresos y Egresos.



CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se desglosan los resultados de la intervención. Estos se dividen en dos partes fundamentales:

- Resultados de la Encuesta a Clientes
- Resultados de la Encuesta a Empleados
- Resultado de la Entrevista a las Autoridades

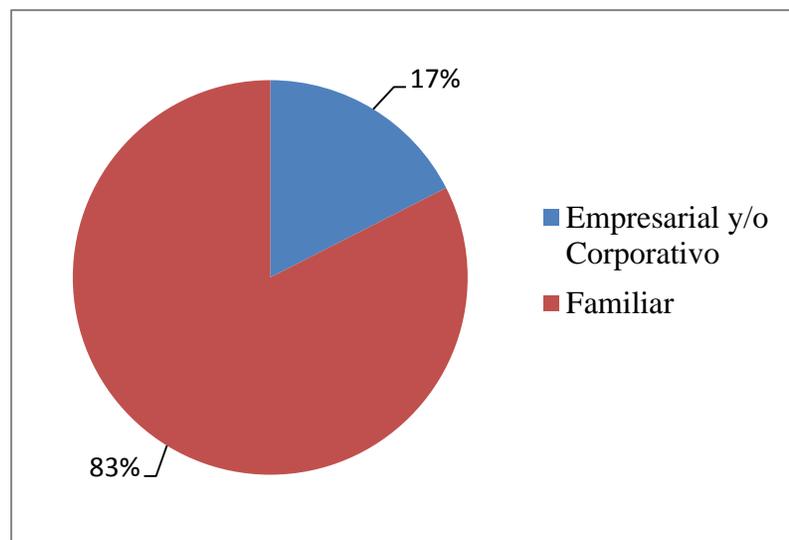
4.1 Presentación de Resultados

4.1.1 Resultados de las Encuestas a Clientes

De acuerdo con el objetivo específico: “analizar la satisfacción de los clientes y de los ingresos del servicio EMS”, a continuación se describen los resultados de la encuesta realizada a los clientes de E.M.S.:

GRAFICO N° 1

¿La correspondencia que envía es de tipo familiar o empresarial?

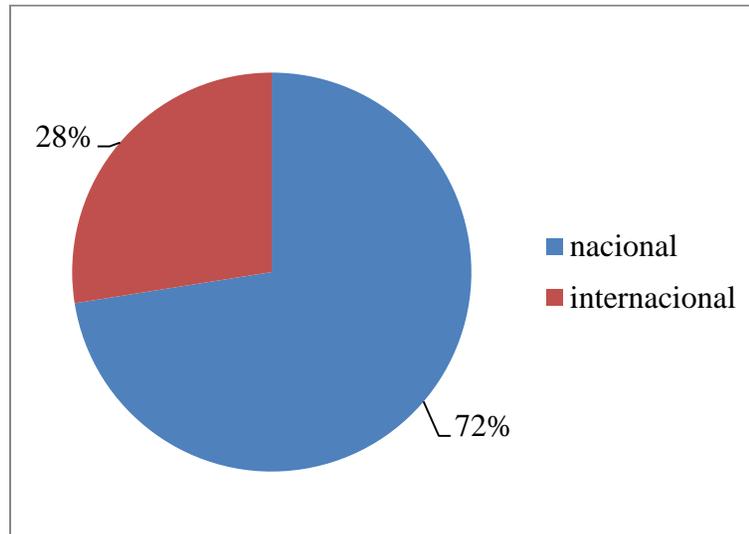


En el gráfico se puede observar que la mayoría de los clientes que utilizan el servicio E.M.S., son familias; siendo que las empresas tienen un menor porcentaje, lo cual es un tema a tratar con cuidado, ya que esta proporción refleja que los servicios ofrecidos no son competitivos, ni atractivos para el sector empresarial, según manifiestan.



GRAFICO Nº 2

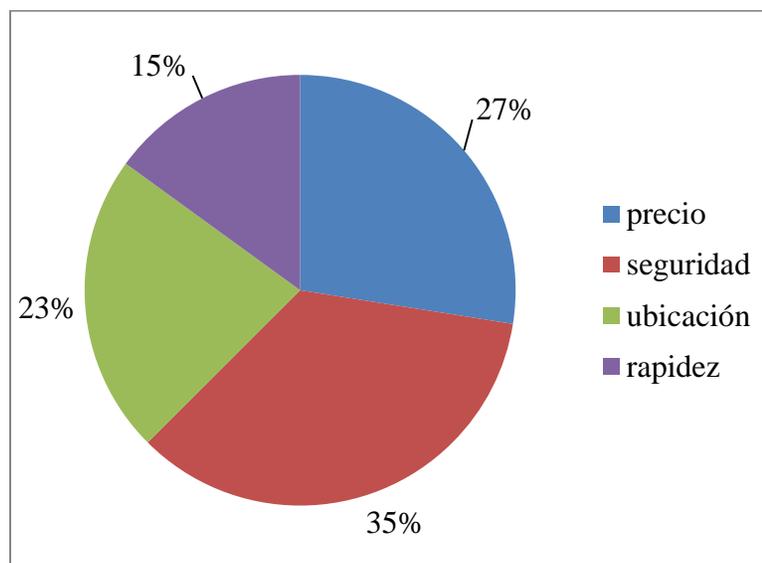
¿Cuál es el destino de su correspondencia nacional o internacional?



Como se puede ver en el grafico, los envios de la correspondencia tienen una mayor frecuencia a nivel nacional con relación a la internacional. El servicio internacional es el menos utilizado por existir una sustancial disminución apartir del año 2007.

GRAFICO Nº 3:

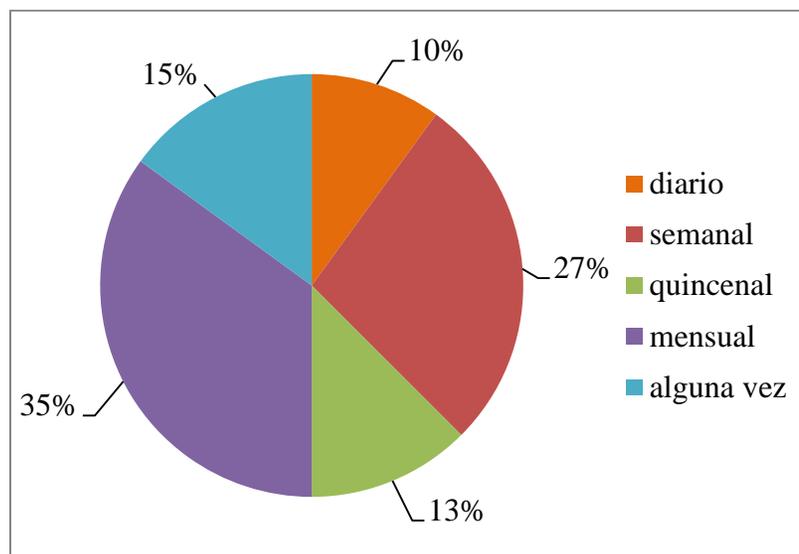
¿Cuál es la razón por la que usa el servicio E.M.S.?





En el gráfico se observa, que la primera razón por la que el cliente usa el servicio E.M.S., es la seguridad, asimismo las familias confían en la antigüedad del servicio, lo que lleva a conservar la fidelidad de éstas; por otra parte, se puede ver que en un segundo plano se encuentra el precio, el cual está relacionado con las empresas, mismas que buscan economizar gastos. Finalmente, como razones menos importantes están la ubicación y la rapidez.

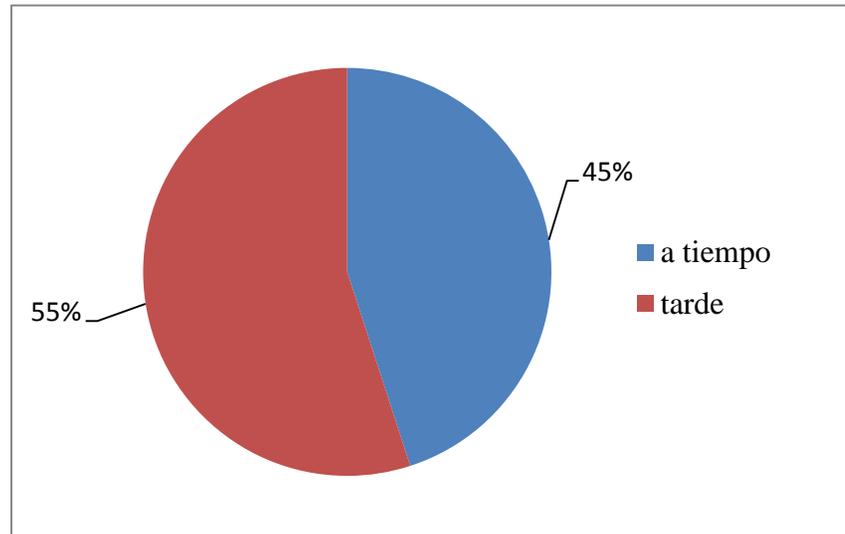
GRAFICO N° 4:
¿Con qué frecuencia hace uso de los servicios ofrecidos?



Respecto a la frecuencia del uso de los servicios ofrecidos, el gráfico muestra que, en un mayor porcentaje es el mensual, lo cual está relacionado directamente con los envíos hechos por familias los cuales son nacionales e internacionales. El cliente que usa a diario tiene un mínimo porcentaje el cual se relaciona con las empresas a causa de la disminución del uso internacional, lo cual refleja que los servicios ofrecidos no son competitivos.

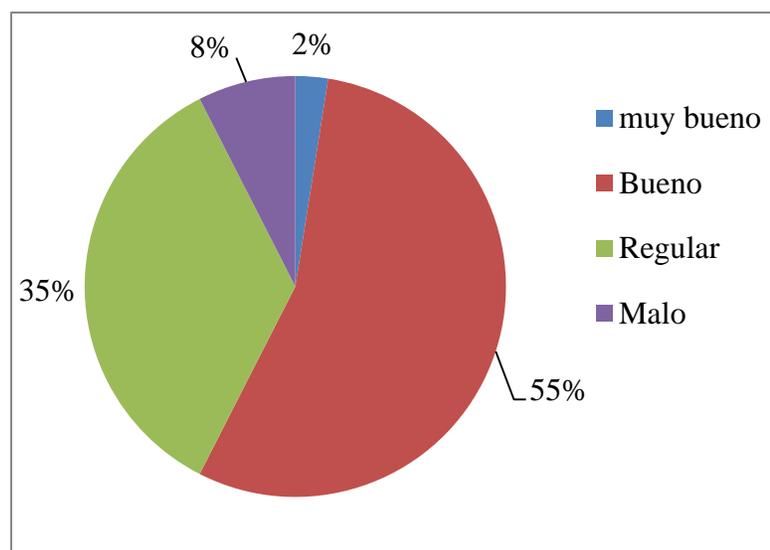


GRAFICO N° 5:
¿Cómo califica la entrega de su correspondencia a destino?



