

**UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE INGENIERÍA**



“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2015, PARA EL PROCESO DE OPERACIONES DE MAILEX S.A. DE C.V.”

**TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

PRESENTADO POR:

RAFAEL ERNESTO RAMÍREZ GUTIÉRREZ
JOSÉ ALEXANDER MÉNDEZ RAMOS

ASESOR:

MTRO. CARLOS ARMANDO PINEDA

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica
Noviembre 2022

RESUMEN

En el presente, se expone una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la Norma Internacional ISO 9001: 2015 y aplicado al proceso de operaciones de la empresa MAILEX S.A de C.V.

Dicha propuesta consiste en mejorar y controlar el servicio de entrega de paquetes y entregables, que constituyen las operaciones más importantes de la organización. Su finalidad está orientada a cumplir con la calidad y eficiencia del servicio en el tiempo, y conforme a las necesidades y expectativas del cliente y demás partes interesadas.

La propuesta aporta a la compañía una solución eficiente, para solventar la dificultad de incumplimiento que está enfrentando en el presente; además ofrece la posibilidad de establecer las bases necesarias para la sostenibilidad de la estructura organizativa, que le permitan existir y desarrollar competencias en el mercado actual en el que se encuentra.

El aporte más significativo de esta iniciativa, es la elaboración de un Manual de Calidad que incluye diferentes herramientas de solución de problemas, diseño e implementación de formatos de control y registros que la organización requiere implementar para la comprensión de la propuesta.

La propuesta de implementación comprende en una serie de capítulos enumerados de la siguiente manera:

Capítulo I: se describe la empresa, en la que se determinan sus principales antecedentes, visión, misión y valores fundamentales para su buen desempeño. Se realiza un análisis y descripción de su entorno, considerando los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos, medioambientales. Así mismo se describe el proceso operativo, considerado como el más importante en el quehacer de la organización.

Capitulo II: se realiza una reseña histórica en cuanto al concepto de calidad en el mundo, calidad en El Salvador y de la Norma Internacional ISO 9001.

Capítulo III: se realiza un diagnóstico de la organización. Para ello se utilizan herramientas y se realiza un análisis de la organización, a partir de un cuestionario de requisitos basados en la Norma Internacional ISO 9001:2015, así como también un cuestionario de satisfacción de clientes para conocer el desempeño de la empresa.

Capitulo IV: se describe el plan de implementación para el proceso de operaciones de MAILEX S.A de C.V. considerando cada una de las etapas necesarias para su adecuada puesta en marcha.

Capítulo V: se enumeran una serie de conclusiones y recomendaciones, resultado de la experiencia obtenida, en la elaboración de la propuesta del plan de implementación del SGC.

Anexos: se incluye información adicional de la organización, así como herramientas y resultados obtenidos del análisis del desempeño y evaluación de la organización en el ámbito de la calidad.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVOS	10
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
METODOLOGÍA	10
CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	13
1.1 Antecedentes de MAILEX S.A. de C.V.	13
1.2 Estructura organizativa	14
1.3 Productos y servicios	15
1.4 Infraestructura	16
1.4.1 Ventas y mercadeo	16
1.4.2 Operaciones, recolección y despacho	17
1.4.3 Recepción y atención al cliente	18
1.4.4 Administración y finanzas	18
1.5 Análisis del entorno	19
1.5.1 Entorno de la compañía	19
1.5.1.1 Factor diferenciador del servicio en el entorno.	19
1.5.1.2 Factores Económicos.....	20
1.5.1.3 Factores Financieros.....	21
1.5.1.4 Factores Socioculturales.....	21
1.5.1.5 Factores Tecnológicos y Técnicos.	22
1.5.1.5 Factores Políticos.	22
1.5.1.6 Factores Medioambientales.....	22
1.6 Descripción de procesos.	22
1.6.1 Descripción del proceso 2.0	23
1.7 Competidores y aliados estratégicos de MAILEX S.A de C.V.	27
1.7.1 Principales competidores de MAILEX S.A de C.V.	27
1.7.2 Socio estratégico de MAILEX S.A de C.V.	28
1.7.2.1 Historia y actualidad de DHL.....	28
1.7.2.2 Competidores directos DHL.....	29
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	31
2.1 Historia de la calidad	31
2.2 Definición de calidad	32
2.3 Historia de la calidad en El Salvador	32
2.3.1 Ley de la creación del Sistema Salvadoreño para la calidad	33
2.3.2 Consejo Nacional de la Calidad (CNC)	34
2.3.2.1 Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN):.....	34
2.3.2.2 Organismo Salvadoreño de Acreditación (OSA):	34
2.3.2.3 Organismo Salvadoreño de Reglamentación Técnica (OSARTEC):.....	35
2.3.2.4 Centro de Investigación de Metrología (CIM)	35
2.3.2.5 Oficina Administrativa del Consejo Nacional para la Calidad (OAC)	35
2.3.3 Premio Salvadoreño a la calidad y reconocimiento a las mejores prácticas	35
2.4 Sistema de gestión de calidad	36
2.5.1 Historia de la Norma Internacional ISO 9001:2015	36

2.5.2 Concepto de la Norma Internacional ISO 9001:2015	37
2.5.3 Objetivo de la Norma Internacional ISO 9001:2015	37
2.5.4 Principios de la Norma Internacional ISO 9001:2015	37
2.5.5 Enfoque a procesos	38
2.5.6 Pensamiento basado en riesgos	40
2.5.7 Estructura de la Norma Internacional ISO 9001:2015	41
2.5.7.1 Cláusula 4. Contexto de la organización.....	42
2.5.7.2 Cláusula 5. Liderazgo.....	42
2.5.7.3 Cláusula 6. Planificación.....	42
2.5.7.4 Cláusula 7. Soporte	42
2.5.7.5 Cláusula 8. Operación	42
2.5.7.6 Cláusula 9. Evaluación del desempeño	42
2.5.7.7 Cláusula 10. Mejora Continua.....	42
2.5.8 Relación de la estructura de Norma Internacional ISO 9001:2015 y el ciclo PHVA	43
2.5.9 Mejoras en la Norma Internacional ISO 9001:2015	44
2.5.10 Beneficios de implementar la Norma Internacional ISO 9001:2015	45
2.5.11 Implementación de la Norma Internacional ISO 9001:2015	45
2.5.12 Organizaciones Salvadoreñas con sistemas de gestión de la calidad implementados.	46
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	48
3.1 Matriz DOFA	48
3.1.1 Escenarios DOFA	50
3.2 Cuestionario basado en los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015	51
3.2.1 Resultado global	51
El cuestionario se basa en los requisitos que se consideraron aplicables a la realidad de la empresa y establecidos por la Norma Internacional ISO 9001:2015 (<i>Ver Metodología</i>).....	51
3.2.2 Resultados	52
3.2.2.1 Análisis Capítulo 4.0	53
3.2.2.2 Análisis Capítulo 5.0	54
3.2.2.3 Análisis Capítulo 6.0	55
3.2.2.4 Análisis Capítulo 7.0	56
3.2.2.5 Análisis Capítulo 8.0	58
3.2.2.6 Análisis Capítulo 9.0	60
3.2.2.7 Análisis Capítulo 10.0	61
3.3 Percepción del cliente	62
3.4 Evaluación de indicadores de rentabilidad operacional	64
3.5 Análisis del diagnóstico	65
CAPÍTULO IV. IMPLEMENTACIÓN	67
4.1 Etapas de implementación de sistema de gestión de calidad en proceso de operaciones de MAILEX S.A. de C.V.	67
4.1.1 Presentación del proyecto	68
4.1.2 Documentación de la política y objetivos de calidad	70
4.1.2.1. Política de Calidad	70
4.1.2.2. Objetivos de calidad.....	71
4.1.3. Gestión del riesgo	71
4.1.4. Capacitación y sensibilización al personal	71
4.1.5. Documentación del SGC	72

4.1.6. Implementación del SGC	73
4.1.7. Auditoría interna del SGC	75
4.1.8. Revisión y evaluación del SGC	76
4.1.9. Auditoría externa del SGC	76
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
Conclusiones	81
Recomendaciones	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	87

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Areas de oficinas Administrativas, Operaciones y Ventas en MAILEX S.A. de C.V.	88
Anexo 2. Guía de entrevista para personal de MAILEX S.A. de C.V.	91
Anexo 3. Premio Salvadoreño a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas	92
Anexo 4. Cuestionario de requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015	92
Anexo 5. Resultados globales y por requisito del cuestionario de la Norma Internacional ISO 9001:2015.....	106
Anexo 6. Encuesta de satisfacción de los clientes de MAILEX S.A de C.V.	108
Anexo 7. Resultados de encuesta de satisfacción de los clientes de MAILEX S.A de C.V.	109
Anexo 8. Resultados encuesta de satisfacción por pregunta.	111
Anexo 9. Objetivos e indicadores generales	135
Anexo 10. Objetivos e indicadores específicos.....	136
Anexo 11. Glosario	137

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura organizativa de MAILEX S.A de C.V.	14
Ilustración 2. Mapa de procesos de MAILEX S.A de C.V.	25
Ilustración 3. Mapa de segundo nivel del proceso de operaciones MAILEX S.A de C.V.	26
Ilustración 4. Organigrama del Consejo Nacional de Calidad	34
Ilustración 5. Enfoques de la Norma Internacional ISO 9001:2015	38
Ilustración 6. Esquema de un proceso.....	39
Ilustración 7. Ilustración 7. Representación de la estructura de la Norma Internacional ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA	43

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Servicios y precios de MAILEX S.A. de C.V.....	15
Tabla 2. Operaciones y facturación por clientes	16
Tabla 3. Vehículos para recolección y entrega.....	17
Tabla 4. Principales proveedores de MAILEX S.A. de C.V.....	18
Tabla 5. Procesos de MAILEX S.A. de C.V.....	23
Tabla 6. Subprocesos del proceso 2.0 gestión de operaciones	23
Tabla 7. Descripción de sub procesos de gestión de operaciones	24
Tabla 8. Comparación entre MAILEX S.A. de C.V. Urbano Express y Aero Flash	27
Tabla 9. Comparación entre DHL, UPS Express y FedEx.....	29
Tabla 10. Estructura de la Norma Internacional ISO 9001:2015	41
Tabla 11. Organizaciones con SGC implementado, basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015	47
Tabla 12. Matriz DOFA de MAILEX S.A de C.V.....	49
Tabla 13. Resultados globales del diagnóstico basado en Norma Internacional ISO 9001:2015	52
Tabla 14. Requisitos no aplicables a MAILEX S.A.DE C.V. según la Norma Internacional ISO 9001:2015.....	59
Tabla 15. Satisfacción por dimensión de MAILEX S.A de C.V.....	62
Tabla 16. Indicadores de rentabilidad operacional MAILEX S.A. DE C.V.	64
Tabla 17. Etapas del plan implementación del sistema de calidad en MAILEX S.A. de C.V.....	67
Tabla 18. Etapa I implementación del SGC.....	69
Tabla 19. Gestión de riesgo del SGC	71
Tabla 20. Programa de capacitación para empleados de MAILEX S.A. de C.V.....	72
Tabla 21. Documentación del SGC de MAILEX S.A DE C.V.....	73
Tabla 22. Etapa de implementación de SGC.....	74
Tabla 23. Programa de auditoría interno.....	75
Tabla 24. Etapa de revisión y evaluación.....	76
Tabla 25. Cronograma de implementación.	78

LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

C.V.: Capital Variable.

ISO: Organización internacional de Estandarización.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

S.A.: Sociedad Anónima

PHVA.: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

CNC.: Consejo Nacional De La Calidad

OSN.: Organismo Salvadoreño de Normalización

OSA.: Organismo Salvadoreño de Acreditación.

OSARTEC.: Organismo Salvadoreño de Reglamentación Técnica.

CIM.: Centro de Investigación de Metrología.

INTRODUCCIÓN

Con el origen de la internet, el mundo se ha hecho más pequeño, desde entonces se han establecido canales nuevos de comunicación y de intercambio. Sin embargo, antes del origen de esta ya existían empresas dedicadas al envío de productos e información personal y comercial, con el afán de superar la barrera de las distancias y satisfacer necesidades referentes a esta índole. Las empresas dedicadas al servicio de entrega de paqueterías, representan en nuestro país un servicio ampliamente utilizado desde ya hace muchos años ¹, y hoy más aún por el creciente mercado digital y situaciones adversas como la pandemia de COVID-19. Las empresas que ofrecen estos servicios son de vital importancia para la economía, gracias al gran movimiento comercial que implican sus actividades, ya que movilizan dentro del territorio nacional, una amplia variedad de productos y mensajería de carácter urgente.

En el presente documento se plantea una propuesta de implementación de un SGC, basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015 para el proceso de operaciones de MAILEX S.A de C.V. con la finalidad de que dicho proceso, sea realizado de manera más eficiente y procure la satisfacción de sus partes interesadas.

¹ Ministerio de gobernación (2004). *Antecedentes y situación actual de la dirección general de correos*. Recuperado de: <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADFP0000594/C1.pdf>

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Mejorar el servicio de entrega de paquetes y entregables de MAILEX S.A de C.V. incorporando requisitos basados en la Norma Internacional ISO 9001:2015, en el proceso de operaciones para mantener la calidad y eficiencia del servicio en el tiempo, y cumplir con las necesidades y expectativas del cliente y las partes interesadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico de la empresa MAILEX S.A. de C.V. basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015, para determinar la brecha organizacional y su situación actual respecto a esa Norma.
- Presentar una propuesta de implementación a partir del diagnóstico realizado, en el proceso operativo de la organización.

METODOLOGÍA

Se ha hecho uso del método científico, específicamente el análisis deductivo, pues se ha partido de conceptos generales que han servido de referencia para la interpretación de la situación en estudio; es decir que la investigación se realizó por medio de un proceso orientado a lograr información objetiva de la situación actual de MAILEX S.A. de C.V. para entregar el servicio.

- **Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo mixta, ya que se emplea información cuantitativa y cualitativa. Así mismo se ha utilizado un diseño descriptivo, pues la investigación se basa en la observación visual y participativa del flujo de procesos y en la descripción de los mismos.

- **Fuentes de recolección de información**

Primarias:

- Observación: los datos primarios se obtuvieron a través de la observación del proceso de operaciones de MAILEX S.A. de C.V. para entregar el servicio. Se realizaron visitas programadas y autorizadas por las autoridades de la empresa, para conocer el flujo de los procedimientos, empleo de recursos y distribución de las áreas involucradas en el proceso operativo (*Ver Anexo I*).

- Entrevistas: se programó con la empresa, tiempo para establecer conversación con los dueños de los procesos. Se diseñó una guía de entrevista por el equipo de trabajo, donde se formularon preguntas a los actores del proceso operativo de la organización. Estas preguntas están relacionadas con los antecedentes, estrategias y actividades de la empresa (*Ver Anexo 2*). La técnica empleada para las entrevistas fue del tipo semiestructurado ² (*Ver Glosario*). Las preguntas fueron dirigidas a:
 - a) 10 empleados: cuatro motoristas, un despachador, dos auxiliares, dos asistentes operativos, un gerente de operaciones.
 - b) Alta dirección: director general.
 - c) 6 Clientes: Sherwin Williams de Centroamérica S.A. de C.V., Industrias Topaz S.A. de C.V., Droguería Pisa S.A. de C.V., Droguería Americana S.A. de C.V., López Davison S.A. de C.V., Alergosal S.A. de C.V.
 - d) 6 Proveedores: Didea Automotriz S.A. de C.V. (vehículos y repuestos), Valdez S.A. de C.V. (tecnología y accesorios), DHL Express S.A. de C.V. de El Salvador. (Courier internacional), Papelera Salvadoreña S.A. de C.V. (papelería), Ferreterías Freund S.A. de C.V. (abarrotes), Callejas S.A. de C.V. (alimentos).
- Cuestionario Norma Internacional ISO 9001:2015: este instrumento de evaluación, fue diseñado por el equipo de trabajo considerando los requisitos aplicables establecidos por la Norma Internacional ISO 9001:2015, en la que se emplea la escala Likert³ para ponderar el cumplimiento de la organización. Este cuestionario se llevó a cabo con la colaboración de la alta dirección y jefaturas quienes aportaron evidencias relacionadas con los requisitos aplicables (*Ver Anexo 4*).
- Encuesta de satisfacción: esta herramienta fue diseñada por el equipo de trabajo a través del modelo SERVQUAL⁴. La presente incluyó una muestra de 40 clientes. Esta se llevó a cabo con la colaboración de la responsable de comercialización y mercadeo, quien por medio de correos electrónicos hizo llegar la encuesta a los participantes. Dicho instrumento incluyó 24 preguntas relacionadas con: empatía, sensibilidad, fiabilidad, seguridad y elementos tangibles (*Ver Anexos 6,7,8*).
- Matrices: se emplea una matriz DOFA que metodológicamente permite obtener información de la empresa a partir de su entorno interno (fortalezas y debilidades) y

² QuestionPro (2022). *¿Qué es una entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada?* Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada>

³ QuestionPro. (2022). *¿Qué es la escala Likert y como utilizarla?* Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

⁴ Ortiz, José Luis. (2021). *Servqual: Guía básica sobre el modelo de calidad*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/que-es-servqual>

externo (oportunidades y amenazas)⁵. Por medio de la observación y las entrevistas realizadas anteriormente, fueron insumo para completar dicha herramienta y tomar decisiones acerca de los posibles escenarios en la empresa (*Ver Tabla 12*).

Secundarias:

Comprenden libros, tesis, páginas web, que proporcionaron información sobre: evaluación de procesos, diseño de procedimientos, sistemas de gestión de calidad, etc.

- **Determinación de Procesos y Procedimientos**

Procesos:

Mediante la observación y entrevista de los actores de la empresa se definieron los procesos de MAILEX S.A. de C.V. Una vez definidos los procesos estos fueron representados y evaluados mediante mapas a través de la metodología PEPSU⁶ y elaborados con un software diseñado para ese propósito como es iGrafx PROCESS (*Ver Manual de Calidad de MAILEX S.A. de C.V.*).

Procedimientos:

Los procedimientos fueron elaborados a través de las entrevistas, observación y análisis de los datos obtenidos. Se definió un formato para elaborar los procedimientos, este se constituye por un encabezado con su respectiva identificación, número de revisión y versión. Los procedimientos están conformados por: objeto, alcance, definiciones, responsables, políticas, descripción, diagrama de flujo⁷ y sus formatos correspondientes, los cuales requieren ser aprobados posterior a su elaboración por las personas responsables (*Ver Manual de Calidad de MAILEX S.A. de C.V.*).

⁵ ConceptoDefinición. (2022). *Matriz FODA*. Recuperado de: <https://conceptodefinition.de/matriz-foda/>

HubSpot. (2021). *Análisis FODA de una empresa*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

⁶ Dokumen. (s.f.). *Diagrama de bloques PEPSU*. Recuperado de: <https://dokumen.tips/documents/diagrama-de-bloques-pepsu.html?page=4>

⁷ Lucidchart. (2022). *¿Qué es un diagrama de flujo?* Recuperado de: <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo>

CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes de MAILEX S.A. de C.V.

MAILEX S.A de C.V. es una empresa fundada en 2001⁸ por el Ing. Pedro Ernesto Rodríguez Perdomo y el Lic. José Carlos Pérez Saleh, con el fin de brindar servicios de, distribución y entrega de mensajería de documentos, paquetes, sobres, fletes y otros, a diversos destinos de la República de El Salvador y a nivel internacional, para lo cual cuenta con una sucursal en San Salvador, una flota de vehículos, 32 empleados y un socio estratégico, para dar cobertura internacional.

El contexto filosófico de MAILEX S.A de C.V se constituye por:

Misión

MAILEX S.A de C.V. es una empresa que ofrece a sus clientes, soluciones que le generan confianza y seguridad, con un talento humano comprometido con la excelente atención y satisfacción del cliente.

Visión

En los próximos cinco años, ser líderes a nivel departamental y nacional, en la venta de servicios de entregables y mensajería, manteniendo la calidad y excelencia de nuestra atención y servicio.

Valores

Liderazgo: trabajamos con un liderazgo participativo, que promueve el desarrollo de competencias y el empoderamiento de cada una de las personas que contribuyen a nuestro desarrollo.

Honestidad: realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

Lealtad: somos fieles a la empresa y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.

Solidaridad: somos sensibles frente a la necesidad del otro y actuamos bajo el principio de la ayuda mutua, mejorando sus condiciones de vida, de acuerdo a las posibilidades reales.

Excelencia: el mejoramiento continuo de nuestros procesos permite alcanzar y atender

⁸ MAILEX (s.f.). ¿Quiénes somos? Recuperado de: <http://www.mailex.com.sv/clientes/views/>

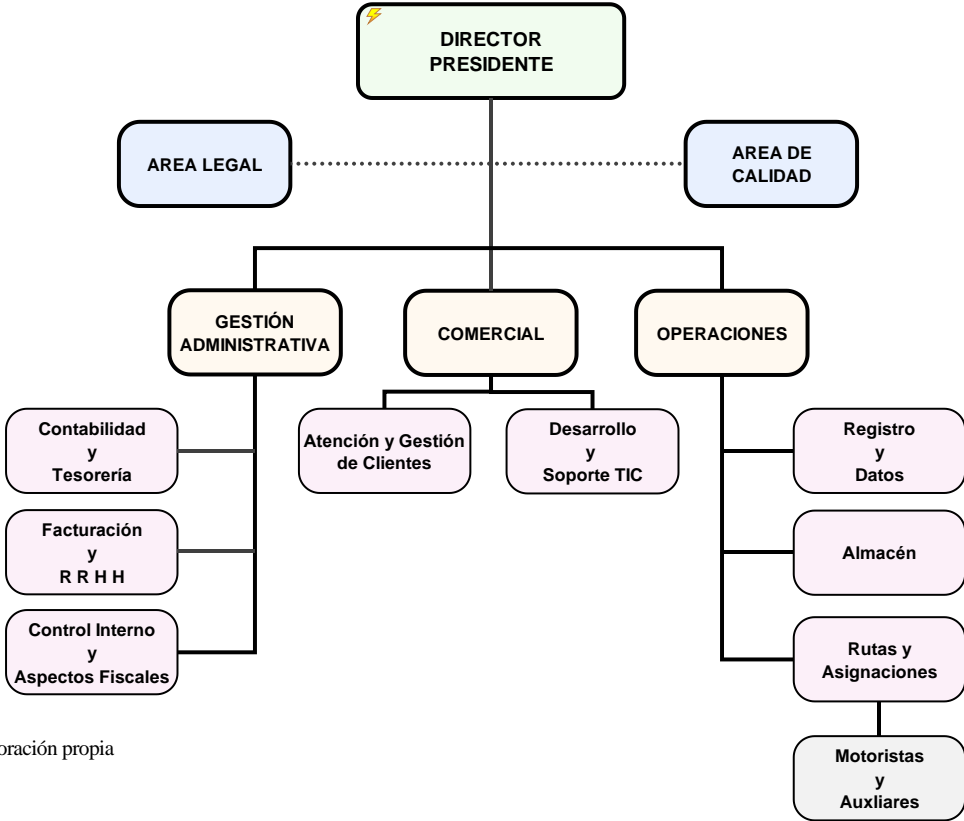
las necesidades de nuestros clientes, a través de la efectividad de nuestro trabajo.

1.2 Estructura organizativa

La dirección ha establecido como estrategia un organigrama (*Ver Ilustración 1*), con el fin de evidenciar la relación existente entre los colaboradores de la empresa. Mediante este, se logra identificar su interrelación con los cargos, además de evidenciar las responsabilidades y autoridades específicas para cada uno de los mismos.

La dirección se asegura que estas responsabilidades y autoridades sean indicadas de acuerdo al perfil y puesto del personal, de igual manera se encarga de poner a disposición de sus colaboradores estos documentos, con el fin de que se comprenda cuáles son sus funciones a desarrollar dentro de la empresa.

Ilustración 1. Estructura organizativa de MAILEX S.A de C.V.



Fuente: Elaboración propia

Se advierte que MAILEX S.A. de C.V. es una pequeña empresa⁹, con una estructura organizativa formada por tres gerencias: administración, comercialización y operaciones. El director general, que es uno de los dos socios propietarios lidera las gerencias; a su vez él se apoya a nivel de consultoría con el área legal y área de calidad. Las tres gerencias se coordinan

⁹ Conamype. (s.f.). *Ley de fomento, protección y desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de: <https://www.conamype.gob.sv/>

entre ellas, rinden cuentas a la Dirección, y gestionan las áreas bajo su responsabilidad. El área de operaciones es la gerencia con más personal, más procesos y con la responsabilidad de ejecutar el servicio que llega a hasta las manos del destinatario-cliente.

1.3 Productos y servicios

El servicio que MAILEX S.A de C.V. ofrece a sus clientes, es la gestión de distribución y entrega de paquetería, mensajería, fletes y documentos urgentes previamente embalados y asegurados por el emisor, en todo el territorio nacional y cualquier destino de este, en el tiempo y momento requerido, comprendido entre las 24 y 48 horas; que deben llegar a su destino en forma segura, eficiente, ordenada, cordial, amable, sin fallas y sin daños.

Se entrega también al público el servicio de Courier internacional, captando envíos de documentos y paquetería al destino conveniente del cliente, en cualquier parte del mundo; este es el resultado de una alianza estratégica con la empresa DHL de El Salvador, quienes realizan el servicio directo, sirviéndose de MAILEX S.A. de C.V. para ofrecer el servicio. (*Ver tabla 1*).

Tabla 1. Servicios y precios de MAILEX S.A. de C.V.

Servicio	Zona Occidente	Zona Paracentral	Zona Central	Zona Oriente
Paquetería c/u	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 2.75	\$ 4.00
Mensajería c/u	\$ 2.75	\$ 2.75	\$ 2.50	\$ 3.50
Fletes c/u	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 60.00	\$ 175.00
Courier c/u	Servicio internacional se ofrece de acuerdo a plataforma DHL ¹⁰			

Fuente: Elaboración propia, resultado de entrevistas con personal de ventas.

Los precios sin IVA de la tabla anterior, están definidos en función de un solo movimiento, desde el emisor en San Salvador hasta el receptor, en las cabezas departamentales de las zonas; el peso máximo por paquete es de 40 libras y en mensajería es de 15 libras.

Cuando el destino es otro municipio, y/o algún cantón o caserío fuera de los advertidos en las zonas¹¹ señaladas en la tabla, los precios que van de acuerdo a políticas de la empresa pasan a ser detallados por el gerente comercial, bajo criterios de kilometraje adicionales por recorrer, dificultades de acceso y exposición a la delincuencia social de la zona a visitar.

¹⁰ DHL. (2022). *Cotización de Servicio*. Recuperado de: <https://www.dhl.com/sv-es/home/obtenga-una-cotizacion.html>

¹¹ Organización Territorial De El Salvador. (2021). *De Wikipedia*. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_territorial_de_El_Salvador

Todos los clientes tienen un contrato firmado en donde se detallan compromisos y requisitos de las partes interesadas, es decir, precios, tiempos, cantidades, horarios, destinos, frecuencia de envíos, características externas de la paquetería y la gestión del servicio; estos contratos los autoriza la Dirección General y el cliente, y son de manejo privado.

Para la comercialización del servicio de Courier internacional, se tiene acceso a la plataforma de la empresa DHL en El Salvador, y al recibirse una solicitud de servicio en MAILEX S.A. de C.V. se ingresa a la plataforma a través de una clave y se oferta, de acuerdo a políticas de servicio de DHL internacional en nuestro país.

1.4 Infraestructura

Tiene definida una estructura organizada de trabajo, que comprende, áreas de venta y mercadeo, operaciones, flota de vehículos, almacén y despacho, recepción, administración y finanzas (*Ver Anexo 1*).

1.4.1 Ventas y mercadeo

Es el área responsable de la búsqueda, generación y propuestas de negocios y contratos, que permitan a la organización mantener la vigencia en el mercado nacional actual, además de mantener una constante y armoniosa relación y comunicación con todos los clientes actuales. Existe un área física en oficinas, que permiten atender a nuevos clientes, así como también presentar productos y servicios. Por consiguiente, en este espacio se lleva a cabo la renovación y/o negociación de contratos con clientes antiguos. Al no contar con sucursales adicionales, esta área se vuelve única para la gestión de servicio (*Ver tabla 2*).

Tabla 2. Operaciones y facturación por clientes

Nombre de Cliente	Demanda de Operaciones	Promedio Facturación/mes
López Davison S.A de C.V.	75%	\$39,000
Droguería Master S.A. de C.V.		
Droguería Santa Lucía S.A. de C.V.		
Droguería Pisa S.A de C.V.		
Droguería Americana S.A. de C.V.		
Negocios y Mas S.A. de C.V.	20%	\$10,400
Inversiones Masdel S.A. de C.V.		
Industrias Topaz S.A. de C.V.		
Sherwim William de Centroamérica S.A. de C.V.		

Alergosal S.A. de C.V.	3.5%	\$1,820
Fundación Universitaria Iberoamericana		
Universidad de El Salvador.		
Universidad Francisco Gavidia		
Cámara Salvadoreña de La Construcción		
Instituto Nacional De Pensiones De Los Empleados Públicos	1.5%	\$720
Telefónica S.A. de C.V.		
Club Salvadoreño		
DHL Express (El Salvador) S.A. de C.V.		

Fuente: Elaboración Propia resultado de entrevista con personal de Operaciones y ventas.

Los clientes más importantes para la organización según la tabla anterior corresponden a las droguerías, pues son quienes aportan mayor volumen de paquetería para entrega, en consecuencia, es a quienes se les factura el mayor promedio mensual de venta; los distribuidores de productos comerciales, académicos, como libros, revistas, y gestión de otros entregables, complementan el volumen de operación y facturación en ventas.

1.4.2 Operaciones, recolección y despacho

Es el área que desarrolla y entrega el servicio esperado por el cliente y partes interesadas, cumpliendo con los requisitos esperados y necesarios para el logro de la satisfacción y el incremento de las expectativas internas y externas; una flota de quince vehículos con furgón y diferentes capacidades de carga, dos puntos de almacenaje transitorio con alta capacidad de carga y volumen, y áreas con cubículos y tecnología dispuestos para el desarrollo de las operaciones. (Ver tabla 3).

El desarrollo de la gestión de entrega y recolección se efectúa consolidando cargas de diferentes clientes, dentro de los vehículos, y entregando está, en trazo de la ruta designada en la gestión diaria.

Tabla 3. Vehículos para recolección y entrega

Placa	Marca	Modelo	Año	Capacidad
P 675711	ISUZU	QKR	2016	2.5 Ton.
P 675718	ISUZU	QKR	2016	2.5 Ton.
P 675725	ISUZU	QKR	2016	2.5 Ton.
P 523108	KIA	K2700	2015	1.5 Ton.
P 675130	KIA	K2700	2015	1.5 Ton.
P 815828	KIA	K2700	2015	1.5 Ton.
P 676789	MITSUBISHI	FUSO CANTER	2014	2.7 Ton.

P 716995	KIA	K2700	2016	1.5 Ton.
P 717594	CHEVROLET	N300	2016	0.72 Ton.
P 675599	CHEVROLET	N300	2016	0.72 Ton.
C 113133	ISUZU	QKR	2017	3.5 Ton.
P 784575	KIA	K3000S	2018	2.0 Ton.
P 784965	MITSUBISHI	FUSO CANTER	2018	2.7 Ton.
P 337493	MITSUBISHI	FUSO CANTER	2018	2.7 Ton.
P 970827	KIA	K3000S	2021	2.0 Ton.

Fuente: Elaboración Propia resultado de entrevista con personal de Operaciones.

1.4.3 Recepción y atención al cliente

Atiende, la necesidad de los proveedores y clientes, internos y externos, que realizan intercambio de información y registros, seguimientos de facturaciones y recepciones de paqueterías y documentaciones para servicio de Courier.

1.4.4 Administración y finanzas

Esta área realiza las operaciones estratégicas, que definen el rumbo de la compañía a nivel operativo y financiero, además administra la relación y gestión con los proveedores más importantes (*Ver tabla 4*).

Tabla 4. Principales proveedores de MAILEX S.A. de C.V.

Nombre de Proveedor	Producto / Servicio
Roceli Consultores S.A. de C.V.	Combustible
Repuestos Didea S.A. de C.V.	Repuestos y accesorios
Credi Q Grupo Quiroz S.A. de C.V.	Vehículos
Talleres Didea S.A. de C.V.	Mantenimiento Talleres
Valdez S.A. de C.V.	Tecnología y Software
Dada Credo & Cía.	GPS vehículos
Compañía de Telecomunicaciones De EL Salvador S.A. de C.V.	Internet
Compañía de Telecomunicaciones De EL Salvador S.A. de C.V.	Telefonía Portátil y Oficina
DHL Express S.A. de C.V. El Salvador	Courier Internacional

Papelera Salvadoreña S.A. de C.V.	Papelería y Artículos Oficina
Mapfre Seguros de El Salvador S.A.	Seguros
Centro Comercial Loma Linda	Alquiler Oficina y almacén
Embotelladora Cristal S.A. de C.V.	Bebidas
Ferretería Freund S.A. de C.V.	Abarroterías
Credomatic de El Salvador S.A. de C.V.	Bancos
Callejas S.A. de C.V.	Alimentos y Consumibles

Fuente: Elaboración Propia resultado de entrevista con personal de Administrativo y Operaciones.

