

**Universidad de la Habana**  
**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**

**Tesis para optar por el Grado Académico**  
**Máster en Dirección**



**Título: Plan de Acción para el mejoramiento de los ingresos de Correos de Cuba, La Habana.**

**Autora: Ing. Aurora Moreno Vicet**

**Tutora: Dra.C. Ileana Díaz Fernández**

**Consultante: MsC. Luis Demetrio Gómez García**

**Octubre 2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis tutora, La Dra. Ileana Díaz Hernández y mi Consultante, El MsC Luis Demetrio Gómez García, quienes aportaron sus conocimientos, ayuda, entrega, paciencia y dedicación en el desarrollo de esta tesis de Maestría.

A los profesores del claustro de la Maestría y a los trabajadores del CETED.

A todos mis compañeros y amigos de estudio y de trabajo.

A todos los que de una forma u otra me ayudaron a mejorar el trabajo día a día

**Gracias, muchas gracias.**

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo I. Decisiones Gerenciales y Proceso de Solución de Problema</b>	
1.1 La Toma de Decisiones Gerenciales	8
a) Tipología de las decisiones	13
b) Los Componentes de la Toma de Decisiones.	13
c) La información en la toma de decisiones.	14
d) El proceso de toma de decisiones	15
e) Evaluación de las decisiones.	16
1.2 Las decisiones consensuadas o grupales.	17
1.3 El proceso de solución de problema.	23
<b>Capítulo II. El Problema en Correos La Habana: Los Bajos Ingresos</b>	
2.1 Caracterización general de Correos en Cuba	33
2.2 Identificación del problema	39
2.3 Análisis del problema	40
2.4 Generación de soluciones	45
<b>Capítulo III. La Solución Adoptada y sus Resultados</b>	
3.1 Selección y planificación de la solución posible	47
3.2 Aplicación y evaluación de la solución	52
<b>Conclusiones</b>	<b>67</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>68</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>69</b>
<b>Anexos</b>	<b>71</b>

## Introducción

La empresa de Correos de Cuba es una organización dirigida a garantizar los servicios postales universales, financieros, de logística integrada y otros relacionados de valor añadidos con la finalidad de lograr la máxima satisfacción de los clientes y para ello cuenta con una representación nacional en todas las provincias del país.

La Dirección Territorial de Correos de Cuba en Ciudad de la Habana, de aquí en adelante Correos La Habana, que es el objeto de estudio cuenta con 129 unidades categorizadas en:

- 32 oficinas de Correos principales que brindan todos los servicios de correos, y otros afines a la actividad postal.
- oficinas adscritas que ofertan algunos de los servicios de correos.
- 45 puntos de ventanillos ubicados en hospitales y escuelas de cada municipio y zonas rurales de la capital, que se subordinan directamente a las oficinas principales.
- 13 puntos de Telecorreos Internacionales ubicados en centros turísticos, edificios de oficinas, aeropuertos, centros hospitalarios, y servicios de correos al turismo.

Los principales clientes de Correos La Habana son los residentes en la Capital, dentro de los que se encuentran: personas en general, jubilados y asistenciados; y la población flotante de La Ciudad.

Durante los años 2000 – 2006, después de la remodelación en los principales Correos de la ciudad, se incrementó la cartera de productos y servicios, y a su vez

los ingresos en ambas monedas, llegando a representar el 60% de los ingresos de la Empresa de Correos de Cuba.

La división territorial de Correos La Habana en el segundo semestre del año 2007, realizó algunos cambios de estructura organizativa para garantizar una representación en cada municipio de la ciudad, que permitiera solucionar de forma directa los planteamientos y quejas de los clientes; así como mejorar los controles económicos y financieros en la organización.

En esta misma etapa se realizaron cambios en los correos en más de una ocasión de los principales cuadros y directivos. (Subdirectores, Directores, Jefes de Agencias, Jefes Comerciales y Jefes Económicos). Sin embargo, a partir de este momento se puede decir que se comienza a evidenciar un incremento en la fluctuación del capital humano, sobre todo aquel vinculado directamente al servicio de la población (gestores de venta y carteros).

En el tercer trimestre del 2007 ya se hace patente en Correos La Habana un decrecimiento considerable en la venta de productos y servicios y por consiguiente en los ingresos, lo cual redundó en una afectación negativa sobre los compromisos de pago a los proveedores internos y externos.

La ausencia de una buena gestión comercial, por otra parte, y el insuficiente acceso a fuentes de financiamiento, originaron un desabastecimiento de los productos e insumos de alta demanda que garantizan la venta de mercancías y servicios en los correos de la Capital.

Sin embargo, lo anterior constituye una visión general de la problemática a la que se enfrenta Correos La Habana, y en aras de poder profundizar en la misma se planteó esta investigación, respondiendo al siguiente **Problema de Investigación:**.

La disminución de ingresos en la red de ventas de Correos La Habana.

El estudio persigue como **Objetivo General**:

Proponer el plan de acción de soporte a las decisiones asociadas al mejoramiento de los ingresos de la red de ventas de Correos La Habana.

**Como objetivos específicos.**

- 1) Proponer el marco herramental de la investigación, sobre la base del análisis teórico.
- 2) Diagnosticar las causas del problema actual de Correos La Habana.
- 3) Proponer el plan de acción que dé solución a las causas y el problema detectados.
- 4) Validar los resultados de la aplicación del plan de acción.

La investigación que se propone es de tipo descriptiva, pues se emplean técnicas para analizar a profundidad el problema planteado en la organización objeto de estudio.

Como **objeto de estudio teórico** se seleccionaron la teoría de la decisión, y el proceso de solución de problemas, esta última como herramienta probada que facilita la determinación de un problema, sus causas y la búsqueda de alternativas de solución para su erradicación.

El **objeto de estudio práctico** está delimitado por la red de puntos de venta de Correos La Habana.

El **campo de acción** de la investigación es el proceso de comercialización que tiene lugar en la red de puntos de venta de Correos La Habana.

Para dar respuesta al problema de investigación se formuló la siguiente **Hipótesis de investigación**:

- La implementación de las decisiones tomadas sobre la base de la aplicación del Proceso de Solución de Problema, contribuye al incremento de los ingresos de la red de puntos de venta de Correos La Habana.

Las **variables de investigación** son:

- Variable dependiente: Ingresos
- Variable independiente: Toma de decisiones

Estas variables son definidas de forma conceptual y operacional como sigue:

#### Ingresos

- Definición conceptual: Constituyen el retorno que obtiene la organización por la venta de mercancías y prestación de servicios.
- Definición operacional: Estado de Ingresos

#### Toma de decisiones

- Definición conceptual: Acción de elegir entre varias alternativas.
- Definición operacional: Proceso de toma de decisiones: Definir el problema. Identificar los objetivos de decisión, Diagnosticar las causas, Buscar alternativas creativas, Evaluar alternativas, Seleccionar la mejor alternativa, Planear la implementación, Implementar el plan y Realizar el seguimiento

Los **métodos, técnicas e instrumentos** de investigación aplicados son:

- Análisis bibliográfico.
- Análisis de procedimientos.

- Análisis de indicadores.
- Análisis de expertos.
- Entrevista.
- Encuesta.
- Tormenta de ideas.
- Voto ponderado.
- Diagrama de causa – efecto.
- Trabajo en equipo.

### **Población y muestra.**

La red de Correos de la Ciudad de La Habana se compone de 35 puntos de venta, lo cual constituye la población. La muestra seleccionada se conformo por la elección de 7 de estos establecimientos, lo cual representa un 20% del total. El criterio de selección fue tomar aquellos puntos de venta cuyos ingresos significan el 60% de la red de Correos en la Ciudad de La Habana, por lo que clasifica como determinista.

La tesis se estructura de la siguiente forma:

- Introducción.
- Tres capítulos.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Bibliografía.



– Anexos.

En el **Capítulo I** se presenta el fundamento teórico de la teoría de la decisión y el proceso de solución de problemas como herramienta útil para la toma de decisiones efectivas. También se exponen elementos a favor de la toma de decisiones grupales, la cual se adopta como enfoque práctico para la realización de la investigación. En adición, se presentan las herramientas y técnicas de trabajo en grupo y de procesamiento y análisis de la información, a emplear en el resto del estudio.

En el **Capítulo II** se realiza una presentación sintética de Correos de Cuba, particularizando en Correos La Habana, para luego entrar en la situación actual e identificar el problema de decisión. Se exponen también los resultados del análisis de las causas que originan el problema y se llega a identificar las alternativas de solución identificadas por el grupo.

En el **Capítulo III** se eligen las alternativas de solución más convenientes de aplicar en la organización y se elabora el plan de acción para la implementación de dichas soluciones. Por último se aplican las soluciones y se presentan los principales resultados obtenidos.

## Capítulo I: Decisiones Gerenciales y Proceso de Solución de Problema.

*“Una decisión rara vez es una elección entre lo correcto y lo incorrecto. En el mejor de los casos es una elección entre lo que probablemente es correcto y lo que probablemente no lo es... o sea significa correr un riesgo... cuanto más importante es un trabajo, mayores son los riesgos que hay que correr. No se trata de suprimirlos, sino asumir los que sean razonables“*  
**Peter Drucker.<sup>1</sup>**

### 1.1.- La Toma de Decisiones Gerenciales.

Las decisiones que se toman hoy no pueden corregir el pasado ni el presente, actúan sobre el futuro, un futuro “desconocido” por las limitadas posibilidades humanas de predecir los acontecimientos, cuestión esta que se acrecienta con los tiempos, donde la inestabilidad y el dinamismo constituyen condiciones permanentes del entorno.

No obstante, la mayoría de los dirigentes tratan de tomar las decisiones dentro de un marco de racionalidad, o sea, tratan de salir de las situaciones de una forma tan segura como sea posible. Sin embargo la falta de conocimiento, limitaciones de información, falta de tiempo, incertidumbre, etc., limitan su racionalidad y por lo tanto tienen que actuar con una racionalidad limitada. Observar más en detalle los límites de la racionalidad.

*“La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con la magnitud de los problemas, cuya solución*

---

<sup>1</sup> DRUCKER, Peter F. “La Decisión eficaz”, La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.

*es requerida por el comportamiento racional objetivo en el mundo real, o incluso para una aproximación razonable a tal racionalidad objetiva.”<sup>2</sup>*

Esta observación del hombre que ganó el premio Nobel por sus estudios sobre la toma de decisiones gerenciales, destaca el hecho de que la calidad de la decisión está limitada de manera considerable por la naturaleza limitante del intelecto humano.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Herbert Simón en su texto “Conducta administrativa” que data del año 1957, expuso lo siguiente:

*” (...) todo proceso de toma de decisiones administrativas o gerenciales es similar a la práctica de la administración o gerencia. La toma de decisiones representa el elemento central de todas las funciones gerenciales”<sup>3</sup>.*

Es amplia la cantidad de definiciones sobre decisión que ofrecen los autores que abordan el tema<sup>4</sup>, y de todas ellas se pueden extraer los siguientes elementos importantes:

---

<sup>2</sup> Simón Herbert, “Teoría de la racionalidad limitada”, 1957. p 198.

<sup>3</sup> Simón Herbert, 1953. “La conducta administrativa: Tomar decisiones en los procesos de la organización administrativa p 26-33

<sup>4</sup> Se puede consultar las de: Ariño Miguel Ángel, Toma de Decisiones y Gobiernos de Organizaciones. Simón Herbert, “Teoría de la racionalidad limitada”. Drucker, Peter F. “La Decisión eficaz”, La Toma de Decisiones, Harvard Business Review Bilbao, Ediciones Deusto, páginas. Bourzac, Castro Pedro, “Riesgos y Oportunidades en las Decisiones”, Artículo. Huber, George P. Toma de decisiones en la Gerencia. Editorial Trillas.

- La decisión correcta es eficiente, si hace aumentar la racionalidad y la virtualidad del que toma la decisión, es decir, sí se toma teniendo en cuenta la consistencia.
- Una decisión es importante ya que por medio de esta se puede estudiar un determinado problema o situación, valorando y considerando profundamente el mismo, para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones disponibles.
- Es de vital importancia ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.
- Aprender a decidir bien, consiste en desarrollar un modo de concebir los problemas y abordarlos, que permita poco a poco estar en mejores condiciones para enfrentar a los mismos.
- Es necesario combinar las cualidades del hombre de acción con la sabiduría del científico y la fe.
- Decidir es, no sólo resolver bien las situaciones a la que se enfrente el directivo ahora, sino que cada vez se encuentre en mejores condiciones de abordarlas en el futuro.
- Un directivo para resolver una situación tendrá que decidir qué acción llevar a cabo, y fruto de esa decisión alguna otra persona, un colaborador suyo, hará algo que resolverá el problema.
- Toda decisión implica necesariamente un determinado riesgo. El riesgo aumenta a medida que aumenta la incertidumbre y la indecisión.

La mayoría de los ejecutivos toman sus decisiones de la misma forma que los hace todo el mundo, esto es, leen periódicos y revistas especializadas, y hablan con clientes y colegas sobre cómo recoger hechos importantes. En suma, utilizan algún conocimiento y una gran cantidad de su instinto. La intuición no es mala, de hecho,

en algunos casos ha sido un factor determinante parte el éxito, pero debido a las complicadas condiciones cambiantes actuales, no es un factor fiable.<sup>5</sup>

No hay método de toma decisiones que garantice que los directivos siempre optarán por la decisión correcta, sin embargo, los directivos que aplican un método racional, inteligente y sistemático tendrán mayores probabilidades que otros de llegar a soluciones de alta calidad en los problemas que enfrentan.

Hay que observar que el tiempo es uno de los elementos del problema de decisión, puesto que la decisión que se toma en el momento, da lugar a una acción que provocará un resultado en el futuro. Además, la decisión del presente se alimenta con los datos del pasado.

Para tomar la decisión hay que prever el futuro, o sea hay que predecir y calcular las consecuencias de cada una de las posibles acciones, teniendo en cuenta, además, los cambios que pudieran tener lugar en el escenario donde la acción se va a realizar.

En las empresas hay numerosas decisiones que impactan en mayor o menor medida los resultados del negocio: fijar el precio de venta de los distintos productos o servicios, evaluar distintas alternativas de promoción, estimar el volumen de ventas esperado, definir la dotación de personal requerido para lograr una adecuada calidad de servicio a los clientes, determinar los niveles de inventario necesarios para satisfacer la demanda, etc., son sólo algunas de ellas.

Todas esas decisiones pueden tomarse apelando a la intuición. Sin embargo, es indudable que los resultados esperables de cada una pueden ser significativamente mejores si se complementa la intuición con el aporte de otros métodos<sup>6</sup>, y mucho más aún si se toma en cuenta que, como consecuencia de los formidables avances

---

5 Arroyo Varela, Silvia R, "Inteligencia competitiva, una herramienta clave en la estrategia Empresarial. Ediciones Pirámides (Grupo Anaya.S.A) ,2005. p 81-85.

6 Stoner, Jane, Administración, Quinta Edición Capitulo Nueve /Toma de decisiones Pág.274 a 276.

que ha experimentado la informática, estas herramientas son cada vez más accesibles para el apoyo a las decisiones en todo tipo de empresas y organizaciones.

No se trata de eliminar la intuición en aras de la razón, si no de potenciarla aportándole los elementos racionales que le permitan analizar con un mayor rigor las estimaciones de diverso tipo que se requieran para la adopción y puesta en marcha de la decisión.

Uno de los enfoques teóricos que analiza el problema de las decisiones es conocido como la **“Teoría de la decisión”**<sup>7</sup>: una ciencia joven nacida en la década del 40, con los trabajos pioneros, especialmente, de George Dantzig, Abraham Wald, Leonard Savage, John Von Neuman, Oskar Morgenstern y posteriormente, Robert Schlaifer y Howard Raifa.