Como se puede ver en el gráfico, en un porcentaje mayor, los clientes consideran que sus envíos llegan tarde, esto relacionado más que todo con las empresas; por otro lado, en un porcentaje considerable se puede observar que la entrega de su correspondencia es a tiempo, lo cual es concerniente a las familias, que en su mayoría no exigen puntualidad ni urgencia en la llegada a destino, si no que llegue.

GRAFICO N° 6:
¿Qué calificación le daría al servicio E.M.S.?

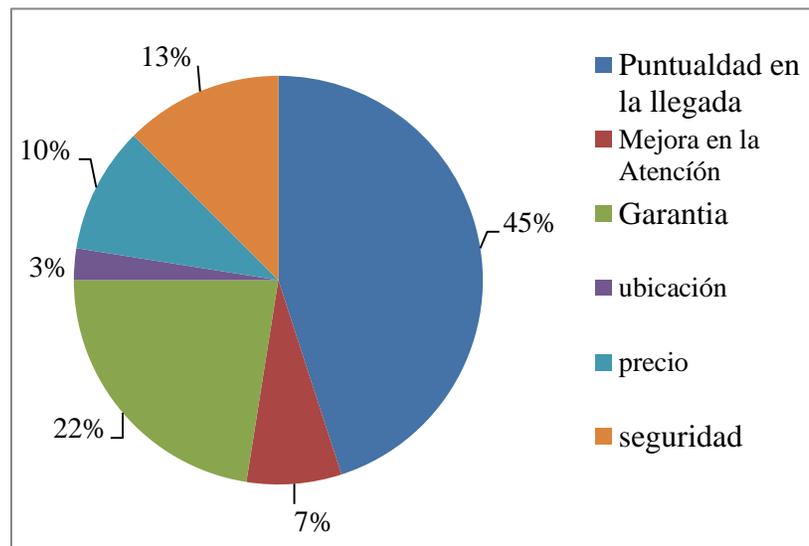




Como se puede observar en el gráfico, el servicio tiene una buena percepción de por parte de las familias, seguida de la calificación regular y mala, Con relación a las empresas, estas no se sienten conformes con el servicio, y en un porcentaje mínimo consideran que el servicio nacional es muy bueno.

GRAFICO N°7

¿Qué aspecto considera el más importante para mejorar el servicio E.M.S?



De acuerdo a la percepción de los clientes, los factores con más relevancia para un servicio Courier son: la puntualidad en la llegada a su destino, la garantía que llegue su correspondencia, la seguridad de entrega al destinatario y como menos relevante esta el precio el cual es accesible, por último la ubicación.

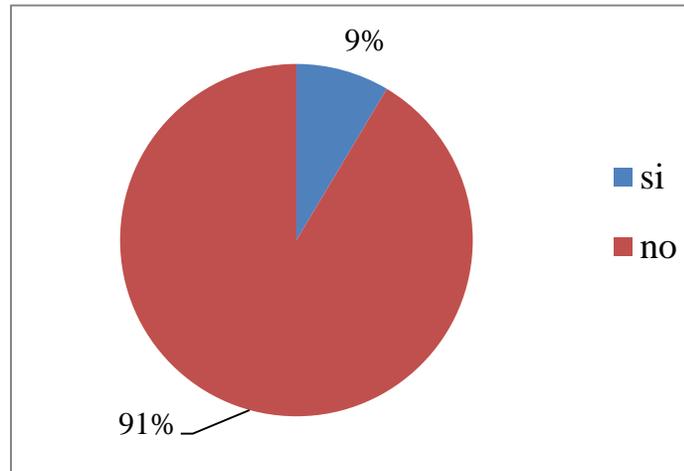
4.1.2 Resultados de la Encuesta a los Empleados

- De acuerdo con los objetivos específicos: “Analizar qué instrumentos estratégicos se aplican actualmente en el E.M.S.”. Proponer un modelo de planificación estratégica para el servicio EMS, a continuación se describen los resultados de las encuestas realizadas a los empleados E.M.S.:



GRAFICO Nº 8

¿Conoce la misión, visión y valores (E.M.S.)? ¿Por qué?

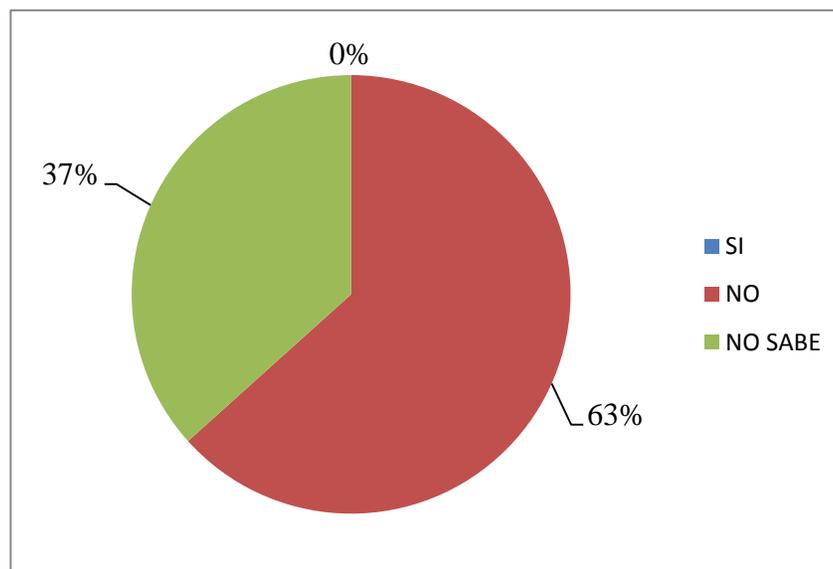


Como se puede observar en el grafico, la mayoría de los empleados mencionan que no conocen la misión, visión y valores. En un porcentaje mínimo, indican que, la misión y visión la conocen solo para incorporarla anualmente al P.O.A. y que los valores nunca fueron implementados en sus labores.

La mayoría de los empleados se concentran en realizar su trabajo de forma repetitiva y rutinaria, por lo tanto se ignora la razón de ser del servicio como algo puntual para fijarse un norte dentro del trabajo diario.

GRAFICO Nº 9

¿Usted trabaja de acuerdo a objetivos, políticas y estrategias? ¿Por qué?

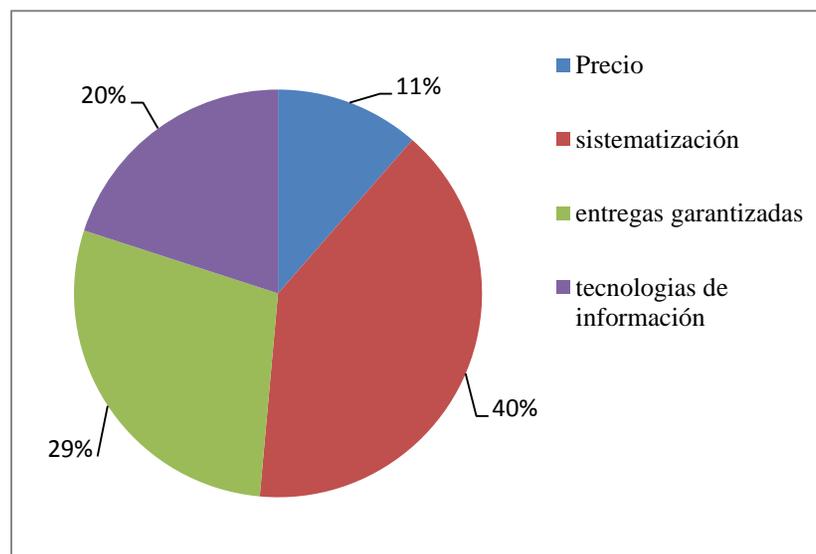




Como podemos observar en la grafica, en un porcentaje mayor, los funcionarios aseguran que no trabajan ni con objetivos, ni con políticas y mucho menos con estrategias; un porcentaje menor, señala que no sabe, y se encuentran sin orientación al respecto (como ser; responsables de apertura, clasificación, admisión, despacho y carteros), los cuales se enfocan a sus funciones de manera repetitiva y rutinaria.

Además que para la mayoría los instrumentos estratégicos no son comprendidos, por no ser conocidos.

GRAFICA N° 10
¿Qué estrategia considera que se puede utilizar para incrementar los ingresos?



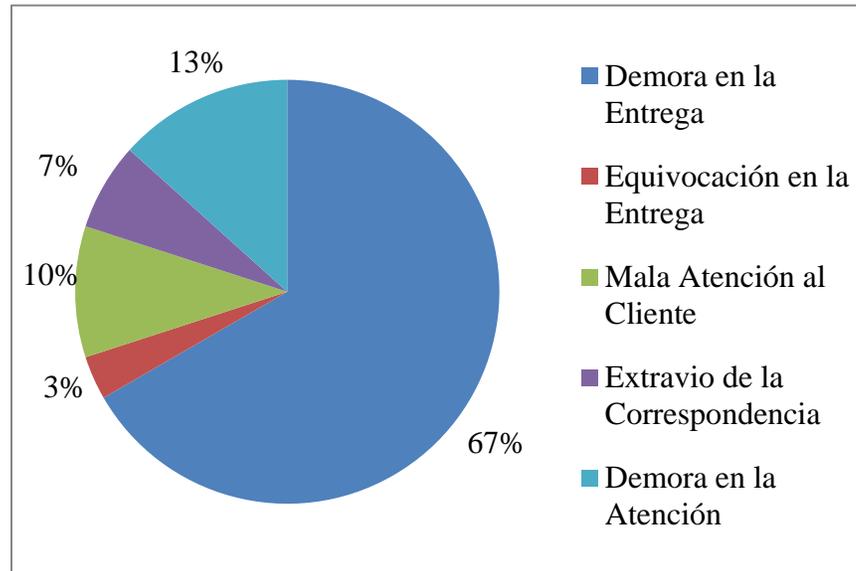
Como se puede observar en el gráfico, en un porcentaje mayor, los empleados opinan que se debería implementar una estrategia de sistematización⁴⁹, un segundo grupo señala que las entregas garantizadas es una estrategia que hará que mejore los ingresos, la tecnología está con un porcentaje no muy relevante, finalmente un porcentaje mínimo opina que se debería implementar una estrategia de precio.

⁴⁹Sistematización: conjunto ordenado de normas y procedimientos, seguir una metodología.



GRAFICO Nº 11

¿Cuáles son las razones más frecuentes de Reclamos?