1.5 Análisis del entorno

El negocio del abastecimiento, distribución y entregas a tiempo en El Salvador, ha venido creciendo de forma que las respuestas a estas necesidades, deben diseñarse bajo sistemas estructurados y soportados, que garanticen y logren la seguridad en las partes interesadas. El cumplimiento y eficacia del servicio, es la forma para incrementar usuarios y el alcance de la excelencia y la sostenibilidad es el logro de la rentabilidad.

Los sectores económicos micros, y pequeños han comprendido la importancia de las alianzas estratégicas, para considerar que son un factor fundamental para la competitividad, y ante la realidad, surge la oportunidad; sin embargo, todavía muchas organizaciones están inseguras de entregar a un tercero sus procesos logísticos de reparto y distribución, especialmente en aquellos que puedan tener injerencia sobre canales de comercialización. Esta inseguridad puede eliminarse logrando en MAILEX S.A de C.V la evolución de sus operaciones bajo un sistema normado, demostrando y siendo competitivos.

1.5.1 Entorno de la compañía

El servicio gestión de entrega de paqueterías y encomiendas se ha convertido en un aliado para las organizaciones, ya que favorece en la ampliación del suministro de sus productos de extremo a extremo en el país. Las causas de este crecimiento son la globalización, el aumento de las demandas en materia médica, tecnológica, alimenticia y de consumo; el desarrollo del mercado de entregables debe llevar a cabo prácticas innovadoras, reducir sus costos de distribución, para este logro influyen, otros factores que forman parte del entorno, y determinan el éxito en gran parte.

1.5.1.1 Factor diferenciador del servicio en el entorno.

MAILEX S.A de C.V. fue el pionero en el servicio de entrega de paquetería en El Salvador, nace como un concepto de exclusividad para su empresa hermana: Gigante Express,

convirtiéndose luego en opción de desarrollo como actividad económica principal, y hasta hoy es un referente, por la calidad de servicio, donde su capital de conocimiento en la gestión de recolección y entrega, ante ello la fidelidad de los clientes que le acompañan se ha nutrido de esto, y es lo que los diferencia de los otros prestadores de estos servicios en la oferta actual de mercado.

1.5.1.2 Factores Económicos.

Según el Banco Mundial (BM), El Salvador ha experimentado un crecimiento económico modesto en las últimas tres décadas, aun así, ha logrado una disminución significativa de la pobreza y la desigualdad. Actualmente El Salvador es un país un poco más igualitario, impulsado por un crecimiento favorable y con más prosperidad compartida, ingresos laborales, aumento de pensiones y crecimiento de las remesas.¹²

En 2021, el crecimiento muestra signos de recuperación, respaldado por el consumo impulsado por las remesas y las exportaciones. Se espera que la economía de El Salvador crezca 8% en 2021 y 4% en 2022. La vacunación contra el COVID-19 ha sido exitosa, alcanzando una tasa de vacunación cercana al 60 % a finales de septiembre de 2021, entre las más altas de la región.

Persisten desafíos, como la necesidad de impulsar reformas para la sostenibilidad fiscal. En 2020, el déficit fiscal fue del 9,2 % del Producto Interno Bruto (PIB) y la deuda fue del 91,8 % del PIB. Los mayores ingresos fiscales por el repunte de la economía y la eliminación gradual de gastos extraordinarios, ayudarán a moderar el déficit al 4% del PIB y la deuda al 86,1% del PIB hasta 2022, pero el desafío para la gestión de deuda permanece más allá de 2023.

El crimen y la violencia también son una amenaza para el desarrollo social y el crecimiento económico en El Salvador, y están entre los principales motivos para que muchos salvadoreños migren. Sin embargo, las tasas de homicidios se han reducido drásticamente desde agosto de 2019, posicionando los indicadores de violencia del país hacia el promedio regional.¹³

El país también tiene alto riesgo de eventos naturales adversos, incluidos terremotos y erupciones volcánicas, y es altamente vulnerable a los impactos del cambio climático, incluido el aumento de inundaciones, sequías y tormentas tropicales, las cuales afectan de manera desproporcionada a las poblaciones pobres y vulnerables.

¹² Banco Mundial. (22 de abril de 2022). *El Salvador: Panorama General*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#1>

¹³ Banco Mundial. (22 de abril de 2022). *El Salvador: Panorama General*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#1>

A pesar de estos desafíos, El Salvador posee un gran potencial para impulsar su crecimiento económico. La ubicación estratégica, acceso a muchos mercados, una fuerza laboral en crecimiento y una base industrial sólida, son clave para expandir el comercio y para lograr un crecimiento más fuerte e inclusivo. Los objetivos de desarrollo se pueden materializar solo con un compromiso a largo plazo y con reformas estructurales, la creación de empleos de calidad y la inversión en capital humano.

El escenario anterior descrito por el banco mundial es una esperanza que advierte, la posibilidad de generar negocios en El Salvador, y buscar organizaciones para realizar alianzas estratégicas y dinamizar juntos la economía interna, el sector de la paquetería y las entregas de bienes, dentro de las circunstancias actuales está en crecimiento, en medio de los escenarios adversos, para los triunfadores siempre existen oportunidades.¹⁴

1.5.1.3 Factores Financieros.

Actualmente la empresa MAILEX S.A. de C.V. necesita inversión y recursos financieros para mejorar y actualizar su capacidad de servicio, y de acuerdo a los resultados obtenidos en los análisis financieros de los periodos anteriores, la compañía refleja solvencia y capacidad de pago para sus compromisos y obligaciones a corto plazo, además es eficiente en su gestión operacional, y se proyecta la implementación de un SGC que le permita sostener la eficiencia y ser más rentable, su punto de equilibrio está bajo control y no existe riesgo financiero.¹⁵

La situación financiera en el entorno se resume en la disponibilidad de accesos a la banca para organizaciones solventes y con capacidad de endeudamiento; por ende, el factor financiero se advierte como una oportunidad controlada, y los programas de financiamiento privado para las micro y pequeñas empresas están más accesibles, de tal manera que no es una limitante.

1.5.1.4 Factores Socioculturales.

Este sector de traslado de paquetes y mensajería se sostiene en los colaboradores que forman parte de su estructura organizacional, y la formación educativa de estos. El nivel académico es uno de los factores que determinan el éxito; en nuestro país el acceso a la educación hasta tercer ciclo no tiene limitante, sin embargo, para educación media el panorama se vuelve complicado, pues no es gratuita.

La delincuencia, las faltas de oportunidades laborales, el consumismo, la insatisfacción de vivir en la desigualdad obligan al ser humano a buscar ingresos a temprana edad, y fracturar el camino educativo, haciendo uso de ofertas no éticas de trabajo para menores de edad, y estos se

¹⁴ Este párrafo es Análisis de grupo de tesis.

¹⁵ Este párrafo es el resultado de entrevista presencial con el Gerente de administración y Finanzas Lic. Alex Rivas.

convierten en ofertas de mano de obra no calificadas, con limitados juicios morales y profesionales. Esto dejan un limitado universo de opciones de mano de obra para el sector de entrega de paquetería.

1.5.1.5 Factores Tecnológicos y Técnicos.

Desde el punto de vista operativo, los equipos de control y herramientas, son factores tecnológicos considerados necesarios para la eficacia de los servicios; internet, computadoras, software, teléfonos móviles (Smartphone), vehículos, rastreo GPS.

Además, otro factor es la formación tecnológica a los colaboradores, en el uso y conocimiento de los equipos, y herramientas, a través del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y otras entidades locales, que son una alternativa de apoyo, para las organizaciones que lo necesitan.

1.5.1.5 Factores Políticos.

La política es un factor externo de toda organización, y esta afecta en la medida que no acompañe los objetivos de crecimiento de un país o región. En El Salvador se tienen expectativas de confianza, considerando que el escenario político y sus actores son los que determina la seguridad y la confianza jurídica, que a su vez consolidan junto a las empresas generadoras de riqueza, las bases para la evolución de una sociedad.

1.5.1.6 Factores Medioambientales.

La práctica de la sensibilización en el adecuado uso de los recursos naturales es imprescindible para la realización de las actividades que generan dinamismo de riqueza. En empresas de gestión de paqueterías, las ubica a seguir el pensamiento de la sostenibilidad del medioambiente, a través de buenas prácticas de operaciones, uso adecuado de los recursos e insumos en tiempo y buscando el cumplimiento de las leyes que respaldan esos pensamientos en el Salvador.

1.6 Descripción de procesos.

La estructura del sistema está formada por siete procesos en total, de estos, dos procesos se han identificado como soporte, tres procesos como estratégicos administrativos y dos se han identificado como procesos de negocio; el mapa de procesos de primer nivel (*Ver ilustración 2*) muestra las relaciones y flujos existentes entre los procesos y las entidades de entrada y salida, el listado de procesos se advierte en la tabla 5:

Tabla 5. Procesos de MAILEX S.A. de C.V.

No.	Nombre Proceso	Tipo de Proceso
1.0	Comercialización y Mercadeo	Negocio
2.0	Gestión de Operaciones	Negocio
3.0	Compras	Soporte
4.0	Gestión de Calidad	Soporte
5.0	Gestión de Personal	Estratégico
6.0	Gestión Administrativa	Estratégico
7.0	Gestión Financiera	Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

1.6.1 Descripción del proceso 2.0

Gestión de operaciones

Es uno de los dos procesos que forman la cadena de negocio de la organización. Los datos de entrada, es la información del proceso de comercialización, el cliente y los proveedores; el resultado o la salida es recibido por el proceso de Comercialización, los proveedores y los destinatarios del cliente como lo muestra el mapa de segundo nivel del proceso de operaciones de MAILEX S.A. de C.V. Se identifican cinco subprocesos dentro del proceso en mención. (*Ver Ilustración 3; Tabla 6; Tabla 7*).

Tabla 6. Subprocesos del proceso 2.0 gestión de operaciones

No.	Nombre de Sub Proceso
2.1	Registro e Ingreso
2.2	Clasificación, Distribución y Asignación
2.3	Preparación y Almacén
2.4	Reparto y Recolección
2.5	Liquidación y Cierre

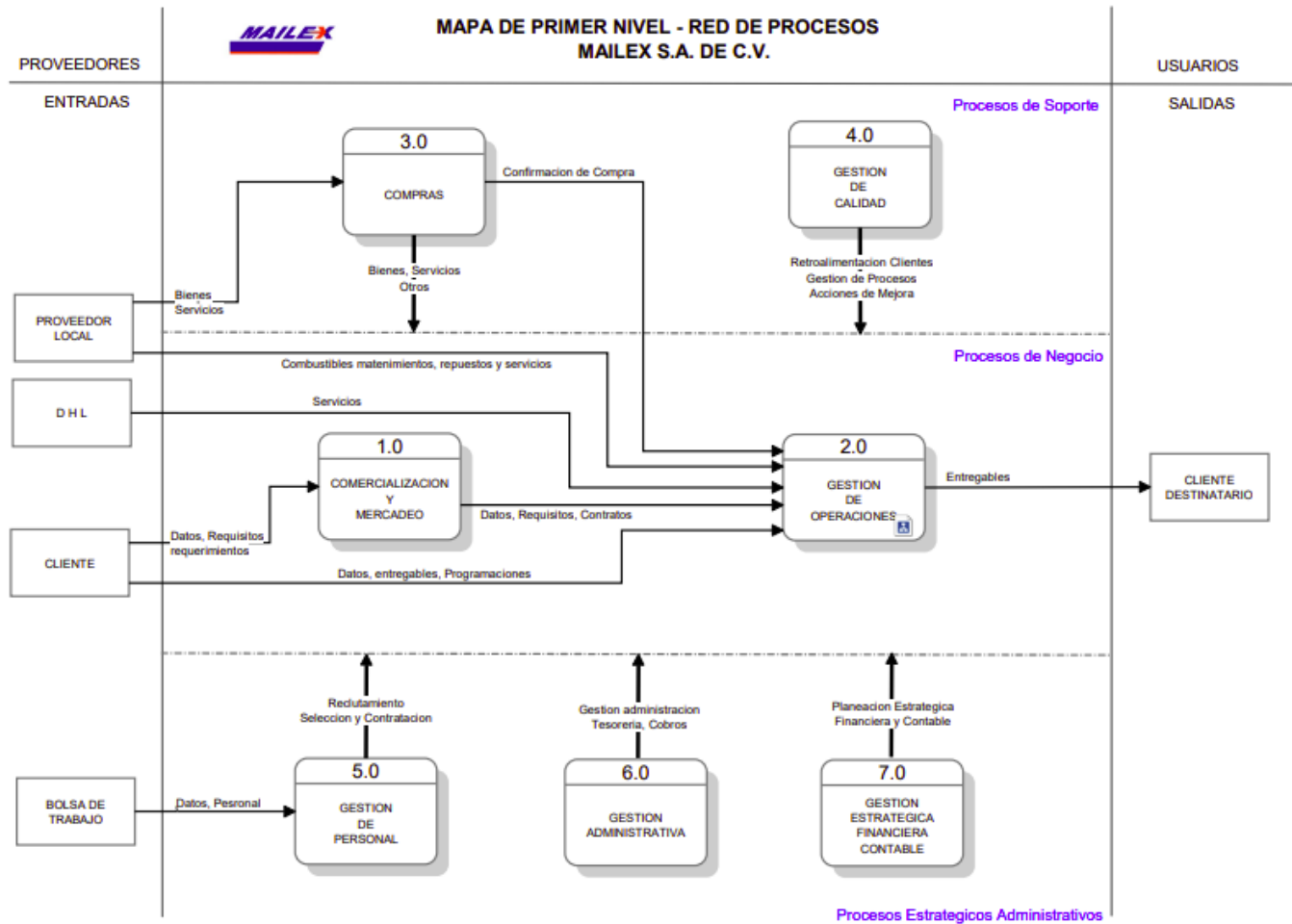
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7. Descripción de sub procesos de gestión de operaciones

No.	Descripción de Sub Proceso	Responsable
2.1	Registro e Ingreso: Es conjunto de procedimientos necesarios para la documentación, verificación y registro de los datos e información de los destinos de los bienes que el cliente requiere enviar a sus destinatarios.	Auxiliar de Operaciones.
2.2	Clasificación, Distribución y Asignación: Es conjunto de procedimientos que se ejecutan para clasificar destinos, asignar entregables consolidados en una ruta y distribuir los vehículos, motoristas de entrega, auxiliares de entrega y rutas, con los bienes, para ser entregados en todos los destinos requeridos por los clientes.	Jefe de Ruta.
2.3	Preparación y Almacén: Es conjunto de procedimientos que aseguran, definen y controlan la preparación de los bienes recolectados, para ser despachados en los vehículos asignados en rutas.	Encargado de Almacén
2.4	Reparto y Recolección: Es conjunto de procedimientos necesarios efectuar, para la gestión de reparto de bienes a los destinatarios, y también los procedimientos que se ejecutan para recolectar estos bienes y entregables de los almacenes y oficinas de los clientes como principio de las actividades.	Motorista y Auxiliar de Reparto y Recolección
2.5	Registro e Ingreso: Es conjunto de procedimientos que se realizan para garantizar la realización del servicio de entrega a los destinos requeridos e inician la documentación de respaldo y validación.	Auxiliar de Operaciones.

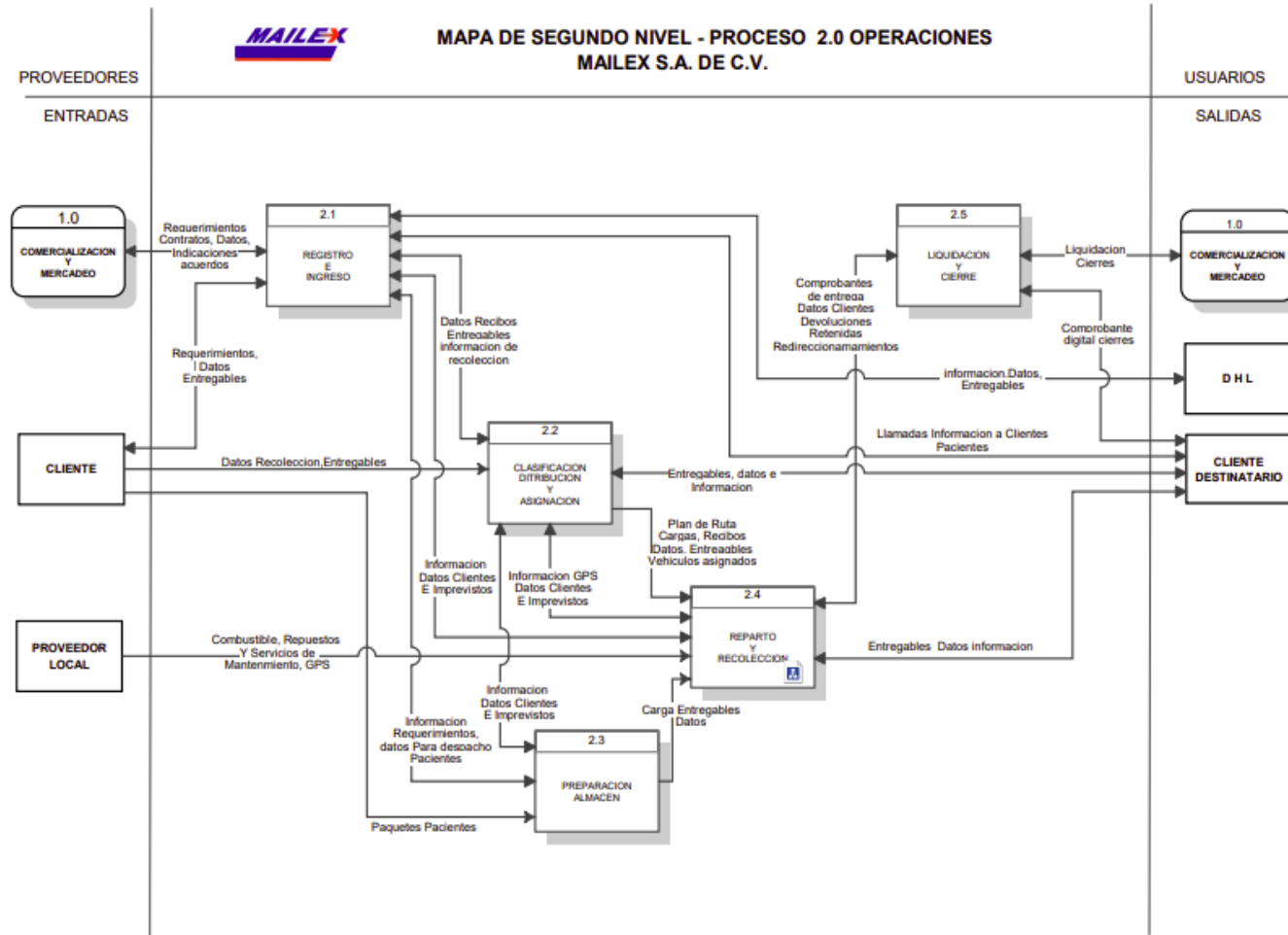
Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 2. Mapa de procesos de MAILEX S.A de C.V.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. Mapa de segundo nivel del proceso de operaciones MAILEX S.A de C.V.



Fuente: Elaboración propia

1.7 Competidores y aliados estratégicos de MAILEX S.A de C.V.

1.7.1 Principales competidores de MAILEX S.A de C.V.

MAILEX S.A de C.V. forma parte de un amplio mercado de empresas en nuestro país, que se dedican al envío de paquetería y mensajería. Sin embargo, se toman como principales competidores: Urbano y Aero flash, En el siguiente cuadro se hace un análisis comparativo de estas empresas.

Tabla 8. Comparación entre MAILEX S.A. de C.V. Urbano Express y Aero Flash

Criterio de comparación			
Tipos de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetería • Mensajería • Courier Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetería • Mensajería • Courier Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetería • Mensajería • Courier Internacional
Sucursales	San Salvador	San Salvador Santa Ana Sonsonate Lourdes Colon Cojutepeque Zacatecoluca San Miguel Usulután La Unión Chalatenango Soyapango Boulevard Los Próceres	San Salvador Sonsonate Santa Ana San Miguel
Horario de Atención	6:00 am- 8:00 pm	8:00 am -4:30 pm	8:00 am-6:00 pm
Servicios Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Control satelital GPS • Seguro de mercadería • Flota de vehículos cerrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Control satelital GPS • Seguro de mercadería • Sistema de rastreo WEB 	<ul style="list-style-type: none"> • Control satelital GPS • Seguro de mercadería • Sistema de rastreo WEB

	<ul style="list-style-type: none"> • Cotización en línea • Personal especializado • Amplia cobertura a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Flota de vehículos cerrada • Empleo de motocicletas para el envío • Cotización en línea • Personal especializado • Amplia cobertura a nivel nacional • Dos intentos de entrega al cliente sin costo adicional 	<ul style="list-style-type: none"> • Flota de vehículos cerrada • Seguridad Física y tecnológica en todas las operaciones • Cotización en línea • Personal especializado • Amplia cobertura a nivel nacional
--	--	--	---

Fuente: Mailex. (s.f.). *Servicios*. Recuperado de: <http://www.mailex.com/sv/clientes/views/>
Urbano excelencia en logística. (2017). *Servicios*. Recuperado de: <https://www.urbano.com/sv/wp/servicios/>
Aero flash “entrega todo”. (2017). *Servicios de Aero flash*. Recuperado de: <https://www.aeroflash.info/>

1.7.2 Socio estratégico de MAILEX S.A de C.V.

Para poder efectuar el traslado de mercadería al exterior del país tiene como socio estratégico a la empresa Mundial DHL.

1.7.2.1 Historia y actualidad de DHL.

DHL es actualmente una de las grandes empresas a nivel mundial en logística y comercio internacional. Esta empresa fue fundada en 1969 por Adrián Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn¹⁶ quienes decidieron unir las iniciales de sus apellidos para bautizar esta empresa.

En sus inicios DHL se encargaba solamente de enviar documentación aduanera desde San Francisco a Honolulu para acelerar la construcción de barcos. Posteriormente gracias a su buena aceptación se expande en 1974 a Europa y en 1979 llega a Asia.

Entre la década de 1980 y 1990 por el crecimiento de DHL se decide incluir en sus servicios, el envío de paquetería, ampliando y modificando su modelo de negocio hasta entonces, esto posibilitó el establecimiento de alianzas con aerolíneas de países como Japón y Alemania.

¹⁶ Grandio, Xavier (24 de agosto 2017). *Historia de DHL: como crear un gigante global de los envíos en menos de 50 años*. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/la-historia-dhl-gigante-global-la-paqueteria/>

En 2003 la empresa alemana Deutsche Post tomó el control de la compañía y desde entonces el camino de DHL ha sido ascendente. Actualmente se tiene presencia en más de 220 países y cuenta con más de 350, 000 empleados a nivel mundial.

El gran éxito de DHL consiste en que ha podido adaptarse a los nuevos tiempos, ha establecido alianzas con otras organizaciones (ion interactive)¹⁷ que le han permitido incorporar nuevas tecnologías y así dar respuesta rápida y eficaz a sus clientes, sin olvidar la importancia de los empleados que conforman este proyecto.

1.7.2.2 Competidores directos DHL.

El modelo de negocios de DHL está inmerso en un mundo de oportunidades y competidores, con distintas características. Ante ello DHL posee competidores globales como: UPS Express, FedEx, que igualmente tienen presencia mundial. En el siguiente cuadro se hace un análisis comparativo de DHL, UPS Express y FedEx.

Tabla 9. Comparación entre DHL, UPS Express y FedEx

Criterio de comparación			
Año de fundación	1969	1907	1973
País de origen	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos
Enfoque de mercado	Envíos internacionales y entrega de más de 2 millones de paquetes por día. No maneja envíos nacionales dentro de Estados Unidos	Se enfoca en entregas de entre 2 a 3 días y emplea el servicio nocturno de entrega, con un aproximado de 18 millones de paquetes por día	Se enfoca en la entrega nocturna de paquetes, se entregan alrededor de 4 millones es de paquetes al día. Además, cuenta con otras divisiones que reparten mercadería a granel, domicilios y otras entregas lo cual suman 9 millones de entregas al total

¹⁷ Higuerey, Edgar (2 de junio 2020). *Caso de éxito DHL: descubre como las landing pages interactivas impulsaron sus conversiones a nivel global*. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/case-de-exito-dhl/>

Criterio de comparación			
Empleados a nivel mundial	350, 000 empleados	280,000 empleados	540, 000 empleados
Ingresos totales (anual 2020)¹⁸	\$ 66,806 millones	\$ 84,628 millones	\$ 69,217 millones
Presencias mundiales	Más de 220 países	Más de 220 países	Más de 220 países
Precios	En las tres compañías se ofrecen precios y facilidades de acuerdo a la región, tipo de clientes, diversidad de productos y moneda internacional.		

Fuente: DHL. (2021). *Productos y soluciones*. Recuperado de: <https://www.dhlproductosyservicios.com/>
 Upsexpress. (2021). *Nuestra empresa*. Recuperado de: <https://about.ups.com/mx/es/our-company.html>
 FedEx (s.f.). *Envíos*. Recuperado de: <https://www.fedex.com/es-sv/>

¹⁸ Yahoo! Finanzas. (2021). *Estados Financieros*. Recuperado de: <https://es-us.finanzas.yahoo.com>

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se hace referencia al concepto de calidad, su papel a lo largo de la historia, papel de El Salvador en el ámbito de la calidad, antecedentes de la Norma Internacional ISO 9001, implementación y beneficios.

2.1 Historia de la calidad

Existen pruebas documentadas de que el ser humano ya exigía calidad desde tiempos antiguos, por ejemplo, en sus construcciones: el denominado Código Hammurabi en la antigua Babilonia, castigaba con la muerte a todo aquel constructor de viviendas que no hiciera con la adecuada resistencia a las viviendas y que ocasionara la muerte de sus ocupantes.¹⁹

En la edad media las exigencias de calidad se centraban en las habilidades, destrezas y reputación del trabajo artesanal, con la revolución industrial esta situación cambió, puesto que con la producción masiva el artesano se convierte en empresario y el resto se convierte en operarios. Bajo este concepto se establecen labores de inspección que no se ajustaban a estándares específicos, sino solo a evitar que los productos defectuosos no llegaran al cliente.

Durante la segunda guerra mundial a raíz de la perdida de muchas vidas por errores de fabricación en armas y equipo militar, como paracaídas, se incorporaron a partir de 1943 estándares de calidad más estrictos, a través de una visión orientada a asegurar la calidad, y ya aparece en escena el Doctor William Edwards Deming capacitando a los ingenieros militares estadounidenses en control estadístico de calidad. Posterior a la segunda guerra mundial la calidad siguió dos caminos distintos: Por un lado, Occidente se enfrascó en la inspección y Oriente, específicamente Japón creyó en la idea de producir, haciendo bien las cosas desde el principio. Edwards Deming viajó a Japón en 1947 donde impartió conferencias sobre modelo administrativo de calidad y control estadístico que en su conjunto constituirían el modelo PHVA (P: planificar: hacer, V: verificar; A: actuar) y que significó un hito importante para Japón, puesto que dicha región no tenía ningún antecedente importante en calidad y por lo tanto era muy deficiente. En 1954 otro personaje importante como es Joseph M. Juran llega a Japón para destacar la importancia del área gerencial en el logro de la calidad.

En la década de los noventas hacen su aparición conceptos socioeconómicos complejos como la globalización y se establecen nuevos principios como la mejora continua.

¹⁹ Cubillos Rodríguez, María Constanza y Roza Rodríguez, Diego (enero 2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. Recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>

2.2 Definición de calidad

A través del tiempo, el concepto de calidad ha podido definirse de la siguiente manera:

Según la Real Academia de la Lengua Española: **“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes, a algo que permiten juzgar su valor”**.²⁰

Según la ISO: **“Grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema, o recurso) cumple con los requisitos”**²¹ (*Ver en Glosario otros conceptos*).

2.3 Historia de la calidad en El Salvador

A partir de los años 90's en El Salvador, se pusieron de manifiesto expresiones concretas de trabajo en equipo, en algunas grandes empresas privadas orientadas a mejorar la productividad y la eficacia de los sistemas, que daban vida al flujo de producción de bienes y servicios de estas organizaciones; claramente fue en la Gran Empresa donde inició la intención de la calidad.

Es así como las primeras manifestaciones de equipos de mejora y círculos de calidad, surgieron en empresas como CONELCA, EUREKA, AVX,²² siendo estos últimos, los pioneros en adoptar sistemas de aseguramiento de la calidad basados en la Norma Internacional ISO 9001, y de ocuparlo de plataforma para el desarrollo e implantación de otros sistemas de calidad relacionados con sus productos electrónicos, que hasta la fecha exportan hacia todo el mundo.

Al iniciar el siglo XXI en 2000, organizaciones gubernamentales adoptaron por estrategia política y económica, sistemas de aseguramiento de la calidad, y es así como el Ministerio de Hacienda (MH) fue la primera institución de gobierno en implementar un Sistema de Gestión a partir de la Norma Internacional ISO 9001, para luego continuar con otras instituciones.

La última década, muchas más empresas privadas de los diferentes sectores, segmentos y tamaños se han sumado persiguiendo a la corriente de la mejora en la calidad, bajo normativas estructuradas y normadas partiendo de la Norma Internacional ISO 9001:2015 para acceso a la excelencia y la sostenibilidad.

²⁰ Real Academia Española. (2022). *Concepto de Calidad*. Recuperado de: <https://www.rae.es/desen/calidad>

²¹ Norma Internacional ISO 9000:2015. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario. Recuperado de: <https://www.iso.org/>

²² Ing. Rafael Ramírez. Experiencia laboral en empresas CONELCA, EUREKA, AVX (1987-2001).

En 2008 en El Salvador se sostuvo la XVIII cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de gobierno, firmándose como país miembro la carta Iberoamericana de la calidad en la gestión pública, con el objetivo de promover la gestión de la calidad y excelencia en los servicios públicos, conformar principio de referencia para los servicios gubernamentales y proponer instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión, para lograr crear una cultura en mejora continua.

Como resultado, por decreto ejecutivo No.134, para el año 2010, se crea el Premio Salvadoreño a la Calidad y El Reconocimiento a las Mejores Prácticas, distinción creada para reconocer el nivel de excelencia alcanzado en la gestión de las organizaciones públicas o privadas, en beneficio de la población salvadoreña.

Desde el año 1992, en El Salvador, la responsabilidad de dirigir y coordinar las actividades y la ejecución en materia de normalización, metrología, verificación y certificación de la calidad, estuvo a cargo del departamento de Normalización, metrología y certificación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

2.3.1 Ley de la creación del Sistema Salvadoreño para la calidad

El 21 de julio de 2011, la Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para La Calidad, Decreto No. 790, tomo No. 392, Diario oficial No. 158, Publicación: 26 agosto de 2011; en demanda del cumplimiento del Artículo 101 de la Constitución de la República que establece que el estado debe promover el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos.

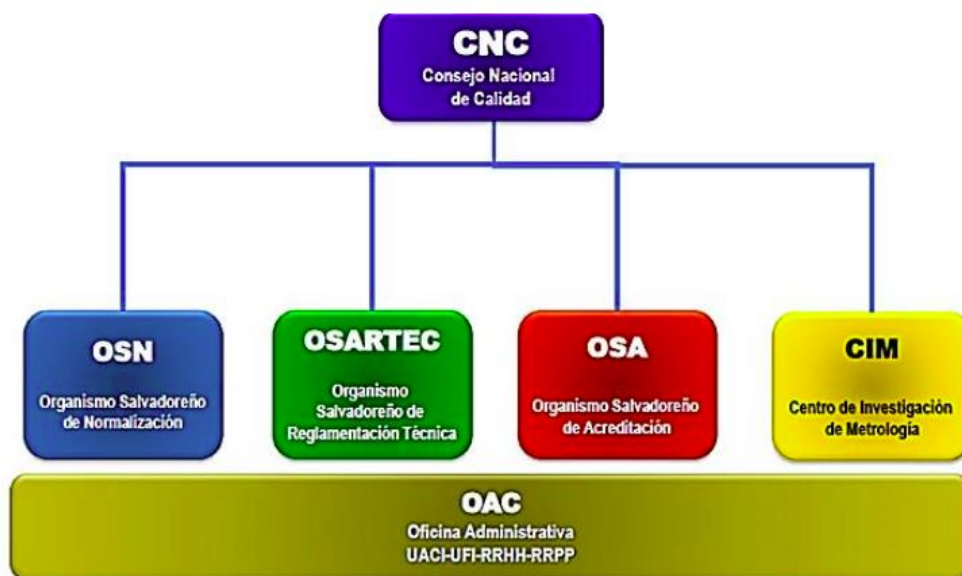
Art. 7.- Créase el Consejo Nacional de Calidad, que en lo sucesivo también se abreviará “CNC”, como una institución de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, de carácter técnico, con autonomía económica, financiera y administrativa para el ejercicio de las atribuciones y deberes que se estipulan en la presente ley y en el resto de la legislación común aplicable.