La frase **“teoría de la decisión”** fue empleada por primera vez en el año 1950 por E. L. Lehmann y constituye un estudio formal sobre la toma de decisiones. De forma general, esta teoría trata de abordar el problema de los procesos decisorios adoptando ante el mundo real la posición aceptada por la ciencia moderna.

También es una área multidisciplinaria de estudio, relacionada con casi todos los participantes en ramas de la ciencia e ingeniería principalmente la psicología del consumidor (basados en perspectivas cognitivo-conductuales). Conciernen a la forma y al estudio del comportamiento y fenómenos psíquicos de aquellos que toman las decisiones, así como las condiciones por las que deben ser tomadas las decisiones óptimas.

Se pueden distinguir tres partes dentro de la teoría de la decisión<sup>8</sup>:

- **La teoría de la decisión normativa.**

---

<sup>7</sup> Simón Herbert, 1957. "Teoría de la racionalidad limitada", p 46-62.

<sup>8</sup> Wikipedia, la enciclopedia libre, Goode, 2001, 2004 book, The Paradox of Choice.

- **La teoría de la decisión prescriptiva.**
- **La teoría de la decisión descriptiva.**

La mayor parte de la teoría de la decisión es normativa o prescriptiva, es decir, completamente racional, y concierne a la identificación de la mejor decisión que pueda ser tomada, asumiendo que el individuo se encuentra en un entorno de completa información.

La aplicación práctica de esta aproximación prescriptiva (de cómo la gente debería hacer y tomar decisiones) se denomina análisis de la decisión, y proporciona una búsqueda de herramientas, metodologías y software para ayudar a las personas a hacer las mejores elecciones.

#### **a) Tipología de las decisiones.**

La literatura sobre el tema adopta una división de las decisiones en dos categorías:

- **Decisiones Programadas:** Las decisiones son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión. Estas decisiones cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento al mando en una dirección concreta.
- **Decisiones no programadas:** Las decisiones no programadas se usan para situaciones no previstas, nuevas, mal definidas y de naturaleza no repetitiva.

#### **b) Los Componentes de la Toma de Decisiones.**

Para tomar buenas decisiones deben estar presente al menos cinco componentes primordiales:

- **Información:** Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones.
- **Conocimientos:** Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.
- **Experiencia:** Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar.
- **Análisis:** No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.
- **Juicio:** El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio.

Como puede apreciarse, el primer componente al que se hace mención es a la información. Este ha sido, por excelencia, el insumo al que se le ha prestado muy abundante atención siempre que se habla de la toma de decisiones y el proceso de toma de decisiones.

### **c) La información en la toma de decisiones.**

La información para la toma de decisiones se puede clasificar en tres tipos:<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Huber, George P. Toma de decisiones en la Gerencia. Editorial Trillas, México. 1984.



### 1.- Información básica:

- Identidad de las alternativas.
- Identidad de las condiciones futuras.
- Identidad de los criterios.

### 2.- Elaboración de la información:

- Probabilidades de las condiciones futuras.
- Importancia de los criterios.

### 3.- Información sobre el comportamiento:

- Rendimientos.
- Restricciones.

## **d) El proceso de toma de decisiones**

La toma de decisiones puede ser vista también como un proceso en el cual el decisor debe escoger entre dos o más alternativas.

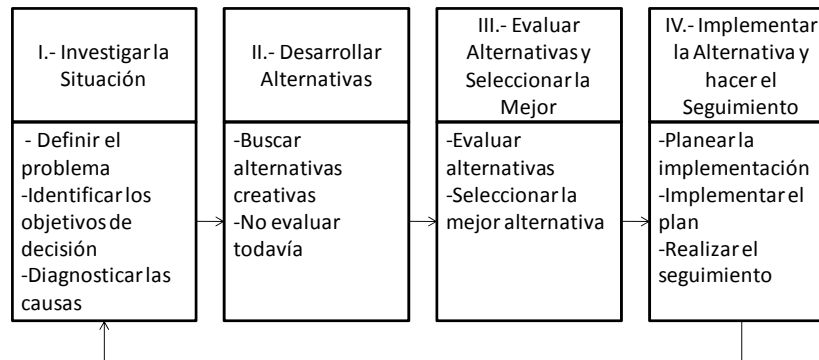
No hay método de toma de decisiones que garantice que los directivos siempre tomarán la decisión correcta, sin embargo, los directivos que aplican un método racional, inteligente y sistemático tendrán mayores probabilidades que otros, de llegar a soluciones de alta calidad en los problemas que enfrentan.

El proceso básico de la toma racional de decisiones incluye el diagnóstico, la definición y determinación de la fuente del problema, la acumulación y análisis de los sucesos importantes para el problema, el desarrollo y evaluación de soluciones

alternativas del mismo, la selección de la alternativa más satisfactoria y la conversión de ésta en acción.

El modelo de este proceso que propone Stoner consta de cuatro etapas fundamentales y se muestra en la figura 1.

**Figura 1. El proceso racional de toma de decisiones**



Fuente: Stoner, Jane, Administración, Quinta Edición Capítulo Nueve /Toma de decisiones Pág.273 a 279

En la figura se puede apreciar que como proceso, representa una secuencia de pasos o etapas lógicas y concatenadas, que si se llevan a cabo de la forma planteada, pueden garantizar el éxito de la decisión.

Aunque como se dijo anteriormente, la adopción de este proceso no garantizará siempre una buena decisión, existen más probabilidades de alcanzar buenos resultados aplicándolo que recurriendo únicamente a la intuición del directivo.

### **e) Evaluación de las decisiones.**

La eficacia de una decisión depende pues de tres factores:

- Operacionalidad de la decisión
- Instrumentalidad del plan de acción

- Validez del plan de acción.

Cuando las personas toman una decisión para resolver problemas, se producen tres tipos de resultados: **extrínsecos, intrínsecos y trascendentes**<sup>10</sup>. Por tanto, un directivo, para evaluar una decisión tiene que valorar los tres tipos de resultados, los cuales se conocen como: eficacia, eficiencia y consistencia de la decisión, a su vez tres tipos de motivaciones que llevan a una persona a actuar o tomar una decisión u otra es una combinación de los tres tipos de motivaciones. La tabla 1 muestra paralelismo entre estos conceptos.

**Tabla 1. Triple plan de las consecuencias de una decisión, de su evaluación y de la motivación a que dan lugar.**

<b>Resultados de las decisiones</b>	<b>Evaluación para actuar</b>	<b>Motivación</b>
Extrínsecos	Eficacia	Extrínseca
Intrínsecos	Eficiencia	Intrínseca
Trascendentes	Consistencia	Trascendente

Fuente: Ariño Miguel Ángel, 2005. Toma de Decisiones y Gobiernos de Organizaciones p 34.

## **1.2. Las Decisiones Consensuadas o Grupales.**

En una organización, la toma de decisiones puede tener lugar de forma individual o de forma grupal. Un directivo puede tomar las decisiones por sí mismo o de forma colectiva.

Un grupo proporcionara gran variedad de experiencias y perspectivas al proceso de decisiones, lo que no sucede con un individuo que actúa solo.

---

<sup>10</sup> Ariño Miguel Ángel, 2005. Toma de Decisiones y Gobiernos de Organizaciones p 34

El proceso de toma de decisiones en grupo es consistente con los ideales democráticos, de ahí que las decisiones tomadas en grupos puedan percibirse y ser más legítimas que las decisiones tomadas por una persona.<sup>11</sup>

Los grupos también generan más alternativas. Debido a que los grupos tienen mayor cantidad y diversidad de información, pueden identificar más alternativas que un individuo por separado.

Esto resulta más evidente cuando los miembros del grupo representan diferentes especialidades. Además, la decisión en grupo incrementa la aceptación de solución: muchas decisiones fracasan después de que se toma la decisión final porque la gente no acepta la solución.

Sin embargo, si los que se verán afectados por cierta solución y los que contribuyen a implantarla participan en la toma de decisiones, es muy posible que acepten la decisión y que estimulen a otros para aceptarla.

El hecho de que el que toma la decisión por separado tenga el poder necesario y de que no haya consultado a otros, puede ocasionar que se piense que la decisión se tomó autocrática y arbitrariamente.

Para el caso de la toma de decisiones grupales, el consenso forma parte de un esfuerzo unido por encontrar una solución que es válida y aceptable para cualquiera. No es una lucha competitiva, sino un esfuerzo cooperativo por encontrar la mejor solución para el grupo.

El consenso es un proceso vital dentro de cada una de las etapas de la toma de decisiones, ya que la decisión a que se arribe no puede tener personas que se sientan que han perdido en el resultado final. Es una aceptación de las conclusiones a que se arribó y por lo tanto, parte del principio de que el grupo

---

<sup>11</sup> <http://www.monografia.com/trabajo11/grupo/grupo.shtml>

acepte que las ideas están despersonalizadas y forman parte del grupo como un todo y no como elementos independientes<sup>12</sup>.

Llegar al consenso es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde la pericia del grupo está en conocer y aplicar métodos que le permitan desarrollar la cooperación y el sentido común.

Las ventajas principales que los grupos ofrecen sobre los individuos en la toma de decisiones son las siguientes:

- La información y los conocimientos son más completos.
- Mayor diversidad de puntos de vista.
- Mayor aceptación de una solución. Obligados a implantarla.
- Mayor legitimidad.

Las principales desventajas de los grupos incluyen las siguientes:

- Consumen tiempo.
- Presiones para conformarse.
- Dominio de pocas personas.
- Responsabilidad ambigua.

Las organizaciones pueden hacer un amplio uso de los grupos para la toma de decisiones, pero la efectividad dependerá de varios factores:

- **Pensamiento y cambio de grupo.** Estos dos fenómenos tienen el potencial de afectar la habilidad del grupo para evaluar alternativas en

---

<sup>12</sup> Díaz Ilorca. Dr. Carlos (2005) "Los métodos de consenso en la toma de decisiones grupales". CETED, Facultad de Contabilidad de Contabilidad y Finanzas UH.

forma objetiva y llegar a soluciones de calidad en las decisiones.

- **Pensamiento de grupo.** Es el fenómeno en que la norma para el consenso vence la apreciación realista de cursos alternativos de acción.
- **Cambio de grupo.** Es el cambio en el riesgo de la decisión entre la decisión del grupo y la decisión individual que harían los miembros del grupo; el cambio puede ser hacia un riesgo mayor o hacia más conservadurismo.
- **Eficacia y Eficiencia:** El que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir la eficacia. En términos de *precisión*, las decisiones por grupo tienden a ser más precisas.<sup>13</sup>

La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Sin embargo, si se define la eficacia de la decisión en términos de **velocidad**, los individuos son superiores. Si la **creatividad** es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de **aceptación** que alcance la solución final, nuevamente la victoria es para el grupo.

Pero la eficacia no se puede considerar sin la evaluación de la eficiencia. En términos de eficiencia, los grupos casi siempre llegan en un pobre segundo lugar respecto del tomador individual de decisiones. Con pocas excepciones, la toma de decisiones por grupos consume más horas de trabajo que si un individuo fuera a enfrentarse con el mismo problema en forma solitaria.

Los grupos por lo general son menos eficientes que los individuos. Entonces, al decidir si se utilizarán los grupos, se debe considerar si los aumentos en la eficacia son más que suficientes para equilibrar las pérdidas en la eficiencia.

---

<sup>13</sup> Robins Stephen. .P. "Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica Séptima Edición 2000. Capítulo 8. El Grupo. y Capítulo 9 El Equipo.

Del estudio de la bibliografía consultada sobre **las decisiones consensuadas o grupales**, se pueden identificar los siguientes criterios:

- Los grupos ofrecen un excelente vehículo para desarrollar muchos de los pasos en el proceso de toma de decisiones.
- Son una fuente tanto de amplitud como de profundidad de insumos para la reunión de información.
- Si el grupo está compuesto de individuos con antecedentes diferentes, las alternativas generadas deben ser más extensas, y el análisis más crítico. Cuando se acuerda la solución final, hay más gente en una decisión de grupo que la apoye y la implante.
- Los grupos son útiles cuándo la tarea no es urgente.
- Este tipo de actividad, bien realizada es una contribución importante a la reducción del llamado agobio de los directivos y a elevar la calidad del trabajo de la organización.<sup>14</sup>

Dentro del conjunto de métodos y técnicas que permiten ir encontrando soluciones consensuadas está, en primer lugar el llamado **"Método de interacción"**. Este método, como sustancial para el trabajo grupal, toma como punto de partida una redefinición de roles de los participantes en el trabajo en grupo, así como permite garantizar que tanto los miembros del grupo como su dirigente, se centren en el contenido de una reunión y no se ocupen del proceso.<sup>15</sup>

La generación de ideas por parte de un grupo requiere, de igual forma, de otros métodos que permitan el consenso así como los llamados: **"Brain storming"**, o **"torbellino de ideas"**, o **"lluvia de ideas"**, es un método en el cual los integrantes

---

<sup>14</sup> <http://www.monografia.com/trabajo11/grupo/grupo.shtml>, Díaz Ilorca. Dr. Carlos (2005) "Los métodos de consenso en la toma de decisiones grupales". CETED, Facultad de Contabilidad y Finanzas UH. Robins Stephen..P. "Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica Séptima Edición 2000. Capítulo 8. El Grupo. y Capítulo 9 El Equipo.

<sup>15</sup> Díaz Ilorca. Dr. Carlos (2005) "Los métodos de consenso en la toma de decisiones grupales". CETED, Facultad de Contabilidad y Finanzas UH.

del grupo, a viva voz, van expresando las ideas que tienen, sobre la base de una consigna u objetivo central que el facilitador expone. Estas ideas son recopiladas en una hoja de rota folio por el registrador y quedan listas para ser analizadas y consensuadas por el grupo.

Y otro método de generación de ideas es el llamado "**grupos normativos**"<sup>16</sup>. Este método parte de captar las ideas de manera anónima, mediante una boleta que es entregada a cada uno de los miembros o participantes del trabajo grupal. Todas las ideas recopiladas por los participantes son transferidas a una hoja de rota folio y quedan registradas para ser analizadas y consensuadas por el grupo.

Todo el proceso de generación de ideas, utilizando métodos creativos y a través del método de interacción, es un proceso consensuado, ya que el grupo acepta y se compromete en primera instancia, a actuar mediante una redefinición de roles y despersonalizando las ideas que se generen.

En este proceso de generación de ideas un aspecto que resulta principal dentro del mismo es que el grupo respete las Reglas de Trabajo en Grupo. Estas reglas definen las formas en que deben actuar, tanto el grupo como cada una de las personas que lo integran.

Es necesario garantizar en este proceso la legitimidad de las ideas que se expresen, el respeto a esas ideas, la escucha atenta y activa, que son percepciones válidas y que no pueden ser atacadas por otro miembro del grupo.

Es necesario que cada cual sea responsable del momento de inicio de la reunión, que nadie se sienta inhibido a la hora de expresar alguna idea. En fin, que se deben respetar por cada uno de los miembros todas estas reglas que conforman las normas, por las cuales el facilitador debe garantizar la buena marcha del trabajo y la búsqueda del consenso.

---

<sup>16</sup> Díaz Ilorca. Dr. Carlos (2005) "Los métodos de consenso en la toma de decisiones grupales". CETED, Facultad de Contabilidad y Finanzas UH.



Otros métodos que se han sugerido para hacer la toma de decisiones más creativa son:

- **La técnica Delphi.**
- **Las reuniones electrónicas.**

**La técnica Delphi:** Método de decisiones de grupo en que los miembros individuales, actuando por separado, agrupan su criterio en forma sistemática e independiente.