En el gráfico se puede observar que en un porcentaje mayor, los empleados aseguran que el reclamo más frecuente es la demora en la entrega, seguida a la demora en la atención (oficina de reclamos, ventanillas de recepción y entrega). En porcentajes menores están la mala atención al cliente y el extravío de la correspondencia; y finalmente en un porcentaje mínimo, se muestra la equivocación en la entrega de la correspondencia.

4.1.3 Resultado de la Entrevista a las Autoridades

De acuerdo con los objetivos específicos: “Analizar qué instrumentos estratégicos se aplican en el servicio EMS”, Analizar los ingresos EMS del 2006 al 2013, a continuación se describen los resultados de las entrevistas realizadas a las autoridades del E.M.S.:

Se ha realizado entrevista al Gerente y Jefes E.M.S., y para ello se utilizó una guía de entrevistas (Ver Anexos 3) que ayudo a determinar los siguientes resultados.

1. ¿Conoce la misión, visión y los valores del servicio?

El gerente expresa que la misión y visión si la conoce, pero que los valores en ningún momento se implementaron dentro del servicio.



2. ¿Los objetivos establecidos en su POA tienen relación con la misión y la visión?

Como estos no son incorporados en nuestro servicio, no cumplen con el objetivo que deberían tener.

3. ¿Que nos podría decir sobre el POA y el PEI?

Las autoridades del E.M.S. manifiestan que no existe el P.E.I., y el P.O.A no se lo utiliza, ya que estos no tienen incidencia en los ingresos y no cumple con el único objetivo establecido en el mismo. Por otro lado, consideran que una buena planificación mejoraría la calidad del servicio.

4. ¿Cual es o cuáles son los reclamos más frecuentes?

El más frecuente es la demora en la entrega o el retraso en la llegada a destino.

5. ¿Qué causas piensa usted que son las más relevantes en la demora de la entrega o entregas tardías de correspondencia?

La principal es los pagos tardíos a las líneas aéreas ya que tenemos una dirección centralizada con la Gerencia Comercial a la cual debemos solicitar los pagos a las líneas aéreas, ocasionando que la correspondencia se quede en galpones de los aeropuertos por varios días, y no llegue a destino en el tiempo establecido.

Otro factor es que los encargados de la apertura de la correspondencia a nivel nacional no lo hacen en los tiempos establecidos (procesos tardíos). También que no contamos con un rastreo de correspondencia esto para coadyuvar a los reclamos.

No existe coordinación entre áreas involucradas para la ejecución de las actividades diarias, así también para la toma de decisiones o temas estratégicos que puedan mejorar el servicio, es decir que cada área trabaja de forma independiente.

6. ¿Cómo o que podría mejorar en los tiempos de entrega de correspondencia nacional e internacional?

Con pagos puntuales a las líneas aéreas, con un sistema de rastreo, mejorando los procesos que sean igual a nivel nacional.



7. ¿Nos puede dar algún dato referente a la entrega de correspondencia?

Por algunos resultados se afirma que sólo el 63% de los envíos son entregados de un día para el otro o en 24 horas, ello significa que aún no se logra niveles de competencia demandados / requeridos por el mercado, es decir, por las condiciones operativas vigentes hoy no es posible obtener niveles de competitividad en el mercado del servicio expreso. Los estándares de calidad que rigen a nivel nacional en la competencia superan el 95% en plazos similares de 24 horas y esta calidad recién es obtenida por el servicio EMS en D+3, es decir, luego de tres días se realiza la entrega. También, el 100% de distribución efectiva se alcanza en un plazo mayor a los 6 días, lo cual es inaceptable en un servicio de alta competencia.

8. ¿Cuál cree usted que son las ventajas competitivas del servicio?

Pienso que es la cobertura el servicio cuenta con 30 oficinas a nivel nacional, que realizan labores de admisión y entrega de envíos Courier. Por otro lado, el EMS de Bolivia dispone de la mayor infraestructura de Courier en el país, concentrada principalmente en oficinas de Correos de Bolivia.

9. ¿Por qué razones cree usted que bajo los ingresos sobre todo a nivel internacional?

La disminución de las ventas de envíos con destino al exterior tubo disminución, debido a que en marzo 2007 se elevaron los precios internacionales con base en los costos en moneda extranjera vigentes en fletes y en los servicios EMS correspondientes (red interna y gastos terminales) y por otro lado, se atribuye también esta baja al incumplimiento de calidad ofertadas respecto a las ejecutadas.

10. ¿Cuál determinaría que es la competencia del servicio?

La competencia que consta de Empresas Courier (regulares y clandestinas), flotas o medios de transporte terrestre y líneas aéreas, procesan envíos con determinados valores agregados como el sistema de rastreo en línea (en algunos Courier), servicios de llamada telefónica para entregas y confirmación de acuses de recepción, así como seguros por contenidos del valor comercial o valor declarado y la incorporación de embalajes según el tipo de contenido. Cuando se



trata de flotas y líneas aéreas, se depositan y entregan en las propias oficinas del medio de transporte.

4.2 Resultados del Análisis Documental

Para determinar cuál ha sido el comportamiento de los ingresos del servicio EMS, de acuerdo al objetivo “analizar la satisfacción de los clientes y los ingresos del servicio EMS”, se realizó el análisis de ingresos brutos del servicio EMS de los últimos años, los mismos fueron decreciendo como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 7
INGRESOS EMS 2006 - 2013

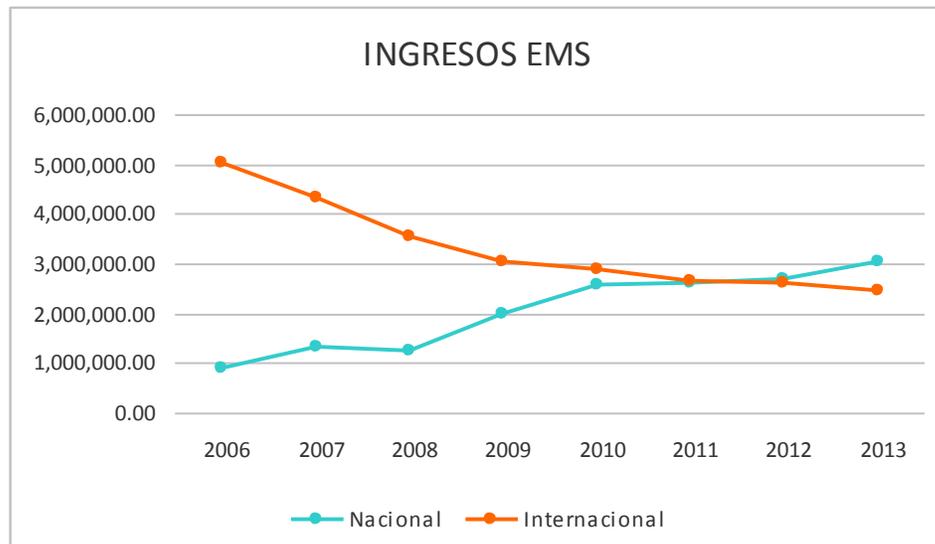
Gestión	Nacional	Internacional	Total
2006	904,252.05	5,021,313.10	5,925,565.15
2007	1,317,025.48	4,330,566.30	5,647,591.78
2008	1,260,696.74	3,559,826.15	4,820,522.89
2009	1,976,872.26	3,036,479.08	5,013,351.34
2010	2,554,502.21	2,880,417.22	5,434,919.43
2011	2,598,927.41	2,644,193.40	5,243,120.81
2012	2,691,787.68	2,628,270.81	5,320,058.49
2013	3,024,968.63	2,443,641.46	5,468,610.09

FUENTE: Div. Estadística "EMS".

Como se puede observar en la siguiente gráfica los ingresos nacionales fueron creciendo, esto se debe a que los clientes están conformes con el servicio prestado a nivel nacional, pero ocurre todo lo contrario con el servicio internacional, los clientes no se encuentran satisfechos con la prestación del servicio, por tal motivo, dejan de usar los servicios ocasionando una baja considerable en los ingresos.



GRAFICO Nº 12
INGRESOS EMS 2006 - 2013



FUENTE: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro el servicio internacional fue decreciendo considerablemente año tras año, teniendo tasas de decrecimiento todos los años a partir de la gestión 2006 hasta la gestión 2013.

CUADRO Nº 8
TASA DE CRECIMIENTO SERVICIO INTERNACIONAL

Gestión	Internacional	Tasa de Crecimiento
2006	5,021,313.10	
2007	4,330,566.30	-14%
2008	3,559,826.15	-18%
2009	3,036,479.08	-15%
2010	2,880,417.22	-5%
2011	2,644,193.40	-8%
2012	2,628,270.81	-1%
2013	2,443,641.46	-7%

FUENTE: Elaboración propia.



Tomando los datos del año 2006 y relacionándolo con los del 2013 se tiene una tasa de decrecimiento del 51%. Esto se debe a que no se tiene planificado ninguna actividad para poder contrarrestar la situación actual del servicio.

Para determinar cuál ha sido el comportamiento de los ingresos del servicio EMS, de acuerdo al objetivo “analizar

4.3 Conclusiones Generales

Mediante los datos obtenidos tanto de las encuestas a clientes y empleados como las entrevistas a las Autoridades de E.M.S. se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los clientes “Empresas” tienen mayores reclamos acerca del servicio, exigen mayor seriedad ya que su correspondencia es urgente, misma que tiene plazos establecidos hacia el destinatario, por lo cual requiere puntualidad y confiabilidad.
- Se ha podido establecer que la mayoría de los funcionarios no conocen la Misión, ni la visión, y prefieren mantenerse indiferentes ante esta situación, es notable que los funcionarios no se sienten comprometidos, valorados ni orgullosos de ser parte del servicio.
- El Servicio E.M.S. no cuenta con un Plan Estratégico que permita la adecuada toma de decisiones, para así alcanzar una mayor eficiencia y eficacia, que establezca los principales instrumentos para el mediano y largo plazo.
- Como no existe instrumentos estraegicos, no existen cursos de acción, distribución de los recursos necesarios para lograr objetivos a corto y a largo plazo; es decir, no existe estrategias y politicas orientadas hacia un futuro.
- Los empleados, trabajan de forma rutinaria y monotonica y desconocen los beneficios que pueden obtener al trabajar en base a los instrumentos estrategicos, optimizando resultados del servicio y que estos a su vez tengan un efecto positivo en los ingresos y en su propio desempeño o desarrollo.
- Por razones de no contar con pagos puntuales a terceros, sobre todas las relacionadas a las líneas aéreas, esto incide en los tiempos de entrega de la correspondencia que se ve afectada.