El Sistema Salvadoreño para la Calidad, es un conjunto de organismos que interactúan, para mejorar la calidad de vida de los seres vivos, la seguridad y el medio ambiente, así como la competitividad de los entes productivos del país, para facilitar el comercio nacional e internacional.

2.3.2 Consejo Nacional de la Calidad (CNC)

Es la institución responsable de garantizar y dirigir el cumplimiento de la política nacional para la calidad de El Salvador, de acuerdo a las atribuciones y deberes que la ley de creación del Sistema Salvadoreño para la Calidad le confieren. Es de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, de carácter, técnico y con autonomía económica, financiera y administrativa, que se relaciona con el órgano ejecutivo a través del Ministerio de Economía (MINEC) (*Ver Ilustración 4*).

Ilustración 4. Organigrama del Consejo Nacional de Calidad



Fuente: Consejo Nacional de La Calidad.²³

A continuación, se detalla cada uno de los organismos que conforman el Consejo Nacional de Calidad (*para fines de conocimiento y no por aplicabilidad a la organización en estudio*):

2.3.2.1 Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN):

Es el responsable de elaborar, actualizar, adoptar, derogar y divulgar normas, que faciliten la evaluación de la conformidad, el desarrollo de los sectores productivos y proveer bases para mejorar la calidad de los productos, procesos y servicios.

2.3.2.2 Organismo Salvadoreño de Acreditación (OSA):

Es el encargado de acreditar laboratorios de calibración, pruebas o ensayos que desean demostrar su competencia técnica; entidades de inspección, que se dediquen a labores de verificación de requisitos voluntarios y/u obligatorios contenidos en reglamentos técnicos

²³ Consejo Nacional de Calidad. (s.f.). *Estructura organizativa*. Recuperado de: <http://www.cnc.gob.sv/estructura-organizativa/>

nacionales o internacionales; organismos de certificación dedicados a certificar sistemas de gestión, personas, producto u otro esquema compatible con sus funciones, que desean demostrar su competencia en la realización de sus actividades declaradas en un alcance de acreditación.

2.3.2.3 Organismo Salvadoreño de Reglamentación Técnica (OSARTEC):

Tiene la responsabilidad de coordinar la adopción, adaptación, actualización y divulgación de reglamentos técnicos de su competencia emitidos por las diferentes instituciones del estado. También debe emitir los reglamentos necesarios para el buen funcionamiento del Sistema.

Los reglamentos técnicos deben cumplir con lo establecido en el acuerdo de obstáculos Técnicos al Comercio y el acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

2.3.2.4 Centro de Investigación de Metrología (CIM)

Es el responsable técnico de la Metrología Científica, Industrial y Legal en el país, así como de ejercer las funciones que internacionalmente se le asignan a los Institutos Nacionales de Metrología (NMI's); además de organizar el Sistema Nacional de Metrología, garantizando la diseminación y trazabilidad de las mediciones al Sistema Internacional de Unidades.

2.3.2.5 Oficina Administrativa del Consejo Nacional para la Calidad (OAC)

El CNC cuenta con una Oficina Administrativa, cuyo objetivo es apoyar al OSN, OSA, CIM y OSARTEC, en aspectos legales, administrativos y financieros, para el efectivo cumplimiento de sus fines.

2.3.3 Premio Salvadoreño a la calidad y reconocimiento a las mejores prácticas

Hasta 2018 el Premio Salvadoreño a la Calidad (*Ver Anexo 3*), fue una distinción para reconocer el nivel de excelencia y sostenibilidad, alcanzado en la gestión de las organizaciones públicas y privadas del país. Estimular las organizaciones para despertar el deseo de implementar modelos de excelencia en su gestión y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y las partes interesadas.

De igual manera el Reconocimiento a las Mejores Prácticas (*Ver Anexo 3*), fue un galardón que reconoció a las mejores actividades y proyectos, independientemente del tamaño de la organización y al sector que pertenecía, basada en un trabajo sistemático, abrazado por la mejora continua, para elevar la calidad y productividad de un proceso.

El premiar a los mejores y reconocer los esfuerzos de aquellos que inician y mantienen una búsqueda constante de la excelencia en la gestión, constituyó una práctica para incentivar a las empresas salvadoreñas públicas y privadas a mejorar las gestiones, hasta llegar a lograr la excelencia y sostenibilidad.

2.4 Sistema de gestión de calidad

Es una herramienta que permite controlar, planificar y organizar las tareas preventivas de una organización.

Un SGC está conformado por un conjunto de políticas, procesos, planes operativos, instructivos y procedimientos documentados²⁴. Implica actividades de planificación, control y mejora, que conjuntamente determinaran la forma en que una organización entregará un producto o servicio, a fin de alcanzar la satisfacción del cliente

Un SGC por medio del establecimiento de diferentes directrices contribuirá a que una organización pueda demostrar su capacidad de ofrecer productos y servicios que cumplan requisitos y que aumenten la satisfacción.

2.5.1 Historia de la Norma Internacional ISO 9001:2015

En 1926 nace la Federación Internacional de Asociaciones de Normalización Nacionales (del inglés ISA), sin embargo, dicha organización se disuelve durante la segunda guerra mundial. Posteriormente en 1946 en una reunión de 25 países que se reúnen en Londres, se crea lo que hoy conocemos como Organización Internacional de Estandarización (ISO).

Tomando como referencias normativas británicas BS 5750 creadas en 1977, se publica en 1987 la que sería conocida como la madre de todas las normativas, por ser la primera de una amplia familia de normas que vendrían posteriormente, es decir la Normativa Internacional ISO 9001.

En 1994 se crea la segunda versión de la Norma Internacional ISO 9001, en donde ya se incorporan elementos muy importantes, como las acciones preventivas para gestionar la calidad. Posteriormente en el año 2000 nace la tercera versión de la Norma Internacional ISO 9001 donde se adicionan nuevos conceptos, como la mejora continua, enfoque en procesos y el método PHVA.

²⁴ EALDEbusinessschool. (8 de noviembre de 2020). *Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001*. Recuperado de: <https://www.ealde.es/iso-9001-para-que-sirve/>

Años después en 2008 aparece la cuarta versión de la Norma Internacional ISO 9001 y en 2015 es publicada la quinta versión, aún vigente, con una serie de mejoras respecto a las versiones anteriores.

2.5.2 Concepto de la Norma Internacional ISO 9001:2015

Es un Sistema de Gestión de la Calidad que ayuda a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes, representa actualmente la herramienta a través de las cuales se establece la estandarización de un sistema de control y gestión de calidad para las empresas. Por consiguiente, define los requisitos a partir de las cuales el o los procesos de una organización se rigen bajo requisitos de excelencia y calidad.

2.5.3 Objetivo de la Norma Internacional ISO 9001:2015

El principal objetivo de la Norma Internacional ISO 9001:2015 es lograr que una compañía consiga la satisfacción de los clientes, mediante el establecimiento de requisitos de calidad en los procesos e incorporando la mejora continua.

2.5.4 Principios de la Norma Internacional ISO 9001:2015

La Norma Internacional ISO 9001:2015 se conforma por siete principios fundamentales desarrollados a lo largo de la presente Norma. Estos principios contribuyen a fortalecer y enriquecer un SGC. Dichos principios son:

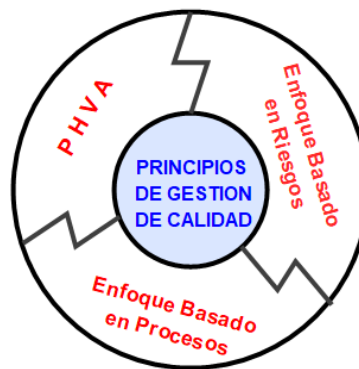
- **Enfoque al cliente:**
Una organización debe ser capaz de generar y ofrecer soluciones, que den como resultado clientes satisfechos y leales con el producto o servicio. Se deben establecer canales de comunicación que den lugar a interrogantes, elogios y quejas para posteriormente tomar acciones de acuerdo a sus necesidades presentes y futuras.
- **Liderazgo:**
El liderazgo enseña y mantiene la cultura empresarial, define la política del negocio, es una entidad que interactúa y participa con el equipo de trabajo y que contribuye a establecer indicadores medibles y no subjetivos.
- **Compromiso de las personas:**
Un SGC no puede ser, sino existe un auténtico trabajo en equipo, con el compromiso pleno de todos los participantes. Los empleados también son clientes, por tanto, la organización y liderazgo debe tomar acciones para que se sientan empoderados, valorados e involucrados.

- Enfoque a procesos:**
 Cuando una organización considera sus procesos bajo un sistema PHVA no solo permite establecer una mejor interrelación entre ellos, sino que también es posible tener una mejor comprensión de los resultados obtenidos y naturalmente esto contribuye a mejorar la forma de operar y rendimiento.
- Mejora continua:**
 Para que en una organización exista mejora continua, se deben llevar a cabo acciones tales como: prevenir riesgos, reducir fallas, generar eficiencia y eficacia, resolución de problemas de manera integral.
- Toma de decisiones basados en evidencia:**
 La evidencia resultante de la observación de los hechos y recopilación de información, son imprescindibles para que la toma de decisiones no se lleve a cabo de forma antojadiza o bajo opiniones sin fundamentos. Las evidencias contribuyen a actuar bajo un juicio realista, considerando oportunidades y riesgo
- Gestión de relaciones**
 Una organización debe considerar que en sus gestiones existen relaciones entre diversos protagonistas como: empleados, sindicatos, inversionistas, gobierno, sociedad, cliente.

2.5.5 Enfoque a procesos

La Norma Internacional ISO 9001:2015 adopta el enfoque basado en procesos, que incorpora el ciclo PHVA de mejora continua, e integra el pensamiento basado en riesgos (Ver ilustración 5).

Ilustración 5. Enfoques de la Norma Internacional ISO 9001:2015



Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015. Elaboración propia.

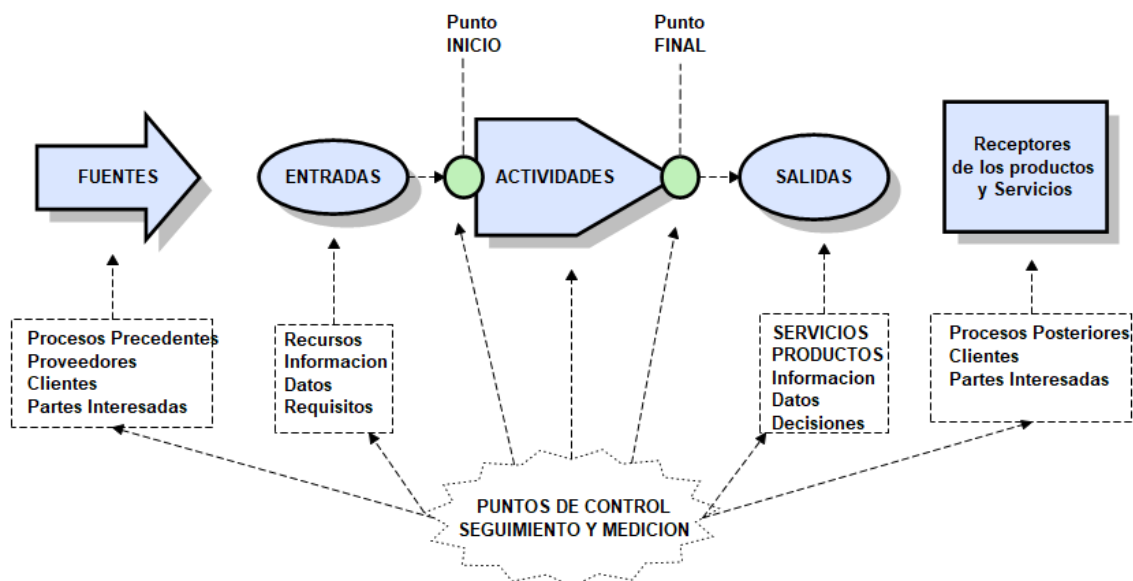
Identificar, comprender y gestionar los procesos de un sistema y conocer la forma de estar relacionados entre ellos, colaborar en la eficacia y eficiencia de la empresa, para alcanzar los objetivos trazados; además de lograr que la organización controle los flujos interrelacionados entre los procesos del sistema, de tal manera que se alcance la mejora en el desempeño de toda la organización.

El enfoque a procesos obliga a definirlos e identificar las interacciones entre cada uno de ellos, con el objetivo de alcanzar lo planificado acorde a la política trazada, y los aspectos estratégicos de la organización, permitiendo ver en el sistema:

- Coherencia y comprensión en el cumplimiento de los requisitos del cliente y la Norma Internacional ISO 9001:2015.
- Ver y contemplar a los procesos como valor agregado.
- Ver el éxito en el desempeño debido del proceso.
- Ver los resultados a través de la medición y evaluación de los procesos.

Todo proceso debe poseer entradas y salidas, inicio y final, además de responsables y flujos correspondientes entre ellos, los puntos de control establecen los datos para el seguimiento y la medición específica en cada uno, y estas variaran dependiendo de los riesgos a los que está expuesto cada entidad y proceso (*Ver ilustración 6*).

Ilustración 6. Esquema de un proceso



Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015. Elaboración propia.

2.5.6 Pensamiento basado en riesgos

La Norma Internacional ISO 31000:2018, en su apartado 3.1 define al riesgo como efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Todas las organizaciones independientemente de su tamaño y naturaleza de operaciones se enfrentan a factores e influencias internas y externas que pueden hacer incierto el logro de sus objetivos empresariales.

Una de las virtudes más importantes de la Norma Internacional ISO 9001:2015 es atender el riesgo. El riesgo²⁵ es inherente en un SGC, existen riesgos en todos los sistemas, procesos y funciones de un proyecto, sin embargo, el pensamiento basado en riesgos asegura que estos sean tratados en base a una correcta identificación, consideración y control.

Es necesario que cuando una empresa planifique un SGC tome en cuenta el riesgo y las oportunidades de forma obligatoria. ya que solo así podrá:

- Asegurarse que el SGC genera los resultados previstos.
- Aumenta los efectos deseables.
- Eliminar efectos adversos o indeseados.
- Conseguir la mejora continua.

Inicialmente la Norma Internacional ISO 9001:2015 refiere el riesgo en la introducción, como parte integral del proceso basado en procesos. Posteriormente se aborda el riesgo en diferentes cláusulas²⁶:

Cláusula 4: La organización debe determinar sus procesos del SGC y abordar sus riesgos y oportunidades.

Cláusula 5: Se requiere que la alta dirección: 1) promueva la conciencia del pensamiento basado en riesgos 2) Determine y aborde los riesgos y oportunidades que pueden afectar la conformidad del producto o servicio.

Cláusula 6: La organización debe identificar los riesgos y oportunidades, relacionados con el rendimiento del SGC y tomar las medidas adecuadas para enfrentarlos.

Cláusula 7: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios (el riesgo siempre está implícito al mencionar adecuado y apropiado).

²⁵ MAILEX (2022). *Manual de Calidad: Procedimiento de Gestión de Riesgos*. Versión 01.

²⁶ Escuela Europea de excelencia. (s.f.). *¿Qué es la Norma ISO 9001 de 2015?* Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com>.

Cláusula 8: La organización debe gestionar sus procesos operativos (el riesgo siempre está implícito al mencionar adecuado y apropiado).

Cláusula 9: La organización debe monitorear, medir, analizar y evaluar la efectividad de las acciones tomadas para bordar riesgos y oportunidades.

Cláusula 10: La organización debe corregir, prevenir y reducir los efectos no deseados y mejorar el SGC y actualizar riesgos y oportunidades.

2.5.7 Estructura de la Norma Internacional ISO 9001:2015

La estructura de la Norma Internacional ISO 9001:2015 proporciona una presentación coherente de los requisitos, que son complementarios a los requisitos para los servicios y productos de cualquier organización. Está basado en un clausulado de alto nivel (HLS), las primeras tres son de referencias y nos trasladan a los términos y definiciones, explican el lenguaje de obligatoriedad para implementar algunos requisitos estándar, las siguientes siete son obligatorias (*Ver Tabla 10*).

Tabla 10. Estructura de la Norma Internacional ISO 9001:2015

<p>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN 4.1 Comprensión de la organización y su contexto. 4.2 Comprensión de las necesidades y partes interesadas. 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad. 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.</p> <p>7. SOPORTE. 7.1 Recursos 7.2 Competencia 7.3 Toma de Conciencia 7.4 Comunicación 7.5 Información Documentada</p>	<p>5. LIDERAZGO 5.1 Liderazgo y compromiso. 5.2 Política. 5.3 Roles responsabilidades y autoridades en la organización.</p> <p>8. OPERACIÓN 8.1 Planificación y Control Operacional. 8.2 Requisitos para los productos y servicios. 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios. 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. 8.5 Producción y provisión del servicio. 8.6 Liberación de los productos y servicios. 8.7 Control de las salidas no conformes.</p>	<p>6. PLANIFICACIÓN 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades. 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para abordarlos. 6.3 Planificación de los cambios.</p> <p>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación. 9.2 Auditoría Interna. 9.3 Revisión por la dirección.</p> <p>10. MEJORA 10.1 Generalidades. 10.2 No conformidad y acción correctiva. 10.3 Mejora continua.</p>
--	---	--

Fuente Norma Internacional ISO 9001:2015. Elaboración Propia.

2.5.7.1 Cláusula 4. Contexto de la organización

Se debe advertir el establecimiento de los factores externos e internos de una organización, que impactan los procesos que realiza, para ejecutar el servicio o el producto que entrega a sus clientes, sus objetivos, su dirección estratégica y sus resultados. Comprendiendo que son aspectos considerados en el SGC, la organización está obligada a dar seguimiento y revisar la información con respecto a ellas.

2.5.7.2 Cláusula 5. Liderazgo

Se refiere a la implicación y el compromiso que debe adoptar la alta dirección dentro del SGC de la organización, motivando a tomar decisiones estratégicas con enfoque al cliente; además de rendir cuentas, promover la mejora y asegurar y apoyar a las personas involucradas y al proceso.

2.5.7.3 Cláusula 6. Planificación

Advierte todas aquellas acciones alrededor de la planificación dentro de la organización para garantizar el éxito del SGC, identificando amenazas y fortalezas, y cuando sea necesario la organización debe hacer cambios, y estos deben ejecutarse en una forma planificada y con ciertas consideraciones, definiendo el propósito, y sus consecuencias, recursos, asignando roles y responsabilidades.

2.5.7.4 Cláusula 7. Soporte

En esta cláusula se habla de la forma y requisitos necesarios para los recursos, competencias, concientización, toma de decisiones, comunicación y la información documentada.

2.5.7.5 Cláusula 8. Operación

Trata sobre los requisitos para la planificación y control de los procesos necesarios para cumplir con los requisitos establecidos en la provisión de productos y servicios. Para ello, es necesario determinar los criterios, para ejecutar los procesos y los recursos necesarios, y obtener la conformidad desde su plan hasta la entrega al cliente.

2.5.7.6 Cláusula 9. Evaluación del desempeño

Se establece que la organización debe considerar la necesidad de realizar mediciones y seguimientos periódicos; para ello, debe determinar los métodos de seguimiento, análisis y evaluación adecuados. Se debe conservar la información documentada para que sirva de evidencia. Se hace énfasis en los requisitos para el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación.

2.5.7.7 Cláusula 10. Mejora Continua

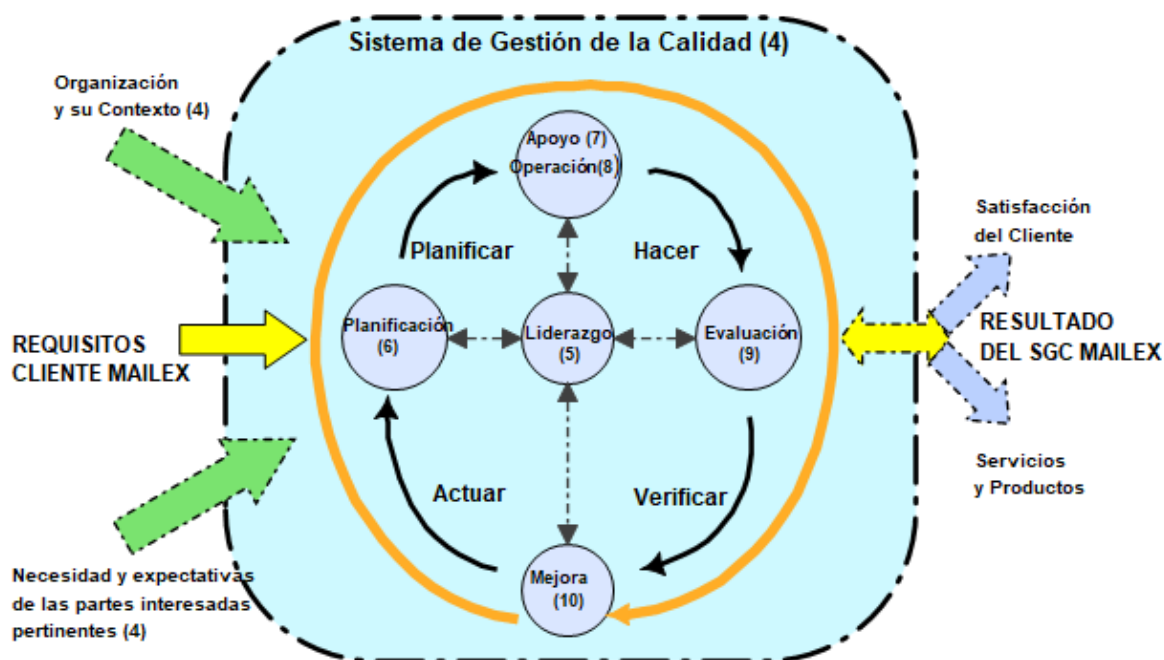
Permite mejorar los procesos para la satisfacción del cliente, incluye no conformidades y acciones correctivas. Tiene que ver con las oportunidades de mejora y las acciones realizadas

para incrementar la satisfacción del cliente. Para lograrlo se debe considerar la mejora en productos y servicios considerando las necesidades y expectativas; corregir, prevenir y reducir los efectos; así como, mejorar el desempeño y la eficiencia del sistema de gestión de calidad.

2.5.8 Relación de la estructura de Norma Internacional ISO 9001:2015 y el ciclo PHVA

La Norma Internacional ISO 9001:2015 enfatiza la adopción de un enfoque a procesos, la comprensión y gestión de estos como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización, en el logro de sus resultados planificados de acuerdo con la política y la dirección estratégica de la organización. La gestión del sistema en su conjunto puede lograrse utilizando el ciclo PHVA, y puede aplicarse a todos los procesos como un todo junto al sistema. (Ver Ilustración 7).

Ilustración 7. Representación de la estructura de la Norma Internacional ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA



Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015. Elaboración propia.

La ilustración 7 muestra como las cláusulas o capítulos del 4 al 10 que forman parte de la estructura de la Norma Internacional ISO 9001:2015, pueden agruparse con el ciclo PHVA, véase que los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos.

2.5.9 Mejoras en la Norma Internacional ISO 9001:2015

Respecto a sus versiones anteriores la Norma Internacional ISO 9001:2015 reúne una serie de mejoras, de tal forma que sea más fácil de comprender e implementar en una organización. Entre esas mejoras se pueden mencionar²⁷:

- Cambio de formato estándar: se incluye una estructura denominada de alto nivel (HLS) en congruencia con otras normativas y para estructurar sistemas de gestión generados a futuro.
- Mejor redacción: se emplean palabras más sencillas y de fácil comprensión.
- Destaca el liderazgo y planificación: se consideran como imprescindibles para el aseguramiento de la calidad, toma de decisiones y buen desempeño del sistema de gestión de calidad.
- Enfoque a procesos: las interacciones que acontecen en una organización lo que incluye: procesos, recursos, secuencias, indicadores, responsabilidades son vitales en el funcionamiento y sostenimiento del sistema de gestión de calidad.
- Información documentada: los conceptos de documentos y registros se sustituyen por información documentada.
- Partes interesadas: se sustituye el concepto de cliente a uno más amplio denominado: partes interesadas. Un modelo de excelencia y calidad total no se basa solo en clientes sino reconoce la importancia de accionistas, sociedad, proveedores, entidades reguladoras, etc.
- Gestión del cambio: se esclarece mejor la manera de gestionar las acciones de cambio en relación a la versión anterior.
- Mejora continua: se pretende gestionar acciones orientadas a identificar oportunidades y así implementar mejoras.
- Desaparece el termino acción preventiva: no se hace mención a acciones preventivas puesto que se considera que un sistema de gestión de calidad ya es preventivo en sí mismo.
- Gestión de riesgo: permite a las organizaciones identificar y reconocer aquellas situaciones riesgosas, analizarlas y así evitar que se repitan.

²⁷ Escuela Europea de excelencia. (s.f.). *¿Qué es la Norma ISO 9001 de 2015?* Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com>.

2.5.10 Beneficios de implementar la Norma Internacional ISO 9001:2015

Son múltiples los beneficios y ventajas que puede percibir una organización al implementar el SGC, basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015 entre esas ventajas y beneficios se pueden mencionar:

- **Mejora en la satisfacción del cliente:** el principio básico de la Norma Internacional ISO 9001:2015 es la satisfacción del cliente, ello condiciona su lealtad y satisfacción que son imprescindibles para el desarrollo, sostenibilidad y rentabilidad de un negocio.
- **Mejora la credibilidad de la organización:** una organización con un SGC genera más confianza en los clientes y demás partes interesadas.
- **Mejora la Integración de procesos:** a partir de la Norma Internacional ISO 9001:2015 es posible reconocer las interacciones entre los procesos de una organización, esto conlleva a mejor eficiencia y disminución del error y re trabajo.
- **Fomenta la cultura orientada a la mejor continua:** la Norma Internacional ISO 9001:2015 contribuye a un cambio de mentalidad organizacional, en la búsqueda constante de oportunidades para un mejor desempeño y eficiencia.
- **Promueve la participación de la alta dirección y empleados:** un SGC permite una mejor relación entre empleados y empleadores. Un SGC fomenta empleados más felices y comprometidos con los objetivos de la organización.
- **Herramienta de Marketing:** La Norma Internacional ISO 9001:2015 frente a la competencia es una herramienta que representa una excelente carta de presentación de una organización a sus clientes, y esto se traduce posteriormente en un mejor desempeño y protagonismo en el mercado.

2.5.11 Implementación de la Norma Internacional ISO 9001:2015

La implementación de la Norma Internacional ISO 9001:2015 obedece a una secuencia de pasos descritos de la manera siguiente:

Etapas 1: Análisis de situación actual

Se emplean diversas herramientas como una matriz DOFA y un cuestionario a partir de los requisitos establecidos en la Norma Internacional ISO 9001:2015 para conocer el panorama actual de la organización.

Etapas 2: Documentación de política y objetivos de calidad

Se describe el compromiso y el propósito principal de la organización hacia sus partes interesadas.

Etapa 3: Gestión de riesgo

Se identifican los riesgos que están relacionados al proceso o conjunto de procesos, y se establecen las bases para gestionarlos adecuadamente.

Etapa 4: Mapeo de procesos

Se categorizan los procesos y se definen sus interacciones y flujos con la finalidad de registrar y conocer el quehacer de la organización.

Etapa 5: Elaboración de procedimientos

Se documentan los procedimientos efectuados en la cual se describen como se realizan y quienes son los responsables.

Etapa 6: Capacitación

Se capacita al personal con la finalidad que se acople adecuadamente y que participe del plan de implementación de calidad.

Etapa 7: Implementación

Consiste en la puesta en marcha del plan de implementación, con la participación de las partes interesadas involucradas y el empleo de herramientas e indicadores de calidad.

Etapa 8: Auditoría interna

Se realiza una evaluación interna para verificar el desempeño del sistema de gestión de calidad e identificar oportunidades de mejora.

Etapa 9: Revisión por la dirección

Se realiza un análisis de los resultados obtenidos de la auditoría interna y se establecen las correcciones pertinentes.

Etapa 10: Auditoría externa

Se toman acciones para evitar que el organismo certificador identifique no conformidades o dolencias en el desempeño del sistema y pueda adquirirse la certificación correspondiente.

2.5.12 Organizaciones Salvadoreñas con sistemas de gestión de la calidad implementados.

La implementación de un SGC no es una tarea simple que termina en la redacción de una serie de documentos y en la presentación de los mismos ante las autoridades de la organización, por el contrario, requiere de diversas acciones y compromisos sin los cuales no es posible asegurar el éxito a lo largo de la implementación y después de esta. En nuestro país, el Consejo Nacional de la Calidad (CNC), a través del Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN), es el responsable de elaborar, actualizar, adoptar, derogar y divulgar Normas, que faciliten la evaluación de la conformidad; algunas organizaciones que han logrado implementar un SGC bajo la Norma Internacional ISO 9001:2015 son las que muestran a continuación.

Tabla 11. Organizaciones con SGC implementado, basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015

*Organización	Alcance de la implementación
Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR). Departamento de Auditoría Interna	Planificación, ejecución y seguimiento de los servicios de auditorías y asesorías brindados a las unidades del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR).
Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS). Unidad de pensiones	Construcción de historial laboral, otorgamiento de beneficios económicos y otras prestaciones previsionales, control de requisitos y pago de beneficios, emisiones planillas, recaudación y cobros, emisión de certificado de traspaso, gestión de inspecciones.
Defensoría del Consumidor	Proceso de atención de controversias de consumo, para los medios alternos de solución de controversias de avenimiento conciliación sobre denuncias de casos individuales presenciales.
Organismo Salvadoreño de Reglamentación Técnica (OSARTEC)	Gestión de reglamentos técnicos. Gestión de emisión y presentación de posición país ante Codex alimentarios. Gestión de eventos de difusión y/o capacitación, relaciones públicas y comunicaciones.

Fuente: Organismo Salvadoreño de Normalización. (25 de agosto de 2017). *Cientes certificados*. Recuperado de <http://www.osn.gob.sv/servicios/certificacion/clientes-certificados/>

*En la tabla 11 se hace referencia a algunas empresas u organizaciones que poseen un SGC basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015. La implementación de la propuesta que se desarrolla en el presente documento, conlleva a tener una amplia ventaja en el mercado de entrega de documentos y entregables para la empresa MAILEX S.A. de C.V. Actualmente no existe en el país ninguna empresa con este tipo de actividades que tenga implementado un SGC.

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Para conocer la situación actual de MAILEX S.A de C.V. respecto a los requisitos correspondientes a un SGC basado en La Norma Internacional ISO 9001:2015 se emplearán herramientas y métodos (*Ver Metodología*) tales como:

3.1 Matriz DOFA

Su principal aporte, es que permite conocer el panorama actual de una organización partiendo de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (*Ver Metodología*). A continuación, presentamos la matriz DOFA aplicada a MAILEX S.A de C.V:

Tabla 12. Matriz DOFA de MAILEX S.A de C.V.

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratos personalizados. 2. Experiencia del personal respecto al servicio de envío de documentos. 3. Es una empresa financieramente estable. 4. Publicidad en sitio web. 5. Flota propia de vehículos para cubrir las diferentes zonas del país. 6. Número de personal suficientes para desarrollar las actividades. 7. Horarios de trabajo accesibles, siete días a la semana. 8. Precios especiales a clientes frecuentes. 9. Medidas de bioseguridad en sucursal por COVID 19. 10. Créditos accesibles a empresas clientes. 11. Amabilidad del personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de manuales operativos e instructivos de operación. 2. Ausencia de procesos documentados (mapas de procesos). 3. No posee seguimiento en línea para los clientes sobre su servicio contratado. 4. Falta de tecnología y equipo para manejo de mercaderías. 5. No existen planes estratégicos anuales. 6. Mal clima laboral. 7. Falta de programas de capacitación a empleados en calidad y atención al cliente. 8. Poco reconocimiento de la marca. 9. No existen indicadores para evaluar desempeño de personal. 10. No existe monitoreo acerca del cumplimiento de tiempos y demoras.
ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de comercio digital 2. Incremento del servicio de envíos por COVID 19 3. Mercado versátil y en crecimiento constante 4. Ubicación accesible 5. Amplio parqueo para clientes 6. La actividad no posee ley de obligado cumplimiento 7. Apertura de crédito y planes de pago con concesionarias de vehículo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia legal 2. Delincuencia (robo de vehículos, mercadería) 3. Crisis económica 4. Alza precios de combustibles, repuestos de vehículo. 5. Baja disponibilidad de oferta laboral para motoristas honestos, responsables y con conocimiento de nomenclatura y atención al cliente. 6. Competencia desleal 7. Falta de infraestructura vial y/o deteriorada 8. Congestionamientos por incrementos de masa vehicular y accidentes 9. Falta de direcciones no cartografiadas

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Escenarios DOFA

Estrategias de supervivencia (DA)

D3-A1

Incorporación de software de última generación, para verificar la trazabilidad del entregable, por parte de los clientes y de forma remota.