**Las reuniones electrónicas:** El enfoque más reciente de la toma de decisiones en grupo mezcla la técnica de grupo nominal con la tecnología sofisticada de la computación. También permite que las personas sean enormemente honestas sin que se les sancione. Y es rápida porque, no hay desviaciones en la discusión y muchos participantes pueden “hablar” al mismo tiempo sin atropellarse entre sí.

La elección de una técnica sobre otra dependerá del criterio que el directivo desee enfatizar, el grupo de interacción es bueno para lograr la cohesión del grupo, la tormenta de ideas mantiene al mínimo las presiones sociales, la técnica Delphi reduce al mínimo los conflictos interpersonales, y las reuniones electrónicas procesan velozmente las ideas. De modo que la mejor técnica la define el criterio que se desee utilice para evaluar al grupo.

### **1.3. El proceso de solución de problema.**

La toma de decisiones es un proceso de pensamiento que ocupa toda la actividad que tiene por finalidad la solución de problemas o el aprovechamiento de una oportunidad.

Es muy importante establecer la diferencia entre un problema y una oportunidad. Un problema se produce cuando un estado de cosas real difiere del estado deseado. Una oportunidad existe cuando las circunstancias prevalecientes le ofrecen a una organización la posibilidad de alcanzar las metas y objetivos fijados y en ocasiones ir aún más allá.

Aunque la toma de decisiones está conectada con ambas categorías, en este trabajo se aborda solo el aspecto concerniente a la solución de los problemas que puede enfrentar una organización. De ahí que en este epígrafe se aborde el vínculo entre la toma de decisiones y el proceso de solución de problema.

Todo aspecto que refleja el esfuerzo humano involucra actividades con un propósito en las que deben resolverse los problemas a la vez que se toman decisiones. La toma de decisiones es necesaria cuando existe un problema que resolver. Por esta causa se puede plantear que si se desean tomar decisiones tendientes a la erradicación de un problema, se puede abordar el mismo a través del proceso de solución de problemas; de igual forma, este proceso puede verse como un proceso en el que se toman decisiones tendientes a eliminar la insatisfacción detectada.

El establecimiento de un buen proceso de solución de problemas en una organización requiere el compromiso, la cooperación y la planificación de todas las partes implicadas.

Este proceso puede llevar tiempo y resultar tedioso al principio, pero casi siempre costará menos que el gasto en tiempo y dinero que provoca la falta del mismo. Por lo que pueden plantearse los siguientes beneficios:<sup>17</sup>

- Podrá saber con exactitud qué tan satisfechos están sus clientes con los servicios y productos que recibe de su organización.

---

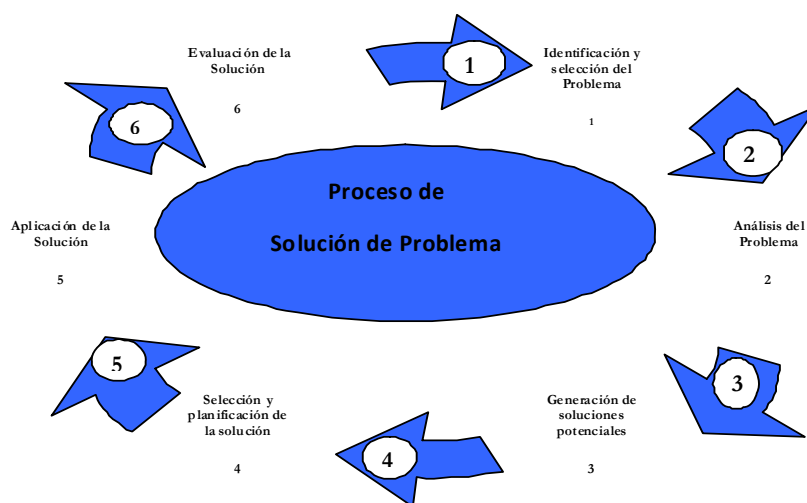
<sup>17</sup> Xerox. Serie traducciones No.002. Dirección con Calidad Proceso de Solución de Problemas.

- Podrá conocer qué hacer para mejorar la satisfacción de los clientes, reteniéndolos para siempre y conquistando a los de la competencia.

Del estudio de la bibliografía<sup>18</sup> consultada sobre el proceso de solución de problema, se puede decir que los autores coinciden en los pasos o fases: en ocasiones son 4, 6 u 8 (Ver Anexo 1), pero todos tiene la misma esencia: comienzan con la identificación del problema y de los criterios de decisión, y la asignación de ponderaciones para esos criterios; se desarrolla, analiza y selecciona una alternativa capaz de resolver el problema; se implementa dicha alternativa; y concluye con la evaluación de la eficacia de la decisión.

En este trabajo se eligió el proceso de solución de problemas de Xerox<sup>19</sup>, el cual se muestra en la figura 2.

**Figura 2. Proceso de solución de problemas.**



<sup>18</sup> Stoner, Jame, Administración, Quinta Edición Capítulo Nueve /Toma de decisiones Pág.273 a 287. Robins Stephen. .P. "Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica Séptima Edición 2000. Capítulo 8. El Grupo. y Capítulo 9 .El Equipo. Ramírez Santos Dr. José Alberto. La Resolución de Problemas y Gerencia. El Gerente del siglo XXI. Arroyo Varela, Silvia R,"Inteligencia competitiva, una herramienta clave en la estrategia Empresarial. Ediciones Pirámides (Grupo Anaya.S.A), 2005. p 81-85. Serie Consultoría No.007.Revisión técnica: C.Dr. Enrique Hernández Gonzáles. Métodos de Solución de problemas (aplicaciones de técnicas del trabajo creativo en grupos del Dr. Lado Laszló. Editado en Budapest. Hungría en 1984 Pág. 7 a 76.

<sup>19</sup> Xerox. Serie: Traducciones No.002. Dirección con Calidad, Proceso de Solución de Problemas. Manual del usuario pág.1-135

Fuente: Xerox. Serie: Traducciones No.002. Dirección con Calidad, Proceso de Solución de Problemas. Manual del usuario.pág.7-46.

El proceso de solución de problema de Xerox cuenta de seis pasos, los cuales se explican a continuación.

## **Paso 1. Identificación del Problema.**

### Objetivo.

Presentar al grupo una definición del problema.

### Lineamientos.

La definición del problema debe describir la situación que se desea cambiar como realmente existe y de la forma más objetiva posible. Esto debe estar en función de los objetivos organizacionales, para así evitar problemas de confusión.<sup>20</sup>

Por lo que la determinación de los objetivos de la decisión es muy importante, pues si una solución permite alcanzar objetivos organizacionales, se trata de una buena solución. Sin embargo, quizá sean apropiados objetivos más ambiciosos. El problema inmediato puede ser un indicador de dificultades futuras que puede impedirse tomando medidas a tiempo. También es posible que el problema brinde la oportunidad de mejorar el desempeño organizacional en vez de simplemente restablecerlo.

También en la identificación de los problemas o definición del mismo, se pueden realizar las siguientes preguntas:

- ¿Está en correspondencias con los objetivos de la organización?

---

<sup>20</sup> Xerox. Serie: Traducciones No.002. Dirección con Calidad, Proceso de Solución de Problemas. Manual del usuario.pág.7-46.

- ¿Qué cambio afuera o dentro dieron origen al problema?
- ¿En qué medida es importante resolver este problema?
- ¿Será posible lograrlo? ¿Qué tiempo demorará en resolverse?
- ¿Qué beneficios aporta? ¿Se dispone de los recursos necesarios?

#### Instrumentos potenciales.

- Tormenta de ideas.
- Entrevistas.
- Escritura de ideas.
- Encuestas.
- Reducción del listado.
- Voto ponderado.
- Modelo de valoración de criterios.
- Comparaciones apareadas.

### **Paso 2. Análisis del problema.**

#### Objetivo.

Recoger los datos necesarios para analizar las causas principales del problema delimitado.

#### Lineamientos.

La confianza en datos -en oposición a las opiniones- es uno de los grandes pilares en que se sustenta el proceso de solución de problemas.

Todo el análisis y la recolección de los datos se basan en dos preguntas aparentemente simples:

- ¿Qué usted quiere conocer?
- Cuando lo conozca, ¿Qué va a hacer?

El siguiente “recordatorio para la recopilación de datos,” del Guide to Quality Control de Ishikawa (p.4-5)<sup>21</sup> destaca la importancia de los datos para la solución del problema.

Dentro de la investigación del problema es identificar o diagnosticar las causas que originan el mismo, para poder confirmar que el problema existe realmente, se definen las causas potenciales y verificando las más significativas, revisar los datos y su definición del problema.

Las causas a diferencia de los síntomas rara vez son evidentes y los directivos se ven obligados a recurrir a su intuición para descubrirlas. Las personas cuya percepción de la situación está influida necesariamente por sus experiencias y responsabilidades, tal vez encuentran causas muy diferentes a un mismo problema, corresponde al o a los directivos, solicitar apoyo de los miembros de instancias grupales, para desarrollar alternativas de solución o investigar - diagnosticar las causas.

#### Instrumentos potenciales.

- Plantilla de comprobación.

---

<sup>21</sup> Xerox. Serie: Traducciones No.002. Dirección con Calidad, Proceso de Solución de Problemas. Manual del usuario, pág.7-46.

- Análisis de campo de fuerza.
- Causa efecto
- Análisis Pareto.
- Histograma
- Gráfico de sectores.
- Gráfico de tiempo.

### **Paso 3. Generación de soluciones potenciales.**

#### Objetivo.

Generar tantas vías de solución como sea posible para resolver el problema.

#### Lineamientos

Después de generar todas las vías o alternativas de solución como sea posible para resolver la situación, se deben valorar las mismas sobre la base de las siguientes preguntas: ¿es factible la alternativa?, ¿es satisfactoria?, ¿tiene consecuencias positivas o negativas? A partir de ese punto se evalúa y seleccionan las alternativas con el objetivo de decidir la solución óptima y planear su puesta en práctica. Sugiriendo criterios para evaluar las soluciones y determinando las propiedades.

Evaluando las fuerzas positivas y negativas, sugiriendo las acciones para cumplimentar la solución y vías para evaluar el comportamiento de la solución.

Después de conocer la alternativa de decisión, el paso a seguir es la planificación e implementación de la decisión que tiene como objetivo ejecutar y controlar la

solución de acuerdo a lo acordado en el paso anterior. Siguiendo el plan establecido, se debe utilizar un sistema de control para medir el avance.

#### Instrumentos potenciales.

- Tormenta de ideas.
- Entrevistas.
- Escritura de ideas.
- Encuestas.

### **Paso 4. Selección y planeamiento de la solución.**

#### Objetivo.

Decidir la solución óptima y planear su puesta en práctica.

#### Lineamientos.

En este paso los miembros del grupo obtienen compromisos de otros que participarán o se verán afectados por la puesta en práctica de la solución.

La calidad de la decisión tomada depende del criterio utilizado para evaluar las soluciones potenciales identificadas y esclarecidas. Por consiguiente, los criterios y cómo estos deberán ser aplicados se deben determinar cuidadosamente.

El grupo decide sobre la solución óptima y planea su puesta en práctica, la calidad de la decisión tomada depende de los criterios utilizados para evaluar las soluciones potenciales identificadas y esclarecidas. Los criterios y cómo estos deberán ser aplicados se deben determinar cuidadosamente.



### Instrumentos potenciales.

- Reducción del listado.
- Voto ponderado.
- Modelo de valoración de criterios.
- Hoja de balance.
- Costo beneficio.
- Comparaciones apareadas.

### Instrumentos potenciales

- Gráfico de Gantt.
- Gráfico de PERT.
- Diagrama de flujo.
- Análisis de campo de fuerza.

## **Paso 5. Aplicación de la alternativa de solución.**

### Objetivo.

Ejecutar y controlar la solución de acuerdo con el plan desarrollado.

### Lineamientos.

La característica fundamental en este paso es la atención permanente para llevar a cabo la solución adoptada. Incluye a todos aquellos afectados por la solución en el

proceso de aplicación y para ello se debe dividir la ejecución en etapas controlables para un monitoreo más sencillo y medir el avance.

## **Paso 6. Evaluación de la alternativa de solución.**

### Objetivo.

Conocer con qué eficacia la solución resolvió el problema identificado.

### Lineamientos.

Este paso del proceso de solución de problemas hace del método Xerox un círculo cerrado.

El grupo conoce con qué eficacia su solución resolvió el problema identificado. La etapa de evaluación de los resultados de sus acciones culmina directamente donde puede comienza la etapa de identificación, la cual da lugar a un nuevo ciclo de solución de problema.

Ningún proceso gerencial debe realizarse sin evaluar su resultado. En el caso del proceso de solución de problema debe tenerse en cuenta también este principio: debe evaluar el resultado de la decisión para ver si el problema realmente ha sido resuelto.

Hasta aquí se ha abordado el vínculo teórico existente entre la toma de decisiones gerenciales y el proceso de solución de problema. El lector puede apreciar la estrecha interrelación entre ambos: el proceso de solución de problemas constituye una herramienta válida y útil para enfrentar en la organización la toma de decisiones, buscando de esta su mayor efectividad y contribución al logro de los objetivos fundamentales.

## **Capítulo II. El Problema en Correos La Habana: Los Bajos Ingresos.**

### **2.1 Caracterización general de Correos en Cuba.**

La Empresa Correos de Cuba es una entidad estatal en las comunicaciones de base postal, perteneciente al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC) y es reglamentada por el decreto No. 3508 publicado en la “Gaceta Oficial” de 21 de Septiembre de 1965.

Su sede central actual, se encuentra en calle Vento entre Línea de Ferrocarril y Camagüey, Municipio Cerro, Ciudad de la Habana.

En la primera mitad de los años 90, correspondiente a la época del período especial y la falta de materiales, ocurrió un deterioro notable en los servicios de correos. Para contrarrestar estos efectos se crearon gerencias de mensajerías rápida como DHL, CUBAPOST y la Red de Telecorreos Internacional que prestaban servicio al personal diplomático, al turismo y a la población en general como vía de recaudar divisa y poder sufragar los gastos de los servicios de correos que se prestan en moneda nacional.

En la etapa del 2000 al 2005, el servicio Postal en Cuba se desarrolló de una forma vertiginosa hacia nuevos servicios y nuevas tecnologías entre las que cabe mencionar las siguientes:

1. Creación del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC) en el año 2000.
2. Desarrollo de las salas de navegación para el acceso a correo internacional e Intranet en el año 2001.
3. Desarrollo de los servicios postales universales con valor añadido en el año 2001
4. Creación de los servicios de Call Center (Centro de llamada) en el año 2002.

5. Creación de los puntos de venta en CUC, para ofertar material escolar de oficina así como los servicios Copy Center y fotográficos en el año 2001-2002.
6. Comienzo de servicios a domicilio como el pago de chequera y el cobro de las facturas telefónicas en el año 2001.
7. Desarrollo de servicios de trámites a la población como el cobro de las multas de tránsito en el año 2005.
8. Creación de los programas priorizados de la revolución y de la batalla de Ideas (Operación Milagros) en el año 2003-2004.

Toda esta infraestructura permitió mejorar la calidad de los servicios existentes e introduciendo nuevos.

La misión de Correos de Cuba es: “Una organización dirigida a garantizar los servicios postales universales, financieros, de logística integrada y otros relacionados de valor añadido, con la finalidad de lograr la máxima satisfacción de los clientes y sociedad y su integración con el mundo, mediante el uso eficiente de los recursos aplicando tecnologías de avanzadas, motivado y desarrollando profesionalmente a nuestro Capital Humano.”