CAPITULO V PROPUESTA

5.1 Introducción

En el presente capítulo se presenta la propuesta traducida en un Plan Estratégico para el Servicio Express Mail Service (EMS) de la Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL).

Este plan es producto del diagnostico que se realizó a funcionarios y clientes del servicio EMS, mediante información recabada a través de entrevistas; este proceso arrojó los resultados de la investigación, que luego se tradujeron en el Plan Estratégico para el EMS.

El Plan tiene por objeto proyectar y coadyuvar a mejorar la situación en la que se encuentra el Courier “EMS”, estableciendo valores institucionales, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, orientados a la toma de decisiones y acciones que coadyuven a mejorar los ingresos.

La propuesta de Plan Estratégico incluye los siguientes elementos:

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos estratégicos
- Políticas
- Estrategias
- Vinculación POA – PEI

5.1.1 Objetivo de la propuesta

Proponer un Plan Estratégico que coadyuve a mejorar la situación de la institución.

5.1.2 Alcance de la propuesta

El presente Plan Estratégico 2015 – 2017 está dirigido a todo el personal del servicio “E.M.S”, para ser utilizado como un instrumento de gestión, de toma de decisiones, y orientación estratégica y operativa.

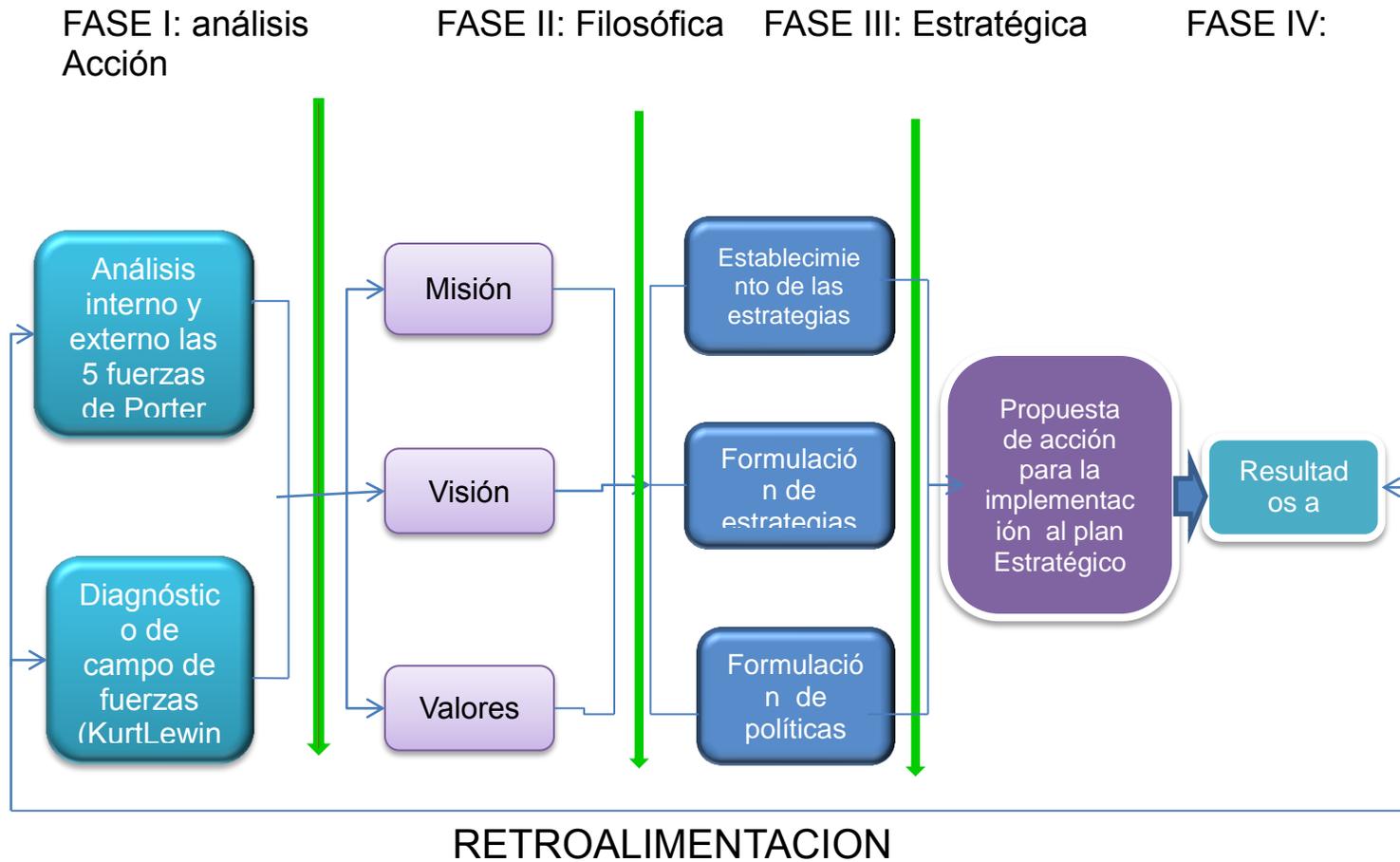
En el siguiente grafico se muestra de manera resumida la propuesta:

- (1) Este plan no pudo ser consensuado a través de un taller, como inicialmente se tenía planeado debido a: 1) problemas administrativos 2) poca participación.



GRAFICO Nº 13

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



5.2 Fase de Análisis

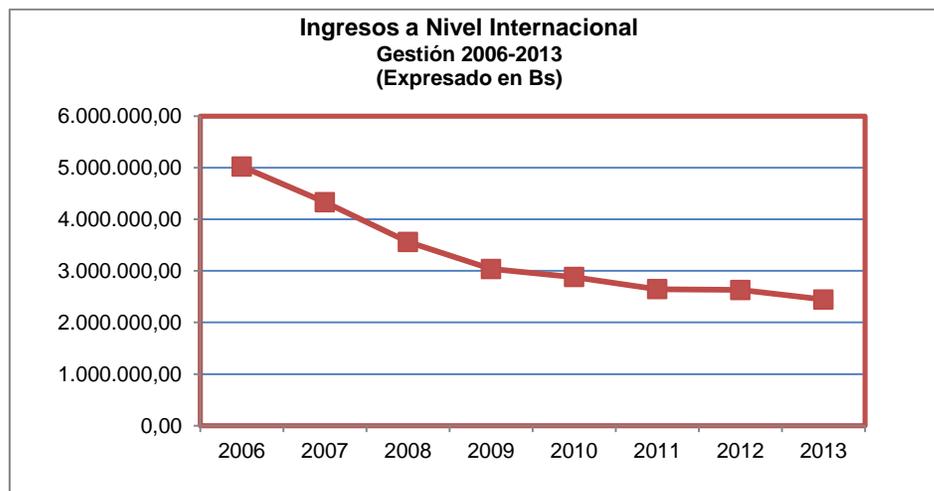
Se realizó el análisis interno y externo del servicio EMS, utilizando el método de Análisis de Campo de Fuerzas y las fuerzas de Porter.

5.2.1 Análisis Interno

La disminución de las ventas de envíos con destino al exterior representa una substancial disminución, porque en marzo 2007 se elevaron los precios internacionales con base en los costos en moneda extranjera vigentes, y por otro lado, se atribuye también esta baja al incumplimiento de calidad ofertadas respecto a las ejecutadas .La carencia de un sistema de rastreo y seguimiento de envíos internacionales en línea a nivel de los países que pertenecen a la Cooperación EMS, afecta en gran medida a esta calidad.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, la tendencia de los ingresos financieros está dada por una baja constante de la gestión 2007 a la gestión 2013.

GRAFICO Nº 14



FUENTE: Div. Estadística "EMS".

La posición financiera del servicio EMS es considerablemente baja debido a los siguientes puntos expuestos en el diagnóstico que se resumen a continuación:

- Insatisfacción y disminución de ingresos por razones de baja calidad en el servicio.
- Inexistencia de instrumentos.



- c) Incremento del pasivo, como ser deudas a líneas aéreas, pagos por contratación de recursos humanos, compra de bienes y servicios necesarios para el desarrollo propio de las funciones administrativas, entre otros gastos que constituyen un acto de consumo obligado.

5.2.2 Análisis Externo

Se analizó objetivamente el mercado postal en Bolivia, considerando que la oferta de Courier se caracteriza por una fragmentación que impide beneficiarse de economías de escala, principalmente para la prestación de servicios postales.

Sin embargo la demanda proyectada en el sector público ocupa un lugar muy importante en el volumen postal y expreso; es decir, el Órgano Ejecutivo, Órgano Legislativo, Órgano Judicial y Órgano Electoral. Según el Decreto de Organización del Ejecutivo (DOE) de febrero 2013, el número de entidades gubernamentales alcanza a 673, por ser los mayores generadores de envíos postales de correspondencia.

El segmento de mercado del Gobierno, que constituyen todas las entidades públicas de los Órganos mencionados anteriormente, además de gobernaciones y municipios, inscribió en el Presupuesto General del Estado, una suma aproximada de 25 millones de Bolivianos en el periodo vigente (2014), por lo que este mercado es muy importante para el incremento de los ingresos del servicio EMS, potencialmente hablando.

En el siguiente cuadro se muestra esta afirmación:

Cuadro N° 9
Presupuesto 2014 – Partida de Comunicaciones

Partida	Concepto	Importe vigente Bs.
211 00	Comunicaciones	24,626,860

Fuente: Presupuesto General del Estado Año 2014

Asimismo, para el crecimiento económico financiero del servicio EMS, es vital la explotación del segmento de empresas, que evidencia un constante crecimiento (con una tasa del 54% en La Paz de mayo 2013 a mayo 2014).



En el siguiente cuadro se aprecia el incremento de empresas formales establecidas en el país.

Cuadro N° 10
Base Empresarial por gestión por departamento
a mayo 2013 y mayo 2014
(En cantidad de empresas)

DEPARTAMENTO	2013 Mayo	2014 Mayo	CRECIMIENTO	
			En cantidad	En porcentaje
La Paz	27.341	42.124	14.783	54%
Santa Cruz	26.026	41.901	15.875	61%
Cochabamba	16.569	26.021	9.452	57%
Oruro	4.775	9.145	4.370	92%
Tarija	4.498	8.507	4.009	89%
Potosí	3.482	6.667	3.185	91%
Chuquisaca	3.529	6.308	2.779	79%
Beni	2.312	4.166	1.854	80%
Pando	1.066	1.811	745	70%
TOTAL	89.598	146.650	57.052	64%

Fuente: FUNDEMPRESA

Con relación a las cinco fuerzas de Porter, se determino los siguientes factores externos que afectan a la prestación del servicio.