D7-A5

Apertura de programas de capacitación en valores, aptitudes profesionales y de servicio con calidad al cliente, y que se brinde la facilidad por parte de la empresa para otorgar créditos para licencias de conducir.

Estrategias adaptativas (DO)

D4-O3

Incorporación de herramientas administrativas operativas y adicionado al sistema contable para definir costos y responder eficientemente a la demanda del mercado.

D8-O1

Aprovechamiento de la oferta comercial digital, en diferentes plataformas, aplicaciones, redes sociales, para dar a conocer la marca.

Estrategias ofensivas (FO)

F3-O7

Mejoramiento, ampliación y cambio de vehículos a modelos más recientes y tecnología diferencial.

F4-O3

Modernizar y actualizar la página web para que sea más vistosa, con mayores prestaciones e información al cliente.

F1-O2

Aprovechamiento de oportunidades de contratos de envíos, en empresas afectadas en su logística por la pandemia.

Estrategias defensivas (FA)

F3-A2

Incorporar presencia física de seguridad en cada unidad de reparto para resguardar los entregables.

F2-A5

Aprovechar la experiencia que se tiene en el personal para fortalecer los programas de capacitación.

F6-A3

Ahorro de recursos financieros por incentivos de acuerdo al desempeño laboral.

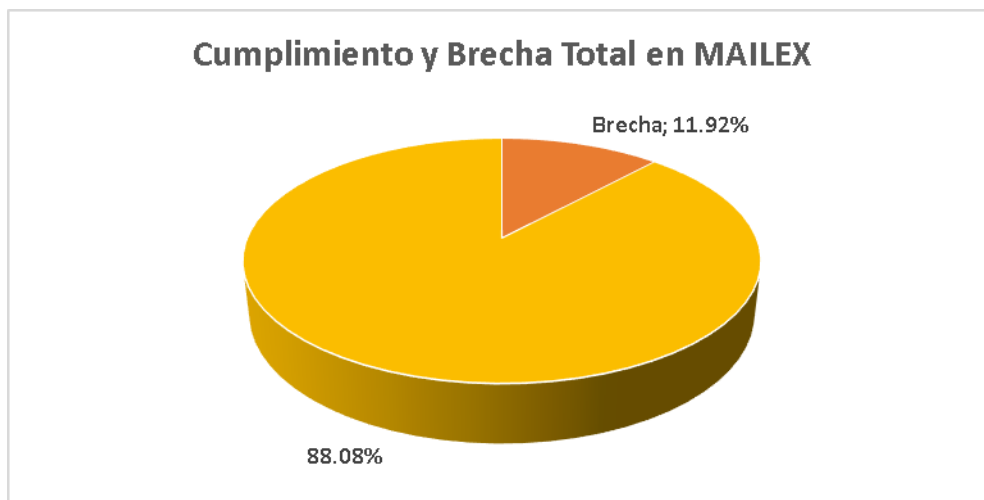
3.2 Cuestionario basado en los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015

3.2.1 Resultado global

El cuestionario se basa en los requisitos que se consideraron aplicables a la realidad de la empresa y establecidos por la Norma Internacional ISO 9001:2015 (*Ver Metodología*).

El resultado total promedio de la evaluación de cumplimiento de MAILEX S.A. de C.V. respecto a la Norma Internacional ISO 9001:2015 fue de: 11.92/100 puntos, advirtiéndose una brecha de no cumplimiento a cubrir de 88.08/100puntos, en el Gráfico 1 se logra advertir la brecha y el cumplimiento de manera objetiva, y según resultados se puede concluir que MAILEX S.A. de C.V no cumple con la Norma Internacional ISO 9001:2015.

Gráfico 1. Resultado global de diagnóstico



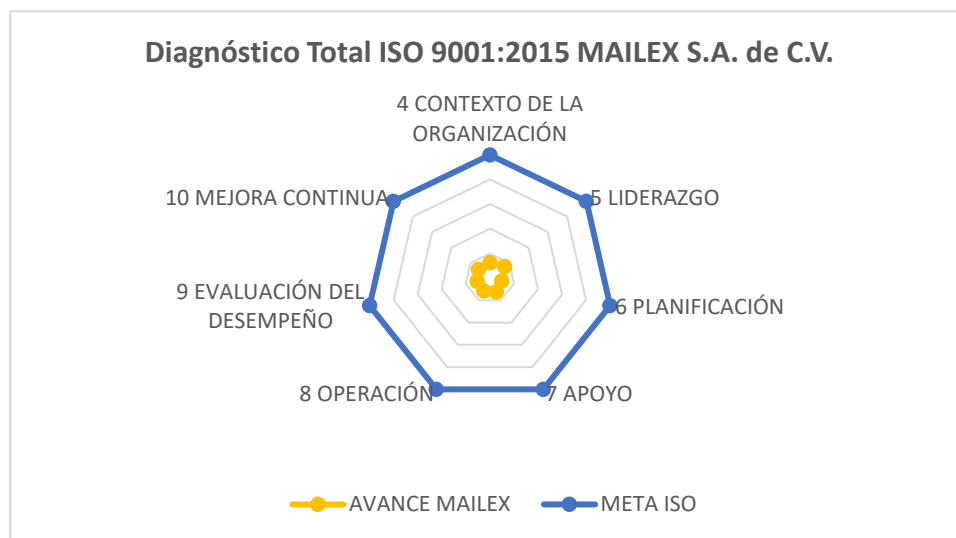
En los resultados que refleja el diagnóstico, se observa la distancia actual existente en la organización (*Ver Gráfico 1, Tabla 13*) y en cada capítulo de requisitos, con respecto a la implementación del SGC basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015 y la oportunidad de evolución requerida, para encausar las actividades en el camino del cumplimiento de requisitos para satisfacer eficazmente a las partes interesadas de MAILEX S.A. de C.V.

Tabla 13. Resultados globales del diagnóstico basado en Norma Internacional ISO 9001:2015

Apartado	Requisitos*	LOGROS		Brecha
		Avance	Meta	
4	Contexto de la organización	12.50	100	87.50
5	Liderazgo	15.36	100	84.64
6	Planificación	10.0	100	90.00
7	Apoyo	12.16	100	87.84
8	Operación	11.33	100	88.67
9	Evaluación del desempeño	10.42	100	89.58
10	Mejora continua	11.67	100	88.33
	Cumplimiento	11.92	100.00	88.08

* El orden de los puntajes de acuerdo a los apartados de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

Gráfico 2. Resultado total del diagnóstico basado en Norma Internacional ISO 9001:2015.



3.2.2 Resultados

Los resultados individuales por requisito, presentan la brecha existente a cada uno de los requisitos de cada capítulo de la Norma Internacional ISO 9001:2015. Los mayores puntajes están concentrados en Liderazgo, Apoyo y Contexto de la Organización. Los menores resultados se encontraron en: Evaluación del desempeño, Operación y Planificación. (Ver tabla 13).

3.2.2.1 Análisis Capítulo 4.0

- Comprensión de la Organización (4.1).

La Norma Internacional ISO 9000: 2015, define en sus conceptos y vocabulario, como organización a la persona o grupos de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos (*Ver Glosario*).

El resultado promedio obtenido en este requisito es de 10/100 puntos, se advierte de acuerdo a las visitas y entrevistas efectuadas, en MAILEX S.A. de C.V. La dirección, mandos medios y jefaturas no han elaborado análisis de factores externos e internos pertinentes a la organización, todo juicio y decisión es tomado y decidido por el director de MAILEX S.A. de C.V. confiando en su experticia y buen análisis empresarial, no existe aún documentación sobre investigaciones de mercado o implementación de estrategias para mejorar los servicios (*Ver Anexo 5, Gráfico 3*).

Gráfico 3. Resultado Capítulo 4.0



- Comprensión de las necesidades y expectativas de las *partes interesadas (4.2).
**Ver Glosario*.

El resultado promedio en este requisito es de 16.67/100, encontrando que cuando se habla de partes interesadas, internamente en MAILEX S.A. de C.V. se interpreta únicamente a los clientes a quienes se les factura los servicios, no tienen identificadas ni documentadas a las partes interesadas pertinentes y sus requerimientos, además todavía no se cuenta con mecanismos para recolección de datos que determine las necesidades de estas partes interesadas, algo muy positivo es que existe un fuerte enfoque por parte de las jefaturas en el cumplimiento de las entregas (*Ver Anexo 5, Gráfico 3*).

- Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad (4.3).

El resultado del diagnóstico, en este requisito es de 11.43/100 puntos, al no contar MAILEX S.A. de C.V. con un sistema implementado de gestión de la calidad, no se conoce su alcance, sin embargo, se tiene conocimiento del tipo de servicio y los requisitos contratados por el cliente, pues esta información está reflejada en los contratos documentados y firmados entre las partes (*Ver Anexo 5, Gráfico 3*).

- Sistema de gestión de la Calidad y sus procesos (4.4).

El resultado promedio en este requisito es de 12.50/100 puntos, y de acuerdo a las visitas y entrevistas por el equipo consultor, no se cuenta con indicadores de gestión y desempeño en ningún área, pero sí se cuenta con un inventario identificado de procesos, que dan forma a los mapas de primer nivel, segundo nivel de operaciones y tercer nivel de subproceso de recolección y entrega, y aunque no se está dando seguimiento al cumplimiento de los procesos a través de registros y controles, estos mapas serán la base inicial para la documentación requerida (*Ver Anexo 5, Gráfico 3*).

3.2.2.2 Análisis Capítulo 5.0

- Liderazgo y Compromiso (5.1).

El resultado promedio en este requisito es de 16.0/100 puntos, y de acuerdo a lo advertido en las entrevistas, en el pasado, el director ha elaborado políticas, visión y misión, evidentemente estas han quedado para satisfacer una imagen de protocolo, y ante la ausencia de un sistema implementado de gestión de la calidad y un plan estratégico, no se ha logrado determinar el liderazgo de la dirección de MAILEX S.A. de C.V. en ese sentido. Sin embargo, se tienen algunos procesos documentados, algunas iniciativas de control y mejora, reuniones efectuadas con clientes para revisión de contratos, compra de nuevos vehículos para reparto y recolección, bonos a los empleados, que sumados todos, son fuertes muestras de impulsos significativos que marcan el liderazgo y compromiso de la dirección por la organización. (*Ver Anexo 5, Gráfico 4*).

Gráfico 4. Resultado Capítulo 5.0



- Política (5.2).

El resultado promedio en este requisito evaluado es de 17.14/100 puntos, encontrando al momento de las entrevistas, que la política está elaborada pero no está actualizada y no está divulgada en la organización, en consecuencia, no la conocen; sin embargo, se advierte el aspecto positivo, al haber tenido iniciativas que son base para el nuevo impulso. (Ver Anexo 5, Gráfico 4).

- Roles, responsabilidades y autoridades en la organización (5.3).

El resultado promedio en este requisito evaluado es de 11.67/100, y de acuerdo a lo advertido en las entrevistas, no existe organigrama definido en la empresa, pero a través de planilla se pueden identificar los lugares que cada persona ocupa dentro de la organización, se han documentado algunos manuales de funciones que caracterizan las actividades de los puestos, responsabilidades específicas y relaciones internas y externas; falta definir aspectos relacionados con el cliente a falta de un sistema implementado de gestión de la calidad (Ver Anexo 5, Gráfico 4).

3.2.2.3 Análisis Capítulo 6.0

- 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades (6.1).

El resultado obtenido en el diagnóstico correspondiente a este requisito es de 10.0/100 puntos, se encontró en las entrevistas efectuadas que por el momento MAILEX S.A. de C.V. gestiona problemas, pues no tiene implementadas herramientas de identificación de riesgos y oportunidades, ni tampoco mide el impacto de forma directa, este se mide actualmente a través de la comparación superficial de gastos e ingresos de un mes con otro, sin análisis de causas (Ver Anexo 5, Gráfico 5).

Gráfico 5. Resultado Capítulo 6.0



- Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos (6.2).

El resultado obtenido en el diagnóstico que corresponde a este requisito es de 10.0/100 puntos, y se advirtió en las entrevistas efectuadas, que existe información significativa con los objetivos de cumplimiento y requisitos documentados, en los contratos que MAILEX S.A. de C.V. tiene pactados con sus clientes. Aún la organización no cuenta con objetivos de calidad relacionados con la política que determinen sus metas, esto puede ser un buen inicio para la implementación del sistema de gestión de calidad (*Ver Anexo 5, Gráfico 5*).

- Planificación de los cambios (6.3).

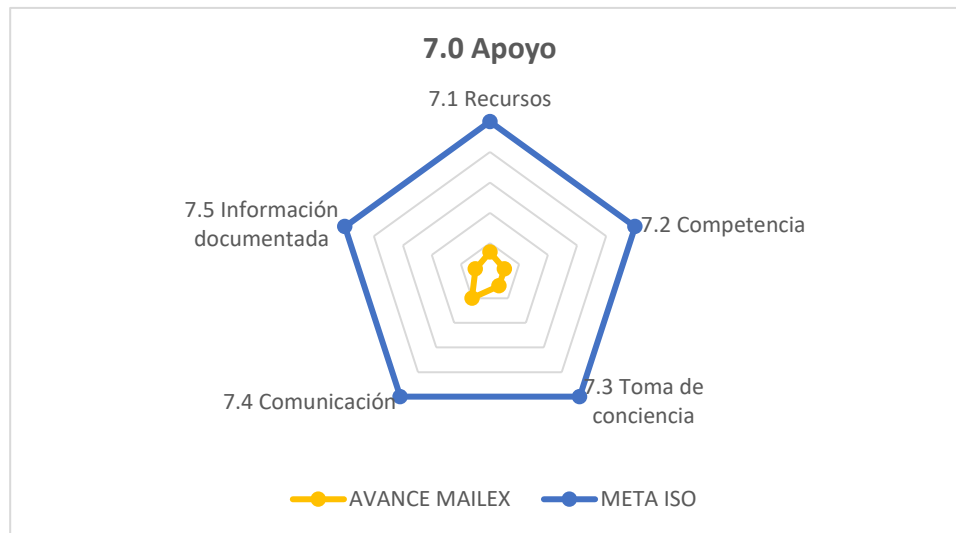
En el diagnóstico se obtuvo como resultado un promedio de 10.00/100 puntos para este requisito, y además en las entrevistas y visitas efectuadas se advirtió la ausencia de un sistema implementado de gestión de la calidad, también no se tiene definido un plan de cambios, que refleje sus propósitos, asignación de recursos y control de estos, y ante la realidad actual tampoco se planifican ni controlan cambios (*Ver Anexo 5, Gráfico 5*).

3.2.2.4 Análisis Capítulo 7.0

- Recursos (7.1).

El resultado obtenido en el diagnóstico que corresponde a este requisito, es de 14.12/100 puntos, y en pláticas con la gerencia se señaló al equipo consultor, que la organización tiene solvencia y condición suficiente para proveer recursos materiales y no materiales, que soporten y mantengan la implementación de un SGC. Actualmente los logros del diagnóstico evidencian algunas ausencias, como procedimientos documentados de compras, políticas, registros de proveedores, descripción de puestos críticos, planes de mantenimientos y evaluación de clima organizacional (*Ver Anexo 5, Gráfico 6*).

Gráfico 6. Resultado Capítulo 7.0



- Competencia (7.2).

El resultado obtenido en el diagnóstico correspondiente a este requisito fue de 10.0/100 puntos, y en la entrevista efectuada en la empresa se logró advertir que, no existe todavía un método determinado para la gestión y evaluación de competencias del personal, se han elaborado algunas evaluaciones de desempeño, pero sin embargo no se tienen definidas las brechas entre lo que debe ser y lo que se tiene actualmente relacionado con las competencias (*Ver Anexo 5, Gráfico 6*).

- Toma de conciencia (7.3).

En este requisito se obtuvo un resultado de 10.0/100 en el diagnóstico, se comprende en MAILEX S.A. de C.V. que la política de calidad y los objetivos son parte de las herramientas que se necesitan para evaluar este punto, y se encontró que la empresa no tiene implementada la política, ni definidos los objetivos. Se advierte además que las personas todavía no observan estos aspectos en su contribución individual y colectiva (*Ver Anexo 5, Gráfico 6*).

- Comunicación (7.4).

Con respecto al requisito de comunicación se obtuvo un resultado de 20.00/100 puntos, y en la entrevista que se sostuvo en las instalaciones de la empresa, se logró identificar que se tienen determinados los medios de comunicación, los métodos y las personas responsables de trasladar datos e información, sin embargo, no se tiene documentado el procedimiento, ni los indicadores de gestión (*Ver Anexo 5, Gráfico 6*).

- Información Documentada (7.5).

El resultado del diagnóstico correspondiente a este requisito es de 10.0/100 puntos, además MAILEX S.A. de C.V. no posee la información documentada requerida para establecer parte

de este cumplimiento; algunos de los registros legales que se deben mantener están resguardados en área contable, al igual que otros establecen la trazabilidad en actividades de operación (Ver Anexo 5, Gráfico 6).

3.2.2.5 Análisis Capítulo 8.0

- Planificación y control operacional (8.1).

El resultado obtenido en el diagnóstico correspondiente a este requisito, es de 12.5/100 puntos, actualmente en MAILEX S.A. de C.V. De acuerdo a la entrevista efectuada en el área de operaciones, esta se planifica con poca o ninguna antelación, en la parte de los procesos operativos que están definidos para la entrega del servicio no existe planificación para gestionar riesgos ni oportunidades, y los planes de negocio todavía no están documentados. Así mismo los proveedores aún no se evalúan y no se controlan los servicios subcontratados, consecuentemente todo forma parte de la oportunidad (Ver Anexo 5, Gráfico 7).

Gráfico 7. Resultado Capítulo 8.0



- Requisitos para los productos y servicios (8.2).

El resultado del diagnóstico correspondiente a este requisito es de 10.0/100 puntos, se tiene documentado un procedimiento para atención al cliente, recepción y manejo de quejas, sin embargo, no se utiliza y no se le da seguimiento a las quejas y reclamos. Al momento de aceptar una solicitud de servicio, no se analizan capacidades instaladas ni disponibilidades. Las capacidades son analizadas hasta luego de haber aceptado el negocio, es decir se acepta antes de confirmar los requerimientos, aunque queda documentado bajo un contrato (Ver Anexo 5, Gráfico 7).

- No Aplicabilidad de Requisitos (Diseño y desarrollo de productos y servicios 8.3). El resultado del diagnóstico respecto al requisito ‘Diseño y desarrollo de los productos y servicios’ es N/A (No Aplica), pues los criterios no son aplicables a la evaluación, debido al alcance y giro de la actividad económica de negocio, los detalles se muestran en la *Tabla 14*.

Tabla 14. Requisitos no aplicables a MAILEX S.A.DE C.V. según la Norma Internacional ISO 9001:2015

Norma Internacional	Capítulo	Numerales del Capítulo		Justificación
Norma Internacional ISO 9001:2015	8.0 Operación	8.3 Diseño y operación de los productos y servicios	8.3.1 Generalidades	En MAILEX S.A. de C.V. no se diseñan ni se desarrollan productos ni servicios
			8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo	
			8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo	
			8.3.4 Controles del diseño y desarrollo	
			8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo	
			8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo	

- Control de los proceso, productos y servicios suministrados externamente (8.4).

Como resultado del diagnóstico efectuado para este requisito se obtuvo 10.48/100 puntos, y mientras se efectuaba esta, se advirtió que no se cuenta todavía con un sistema implementado de gestión de la calidad y no se ha elaborado un manual de documentos normativos, aunque tiene algunos procedimientos documentados y elaborados mapas, registros de procesos y formatos de control (*Ver Anexo 5, Gráfico 7*).

- Producción y provisión del servicio (8.5).

El resultado del diagnóstico de este requisito es de 12.40/100 puntos y se encontró que la medición diaria de los procesos no es posible a falta de implementación de un SGC establecido en MAILEX S.A. de C.V.

La evaluación por competencias del personal asociado a los procesos no se está observando y la trazabilidad del servicio se permite mantener gracias a un aplicativo informático personalizado basado en lenguaje jaba, que se utiliza para controlar base de datos de destinatarios de clientes, asignaciones de entrega por motoristas, cierre y liquidaciones de servicios. Se advierte que este programa es la base de control del servicio y depende de la información que se vacíe en este. No existe un seguimiento posterior a la entrega del servicio ni control y seguimiento de cambios previo a este (*Ver Anexo 5, Gráfico 7*).

- Liberación de los productos y servicios (8.6).

El resultado del diagnóstico de este requisito es de 10.0/100 puntos, y en las entrevistas efectuadas al personal de MAILEX S.A. de C.V. se advirtió que existe el proceso para la devolución de bienes no entregados por cambios efectuados o imprevistos. Se ejecutan las devoluciones, pero no se controlan, ni se evalúan; no se ha documentado el procedimiento existente (*Ver Anexo 5, Gráfico 7*).

- Control de las salidas no conformes (8.7).

El resultado del diagnóstico de este requisito es de 13.33/100 puntos, y aunque se efectúan devoluciones, y se elaboran documentos que amparan estas y sus materiales, para que se reciban en dominios del cliente, no existe todavía acciones para registrar, medir, conservar y corregir (*Ver Anexo 5, Gráfico 7*).

3.2.2.6 Análisis Capítulo 9.0

- Evaluación del desempeño (9.1).

En el diagnóstico de este requisito, se obtuvo de resultado 10.0/100 puntos y en la entrevista efectuada en la empresa, se advirtió que en los contratos que se firman con los clientes se definen mediciones del servicio para verificar eficacia por parte de MAILEX S.A. de C.V. pero no se efectúa ningún tipo de medición, ni evaluación. De la misma forma se ha elaborado un proceso de recepción y manejo de quejas y reclamos, pero este no está activo, tampoco tiene estructurado comités evaluadores (*Ver Anexo 5, Gráfico 8*).

Gráfico 8. Resultado Capítulo 9.0



- Auditoría Interna (9.2).

El resultado del diagnóstico correspondiente a este requisito es de 10.0/100 puntos ante la ausencia de un sistema implementado de gestión de la calidad, además no se ha razonado la necesidad de efectuar auditorías de cumplimiento (*Ver Anexo 5, Gráfico 8*).

- Revisión por la dirección (9.3).

Lo resultante es de 11.25/100 puntos obtenidos en el diagnóstico efectuado y se obtuvo información de que la dirección de MAILEX S.A. de C.V. efectúa reuniones ocasionales con las jefaturas y mandos medios para revisión de aspectos relacionados con el rumbo de la organización; sin embargo, no están documentadas y no existen registros de hallazgos que evidencien aspectos del sistema, pues no se tiene implementado ningún SGC (*Ver Anexo 5, Gráfico 8*).

3.2.2.7 Análisis Capítulo 10.0

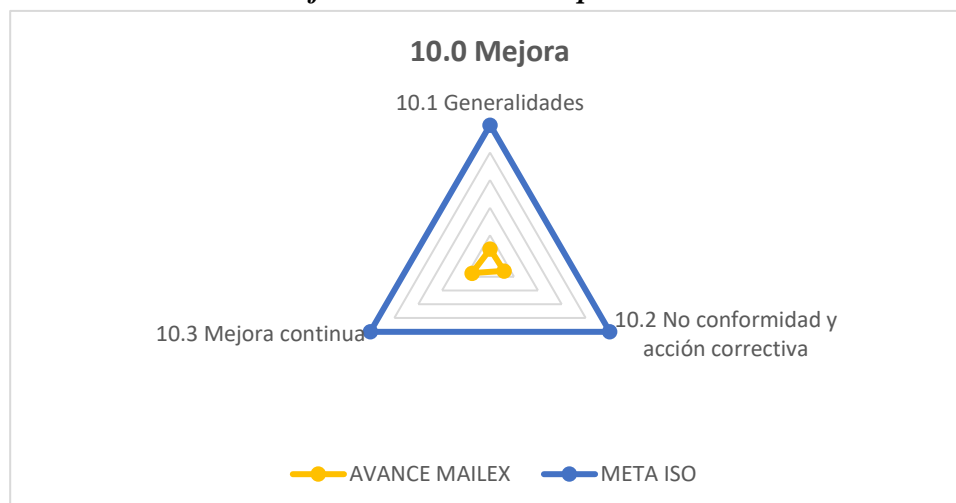
- Mejora (10.1)

Al no existir resultados o análisis de tratamiento de quejas, mediciones de servicio entregados o inconsistencias, no se pueden advertir necesidades de mejora y/o cambios en los procesos. El resultado del diagnóstico correspondiente a este requisito es de 10.0/100 puntos, y como punto de partida se tiene el presente proyecto de implementación (*Ver Anexo 5, Gráfico 9*).

- No conformidad y acción correctiva (10.2).

Las no conformidades actuales, se corrigen de inmediato al costo que sea, pero no existe un manual de riesgos operacionales, no se registran evidencias de análisis, ni medición de resultados, el dato que se obtuvo en el diagnóstico de este requisito es de 11.67/100 puntos (*Ver Anexo 5, Gráfico 9*).

Gráfico 9. Resultado Capítulo 10.0



- Mejora Continua (10.3).

Por el momento no se tienen registradas acciones de mejora ni seguimiento de estas, aunque si se tienen evidencias de acciones, como compra de vehículos, apoyo a empleados, modificaciones a procesos, elaboración de mapas de primer y segundo nivel, documentación de algunos procesos y procedimientos, revisión y evaluación de contratos, compra de equipos tecnológicos y de seguridad y salud ocupacional, limpieza de áreas. El resultado del diagnóstico correspondiente a este requisito obtuvo 15.0/100 puntos (*Ver Anexo 5, Gráfico 9*).

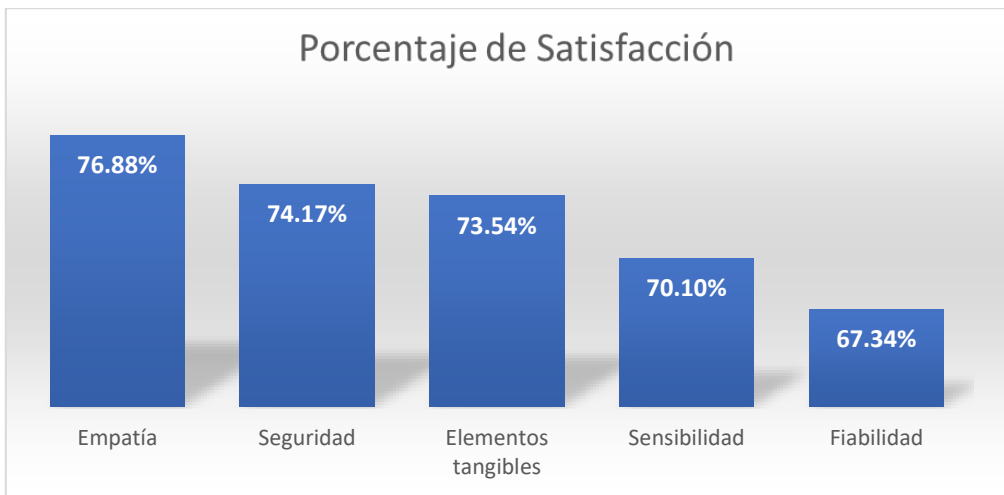
3.3 Percepción del cliente

Se realizó una encuesta de satisfacción al cliente (*Ver Metodología*) y se obtuvieron los resultados descritos en la tabla 15.

Tabla 15. Satisfacción por dimensión de MAILEX S.A de C.V.

Resultado por Dimensión	Rangos	Porcentaje de Satisfacción	Calificativo
Empatía	50%-60%: Deficiente >60%-70%: Bueno >70%-90%: Muy Bueno >90%-100%: Excelente	76.88%	Muy Bueno
Seguridad		74.17%	Muy Bueno
Elementos tangibles		73.54%	Muy Bueno
Sensibilidad		70.10%	Muy Bueno
Fiabilidad		67.34%	Bueno
Indicador Global de Satisfacción		72.42%	Muy Bueno

Gráfico 10. Satisfacción por dimensión de MAILEX S.A de C.V.



- Empatía:

En general, MAILEX S.A de C.V tienen un 76.88% de desempeño respecto a la empatía para con sus clientes. La organización alcanza por lo tanto un muy buen resultado, que está relacionado con la amabilidad, interés y conocimiento del personal de la organización por las necesidades de los clientes.

- Sensibilidad:

La sensibilidad que MAILEX S.A de C.V aporta a sus clientes, partiendo de los resultados es muy buena, alcanzando un porcentaje del 70.10%. La percepción de los clientes en general sobre aspectos como la resolución de dudas, necesidades específicas y cambios solicitados es positiva.

- Fiabilidad:

MAILEX S.A de C.V posee una percepción solo “buena “por sus clientes, equivalente al 67.34% de rendimiento sobre fiabilidad. Los resultados sugeridos advierten que la compañía debe de trabajar por mejorar elementos tan importantes para la satisfacción del cliente, tales como: ocurrencia de errores, puntualidad, y la buena sensación a los clientes de que se hace un buen trabajo en general.

- Seguridad:

MAILEX S.A de C.V en general califica como “muy bueno “equivalente a un 73.54% la seguridad percibida por los clientes. Esto puede estar relacionado con que los clientes perciben la experiencia del personal y la capacidad de estos al interactuar. Las buenas prácticas y el compromiso por una buena atención, pueden influir en este aspecto ya que posee potencial de mejora.

- Elementos tangibles:

Es muy bueno el resultado de MAILEX S.A de C.V sobre sus elementos tangibles, alcanzando un 72.42%, sin embargo, la organización debe tomar en cuenta modernizar su imagen e infraestructura, no solo para favorecer en la opinión de los clientes sino para marcar diferencias frente a sus competidores.

3.4 Evaluación de indicadores de rentabilidad operacional

Obtener la fuente de los datos e información que permita advertir, el comportamiento financiero de MAILEX S.A de C.V. es un tema que no se puede discutir abiertamente con los mandos medios y operativos, pues desconocen esta información y los datos son manejados celosamente por la alta dirección y el administrador contable.

Según el responsable de contabilidad y tesorería en MAILEX S.A de C.V, se tiene capacidad de endeudamiento y no tienen problemas en cumplir con su deuda de corto plazo, se logró revisar información y obtener los indicadores financieros que se muestran en tabla 16.

Tabla 16. Indicadores de rentabilidad operacional MAILEX S.A. DE C.V.

INDICADOR FINANCIERO OPERACIONAL	2019	2020	2021
% de Costos	79%	81%	84%
Margen Bruto de Contribución MAC	21%	19%	16%
Rentabilidad Neta Sobre Venta ROS	5%	4%	3%
Rentabilidad sobre Activos Totales ROA	7%	4%	3%
Rentabilidad Sobre Patrimonio ROE	12%	9%	7%

Fuente: Elaboración Propia

- **El indicador % de costos**

Evidencia los elevados costos que tiene la operación, y esta se ha incrementado en los últimos dos años (*Ver Tabla 16*).

- **El indicador de margen bruto de contribución (MAC)**

En el último año este indicador alcanzó el 16%, advirtiendo que la empresa logra un bajo margen y consecuentemente debe reducir sus costos, estos se han incrementado en los últimos dos años (*Ver Tabla 16*).

- **El indicador de Rentabilidad neta sobre venta (ROS)**

La empresa logra poca rentabilidad neta según dato de tabla 16, con esto, el contador de la compañía expresa, que, la adquisición de nuevos activos y puntualmente vehículos, está afectando.

- **El indicador de rentabilidad sobre activos totales (ROA)**

Se reafirma la baja utilidad que se está generando con los activos existentes en la organización, confirmando la necesidad de mejorar la operación (*Ver Tabla 16*).

- **El indicador de rentabilidad sobre patrimonio (ROE)**

Este indicador nos muestra la rentabilidad de la organización, revelando las utilidades que está generando con la inversión de los accionistas, y logra verse en la tabla 16 que la tendencia ha venido decreciendo, urgiendo la necesidad de mejorar eficacia, reducir gastos.

3.5 Análisis del diagnóstico

La matriz DAFO ha permitido obtener información situacional de MAILEX S.A de C.V en cuanto a su contexto interno y externo y así poder identificar los elementos que pueden incidir en los propósitos de la organización.

Respecto al análisis interno de la organización, la accesibilidad de horarios, modificación de contratos, número y amabilidad del personal son los aspectos más favorables en la organización.

En contraste a lo anterior, el no contar con planes de formación de personal, procesos documentados y manuales e indicadores operativos acerca del desempeño, se consideran como principales debilidades, para lo cual se deben establecer los mecanismos y estrategias necesarias para superar dichas situaciones.

De acuerdo al análisis externo, la empresa posee oportunidades que es necesario que sean aprovechadas estratégicamente, entre ellas figuran: su buena ubicación y el creciente comercio digital. Por otro lado, se deben ejecutar acciones para manejar amenazas, entre las que figuran: crisis económica, los precios de la gasolina y la creciente competencia del negocio que deben ser considerados, para que no afecten el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a la encuesta de satisfacción de los clientes, MAILEX S.A de C.V en general tiene una buena percepción de sus clientes, ha alcanzado una satisfacción global del 72.42%.