La administración Postal de Cuba es la encargada de la distribución de las cartas, aerogramas, telegramas nacionales e internacionales, giros postales nacionales, tarjetas y bultos postales, servicios de certificación, venta de sellos, postales, sellos del timbre y distribución y comercialización de la prensa.

De igual modo, se cobra la reforma urbana, gas licuado, electricidad, derechos de aduana, teléfonos, multas, pagos de la Seguridad social y la Asistencia social.

La empresa Correos de Cuba, cuenta con la aprobación de su Objeto Social amparado por la resolución No. 535/ 2007 que amplía el objeto empresarial, donde se definen claramente sus funciones principales y las facultades necesarias para el cumplimiento de las misiones asignadas por el gobierno, así como la adición de la forma abreviada ( ECC) a la precitada empresa. También posee

nomencclador de productos aprobados según la Resolución 137- 09 de fecha 28 de mayo del 2009 dada por Ministerio del Comercio Interior.

La cartera de servicios y productos de la Empresa de Correos de Cuba es la siguiente:

1. Servicios Postales:

- Servicio de envío de correspondencia.
- Servicio de envíos de encomiendas.
- Servicio de sacas especiales.
- Servicios postales especiales.
- Modalidades de Imposición.
- Modalidades de Franqueo.
- Servicios de Arrendamiento.

2. Servicios de Valor Añadido:

- Servicios Financieros.
- Servicios Telegráficos.
- Servicios de Mensajería Express.
- Servicios Aduanales.
- Servicios Informáticos.
- Servicios Informativos.
- Servicios de Distribución y Carga.
- Servicio de Almacenaje.
- Servicio de Embalaje.
- Servicio de Técnicos.
- Servicio de Soporte Electrónico.

3. Productos:

- Artículos Postales.
- Artículos no Postales.

- Material de Oficina.
- Accesorios e Insumos Informáticos.
- Artículos y Productos de Corte e Imagen Postal y Filatélica.
- Teléfonos y Accesorios.
- Publicaciones y Elementos Gráficos.

La estructura organizativa existente para dar cumplimiento a la misión está compuesta por direcciones territoriales representada en todas las provincias a lo largo del país.

La Dirección de Correos La Habana, que es objeto de estudio de esta investigación, en los últimos 4 años ha transitado por diferentes cambios estructurales y de dirección. En la actualidad está compuesta por tres direcciones territoriales seccionada en regiones (Este, Centro y Oeste) que su vez cuenta con direcciones municipales en los 15 municipios.

La Habana tiene la característica de ser la Capital del país y una de las provincias más pobladas, donde la actividad de correos es de vital importancia y de gran impacto para la integración del país con el mundo. Esta provincia cuenta con una extensión territorial de 660,6 km<sup>2</sup> y una población de 2.054.344 millones de habitantes.

Para garantizar la venta de productos y servicios, Correos La Habana, dispone de:

- 121 unidades de Correos.
- 282 Kioscos de prensa.
- 15 distribuidoras municipales de prensa.
- 16 Tele correos.

Correos La Habana cuenta con una plantilla aprobada total para los tres territorios de 3172 trabajadores, estando cubierta por 2156 empleados, para un 67,9 % de completamiento, los cuales tienen una edad promedio de 38 años, siendo de ellos el 60% mujeres.

Fuente: Elaboración propia



Las unidades de Correos La Habana cuentan con 35 puntos de venta dedicados a la comercialización de productos y servicios en CUC. Los ingresos que generan representan el 60% del total de la empresa.

El objeto de análisis de esta investigación lo constituyeron 8 de los 35 puntos de venta de Correos y Telecorreos que por sus características, su ubicación geográfica, la facilidad de compra en las instalaciones y la profesionalidad de la fuerza de venta, permiten garantizar que sus ingresos representen el 50% del total de la red de venta en Correos. La propuesta de solución está dirigida hacia estos puntos de ventas, que serán los encargados de garantizar la financiación y operación del resto de los puntos de venta en La Habana.

Los puntos de ventas son atendidos directamente por la Subdirección Comercial de cada territorio que coordinan con la Vicepresidencia Comercial de la empresa nacional, encargada de trazar no solo las políticas, sino también las compras y distribución de mercancía a cada territorio, para que estos la distribuyan a cada punto de venta.

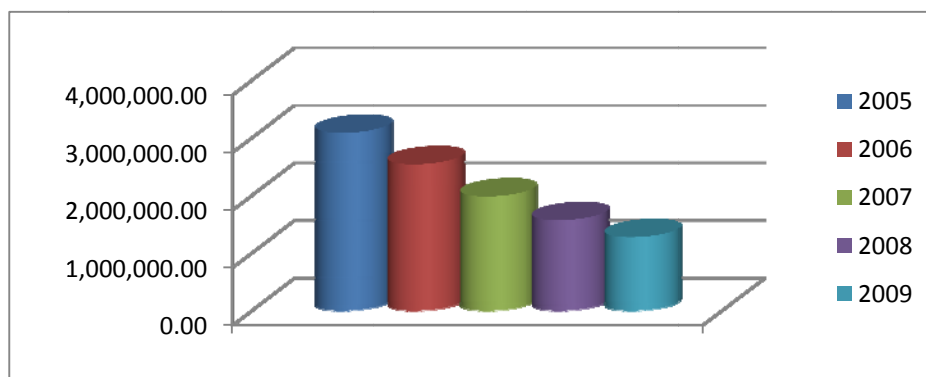
Es importante señalar que aunque esta actividad genera utilidades a la empresa de Correos en Cuba, hoy no es la prioridad, pues la entidad se encuentra enfrascada nuevamente en cambios estructurales, que sigue debilitando cada vez más la atención de las ventas y servicios y como consecuencia los ingresos.

## **2.2 Identificación del problema.**

En el año 2007, comenzaron en Correos La Habana a realizarse diferentes cambios estructurales y de dirección, observándose una fuerte inestabilidad laboral y emigración del personal calificado y de experiencia en la actividad para otros sectores, también se deterioró la disciplina, pérdida de valores éticos y de compromiso por el personal que brinda el servicio. En diferentes agencias de Correos, Estanquillos y Telecorreos se comenzó a observar decrecimiento considerables de las ventas de productos y servicios (Ver anexo 2). El gráfico 1 muestra el decrecimiento de los ingresos en el periodo analizado.



**Gráfico 1. Evolución de los ingresos en la red de venta (CUC)**

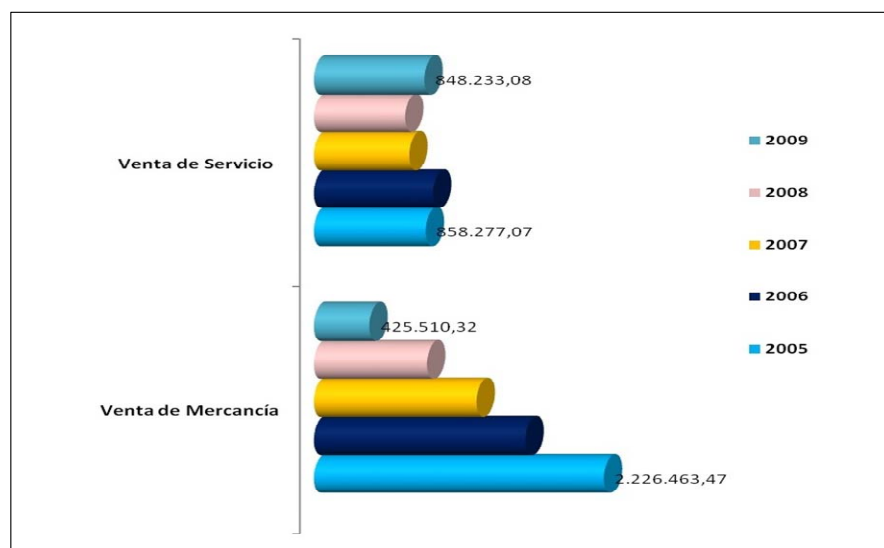


Fuente: Elaborado a partir de información interna de la Empresa

Como se puede apreciar los ingresos por venta de productos y servicios en moneda libremente convertible durante el periodo del 2005 al 2009 han decrecido en más de un 40%, siendo más significativo en los años 2008 y 2009 para un total de un millón de pesos menos, aproximadamente.

La dirección Comercial que atiende la red de venta de Correos La Habana, en los últimos 3 años ha identificado una sustantiva, sostenida y progresiva disminución de los ingresos en los principales productos de venta de las mercancías (Ver anexo 3): Material de oficina, Accesorio de Telefónica, Accesorios e Insumos de Informáticas, Artículos Postales y no postales, lo mismo ocurre en los indicadores de prestación de servicio como: Servicios Postales, Servicio de Informática, etc., como se muestra en el gráfico 2.

**Gráfico 2. Evolución de los ingresos en las ventas de servicios y mercancías**



Fuente: Elaborado a partir de información interna de la Empresa

Como se puede apreciar en el gráfico 2, los ingresos por concepto de venta de mercancías han decrecido de manera sostenida desde el 2006, siendo más significativo en el 2009 con una disminución de \$ 1.800.953.15 de los ingresos en CUC.

### **2.3 Análisis del problema.**

A partir de tener identificado el problema se realizó una entrevista (ver Anexo 4) a 5 directivos municipales, 3 especialistas y técnicos comerciales y 4 gestores de venta, con la finalidad de obtener una primera visión sobre las causas que pudieran estar generando el problema planteado.

La conciliación de las respuestas obtenidas de la entrevista totalizó 21 causas, las cuales se presentan a continuación:

1. Ausencia de productos y servicios de alta demanda.
2. Bajos niveles de abastecimientos y suministros de mercancías.
3. Inadecuada gestión de redistribución de mercancías.

4. Centralización de las compras por la empresa nacional de Correos.
5. No se aplican las rebajas en los periodos establecidos.
6. Desactualización de los certificados comerciales.
7. Mercancía oculta.
8. Mercancía de merma y ociosa en los Puntos de ventas.
9. Altos inventarios de mercancía de lenta rotación.
10. Pérdida de proveedores.
11. Las ventas no cubren los gastos originando pérdidas.
12. Falta de transporte para el traslado de las mercancías.
13. Violaciones de los horarios de apertura y cierre de los establecimientos.
14. Ausencia reiterada del personal de venta.
15. Poca gestión de venta en el punto por parte de los gestores.
16. Ausencia de financiamiento para nuevas compras de mercancía.
17. Estructura organizativa no funcional.
18. Inexistente orientación al consumidor ó cliente.
19. Baja motivación de la fuerza de trabajo.
20. Falta de organización y control.
21. Falta de información para la toma de decisiones.

Con esta información se elaboró una encuesta para evaluar el peso de cada causa en el problema (ver Anexo 5), la cual se aplicó a los 5 directivos municipales, 3 especialistas y técnicos comerciales y 4 gestores de venta mencionados, así como a 13 gestores más, en aras de obtener una valoración más objetiva. La tabla 3 muestra los resultados ordenados de acuerdo a la suma de los valores obtenidos en cada causa.

**Tabla 3. Evaluación de las causas de la disminución de las ventas**

<b>Causas</b>	<b>Valores totales</b>	<b>Moda</b>
1. Ausencia de productos y servicios de alta demanda.	120	5
2. Bajos niveles de abastecimientos y suministros de mercancías	120	5
19. Baja motivación de la fuerza de trabajo.	120	5
5. No se aplican las rebajas en los periodos establecidos.	106	5
10. Pérdida de proveedores.	104	5
17. Estructura organizativa no funcional.	99	4
12. Falta de transporte para el traslado de las mercancías.	98	5
9. Altos inventarios de mercancía de lenta rotación.	97	4
20. Falta de organización y control.	78	4
4. Centralización de las compras por la empresa nacional de Correos.	76	4
21. Falta de información para la toma de decisiones.	76	4
8. Mercancía de merma y ociosa en los Puntos de ventas.	63	2
18. Inexistente orientación al consumidor ó cliente.	62	4
3. Inadecuada gestión de redistribución de mercancías.	58	4
15. Poca gestión de venta en el punto por parte de los gestores.	53	3
14. Ausencia reiterada del personal de venta.	51	3
13. Violaciones de los horarios de apertura y cierre de los establecimientos.	48	3
6. Desactualización de los certificados comerciales.	47	3
11. Las ventas no cubren los gastos originando pérdidas.	42	3
7. Mercancía oculta.	41	2
16. Ausencia de financiamiento para nuevas compras de mercancía.	37	2

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de encuesta

Como puede apreciarse en la tabla, las principales causas del problema están asociadas a aspectos administrativos de la empresa, siendo los que puntúan con una moda de cinco puntos, y las valoraciones de los encuestados reflejadas en los valores totales asignados totalizan cifras superiores a 95 puntos.

La información hasta aquí obtenida constituye un primer acercamiento a las causas que pueden estar teniendo una mayor incidencia en el problema detectado. Sin embargo, dado la gran cantidad de causas existentes, fue necesario agruparlas de acuerdo a criterios comunes, los cuales son: Dirección y Administración, Ventas y Comercial, Logística y Aseguramiento, y Precios y Finanzas, lo cual está reflejado en la tabla 4.

**Tabla 4. Agrupación de causas en categorías comunes**

Categorías	Causas Asociadas	Peso de categoría / total (%)	Suma de Valores totales
Dirección y Administración	4, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20	47	717
Ventas y Comercial	6, 7, 8, 9, 15, 21	28	427
Logística y Aseguramiento	1, 2, 3, 12	19	396
Precios y Finanzas	5	4	106

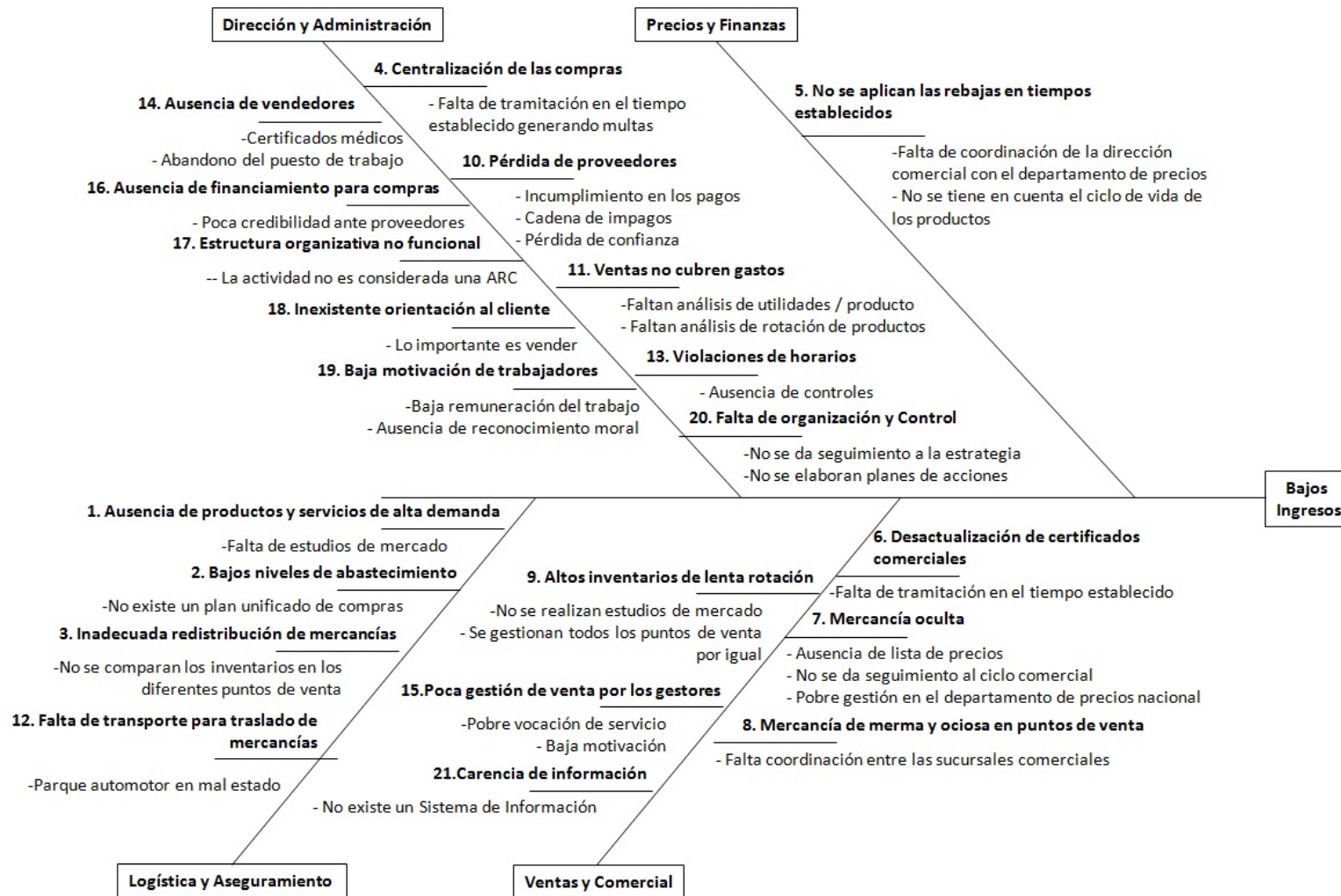
Fuente: Elaboración propia

La agrupación de las causas permitió identificar como área de mayor impacto en el problema al que se enfrenta Correos de La Habana, las asociadas a la Dirección y Administración, que representan un 47% del total de causas recibidas, y cuya sumatoria de los valores asignados por los encuestados asciende a 717, siendo por tanto, también, la más elevada del total.