Cuadro N° 11

5.2.3 Análisis de las Fuerzas de Porter

(F1)	1. Rivalidad entre empresas competidoras.	Para el EMS, los principales competidores directos son: DHL, TNT, FEDEX, IBC, UPS, OCS y SAS courier. Según un estudio reciente (PIDEP, septiembre 2012), el EMS participa del 5% del mercado postal expreso en Bolivia.
(F2)	2. Entrada potencial de nuevos competidores.	Actualmente se evidencia que existe proliferación de courriers nuevos (formales y clandestinas), con una excelente calidad como ser bajos precios, entregas a tiempo.
(F3)	3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.	El desarrollo de la tecnologías de la comunicación y la gradual e evitable masificación del uso del internet como el crecimiento el correo electrónico y los mensajes mediante telefonía móvil han desplazado la comunicación por carta .



(F4)	4. Poder de negociación de los proveedores.	Los proveedores son pocos (Lut Hansa y Lan Chile, American Airlines, Taca), el EMS tiene deudas con los mismos, lo que ocasiona que los proveedores condicionen la prestación del servicio e incumplan con los plazos establecidos durante el traslado de la correspondencia, provocando retraso en los envíos mas que todo internacionales.
(F5)	5. Poder de negociación de los consumidores.	Debido a un mercado postal fragmentado donde los compradores acceden a lugares donde ofrecen precios más bajos, como los couriers pequeños, debido a que ellos tienen personal contratado (destajo) y algunos son ilegales.

5.2.4 Análisis de Campo de Fuerzas

Identifica los puntos fuertes que deben aprovecharse con acciones estratégicas de mejora y los puntos débiles que deben reducirse mediante acciones de cambio.

En los siguientes cuadros se muestra el análisis del entorno externo e interno del servicio EMS, y a su vez se establece acciones de mejora y cambio.

FUERZAS IMPULSORAS O MOTORAS			
Internas		Externas	
1	Cobertura (Atención en 19 oficinas)	a)	Acceso a Cooperación Internacional
2	Calidad del Servicio Nacional en eje troncal (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz)	b)	Ley de Telecomunicaciones, garantiza el servicio postal universal
3	Ser miembro de la Unión Postal Universal	c)	Comercio Electrónico
4	Ser el operador oficial del Estado Disponibilidad de fuentes de financiamiento externos / cooperación internacional	d)	Vigencia de precios elevados en la competencia



ACCIONES DE MEJORA Y CAMBIO			
1	Fortalecer la cobertura EMS	a)	Gestionar Recursos para Proyectos
2	Mejorar la calidad del servicio en D+0 local y eje troncal y D+1 para el resto del País	b)	Acceder a recursos destinados a mejorar el servicio postal público
3	Aprovechar los recursos tecnológicos proporcionados por la UPU	c)	Convenio con empresas que realizan ventas por Internet
4	Consolidar el artículo 20 de la Constitución Política del Estado, mediante la aplicación de la Ley de Telecomunicaciones.	d)	Liderazgo en Costo El sector gubernamental como mercado potencial

FUERZAS RESTRICTIVAS			
Internas		Externas	
1	Inexistencia de Instrumentos estratégicos.	a)	Introducción del Internet
2	Nivel de formación del personal	b)	Competencia Desleal
3	Elevado rango de edad en el personal	c)	Masificación del uso de celulares (SMS y otros)
4	Inexistencia de un Sistema Informático Integrado	d)	Incremento de nuevos competidores
5	Procesos Burocráticos		
6	Equipamiento limitado		
ACCIONES DE MEJORA Y CAMBIO			
1	Desarrollo e implementación de lineamientos.	a)	Implementación del Correo Híbrido
2	Ejecutar Programas de Capacitación continua	b)	Ejecutar la Ley de telecomunicaciones
3	Programar jubilaciones	c)	Envío de Mensajes para comunicar la entrega de correspondencia.



4	Desarrollo e implementación de una Red Informática	d)	Elevar la calidad de los servicios
5	Rediseño de Procesos		
6	Equipamiento tecnológico		

5.3 Fase Filosófica

Son las siguientes:

5.3.1 Valores

Como se menciona en el capítulo anterior, el servicio EMS no trabaja bajo valores institucionales, los cuales deben crear una cultura organizacional enfocada a alcanzar una relación efectiva con los clientes considerando los siguientes valores mínimos.

- **Orientación al Cliente:** Las empresas exitosas son las que dedican tiempo en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes por medio de un servicio de calidad. La impecable y considerada atención al cliente, determinará el éxito o fracaso de la Empresa.
- **Eficiencia Operativa:** Un rasgo de alta incidencia en el entorno actual es la competencia, la cual está exigiendo que las organizaciones desarrollen sus capacidades, reformulen sus políticas, optimicen la calidad de sus servicios con la finalidad de mantenerse y ampliarse en el mercado, bajo este esquema, el servicio EMS requiere mantener un equilibrio dinámico y permanente en la prestación de sus servicios para ser considerada como una empresa competitiva, productiva y rentable.
- **Responsabilidad:** Todo empleado del servicio EMS debe tener en cuenta que la remuneración que percibe constituye la contraprestación por el trabajo realizado con responsabilidad, dedicación y eficiencia.
- **Uso Adecuado de los Bienes del servicio:** Proteger los bienes de la Empresa asignados para el cumplimiento de las funciones encomendadas, utilizándolos de manera racional y empleándolos sólo para el cumplimiento de las mismas.
- **Respeto:** Dado que es una empresa seria, la cual garantiza la seguridad de los envíos.



5.3.2 Propuesta de Misión y Visión

Para definir la misión y visión del servicio Express Mail Service, se consideró los siguientes pasos:

- a) Determinar cuál es el negocio del EMS. En este caso, es el de servicios postales, con tiempos de entrega determinados y seguimiento a los envíos.
- b) Se establece cual es el cliente. Constituyen todas aquellas empresas privadas, instituciones públicas y personas naturales que utilizan el servicio Courier para envíos al interior o al exterior del país.
- c) Se determina cual es el valor esperado por el cliente. Se refiere a la calidad del servicio en cuanto a puntualidad en la entrega, seguridad, precios accesibles y atención personalizada.
- d) A que se dedica el negocio. En el caso del EMS es el servicio postal, con cualidades de rapidez, seguridad y puntualidad, con conexiones en toda Bolivia y el mundo.

Considerando estos pasos se establece la siguiente propuesta de misión y visión para el servicio EMS:

➤ Propuesta de Misión:

“Garantizar y ofrecer el servicio postal expreso de manera segura y oportuna en Bolivia y en todos los países donde exista el servicio “EMS”.

➤ Propuesta de Visión:

“Ser la mejor opción de servicios postales expresos, hasta la gestión 2017, brindando los estándares más altos de calidad y de servicio personalizado, con tiempos oportunos y satisfaciendo los requerimientos de los clientes”.

5.4 Fase Estratégica

Consta de lo siguiente:



5.4.1 Formulación de las Estrategias 2015-2017

A continuación se formula las estrategias orientadas a incremento de ingresos, a la calidad y gestión del talento humano.

a. Definir el Cliente

Constituyen las empresas públicas, empresas privadas, instituciones y personas naturales o jurídicas que necesiten expedir envíos expresos al interior y exterior del país. El EMS tendrá como principal mercado a las empresas públicas del país.

b. Modernización del Servicio

La modernización del servicio implantara una plataforma informática para el control y seguimiento de los envíos esto con el fin de obtener mejores niveles en la calidad.

c. Alianzas estratégicas con empresas de transporte.

Las alianzas estratégicas con las líneas aéreas que permitan el crecimiento del servicio.

d. Capacitación y Desarrollo de Conocimientos y Habilidades

Buscando una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los empleados y adaptarlos a las exigencias del servicio y su entorno.

Además perfeccionamiento técnico del empleado para que éste desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

5.4.2 Formulación de las políticas

Las políticas son guías de orientación para los miembros de una organización para llegar a los objetivos. También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.



- Mantener satisfecho al cliente por medio de una atención oportuna.
- Evitar visitas constantes para atender los reclamos.
- Procesos operativos óptimos para el desempeño diario de las actividades.
- Mejorar continuamente a través de la modernización.
- Cumplimiento de los plazos establecidos.
- Asistencia puntual a los cursos de capacitación.
- Motivar a los empleados al trabajo en equipo.

5.5 Desarrollo de la Matriz Estratégica

Para que los objetivos estratégicos sean alcanzados plenamente en un periodo de 3 años para las gestiones de 2015-2017, se elaboro la Matriz de Planificación Estratégica del servicio.

En este sentido, los objetivos estratégicos señalados deben dar paso a la definición de acciones concretas que permitan alcanzarlos en un periodo de tiempo determinado. Para ello, es preciso establecer estrategias, políticas, indicadores de eficiencia y eficacia, los porcentajes o tiempos y la forma de medición.

Es necesario aclarar que los indicadores de los objetivos estratégicos deben ser medibles cualitativa o cuantitativa. En este sentido, se construyeron indicadores de eficacia y eficiencia. La eficacia se entiende por el grado de cumplimiento y capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos fijados en un tiempo dado y la eficiencia añade a estos parámetros el componente costo; es decir, no solo se trata de alcázar los objetivos sino de hacerlo con la menor cantidad de recursos posibles y tiempo.



MATRIZ ESTRATEGICA 2015 - 2017									
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Políticas	Indicador	Unidad de Medida	META			Fuente de Verificación	
					2015	2016	2017		
1) Incremento en los ingresos.	Definir al Cliente	Atención oportuna de los clientes.	incremento de clientes/Nº de clientes	Porcentaje	30	30	30	Informes diarios, contratos con nuevos clientes.	
			Nº de reclamos solucionados/Total reclamos	Porcentaje	50	70	90	Informes semanales (of. Reclamos)	
2) Mejora en la Calidad de los procesos operativos.	Modernización de los procesos operativos.	procesos operativos óptimos para el desempeño diario de las actividades.	Porcentaje de Procesos rediseñados	Porcentaje	30	35	35	Manual de Procesos y Procedimientos implantados	
			Avance de la implementación/Programado	Porcentaje	30	35	35	Informes sobre la implementación	
			Nº de oficinas modernizadas/Total oficinas	Porcentaje	30	60	100	Informes sobre la implementación	
			Cantidad de días en la entrega de correspondencia.	Días	D+1 local	D+0 local	D+0 local	Seguimiento de envíos mediante formularios.	
					D+3 Nal	D+3 Nal	D+3 Nal		
Nº de entregas puntuales/Nº de envíos franqueados.	Nº metas alcanzadas por empleados/Nº metas programadas	Participación en Nº de cursos por empleado /Nº de cursos individuales programados	Porcentaje	30	50	80			
				50	70	90			
3) Gestión del Talento Humano.	Aptitudes formar equipos de trabajo	Formar equipos de trabajo	Participación en Nº de cursos por empleado /Nº de cursos individuales programados	Porcentaje	70	100	100	Informes sobre la capacitación	
					Nº de cursos aprobados/total cursos programados.	Porcentaje	80	90	100
							Nº metas alcanzadas por equipos de trabajo/Nº metas programadas	Porcentaje	70



5.6 Fase de Acción

Comprende las siguientes etapas:

5.6.1 Formulación de programas

1. Se realizó la proyección hacia el incremento de los ingresos en el servicio EMS, con un plan estratégico enfocado a las entidades públicas como mercado principal, lo cual incrementará los volúmenes actuales de correspondencia.
2. Para mejorar la calidad del servicio se implemento una estrategia orientada a un soporte tecnológico donde el usuario podrá realizar el seguimiento y rastreo de los envíos vía Internet.
3. En la gestión del Talento Humano en el Servicio EMS, la estrategia estará orientada a la capacitación de los empleados.

1) Incremento de Ingresos

Considerando los datos estadísticos de los últimos 8 años podemos observar que los ingresos por la prestación del servicio nacional tiene un crecimiento, mientras que los ingresos por el servicio internacional baja año tras año considerablemente lo cual afecta a todo el servicio.

En el siguiente cuadro podemos observar los ingresos nacionales como los internacionales de las gestiones 2006 hasta el 2013.

CUADRO N° 14
Ingresos Servicio “EMS” (Gestión 2006-2013)

Gestión	Nacional	Internacional	Total
2006	904,252.05	5,021,313.10	5,925,565.15
2007	1,317,025.48	4,330,566.30	5,647,591.78
2008	1,260,696.74	3,559,826.15	4,820,522.89
2009	1,976,872.26	3,036,479.08	5,013,351.34
2010	2,554,502.21	2,880,417.22	5,434,919.43
2011	2,598,927.41	2,644,193.40	5,243,120.81
2012	2,691,787.68	2,628,270.81	5,320,058.49
2013	3,024,968.63	2,443,641.46	5,468,610.09

Fuente: Estadística EMS.



Siguiendo el comportamiento de los ingresos utilizando el método de regresión lineal se proyectó los ingresos para los próximos tres años, considerando la situación actual sin la implementación de un plan estratégico.

CUADRO Nº 15
Proyección “EMS” Sin la Planificación Estratégica

Gestión	Nacional	Internacional
2015	3,344,180.58	1,818,326.34
2016	3,625,466.25	1,491,139.96
2017	3906751,92	1,163,953,57

FUENTE: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede ver que la tendencia de los ingresos totales por la prestación de servicios es decreciente.

Para cambiar esta tendencia se gestionará las ventas a los clientes de empresas públicas, bajo condiciones atractivas que derivarán en la suscripción de contratos y la atención personalizada de Ejecutivos de Cuenta.

Lo cual se llevara a cabo sustentándonos en el párrafo I del Artículo No. 20 de la Constitución Política del Estado, define el servicio postal básico como un servicio de derecho fundamental, señalando: “Toda persona tiene derecho al acceso universal y equitativo a los servicios básicos de agua potable, alcantarillado, electricidad, gas domiciliario, postal y telecomunicaciones”. En este sentido, el Estado a través del Correo debe consolidar este mandato constitucional de servicio público en favor de la población y ciudadanía del territorio nacional.

Mediante Decreto Supremo No. 29799 de 18/11/2008, se reglamentó el funcionamiento de empresas de servicio expreso, mensajería y transporte de envíos de correspondencia, en aplicación del Decreto Supremo No. 22616 de 08/10/1990, y Ley No. 1424 de 29/01/2003.

Con la ejecución de la presente propuesta se estima que los ingresos tendrán una tendencia creciente del 10% por año de acuerdo al siguiente detalle:



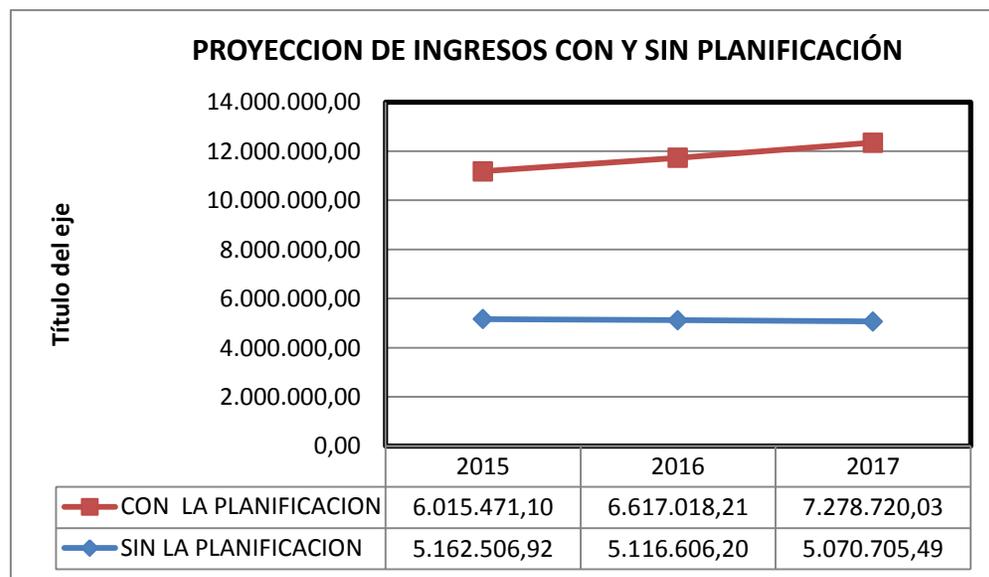
CUADRO Nº 16

Proyección “EMS” con Planificación Estratégica

Año	Nacional	Internacional	Total
2015	3.327.465,49	2.688.005,61	6.015.471,10
2016	3.660.212,04	2.956.806,17	6.617.018,21
2017	4.026.233,25	3.252.486,78	7.278.720,03

En el siguiente cuadro podemos observar el crecimiento con la planificación estratégica

GRAFICO Nº 17



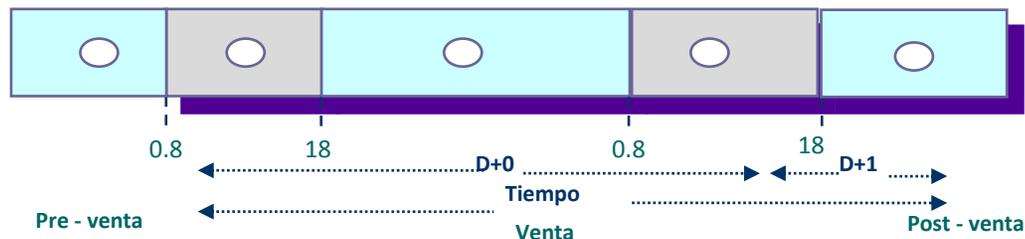
2) Mejorar la Calidad

Los rendimientos y estados de situación de los envíos podrán verificarse, en un soporte tecnológico donde el usuario podrá realizar el seguimiento y rastreo de los envíos vía Internet. El sistema reportará información confiable y de gestión de la calidad.



Se definirá políticas orientadas a la mejora continua en atención al cliente, así como en los servicios de pre y post-venta orientadas a la fidelización de los clientes.

FIGURA No. 5
Proceso de Distribución del Servicio EMS
Admisión Transporte Distribución



Las Metas de Calidad para el 2015 al 2017, prevén los siguientes rendimientos iniciales que se ajustarán con la determinación de la norma nacional de distribución:

De acuerdo a regulaciones internacionales, se utiliza la letra “D” como tiempo de duración de un día, tiempos sujetos a itinerarios de despachos de la línea aérea, como parámetro óptimo se considera la siguiente tabla:

Cuadro N° 17
Metas de Calidad/Estándares de Distribución de Envíos Expresos 2017

Origen		PROPUESTA		ACTUAL	
		Plazos	%	Plazos	%
Red I (*)	Urbano - ciudad	D+0	95	D+1	95
Red II	Correo Nivel Nacional	D+1	90	D+2	90
Red III	Sub América	D+4	80	D+7	80
Red III	Centro América	D+4	80	D+7	80
Red III	Estados Unidos y México.	D+5	80	D+10	80
Red IV	Europa Occidental.	D+10	60	D+10	60
Red V	Europa Oriental.	D+10	60	D+15	60
Red V	Medio Oriente y África.	D+10	60	D+20	60
Red V	Asia.	D+12	50	D+20	50
Red V	Oceanía.	D+12	50	D+20	50

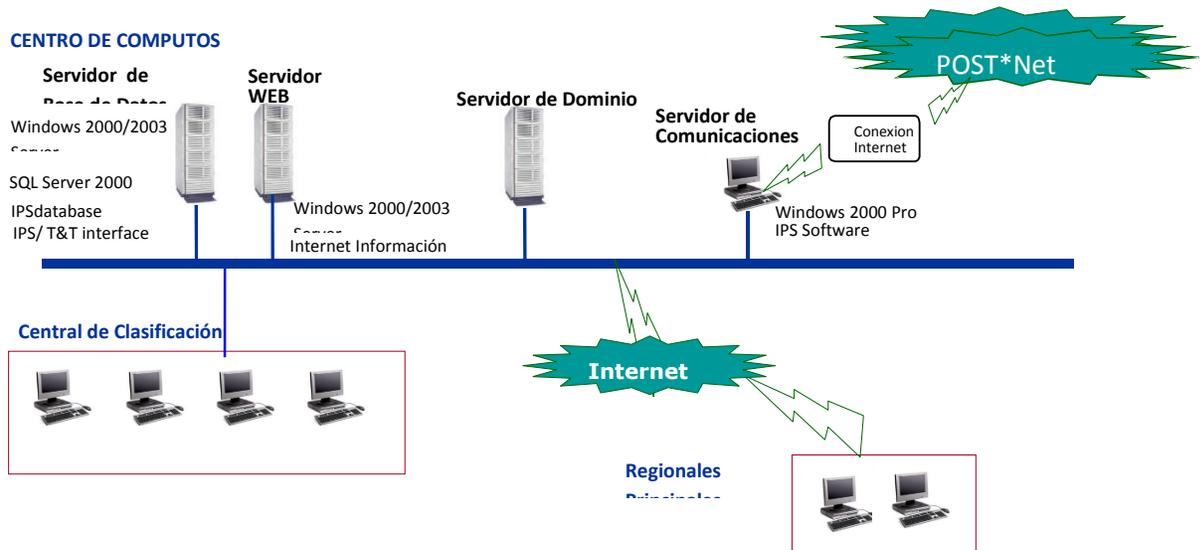
(*) Incluye LP/ORU-ORU/LPB

Fuente: Elaboración Propia



La plataforma de informática para seguimiento de envíos tendrá la siguiente estructura informática:

FIGURA No. 6
Estructura de la Plataforma Informática



Se creará también una base de datos de clientes por los tres últimos años, para la gestión comercial directa y se implementará un sitio Web exclusivo para el servicio EMS.

Se realizará un rediseño de procesos, los mismos que serán modernizados con el equipamiento tecnológico postal.

3) Gestión del Talento Humano.

En el Servicio EMS, ejecutará programas de capacitación y motivación por el desempeño realizado.

Realizar capacitación de los instrumentos estratégicos lo cual hará que los empleados se sientan que son parte de un trabajo muy valioso en un sentido social amplio. Hay un gran poder motivador en dar a los empleados la oportunidad de ser parte de algo emocionante y satisfactorio en lo personal.

Elogios frecuentes motivar al personal con el proceso de ejecución de las estrategias

a) La gestión de Recursos Humanos o del Talento Humano en el Servicio EMS, se centralizará en la Gerencia Nacional del Servicio y el nivel superior decisiones, así



como las evaluaciones de desempeño, niveles de rotación, capacitación, entre otras definiciones de gestión establecidas en el Sistema de Administración de Personal.

b) Las Gerencias y sub gerencias regionales, coordinarán y supervisarán funcionalmente la ejecución de políticas establecidas por el Servicio EMS Nacional y otorgarán las facilidades necesarias para el cumplimiento de sus labores.

c) Ejecución de Capacitación, dirigido en primera instancia al personal administrativo, posteriormente a jefes inmediatos y al personal en su conjunto.

d) Con informes de evaluación realizados periódicamente (seguimiento).

En el siguiente cuadro podemos observar las actividades que se llevaran a cabo con todos los empleados del servicio EMS.

En el siguiente cuadro vemos las actividades para el desarrollo de los funcionarios EMS, en el periodo estratégico 2015 al 2017.

CUADRO N° 18

Actividades	2015				2016				2017				Responsable
	1 Tr	2 Tr	3 Tr	4 tr	1 Tr	2 Tr	3 Tr	4 tr	1 Tr	2 Tr	3 Tr	4 tr	
Difusión de la Misión, Visión y Valores													Jefe Adminis.
Orientación, adiestramiento y/o capacitación de los funcionarios involucrados con relación a sus funciones y responsabilidades													Jefe Administrativo
Sensibilización trabajo en equipo.													Jefe Adminis.
Ejecución del Plan de motivación e incentivos													Gerente EMS
Evaluación del desempeño por competencias													Gerente EMS
Cultura Organizacional orientada a resultados													Gerente EMS
Análisis a los resultados alcanzados													Gerente EMS
Aplicación del proceso de implantación mediante la estrategia en paralelo													Gerente EMS



5.7 Retroalimentación y Control

La comunicación interactiva y el fomento al trabajo en equipo es la base de la futura organización del servicio EMS, porque interrelaciona resultados y se valora los esfuerzos y logros. Esta comunicación debe fortalecer la pro actividad, es decir, facilitar el consenso sobre la emisión de diversas opiniones respecto a un mismo contexto de gestión.

Durante la implementación de la planificación estratégica del EMS, existirán operaciones que no se ajusten a estos cambios estratégicos de forma correcta; mediante la retroalimentación y control se identificarán y serán sujetos de acciones correctivas inmediatas y de acuerdo a la dinámica del comportamiento del mercado.

Se ejecutara programas de capacitación referentes a los valores, misión, visión, objetivos estratégicos, valores, políticas con la finalidad de involucrarlos en la mejora de la calidad del servicio a todos los empleados EMS.

Se plantea una evaluación cada año del PEI para un logro, y la realización de sus respectivos ajustes.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015 - 2017

ENTIDAD: Express Mail Service "EMS"
 MISIÓN: Garantizar y ofrecer el servicio postal expreso de manera segura y oportuna en Bolivia y en todos los países donde exista el servicio EMS.
 VISIÓN: Ser la mejor opción de servicios postales expresos, brindando los estándares más altos de calidad de servicio personalizado, con tiempos oportunos, tiempos establecidos y satisfaciendo los requerimientos de los clientes.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO - PND		OBJETIVO DE DESARROLLO SECTORIAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL		INDICADORES (D)			METAS ANUALES (E)								
CD, PND A S P E	Denominación de la Estrategia	Cod. PDS	Denominación	Cod. PEI	Denominación	Unidad de Medida	Linea Base	Meta de Mediano Plazo	2015	2016	2017						
					Rediseñar durante los próximos tres años los procesos con orientación a la mejora de la calidad en la prestación de los servicios e Incrementar la Satisfacción de los clientes	Número de clientes	93 clientes con contrato	88 nuevos clientes	29 nuevos clientes	29 nuevos clientes	30 nuevos clientes						
					Prestar servicios postales de calidad, incrementar la cobertura en todo el territorio nacional de 30 a 57 puntos hasta el año 2017	Porcentaje de oficinas modernizadas	0	100% de oficinas modernizadas	30% de avance	35% de avance	35% de avance						
						Porcentaje de procesos rediseñados	0	100% de procesos rediseñados	30% de avance	35% de avance	35% de avance						
					Cantidad de días en la entrega de correspondencia	D+2 Local	D+0 Local	D+0 Local	D+1 Local	D+0 local	D+0 local						
					Incrementar la Satisfacción de los clientes	D+6 Nacional	D+1 Nacional	D+1 Nacional	D+3 Nacional	D+2 Nacional	D+1 Nacional						
						D+13 Internacional	D+4 Internacional	D+4 Internacional	D+8 Internacional	D+6 Internacional	D+4 Internacional						
					Porcentaje adquirida de equipamiento tecnológico	0	100% de adquisición de equipamiento tecnológico	30% de avance	35% de avance	35% de avance							
					Porcentaje de reclamos solucionados año	15%	90%	90%	50%	70%	90%						
					Desarrollar e implementar un modelo de Gestión del Talento Humano en los próximos dos años	Porcentaje de metas alcanzadas por empleado	0%	100%	70%	100%	100%						
						Porcentaje de empleados capacitados	10%	100%	70%	70%	100%						
					Incrementar tres nuevas oficinas EMS por año	Porcentaje de cursos aprobados		90%	80%	90%							
						Porcentaje de metas alcanzadas por equipo de trabajo	0%	100%	70%	70%	100%						
					Número de Oficinas	19 oficinas EMS	9 oficinas nuevas	3 oficinas nuevas	3 oficinas nuevas	3 oficinas nuevas	3 oficinas nuevas						
RESPONSABLE DE LOS COMPROMISOS												CARGO			FIRMA		
MAE																	
RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN																	
RESPONSABLE DE PRESUPUESTO																	
PROFESIONAL QUE ELABORA															FECHA: / /		



PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2015

												Area Organizacional		Express Mail Services	
												Gestión del POA		2015	
												Fecha elab. POA			
												Código(*)		0	
												Sigla		EMS	
CO DI G O	PESO POND	OBJETIVO ESPECIFICO	RESULTADOS ESPERADOS	OPERACION	METAS	INDICADORES (OPERACION)	MEDIOS DE VERIFICACION	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RESP. ORG.	GRUPOS DE GASTO POR OPE. -12	PRESTO PUESTO O OTRAS FUENTE -14			
-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	9	-10	-11					
EMS		Mejorar los tiempos de entrega de correspondencia en un 56% en el 1er año	Incrementar el número de nuevos clientes	Promocionar los servicios	29 nuevos clientes	Porcentaje de incremento de clientes	Contratos firmados	01/01/2015	31/12/2015	Departamento de Marketing EMS	10000 20000 30000 40000				
			Implementación de equipos tecnológicos	Obtener equipamiento tecnológico, mejoramiento de los servicios de entrega.	30% de oficinas modernizadas	Porcentaje de equipamiento	Sistema de Rastreo y Seguimiento cumpliendo con el porcentaje de avance	01/01/2015	31/12/2015	Departamento Administrativo y Departamento de Operaciones EMS					
			Mejoramiento de los procesos operativos y administrativos del servicio	Rediseñar los procesos operativos y administrativos del servicio	30% de procesos rediseñados	Porcentaje de avance	informes de seguimiento	01/01/2015	31/12/2015	Departamento de Operaciones EMS					
			Cientes satisfechos	Pagar puntualmente a las empresas transportadoras, tener todos los insumos necesarios	D+1 Local D+3 Nacional D+8 Internacional	Cantidad de días en la entrega de correspondencia	seguimiento y registro de envíos entregados	01/01/2015	31/01/2015	Departamento de Operaciones EMS					
			Equipamiento tecnológico	Adquirir equipamiento postal de última generación	30% de avance en la adquisición de equipamiento	Porcentaje de avance	informes de seguimiento	01/01/2015	31/12/2015	Departamento de Operaciones EMS	10000 20000 30000 40000				

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
Carrera Administración de Empresas



PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2016

												Area Organizacional	Express Mail Services
												Gestión del POA	2015
												Fecha elab. POA	
												Código(*)	0
												Sigla	EMS
CO DI G O	PESO POND	OBJETIVO ESPECIFICO	RESULTADOS ESPERADOS	OPERACION	METAS	INDICADORES (OPERACION)	MEDIOS DE VERIFICACION	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RESP. ORG.	GRUPO S DE GASTO POR OPE. -12	PUESTO O OTRAS FUENTE -14	
-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	9	-10	-11			
EM S		Mejorar los tiempos de entrega de correspondencia en un 56% en el 1er año	Incrementar el número de nuevos clientes	Promocionar los servicios	29 nuevos clientes	Porcentaje de incremento de clientes	Contratos firmados	01/01/2016	31/12/2016	Departamento de Marketing EMS	10000 20000 30000 40000		
			Oficinas modernizadas	Implementación de una Plataforma informática integral y equipamiento tecnológico de última generación	65% de oficinas modernizadas	Porcentaje de equipamiento	Sistema Administrativo concluido y resto de softwares cumpliendo con el porcentaje de avance	01/01/2016	31/12/2016	Departamento Administrativo y Departamento de Operaciones EMS			
			Mejorar la calidad del servicio	Rediseñar los procesos operativos y administrativos del servicio	65% de procesos rediseñados	Porcentaje de avance	informes de seguimiento	01/01/2016	31/12/2016	Departamento de Operaciones EMS			
			Clientes satisfechos	Pagar puntualmente a las empresas transportadoras, tener todos los incumpos necesarios	D+0 Local D+2 Nacional D+6 Internacional	Cantidad de días en la entrega de correspondencia	seguimiento y registro de envíos entregados	01/01/2016	31/01/2016	Departamento de Operaciones EMS			
			Equipamiento tecnológico	Adquirir equipamiento postal de última generación	65% de avance en la adquisición de equipamiento	Porcentaje de avance	informes de seguimiento	01/01/2016	31/12/2016	Departamento de Operaciones EMS	10000 20000 30000 40000		

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
Carrera Administración de Empresas



PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2017

											Area Organizacional		Express Mail Services	
											Gestión del POA		2015	
											Fecha elab. POA			
											Código(*)		0	
											Sigla		EMS	
CO DIG O	PESO POND	OBJETIVO ESPECIFICO	RESULTADOS ESPERADOS	OPERACION	METAS	INDICADORES (OPERACION)	MEDIOS DE VERIFICACION	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RESP. ORG.	GRUPOS DE GASTO POR OPE. -12	PRESUPUESTO OTRAS FUENTES -14		
-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	9	-10	-11				
EM S		Mejorar los tiempos de entrega de correspondencia en un 56% en el tercer año	Incrementar el número de nuevos clientes	Promocionar los servicios	30 nuevos clientes	Porcentaje de incremento de clientes	Contratos firmados	01/01/2017	31/12/2017	Departamento de Marketing EMS	10000 20000 30000 40000			
			Oficinas modernizadas	acceso a las últimas tecnologías desarrolladas por la Unión Postal Universal.	100% de oficinas modernizadas	Porcentaje de equipamiento	Toda la plataforma informática implantada	01/01/2017	31/12/2017	Departamento Administrativo y Departamento de Operaciones EMS				
			Mejorar la calidad del servicio		100% de procesos rediseñados	Porcentaje de avance	informes de seguimiento	01/01/2017	31/12/2017	Departamento de Operaciones EMS				
			Cientes satisfechos	Pagar puntalmente a las empresas transportadoras, tener todos los insumos necesarios y la totalidad de los procesos rediseñados	D+0 Local D+1 Nacional D+4 Internacional	Cantidad de días en la entrega de correspondencia	seguimiento y registro de envíos entregados	01/01/2017	31/01/2017	Departamento de Operaciones EMS				
			Equipamiento tecnológico	Adquirir equipamiento postal de última generación	100% de avance en la adquisición de equipamiento tecnológico	Porcentaje de avance	informes de seguimiento	01/01/2017	31/12/2017	Departamento de Operaciones EMS	10000 20000 30000 40000			
			Reducir el número de reclamos y	Realizar el seguimiento de todos los reclamos en coordinación con las oficinas de	Solucionar el 90% de los reclamos	Porcentajes de reclamos solucionados al año	informes de seguimiento	01/01/2017	31/12/2017	Oficina de Reclamos EMS				
EM S		Incrementar tres nuevas oficinas ofertando	Tres nuevas oficinas	Implantar 3 nuevas oficinas en lugares	3 nuevas oficinas	numero de nuevas oficinas	Cantidad de nuevas oficinas funcionando	01/01/2017	31/12/2017	Gerencia EMS				



5.7.1 Aplicación / Cronograma

Para el logro de los objetivos, ejecución de estrategias y programas de acción según el cronograma de aplicación, se establece la necesidad de contar con personal gerencial calificado, recursos tecnológicos, recursos materiales y financieros, además de un programa de capacitación de las funciones y la difusión referida a la nueva estructura y los manuales de organización, de procesos y procedimientos.

El plan estratégico del servicio Express Mail Service de Bolivia, que tendrá como primer responsable a la Gerencia General, la Unidad de Planificación y el Gerente EMS, quién será designado luego de un proceso de reclutamiento interno.

CUADRO Nº 19

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	2015				2016				2017			
	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Modernización de Oficinas												
Implantación de tecnologías de Información												
Incremento de Oficinas												
Alianzas Estratégicas												
Rediseño de los procesos												
Desarrollo e implementación de la Gestión del Talento Humano												



CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función a la propuesta, el campo de fuerzas, el estudio externo e interno, (Porter), se concluye que el servicio EMS Courier es una alternativa atractiva para el cliente, pero no óptima, por lo cual se debe optar por implementar una planificación estratégica orientada a una prestación de servicio con calidad, eficiencia y eficacia, con la finalidad de ganar gradual y sostenidamente, cuotas de participación en el mercado nacional e internacional (familias y empresas) con el fin de incrementar los ingresos y sobre la base de la Gestión del Talento Humano.

En este sentido, se plantea las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1 Conclusiones

- El servicio Courier EMS de la Empresa de Correos de Bolivia desde su creación, nunca implemento un Plan Estratégico Institucional (PEI); es decir, sobrevivió en un escenario intuitivo, razón por la que anualmente se incrementa la iliquidez financiera.
- El Servicio E.M.S. no cuenta con un Plan Estratégico que permita la adecuada toma de decisiones, para así alcanzar una mayor eficiencia y eficacia, que establezca los principales lineamientos para el mediano y largo plazo y corto plazo.
- Se pudo determinar que el servicio tiene una baja participación en el mercado, debido a los bajos niveles de calidad del servicio y a la falta de instrumentos estratégicos.
- Las autoridades del E.M.S. manifiestan que el P.O.A no se lo utiliza, y que es solo para el cumplimiento de pedido anual por la MAE.
- No existe coordinación entre aéreas involucradas para la ejecución de las actividades diarias y toma de decisiones; es decir, cada área trabaja de forma independiente afectando el desarrollo de las mismas.
- Se pudo observar muchas dificultades con los procesos operativos, admisión, transporte y distribución de la correspondencia, los cuales aún se realizan en forma manual esto con mayor relevancia a nivel internacional.



- De acuerdo a entrevista realizada al gerente, el 63% de los envíos nacionales son entregados de un día para el otro o en 24 horas. Ello significa que aún no se logra niveles de competencia demandados / requeridos por el mercado; osea, por las condiciones operativas vigentes hoy no es posible obtener niveles de competitividad en el mercado de los servicios expresos. Los estándares de calidad que rigen a nivel nacional en la competencia superan el 95% en plazos similares de 24 horas y esta calidad recién es obtenida por el servicio EMS en D+3, Es decir, luego de tres días se realiza la entrega. También, el 100% de distribución efectiva se alcanza en un plazo mayor a los 6 días, lo cual es inaceptable en un servicio Courier.
- La mayoría de los usuarios del servicio nacional son familias. A este segmento no le interesa que su correspondencia llegue a tiempo, si no se fijan más en la seguridad y precio.
- Se determino que el “EMS” cuenta a con una cobertura de 30 oficinas a nivel nacional, que realizan labores de admisión y entrega de envíos Courier. Por otro lado, el EMS de Bolivia dispone de la mayor infraestructura de Courier en el país, concentrada principalmente en oficinas de Correos de Bolivia.
- Se determino que las ventas de envíos con destino internacional no pudo recuperarse desde el año 2007, por que existió una elevación en los precios en el tarifario. Lo cual se atribuye también al incumplimiento de la calidad ofertada respecto a la ejecutada.
- Como no existe instrumentos estrategicos, no existen cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr objetivos a corto y a largo plazo; es decir, no existen estrategias y politicas orientadas hacia un futuro lo cual hace imposible el incremento de los ingresos.
- Se determino una organización deficiente del trabajo y ejecución inadecuada de las técnicas postales. Tratamiento manual de los envíos de correspondencia sin uso de tecnología postal disponible y falta de actualización de sistemas de direcciones y Codificación postal.
- En conclusión la ejecución de un Plan Estratégico, es una acción inmediata para coadyuvar a revertir gradualmente el estado de situación actual del servicio EMS Courier.



- Por todo lo expuesto anteriormente, se concluye que la Planeación Estratégica del servicio EMS generará incremento en sus ingresos, mejora en su calidad y una gestión del talento humano, por lo que se recomienda la aprobación del proyecto, en las instancias respectivas y su inmediata ejecución e implementación.

6.2 Recomendaciones:

- Los empleados deben trabajar en base a un plan estratégico para mejorar la calidad, y así optimizar resultados en el servicio logrando un efecto positivo en los ingresos y en su propio desempeño o desarrollo.
- Se deben pagar líneas aéreas en forma regular y como una estrategia para garantizar que la correspondencia no se quede en galpones del aeropuerto causando retraso en la llegada a destino.
- Se debe crear relación entre el EMS y los clientes; es importante que el EMS tenga el compromiso de tratar a los clientes de forma personalizada, fortaleciendo continuamente esta relación. El servicio EMS representa el potencial de crear una intensa y duradera fidelidad.
- La Planificación Estratégica debe consolidar un modelo de servicio orientado a la rentabilidad, que implica cambios en la cultura organizacional y el clima laboral, por la gestión que se impondrá a la prestación del servicio, toda vez que se evidencia un contexto de mercado muy favorable para la recuperación de la imagen y servicio. Este escenario, implicará a su vez, la recuperación gradual y sostenida de los ingresos del EMS.



BIBLIOGRAFIA

- Thompson, A. & Strickland, A.J. (2001). Administración Estratégica Conceptos y casos (11 ed.) Mc Graw Hill.
- Stoner, Freeman Gilbert, administración, 1996
- Porter, M, (1992). Estrategias Comparativas
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administración una Perspectiva Global (12a ed). McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1995). Administración una Perspectiva Global. México: editorial Mc. Graw Hill.
- HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar, "Metodología de la Investigación de la Investigación" Tercera Edición. Ed. Mc Graw-Hill, México, 2003.
- Ferriols, R. H. Hervás Ferriols, R., Moreno Segarra, M., Narbarte Hernández, C., & Sotos Villarejo, P. (2010), Guía de Planificación Estratégica, Valencia Generalitat Valenciana.
- Hernandez Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.
- Fred, R. David, Conceptos de administración Estratégica 2003, novena edición. (<http://www.crecenegocios.com>)
- McKINSEY, strategic management, 1980
- UPU, penúltimo convenio internacional de la Unión Postal Universal.
- HILL, Administración Estratégica un Enfoque Integrado, (2004)
- Thompson Arthur, Administración Estratégica, 2008.
- SAFCO Ley de Control Gubernamental Artículo N° 1.
- Ley de Telecomunicaciones Artículo N° 9.
- Chiavenato, I. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Hill Charles W, administración Estratégica, un enfoque integrado, 2007, Mexico. Ed. McGraw-Hill.
- Rodriguez, Valencia, Juaquin; administración, Triller. 2000
- Thesmadruga2 blogspot.com, 2012
- Anzola Rojas, Servulo mayo 2000-DE LA IDEA A TU EMRESA
- Adalberto Chiavenato. Bogota 2004, "Gestión del Talento Humano"
- Kotler Philip, Edición 1999 El Marketing Según Kotler
- Thompson, A., & Strickland, A. 2001, Administración Estratégica Conceptos y casos. Mexico. Ed. McGraw-Hill.