El desempeño en cuanto a la satisfacción, ha permitido que la compañía, se mantenga en el mercado, tenga clientes y pueda seguir funcionando. No obstante, no es una compañía que cuente con los elementos necesarios para ser diferencial con su competencia. Ante ello se debe considerar la oportunidad de mejora en todas las dimensiones que se abordaron en la encuesta de satisfacción, para asegurar un mejor rendimiento y respuesta de los clientes.

Por la parte financiera y el cumplimiento de los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015, como consultores y auditores externos, advertimos por los indicadores de la tabla 16, la urgente necesidad de bajar los costos hasta un 70%, a través de un proyecto de calidad que permita la rentabilidad operacional, considerando que no tiene problemas de efectividad, ese proyecto de calidad es la implementación de la Norma en estudio, en el proceso de operaciones.

Es una fortaleza que la organización posea procesos definidos para el desarrollo de sus actividades, y aunque no tiene documentados estos, tiene implementados controles y registros que sirven de soporte para el seguimiento.

La falta de indicadores de gestión no permite conocer el cumplimiento de los procesos, no advierte los reprocesos y tampoco los no cumplimientos de servicios, que incrementan los costos de la no calidad.

El sistema actual tiene puntos fuertes y obviamente también debilidades. Uno de estos puntos fuertes es el liderazgo de la alta dirección, que busca y genera ideas para gestionar y controlar los procesos; pero también la equivocada gestión de las personas y la mala interrelación personal entre sí, no permiten coordinar unos procesos con otros, si este punto estuviese solventado la brecha de cumplimiento fuese más cerrada.

Con todo lo resumido se concluye que es posible y es necesaria la implementación de un SGC basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015, tomando como argumento los pros y los contras, y aportando los recursos necesarios para que se efectúe y sea sostenible.

La continuidad de la realidad actual de la empresa llevaría solo al incremento de los costos, pérdida de clientes, más errores y reprocesos, insatisfacciones internas de los colaboradores y demás partes interesadas.

CAPÍTULO IV. IMPLEMENTACIÓN

4.1 Etapas de implementación de sistema de gestión de calidad en proceso de operaciones de MAILEX S.A. de C.V.

Basándonos buena parte en los resultados de la etapa del diagnóstico de MAILEX S.A. de C.V. sobre el cumplimiento y la brecha existente respecto a la Norma Internacional ISO 9001:2015, y los aspectos encontrados relacionados con el ambiente organizacional y los contextos externos e internos, se diseñó un plan de implementación de un SGC para el proceso de operaciones de MAILEX S.A. de C.V. y se establecieron las etapas señaladas en la tabla 17.

Tabla 17. Etapas del plan implementación del sistema de calidad en MAILEX S.A. de C.V.

No.	NOMBRE DE ETAPA
1	Análisis y presentación del proyecto
2	Documentación de política y objetivos del SGC.
3	Gestión de los riesgos
4	Capacitación y sensibilización al Personal.
5	Documentación del SGC
6	Implementación del SGC
7	Auditoría interna del SGC
8	Revisión y evaluación del SGC
9	Auditoría externa

Fuente: Elaboración Propia

Los métodos utilizados para obtener los datos e información advertida, es a través de entrevistas a los dueños de los procesos, colaboradores, auxiliares y alta gerencia; además de la observación, análisis visual y descriptivo de procedimientos y actividades de servicio y apoyo.

- **Etapa 1. Análisis y presentación del proyecto**

En esta etapa se advierte la brecha existente entre el sistema actual de MAILEX S.A. de C.V. y el de la Norma Internacional ISO 9001:2015, vista en el capítulo III, se determina el contexto de la organización, requisitos y las partes interesadas, desarrollándose con esto el proyecto y la planificación, hasta lograr presentarlo a las altas gerencias, aprobarlo e iniciar implementación.

- **Etapa 2. Documentación de política y objetivos del SGC**

En esta etapa se establece la política y los objetivos del SGC, siendo la base del horizonte a lograr, su divulgación y ejecución en el negocio, involucrando a las partes interesadas.

- **Etapa 3. Gestión de los riesgos**

En esta etapa se analizan y advierten los riesgos a los que está expuesta la organización para la implementación del SGC, y se determinan la gestión y control de los mismos.

- **Etapa 4. Capacitación y sensibilización al personal**

En esta etapa se ejecutan las actividades relacionadas con la sensibilización, concientización y capacitación a todo el personal involucrado en el SGC.

- **Etapa 5. Documentación del SGC**

En esta etapa se documentan los procesos, procedimientos, instructivos, indicadores y registros necesarios en el SGC para garantizar el eficaz control del mismo.

- **Etapa 6. Implementación del SGC**

Partiendo de la sensibilización, concientización y capacitación, además de los datos del diagnóstico, se ejecutan las actividades orientadas a cerrar la brecha existente, se recolectan los resultados, se miden analizan y controlan.

- **Etapa 7. Auditoría interna del SGC**

En esta etapa se evalúan sistemáticamente la eficacia de la implementación a través de auditorías internas de calidad evidenciando así el avance del cierre de la brecha existente advertida en el diagnóstico.

- **Etapa 8. Revisión y evaluación del SGC**

En esta etapa se evalúan y revisan los resultados de la auditoría, cumplimiento de política y objetivos, revisión de los problemas y riesgos, estableciéndose acciones de mejoras para el cumplimiento.

- **Etapa 9. Auditoría externa**

Dependiendo de la madurez alcanzada en el SGC, se determina ejecutar una auditoría externa.

4.1.1 Presentación del proyecto

La primera actividad consiste en el diagnóstico de la organización (*Ver Capítulo III*), es decir una evaluación del estado actual de la empresa, respecto al nivel de cumplimiento de los requisitos estándar definidos en la Norma Internacional ISO 9001:2015, y con base en los resultados (*Ver tabla 13*) y la brecha advertida se complementa el plan de implementación del SGC en el proceso de operaciones de MAILEX S.A. de C.V. que servirá para cerrar las brechas encontradas en las fases del diagnóstico.

Posteriormente se presentan las actividades que complementan la etapa I, para lograr la implementación de un SGC, basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015 en el proceso de operaciones de MAILEX S.A. de C.V. que asegure el cumplimiento de los requisitos establecidos por esta.

En el siguiente cuadro se describen las actividades, que forman parte de la etapa I, los responsables, objetivos que se persiguen por actividad y las herramientas requeridas para el logro de estos (*Ver tabla 18*).

Tabla 18. Etapa I implementación del SGC

Etapa	Actividad	Objetivo	Responsable	Herramienta
Etapa I Determinación y análisis del estado actual de la empresa.	Ejecutar matriz DAFO	Definir contexto de MAILEX S.A. de C.V.	Coordinador de calidad	Reuniones, advertir debilidades amenazas, fortalezas y oportunidades.
	Ejecutar cuestionario Norma Internacional ISO 9001:2015	Advertir brecha y cumplimiento de requisitos	Coordinador de calidad	Norma Internacional ISO 9001:2015 cuestionario de requisitos. Office de Microsoft.
	Ejecutar cuestionario de satisfacción	Advertir niveles de satisfacción de los clientes	Coordinador de calidad	Norma Internacional ISO 9001:2015, cuestionario de los requisitos a cumplir.
	Elaboración de proyecto de implementación de un SGC	Obtener el proyecto de implementación de un SGC	Coordinador de calidad	Reuniones, lluvia de ideas, diagnóstico, Norma Internacional ISO 9001:2015.
	Presentación del proyecto a la junta directiva	Obtener aprobación del proyecto	Coordinador de calidad	Reunión ejecutiva, gerencias,
	Definir el alcance del SGC	Establecer aplicación de la implementación del SGC	Coordinador de calidad	Reunión con el personal involucrado en el proceso. DOFA, diagnóstico
	Asignar responsables	Asegurar implementación	Coordinador de calidad	Proyecto de Implementación, perfiles del personal jefaturas y mandos medios.
	Definir partes interesadas	Comprender la organización y las necesidades y expectativas	Coordinador de calidad	Reunión, DOFA, proyecto de implementación.
	Advertir requisitos del cliente.			Reunión, DOFA, proyecto de implementación, Norma Internacional ISO 9001:2015

	Planificar lanzamiento	Divulgación e inicio formal de implementación	Coordinador de calidad	DOFA, proyecto, Norma Internacional ISO 9001:2015 responsables, cronograma de implementación.
--	------------------------	---	------------------------	---

4.1.2 Documentación de la política y objetivos de calidad

4.1.2.1. Política de Calidad

La Política de calidad representa el principal compromiso de la organización, por ofrecer productos y servicios con características de calidad y con una visión de mejora.

La política debe poseer de manera expresa:

- Compromiso de la organización asumido por parte de la organización en cuanto a los requisitos de calidad correspondientes a la Norma Internacional ISO 9001:2015.
- Disponibilidad para modificaciones y revisiones.
- Ser de fácil comprensión con claridad, y fácil disponibilidad para las partes interesadas.
- Ser adecuada a los propósitos organizacionales.

Con la finalidad de hacer valer la política de calidad en MAILEX S. A de C.V. se propone llevar a cabo actividades que comprendan la mejora, en lo referente a su proceso operativo, que incluyan la participación del personal para hacer cumplir el SGC, formación y facilitar la política de calidad para el conocimiento, compromiso y fácil comprensión de esta.

Para el diseño de la política de calidad, se propone como principales encargados a la alta dirección, que incluyen al dueño de la empresa y gerente de operaciones de MAILEX S.A DE C.V. quienes, de forma conjunta, con la asesoría del Coordinador de calidad y por medio de reuniones participativas, a través de una lluvia de ideas, establecen la política de calidad.

Posterior a la elaboración de la política de calidad, esta debe difundirse a todos los niveles organizativos y partes interesadas, el Coordinador de calidad, debe establecer los medios por los cuales se comprenda y sea mejor difundida la política de calidad, como principales estrategias se propone diseminación escrita de la política, por correo electrónico, página web, cartel informativo en la recepción del establecimiento.

4.1.2.2. Objetivos de calidad

En referencia a los objetivos de calidad deben ser bien definidos, medibles, con capacidad de seguimiento y de acuerdo a la conformidad del servicio que se proporciona. Para ello se proponen objetivos con sus indicadores que son fundamentales para su seguimiento y buen desempeño (*Ver Anexo 9, 10*).

4.1.3. Gestión del riesgo

Se determinan y analizan los riesgos y oportunidades a los que está expuesta la organización, que se advierten puedan afectar la implementación del SGC, y además se determina la gestión y control de los mismos.

Para esto se diseña un procedimiento, con el que se logre determinar los riesgos existentes dentro del proceso de gestión de operaciones, y su respectivo tratamiento, medición y seguimiento (*Ver Manual de Calidad de MAILEX S.A. de C.V., Tabla 19*).

Tabla 19. Gestión de riesgo del SGC

Etapa	Actividad	Objetivo	Responsable	Herramienta
Gestión del riesgo	Efectuar reunión para diseñar y determinar el procedimiento para gestionar los riesgos y oportunidades de la organización.	Lograr y documentar el procedimiento para gestión de riesgos de MAILEX S.A. de C.V.	Coordinador de Calidad	Requisitos de Norma Internacional ISO 9001:2015 Directrices de la Norma Internacional ISO 31000:2018

4.1.4. Capacitación y sensibilización al personal

Para la buena implementación y desarrollo de un SGC se propone que MAILEX S.A de C.V. incluya a todo el personal que forma parte de su proceso operativo.

La inclusión del personal, representa su debido compromiso con los objetivos organizacionales, así como también el establecimiento de un programa de formación y sensibilización a partir de un SGC.

Es necesario del desarrollo de diversas temáticas de formación basadas en los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015, en la que se defina la persona encargada y demás elementos necesarios para llevar a cabo el programa de formación (*Ver Tabla 20*).

Tabla 20. Programa de capacitación para empleados de MAILEX S.A. de C.V.

	Actividad	Responsable	Objetivo	Estrategias
Programa de capacitación y sensibilización en cuanto a la Norma Internacional ISO 9001:2015 a todo el personal de operaciones de MAILEX S.A de C.V.	Gestión de riesgos y oportunidades	Coordinador de calidad/ Equipo Consultor	Formar al personal sobre riesgos y oportunidades para la buena gestión de la incertidumbre del SGC	Reuniones, distribución de información escrita digital y físico
	Gestión del conocimiento	Coordinador de calidad/ Equipo Consultor	Formar al personal en cuanto a los mecanismos para el intercambio de información del SGC	Reuniones, distribución de información escrita digital y en físico
	Formación de auditores	Coordinador de calidad / Equipo Consultor	Desarrollar aptitudes en el personal acerca de la auditoria de su SGC	Reuniones, distribución de información digital y en físico, evaluaciones
	Gestión por procesos	Coordinador de calidad / Equipo Consultor	Formar al personal en cuanto a la forma de operar basados en un SGC	Reuniones, distribución de información digital y en físico
	Interpretación de la Norma Internacional ISO 9001:2015	Coordinador de calidad / Equipo Consultor	Formar al personal en cuanto a la comprensión y aplicación de la Norma Internacional ISO 9001:2015	Reuniones, distribución de información digital y en físico

4.1.5. Documentación del SGC

La documentación es primordial para la puesta en marcha del SGC ya que es una evidencia de las actividades y medidas que se llevarán a cabo en la organización, representa igualmente una fuente del conocimiento para las partes interesadas y lo más importante es que reúnen los instructivos y procedimientos para realizar las operaciones conforme los requisitos de calidad establecidos.

Para el caso de MAILEX S.A DE C.V. se ha elaborado un Manual de Calidad en la que se documentan los procedimientos del proceso operativo y será elaborado conforme los requisitos aplicables de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

El Manual de Calidad de MAILEX S.A. de C.V., aportado es una declaración del compromiso de la organización para con sus clientes en el ámbito de calidad. Representa el medio por el cual la compañía se nutre para evaluar sus procesos, actividades, resultados y el nivel de cumplimiento y satisfacción.

Este insumo representa el principal respaldo de la compañía en el mercado y contribuye a incrementar la confianza en el servicio a sus clientes y partes interesadas. Por consiguiente, dinamiza la organización aportando más eficiencia y eficacia.

En definitiva, el Manual de Calidad elaborado en la compañía MAILEX S.A. de C.V. es un aporte de dignidad organizacional que otorga más valor, oportunidad y mayores capacidades a la compañía.

Tabla 21. Documentación del SGC de MAILEX S.A DE C.V.

4.1.6. Implementación del SGC

Etapa	Actividad	Responsable	Objetivo	Estrategias
Documentación del SGC	Elaboración del Manual de Calidad de MAILEX S.A. de C.V.	Coordinador de calidad	Documentar procedimientos, herramientas y requisitos que se llevan a cabo en el proceso de Operaciones de MAILEX S.A. de C.V.	Se recabará toda la información pertinente a la organización y se elaborará conforme los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015

La empresa debe utilizar el método del ciclo PHVA de mejora continua para la implementación y puesta en marcha del SGC. Iniciar el sistema implica tomar en cuenta los aspectos que estructuran este ciclo.

Se debe medir y registrar las diferentes variables de calidad, los objetivos, del SGC, toda la red de procesos, el desempeño del personal y las capacitaciones, sensibilización y concientización, respaldándose todo en registros de medición.

Se deben controlar todos los procesos, para dar seguridad a las partes interesadas que se están cumpliendo los requisitos y disposiciones además de los objetivos del SGC.

El analizar el desempeño de los procesos y todo el sistema, se debe realizar comparando los registros y los indicadores, junto a las referencias normativas, obteniendo como resultado la satisfacción o insatisfacción de las partes interesadas.

Para finalizar con el aseguramiento y mejora de los procesos y actividades que están generando satisfacción y la corrección de los que generan poca insatisfacción de acuerdo a criterios establecidos por las partes interesadas.

Todo lo anterior, involucra desarrollar las actividades reflejadas en la tabla 22.

Tabla 22. Etapa de implementación de SGC

Etapa	Actividad	Objetivo	Responsable	Herramienta
Implementación	Reuniones de capacitación, sensibilización y concientización	Garantizar que el personal tenga el conocimiento y la comprensión de la importancia de la implementación del SGC en la organización.	Equipo Consultor y el Coordinador de calidad	Talleres teóricos y prácticos
	Organizar y distribuir toda la documentación del SGC a todo el personal para su manejo, utilización y mantenimiento	Garantizar que la documentación llegue a todo el personal	Equipo Consultor y Coordinador de calidad	Distribución y control de toda la documentación entregada a todos los colaboradores.
	Iniciar la puesta en marcha del SGC	Poner en práctica toda la documentación del SGC establecida.	Equipo Consultor Coordinador de calidad	Verificación y control de las herramientas e indicadores existentes para el inicio de la implementación.
	Seguimiento y supervisión de la implementación.	Verificar que las actividades se estén ejecutando de acuerdo a lo establecido en el SGC	Equipo consultor y el responsable del SGC	Comparación y revisión de lo diseñado con lo que se ha puesto en marcha.

4.1.7. Auditoría interna del SGC

La auditoría interna de la organización es muy importante, ya que con ello se evidencia el cumplimiento de requisitos y por ende su idoneidad respecto a la Norma Internacional ISO 9001:2015.

En MAILEX S.A de C.V. se propone la creación de un programa de auditoría interna, que conlleve a la formación de personal y a tener una apreciación objetiva del cumplimiento de la organización respecto al SGC. El programa de auditoría interna debe considerar la figura de un auditor líder, que desarrolle las capacidades de los auditores, contribuyan a definir el alcance, su periodicidad y el informe final del auditor interno (*Ver tabla 23*).

Tabla 23. Programa de auditoría interno

Etapa	Actividad	Responsable	Objetivo	Estrategias
Programa de auditoría interna	Formación del auditor interno.	Jefe de RRHH y Coordinador de calidad	Formar al personal de la compañía como auditor interno, en base a la Norma Internacional ISO 9001:2015.	Capacitación
	Elaboración de la documentación necesaria para el programa de auditoría: procedimientos de auditoría, instrumentos de chequeo y evaluación.	Auditor líder	Elaborar los instrumentos necesarios para recabar información pertinente al desempeño de la organización a partir de la Norma Internacional ISO 9001:2015	Reuniones, discusión y diseño de herramientas.
	Ejecución de auditoría interna	Auditor líder	Identificar las no conformidades y oportunidades en base a evidencias del desempeño de la organización en cuanto a la Norma Internacional ISO 9001:2015	Revisión, observación in situ.
	Elaboración del informe final de auditoría	Auditor líder	Presentar los hallazgos obtenidos de la auditoría interna	Redacción del informe, reunión para compartir resultados.

4.1.8. Revisión y evaluación del SGC

El objetivo de la revisión es analizar los hallazgos presentados en la auditoria y evaluar en relación a la política y objetivos, con el fin de realizar un plan de acción que atiendan los márgenes de implementación advertidos.

En general se verifica el cumplimiento y desempeño en la ejecución del SGC, se toman decisiones y se definen acciones para solventar no conformidades, se realizan actividades de seguimiento a acciones correctivas implementadas al sistema y se comunican al personal.

Comunicar actividades y los resultados de la fase, esto involucra desarrollar las actividades reflejadas en la tabla 24.

Tabla 24. Etapa de revisión y evaluación

Etapa	Actividad	Objetivo	Responsable	Herramienta
Revisión y Evaluación	Revisar los hallazgos presentados en la auditoria para la realización de un plan de acción.	Verificar el cumplimiento y desempeño de MAILEX S.A. de C.V. en la ejecución del SGC	Coordinador de calidad y dueños de subprocesos.	Reuniones para el análisis de resultados del plan.
	Tomar decisiones y definir acciones para solventar no conformidades.	Acciones Correctivas y preventivas	Coordinador de calidad y dueños de subprocesos.	Reuniones para el análisis de resultados del plan
	Realizar actividades de seguimiento a acciones correctivas	Seguimiento de acciones Correctivas	Coordinador de calidad y dueños de subprocesos.	Reuniones para el análisis de resultados del plan
	Elaborar plan de comunicación y divulgar resultados.	Aprobar el plan de comunicación e informar al personal del SGC.	Coordinador de calidad y dueños de subprocesos.	Reuniones para el análisis de resultados del plan

4.1.9. Auditoría externa del SGC

La auditoría externa representa la fase concluyente de implementación de un SGC. A partir de esta se verifica el cumplimiento de requisitos y efectividad del mismo.

La propuesta para MAILEX S.A DE C.V. es que el Coordinador de calidad debe contratar un experto analista externo, que evalúe la compañía, proponga mejoras y de ser factible sugiera la certificación.

La persona o entidad a cargo de la auditoría externa, debe ser capaz de identificar: correcciones, acciones correctivas, mejora continua, innovación y de ser necesario la reorganización de la compañía.

La organización debe contar y definir la metodología a seguir para la mejora, en base a documentación de procedimientos para manejo de no conformidades y acciones correctivas, todo en función de la mejora del desempeño. (*Ver Manual de calidad de MAILEX S.A. de C.V., Anexo 9*).

- **Cronograma de implementación**

A continuación, se presenta el cronograma donde se detalla el periodo de aplicación de cada una de las etapas comprendidas en la implementación.

Tabla 25. Cronograma de implementación.

Etapas	Actividades	MESES																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Análisis y presentación del proyecto.	Ejecutar y analizar matriz DAFO	█																	
	Ejecutar cuestionario ISO 9001:2015	█	█																
	Análisis y ejecución de encuesta de satisfacción		█	█															
	Elaboración del proyecto de implementación del SGC			█	█														
	Presentación del proyecto a Junta Directiva				█														
	Definir el alcance del sistema				█														
	Definir personal responsable del SGC				█														
	Definir las partes interesadas				█														
	Definición de los requisitos de clientes				█														
	Planificación del lanzamiento del SGC				█														
	Documentación de la política y objetivos del sistema.	Elaborar y difundir la política de calidad				█													
Elaborar y difundir los objetivos de calidad					█														
Elaborar los indicadores de desempeño respecto al cumplimiento de los objetivos					█														
Gestión de riesgo.	Elaborar y establecer el procedimiento de gestión de riesgos					█													
Capacitación y sensibilización del personal	Elaborar y desarrollar el programa de capacitación de acuerdo a la Norma ISO 9001:2015					█	█	█											

Etapa	Actividades	MESES																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Documentación	Elaboración del manual de calidad de MAILEX S.A de C.V.																		
	Aprobación del Manual de Calidad por la Alta dirección.																		
Implementación	Reuniones de capacitación, sensibilización y concientización a todo el personal de operaciones de MAILEX S.A de C.V.																		
	Organizar y distribuir toda la documentación del SGC a todo el personal para su manejo, empleo y mantenimiento																		
	Iniciar puesta en marcha del SGC																		
	Seguimiento y supervisión de la implementación																		
Auditoría interna	Formación de auditor interno																		
	Elaboración de la documentación necesaria para el programa de auditoría																		
	Ejecución de auditoría interna																		

Etapa	Actividades	MESES																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Revisión y evaluación	Revisar los hallazgos identificados en la auditoría																		
	Tomar decisiones y definir acciones para solventar no conformidades																		
	Realizar actividades de seguimiento a las acciones correctivas																		
	Elaborar el plan de comunicación y divulgación de resultados																		
Auditoría Externa	Contratar un especialista en auditoría externa de calidad																		
	Ejecutar la Auditoría Externa																		
	Analizar resultados e identificar no conformidades y oportunidades																		

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- A partir de los resultados del diagnóstico efectuado en MAILEX S.A. de C.V., razonamos que no se ha logrado sostener el liderazgo de la empresa, actualmente su papel en el mercado se da por sentado, pero sin marcar mayor diferencia, ofrece el servicio orientado a satisfacer a sus clientes, pero con amplio margen de mejora. Así mismo hay dificultades recurrentes por incumplimiento, estas son causadas en el proceso de operaciones por entregas tardías y/o no efectuadas, generando un descontrol e incremento sin medida en los gastos y costos por reprocesos. No existe un buen ambiente laboral entre los dueños del proceso operativo de la organización, por lo tanto, no condiciona una buena dinámica de las operaciones en la empresa.
- MAILEX S.A de C.V. con la finalidad de ser competitivos y eficaces para con sus clientes y partes interesadas, ha incorporado herramientas en el proceso de operaciones, como controles y correcciones no fundamentadas en ningún análisis y bajo ningún concepto relacionado a un SGC. Esto ha conllevado, a mayor complejidad del proceso, no generando resultados esperados e incidiendo negativamente en sus objetivos como empresa y logro de la satisfacción.

Recomendaciones

- Se recomienda trabajar en la concientización y sensibilización al personal involucrado en el proceso de operaciones de MAILEX S.A. de C.V., un mayor compromiso de la Dirección general y la Gerencia de operaciones, así como evaluar y efectuar alianzas de beneficio mutuo con los proveedores estratégicos para mantener una adecuada y conveniente relación comercial. La comunicación efectiva y asertiva con los clientes es importante ante cualquier inconveniente fortuito, y un análisis de costos para definir prudentemente precios de servicios de acuerdo a la realidad actual de la empresa en el mercado que atiende.
- Se recomienda implementar un SGC en el proceso de operaciones, que permita controlar y medir, todas las actividades, los costos, los gastos, las satisfacciones y decisiones involucradas, para entregar el servicio a los clientes, buscando rentabilidad y utilidad para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros, tesis y manuales

Ayala J., Mazariegos L., Mario M. (2008). *Propuesta de un sistema de gestión de la calidad para los servicios de salud empresarial del ISSS y MAG*. Tesis de Maestría Universidad De El Salvador.

Barrera M., Guardado D. (2013). *Estructura Documental de un Sistema de Gestión de la calidad con base a la Norma Internacional ISO 9001:2008 para la Empresa Calles Impresores*. Tesis de Maestría Universidad De El Salvador.

Evans, J & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control De La Calidad*. México, D.F.: Editores, S.A. de C.V.

Gitman Lawrence J., (2003). Décima primera Edición. “*Principios de administración financiera*”.

MAILEX (2022). *Manual de Calidad: Procedimiento de Gestión de Riesgos*. Versión 01.

Referencias de internet

Aero flash “entrega todo”. (2017). *Servicios de Aero flash*. Recuperado de <https://www.aeroflash.info/>

Alteco Consultores, desarrollo y gestión. (s.f.). *Mapa de procesos. Gestionar los procesos*. Recuperado de <https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>

Gómez Villoldo, Adriana. (julio 2014). *Historia Norma ISO 9001 y su actualización*. Recuperado de: <http://asesordecalidad.blogspot.com/>

Banco Mundial. (22 abril de 2022). *El Salvador: Panorama General*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#1>

Conamype. (s.f.). *Ley de fomento, protección y desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de: <https://www.conamype.gob.sv/>

ConceptoDefinición. (2022). *Matriz FODA*. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/matriz-foda/>

Consejo Nacional de la Calidad. (s.f.). *Estructura organizativa*. Recuperado de: <http://www.cnc.gob.sv/estructura-organizativa/>

Cubillos Rodríguez, María Constanza y Roza Rodríguez, Diego (enero 2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. Recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>

Cuellar, Carlos. (21 julio de 2021). *Historia y Evolución ISO 9001*. Recuperado de: <https://margin.cl/blog/historia-y-evolucion-norma-iso-9001/>

da Silva, Douglas. (19 de diciembre 2020). *Como aplicar los principios de gestión de calidad ISO 9001*. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/>

DHL. (2022). *Cotización de Servicio*. Recuperado de: <https://www.dhl.com/sv-es/home/obtenga-una-cotizacion.html>

DHL. (2021). *Productos y soluciones*. Recuperado de: <https://dhlproductosyservicios.com/>

Dokumen. (s.f.). *Diagrama de bloques PEPSU*. Recuperado de: <https://dokumen.tips/documents/diagrama-de-bloques-pepsu.html?page=4>

EALDEbusinessschool. (8 de noviembre de 2020). *Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001*. Recuperado de: <https://www.ealde.es/iso-9001-para-que-sirve/>

Escuela Europea de excelencia. (s.f.). *¿Qué es la Norma ISO 9001 de 2015?* Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com>.

ES Calidad. (mayo 2019). *Fomentando la cultura de excelencia*. Recuperado de https://issuu.com/escalidadsv/docs/guia_sistematizaci_n_es_calidad

FedEx. (s.f.). *Envíos*. Recuperado de: <https://www.fedex.com/es-sv/>

Gómez Villoldo, Adriana. (julio 2014). *Historia Norma ISO 9001 y su actualización*. Recuperado de: <http://asesordecualidad.blogspot.com/>

Grandio, Xavier (24 de agosto 2017). *Historia de DHL: como crear un gigante global de los envios en menos de 50 años*. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/la-historia-dhl-gigante-global-la-paqueteria/>

Higuerey, Edgar (2 de junio 2020). *Caso de éxito DHL: descubre como las landing pages interactivas impulsaron sus conversiones a nivel global*. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/case-de-exito-dhl/>

Iisho express (12 de julio 2020). *Courier Internacional, la importancia de su labor*. Recuperado de: <https://iishoexpress.com/courier-internacional-la-importancia-de-su-labor/>

Kantan. (5 de marzo 2019). *Beneficios fundamentales de implementar ISO 9001*. Recuperado de: <https://www.kantansoftware.com/blog/6-beneficios-fundamentales-de-implementar-iso-9001/>

Lead Bureau Veritas. (s.f.). *Breve historia sobre ISO*. Recuperado de: <https://es.lead.bureauveritas.com/breve-historia-iso/>

Logística. (18 de febrero de 2021). *UPS, DHL y FedEx: protagonistas en el podio del ecommerce, según Percel Track*. Recuperado de:

<https://logistica.cdecomunicacion.es/noticias/proveedores/43147/ups-dhl-y-fedex-protagonistas-en-el-podio-del-ecommerce-segun-parceltrackr/>

Lucidchart. (s.f.). *¿Qué es un diagrama de flujo?* Recuperado de: <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo>

Mailex. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado de: <http://www.mailex.com.sv/clientes/views/>

Mailex. (s.f.). *Servicios.* Recuperado de: <http://www.mailex.com.sv/clientes/views/>

Ministerio de gobernación. (2004). *Antecedentes y situación actual de la dirección general de correos.* Recuperado de: <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADFP0000594/C1.pdf>

Normas Internacionales de Contabilidad. (s.f.). Recuperado de: <https://normasinternacionalesdecontabilidad.es/normas-internacionales>

Organismo Salvadoreño de Normalización. (25 de agosto de 2017). *Cientes certificados.* Recuperado de <http://www.osn.gob.sv/servicios/certificacion/clientes-certificados/>

Organización Territorial de El Salvador. (2021). *En Wikipedia.* Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_territorial_de_El_Salvador

Ortiz, José Luis. (2021). *Servqual: Guía básica sobre el modelo de calidad.* Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/que-es-servqual>

Petersen, Mario Salmona. (8 de noviembre de 2018). *La Norma ISO9001:2015 y el pensamiento basado en riesgos y la proactividad e los proyectos.* Recuperado de: <https://www.pmi.cl/pmi/la-norma-iso-9001-2015-y-el-pensamiento-basado-en-riesgos-y-la-proactividad-en-los-proyectos/>

Pursel, Shelley. (2021). *Análisis FODA de una empresa.* Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Q.Alliance .(18de agosto de 2021). *¿Sabes cuál es la historia de ISO 9001?* Recuperado de: <https://qalliance.org/es/2021/08/18/sabes-cual-es-la-historia-de-iso-9001/>

QuestionPro (2022). *¿Qué es una entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada?* Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada>.

QuestionPro. (2022). *¿Qué es la escala Likert y como utilizarla?* Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Real Academia Española. (2022). *Concepto de Calidad.* Recuperado de: <https://www.rae.es/desen/calidad>

SIGWEB. (s.f.). *División, difusión y comunicaciones. Historia de la calidad.* Recuperado de: <http://www.sigweb.cl/wp-content/uploads/biblioteca/HistoriaCalidad.pdf>

Upsexpress. (2021). *Nuestra empresa*. Recuperado de: <https://about.ups.com/mx/es/our-company.html>

Urbano excelencia en logística. (2017). *Servicios*. Recuperado de: <https://www.urbano.com.sv/wp/servicios/>

Yahoo! Finanzas. (2021). *Estados Financieros*. Recuperado de: <https://es-us.finanzas.yahoo.com>

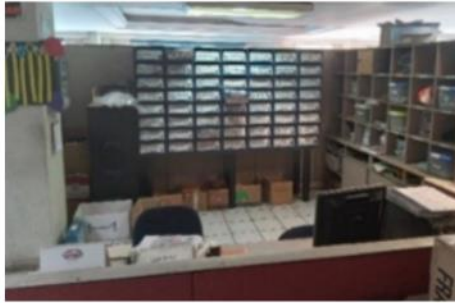
Normas Internacionales ISO

Norma Internacional ISO 9000:2015. *Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario*. Recuperado de: <https://www.iso.org/>

Norma Internacional ISO 9001:2015. *Sistema de Gestión de Calidad*. Recuperado de: <https://www.iso.org/>

ANEXOS

Anexo I. Areas de oficinas Administrativas, Operaciones y Ventas en MAILEX S.A. de C.V.