Una vez agrupadas las causas, la profundización en las mismas se hizo mediante una sesión de trabajo en grupo, en la que se preguntó a los participantes las razones que pudieran estar generando dichas causas, las cuales se convierten en los aspectos que luego de solucionados, contribuyen a la erradicación del problema.

Para ello se convocó a los 24 encuestados a una sesión de trabajo en grupo en la que se empleó como técnica de generación y agrupación de la información, el diagrama de causa – efecto de Ishikawa, más conocido como espina de pescado. Los resultados de la agrupación de las causas quedaron como se muestra en la figura 4.

**Figura 4. Espina de Ishikawa para la generación de causas del problema**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la sesión de trabajo en grupo

## 2.4. Generación de soluciones.

A partir de todos los datos expuestos, el grupo de trabajo se reunió nuevamente con el objetivo de generar tantas vías de soluciones potenciales sobre cómo resolver el problema. Para ello se nombró un facilitador y un registrador del grupo y como responsable la autora de este trabajo. La técnica empleada fue la tormenta de ideas.

Todos los miembros del grupo emitieron sus ideas de forma espontánea sobre las posibles soluciones para resolver el problema de los bajos ingresos en la red de venta de correos y telecorreos.

Se registraron 25 ideas o posibles soluciones, pero en la discusión posterior a la etapa de generación, el grupo llegó a la conclusión de que muchas de las ideas se interrelacionaban, algunas estaban contenidas en otras e incluso, varias se repetían; por lo que de conjunto esclarecieron opiniones y por consenso la lista quedó reducida a 8 soluciones; quedando las que más fundamentos tenían y que estaban en línea con los objetivos estratégico de la empresa y en correspondencia con los objetivos de esta investigación.

En la tabla 5 se presentan las soluciones potenciales, relacionadas con las causas a las que pueden dar solución.

**Tabla 5. Lista de soluciones potenciadas, asociadas a las causas identificadas**

<b>Causas</b>	<b>Soluciones Potenciales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– (1) Ausencia de productos y servicios de alta demanda.</li><li>– (3) Inadecuada gestión de redistribución de mercancías.</li></ul>	1. Potenciar las ventas teniendo en cuenta criterios de mercado.
<ul style="list-style-type: none"><li>– (2) Bajos niveles de abastecimientos y suministros de mercancías</li><li>– (5) No se aplican las rebajas en los periodos establecidos.</li><li>– (9) Altos inventarios de mercancía de lenta rotación.</li></ul>	2. Rediseñar la política comercial que posibilite el desarrollo y la adecuada gestión de los servicios, como importante vía para incrementar los ingresos.

<ul style="list-style-type: none"> <li>– (4) Centralización de las compras por la empresa nacional de Correos.</li> <li>– (8) Mercancía de merma y ociosa en los Puntos de ventas.</li> <li>– (18) Inexistente orientación al consumidor ó cliente.</li> <li>– (13) Violaciones de los horarios de apertura y cierre de los establecimientos</li> <li>– (6) Desactualización de los certificados comerciales.</li> <li>– (7) Mercancía oculta.</li> <li>–</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (19) Baja motivación de la fuerza de trabajo.</li> <li>– (15) Poca gestión de venta en el punto por parte de los gestores.</li> <li>– (14) Ausencia reiterada del personal de venta.</li> </ul>	3. Mejorar las condiciones de trabajo actuales de los trabajadores.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (21) Falta de información para la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>4. Perfeccionar el sistema de información para garantizar un flujo informativo fiable y oportuno para la toma de decisiones a todos los niveles.</p> <p>5. Implementar la estrategia de comunicación institucional para consolidar la imagen ante los públicos de la empresa, y generar una mayor confianza en el servicio.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (12) Falta de transporte para el traslado de las mercancías.</li> </ul>	6. Asegurar el funcionamiento adecuado del sistema de gestión del transporte.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (11) Las ventas no cubren los gastos originando pérdidas.</li> <li>– (17) Estructura organizativa no funcional.</li> <li>– (20) Falta de organización y control.</li> </ul>	7. Perfeccionar la Gestión Comercial que propicie un crecimiento de las ventas y utilidades en CUC de la empresa de manera sostenible.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (10) Pérdida de proveedores.</li> <li>– (16) Ausencia de financiamiento para nuevas compras de mercancía</li> </ul>	8. Explorar nuevas formas y fuentes de financiamiento a la actividad comercial.

Fuente: Elaboración propia

A partir de las soluciones propuestas se procedió a la aplicación de las más viables en el momento de la investigación, lo cual es abordado en el próximo capítulo.



## Capítulo III: La Solución Adoptada y sus Resultados.

*Nada se obtiene sin acción*

*Shakespeare<sup>22</sup>*

### 3.1. Selección y planificación de la solución posible.

En el capítulo anterior se expusieron diferentes soluciones para resolver y elevar los bajos ingresos que tiene la red de venta de Correos y tele correos en la Ciudad Habana.

El paso del proceso de solución de problemas aplicado como metodología central en este estudio que corresponde es el de la selección y planificación de la solución posible. Para ello se continuó trabajando con el grupo anteriormente conformado, y en esta etapa se planteó como objetivo elegir la solución óptima y planear su puesta en práctica.

Para esto se delimitaron los criterios de selección de las soluciones posibles a tener en cuenta en la reducción de listado, para lo cual se redactaron las preguntas siguientes:

1. ¿Es competencia de la Dirección de Correos en La Habana implementar esta solución? Sí\_\_ No\_\_.
2. ¿Se poseen los recursos para aplicar la solución? Sí\_\_ No\_\_.
3. ¿En una escala de 1 a 5, donde 1 es negativo y 5 positivo, evalúe en qué medida la propuesta tributa a la solución del problema de los bajos ingresos?  
1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_
4. ¿En una escala de 1 a 5, donde 1 es negativo y 5 positivo, evalúe si la propuesta de solución es económicamente factible? 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

---

<sup>22</sup> Folleto de Xerox, CETED, UH.

Las preguntas fueron aplicadas a las 8 alternativas de solución en una sesión grupal. Los resultados se recogen en la tabla 6.

**Tabla 6. Reducción de listado de acuerdo a los criterios de decisión**

Posible solución/Criterio de decisión	a	b	c	d	e	f	g	h
Competencia de la Dirección C.H.	2	1	2	1	2	1	2	1
Se poseen los recursos	1	--	1	--	2	--	2	--
Tributa a la solución del problema	4	--	3	--	3	--	4	--
Factibilidad Económica	5	--	4	--	3	--	4	--
Resultado Final	12	--	10	--	10	--	12	--

Fuente: Elaboración propia

**Leyenda:**

- a) Potenciar las ventas teniendo en cuenta criterios de mercado.
  - b) Rediseñar la política comercial que posibilite el desarrollo y la adecuada gestión de los servicios, como importante vía para incrementar los ingresos.
  - c) Mejorar las condiciones de trabajo actuales de los trabajadores.
  - d) Perfeccionar el sistema de información para garantizar un flujo informativo fiable y oportuno para la toma de decisiones a todos los niveles.
  - e) Implementar la estrategia de comunicación institucional para consolidar la imagen ante los públicos de la empresa, y generar una mayor confianza en el servicio.
  - f) Asegurar el funcionamiento adecuado del sistema de gestión del transporte.
  - g) Perfeccionar la Gestión Comercial que propicie un crecimiento de las ventas y utilidades en CUC de la empresa de manera sostenible.
  - h) Explorar nuevas formas y fuentes de financiamiento a la actividad comercial.
- 1. No
  - 2. Sí

A partir del empleo de la reducción de listado se obtuvo que las alternativas b, d, f y h, no son posibles de implementar por la Dirección de Correos en La Habana, por no ser de su competencia la puesta en práctica de dichas alternativas de solución.

Sin embargo, estas opciones no fueron totalmente desechadas, ya que se consideran de valor para la solución del problema de los bajos ingresos que afectan a esta Dirección. Por tal motivo, se decidió elaborar una carta de recomendación al Vicepresidente Comercial de Correos de Cuba, en la que se recogieran tanto las causas del problema como las posibles soluciones a las que están conectadas. Ver Anexo 6.

En la tabla 6 también se aprecia que las propuestas (a) y (g) fueron las más favorecidas según los criterios tenidos en cuenta, ambas con la misma puntuación: 12 puntos; mientras que las propuestas (c) y (e) quedaron en segundo lugar, ambas con igual puntuación de 10 puntos.

A continuación se prosiguió a la planificación de estas cuatro alternativas de solución. Para ello se elaboró un plan de acciones en el que se delimiten los resultados esperados, la fecha de cumplimiento y los responsables de cada acción. Las tablas 7, 8, 9 y 10 recogen las acciones propuestas.

**Tabla 7. Propuesta de solución: Potenciar las ventas teniendo en cuenta criterios de mercado.**

No.	Acciones	Resultados esperados	Fecha de cumplimiento	Responsables
1	Realizar estudios de mercado para conocer las necesidades no satisfechas de los clientes.	Conocimiento de las necesidades no satisfechas del mercado.	Junio 2010	Director Comercial
2	Solicitar las mercancías e insumos de acuerdo a las necesidades detectadas y las demandas de los clientes.	Presencia de productos y servicios de alta demanda.	Mensual a partir de Junio 2010	Subdirectores Territoriales y Gerentes de Telecorreos

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8. Propuesta de solución: Mejorar las condiciones de trabajo actuales de los trabajadores.**

<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsables</b>
1	Realizar un estudio de clima laboral para delimitar las causas de las manifestaciones de desmotivación laboral.	Conocimiento del clima de la organización	Mayo 2010	Director de Capital Humano
2	Mejorar las condiciones físicas de locales de trabajo: climatización, pintura, iluminación y mobiliario.	Incremento de la comodidad de los trabajadores	Junio 2010	Vicepresidentes de Logística y de La Habana y Directores Territoriales
3	Aplicar sistema salarial que contemple pago por resultados.	Incremento de la satisfacción de las necesidades del trabajador	Mayo 2010	Subdirectores de Economía, Capital Humano, Directores Territoriales y Municipales

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9. Propuesta de solución: Implementar la estrategia de comunicación institucional para consolidar la imagen ante los públicos de la empresa, y generar una mayor confianza en el servicio.**

<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsables</b>
1	Realizar un estudio del grado de implementación de la estrategia de comunicación institucional en Correos de Cuba en La Habana.	Diagnóstico de la situación actual	Junio 2010	Director de Relaciones Públicas y Jefe de Atención al Cliente
2	Culminar la implementación de la estrategia de comunicación institucional en Correos de Cuba en La Habana.	Consolidación de la imagen de la empresa e incremento de confianza del cliente	Diciembre 2010	Director de Relaciones Públicas y Jefe de Atención al Cliente

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10. Propuesta de solución: Perfeccionar la Gestión Comercial que propicie un crecimiento de las ventas y utilidades en CUC de la empresa de manera sostenible.**

<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsables</b>
1	Analizar las utilidades por productos y servicios.	Conocimiento de los productos más rentables	Mensual	Director Económico
2	Proponer la cartera de productos que maximice las utilidades.	Mejora en la gestión de compra y venta	Junio 2010	Director Comercial
3	Chequear los ingresos por conceptos de ventas de productos y servicios por cada punto de venta.	Conocimiento de los puntos de venta más eficientes y eficaces	Semanal y Mensual	Director Comercial
4	Reestructurar la red de puntos de venta con un enfoque sistémico.	Mayor sinergia de la red de puntos de venta	Junio 2010	Vicepresidente de Correos en La Habana
5	Chequear el cumplimiento de los planes y procedimientos comerciales.	Mejora de la eficiencia y eficacia	Mensual	Directores Económico, Comercial y Operaciones
6	Socializar las mejores prácticas de gestión y venta de los telecorreos.	Mejora en la atención directa a clientes	Intercambios trimestrales	Director comercial
7	Capacitar en técnicas de venta.	Mejora en el desempeño de las gestoras y el personal de cara al cliente	Septiembre 2010	Director de Capital Humano

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, las acciones para dar cumplimiento a las propuestas de solución totalizan 14, lo cual constituye un número muy elevado para ser abordado de manera profunda y exhaustiva en este informe de investigación.

Aunque la empresa prosiguió con la implementación de las propuestas de solución, para la culminación este trabajo de tesis, se le solicitó al grupo inicial conformado por 5 directivos municipales, 3 especialistas y técnicos comerciales y

4 gestores de venta, delimitar la alternativa prioritaria para la organización y a la que la investigadora daría seguimiento.

Para ello se empleó la técnica del voto ponderado, obteniéndose el resultado que se muestra en la tabla 11.

**Tabla 11. Delimitación de prioridades por la técnica del voto ponderado**

<b>Soluciones/Grupo de trabajo</b>	<b>(a)</b>	<b>(c)</b>	<b>(e)</b>	<b>(g)</b>
Director Municipal (Plaza)	1	1		4
Director Municipal (Centro Habana)		1	2	3
Director Municipal (Habana Vieja)	1		1	4
Director Municipal (Aeropuerto)	1		1	4
Director Municipal (Complejo Playa)	1	2		3
Director Territorial (Este)	2	1	2	1
Director Territorial (Centro)	2	2	1	1
Director Territorial (Oeste)	2	1	1	2
Especialista (Este)	1	1	2	2
Especialista (Centro)	2	1	1	2
Especialista (Oeste)	1		2	3
Gestores (Obispo)	2	2	1	1
Gestores (L y 27)	3	2		1
Gestores (Aeropuerto)	4	1		1
Gestores (Reina)	2	2	1	1
Total	25	17	15	33

Fuente: Elaboración propia

Para la realización de la actividad, se asignó a cada miembro un total de 6 puntos que podía distribuir entre las posibles soluciones para indicar sus preferencias relativas y la solidez de su posición.

El resultado final fue que la solución (g) resultó ser la favorecida para monitorear su aplicación.