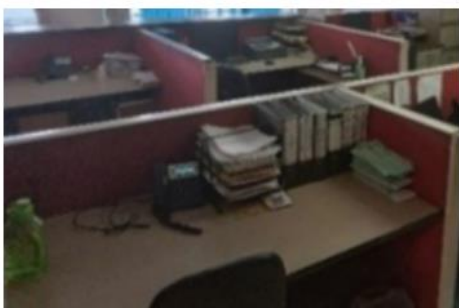
Área de operaciones: está dispuesta para la selección y distribución de paqueterías y rutas. Hay dos módulos con equipo de computación y al fondo, el estante de clasificación de mensajería y documentos. El otro estante resguarda los equipos de cierre de rutas de todos los ejecutores de entrega; existe adecuada iluminación y ventilación.



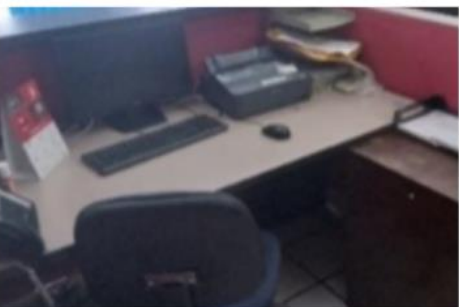
Área de recepción de datos y cierre de rutas en operaciones: área donde se liquidan las rutas efectuadas y donde los auxiliares dan cuenta del reporte del servicio realizado a lo largo del día. Está formado por tres cubículos con equipos de computación y de oficina; está adecuadamente ventilado e iluminado.



Recepción de clientes y proveedores: esta área posee buena ventilación e iluminación, además cuenta con equipos cómodos y ergonómicos ; es espacioso para la comodidad de los visitantes, y posee rotulación e identificación de áreas y protocolos de bioseguridad por Covid -19.



Cubículos de área comercial y áreas de venta en oficinas centrales: está destinado para realizar actividades propiamente comerciales y de ventas al público. Es un espacio amigable con iluminación adecuada y comodidad ergonómica ;es cercana a la oficina de dirección, área de operaciones, facturación y contabilidad.



Cubículo de secretaria y recepción de clientes y proveedores: es un área provista de equipo de computación, silla secretarial ergonómica, contómetro, archivo, calculadora y demás accesorios que el puesto demanda. Es cómodo, bien iluminado, estratégicamente ubicado frente a la entrada principal.

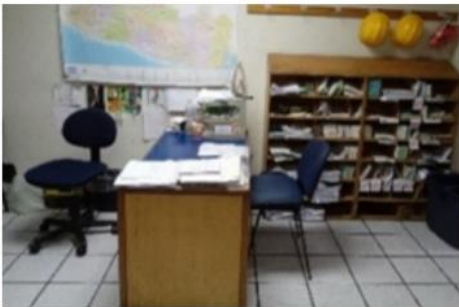


Almacén: es el área de tránsito de paquetería previa a despacho en el área de operaciones. Posee adecuada iluminación y ventilación, así como las debidas señalizaciones y protocolos de bioseguridad en relación a Covid-19. Cuenta con paredes y techos de concreto, sin goteras ni fisuras, es un área limpia y ordenada y con la disposición de equipo y accesorios para llevar a cabo las actividades correspondientes.



Vehículos de recolección y reparto: cada unidad está equipada con herramientas y llanta de repuesto, seguro, sistema de rastreo GPS, furgón con puerta trasera y lateral, con candado de seguridad, logo de la empresa en ambas puertas de la cabina, cómodos y seguros en su manejo.

.....



Cubículo de gerencia de operaciones: forman parte de las áreas ubicadas en la oficina central. Posee un espacio abierto con escritorio, sillas, computadora y demás elementos necesarios para uso diario. Estratégicamente está ubicada para el desplazamiento de todas las áreas que coordina y dirige.



Área de paquetería en espera: es el área dispuesta para colocar mercadería y productos de reparto previo a ser cargados en los vehículos de reparto. Los paquetes se encuentran debidamente rotulados e identificados.

.....



Área de servicio: zona destinada para dispensar agua, café para visitantes y empleados, por tanto, está dispuesto para clientes internos y externos. Posee buenas condiciones de limpieza, orden e iluminación.

Anexo 2. Guía de entrevista para personal de MAILEX S.A. de C.V

- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA
 - Fecha de fundación
 - Número de oficinas, almacenes y/o sucursales
 - Número total de empleados
 - Misión
 - Visión
 - Valores
 - Expectativas a corto, mediano y largo plazo.

- ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA
 - ¿Cómo mide la satisfacción del cliente?
 - ¿Cuáles son las quejas más frecuentes?
 - ¿Cómo da seguimiento a la solución de las quejas?
 - ¿Existe algún tipo de alianza estratégica con los proveedores?

- VENTAJAS COMPETITIVAS
 - ¿Capacitaciones al personal?
 - ¿Prestaciones al personal?
 - ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
 - ¿Última actualización de precios?
 - ¿Cuándo fue la última vez que ordenó las áreas de oficinas y almacenes?
 - ¿Cuál es su producto/servicio líder?
 - ¿Qué medio de publicidad utiliza?

- OPERACIONES
 - ¿Documentación de procesos?
 - ¿Indicadores de gestión?
 - ¿Registros de calidad?
 - ¿Sistema de medición de cumplimientos?
 - ¿Reporte de resultados?
 - ¿Métodos de seguimiento y control?

Anexo 3. Premio Salvadoreño a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas



Distinción entregada a la organización elegida como ganadora, para reconocer su nivel de excelencia y sostenibilidad en la calidad, es un estímulo de nivel internacional que distingue a una organización.

Galardón que reconoce las actividades y proyectos, que las organizaciones elegidas desarrollan, basadas en la mejora continua y que busca productividad, este reconocimiento es un estímulo que empuja a buscar la excelencia y la sostenibilidad en calidad.

Anexo 4. Cuestionario de requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015

Herramienta de Diagnóstico aplicado al proceso de operaciones de MAILEX S.A de C.V. basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015

BAJO				MEDIO				ALTO	
Implementación				Implementación				Modelo a seguir	
Mínima	Inicial	Parcial		Avanzada					
10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Requisitos		NOTA	Evaluación
		12.50	
4.0 CONTEXTO DE LA ORGANIZACION			
4.1	Comprensión de MAILEX S.A de C.V.		
4.1	MAILEX S.A de C.V determina las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito, su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos	10.00	10
4.1	MAILEX S.A de C.V realiza el seguimiento y la revisión de la información.	10.00	10
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas		
4.2	MAILEX S.A de C.V ha determinado las partes interesadas pertinentes al SGC	20.00	20
4.2	MAILEX S.A de C.V ha determinado los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el SGC	20.00	20
4.2	MAILEX S.A de C.V ha realizado el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes	10.00	10
4.3	Determinación del alcance del SGC		
4.3	MAILEX S.A de C.V ha determinado los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance	10.00	10
4.3	MAILEX S.A de C.V ha considerado las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1	10.00	10
4.3	MAILEX S.A de C.V ha considerado las partes interesadas y pertinentes indicadas en el apartado 4.2	10.00	10
4.3	MAILEX S.A de C.V ha considerado los productos y servicios de la organización	20.00	20
4.3	MAILEX S.A de C.V ha aplicado todos los requisitos de esta norma Internacional, si son aplicables, en el alcance de su SGC	10.00	10
4.3	El alcance del SGC de MAILEX S.A de C.V está disponible y se mantiene como información documentada	10.00	10
4.3	El alcance ha establecido los tipos de productos y servicios cubiertos y ha proporcionado la justificación para cualquier requisito de esta Norma internacional	10.00	10
4.4	SGC y sus Procesos		
4.4.1	MAILEX S.A de C.V ha establecido, implementado, mantenido y mejorado continuamente un SGC	10.00	10
4.4.1	MAILEX S.A de C.V ha determinado los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de MAILEX S.A de C.V.	20.00	20
4.4.1	MAILEX S.A de C.V ha determinado las entradas requeridas y las salidas esperadas de procesos	20.00	20
4.4.1	MAILEX S.A de C.V ha determinado la secuencia e interacción de procesos	10.00	10
4.4.1	MAILEX S.A de C.V ha determinado y aplicado los criterios y métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y control de procesos	10.00	10
4.4.1	MAILEX S.A de C.V ha determinado los recursos necesarios para los procesos y asegurarse de su disponibilidad	10.00	10
4.4.1	MAILEX S.A de C.V ha asignado las responsabilidades y autoridades para sus procesos	20.00	20
4.4.1	MAILEX S.A de C.V ha abordado los riesgos y oportunidades determinadas de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1	10.00	10
4.4.1	MAILEX S.A de C.V ha evaluado los procesos e implementado cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logren los resultados previstos	10.00	10
4.4.1	MAILEX S.A de C.V ha mejorado los procesos y el SGC	10.00	10
4.4.2	MAILEX S.A de C.V mantiene información documentada para apoyar la operación de sus procesos	10.00	10
4.4.2	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado	10.00	10

Requisitos		NOTA	Evaluación
		15.36	
5.0 LIDERAZGO			
5.1	Liderazgo y compromiso		
5.1.1	Generalidades		
5.1.1	<i>La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al SGC</i>	20.00	20
5.1.1	<i>La alta dirección asume la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con respecto al SGC</i>	30.00	30
5.1.1	<i>La alta dirección se asegura de que se establezcan la política y los objetivos de calidad para el SGC y que estos sean compatibles con el contexto y dirección estratégica de la organización</i>	10.00	10
5.1.1	<i>La alta dirección se asegura de la integración de los requisitos del SGC en los procesos del negocio de la organización</i>	10.00	10
5.1.1	<i>La alta dirección ha promovido el uso del enfoque a procesos y pensamiento basado en riesgos</i>	20.00	20
5.1.1	<i>La alta dirección ha asegurado la disponibilidad de recursos necesarios para el SGC</i>	10.00	10
5.1.1	<i>La alta dirección ha comunicado la importancia de una gestión de calidad eficaz y conforme los requisitos del SGC</i>	20.00	20
5.1.1	<i>La alta dirección se asegura de que el SGC logre los resultados previstos</i>	10.00	10
5.1.1	<i>La alta dirección compromete, dirige y apoya a las personas para contribuir a la eficacia del SGC</i>	10.00	10
5.1.1	<i>La alta dirección promueve la mejora</i>	20.00	20
5.1.1	<i>La alta dirección apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplica a sus áreas de responsabilidad</i>	10.00	10
5.1.2	Enfoque al cliente		
5.1.2	<i>La alta dirección muestra liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente</i>	20.00	20
5.1.2	<i>La alta dirección, determina, comprende y cumple regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables</i>	20.00	20
5.1.2	<i>La alta dirección, determina y considera los riesgos y oportunidades que pueden afectar la conformidad de los productos y servicios y la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente</i>	10.00	10
5.1.2	<i>La alta dirección mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente</i>	20.00	20
5.2	Política		
5.2.1	Establecimiento de la política de calidad		
5.2.1	<i>La alta dirección ha establecido, implementado y mantiene una política de calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica</i>	20.00	20
5.2.1	<i>La alta dirección ha establecido, implementado y mantiene una política de calidad que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad</i>	20.00	20
5.2.1	<i>La alta dirección ha establecido, implementado y mantiene una política de calidad que incluya un compromiso de cumplir requisitos aplicables</i>	10.00	10
5.2.1	<i>La alta dirección ha establecido, implementado y mantiene una política de calidad que incluya un compromiso de mejora continua del SGC</i>	10.00	10
5.2.2	Comunicación de la política de calidad		
5.2.2	<i>La política de calidad está disponible y se mantiene como información documentada</i>	20.00	20
5.2.2	<i>La política de calidad ha sido comunicada, entendida y aplicada dentro de MAILEX S.A de C. V</i>	20.00	20
5.2.2	<i>La política de calidad está disponible para las partes interesadas, pertinentes, según corresponda</i>	20.00	20
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en MAILEX S.A de C. V		
5.3	<i>La alta dirección se ha asegurado que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignan, se comunican y se entienden en MAILEX S.A de C.V.</i>	20.00	20

5.3	La alta dirección ha asignado responsables y autoridades para asegurarse de que el SGC es conforme con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015	10.00	10
5.3	La alta dirección se ha asegurado de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas	10.00	10
5.3	La alta dirección ha asignado responsables y autoridad para ser informada sobre el desempeño del SGC	10.00	10
5.3	La alta dirección se ha asegurado de que se promueva el enfoque al cliente en toda MAILEX S.A de C.V.	10.00	10
5.3	La alta dirección se ha asegurado de que la integridad del SGC se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el SGC	10.00	10

Requisitos		NOTA	Evaluación
		10.00	
6.0 PLANIFICACIÓN			
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades		
6.1.1	MAILEX S.A de C.V ha considerado los literales 4.1 y 4.2 para determinar riesgos y oportunidades a fin de asegurar que el SGC logre los resultados previstos	10.00	10
6.1.1	MAILEX S.A de C.V ha considerado los literales 4.1 y 4.2 para determinar riesgos y oportunidades a fin de aumentar los efectos deseables	10.00	10
6.1.1	MAILEX S.A de C.V ha considerado los literales 4.1 y 4.2 para determinar riesgos y oportunidades a fin de reducir efectos no deseados.	10.00	10
6.1.1	MAILEX S.A de C.V ha considerado los literales 4.1 y 4.2 para determinar riesgos y oportunidades a fin de lograr la mejora.	10.00	10
6.1.2	MAILEX S.A de C.V ha planificado acciones para abordar los riesgos y oportunidades	10.00	10
6.1.2	MAILEX S.A de C.V ha planificado la manera de integrar e implementar las acciones en los procesos del SGC 4.4	10.00	10
6.1.2	MAILEX S.A de C.V ha planificado la manera de evaluar la eficacia de estas acciones.	10.00	10
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos		
6.2.1	MAILEX S.A de C.V ha establecido objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el SGC.	10.00	10
6.2.1	MAILEX S.A de C.V mantiene información documentada sobre objetivos de calidad.	10.00	10
6.2.2	MAILEX S.A de C.V ha determinado que va hacer al planificar los objetivos de calidad.	10.00	10
6.2.2	MAILEX S.A de C.V ha determinado que recursos requerirá al planificar los objetivos de calidad.	10.00	10
6.2.2	MAILEX S.A de C.V ha determinado quien será responsable al planificar los objetivos de calidad.	10.00	10
6.2.2	MAILEX S.A de C.V ha determinado cuando se finalizará al planificar los objetivos de calidad.	10.00	10
6.2.2	MAILEX S.A de C.V ha determinado como se evaluarán los resultados al planificar los objetivos de calidad.	10.00	10
	Planificación de los cambios		
6.2.2	Al planificar los cambios, MAILEX S.A de C.V ha considerado el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales.	10.00	10
6.2.2	Al planificar los cambios, MAILEX S.A de C.V ha considerado la integridad del SGC	10.00	10
6.2.2	Al planificar los cambios, MAILEX S.A de C.V ha considerado la disponibilidad de recursos.	10.00	10
6.3	Al planificar los cambios, MAILEX S.A de C.V ha considerado la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.	10.00	10

Requisitos		NOTA	Evaluación
		12.16	
7.0 APOYO			
7.1	Recursos		
7.1.1	Generalidades		
7.1.1	MAILEX S.A de C.V ha determinado y proporcionado recursos necesarios, para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC.	20.00	20
7.1.1	MAILEX S.A de C.V ha considerado las capacidades y limitaciones de los recursos internos existente.	10.00	10
7.1.1	MAILEX S.A de C.V ha considerado lo que necesita obtener, de los proveedores externos.	20.00	20
7.1.2	Personas		
7.1.2	MAILEX S.A de C.V ha determinado y proporcionado las personas necesarias para la implementación eficaz de su SGC, operación y sus procesos.	20.00	20
7.1.3	Infraestructura		
7.1.3	MAILEX S.A de C.V ha determinado, proporcionado y mantenido la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.	20.00	20
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos		
7.1.4	MAILEX S.A de C.V ha determinado y proporcionado el ambiente necesario para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.	10.00	10
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición		
7.1.5.1	MAILEX S.A de C.V ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.	20.00	20
7.1.5.1	MAILEX S.A de C.V se ha asegurado que los recursos proporcionados son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas.	20.00	20
7.1.5.1	MAILEX S.A de C.V se ha asegurado que los recursos proporcionados se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para sus propósitos.	10.00	10
7.1.5.1	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.	10.00	10
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones		
7.1.5.2	El equipo de medición debe calibrarse o verificarse o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización.	10.00	10
7.1.5.2	Cuando no existan patrones debe conservarse como información documentada, la base utilizada para la calibración o la verificación.	10.00	10
7.1.5.2	El equipo de medición debe identificarse para determinar su estado	10.00	10
7.1.5.2	El equipo de medición debe protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudiera invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de medición.	10.00	10
7.1.5.2	MAILEX S.A de C.V ha determinado si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada, de manera adversa, cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.	10.00	10
7.1.6	Conocimiento de MAILEX S.A de C. V		
7.1.6	MAILEX S.A de C.V ha determinado los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.	20.00	20
7.1.6	Con las tendencias cambiantes debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales y a las actualizaciones requeridas.	10.00	10
7.2	Competencia		
7.2	MAILEX S.A de C.V ha determinado las competencias necesarias de las personas que realizan, bajo su control un trabajo que afecta el desempeño y eficacia del SGC.	10.00	10

7.2	MAILEX S.A de C.V se asegura que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiada.	10.00	10
7.2	MAILEX S.A de C.V toma acciones cuando sea aplicable, para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.	10.00	10
7.2	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.	10.00	10
7.3	Toma de Conciencia		
7.3	MAILEX S.A de C.V se asegura que las personas que realizan el trabajo bajo el control de MAILEX S.A de C.V toman conciencia de la política de la calidad.	10.00	10
7.3	MAILEX S.A de C.V se asegura que las personas que realizan el trabajo bajo control de MAILEX S.A de C.V toman conciencia de los objetivos de la calidad pertinentes.	10.00	10
7.3	MAILEX S.A de C.V se asegura que las personas de MAILEX S.A de C.V toman conciencia de su contribución a la eficacia del SGC, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.	10.00	10
7.3	MAILEX S.A de C.V se asegura que las personas de MAILEX S.A de C.V toman conciencia de las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC.	10.00	10
7.4	Comunicación		
7.4	MAILEX S.A de C.V ha determinado las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC que incluyan, que comunicar, cuando, a quien, como y quien comunica.	20.00	20
7.5	Información documentada		
7.5.1	Generalidades		
7.5.1	El SGC incluye la información documentada requerida para esta norma internacional.	10.00	10
7.5.1	El SGC incluye la información documentada que MAILEX S.A de C.V determina como necesaria para la eficacia del SGC.	10.00	10
7.5.2	Creación y actualización		
7.5.2	Al crear y actualizar la información documentada, MAILEX S.A de C.V se asegura de la identificación, descripción, el formato, la revisión y la aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.	10.00	10
7.5.3	Control de la información documentada		
7.5.3.1	La información documentada se controla para asegurar que está disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite.	10.00	10
7.5.3.1	La información documentada se controla para asegurar que está protegida adecuadamente.	10.00	10
7.5.3.2	Para el control de la información documentada MAILEX S.A de C.V aborda actividades para su distribución, acceso, recuperación y uso.	10.00	10
7.5.3.2	Para el control de la información documentada MAILEX S.A de C.V aborda actividades para su almacenamiento, preservación, incluida la preservación de la legibilidad	10.00	10
7.5.3.2	Para el control de la información Documentada MAILEX S.A de C.V aborda actividades para el control de cambios.	10.00	10
7.5.3.2	Para el control de la información documentada MAILEX S.A de C.V aborda actividades para la conservación y disposición.	10.00	10
7.5.3.2	MAILEX S.A de C.V ha identificado y controlado según sea apropiado, la información de origen externo que determine necesaria para la planificación y operación del SGC.	10.00	10
7.5.3.2	MAILEX S.A de C.V Debe proteger contra modificaciones la información documentada conservada como evidencia de la conformidad.	10.00	10

Requisitos		NOTA	Evaluación
		11.33	
8.0 OPERACIÓN			
8.1	Planificación y control operacional		
8.1	MAILEX S.A de C.V ha planificado, implementado y controlado la determinación de los requisitos para los productos y servicios	10.00	10
8.1	MAILEX S.A de C.V ha planificado e implementado criterios para: procesos y aceptación de los productos y servicios.	10.00	10
8.1	MAILEX S.A de C.V ha determinado los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios.	10.00	10
8.1	MAILEX S.A de C.V ha implementado controles de los procesos de acuerdo con los criterios.	20.00	20
8.1	MAILEX S.A de C.V posee salidas de planificación adecuadas para las operaciones de la organización.	10.00	10
8.1	MAILEX S.A de C.V determina, mantiene y conserva la información documentada.	20.00	20
8.1	MAILEX S.A de C.V controla los cambios planificados, y revisa las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.	10.00	10
8.1	MAILEX S.A de C.V se asegura de que los procesos contratados externamente están controlados.	10.00	10
8.2	Requisitos para los productos y servicios		
8.2.1	Comunicación de clientes		
8.2.1	MAILEX S.A de C.V proporciona a los clientes la información relativa a los productos y servicios.	10.00	10
8.2.1	MAILEX S.A de C.V trata las consultas, los tratados o los pedidos, incluyendo los cambios.	10.00	10
8.2.1	MAILEX S.A de C.V obtiene retroalimentación de los clientes relativa a los productos	10.00	10
8.2.1	MAILEX S.A de C.V manipula o controla la propiedad del cliente	10.00	10
8.2.1	MAILEX S.A de C.V establece los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.	10.00	10
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios		
8.2.2	MAILEX S.A de C.V asegura los requisitos para los productos y servicios.	10.00	10
8.2.2	MAILEX S.A de C.V asegura cualquier requisito legal y reglamentario aplicable.	10.00	10
8.2.2	MAILEX S.A de C.V se asegura de aquellos requisitos considerados necesarios por MAILEX S.A de C.V.	10.00	10
8.2.3	Revisión de los requisitos para los productos y servicios		
8.2.3.1	MAILEX S.A de C.V se asegura de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.	10.00	10
8.2.3.1	MAILEX S.A de C.V lleva a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente.	10.00	10
8.2.3.1	MAILEX S.A de C.V se asegura de los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y los posteriores a la misma.	10.00	10
8.2.3.1	MAILEX S.A de C.V se asegura de los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido.	10.00	10
8.2.3.1	MAILEX S.A de C.V se asegura de requisitos especificados por MAILEX S.A de C.V.	10.00	10
8.2.3.1	MAILEX S.A de C.V se asegura de los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios.	10.00	10
8.2.3.1	MAILEX S.A de C.V se asegura de las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	10.00	10
8.2.3.1	MAILEX S. A de C.V confirma los requisitos del cliente, antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos	10.00	10
8.2.3.2	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada, cuando sea aplicable a resultados de la revisión.	10.00	10
8.2.3.2	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada, cuando sea aplicable a cualquier requisito nuevo para los productos y servicios	10.00	10

8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios		
8.2.4	MAILEX S.A de C.V se asegura de qué, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente es modificada, y de que las personas pertinentes son conscientes de los requisitos modificados.	10.00	10
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	N/A	
8.3.1	Generalidades		
8.3.1	MAILEX S.A de C.V establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.	N/A	
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo		
8.3.2	MAILEX S.A de C.V considera la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo.	N/A	
8.3.2	MAILEX S.A de C.V considera las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables	N/A	
8.3.2	MAILEX S.A de C.V considera las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo.	N/A	
8.3.2	MAILEX S.A de C.V considera las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo.	N/A	
8.3.2	MAILEX S.A de C.V considera las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios.	N/A	
8.3.2	MAILEX S.A de C.V considera necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo.	N/A	
8.3.2	MAILEX S.A de C.V considera necesidad de la participación de los clientes y usuarios en el proceso y desarrollo.	N/A	
8.3.2	MAILEX S.A de C.V considera los requisitos para la posterior provisión de los productos y servicios.	N/A	
8.3.2	MAILEX S.A de C.V considera el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes.	N/A	
8.3.2	MAILEX S.A de C.V considera la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido con los requisitos del diseño y desarrollo.	N/A	
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo		
8.3.3	MAILEX S.A de C.V determina los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar.	N/A	
8.3.3	MAILEX S.A de C.V determina requisitos funcionales y desempeño en el desarrollo y diseño	N/A	
8.3.3	MAILEX S.A de C.V determina la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo.		
8.3.3	MAILEX S.A de C.V considera los requisitos legales y reglamentarios para el diseño y desarrollo de los productos y servicios.	N/A	
8.3.3	MAILEX S.A de C.V considera las normas y códigos de prácticas que MAILEX S.A de C.V se ha comprometido a implementar.	N/A	
8.3.3	MAILEX S.A de C.V considera las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.	N/A	
8.3.3	MAILEX S.A de C.V considera la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.	N/A	
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo		
8.3.4	MAILEX S.A de C.V aplica controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse que se definen los resultados a lograr.	N/A	
8.3.4	MAILEX S.A de C.V aplica controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.	N/A	
8.3.4	MAILEX S.A de C.V realiza revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.	N/A	
8.3.4	MAILEX S.A de C.V realiza actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de las entradas.	N/A	
8.3.4	MAILEX S.A de C.V realiza actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto.	N/A	

8.3.4	MAILEX S.A de C.V toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación.	N/A	
8.3.4	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada de estas actividades.	N/A	
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo		
8.3.5	MAILEX S.A de C.V se asegura de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de entrada.	N/A	
8.3.5	MAILEX S.A de C.V se asegura de que las salidas del diseño y desarrollo son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios.	N/A	
8.3.5	MAILEX S.A de C.V se asegura de que las salidas del diseño y desarrollo incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación.	N/A	
8.3.5	MAILEX S.A de C.V se asegura de que las salidas del diseño y desarrollo, especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.	N/A	
8.3.5	MAILEX S.A de C.V conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.	N/A	
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo		
8.3.6	MAILEX S.A de C.V identifica, revisa y controla los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos	N/A	
8.3.6	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo.	N/A	
8.3.6	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada sobre los resultados de las revisiones.	N/A	
8.3.6	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada sobre la autorización de los cambios.	N/A	
8.3.6	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada sobre las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.	N/A	
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.		
8.4.1	Generalidades		
8.4.1	MAILEX S.A de C.V se asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos	10.00	10
8.4.1	MAILEX S.A de C.V determina los controles a aplicar, a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de MAILEX S.A de C.V.	10.00	10
8.4.1	MAILEX S.A de C.V determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de MAILEX S.A de C.V.	10.00	10
8.4.1	MAILEX S.A de C.V determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de MAILEX S.A de C.V.	10.00	10
8.4.1	MAILEX S.A de C.V determina y aplica criterios de evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.	10.00	10
8.4.1	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada de estas actividades y cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.	10.00	10
8.4.2	Tipo y alcance del control		
8.4.2	MAILEX S.A de C.V se asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afecten de manera adversa a la capacidad de MAILEX S.A de C.V de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.	10.00	10
8.4.2	MAILEX S.A de C.V se asegura de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.	10.00	10
8.4.2	MAILEX S.A de C.V ha definido los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretenden aplicar a las salidas resultantes.	10.00	10

8.4.2	MAILEX S.A de C.V tiene en consideración el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de MAILEX S.A de C.V de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.	10.00	10
8.4.2	MAILEX S.A de C.V considera la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo.	10.00	10
8.4.2	MAILEX S.A de C.V determina la verificación u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios, suministrados externamente cumplen con los requisitos.	10.00	10
8.4.3	Información para los proveedores externos		
8.4.3	MAILEX S.A de C.V se asegura de las adecuaciones de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.	10.00	10
8.4.3	MAILEX S.A de C.V comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios a proporcionar.	10.00	10
8.4.3	MAILEX S.A de C.V comunica a los proveedores externos sus requisitos para la aprobación de productos y servicios	10.00	10
8.4.3	MAILEX S.A de C.V comunica a los proveedores externos sus requisitos para aprobación de métodos, procesos y equipos.	10.00	10
8.4.3	MAILEX S.A de C.V comunica los proveedores externos sus requisitos para aprobación de liberación de productos y servicios.	10.00	10
8.4.3	MAILEX S.A de C.V comunica a los proveedores externos sus requisitos para la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida.	10.00	10
8.4.3	MAILEX S.A de C.V comunica a los proveedores externos sus requisitos para proporcionar interacciones del proveedor externo con MAILEX S.A de C.V.	20.00	20
8.4.3	MAILEX S.A de C.V comunica a los proveedores externos sus requisitos para proporcionar control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de MAILEX S.A de C.V.	10.00	10
8.4.3	MAILEX S.A de C.V comunica a los proveedores externos sus requisitos para proporcionar actividades de verificación o validación que MAILEX S.A de C.V, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.	10.00	10
8.5	Producción y provisión del servicio		
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio		
8.5.1	MAILEX S.A de C.V implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas que incluyan, la disponibilidad de información documentada que defina las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.	20.00	20
8.5.1	MAILEX S.A de C.V implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas que incluyan, la disponibilidad de información documentada que defina los resultados a alcanzar.	20.00	20
8.5.1	MAILEX S.A de C.V implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas que incluyan, la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados.	10.00	10
8.5.1	MAILEX S.A de C.V implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas que incluyan, la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplan los criterios, para el control de los procesos o salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios.	10.00	10
8.5.1	MAILEX S.A de C.V implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas que incluyan, el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.	10.00	10
8.5.1	MAILEX S.A de C.V implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas que incluyan, la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida.	10.00	10
8.5.1	MAILEX S.A de C.V implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas que incluyan, la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.	10.00	10

8.5.1	MAILEX S.A de C.V implementa la producción y previsión del servicio bajo condiciones controladas que incluyan, la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.	10.00	10
8.5.1	MAILEX S.A de C.V implementa la producción y previsión del servicio bajo condiciones controladas que incluyan, la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	20.00	20
8.5.2	Identificación y trazabilidad		
8.5.2	MAILEX S.A de C.V utiliza los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios	10.00	10
8.5.2	MAILEX S.A de C.V identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación de servicio.	10.00	10
8.5.2	MAILEX S.A de C.V controla la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito	20.00	20
8.5.2	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.	10.00	10
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos		
8.5.3	MAILEX S.A de C.V cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras este bajo control de MAILEX S.A de C.V o esté siendo utilizada por la misma.	20.00	20
8.5.3	MAILEX S.A de C.V identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.	20.00	20
8.5.3	MAILEX S.A de C.V informa al proveedor externo o al cliente, cuando sus propiedades se pierdan, deterioren, o de algún modo se considere inadecuada para su uso.	10.00	10
8.5.4	Preservación		
8.5.4	MAILEX S.A de C.V preserva las salidas durante la producción y presentación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad de los requisitos.	10.00	10
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega		
8.5.5	MAILEX S.A de C.V cumple los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociada a productos y servicios.	10.00	10
8.5.5	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, MAILEX S.A de C.V considera los requisitos legales y reglamentarios.	10.00	10
8.5.5	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, MAILEX S.A de C.V considera las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.	10.00	10
8.5.5	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, MAILEX S.A de C.V considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.	10.00	10
8.5.5	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, MAILEX S.A de C.V considera los requisitos del cliente.	10.00	10
8.5.5	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, MAILEX S.A de C.V considera la retroalimentación del cliente.	10.00	10
8.5.6	Control de Cambios		
8.5.6	MAILEX S.A de C.V revisa y controla los cambios para la producción y la presentación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.	10.00	10
8.5.6	MAILEX S.A de C.V conserva información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios las personas que autorizaran el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.	10.00	10
8.6	Liberación de los productos y servicios		
8.6	MAILEX S.A de C.V debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplan los requisitos de los productos y servicios.	10.00	10
8.6	MAILEX S.A de C.V no debe liberar los productos y servicios, hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.	10.00	10

8.6	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicio, que incluya evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	10.00	10
8.6	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios, que incluya trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.	10.00	10
8.7	Control de las salidas no conformes		
8.7.1	MAILEX S.A de C.V se asegura de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos, sean identificadas y controladas, para prevenir su uso o entrega no intencionada.	20.00	20
8.7.1	MAILEX S.A de C.V toma las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios	20.00	20
8.7.1	MAILEX S.A de C.V toma las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y aplicar, a productos y servicios no conformes detectados después de la entregada estos, durante o después de la provisión de los servicios.	10.00	10
8.7.1	MAILEX S.A de C.V trata las salidas no conformes de una o más de la siguiente manera: corrección.	10.00	10
8.7.1	MAILEX S.A de C.V trata las salidas no conformes de una o más de la siguiente manera: separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios.	20.00	20
8.7.1	MAILEX S.A de C.V trata las salidas no conformes de una o más de la siguiente manera: información del cliente.	20.00	20
8.7.1	MAILEX S.A de C.V trata las salidas no conformes de una o más de la siguiente manera: obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.	10.00	10
8.7.1	MAILEX S.A de C.V verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.	10.00	10
8.7.2	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada que describa la no conformidad	10.00	10
8.7.2	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada que describa las acciones tomadas.	10.00	10
8.7.2	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada que describa todas las concesiones obtenidas.	10.00	10
8.7.2	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada que identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.	10.00	10

Requisitos		NOTA	Evaluación
		10.42	
9.0 Evaluación del desempeño			
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación		
9.1.1	Generalidades		
9.1.1	MAILEX S.A de C.V ha determinado que necesita seguimiento y medición	10.00	10
9.1.1	MAILEX S.A de C.V ha determinado los métodos de seguimiento, medición análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados validos	10.00	10
9.1.1	MAILEX S.A de C.V ha determinado cuando se deben llevar a cabo el seguimiento y medición	10.00	10
9.1.1	MAILEX S.A de C.V ha determinado cuando se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición	10.00	10
9.1.1	MAILEX S.A de C.V evalúa el desempeño y la eficacia del SGC	10.00	10
9.1.1	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada apropiada como evidencia de los resultados	10.00	10
9.1.2	Satisfacción del cliente		
9.1.2	MAILEX S.A de C.V realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas	10.00	10
9.1.2	MAILEX S.A de C.V ha determinado los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.	10.00	10
9.1.3	Análisis y evaluación		
9.1.3	MAILEX S.A de C.V analiza y evalúa los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y medición	10.00	10
9.2	Auditoría interna		
9.2.1	MAILEX S.A de C.V lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el SGC es conforme en los requisitos propios de MAILEX S.A de C.V para su SGC y si es conforme con los requisitos de la Norma internacional y los requisitos sede MAILEX S.A de C. V	10.00	10
9.2.2	MAILEX S.A de C.V planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afectan a MAILEX S.A de C.V y los resultados de las auditorías previas	10.00	10
9.2.2	MAILEX S.A de C.V ha definido los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría	10.00	10
9.2.2	MAILEX S.A de C.V ha seleccionado los auditores para llevar a cabo auditorías y para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría	10.00	10
9.2.2	MAILEX S.A de C.V se asegura de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente	10.00	10
9.2.2	MAILEX S.A de C.V realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada	10.00	10
9.2.2	MAILEX S.A de C.V conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías	10.00	10
9.3	Revisión por la dirección		
9.3.1	Generalidades		
9.3.1	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia, y alineación continua con la dirección estratégica de la organización.	10.00	10
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección		
9.3.2	La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo las acciones de las revisiones por la dirección previas	10.00	10
9.3.2	La revisión por la dirección considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC	10.00	10

9.3.2	La revisión por la dirección considera la información sobre el desempeño y eficacia del SGC incluidas las tendencias relativas a: satisfacción del cliente, grado de logro de los objetivos, desempeño de procesos, no conformidades y acciones correctivas, resultados de seguimiento y medición, resultados de auditorías y desempeño de proveedores.	10.00	10
9.3.2	La revisión por la dirección considera la adecuación de los recursos	10.00	10
9.3.2	La revisión por la dirección considera la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades	10.00	10
9.3.2	La revisión por la dirección considera las oportunidades de mejora	20.00	20
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección		
9.3.3	MAILEX S.A de C.V conserva la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección	10.00	10

Requisitos		NOTA	Evaluación
		11.67	
10.0 MEJORA			
10.1	Generalidades		
10.1	MAILEX S.A de C.V determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción de este.	10.00	10
10.1	MAILEX S.A de C.V mejora los productos y servicios para cumplir los requisitos y considerar las necesidades y expectativas futuras.	10.00	10
10.1	MAILEX S.A de C.V corrige, previene y reduce los efectos no deseados.	10.00	10
10.1	MAILEX S.A de C.V mejora el desempeño y la eficacia del SGC.	10.00	10
10.2	No conformidad y acción correctiva		
10.2.1	Cuando ocurre un no conformidad o queja, MAILEX S.A de C.V toma acciones para controlarla y corregirla, y hacer frente a las consecuencias.	20.00	20
10.2.1	Cuando ocurre una no conformidad o queja, MAILEX S.A de C.V evalúa acciones para eliminar las causas con el fin de que no vuelva a ocurrir nunca.	10.00	10
10.2.1	Cuando ocurre una no conformidad o queja, MAILEX S.A de C.V implementa cualquier acción necesaria y revisa la eficacia.	10.00	10
10.2.1	Cuando ocurre una no conformidad o queja, MAILEX S.A de C.V actualiza los riesgos y oportunidades planificados y hace cambios en el SGC.	10.00	10
10.2.2	MAILEX S.A de C.V conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente.	10.00	10
10.2.2	MAILEX S.A de C.V conserva información documentada como evidencia de cualquier acción correctiva.	10.00	10
10.3	Mejora continua		
10.3	MAILEX S.A de C.V mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.	10.00	10
10.3	MAILEX S.A de C.V considera los resultados del análisis y evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.	20.00	20

Anexo 5. Resultados globales y por requisito del cuestionario de la Norma Internacional ISO 9001:2015

TABLA DE RESULTADO DE DATOS DIAGNÓSTICO NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2015 MAILEX S.A. DE C.V.

Apartado	REQUISITOS	LOGROS		BRECHA
		AVANCE	META	
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	12.50	100	87.50
5	LIDERAZGO	15.36	100	84.64
6	PLANIFICACIÓN	10.00	100	90.00
7	APOYO	12.16	100	87.84
8	OPERACIÓN	11.33	100	88.67
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	10.42	100	89.58
10	MEJORA CONTINUA	11.67	100	88.33
	CUMPLIMIENTO	11.92	100.00	88.08
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	AVANCE	META	BRECHA
4.1	Comprensión de MAILEX S.A de C. V.	10.00	100	90.00
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	16.67	100	83.33
4.3	Determinación del alcance del SGC	11.43	100	88.57
4.4	SGC y sus Procesos	12.50	100	87.50
	cumplimiento	12.50		
5	LIDERAZGO	AVANCE	META	BRECHA
5.1	Liderazgo y compromiso	16.00	100	84.00
5.2	Política	17.14	100	82.86
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en MAILEX S.A de C. V	11.67	100	88.33
	cumplimiento	15.36		
6	PLANIFICACIÓN	AVANCE	META	BRECHA
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	10.00	100	90.00
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	10.00	100	90.00
6.3	Planificación de los cambios	10.00	100	90.00
	cumplimiento	10.00		
7	APOYO	AVANCE	META	BRECHA
7.1	Recursos	14.12	100	85.88
7.2	Competencia	10.00	100	90.00
7.3	Toma de conciencia	10.00	100	90.00
7.4	Comunicación	20.00	100	80.00
7.5	Información documentada	10.00	100	90.00
	cumplimiento	12.16		
8	OPERACIÓN	AVANCE	META	BRECHA
8.1	Planificación y control operacional	12.5	100	87.50
8.2	Requisitos para los productos y servicios	10.00	100	90.00
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios		0	N/A
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	10.48	100	89.52
8.5	Producción y provisión del servicio	12.40	100	87.60
8.6	Liberación de los productos y servicios	10.00	100	90.00
8.7	Control de las salidas no conformes	13.33	100	86.67
	Cumplimiento	11.33		

9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	AVANCE	META	BRECHA
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	10.00	100	90.00
9.2	Auditoría interna	10.00	100	90.00
9.3	Revisión por la dirección	11.25	100	88.75
	cumplimiento	10.42		
10	MEJORA CONTINUA	AVANCE	META	BRECHA
10.1	Generalidades	10.00	100	90.00
10.2	No conformidad y acción correctiva	11.67	100	88.33
10.3	Mejora continua	15.00	100	85.00
	cumplimiento	11.67		

Anexo 6. Encuesta de satisfacción de los clientes de MAILEX S.A de C.V.



Encuesta de satisfacción del Cliente *¡Su opinión es muy importante para nosotros!!*

Objetivo:

Conocer la percepción de los clientes, respecto al servicio que es contratado en MAILEX S.A de C.V a fin de contribuir con el diagnóstico de calidad de la organización.

ITEMS	Código: FO-PRO-SCL-1	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Al ser atendido por el personal de MAILEX, fue con amabilidad.						
MAILEX se preocupa de sus intereses como cliente.						
MAILEX se preocupa por conocer sus necesidades como cliente.						
Uno de los aspectos más importantes en la atención que MAILEX le ofrece es el servicio personalizado.						
Considera que los horarios de atención son convenientes para sentirse atendido adecuadamente.						
Al tener una duda, el personal de MAILEX se toma el tiempo necesario para atenderlo.						
Considera que las respuestas que recibe del personal de MAILEX son convincentes.						
Cuando usted solicita algún cambio o modificación en su envío es atendido oportunamente por el personal de MAILEX.						
Al consultar con el personal de MAILEX, por teléfono es atendido de manera oportuna.						
MAILEX les ofrece información oportuna y adecuada respecto a sus necesidades.						
Cuando tiene un problema en su servicio, tiene la impresión que la empresa tiene un sincero deseo en resolverlo.						
MAILEX desempeña bien su trabajo desde la primera.						
El personal de MAILEX cumple con el tiempo prometido para atender sus solicitudes y entregas.						
MAILEX se preocupa por minimizar los errores en la documentación que le envía y recibe de usted.						
A partir de su experiencia en MAILEX recomendaría su servicio a conocidos y/o empresas.						
La experiencia del personal del MAILEX, le generan confianza.						
Los empleados de MAILEX le generan confianza para realizar envíos de documentos.						
Cuando se comunica con el personal de MAILEX tiene la seguridad que aclararán sus dudas.						
MAILEX cuenta con el equipo tecnológico necesario para brindar sus servicios.						
La ubicación de la empresa es accesible.						
Las instalaciones físicas son atractivas al giro del negocio.						
Los empleados de la empresa tienen buena presentación.						
La documentación es presentada de forma limpia y ordenada.						
La flota de vehículos es atractiva y moderna.						
TOTAL						

La información que usted aporte es muy valiosa y de entera confidencialidad, siéntase en la confianza de responder de la forma más honesta posible.

En las siguientes afirmaciones responda según su experiencia y grado de satisfacción al ser atendido por nosotros

1=muy en desacuerdo; 2=algo en desacuerdo; 3= ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 =algo de acuerdo; 5 = muy de acuerdo

Anexo 7. Resultados de encuesta de satisfacción de los clientes de MAILEX S.A de C.V.

ITEM EVALUADO (PREGUNTA)		CALIFICACIÓN				
		1 = 0%	2 = 25%	3= 50%	4 = 75%	5= 100%
EMPATÍA						
1	Al ser atendido por el personal de MAILEX, fue con amabilidad.			2	14	24
2	MAILEX se preocupa de sus intereses como cliente.			8	25	7
3	MAILEX se preocupa por conocer sus necesidades como cliente.		1	11	24	4
4	Uno de los aspectos más importantes en la atención que MAILEX le ofrece es el servicio personalizado.			7	27	6
5	Considera que los horarios de atención son convenientes para sentirse atendido adecuadamente.			2	32	6
TOTALS DE RESPUESTAS		0	1	30	122	47
TOTAL, PONDERADO		0	0.25	15	91.5	47
SENSIBILIDAD						
6	Al tener una duda, el personal de MAILEX se toma el tiempo necesario para atenderlo.			9	27	4
7	Considera que las respuestas que recibe del personal de MAILEX son convincentes.			8	27	5
8	Cuando usted solicita algún cambio o modificación en su envío, es atendido oportunamente por el personal de MAILEX.			12	25	3
9	Al consultar con el personal de MAILEX por teléfono, es atendido de manera oportuna.		2	13	22	3
10	MAILEX les ofrece información oportuna y adecuada respecto a sus necesidades.			12	25	3
11	Cuando tiene un problema en su servicio, tiene la impresión que la empresa, tiene un sincero deseo en resolverlo.			10	27	3
TOTALS DE RESPUESTAS		0	2	64	153	21
TOTAL, PONDERADO		0	0.5	32	114.75	21
FIABILIDAD						
12	MAILEX desempeña bien su trabajo desde la primera.			12	25	3
13	El personal de MAILEX cumple con el tiempo prometido para atender sus solicitudes y entregas.		7	11	19	3
14	MAILEX se preocupa por minimizar los errores en la documentación que le envía y recibe de usted.		2	16	19	3
15	A partir de su experiencia en MAILEX recomendaría su servicio a conocidos y/o empresas..			5	31	4
TOTALS DE RESPUESTAS		0	9	44	94	13
TOTAL, PONDERADO		0	2.25	22	70.5	13

SEGURIDAD						
16	La experiencia del personal de MAILEX Le generan confianza.			2	33	5
17	Los empleados de MAILEX le generan confianza para realizar envíos de documentos.			6	30	4
18	Cuando se comunica con el personal de MAILEX tiene la seguridad que aclararan sus dudas.		1	6	30	3
TOTALES DE RESPUESTAS		0	1	14	93	12
TOTAL, PONDERADO		0	0.25	7	69.75	12
ELEMENTOS TANGIBLES						
19	MAILEX cuenta con el equipo tecnológico necesario para brindar sus servicios.		2	5	27	6
20	La ubicación de la empresa es accesible.			1	16	23
21	Las instalaciones físicas son atractivas al giro del negocio.		1	5	24	10
22	Los empleados de la empresa tienen buena presentación.			11	25	4
23	La documentación es presentada de forma limpia y ordenada.			10	26	4
24	La flota de vehículos es atractiva y moderna.	1	5	13	18	3
TOTALES DE RESPUESTAS		1	8	45	136	50
TOTAL, PONDERADO		0	2	22.5	102	50

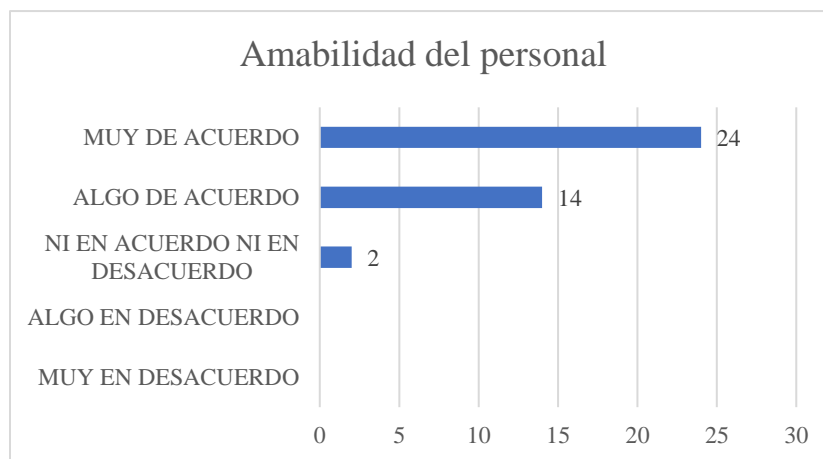
Anexo 8. Resultados encuesta de satisfacción por pregunta.

Después de llevar a cabo la encuesta de satisfacción de los clientes de MAILEX S.A de C.V, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Al ser atendido por el personal de MAILEX S.A de C.V, fue con amabilidad.
 1. Muy en desacuerdo
 2. Algo en desacuerdo
 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 4. Algo de acuerdo
 5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes, respecto a la amabilidad del personal de la organización.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto a la amabilidad del personal



Análisis:

El 60% de los clientes opinan que están muy de acuerdo con la amabilidad del personal de MAILEX S.A de C.V, un 35% consideran que están algo de acuerdo y un 5% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

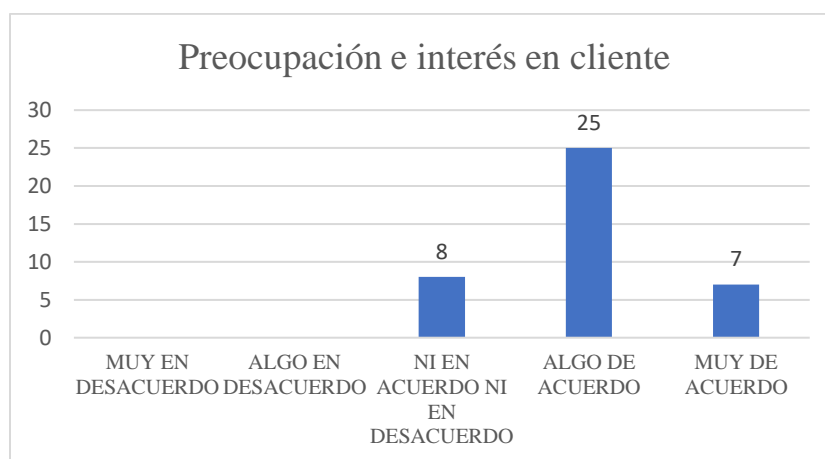
En base a los resultados obtenidos de la pregunta 1, la amabilidad representa una fortaleza de la organización. La amabilidad del personal es bien recibida por los clientes.

2. MAILEX S.A de C.V se preocupa de sus intereses como cliente.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la percepción de los encuestados, respecto al interés de la empresa para con sus intereses como clientes.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto al interés de la empresa por sus intereses



Análisis:

El 62.5% están algo de acuerdo respecto a la preocupación de la empresa sobre los intereses de los clientes, un 20% ni en acuerdo ni en desacuerdo y un 17.5% están muy de acuerdo.

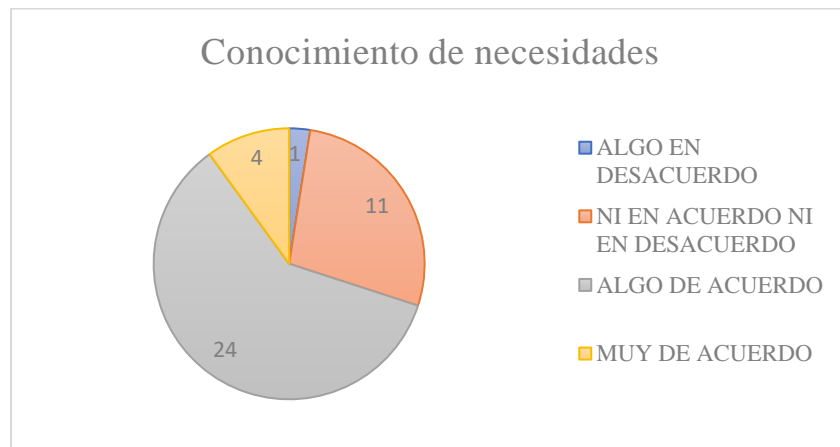
Los resultados obtenidos de la encuesta, muestran que la mayoría de los clientes encuestados sugieren estar solo algo de acuerdo con la preocupación de la empresa frente a sus intereses. Esto puede llegar a ser un problema para la organización.

3. MAILEX S.A de C.V se preocupa por conocer sus necesidades como cliente.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes, acerca del desempeño de la organización por conocer sus necesidades.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto al desempeño de la organización por conocer sus necesidades



Análisis:

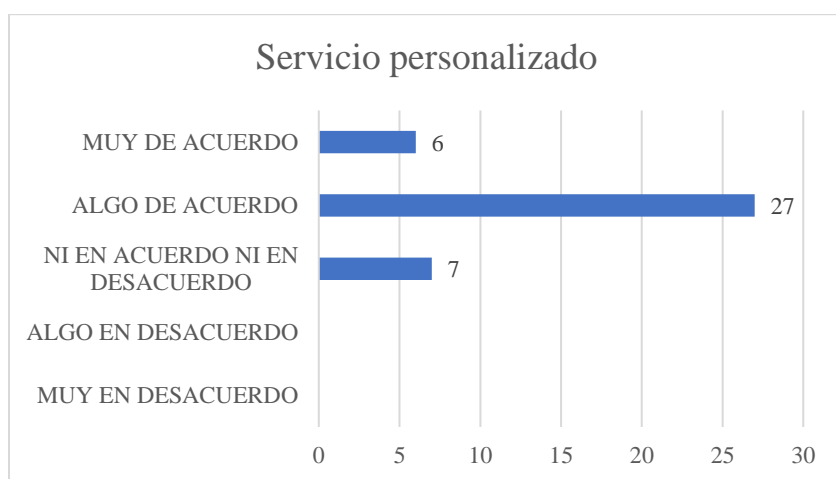
El 60% de los clientes están algo de acuerdo con el interés de la compañía por conocer sus necesidades. Por otra parte, un 27.5% ni en acuerdo ni en desacuerdo, un 10% muy de acuerdo y un 2.5 % algo en desacuerdo.

El buen desempeño de una organización, es resultado del conocimiento pleno de las necesidades de los clientes. El problema en la compañía es que existe margen de mejora, para un aspecto prioritario. Según los resultados, la mayor parte de los clientes encuestados, no están del todo convencidos en cuanto a que tanto conoce la organización sobre sus necesidades, ya que solo están algo de acuerdo.

4. Uno de los aspectos más importantes en la atención que MAILEX S.A de C.V le ofrece es el servicio personalizado.
 1. Muy en desacuerdo
 2. Algo en desacuerdo
 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 4. Algo de acuerdo
 5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes, sobre la personalización del servicio en el envío de documentos.

Gráfico de resultados respecto a la opinión de los clientes, en cuanto a la personalización del servicio



Análisis:

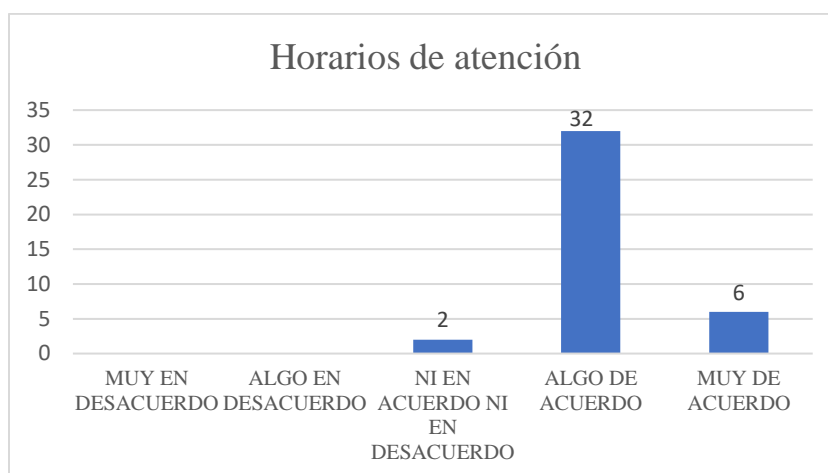
El 67.5% de los clientes están algo de acuerdo con el servicio personalizado, un 17.5% ni en acuerdo ni en desacuerdo y un 15% muy de acuerdo.

La personalización de los servicios son clave para el éxito de una organización que envía documentos al interior del país. Según los resultados obtenidos, los clientes encuestados no están del todo satisfechos, ya que manifiestan en su mayoría, estar solo algo de acuerdo con las opciones existentes de personalizar un contrato de envío de documentos.

5. Considera que los horarios de atención son convenientes para sentirse atendido adecuadamente.
 1. Muy en desacuerdo
 2. Algo en desacuerdo
 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 4. Algo de acuerdo
 5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes, acerca del horario de trabajo de la organización.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto al horario de atención



Análisis:

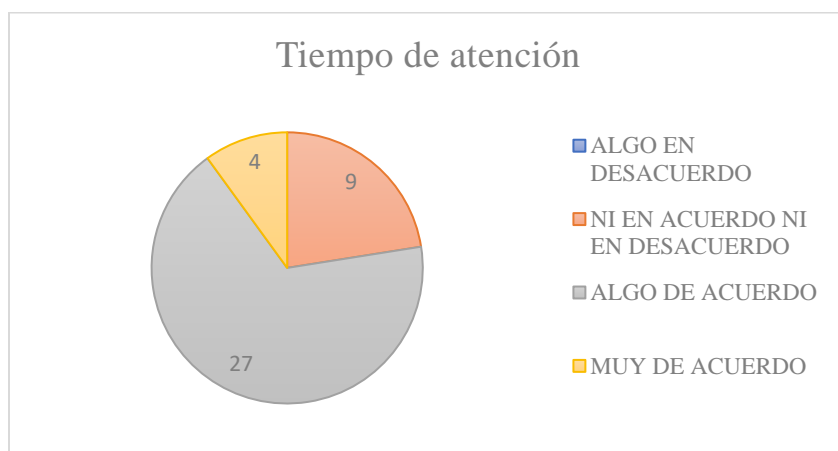
El 80% de los clientes están algo de acuerdo con los horarios de trabajo, un 15% está muy de acuerdo y un 5% ni en acuerdo ni en desacuerdo con la jornada laboral de la organización.

La organización ha tenido una respuesta favorable al estar algo de acuerdo la mayoría de sus clientes. No representa un problema serio, pero que puede mejorar con la participación y escucha de las partes interesadas como sugiere la Norma ISO 9001:2015.

6. Al tener una duda, el personal de MAILEX S.A de C.V se toma el tiempo necesario para atenderlo.
1. Muy en desacuerdo
 2. Algo en desacuerdo
 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 4. Algo de acuerdo
 5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer que piensan los clientes, acerca de la disponibilidad del tiempo que brindan los trabajadores de la empresa. para la atención.

Gráfico de resultados respecto a la opinión de los clientes, en cuanto a la disponibilidad del tiempo para la atención



Análisis:

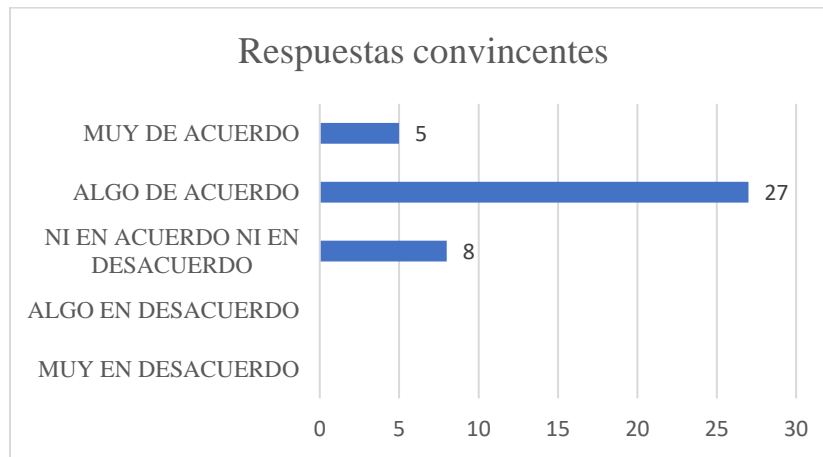
El 67.5% de los clientes, están algo de acuerdo con el tiempo de atención ofrecido por la organización, un 22.5% ni en acuerdo ni en desacuerdo y un 10% muy de acuerdo.

Los resultados obtenidos arrojan que los clientes en su mayoría no están del todo satisfechos y manifiestan solo estar algo de acuerdo con en el tiempo ofrecido para ser atendidos. Es necesario tomar como aspecto de mejora, ofrecer mejores tiempos encaminados a una mayor satisfacción al cliente.

7. Considera que las respuestas que recibe del personal de MAILEX S.A de C.V son convincentes.
1. Muy en desacuerdo
 2. Algo en desacuerdo
 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 4. Algo de acuerdo
 5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes, respecto a lo convincente de las respuestas ofrecidas por el personal.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto a lo convincente de las respuestas por el personal



Análisis:

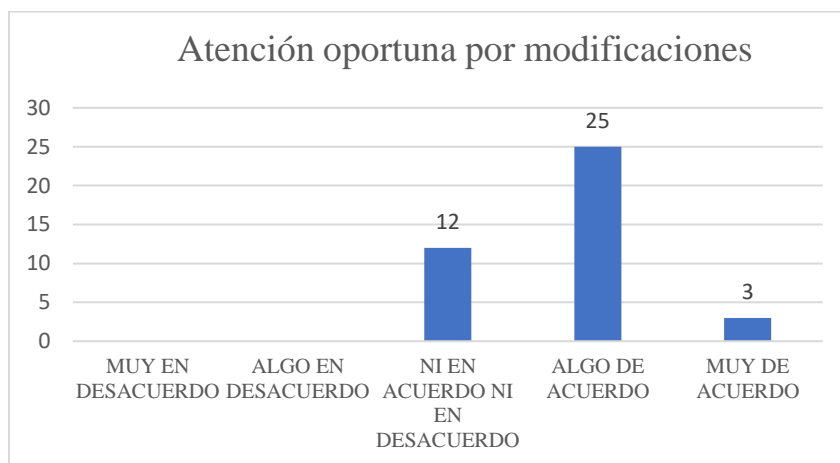
El 67.5% de los clientes están algo de acuerdo con lo convincente de las respuestas al ser atendidos por el personal, un 20% ni en acuerdo ni en desacuerdo y un 12.5% muy de acuerdo.

En base a los resultados existe la posibilidad que los clientes perciban o tengan una sensación de dudas o inseguridad en los empleados al hacer preguntas sobre el servicio que contratan. Es imperativo que se tenga el personal capacitado y en formación continua sobre el servicio que se ofrece, ante este panorama es importante señalar que hay un amplio margen para la mejora.

8. Cuando usted solicita algún cambio o modificación en su envío, es atendido oportunamente por el personal de MAILEX S.A de C.V.
1. Muy en desacuerdo
 2. Algo en desacuerdo
 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 4. Algo de acuerdo
 5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la impresión de los clientes, acerca de atención oportuna por modificaciones o cambios, de parte de los empleados de la organización.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto a la atención por modificaciones o cambios del servicio



Análisis:

El 62.5% de los clientes encuestados están algo de acuerdo con la atención de los empleados cuando hay cambios y/o modificaciones. El 30% ni en acuerdo ni en desacuerdo y 7.5% de los clientes muy de acuerdo.

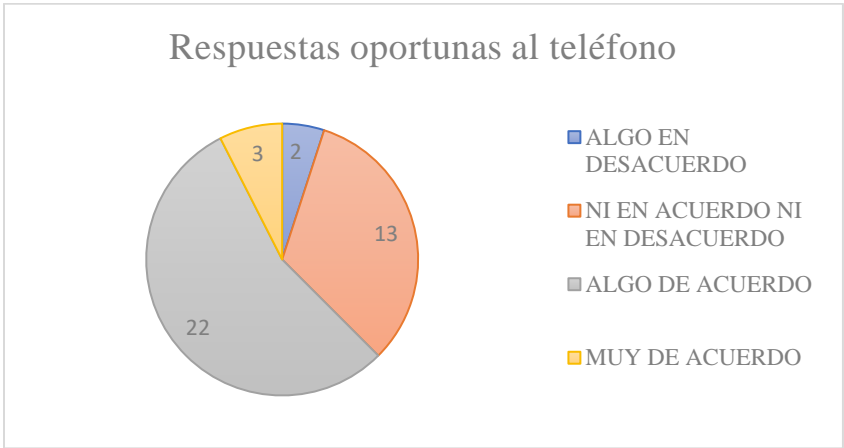
Partiendo de los resultados, los clientes creen estar algo de acuerdo sobre la atención del personal en cuanto a modificaciones. El panorama indica que se deben realizar mejoras en función de una mejor atención, por atender cambios o modificaciones solicitados por clientes, inclusive cambios de último momento.

9. Al consultar con el personal de MAILEX S.A de C.V. por teléfono, es atendido de manera oportuna.

- 1. Muy en desacuerdo
- 2. Algo en desacuerdo
- 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Algo de acuerdo
- 5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes, respecto a lo oportuno de las respuestas por parte del personal, al ser atendidos por teléfono.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto a lo oportuno de las respuestas del personal por teléfono



Análisis:

El 55% de los clientes esta algo de acuerdo con la atención y respuestas recibidas por teléfono de parte de los empleados, un 57.5% ni en acuerdo ni en desacuerdo, un 7.5% muy de acuerdo y un 5% algo en desacuerdo.

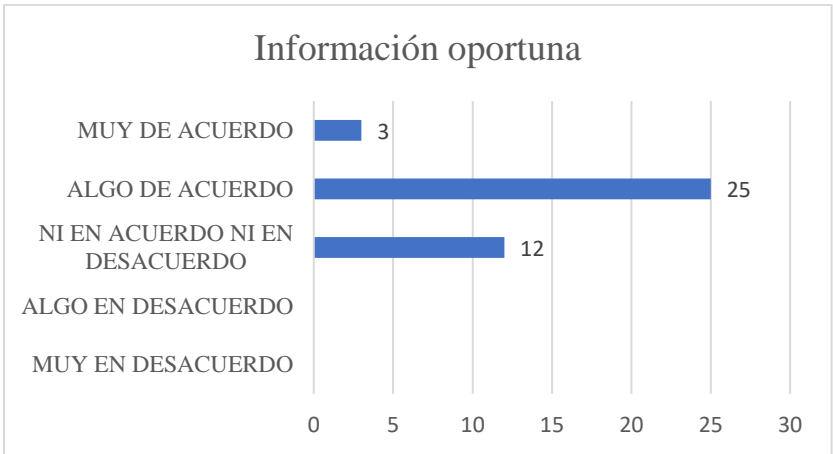
En base a los resultados de la encuesta, la mayoría de clientes opinan estar algo de acuerdo respecto a lo oportuno de las respuestas que se obtienen por teléfono de parte del personal. Existe la posibilidad que dicha percepción sea por no contestar el teléfono a tiempo o por no mostrar seguridad en una llamada.