### **3.2. Aplicación y evaluación de la solución.**

Los planes de acción, como su lo nombre indica, son las formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias trazadas. A continuación se muestra el monitoreo realizado a la aplicación de las acciones contempladas en la solución: “Perfeccionar la Gestión Comercial que propicie un crecimiento de las ventas y utilidades en CUC de la empresa de manera sostenible”.

### **Acción No. 1: Analizar las utilidades por productos y servicios.**

En esta acción se analizaron los 20 productos y los 10 servicios que más se venden y que por su margen de ganancia generan más utilidades en el corto plazo, pues su período de rotación es mayor, teniendo como resultado lo siguiente:

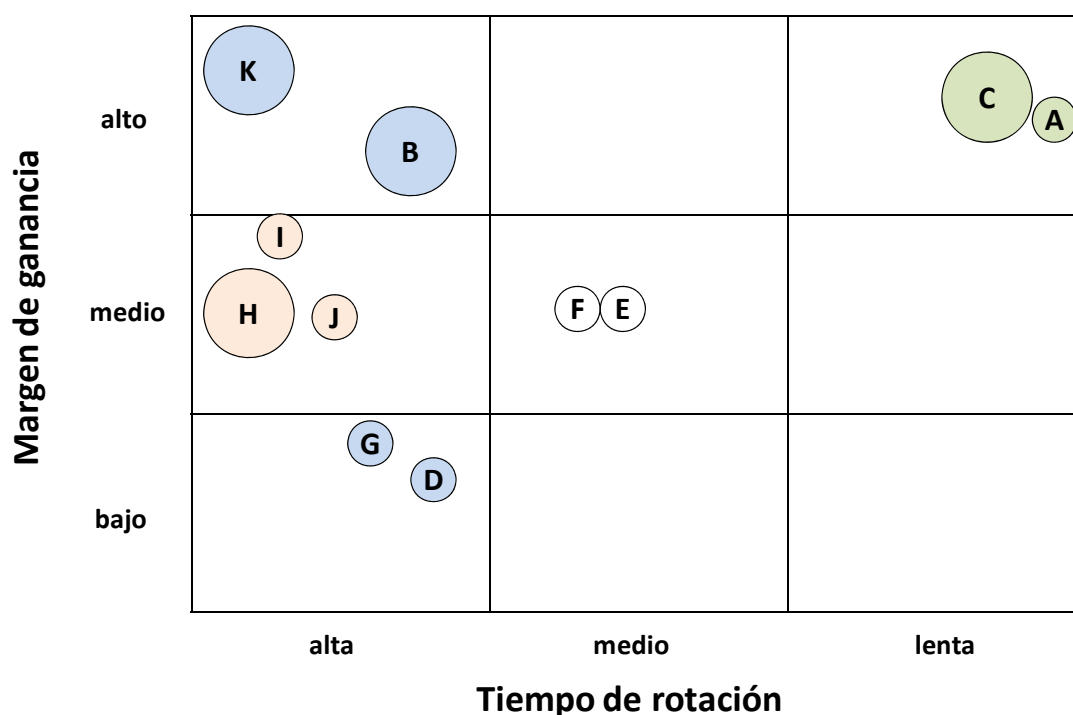
**Tabla 12. Ganancia y rotación de las familias de productos y servicios de Correos La Habana**

<b>Familia de Productos y Servicios</b>	<b>Demanda</b>	<b>Margen de ganancia</b>	<b>Tiempo de rotación de los productos</b>
<b>Productos</b>			
Especies Postales (a)	Media	50%	Más de 90 días
Material de Oficina y Escolar (b)	Alta	45%	30 días
Accesorio Computación (c )	Alta	50%	Más de 90 días
Accesorio Telefónicos (d)	Alta	15%	50 días
Souvenir de imagen Cuba (e )	Media	30%	60 días
Misceláneas (f)	Media	30%	60 días
<b>Servicios</b>			
Mensajería rápida DHL (g)	Media	20%	30 días
Fotocopia (h)	Alta	30%	20 días
Encuadernado (h)	Media	40%	20 días
Plastificado (i)	Media	30%	20 días
Navegación y Correo Nacional e Internacional (i)	Alta	60%	Diaria

Fuente: Elaboración propia

Para analizar los datos que se presentan en la tabla 12, se elaboró la matriz de la figura 5 en la que se intersecan el margen de ganancia y la tasa de rotación. Se considera que los márgenes comerciales entre 1 y 20% son bajos, entre 21 y 40% son medios y entre 41 y más de 60% son altos. Por otra parte, los productos pueden clasificar de rápida rotación cuando el tiempo en almacén oscila entre 1 y 45 días, de rotación media cuando el tiempo varía entre 46 y 90 días, y lenta rotación cuando el tiempo en almacén supera los 90 días.

**Figura 5. Relación entre el margen de contribución y la rotación de productos y servicios de Correos La Habana**



Fuente: Elaboración propia

A partir de esta información se realizó el siguiente análisis:

- La navegación y correo nacional e internacional (k), así como el material de oficina y escolar (b) son las familias más atractivas pues poseen un alto margen de ganancia y son de rápida rotación, así como su demanda es elevada.



- Aunque la mensajería rápida DHL (g) y los accesorios telefónicos (d) tienen una demanda media, son dos familias igualmente atractivas, pues a pesar de tener un margen de ganancia bajo, su rotación es muy elevada, lo que garantiza una liquidez permanente a la empresa.
- Las fotocopias (h), con una elevada demanda y los encuadernados (i) y los plastificados (j) con una demanda media, siguen en el orden de atractivo de las líneas de servicios, pues su margen de ganancia es medio y su rotación es elevada.
- Los accesorios de computación (c), de una demanda elevada, y las especies postales (a) de una demanda media, siguen el orden de atractivo de la cartera, pues aunque poseen una lenta rotación, su margen de ganancia es elevado.
- En último lugar, las misceláneas (f) y los souvenir de imagen Cuba (e) que presentan una demanda media, generan un margen de ganancia medio y su tiempo de rotación también es medio.

## **Acción No. 2: Proponer la cartera de productos que maximice las utilidades.**

Después de haber analizado en los márgenes de ganancia de las familias de productos y servicios se procedió a proponer a la máxima Dirección de la Empresa, específicamente a la Vicepresidencia Comercial, la cartera de productos que maximiza los beneficios para Correos de Cuba en La Habana. Para ello se asignó niveles de prioridad, de acuerdo a los resultados de la matriz de la figura 5, quedando de la siguiente manera:

1. La navegación y correo nacional e internacional (k), así como el material de oficina y escolar (b)
2. La mensajería rápida DHL (g) y los accesorios telefónicos (d)

3. Las fotocopias (h)
4. Los encuadernados (i) y los plastificados (j)
5. Los accesorios de computación (c)
6. Las especies postales (a)
7. Las misceláneas (f) y los souvenir de imagen Cuba (e)

De acuerdo al análisis económico realizado, el orden propuesto representa el nivel de prioridad en la gestión de compra, almacenamiento, asignación de recursos financieros y materiales, que debe otorgar la Dirección a la cartera de productos y servicios de Correos La Habana.

Es preciso señalar que las especies postales (a) quedan en un lugar muy bajo de este orden, pues su peso económico no es significativo. Sin embargo, estos productos forman parte del objeto social de la Empresa, por lo que se debe realizar un estudio sobre la imagen, calidad, temáticas tratadas, etc., que puedan garantizar una mejor posición económica dentro de la cartera; pero en ninguna medida puede renunciarse al producto.

Con respecto a las misceláneas (f) y los souvenir (e) es evidente que Correos La Habana puede prescindir de estos productos en su cartera, ya que los mismos no tributan a ningún objetivo económico para la organización.

**Acción No.3: Chequear los ingresos por conceptos de ventas de productos y servicios por cada punto de venta.**

A los fines de este informe de investigación, presentar el análisis para todos los puntos de venta, así como para las familias de productos y servicios, sería una tarea muy engorrosa y que poco valor aportaría a los objetivos de la investigación.

Por esta razón, y en aras de presentar la realización de la acción, aquí se exponen los resultados del análisis de uno de los productos estrellas en casi todo el territorio de La Habana: la tarjeta prepagada de 10.00 CUC para telefonía móvil. En el Anexo 7 se presenta el historial de venta para tres meses seleccionados.

Los datos analizados prueban que el producto es de elevada demanda, pues la red propia de ventas de ETECSA no satisface dicha demanda, por lo que esta empresa ha recurrido a la comercialización de este producto a través de Correos de Cuba y otras entidades nacionales.

Otra información relevante a partir de los datos históricos de ventas es que en la última semana, y en ocasiones una semana anterior, se agotan los inventarios de este producto, impidiendo dar respuesta a los clientes, y dejando de ingresar cuantiosas sumas de efectivo. Información adicional que puede leerse de la tabla es que en el trimestre analizado, al menos en una ocasión cada punto de venta de los seleccionados en la muestra ha padecido este problema.

A partir de estos resultados se profundizó en las causas de esta problemática, encontrando lo que sigue:

- No existen posibilidades de nuevo suministro del proveedor en los períodos afectados porque la compra de este tipo de producto es aprobada a finales de mes, y el nuevo producto llega al punto de venta en los primeros días del mes.
- En adición, la compra no se realiza garantizando un stock de reserva para incrementos no planificados de la demanda.
- No se redistribuye la mercancía entre los puntos de venta con existencia de productos a los que ya se ha agotado.

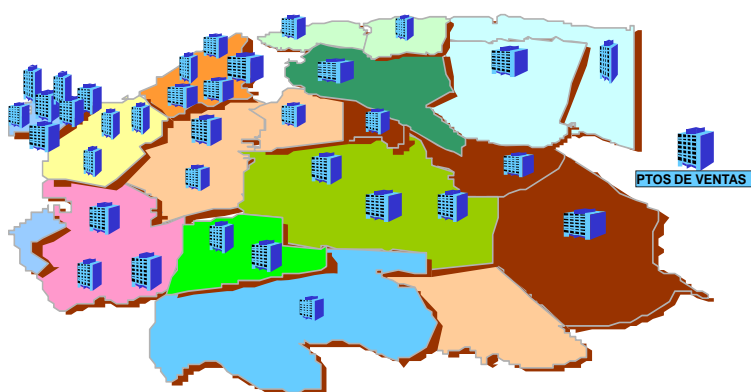
Para dar respuesta a lo anterior, se propuso a la gerencia lo siguiente:

- Elevar los montos de compra en un margen permitido que garantice existencias de producto para dar respuesta a los incrementos no planificados de la demanda.
- Monitorear de manera continua las ventas, para facilitar la redistribución de productos entre los establecimientos de Correos La Habana.

**Acción No.4: Reestructurar la red de puntos de venta con un enfoque sistémico.**

Hasta finales de 2009, Correos La Habana poseía una distribución geográfica de sus puntos de venta como se muestra en la figura 6. Para ese entonces existían en La Capital 35 puntos de venta.

**Figura 6. Distribución geográfica de Correos La Habana, año 2009**



Fuente: Elaboración propia

Los análisis de la acción 3, extendidos hacia las familias de producto y los diferentes puntos de venta de Correos La Habana, permitieron proponer una reestructuración geográfica de la red de ventas en La Capital.

En adición a los criterios de índole económica se tuvo en cuenta los siguientes:

- Accesibilidad del punto de venta por los clientes.
- Cercanía del punto de venta para facilitar la distribución.
- Condiciones físicas y de seguridad de los locales.
- Puntos de ventas con gestoras de mayor experiencia.

De este modo, la reestructuración quedó como se muestra en la tabla 13.

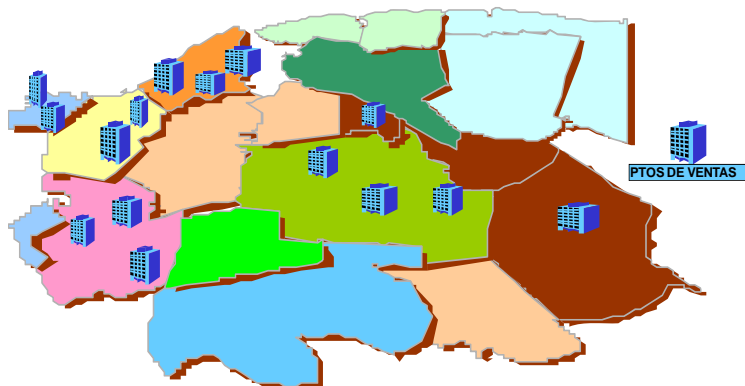
**Tabla 13. Reestructuración de la red de ventas de Correos La Habana**

Municipios	Cantidades de puntos de ventas	
	Año 2009	Año 2010
La Habana Vieja	Correo Ferrocarril	
	Correo Habana 1	
	Tienda O'Relly	Tienda O'Relly
	Tienda Obispo	Tienda Obispo
	Correo Metropolitano	
	TCI Buzón de la Catedral	TCI Buzón de la Catedral
Centro Habana	Correo Universidad	
	Tienda Reina 12	Tienda Reina 12
	Tienda Zanja 855	Tienda Zanja 855
Plaza	Correo Habana 4	
	Correo Habana 6	Correo Habana 6
	Correo focsa	
	TCI 27 y L	TCI 27 y L
	TCI Terminal de Omnibus	
	TCI Terminal de Astro	
	Correo Nuevo Vedado	
Cerro	Correo Habana 20	
	Correo Tejas	
10 de Octubre	Correo Habana 5	Correo Habana 5
	Correo Habana 7	
Arroyo Naranjo	Correo Habana 9	Correo Habana 9
Boyeros	TCI Aereopuerto I	TCI Aereopuerto I
	TCI Aereopuerto II	TCI Aereopuerto II
	TCI Aereopuerto III	TCI Aereopuerto III
Lisa	Correo Habana 36	
Marianao	Correo Habana 14	
	Correo Habana 15	
Playa	TCI Palacio	TCI Palacio
	TCI Marina	TCI Marina
	TCI Neptuno	TCI Neptuno
Habana del Este	Correo Habana 25	
	TCI. Complejo ESTE	
San Miguel del Padrón	Correo Habana 10	
Cotorro	Correo Habana 40	
Regla	Correo Habana 12	
Guanabacoa	Correo Habana 11	

Fuente: Elaboración propia

Las diferencias, de forma gráfica, pueden observarse en la figura 7.

**Figura 7. Distribución geográfica de Correos La Habana, año 2010**



Fuente: Elaboración propia

A partir de esta decisión, se ha observado en Correos La Habana una mejoría en:

- El ordenamiento y distribución de los locales.
- Una mayor rotación de los inventarios.
- Incremento en la captación de ingresos de los puntos de venta.

**Acción No.5: Chequear el cumplimiento de los planes y procedimientos comerciales.**

Para dar cumplimiento a esta acción, se orientó la realización de un monitoreo mensual de las ventas y un análisis trimestral del cumplimiento de los planes. La tabla del Anexo 8 recoge el comportamiento trimestral de los ingresos en CUC de la red de venta de correos La Habana.

Con los resultados anteriores se realizaron los siguientes análisis:

1. Durante el año 2009, los ingresos fueron muy bajos, debido a los factores anteriormente mencionados y que propiciaron esta investigación.
2. Durante el primer semestre del año 2010, Correos La Habana experimentó un crecimiento en sus ingresos por la fechas alegóricas:
  - Día de los Enamorados,
  - Día de la Mujer
  - Día de las Madres
  - Día de los Padres
  - Cierre y apertura del Curso Escolar

En este punto es útil mencionar algunos de los proveedores que garantizaron el 90% de los productos e insumos y permitieron con sus facilidades de pago ir incrementando los ingresos:

- ETECSA.
- COPEXTEL.
- ARTEX.
- Industria Locales de Holguín.
- Industria Locales de La Habana.
- DHL

Paralelo a esto se chequeó el cumplimiento de los procedimientos y la política comercial de precios, inventarios, depósitos, documentación primaria y legal e imagen.



También se tuvo en cuenta la organización interna de cada punto venta, llegando a la conclusión que se debe seguir trabajando en la vocación por el servicio, la actualización y la capacitación del personal de cara al cliente, que tenga como premisa fundamental la orientación al cliente. Los resultados de estas acciones fueron los siguientes:

1. Se actualizó el 100% de los certificados comerciales de la red de ventas.
2. Se prepararon los expedientes de rebaja para garantizar el cumplimiento de la política comercial en las fechas señaladas.
3. Se elaboraron los expedientes de productos ociosos para posibilitar su mejor comercialización.
4. Se actualizó el procedimiento de elaboración de los listados de precios con anterioridad a la recepción de las mercancías, para garantizar su inmediata comercialización.
5. Se organizaron los depósitos de mercancías en los puntos de venta, para un mejor tratamiento de las disponibilidades reales de mercancías para la venta.

**Acción No.6: Socializar las mejores prácticas de gestión y venta de los puntos de correos y telecorreos.**

El primer paso para llevar a cabo esta acción fue identificar las áreas de trabajo en las que se requería identificar las mejores prácticas en la organización, en aras de socializar las mismas para potenciar un buen desempeño en el resto de los puntos de correos y telecorreos. Fueron seleccionadas las que siguen:

- Organización y exposición de la mercancía
- Gestión de Inventarios
- Gestión de venta de productos y servicios
- Control de los ingresos y la documentación

Una vez identificadas las áreas, se procedió a evaluar los puntos de correos y telecorreos donde podían observarse las mejores prácticas, para posteriormente elaborar el plan de talleres de socialización. La proyección quedó como se muestra en la tabla 14.

**Tabla 14. Plan de realización de talleres de socialización de mejores prácticas.**

No.	Taller de socialización	Responsable de socialización de las mejores prácticas	Objetivos del taller	Lugar de realización	Fecha
1	Organización y exposición de la mercancía	Telecorreo 27 y L	Divulgar las mejores prácticas de Correos en organización y exposición de la mercancía.	Salón de reuniones de Gerencia de Venta.	1era semana de junio /2010
2	Gestión de Inventarios	Tienda Obispo y Tele correo 27 y L Buzón de la Catedral	Divulgar las mejores prácticas de Correos en gestión de inventarios.	Almacén de Reina 12	3era semana de julio 2010
3	Gestión de venta de productos y servicios		Divulgar las mejores prácticas de Correos en gestión de venta de productos y servicios.	Aeropuerto de Boyeros	1era semana de septiembre /2010
4	Control de los ingresos y la documentación	Tienda Orelly TCI 27 y L Gerente Económica de Aeropuerto y Complejo TCI Playa	Divulgar las mejores prácticas de Correos en el control de los ingresos y la documentación.	Oficina de ORrelly	4ta semana de octubre /2010

Fuente: Elaboración propia.

Los puntos de ventas antes expuestos fueron seleccionados como responsables de la socialización de las mejores prácticas, a partir del cumplimiento de los siguientes atributos:

- Desempeño: contribución de la actividad específica al logro de buenos resultados del punto de venta.
- Eficiencia: realización de la actividad específica al menor costo posible tanto de recursos financieros como organizacionales.

Los resultados obtenidos con la realización de los talleres fueron los siguientes:

- Se logró una muy buena identificación y sensibilización con los problemas que afectan a la Empresa.
- Se socializaron las mejores prácticas de los puntos de venta de las actividades críticas que contribuyen a la elevación de los ingresos.
- Los debates e intercambios propiciaron contrastar las mejores prácticas con la ejecución de otros puntos de venta, enriqueciendo el saber hacer de todos los participantes.
- Se generaron alternativas creativas de solución a los problemas específicos de varios puntos de venta.
- Se establecieron lazos más estrechos entre los especialistas de diferentes puntos de venta, propiciando intercambios posteriores entre homólogos y consiguientemente un mejor clima organizacional.

#### **Acción No.7: Capacitar en técnicas de venta.**

Esta última acción no se pudo aplicar porque la empresa determinó en el plan de capacitación anual las siguientes temáticas como prioritarias:

- Atención al cliente
- Servicios tradicionales de Correos
- Informática y automatización de oficinas de Correos.

Estos cursos fueron programados y presupuestados para ser realizados durante el año 2010 y extensivos a toda la red de Correos La Habana.

No obstante, se presentó a la dirección una propuesta de programa, para que sea tomada en cuenta para el próximo año (Ver Anexo 9).

Como colofón de todas las acciones realizadas se puede decir que se ha obtenido como resultado que Correos La Habana ha experimentado un crecimiento de los ingresos en el año 2010 con respecto al 2009 de un 177%, como puede apreciarse la tabla del Anexo 8. Sin embargo, dada la situación de deterioro de años anteriores, este incremento no puede considerarse significativo aún, dado los niveles de venta potenciales que pueden alcanzarse por la Empresa en la Capital.

## Conclusiones

1. El proceso de solución de problemas es un enfoque válido de aplicar en la toma de decisiones gerenciales.
2. Los ingresos de Correos La Habana, durante muchos años, han permitido sufragar los gastos del servicio que se presta en moneda nacional, pero en los últimos 4 años, se nota un decrecimiento sustantivo y sostenido de sus ingresos.
3. Los productos que representan el 80% de los ingresos y las utilidades en La Habana son: las especies postales, misceláneas, accesorios de computación y de teléfonos, productos ofimáticas y tarjetas telefónicas.
4. Las principales causas detectadas que originan el problema están asociadas a la esfera de la dirección y administración.
5. Las sesiones de trabajo en grupo permitieron arribar a ocho posibles soluciones para la erradicación del problema.
6. De acuerdo a criterios de accionabilidad de la organización sobre las decisiones, se seleccionaron 4 alternativas de solución viables de ser implementadas en Correos La Habana.
7. Se elaboraron e implementaron los planes de acción a ejecutar para dar cumplimiento a las alternativas de solución encontradas.
8. La aplicación de los resultados contribuyeron a un incremento de las ventas del año 2010 con respecto a las del 2009 en un 177%.

## **Recomendaciones**

1. Impartir el curso en técnicas de venta propuesto en la acción No. 7.
2. Presentar los resultados finales del estudio a la Vicepresidencia Comercial de Correos de Cuba.

## Bibliografía

1. Ariño Miguel Ángel, 2005. Toma de Decisiones y Gobiernos de Organizaciones p 34
2. Arroyo Varela, Silvia R, "Inteligencia competitiva, una herramienta clave en la estrategia Empresarial. Ediciones Pirámides (Grupo Anaya.S.A) ,2005. p 81-85.
3. Díaz Ilorca. Dr. Carlos (2005) "Los métodos de consenso en la toma de decisiones grupales". CETED, Facultad de Contabilidad de Contabilidad y Finanzas UH.
4. DRUCKER, Peter F. "La Decisión eficaz", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
5. Huber, George P. Toma de decisiones en la Gerencia. Editorial Trillas, México. 1984.
6. Ramírez Santos Dr. José Alberto. La Resolución de Problemas y Gerencia. El Gerente del siglo XXI.
7. Robins Stephen. .P. "Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica Séptima Edición 2000. Capítulo 8. El Grupo. y Capítulo 9 El Equipo.
8. Simón Herbert, "Teoría de la racionalidad limitada", 1957. p 198.
9. Simón Herbert, 1953."La conducta administrativa: Tomar decisiones en los procesos de la organización administrativa p 26-33
10. Simón Herbert, 1957."Teoría de la racionalidad limitada", p 46-62.

11. Stoner, Jame, Administración, Quinta Edición Capitulo Nueve /Toma de decisiones Pág.273 a 287.
12. Wikipedia, la enciclopedia libre, Goode, 2001, 2004 book, The Paradox of Choice.
13. Xerox. Serie traducciones No.002. Dirección con Calidad Proceso de Solución de Problemas Pág.273 a 287.



## Anexo 1 Etapas del proceso de solución de problema: principales exponentes y rasgos distintivos.

Principales exponentes	Enrique Hernández González.	José Alberto Ramírez Santos	Jame Stoner,	Xerox.
Método	Método Delphi.[1]	Método BIADI[2].	Método Racional[3] de la Toma de decisiones.	Método Sistemático (segmento de rueda) Xerox.[4]
Rasgos Distintivos	Elimina algunas de las deficiencias enumeradas en otros métodos, ya que puede ejecutarse la realización del trabajo en grupo sin la convivencia formal de los miembros del mismo.	El BIADI es una secuencia que se sugiere aplicar de manera grupal. Se propone que el Comité, Equipo o Administradores (CEA) se reúnan y desarrollen la solución de manera rigurosa y eficiente.	Proceso racional de decisiones inteligente y sistemático tendrán mayores probabilidades que otros de llegar a soluciones de alta calidad en los problemas.	Es un proceso sistemático para la solución de problema, puede ayudar a grupos y también a individuos a sortear dificultades comunes de la solución ineficaz de problemas.
Etapas del Proceso	1.Determinación del objetivo	1. Búsqueda de Problemas.	1. Investigación de la situación.	1).Identificación y selección del Problemas.
	2. Designación del grupo de evaluación.	2. Búsqueda de los Hechos.	2. Desarrollo de alternativas.	2).Análisis del problema. .
	Selección Búsqueda de especialistas.	3. Identificación y definición del problema. .	3. Evaluar alternativas y seleccionar la mejor.	3).Generación de soluciones potenciales
	3.Concepción, envío del formulario o carta de solicitud respuestas	4. Análisis de las causas.	4. Implementarla y hacer el seguimiento.	4).Selección y planificación de la solución.
	procesamiento de la solución compleja	5. Análisis de datos.		5).Aplicación de la solución.
	4.Valoración de las respuestas procesamiento de la solución compleja	6. Desarrollo de la solución o alternativas.		6).Evaluación de la solución.
	La solución hallada está exenta o no de contradicción, y satisface o no objetivo	7. Desarrollo de análisis del campo de fuerzas. Implementación		
	5. Utilización de solución compleja final.			

Fuente: Elaboración propia

[1] Serie Consultaría No.007.Revisión técnica: C Dr. Enrique Hernández Gonzáles. Métodos de Solución de problemas (aplicaciones de técnicas del trabajo creativo en grupos del Dr. Lado Laszlo. Editado en Budapest. Hungría en 1984 Pág. 75 a 76.

[2] Ramírez Santos Dr. José Alberto. La Resolución de Problemas y Gerencia. El Gerente del siglo XXI.

[3] Stoner, Jame, Administración, Quinta Edición Capitulo Diez /Planeación y Toma de decisiones, sus Herramientas y Técnicas.

[4] Xerox. Serie traducciones No.002. Dirección con Calidad Proceso de Solución de Problemas.

## Anexo 2. Comportamiento de los ingresos totales por punto de venta (CUC)

CORREOS	Comportamiento de los ingresos en CUC.					
	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
HABANA 1	127.781,10	101.529,73	97.371,77	53.053,49	57.783,05	437.519,14
HABANA 2	251.359,85	197.249,21	166.561,76	123.969,44	88.636,88	827.777,14
FERROCARRIL	41.929,93	48.040,50	0	0	0	89.970,43
HABANA 3	87.109,23	92.840,92	88.571,55	57.671,95	40.199,10	366.392,75
UNIVERSIDAD	196.299,09	150.507,75	167.543,62	61.922,46	67.831,70	644.104,62
HABANA 4	207.619,43	158.212,99	135.186,27	108.510,10	76.464,35	685.993,14
N.VEDADO	77.775,08	47.165,73	33.505,50	17.864,71	12.560,89	188.871,91
FOCSA	33.639,82	37.341,24	12.098,70	11.699,40	2.898,15	97.677,31
M. GRAJALES	25.994,12	0	0	0	0	25.994,12
HABANA 6	278.360,85	264.480,61	172.316,94	107.872,05	44.837,65	867.868,10
HABANA 5	71.713,73	94.156,75	66.323,65	30.756,10	31.115,40	294.065,63
HABANA 7	94.501,48	77.409,75	72.549,95	50.949,88	20.786,60	316.197,66
TEJAS	20.255,92	16.209,11	14.885,47	7.000,94	3.925,05	62.276,49
HABANA 20	68.856,02	49.390,03	67.615,63	24.704,92	16.841,60	227.408,20
HABANA 13	145.695,71	128.153,37	105.810,05	62.383,91	30.047,80	472.090,84
HABANA 16	32.432,26	38.697,81	23.782,70	17.310,95	2.161,05	114.384,77
HABANA 14	135.327,34	69.424,47	66.865,91	23.980,51	0	295.598,23
HABANA 15	100.367,70	60.717,51	82.767,94	59.945,53	36.323,55	340.122,23
HABANA 8	23.988,81	9.797,61	8.943,42	1.423,00	2.085,00	46.237,84
STGO VEGAS	24.259,84	0	0	0	0	24.259,84
HABANA 36	32.854,24	30.348,35	26.579,77	21.585,67	3.551,60	114.919,63
HABANA 9	100.714,22	87.335,64	101.323,42	54.192,37	65.340,00	408.905,65
HABANA 10	58.595,02	52.178,67	64.267,46	40.926,58	30.946,80	246.914,53
HABANA 11	43.409,82	39.436,34	47.835,30	41.998,03	26.517,25	199.196,74
HABANA 12	15.872,88	19.458,43	25.637,14	15.888,62	6.057,00	82.914,07
HABANA 23	37.086,49	0	0	0	0	37.086,49
HABANA 25	145.468,22	81.464,26	89.011,33	58.248,73	40.462,95	414.655,49
HABANA 28	10.886,15	0	0	0	0	10.886,15
CDD	42.638,95	32.588,85	61.024,68	19.839,63	8.679,55	164.771,66
HABANA 40	17.908,08	5.651,99	11.595,67	10.471,17	0	45.626,91
TCI AEROP	288.306,18	239.006,96	182.404,86	174.779,06	116.730,35	1.001.227,41
TCI ESTE	91.010,15	44.980,67	53.893,72	44.202,00	38.570,15	272.656,69
TCI.PLAYA	99.254,57	89.185,03	78.570,35	55.301,36	61.428,10	383.739,41
TCI.RIVIERA	15.315,32	11.087,76	15.859,30	2.326,70	0	44.589,08
TCI L Y 27	95.405,75	80.687,85	59.960,37	42.260,60	29.313,90	307.628,47
<b>TOTAL</b>	<b>3.139.993,35</b>	<b>2.454.735,89</b>	<b>2.200.664,20</b>	<b>1.403.039,86</b>	<b>962.095,47</b>	<b>10.160.528,77</b>

Fuente: Elaborado a partir de información interna de la Empresa

### Anexo 3. Comportamiento de los ingresos en los puntos de venta objeto de investigación (CUC)

<b>CORREOS</b>	<b>COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS EN CUC</b>					
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>TOTAL</b>
<b>HABANA 1</b>	127.781,10	101.529,73	97.371,77	53.053,49	57.783,05	<b>437.519,14</b>
<b>HABANA 2</b>	251.359,85	197.249,21	166.561,76	123.969,44	88.636,88	<b>827.777,14</b>
<b>UNIVERSIDAD</b>	196.299,09	150.507,75	167.543,62	61.922,46	67.831,70	<b>644.104,62</b>
<b>HABANA 4</b>	207.619,43	158.212,99	135.186,27	108.510,10	76.464,35	<b>685.993,14</b>
<b>HABANA 6</b>	278.360,85	264.480,61	172.316,94	107.872,05	44.837,65	<b>867.868,10</b>
<b>TCI AEROP</b>	288.306,18	239.006,96	182.404,86	174.779,06	116.730,35	<b>1.001.227,41</b>
<b>TCI.PLAYA</b>	99.254,57	89.185,03	78.570,35	55.301,36	61.428,10	<b>383.739,41</b>
<b>TCI L Y 27</b>	95.405,75	80.687,85	59.960,37	42.260,60	29.313,90	<b>307.628,47</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.027.353,32</b>	<b>1.689.739,97</b>	<b>1.380.851,52</b>	<b>1.000.009,58</b>	<b>750.498,33</b>	<b>6.848.452,72</b>

Fuente: Elaborado a partir de información interna de la Empresa

#### **Anexo 4. Guía para determinación de causas del problema detectado.**

Usted debe tener conocimiento de la disminución de ingresos que ha experimentado de manera progresiva Correos La Habana en los últimos años. En aras de ayudar a la eliminación de este problema, la Dirección Comercial se encuentra realizando un análisis de las causas que pudieran estar ocasionando dicho problema.

Por su posición en la Empresa, su criterio puede ser muy valioso para el estudio que se propone.

1. ¿Puede usted enumerar las posibles causas que considera puedan estar determinando la disminución de los ingresos en la venta de mercancías y servicios en la red de puntos de venta, correos y telecorreos de la Capital?

Por su colaboración, muchas gracias.

## Anexo 5. Encuesta para evaluar el peso de las causas detectadas.

Usted debe tener conocimiento de la disminución de ingresos que ha experimentado de manera progresiva Correos La Habana en los últimos años. En aras de ayudar a la eliminación de este problema, la Dirección Comercial se encuentra realizando un análisis de las causas que pudieran estar ocasionando dicho problema.

A continuación se le presentan 21 causas detectados en la Empresa para que usted exprese el grado de importancia que considera tiene cada una sobre el problema de la disminución de los ingresos.

Marque con una X la opción que mejor refleje su criterio.

Causas / Criterios de Importancia	para nada importante	poco importante	relativamente importante	importante	muy importante
1. Ausencia de productos y servicios de alta demanda.					
2. Bajos niveles de abastecimientos y suministros de mercancías.					
3. Inadecuada gestión de redistribución de mercancías.					
4. Centralización de las compras por la empresa nacional de Correos.					
5. No se aplican las rebajas en los periodos establecidos.					
6. Desactualización de los certificados comerciales.					
7. Mercancía oculta.					
8. Mercancía de merma y ociosa en los Puntos de ventas.					
9. Altos inventarios de mercancía de lenta rotación.					
10. Pérdida de proveedores.					
11. Las ventas no cubren los gastos originando pérdidas.					
12. Falta de transporte para el traslado de las mercancías.					
13. Violaciones de los horarios de apertura y cierre de los establecimientos.					
14. Ausencia reiterada del personal de venta.					
15. Poca gestión de venta en el punto por parte de los gestores.					
16. Ausencia de financiamiento para nuevas compras de mercancía.					
17. Estructura organizativa no funcional.					
18. Inexistente orientación al consumidor ó cliente.					
19. Baja motivación de la fuerza de trabajo.					
20. Falta de organización y control.					
21. Falta de información para la toma de decisiones.					

Muchas gracias.

**Anexo 6. Carta con recomendaciones parciales del estudio enviadas a la Vicepresidencia Comercial de Correos de Cuba.**



**MINISTERIO DE LA INFORMÁTICA Y LAS COMUNICACIONES**

*Delegación Territorial del MIC – La Habana.*



La Habana, 21 de mayo del 2010.  
"Año 53 de la Revolución".

Lic. Orlando Vázquez Galarraga  
Vicepresidente Comercial  
ECC

**Asunto: Carta de recomendación, sobre posible solución a los problemas de los bajos ingresos en la red de venta de Correos - La Habana.**

Estimado Compañero:

La presente tiene el objetivo de darle a conocer algunos resultados que pueden ser interés de la Vicepresidencia Comercial de la ECC, y que he obtenido en la investigación para mi tesis de la maestría en Dirección que actualmente curso.

A continuación le expongo una breve reseña del proceso seguido:

Durante un periodo de tiempo, casi de dos años, nos hemos reunido como grupo de trabajo, diferentes directivos, especialistas y gestores de venta de Correos en La Habana y yo como facilitadora, para analizar la problemática de los bajos ingresos en la red de venta de Correos La Habana, además de realizar encuestas y entrevistas, que como resultado arrojaron las principales causas que originan esta situación, las cuales están muy vinculadas al área de la Dirección y Administración.

A partir de estas causas se propusieron ocho soluciones para la erradicación del problema.

- i) Potenciar las ventas teniendo en cuenta criterios de mercado.
- j) Rediseñar la política comercial que posibilite el desarrollo y la adecuada gestión de los servicios, como importante vía para incrementar los ingresos.**
- k) Mejorar las condiciones de trabajo actuales de los trabajadores.
- l) Perfeccionar el sistema de información para garantizar un flujo informativo fiable y oportuno para la toma de decisiones a todos los niveles.**
- m) Implementar la estrategia de comunicación institucional para consolidar la imagen ante los públicos de la empresa, y generar una mayor confianza en el servicio.
- n) Asegurar el funcionamiento adecuado del sistema de gestión del transporte.**

- o) Perfeccionar la Gestión Comercial que propicie un crecimiento de las ventas y utilidades en CUC de la empresa de manera sostenible.
- p) Explorar nuevas formas y fuentes de financiamiento a la actividad comercial.

A partir del empleo de la reducción de listado se obtuvo que las alternativas **b, d, f y h**, no son posibles de implementar por la **Dirección de Correos en La Habana**, por no ser de su competencia la puesta en práctica de dichas alternativas de solución. El resto de las soluciones sí fueron contempladas, siendo implementadas la gran mayoría de ellas y produciendo muy buenos resultados.

Sin embargo, las opciones sobre las que no nos fue posible accionar no fueron totalmente desechadas, ya que se consideran de valor para la solución del problema de los bajos ingresos que afectan a esta Dirección.

Por tal motivo, se decidió elaborar esta carta de recomendación a Ud. como Vicepresidente Comercial de Correos de Cuba, en la que se recogieran tanto las causas del problema como las posibles soluciones a las que están conectadas y ponerlas a su consideración (Ver tabla adjunta).

Agradecida de antemano por su atención y a la espera de sus consideraciones.

Atentamente,

Ing. Aurora Moreno Vicet  
Especialista Superior  
Delegación del MIC- La Habana  
Atención a Correos - La Habana

**C.c. Lic. Ramón Díaz Vallina, Delegado del Ministro del MIC- La Habana**

## Lista de soluciones potenciadas, asociadas a las causas identificadas.

Causas	Soluciones Potenciales
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (1) Ausencia de productos y servicios de alta demanda.</li> <li>– (3) Inadecuada gestión de redistribución de mercancías.</li> </ul>	9. Potenciar la comercialización en la red de venta de correos, telecorreos y puntos de ventas, teniendo en cuenta criterios de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (2) Bajos niveles de abastecimientos y suministros de mercancías</li> <li>– (5) No se aplican las rebajas en los periodos establecidos.</li> <li>– (9) Altos inventarios de mercancía de lenta rotación.</li> <li>– (4) Centralización de las compras por la empresa nacional de Correos.</li> <li>– (8) Mercancía de merma y ociosa en los Puntos de ventas.</li> <li>– (18) Inexistente orientación al consumidor ó cliente.</li> <li>– (13) Violaciones de los horarios de apertura y cierre de los establecimientos</li> <li>– (6) Desactualización de los certificados comerciales.</li> <li>– (7) Mercancía oculta.</li> <li>–</li> </ul>	10. Rediseñar la política comercial que posibilite el desarrollo y la adecuada gestión de los servicios, como importante vía para incrementar los ingresos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (19) Baja motivación de la fuerza de trabajo.</li> <li>– (15) Poca gestión de venta en el punto por parte de los gestores.</li> <li>– (14) Ausencia reiterada del personal de venta.</li> </ul>	11. Mejorar las condiciones de trabajo actuales de los trabajadores.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (21) Falta de información para la toma de decisiones.</li> </ul>	12. Perfeccionar el sistema de información para garantizar un flujo informativo fiable y oportuno para la toma de decisiones a todos los niveles. 13. Implementar la estrategia de comunicación institucional para consolidar la imagen ante los públicos de la empresa, y generar una mayor confianza en el servicio.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (12) Falta de transporte para el traslado de las mercancías.</li> </ul>	14. Asegurar el funcionamiento adecuado del sistema de gestión del transporte.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (11) Las ventas no cubren los gastos originando pérdidas.</li> <li>– (17) Estructura organizativa no funcional.</li> <li>– (20) Falta de organización y control.</li> </ul>	15. Perfeccionar la Gestión Comercial que propicie un crecimiento de las ventas y utilidades en CUC de la empresa de manera sostenible.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– (10) Pérdida de proveedores.</li> <li>– (16) Ausencia de financiamiento para nuevas compras de mercancía</li> </ul>	16. Explorar nuevas formas y fuentes de financiamiento a la actividad comercial



## Anexo 7. Comportamiento de las ventas de tarjetas prepagadas de 10 CUC para telefonía móvil.

Puntos de Ventas	Mes: Mayo					Mes: Junio					Mes: Julio					Importe Total
	Semana1	Semana 2	Semana 3	Semana4	Total	Semana1	Semana 2	Semana 3	Semana4	Total	Semana1	Semana 2	Semana 3	Semana4	Total	
Buzón de la Catedral	670,00	650,00	520,00	160,00	2.000,00	850,00	680,00	470,00	0,00	2.000,00	730,00	660,00	0,00	0,00	1.390,00	9.390,00
Obispo	700,00	630,00	670,00	0,00	2.000,00	1.020,00	850,00	770,00	560,00	3.200,00	870,00	920,00	950,00	260,00	3.000,00	13.400,00
O'Relly	740,00	550,00	250,00	100,00	1.640,00	920,00	830,00	810,00	440,00	3.000,00	880,00	830,00	920,00	370,00	3.000,00	12.280,00
Reina	420,00	340,00	220,00	210,00	1.190,00	550,00	290,00	220,00	450,00	1.510,00	590,00	320,00	200,00	350,00	1.460,00	6.860,00
Zanja	570,00	560,00	490,00	380,00	2.000,00	780,00	650,00	570,00	0,00	2.000,00	520,00	340,00	440,00	250,00	1.550,00	9.550,00
27 y L	780,00	670,00	550,00	0,00	2.000,00	670,00	550,00	660,00	180,00	2.060,00	820,00	870,00	310,00	0,00	2.000,00	10.120,00
Habana 6	650,00	730,00	620,00	0,00	2.000,00	720,00	670,00	610,00	0,00	2.000,00	890,00	680,00	430,00	0,00	2.000,00	10.000,00
Complejo Playa	700,00	450,00	550,00	300,00	2.000,00	750,00	560,00	450,00	240,00	2.000,00	760,00	650,00	590,00	0,00	2.000,00	10.000,00
Complejo Aerepuerto	1.250,00	1.350,00	400,00	0,00	3.000,00	1.500,00	1.230,00	270,00	0,00	3.000,00	1.400,00	1.450,00	920,00	230,00	4.000,00	16.000,00
<b>Total</b>	<b>6.480,00</b>	<b>5.930,00</b>	<b>4.270,00</b>	<b>1.150,00</b>	<b>17.830,00</b>	<b>7.760,00</b>	<b>6.310,00</b>	<b>4.830,00</b>	<b>1.870,00</b>	<b>20.770,00</b>	<b>7.460,00</b>	<b>6.720,00</b>	<b>4.760,00</b>	<b>1.460,00</b>	<b>20.400,00</b>	<b>97.600,00</b>

Fuente: Elaboración de la autora a partir de registros de ventas de la Empresa

## Anexo 8. Comportamiento trimestral de los ingresos en CUC de la red de venta de correos La Habana.

Puntos de Ventas	1er Trimestre				2do Trimestre				3er Trimestre				4to Trimestre				Resultado Final			
	Año 2009		Año 2010		Año 2009		Año 2010		Año 2009		Año 2010		Año 2009		Año 2010		Año 2009		Año 2010	
	Real		Plan		Real		Plan		Real		Plan		Real		Plan		Real		Plan	
Habana 1	12,515.45	20,000.00	18,595.90	92.98	15,680.80	25,000.00	21,592.95	86.37	17,312.70	35,000.00	33,645.55	96.13	12,274.10	25,000.00	25,592.35	102.37	57,783.05	105,000.00	99,426.75	94.69
Habana 2	20,020.00	30,000.00	28,627.60	95.43	23,789.00	35,000.00	30,640.69	87.54	27,263.65	50,000.00	46,640.70	93.28	17,564.23	35,000.00	34,640.05	98.97	88,636.88	150,000.00	140,549.04	93.70
Universidad	16,957.90	20,000.00	18,285.80	91.43	15,212.30	25,000.00	24,185.80	96.74	18,521.50	35,000.00	33,185.80	94.82	17,140.00	25,000.00	23,185.80	92.74	67,831.70	105,000.00	98,843.20	94.14
Habana 4	18,106.00	30,000.00	29,625.59	98.75	20,210.00	35,000.00	29,625.50	84.64	23,014.35	50,000.00	48,625.60	97.25	15,130.00	35,000.00	28,625.50	81.79	76,460.35	150,000.00	136,502.19	91.00
Habana 6	10,120.45	30,000.00	31,817.70	106.06	9,219.40	35,000.00	34,817.95	99.48	14,997.40	40,000.00	40,865.20	102.16	10,500.40	35,000.00	31,817.75	90.91	44,837.65	140,000.00	139,318.60	99.51
TCI Areopuerto	25,216.50	40,000.00	42,715.20	106.79	25,510.65	45,000.00	42,600.05	94.67	36,195.00	60,000.00	63,601.25	106.00	29,808.20	55,000.00	48,920.60	88.95	116,730.35	200,000.00	197,837.10	98.92
TCI Playa	15,457.05	20,000.00	21,150.30	105.75	20,335.55	25,000.00	22,161.40	88.65	12,278.47	25,000.00	23,162.00	92.65	13,357.03	20,000.00	19,834.00	99.17	61,428.10	90,000.00	86,307.70	95.90
TCI L y 27	8,524.40	10,000.00	9,810.00	98.10	6,328.25	15,000.00	13,705.30	91.37	9,280.00	20,000.00	20,840.10	104.20	5,181.25	15,000.00	15,809.20	105.39	29,313.90	60,000.00	60,164.60	100.27
Total	126,917.75	200,000.00	200,628.09	100.31	136,285.95	240,000.00	219,329.64	91.39	158,863.07	315,000.00	310,566.20	98.59	120,955.21	245,000.00	228,425.25	93.23	543,021.98	1,000,000.00	958,949.18	95.89

Fuente: Elaboración de la autora a partir de registros de ventas de la Empresa

## **Anexo 9. Programa de curso: Técnicas de Venta**

### **Curso: Técnicas de Venta**

**Objetivo:** Enseñar los conocimientos teórico – prácticos fundamentales para una venta efectiva, así como el estudio del proceso completo de venta, el cierre y el tratamiento de quejas y reclamaciones.

**Dirigido a:** Vendedores, gestores de venta y técnicos comerciales de Correos La Habana.

**Requisitos:** Encontrarse vinculado directamente a la función de ventas.

**Contenidos:** El vendedor y sus cualidades. El consumidor y el comportamiento. La venta y la presentación. El primer contacto con el cliente y su protocolo. La importancia de la buena escucha en el vendedor. Búsqueda de información acerca del cliente. La importancia de la asertividad en la venta. La oferta y la presentación del producto – servicio. Manejo de objeciones y excusas del cliente. La conclusión de la venta. La actitud correcta ante las quejas y reclamaciones.

**Duración:** 20 horas.