10. MAILEX S.A de C.V les ofrece información oportuna y adecuada respecto a sus necesidades.

- 1. Muy en desacuerdo
- 2. Algo en desacuerdo
- 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Algo de acuerdo
- 5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer lo que piensan los clientes, acerca de la información recibida por los empleados de la organización, respecto a sus necesidades.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto la información recibida respecto a sus necesidades



Análisis:

El 62.5% de los clientes encuestados están algo de acuerdo acerca de la información recibida por parte del personal de la organización. El 30% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 7.5% muy de acuerdo.

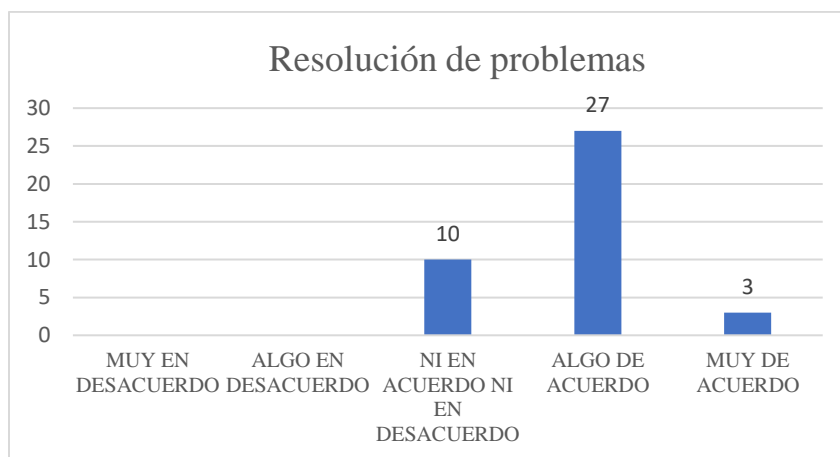
La encuesta de satisfacción establece que la mayoría de los clientes encuestados están solo algo de acuerdo en este aspecto, ante ello hay oportunidad de mejora en cuanto a los canales y/o medios que aporten información al cliente.

11. Cuando tiene un problema en su servicio, tiene la impresión que la empresa, tiene un sincero deseo en resolverlo.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes, acerca del deseo de la organización por resolver sus problemas.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto a la capacidad de la organización por resolver problemas



Análisis:

El 67.5% de los clientes esta algo de acuerdo con el interés de la organización por dar resolución a las problemáticas que se presentan. El 25% de los encuestados ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 7.5% muy de acuerdo.

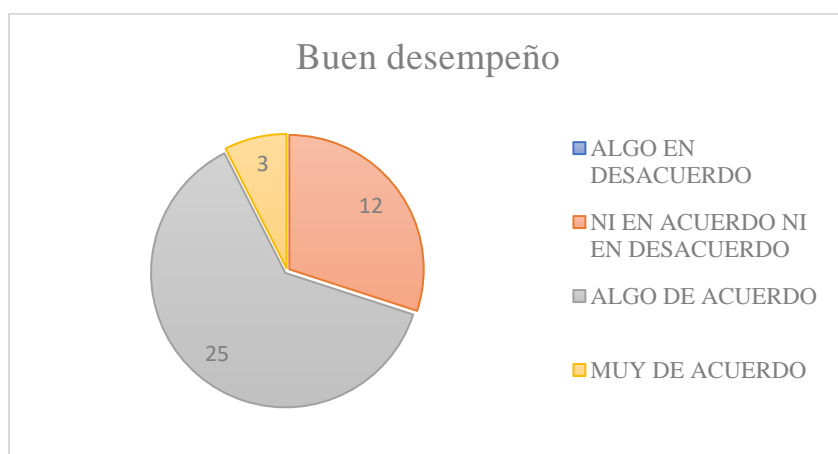
La opinión de los clientes encuestados sobre la resolución y la capacidad de respuesta de la organización, prevalece en algo de acuerdo. Se debe considerar la resolución de los problemas como un punto prioritario para la mejora.

12. MAILEX S.A de C.V desempeña bien su trabajo desde la primera.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes, acerca de del desempeño de la empresa desde la primera vez que es contratado para envío de documentos y demás entregables.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto al buen desempeño de la organización desde la primera vez



Análisis:

El 62.5% de los encuestados, opinan que están algo de acuerdo con el desempeño de la empresa desde la primera vez, 30% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 7.5% muy de acuerdo.

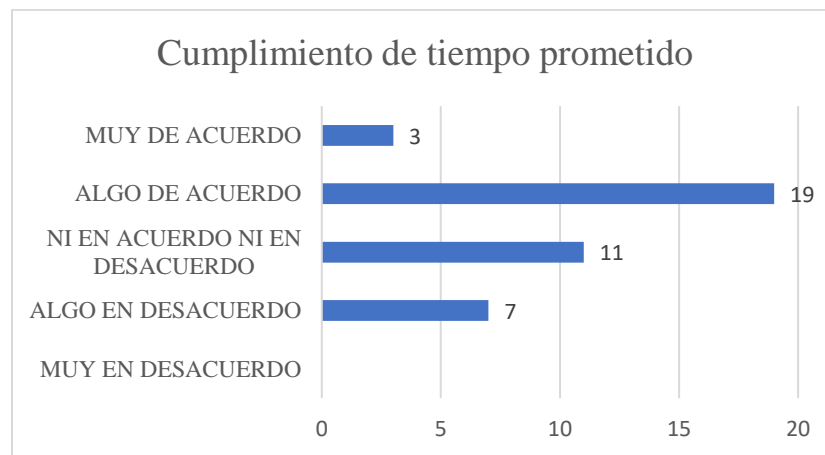
La organización posee un amplio margen de oportunidad, puesto que, según los resultados obtenidos, la mayor parte de sus clientes están solo algo de acuerdo con el trabajo bien hecho a la primera, el resto ni en acuerdo ni en desacuerdo.

13. El personal de MAILEX S.A de C.V cumple con el tiempo prometido para atender sus solicitudes y entregas.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes, acerca del cumplimiento de los tiempos de entrega, documentación y solicitudes, por parte del personal de la organización.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto al cumplimiento de los tiempos de entrega



Análisis:

La opinión de los clientes encuestados, en relación a la capacidad de la organización por dar cumplimiento al tiempo prometido es: el 47.5% está algo de acuerdo, el 27.5% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 17.5% algo en desacuerdo y el 7.5% muy de acuerdo.

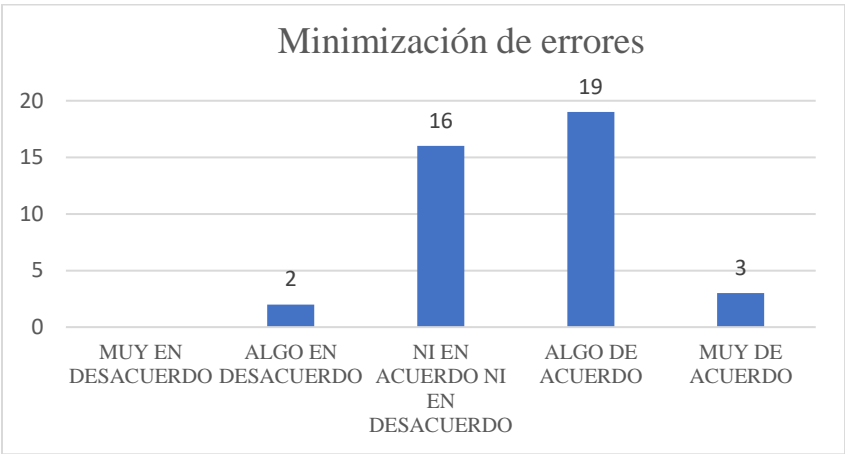
La mayor parte de los clientes creen estar solo algo de acuerdo, en cuanto al cumplimiento de los tiempos por la organización, luego la segunda y tercera respuesta nos sugieren: un ni en acuerdo ni en desacuerdo y algo en desacuerdo respectivamente. Dichos resultados instan a la empresa a mejorar en este aspecto.

14. MAILEX S.A de C.V se preocupa por minimizar los errores en la documentación que le envía y recibe de usted.

- 1. Muy en desacuerdo
- 2. Algo en desacuerdo
- 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 4. Algo de acuerdo
- 5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes, acerca del interés de la organización por minimizar errores en documentación que se envía y recibe.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto al interés de la organización por minimizar errores



Análisis:

El 47.5% de los clientes están algo de acuerdo con la preocupación de la empresa por minimizar errores, el 40% ni en cuerdo ni en desacuerdo, el 7.5% muy de acuerdo y el 5% algo en desacuerdo.

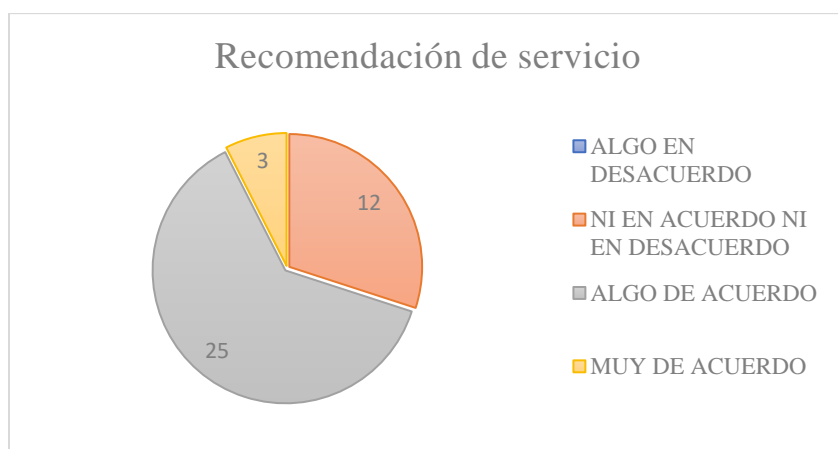
Los datos recabados de la encuesta sugieren que los clientes, respecto a las iniciativas organizacionales por minimizar errores, solo están algo de acuerdo como respuesta más frecuente. Probablemente esto se relaciona con la ocurrencia de tachones, enmendaduras, errores de envío o identificación.

15. A partir de su experiencia en MAILEX S.A de C.V recomendaría su servicio a conocidos y/o empresas.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes, acerca de si recomendarían los servicios de MAILEX S.A de C.V a otras personas y empresas.

Gráfico de resultados respecto a la opinión de los clientes, en cuanto a si recomendarían el servicio de la organización



Análisis:

Los resultados acerca de la opinión de los clientes encuestados, sobre si recomendarían los servicios ofrecidos por la organización, arrojaron los siguientes resultados: El 77.55 de los clientes están algo de acuerdo, el 12.5% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 10% muy de acuerdo.

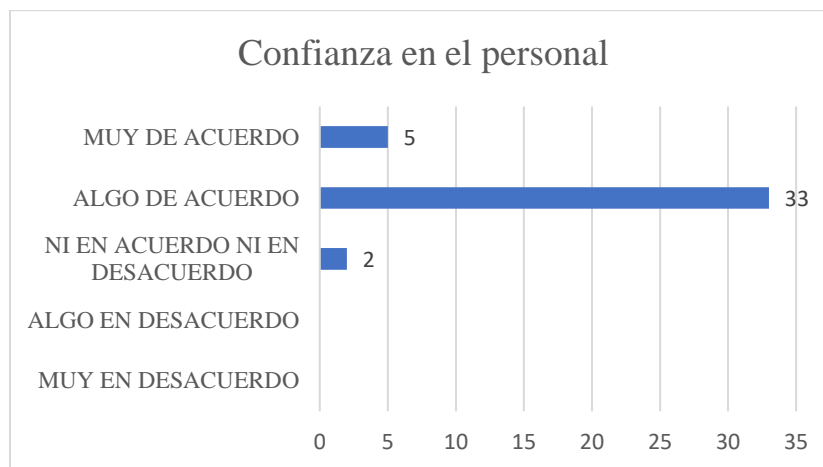
El desempeño de la organización respecto a que, si sus clientes les recomendarían, resulta en números favorables, ya que la mayoría opinan estar algo de acuerdo en recomendarles, a pesar de no ser un problema hay un margen de mejora.

16. La experiencia del personal de MAILEX S.A de C.V le generan confianza.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer lo que piensan los clientes, acerca de si el personal de la organización, les genera confianza.

Gráfico de resultados respecto a la opinión de los clientes, en cuanto a la generación de confianza por el personal



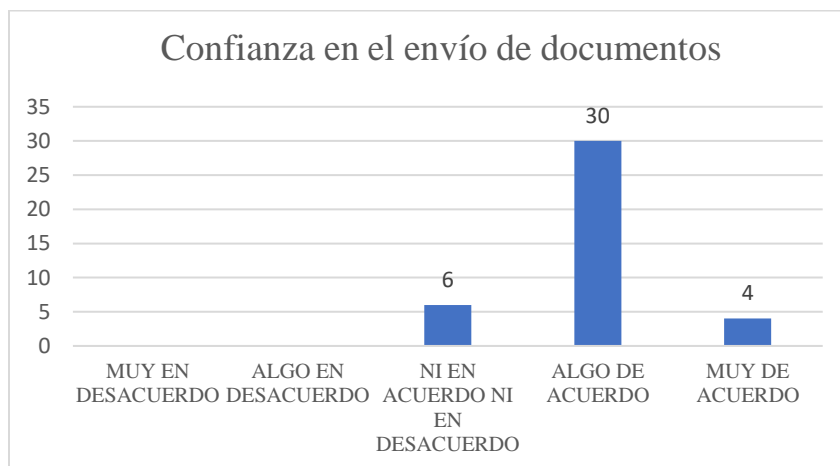
Análisis: El 82.5% de los clientes según los resultados obtenidos sienten confianza en el personal de la organización. El 12.5% están muy de acuerdo respecto a la confianza y el 5% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

17. Los empleados de MAILEX S.A de C.V le generan confianza para realizar envíos de documentos.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes, acerca de su confianza generada por los empleados de MAILEX S.A de C.V para enviar documentos.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto a la generación de confianza para envío de documentos



Análisis:

El 75% de los clientes encuestados, están algo de acuerdo con la confianza que le genera el personal de la organización para el envío de sus documentos. Así mismo, de acuerdo a los resultados recabados, un 15% ni en acuerdo ni en desacuerdo y 10% muy de acuerdo.

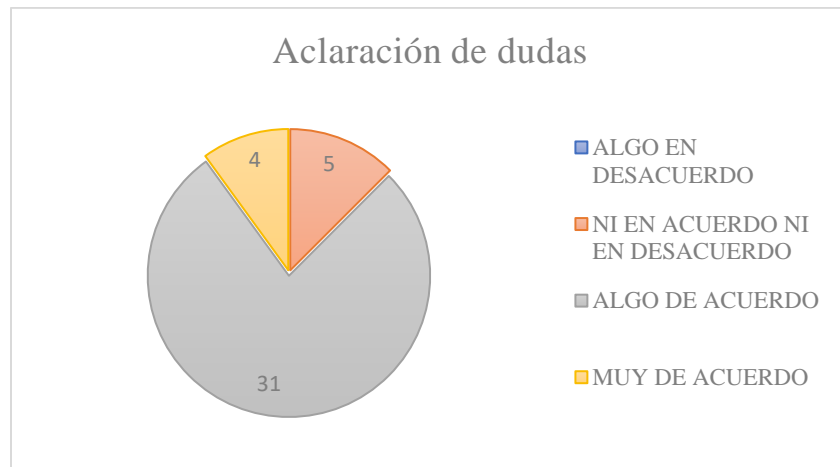
La encuesta sugiere que la mayoría de los clientes, están solo algo de acuerdo, respecto a la confianza para el envío de sus documentos. La organización debe establecer mecanismos de tal forma que los clientes, se sientan más confiados con el servicio.

18. Cuando se comunica con el personal de MAILEX S.A de C.V tiene la seguridad que aclararan sus dudas.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer que piensan los clientes, acerca de la capacidad de los empleados de MAILEX S.A de C.V de por aclarar dudas.

Gráfico de resultados respecto a la opinión de los clientes, en cuanto a capacidad de los empleados por aclarar dudas



Análisis:

El 75% de los clientes están algo de acuerdo con la capacidad del personal de la organización por aclarar dudas, el 15% de los clientes ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 7.5% muy de acuerdo y el 2.5% algo en desacuerdo.

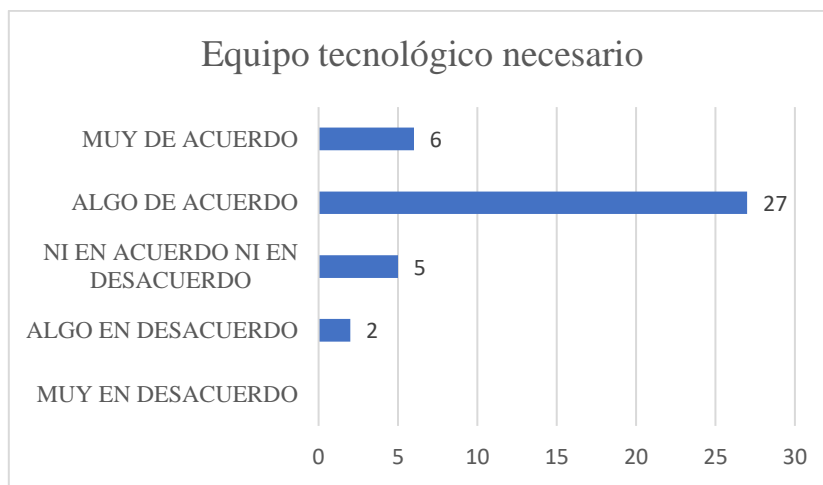
La mayoría de encuestados opinan estar algo de acuerdo con la capacidad del personal, de aclarar dudas. Esto puede estar relacionado con la ocurrencia de ciertas dudas en los clientes, a pesar de la atención del personal, por lo tanto, hay margen de mejora en este aspecto.

19. MAILEX S.A de C.V cuenta con el equipo tecnológico necesario para brindar sus servicios.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes, acerca de si MAILEX S.A de C.V cuenta con equipo tecnológico para desarrollar sus actividades.

Gráfico de resultados respecto a la opinión de los clientes, en cuanto a la disponibilidad de la empresa por equipo tecnológico



Análisis:

El 67.5% de los clientes están algo de acuerdo con el uso de equipo tecnológico por parte de la organización. El 15% muy de acuerdo, el 12.5% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 5% algo en desacuerdo.

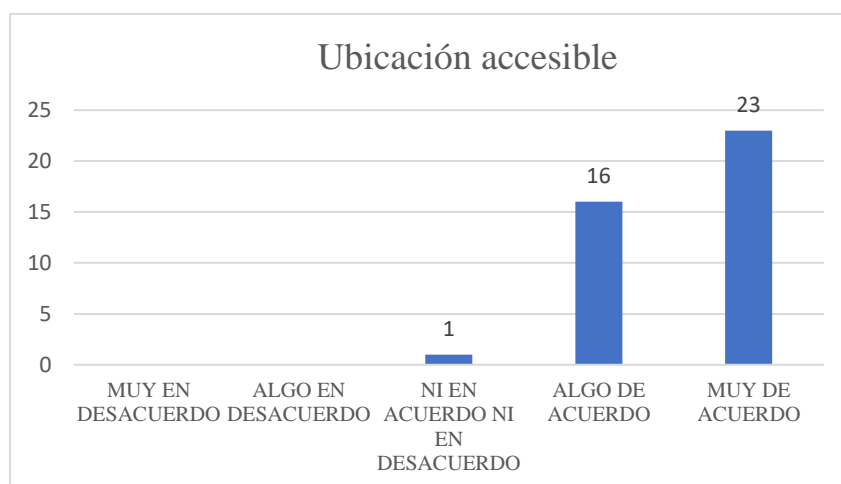
La mayoría de los clientes encuestados ven con buenos ojos, al estar algo de acuerdo, con las herramientas tecnológicas empleadas. Existe, sin embargo, un margen para mejorar, ello podría significar invertir en ordenadores, periféricos, cableados, consumibles y demás herramientas.

20. La ubicación de la empresa es accesible.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes, con respecto a la ubicación de la empresa.

Gráfico de resultados respecto a la opinión de los clientes, en cuanto a ubicación de la empresa



Análisis:

A partir de los resultados, el 57.5% de los clientes está muy de acuerdo con la ubicación de la empresa, el 40% está algo de acuerdo y el 2.5% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

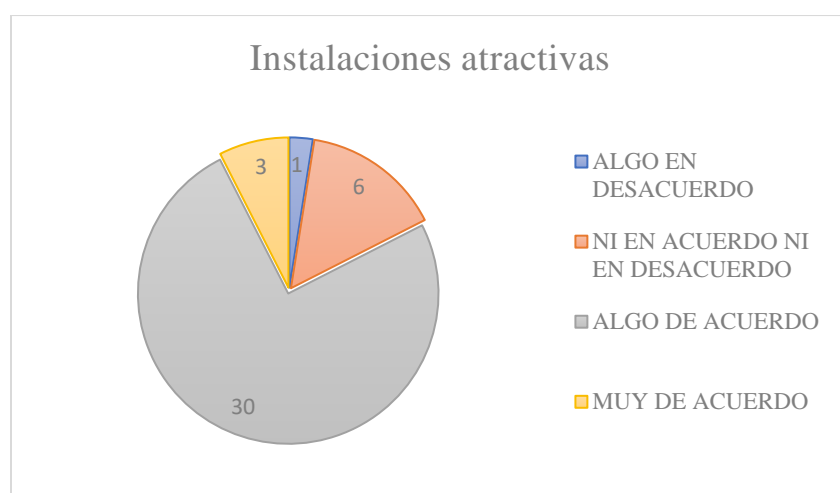
La ubicación de la empresa según los resultados, es un punto a favor, la mayoría de los encuestados, sugieren estar muy de acuerdo con la ubicación actual y se considera como una gran oportunidad, para estar cerca de los clientes y darse a conocer como marca.

21. Las instalaciones físicas son atractivas al giro del negocio.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes, acerca de las instalaciones de MAILEX S.A de C.V.

Gráfico de resultados respecto a la opinión de los clientes, en cuanto a lo atractivo de las instalaciones



Análisis:

El 60% de los clientes encuestados, están algo de acuerdo con las condiciones de las instalaciones físicas de la empresa. El 25% de los encuestados muy de acuerdo, el 12.5% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 2.5% algo en desacuerdo.

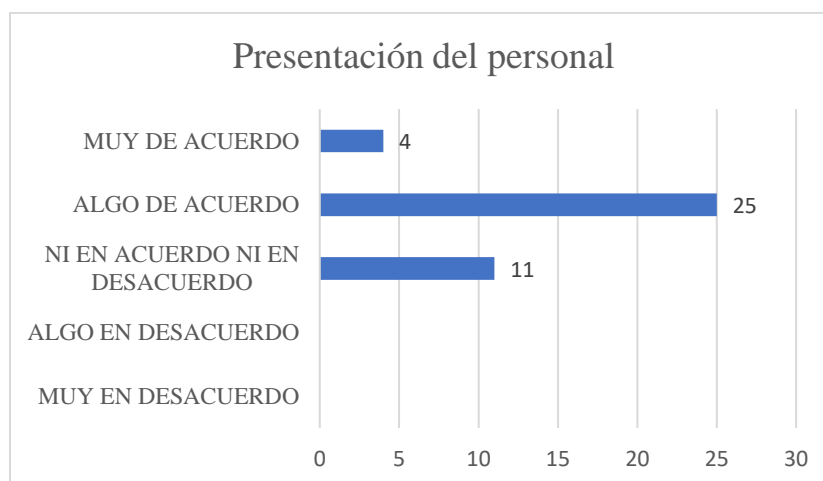
Los resultados obtenidos, se consideran favorables, al estar la mayoría de encuestados algo de acuerdo con las instalaciones. Pese a ello, hay oportunidad de mejora que conlleve a crear instalaciones más estéticas y cómodas para el cliente.

22. Los empleados de la empresa tienen buena presentación.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes, acerca de la presentación personal de los empleados de MAILEX S.A de C.V.

Gráfico de resultados respecto a la percepción de los clientes, en cuanto a presentación del personal



Análisis:

El 62.5% de los clientes opinan estar algo de acuerdo con la presentación personal de los empleados. El 27.5% opinan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 10% muy de acuerdo con la imagen proyectada por los empleados.

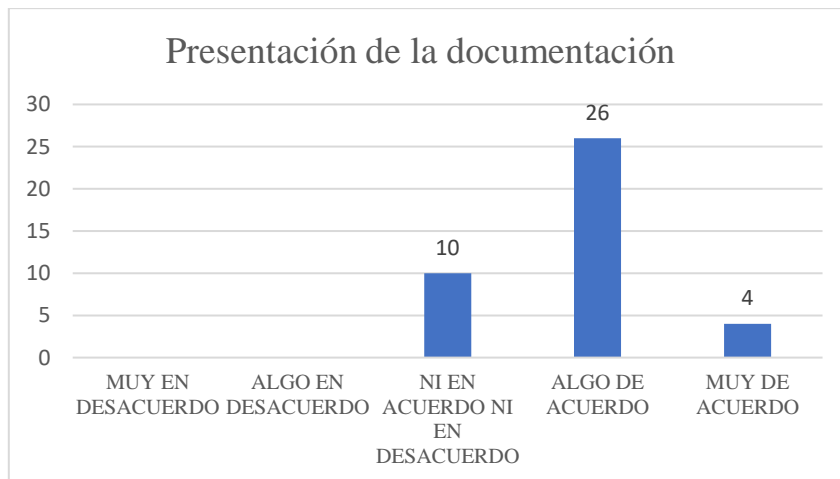
Los resultados obtenidos señalan que la presentación de los trabajadores no es un problema actualmente, puesto que los clientes, en su mayoría están algo de acuerdo, sin embargo, hay posibilidad de revertir la mayoría de opiniones a un muy de acuerdo y generar por lo tanto más credibilidad, confianza y buena presencia.

23. La documentación es presentada de forma limpia y ordenada.

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes, sobre la presentación de la papelería y documentación en general presentada por los empleados de MAILEX S.A de C.V.

Gráfico de resultados respecto a la opinión de los clientes, en cuanto a la papelería y documentos presentados por los empleados



Análisis:

El 65% de los encuestados están algo de acuerdo con la presentación de la papelería presentada por MAILEX S.A de C.V, así mismo un 25% no están ni en acuerdo ni en desacuerdo y un 10% están muy de acuerdo.

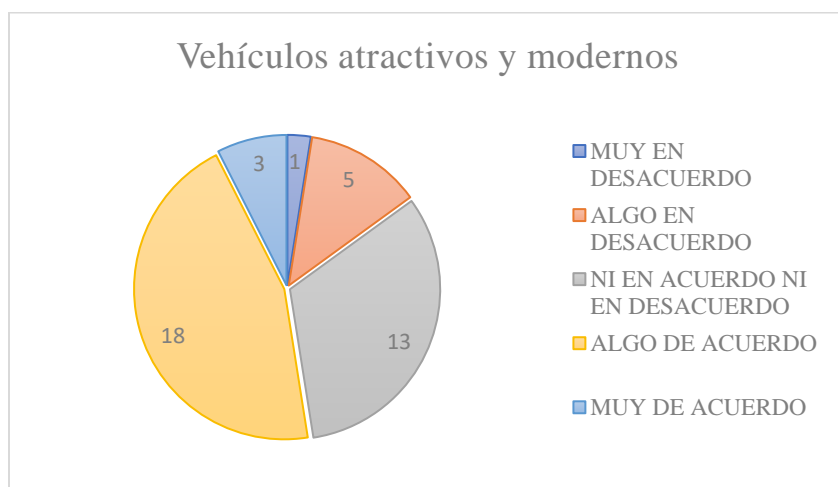
Los resultados de la encuesta sugieren que la mayoría de los clientes encuestados están algo de acuerdo con la limpieza y disposición de la papelería y documentación. Dicho resultado probablemente se relaciona con mejorar los procedimientos, haciéndolos más limpios y ordenados para una mejor satisfacción en los clientes.

24. La flota de vehículos es atractiva y moderna

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo

Objetivo: Conocer la impresión de los clientes, en relación a la flota de vehículos para reparto de MAILEX S.A de C.V.

Gráfico de resultados respecto a la impresión de los clientes, en cuanto a la flota de vehículos de reparto



Análisis:

El 45% de los resultados arrojan que los clientes, están algo de acuerdo con el estado de la flota de vehículos. El 32.5% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 12.5% algo en desacuerdo, el 7.5% muy en desacuerdo y el 2.5% muy de acuerdo.

La percepción de los clientes en cuanto a su flota de vehículos, según los resultados obtenidos, no es la mejor, puesto que los clientes opinan en su mayoría, solo estar algo de acuerdo, y como segunda respuesta: ni en acuerdo ni en desacuerdo. Existe amplia posibilidad de mejora en la organización, por mejorar la flota de vehículos, que garanticen un buen trabajo, una buena impresión, que eviten demoras y que conlleve a un mejor servicio.

Anexo 9. Objetivos e indicadores generales

Objetivo	Indicador	Unidad	Forma de calculo	Frecuencia de medición	Responsable	Meta	No cumplimiento	Riesgo	Cumplimiento	Mejora
Implementar el SGC en 2023	Nivel de Cumplimiento del plan de implementación del SGC	%	actividades realizadas/ actividades planificadas	3 meses	Coordinador de calidad	100 %	<80%	80-89%	90-100%	N/A
	Nivel de cumplimiento de objetivos e indicadores	%	actividades realizadas/ actividades planificadas	3 meses	Coordinador de calidad	100 %	<80%	80-89%	90-100%	N/A

Anexo 10. Objetivos e indicadores específicos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Frecuencia de medición	No cumplimiento	Riesgo	Cumplimiento	Mejora
Aprendizaje	Implementar la estructura necesaria para el SGC (comités, equipos de trabajo, etc.) al 31 de mayo 2023	N/A	N/A	Coordinador de calidad /alta dirección	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Proceso	Reducir el número de días de demora en la distribución de documentos y entregables al 30 junio 2023	No. de días	1 día	Coordinador de calidad	Mensual	> 1 día	Medio día	1 día	0 días
	Reducir la cantidad de cajas dañadas o golpeadas al realizar el envío de entregables al 30 de junio 2023	No. de cajas golpeadas	5 cajas	Coordinador de calidad	Mensual	> 5 cajas	4 cajas	5 cajas	0 cajas
Cliente	Obtener una calificación muy buena, entre el 80% al 90% de satisfacción por parte del cliente respecto al servicio, brindado, al 30 septiembre de 2023	%	90-100%	Coordinador de calidad	Semestral	<70%	70-89%	90-100%	N/A

Anexo 11. Glosario

Alta Dirección:

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan una organización al más alto nivel.

Auditoría:

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva, con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

Calidad:

Grado en que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

Ciclo Deming (PHVA):

El ciclo Deming es el sistema más utilizado para implantar un plan de mejora continua. Recibe el nombre de Edwards Deming, quien fue su principal impulsor, pero también se conoce como ciclo PHVA que son las siglas de **Planificar, Hacer, Verificar y Actuar**, o PDCA en inglés (Plan, Do, Check, Act).

Conformidad:

Cumplimiento de un requisito.

Contexto de la organización:

Combinación de cuestiones internas y externas, que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.

Corrección:

Acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir.

Cliente:

Persona u organización, que podría recibir o que recibe un servicio destinado a esa persona u organización, o requerido por ella.

Desempeño:

Resultado Medible.

Entrevista semiestructurada:

Tipo de entrevista, en la que se ofrece al investigador un margen de maniobra considerable para sondear a los encuestados, además de mantener la estructura básica de la entrevista. Por lo tanto, es una técnica flexible de entrevista.

Estructura HLS:

La Estructura de Alto Nivel, es un modelo normalizado, establecido para preparar el sistema de redacción de las Normas de Gestión ISO. Se encuentra definida en el Apéndice SL del documento ISO/IEC Directivas, Parte 1.

Gestión:

Actividades coordinadas para dirigir una organización.

Información:

Datos que poseen significado.

Información Documentada:

Información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene.

Mejora:

Actividad para mejorar el desempeño.

No conformidad:

Incumplimiento de un requisito.

Organización:

Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

Parte interesada:

Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Persona:

Individuo humano esencial para la organización.

Política:

Intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección.

Procedimiento:

Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso:

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

Proveedor:

Organización que proporciona un producto o un servicio.

Registro:

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas.

Reproceso:

Acción tomada sobre un producto o servicio no conforme para hacerlo conforme con los requisitos.

Requisito:

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Riesgo:

Efecto de la incertidumbre.

Satisfacción del Cliente:

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes.

Sistema:

Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan.

Sistema de gestión:

Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

Sistema de gestión de la calidad (SGC):

Parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad.

Toma de conciencia:

Cuando las personas entienden sus responsabilidades y como sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización.