

FORMULARIO C



INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
AERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**Título del Proyecto de Grado:**

Estudio de factibilidad para alcanzar mejoras en Centro de Distribución del Correo Oficial de la Republica Argentina.

**Integrantes:**

Ferrari Cristian  
Dni 23242416  
Licenciatura en Logística

**Profesor Tutor del PG:**

Ingeniero Guillermo Fernández Molinari

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

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

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

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



# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN LOGISTICA**

## **Trabajo Final de Grado**

**“Estudio de factibilidad para alcanzar mejoras en  
Centro de Distribución  
Del Correo Oficial de la Republica Argentina”**

**Tutor: Ing. Guillermo Fernández Molinari**

**Alumno: Cristian Ferrari**

---

# Índice

Agradecimientos.....	1
Síntesis.....	2
Introducción.....	3
<b>Capítulo 1</b> .....	<b>5</b>
Logística, Empresa y Centro de Distribución bajo análisis.....	6
Antecedentes históricos.....	10
Recursos Logísticos Empresariales.....	18
Gestión Logística Empresarial.....	26
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>33</b>
Análisis de la Gestión Logística Operativa.....	34
Evaluación de las Debilidades Observadas en el Centro de Distribución 2 Rosario.....	43
Debilidades en las Características Técnicas.....	43
Debilidades en los Recursos Humanos.....	57
Debilidades en Seguridad e Higiene Laboral.....	59
Debilidades en Auditoria, Control y Gestión de la Calidad.....	61
Debilidades en los Insumos.....	66
Debilidades en Sistemas de Distribución Domiciliaria.....	67
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>72</b>
Estudios de Factibilidad.....	73
Mejoras propuestas en las Características Técnicas del CDD 2 Rosario Localización del Centro.....	73
Tamaño del Centro de Distribución.....	85
Infraestructura edilicia y de Operación.....	91
Distribución Física o Layout.....	94
Mejoras en los Recursos Humanos.....	100
Mejoras en Seguridad e Higiene Laboral.....	106
Mejoras en Auditoria, Control y Gestión de la Calidad.....	114
Mejoras en los Insumos para el Centro de Distribución.....	121
Mejoras en los Sistemas de Distribución Domiciliaria.....	123
<b>Conclusión</b> .....	<b>126</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>135</b>
<b>Anexo</b> .....	<b>137</b>
Productos y Servicios del Correo Oficial.....	138
Plano Planta Actual.....	161
Plano Planta Futura.....	162

---

## **Agradecimientos**

El presente Trabajo Final es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco al **Ing. Guillermo Fernández Molinari** por haber confiado en mi persona, por la paciencia y por la dirección de este trabajo. También a todo el personal Docente y no Docente del **Instituto Universitario Aeronáutico**.

Debo agradecer también al **Ing. Marcelo Renzulli** por haber colaborado y brindarme su contención durante todo el desarrollo del presente Trabajo.

**A mis familiares** que me apoyaron durante el tiempo transcurrido para poder dar alcance al objetivo de ser **Licenciado en Logística**.

Gracias también a mis queridos compañeros, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos años de convivir dentro y fuera del salón de clase.

Al personal del **Correo Oficial** que colaboraron en brindar la información necesaria para poder realizar este trabajo.

A todos simplemente, gracias.

## **Síntesis**

En este trabajo presentaremos la empresa, **Correo Oficial de la Republica Argentina**, también denominado **Correo Argentino SA**, la cual desarrolla sus actividades realizando actividades logísticas como así también brindando servicios logísticos. Dentro de esta organización se encuentra el objetivo del estudio: **Centro de Distribución 2 de Rosario**. Los temas más importantes que se desarrollan en la presente evaluación tienen que ver con su formato, historia, productos y análisis de las diferentes variables más importantes como así también sus posibilidades futuras.

El trabajo consta de tres capítulos y su correspondiente conclusión. También se agrega un anexo donde constan los Productos y Servicios brindados por el **Correo Oficial** como también Planos.

El Capítulo 1 nos brinda el marco teórico e histórico como así también sirve para presentar la organización y el **Centro de Distribución** bajo análisis con las actividades que en él se realizan.

El Capítulo 2 se basa en las deficiencias observadas en **Centro de Distribución**, a partir de un **Análisis Foda**. Quedan expresadas en el mismo todas aquellas debilidades que pueden ser mejoradas para la optimización de las actividades.

En el Capítulo 3 se desarrollan todas las acciones tendientes a mejorar las debilidades observadas en el Capítulo 2.

En la Conclusión del presente trabajo se deja establecido la viabilidad o no de realizar esas mejoras, teniendo en cuenta las acciones sugeridas y la opinión de las personas responsables para tomar decisiones en el **Correo Oficial**. En líneas generales se busca evaluar la situación actual, proponer mejoras, aplicar estas o no y desarrollar un plan de seguimiento de control de las mismas. Estas mejoras deben cumplir con el objetivo de optimizar cada Unidad de Negocio, meta fijada por el **Correo Oficial**.

## **Introducción**

En la actualidad la Logística paso a tener un papel central y es tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento, la han desarrollado a través del tiempo y es también observado como un aspecto básico en la constante lucha por ser una empresa del primer mundo. Antiguamente la Logística, era desarrollada a partir de la realización de actividades (transporte para dar un ejemplo) en forma individual y no desarrolladas en forma conjunta como un proceso.

**En la actualidad la Logística busca administrar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la organización es maximizada en términos de costos, eficiencia y efectividad.**

Si asumimos que el rol del marketing es estimular la demanda, el rol de la Logística será precisamente satisfacerla.

Los elementos de cualquier sistema logístico se constituyen a partir de las relaciones que se establecen entre los recursos que conforman el sistema y las actividades que se realizan en el mismo. Los recursos básicos que conforman un sistema logístico son el hombre, los medios de trabajo y los objetos de trabajo. La cadena Logística está compuesta por cinco elementos básicos sobre los que se trabaja cualquier estrategia de este tipo:

- El servicio al cliente
- Los inventarios
- Los suministros
- El transporte y la distribución
- El almacenamiento

La Logística debe velar por la optimización y el mantenimiento de los recursos de esta cadena a través de sistemas de información compartidos por todos los que intervienen en ella y mediante la aplicación de indicadores de desempeño que permitan medir actividades como por ejemplo: los niveles de inventarios, los tiempos de procesos o la rotación de los productos.

Este proyecto busca a partir de todos los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria elegida, **Licenciatura en Logística**, poder aplicarlos para un proceso de optimización en **Centros de Distribución del Correo Oficial**.

# Capitulo 1



## **1- Logística, Empresa y Centro de Distribución bajo análisis:**

La **Logística** (del inglés *logistics*) es definido por la Real Academia Española como el *conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.*

El Profesor Lambert, integra el término logística en otro más general y la define como la parte de **la gestión de la cadena de suministro (*Supply Chain Management*) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores.**

Según *Council of Supply Chain of Management Professionals*, CSCMP (anteriormente conocido como *Council of Logistics Management*, CLM):“**Logística es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente**”.

La **Logística empresarial**, por medio de la administración logística y de la cadena de suministro, cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

Una de las organizaciones empresariales que desarrollan actividades logísticas en Argentina es el **Correo Oficial de la República Argentina**, conocido también como **Correo Argentino**.

La misión, los objetivos y las políticas organizacionales son fijados por el Gobierno Nacional.

El **Correo Oficial** tiene como **misión** la de satisfacer el denominado “Servicio Postal Básico Universal”, compuesto por una serie de prestaciones básicas que deben satisfacerse en todo el territorio nacional y bajo régimen de tarifas como así también la prestación de determinados servicios “obligatorios”, aunque sin régimen tarifario ni las estrictas condiciones de cobertura geográfica propias del servicio universal. Prestar el servicio postal universal en todo el territorio del país significa vincular a la gente mediante productos y servicios que mejoren su calidad de vida y la eficiencia de las empresas.

Asimismo, debe señalarse que la República Argentina, por su condición de Estado miembro de la **UNION POSTAL UNIVERSAL**, ha asumido el compromiso, conjuntamente con los otros países miembros, de constituir un “territorio postal único” para el tratamiento de los envíos postales. Esto significa que la República Argentina, a través de su operador oficial, asume el tratamiento de todos los envíos que, desde el exterior y hacia el exterior, se encaminan en orden a lo que disponen las normas vigentes en materia (Convenio Postal Universal y restantes Actas de la U.P.U., aprobadas por Ley N° 25.698). Por tanto, el **Correo Oficial** carga también con las obligaciones que implican los servicios postales internacionales regulados por las normas internacionales antes descriptas.

En cuanto al Objetivo principal propuesto por el Gobierno Nacional se puede afirmar que se busca transformar al **Correo Oficial** en una organización autofinanciable, ágil, competitiva y eficiente como así también capaz de afrontar satisfactoriamente las nuevas expectativas de los clientes en el ámbito postal de forma permanente y con los adecuados criterios de calidad. Además tiene otros objetivos fijados como:

#### **A) Incrementar la participación y posicionamiento en el Mercado Postal Argentino mejorando la rentabilidad de la Empresa**

Indicadores:

- Participación del Correo Oficial en el mercado postal Argentino
- Nivel de recordación de la marca Correo Oficial

- Margen Neto en Ventas
- Margen Bruto en Ventas

**B) Optimizar, homologar, estandarizar y automatizar los procesos de la Empresa.**

Indicadores

- Porcentaje de procesos optimizados
- Porcentaje de procesos homologados
- Porcentaje de procesos estandarizados
- Porcentaje de procesos automatizados

**C) Gestionar óptimamente el talento humano del Correo Oficial a través de procesos transparentes y de calidad amparados en los valores empresariales.**

Indicadores

- Porcentaje de empleados capacitados
- Porcentaje de empleados promocionados

**D) Mantener y ampliar la cobertura de la empresa a nivel Nacional.**

Indicadores

- Número de puntos de atención en el país
- Porcentaje de regiones cubiertas en el país

**E) Fomentar la cultura del servicio en la empresa.**

Indicadores

- Nivel de satisfacción del cliente externo
- Nivel de satisfacción del cliente interno

Las Políticas establecidas por el Gobierno Nacional son:

- Propiciar el desarrollo del sector postal público.
- Proveer servicios y productos de calidad, accesibles, seguros y oportunos.
- Impulsar a través del Correo transformación productiva y desarrollo económico.
- Posicionar los nuevos productos y servicios que ofrece el **Correo Oficial**.

- Fomentar el uso del Servicio Postal Público a nivel Nacional.

Los estándares del servicio son fijados y fiscalizados por la **Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC)**, ente creado por el Estado para controlar las comunicaciones de todo tipo en el país.

Dentro de la Red de Distribución nacional se encuentra el **Centro de Distribución 2 Rosario**, que amerita este trabajo, basado en la idea de descentralizar la distribución de correspondencia sobre todo en grandes ciudades como por ejemplo Rosario.

Recordemos que un **Centro de Distribución** es una infraestructura logística en la cual se almacenan productos e ingresan pedidos, órdenes, productos finales para su distribución al comercio minorista o mayorista, o bien a usuarios y consumidores en general.

Las compañías que brindan Servicios Logísticos suelen definir la localización de sus Centros de Distribución a partir de factores como:

- El área o la región en la que este tendrá cobertura
- Los recursos naturales
- Las características de la población
- Disponibilidad de fuerza de trabajo
- Impuestos
- Servicios de transporte
- Consumidores
- Fuentes de energía

La implementación de Centros de Distribución dentro de la cadena de suministro de **Correo Oficial** surge de la necesidad de lograr una distribución más eficiente, flexible y dinámica, es decir, asegurar una capacidad de respuesta rápida al cliente, de cara a una demanda cada vez más especializada.

La implementación también debió ofrecer una reducción de costos y de utilización en demasía de recursos disponibles y futuros, como así también acercar el Correo a los usuarios.

## **2- Antecedentes históricos**

### **2.1 Historia y desarrollo de la Logística**

Desde el principio de los tiempos de la civilización, los productos que la gente desea no se producen en el lugar donde se quieren consumir o no están disponibles cuando se desea consumirlos. Al comienzo, la humanidad tuvo que optar por consumir los productos en el lugar donde se encontraban o transportarlos a un lugar determinado y almacenarlos allí para uso posterior. El movimiento de los productos solo se limitaba a lo que una persona podía acarrear, y el almacenamiento de los productos perecederos era posible solamente un período corto. Este sistema de transporte y almacenamiento obligaba a las personas a vivir cerca de los lugares de producción y a consumir una gama bastante pequeña de productos o servicios.

Cuando los sistemas logísticos empezaron a mejorar, el consumo y la producción fueron separándose geográficamente. Las personas comenzaron a consumir productos que eran originarios de distintos lugares. A finales del siglo XIX, las grandes empresas llegaron a obtener más beneficios a partir de inyectar más capital lo cual logro mejorar la tecnología y por lo tanto los transportes. Las empresas que lograron los cambios en la logística de su cadena de producción se posicionaron como líderes durante esa época, adquiriendo grandes ventajas competitivas. Tras la Segunda Guerra Mundial, los profesionales que habían gestionado la logística militar se incorporaron al mundo empresarial y las técnicas logísticas evolucionaron rápidamente. En el siguiente cuadro observamos el desarrollo de la Logística, después de la Segunda Guerra Mundial, de acuerdo al periodo y sus principales características.

<u>Época</u>	<u>Características Relevantes</u>
<p><b>1950 - 65</b></p> <p><b>Conceptualización de la Logística.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo del análisis de costo total de las operaciones logísticas.</li> <li>➤ Enfoque de sistemas al análisis de las interrelaciones del sistema logístico.</li> <li>➤ Mayor preocupación por el servicio al consumidor al mínimo costo logístico.</li> <li>➤ Atención a canales de distribución.</li> </ul>
<p><b>1966 - 70</b></p> <p><b>Prueba del Concepto de Logística.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo fragmentado/Administración de Materiales / Distribución Física.</li> <li>➤ Los sistemas de medición del desempeño fomentaban la optimización local, evitando la integración.</li> </ul>
<p><b>1971 - 79</b></p> <p><b>Un Período con Cambio de Prioridades.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crisis energética impulsó el movimiento hacia la mejora del transporte y almacenamiento.</li> <li>➤ Preocupación ambiental/ecológica impacta las operaciones logísticas.</li> <li>➤ Fuerte orientación hacia la administración de materiales por la incertidumbre en la obtención de los insumos.</li> <li>➤ La computación impulsó el desarrollo de modelos logísticos.</li> </ul>
<p><b>1980's</b></p> <p><b>Impacto Tecnológico.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liberación del transporte fomentó el incremento de la productividad a través de una mejor coordinación de la distribución, manufactura y abastecimientos.</li> <li>➤ La tecnología informática fomentó la descentralización e intercambio de información, acercando los clientes a la empresa.</li> </ul>
<p><b>1990's</b></p> <p><b>Hacia el Futuro: Fuerzas Integradoras de la Logística.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ciclos de productos cada vez más cortos.</li> <li>➤ Incremento en la Segmentación del mercado y variedad de opciones.</li> <li>➤ Mayores expectativas en el nivel de servicio al cliente.</li> <li>➤ Avances en tecnología de proceso, producto e informativa.</li> <li>➤ Globalización de los mercados.</li> <li>➤ Procesos de manufactura y administración.</li> </ul>

## 2.2 Historia del Correo Argentino

Para narrar la historia del Correo en Argentina debemos primero señalar la historia del correo en América, a partir de relatar los acontecimientos que se fueron sucediendo durante la conquista y colonización de nuestro continente.

Fueron necesarios sólo 22 años desde el descubrimiento de América por Colón, para establecer el primer Correo Mayor de Indias con sede en Lima, el 14 de mayo de 1514. Por Real Cédula de la reina Juana I de Castilla y Aragón, se nombró Correo Mayor de las Indias descubiertas y por descubrir a su consejero doctor Lorenzo Galíndez de Carvajal. El Oficio era una merced a perpetuidad para él y sus sucesores.

La actividad comercial crecía sin parar y esto exigía la instalación de un servicio postal en Buenos Aires. En 1747 un vecino de esta ciudad don Domingo de Basavilbaso (1709-1775), hace llegar al Correo Mayor en Lima, un proyecto para establecer servicios postales organizados entre ambas ciudades. Alentado por sus gestiones, el Correo Mayor de Indias, establece el inicio del Correo Fijo (regular) en el Río de la Plata con recorrido hasta Chile y el Alto Perú el 17 de junio de 1748, a cargo de un teniente del Correo Mayor, designado por el titular de Lima. De esta forma, el correo posibilitó que los hombres y mujeres que habitaban las colonias estuvieran comunicados. Bajo el reinado del Rey Carlos III se convino la rescisión de esa merced a perpetuidad. El Correo Mayor de las Indias cedió entonces sus privilegios a la corona a partir del 1 de julio de 1769, recibiendo a cambio una renta anual para él y sus herederos.

En Buenos Aires, los dos primeros administradores principales de la “Real Renta de Correos, Postas y Caminos en el Río de la Plata” fueron Domingo de Basavilbaso y su hijo Manuel, a quienes se les debe la organización de los servicios de correos y postas en el Virreinato.

Hasta mediados del siglo XVIII, la figura del cartero no existía y el servicio de correos en el Río de la Plata, recién comenzaba a organizarse.

Sin embargo, en España ya se utilizaba personal para la distribución de la correspondencia desde la promulgación de las ordenanzas del año 1762.

Cuando Domingo de Basavilbaso asumió la administración principal del correo, creyó necesario “para el mejor servicio del rey” establecer el cargo de cartero a fin de que no se atrasara la entrega de la correspondencia a sus destinatarios.

La historia se encargó de elegir al primer cartero: **Bruno Ramírez**, designado en Buenos Aires el **14 de septiembre del año 1771**, es considerado el antecesor de los actuales carteros.

### **Nacimiento del Correo en Argentina**

En nuestro país, el **Correo** fue organizándose casi a la par del resto de las instituciones. Durante el período revolucionario de mayo de 1810, el **Correo** desempeñó un papel imprescindible para el nacimiento de la patria, llevando partes y órdenes de la Primera Junta, difundiendo bandos patrióticos con las ideas de mayo. El primer administrador de correos nombrado por la Primera Junta de Mayo fue Don Melchor de Albín en junio de 1810.

En 1826 el presidente de la República, Bernardino Rivadavia, envió al Congreso General Constituyente de las Provincias Unidas del Río de la Plata el proyecto de nacionalización de Correos. La consecuencia de esta histórica decisión, que significó la emancipación de nuestras comunicaciones, se vio el 1° de julio de ese año cuando Rivadavia creó en Buenos Aires la Dirección General de Correos, Postas y Caminos y nombró como director a Juan Manuel de Luca, quien desempeñó esta función por espacio de 32 años. Su sucesor, el progresista Gervasio Antonio de Posadas, fue quien colocó los primeros buzones en Buenos Aires, reglamentó el servicio de carteros y redujo las tasas postales, entre otras cosas.

Entre los años 1853 y 1856, el **Correo** dependió del Ministerio de Hacienda, esto era lógico si se tiene en cuenta la importancia económica para el desarrollo del país.

Ya en el año 1874 fue nombrado director general Eduardo Olivera, quien ejerció el cargo hasta 1880 y perfeccionó lo hecho por Posadas.



Aumentó el número de buzones y carteros, impulsó una ley y un reglamento nuevo, y el 7 de abril de 1876 fusionó la Dirección de Correos con la de Telégrafos.

Es importante destacar que bajo la gestión de Olivera se sancionó la Ley de Correos N° 816 que modernizó los servicios postales.

Suceden a Olivera otros administradores progresistas como Miguel Cané, Olegario Ojeda y Ramón J. Cárcano. Este último implantó los servicios de encomienda, giros postales, valores declarados y carta certificada. Cárcano, de esta manera, perfiló las herramientas que le darían impulso al servicio postal en nuestro país.

Desde 1876 y hasta 1944, dependió del Ministerio del Interior; donde el 13 de junio de 1944 el Poder Ejecutivo dispuso la autarquía del correo. Desde el 1° de julio de ese mismo año se denominó Dirección General de Correos y Telecomunicaciones.

Siguiendo con esta cronología de fechas, es válido destacar que el 26 de enero de 1949 se creó la Secretaría de Correos y Telecomunicaciones de la Nación, elevada a rango de ministerio el 14 de mayo de ese año hasta que en 1958 pasó a ser la Secretaría de Estado de Comunicaciones.

La Empresa Nacional de Correos y Telégrafos (ENCOTEL) fue creada el 23 de mayo de 1972, comenzando a funcionar como empresa del Estado el 1° de enero de 1974. Con esa denominación brindó todos los servicios públicos internos e internacionales, la prestación de servicios monetarios y la realización de aquellas actividades complementarias, subsidiarias y accesorias de la actividad postal.

Esta administración finaliza el 29 de diciembre de 1992, a través del decreto N° 2793 donde se creó ENCOTESA, Empresa Nacional de Correos y Telégrafos S.A. (Correo Argentino).

Llevó este nombre hasta la privatización realizada el 1° de septiembre de 1997, a través de un proceso de concesión de los servicios por un período inicialmente estipulado en 30 años. La empresa Correo Argentino S.A. se hizo cargo de la administración del **Correo Oficial** tras el Decreto del Poder Ejecutivo N° 262/97.

La Ley de Emergencia Pública y Reforma del Régimen Cambiario, N° 25561 sancionada en enero de 2002 autorizaba a renegociar los contratos con las privatizadas.

A pesar de que los informes de la Auditoría General de la Nación (AGN) dieron sobradas muestras de la existencia de condiciones claras para la rescisión del contrato del **Correo**, el gobierno de transición de Duhalde demoró la ejecución a partir de diferentes prácticas dilatorias como apartar el caso de la Comisión Re negociadora creada por la ley de emergencia, conformando una comisión ad hoc para tratar el tema en particular y hasta sancionó una norma casi hecha a la medida de **Correo Argentino**: el Decreto 1834/02 que con la excusa de garantizar la continuidad de la prestación de servicios públicos la presentación de concurso preventivo de una licenciataria no daba lugar a la rescisión del contrato. **Correo Argentino S.A.**, vale aclarar, se había presentado en convocatoria de acreedores en septiembre de 2001. Durante este proceso y hasta que se decidió la finalización del contrato, la empresa hizo uso de varias de las maniobras de aumentos ilegales de tarifas y adaptación de precios a valores en moneda extranjera.

Recién el 19 de noviembre de 2003 y bajo decreto 1075/03, el presidente electo Néstor Kirchner, determinó el primer regreso de un servicio público a manos del Estado. La norma cita entre otros argumentos:

- Los cuestionamientos sistemáticos, injustificados, de **Correo Argentino S.A.** para abonar el canon. Incluso se señala un pedido de resarcimiento que hizo la empresa por servicios prestados al Estado, razón que luego utilizó para negarse a pagar la cifra semestral acordada.
- El pedido de concurso preventivo a partir de una deuda de casi \$ 300 millones, a los que debían sumarse otros \$ 206 en concepto de incumplimiento del pago del canon durante el período de convocatoria.
- Los reiterados incumplimientos en los precios del Servicio Básico Universal que generaron importantes perjuicios a los usuarios.

-Los aumentos unilaterales implementados desde 2002, práctica en la que la empresa no se detuvo a pesar de los llamados de atención y aplicación de multas de parte del Estado Nacional.

-El intento de levantar la deuda post concursal generada por el incumplimiento del pago del canon con \$ 26 millones, cuando la deuda ascendía a \$ 206 millones.

La norma cita también la necesidad “de asegurar un efectivo servicio postal universal a todos los habitantes, en todo el territorio, a precios accesibles y con ciertas prestaciones mínimas”.

Sin embargo, será pertinente para considerar cuáles fueron los objetivos de la re estatización, tener en cuenta que el artículo 4 instruía el llamado a licitación pública nacional e internacional “a fin de volver a privatizar el servicio público postal” en un plazo de ciento ochenta días. Aunque a la fecha se puede decir que no se cumplió con esa instrucción y que la empresa sigue estando en manos del Estado desde aquel Noviembre del 2003.

Durante esta década se puede afirmar que la empresa recupero su imagen como así también logro re posicionarse en el mercado donde ella opera.

El **Correo Oficial** en la actualidad se encuentra bajo la órbita del Ministerio de Planificación Federal, Infraestructura Pública y Servicios cuyo titular es el Ing. Julio de Vido.

### **2.3 Historia del Centro de Distribución bajo análisis**

El **Centro Distribución 2 Rosario**, en el cual se basa el trabajo, tiene su breve historia.

Durante el año 1998 fue encargado a diferentes sectores de la organización a nivel nacional, la creación de Centros de Distribución Domiciliaria con el fin de descentralizar la distribución de correspondencia y así poder estar más cercanos a los usuarios.

Se decide también llevar esa práctica a cabo en la ciudad de Rosario para:

- Facilitar la descentralización de las actividades, las cuales dependían en demasía del Correo Central.
- Posicionarse más cercanos a los usuarios.

- Reducir costos operativos.

La creación de los **Centros de Distribución** en Rosario, estuvo a cargo de Supervisores de la empresa. Los mismos eligieron por ejemplo los sitios de emplazamiento, los mobiliarios y el personal que iba a realizar las tareas.

Las actividades que forjaron el **CDD 2 Rosario** comenzaron en el año 1999 y finalizaron a comienzos del año 2000.

Se comenzó en la búsqueda del lugar de posicionamiento físico más acorde para aquella época, seguido con señalamiento del lugar, pintura del local y colocación de artefactos lumínicos.

El **Centro de Distribución 2 Rosario** fue inaugurado en Abril del 2000, época en la cual la empresa se encontraba bajo la administración privada del Grupo Socma. Desde su creación se mantuvo la localización en un sector de la zona Norte de Rosario, más precisamente en calle Juan José Paso 1502.

En la conducción del mismo existieron cambios, ya que a partir de la estatización del Correo (año 2003) se produjeron cambios en la dirección del personal.

También hubo cambios o rotación del personal de menor jerarquía, dentro del Centro o bien hacia a otros sectores de la empresa.

Las actividades, que en el mismo se realizan en la actualidad, son las mismas desde que el mismo fue creado en el año 2000, ya que los procesos no sufrieron transformaciones.

### **3- Recursos Logísticos Empresariales**

Los recursos son aquellos elementos que pueden ser utilizados por el hombre para realizar una actividad o como medio para lograr un objetivo. También podemos definir como un recurso a un medio de cualquier clase que permite conseguir aquello que se pretende.

Dentro de la organización, **Correo Oficial**, existen variados recursos que hacen posible la actividad día a día en todo en el país. Los recursos que la organización posee y utiliza a diario son:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros

En los puntos siguientes se desarrollan con mayor profundidad los recursos antes señalados.

#### **3.1 Recursos Humanos**

Normalmente, se designa como Recursos Humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

Debido a la importancia que los Recursos Humanos tienen para la empresa **Correo Oficial**, la misma cuenta con un sector directamente especializado en la organización de tales recursos.

Este sector cuenta con el mismo nombre y por lo general se compone de varios agentes capacitados que tienen entre sus principales funciones la selección de trabajadores, la ubicación de los mismos en las distintas áreas de la empresa, el mantenimiento de buenos y apropiados lazos de comunicación entre las diferentes áreas, el establecimiento de pautas de trabajo, la conducción, desarrollo de equipos de trabajo y la planificación de actividades.

La empresa cuenta a nivel nacional en la actualidad con 17.550 empleados propios, aunque también de acuerdo a las necesidades procura personal eventual de la empresa Bayton SA.

El mayor porcentaje de empleados se encuentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, llegando a alcanzar el 40% del total.

En cuanto a la región Santa Fe podemos hallar el 9% de la cantidad total de RRHH, es decir 1.570 empleados.

A modo de ejemplo en la tabla que sigue vemos algunas provincias con su respectiva cantidad de colaboradores, observando una gran diferencia entre las regiones mencionadas (datos obtenidos a Marzo del 2013).

Provincia o Región	RRHH (cantidad de empleados)
Gran Bs. As	4387
Ciudad Autónoma Bs. As	2630
Santa Fe	1570
Córdoba	1500
Tucumán	370
Chubut	280

En el caso del **Centro de Distribución 2 Rosario**, se encuentran actualmente cumpliendo las tareas 45 empleados que son reflejados de acuerdo a su cargo en el cuadro que sigue:

Cargo	Jefe	Supervisores	Encargados	Auxiliares	Distribuidores
Cantidad	1	2	2	5	35

Dentro del **Centro** también realizan tareas personal eventual que proviene de la empresa **Bayton SA**, que es solicitado de acuerdo a la demanda o bien para poder reemplazar a los colaboradores ausentes por diversos motivos como por ejemplo Licencia por Vacaciones.

## 3.2 Recursos Materiales

Se conoce como Recursos Materiales de una empresa a aquellos bienes tangibles con los que contará la compañía en cuestión para poder ofrecer sus servicios tales como: instalaciones (edificios, maquinaria, equipos, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, entre otros) y la materia prima (aquellos materiales auxiliares que forman parte del producto, los productos en proceso y productos finales).

Contar con los Recursos Materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los Recursos Materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad. A continuación desarrollo los principales Recursos Materiales con los que cuenta la organización.

### 3.2.1 Estructura Vehicular y de Transporte

El **Correo Argentino** cuenta con una amplia y variada flota a nivel nacional, de uso exclusivo e identificado con logos de la empresa. Estos vehículos recorren aproximadamente 2,6 millones de kilómetros al mes y alcanzan a 2300 localidades, inclusive los lugares más inhóspitos del país. Los transportes usados se relacionan directamente o indirectamente entre si, a través de los diferentes **Centros de Tratamiento Postal (CTP)** y las diferentes **Oficinas Comerciales** con la que cuenta la empresa. La cantidad de vehículos terrestres propios alcanza la cifra de 1100 pero también se dispone de vehículos que provienen de contratos de tercerización que son utilizados de acuerdo a la demanda existente.

También se utiliza el transporte Aéreo, el cual es posibilitado a partir de convenios existentes con **Aerolíneas Argentinas**, **Austral** y **LAN** para llegar con mayor rapidez a los sitios más distantes del país.

Todos los medios de transporte usados se encuentran interconectados a una amplia red nacional.





- Sector de Preparación de Repartos.
- Sector Clasificación de Envíos.

### 3.2.3 Recursos Tecnológicos

Un **Recurso Tecnológico** es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con un propósito. Estos pueden ser **Tangibles** o bien **Intangibles**.

Los Recursos Tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas y cualquier otra faceta.

El **Correo Oficial** cuenta con computadoras modernas, acceso a Internet de alta velocidad, Redes Informáticas internas, teléfonos inteligentes y equipos multifunción logrando estar en condiciones de competir con éxito en el mercado, más allá de las características propias de sus productos o servicios.

Así, entonces, los **Recursos Tecnológicos Tangibles** es el conjunto que nuclea a elementos como impresoras, videocámaras, reproductores de DVD, computadoras, pantallas táctiles y cámaras web por citar algunos.

Los Recursos Tecnológicos Tangibles del **Correo Oficial** son por ejemplo:

- **Computadoras / Impresoras**
- **Teléfonos / Fax**
- **Scanners / Lápiz Ópticos**
- **Equipos de Impresión**
- **Ensobradoras / Empaquetadoras**

La gran mayoría de estos elementos los podemos encontrar a largo de toda la organización.

Los **Intangibles** son por ejemplo las aplicaciones virtuales, el software, servicio de alojamiento de páginas Web.

Los **Recursos Intangibles**, también llamados transversales, tenemos que subrayar que son fundamentales para poder llevar a cabo el desarrollo de los sistemas existentes.

En cuanto a los recursos no tangibles, el **Correo Oficial** dispone también de una amplia variedad. Podemos encontrar diversos productos informáticos que provienen de la plataforma **Microsoft** (paquete Office) y **Linux**. Otros recursos intangibles, quizás los más importantes, son:

- **Track and Trace:** producto informático que permite el seguimiento de las piezas postales, contenedores y transportes. El objetivo del mismo es poder saber donde se encuentran los envíos o bien estado de entrega.
- **Mosaic:** utilizado para las operaciones comerciales, desde la más simple (despacho de envío postal por ejemplo) hasta las de mayor complejidad (servicios monetarios internacionales).
- **STS:** diseñado para la transmisión y operación de productos telegráficos.

El **CDD 2 Rosario** posee elementos tangibles como intangibles. De acuerdo al sector se encuentran claramente definidos los elementos a usar como por ejemplo en el Sector de Oficinas Administrativas en el cual vemos la utilización de Computadoras e Impresoras. Los paquetes informáticos también son de aplicación en el **Centro**, ya que en el mismo se realizan actividades como la carga de datos al Sistema Nacional, en el cual quedan reflejados los eventos de cada una de las piezas postales.

### **3.4 Recursos Financieros**

Los Recursos Financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez.

Es decir, que los Recursos Financieros pueden estar compuestos por:

- Dinero en efectivo
- Préstamos a terceros
- Depósitos en entidades financieras
- Tenencias de bonos y acciones
- Tenencias de divisas

Las fuentes de Recursos Financieros de las organizaciones pueden ser varias, entre las cuales podemos mencionar:

- La principal actividad de la organización: la venta de los productos o servicios que provee la organización al mercado provee de un flujo de efectivo a la organización. Los clientes entregan dinero a cambio de un producto o servicio.
- Inversores: socios, tenedores de acciones, tenedores de bonos, etc. Estos entregan capital o efectivo a cambio de rendimientos futuros.
- Préstamos de entidades financieras: las entidades financieras pueden otorgar préstamos a cambio de un interés.
- Subsidios del gobierno

La administración de los Recursos Financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas de efectivo en un período futuro, y al finalizar el período poder realizar un control sobre el mismo. Se debe recordar que el **Correo Oficial** es una empresa estatal en estos momentos por lo cual para asegurar la fluidez operativa y resolver rápidamente problemas del servicio, se constituyó como una Sociedad Anónima, cuyo capital accionario pertenece 90% al Estado nacional y el 10% restante ha quedado en manos de los empleados a través de un Programa de Participación Accionaria único en su tipo. Se observa que el Estado Nacional contribuye en forma económica para poder cumplir con las actividades y operaciones, a través de subsidios o bien de créditos a tasa baja.

Posee convenios con diversos **Organismos Públicos Nacionales**, lo cual es fuente de ingresos, como por ejemplo:

- **Anses**
- **Banco Nación Argentina**
- **Gendarmería Nacional**
- **Registro Nacional de las Personas**
- **Afip**

También la organización, a partir de la venta de Productos y Servicios (los cuales son desarrollados en el **Anexo** del presente trabajo), puede disponer de Recursos Financieros. Estos recursos provienen de contratos con grandes empresas o bien del público usuario en general. Algunas de las empresas son:

- **Claro Argentina**
- **Telecom Argentina**
- **Banco Santander Río**
- **Direct TV**
- **Telefónica Argentina**

La facturación de los últimos cinco años como así también el volumen de piezas procesadas la vemos reflejada en la tabla siguiente:

<b>Año</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Facturación (M\$)</b>	1.380	1.420	1.870	2.120	2.350
<b>Volúmenes de Piezas</b>	720.258.451	677.494.923	682.332.429	691.560.536	685.923.478

A simple vista vemos que la facturación de los últimos cinco años fue en aumento aun notando una pequeña disminución del volumen procesado por el **Correo Oficial**. Este aumento en la recaudación se produce a partir de mejoras en los precios de los productos ofrecidos a los clientes, los cuales a partir de una mejora de la situación económica en general de la sociedad (aumento del PBI) procedió a adquirir más bienes y servicios de alta calidad o bien mas costosos. La disminución en el volumen puede ser vista a partir de la operatoria menor año tras año del producto que se denomina Carta Simple.

Los Recursos Financieros con los que cuenta el **CDD 2 Rosario** son los suministrados por la **Gerencia Operativa Nodo Este**, la cual no solo administra los recursos hacia este **Centro** si no también lo hace hacia los otros Centros que se encuentran en la Red. Por lo tanto se observa una clara dependencia del **Centro** hacia la estructura administrativa que comanda la región.

#### **4- Gestión Logística Empresarial**

La **Gestión Logística** está enmarcada en la gestión global de la empresa, en este caso del **Correo Oficial**. Además de ello esta gestión debe planificar, organizar, direccionar y controlar cada ciclo que va más allá de los límites de la organización. Si usamos como punto de partida la definición de Logística, decimos que la **Gestión Logística** es aquel “**proceso comprendido por una o más personas para coordinar las actividades logísticas de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar**”. (Logística 1, Marcelo Renzulli, Editorial Instituto Universitario Aeronáutico).

*Como actividades Logísticas globales del Correo Oficial podríamos referenciar aquellas más importantes:*

##### **Servicio al Cliente**

- Determinación de los deseos y necesidades de los consumidores.
- Determinación de la respuesta del cliente al servicio que se le presta.
- Establecimiento de los niveles de servicio al cliente

La Gerencia de Servicios Postales (GSP) a través del área específica realiza auditorías de calidad del servicio postal denominadas Evaluación del Servicio Postal (ESEP). El principal objetivo en la realización de los Operativos ESEP es evaluar el “nivel de calidad” del servicio postal, a través de una muestra confiable y representativa de cartas testigo.

Los parámetros a medir son los siguientes:

- Plazo de entrega (norma de distribución o estándar): demora promedio.
- Eficacia o Confiabilidad: cantidad de cartas que llegan a destino respecto del total de impuestas.
- Eficiencia: porcentaje de cartas de prueba recibidas en el plazo pactado con los clientes / usuarios.
- Defectos de forma: cartas sin matasello, con matasello ilegible, mal fechadas, rotas o expoliadas, etc.
- Regularidad o desvío estándar: dispersión en + o en - respecto de la media.

***El Correo Oficial en la actualidad cuenta con un nivel de cumplimiento del servicio del 91,42%, es decir tiene un alto cumplimiento con respecto a los estándares fijados por la Comisión Nacional de Comunicaciones. La meta es mejorar y llegar en los próximos tres años al 95% de cumplimiento.***

### **Transporte**

- Selección del modo y medio de transporte.
- Consolidación de envíos.
- Establecimiento de rutas de transporte.
- Distribución y planificación de los vehículos de transporte

### **Gestión de Inventarios**

- Estrategias de entrada y salida del almacén.
- Numero, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento.
- Políticas de stocks tanto a nivel de materias, como de producción final.
- Proyección de las ventas a corto plazo.
- Relación de productos en los almacenes

Ejemplos de Gestión de Inventarios para la actividad propia:

- Plataformas Informáticas (SAP) para el manejo de inventarios a través de toda la Red.
- Conformación conjunta de Políticas de Adquisición de Insumos con proveedores estatales y privados

En cuanto a ejemplos con organizaciones externas:

- Pick up y recepción de mercadería, cross-docking, almacenamiento, preparación de pedidos, distribución de pedidos y rendición física/on line de productos derivados de instituciones como por ejemplo: Pami, Anses, Renaper. Las mismas actividades son desarrolladas para empresas como: Aguas Santafesinas, Telecom, Claro.

### **Procesamiento de Órdenes**

- Reglas para la confección de los pedidos
- Métodos de transmisión de información sobre los pedidos
- Procedimiento de interacción entre la gestión de pedidos y la de inventarios.

*En el **Correo Oficial**, se realizan además, a diario infinidad de operaciones Logísticas que devienen de las anteriormente enunciadas. Cuenta para cada actividad múltiples recursos para mantener coordinada la operatividad. A continuación ejemplos de las actividades propias de la organización:*

- Recolección de correspondencia a Grandes Clientes.
- Distribución de correspondencia postal y telegráfica tanto masiva (grandes clientes) como individual.
- Finishing de piezas postales y encomiendas.
- Rendición de piezas
- Ensobrado, troquelado, doblado, pegado, impresión a partir de cintas o CDS.
- Distribución de encomiendas.

- Servicios Logísticos.
- Distribución de productos de alta seguridad (PAS).
- Almacén de productos con cadena de frío.

En cuanto al **Centro de Distribución 2 Rosario**, que se pretende analizar en este trabajo, se observan los siguientes procesos:

- Procesos relacionados con la Logística de Entrada.
- Procesos relacionados con la Logística Interna.
- Procesos relacionados con la Logística de Salida.
- Procesos relacionados con la Logística de Reversa.

#### **A) Procesos relacionados con la Logística de Entrada:**

En estos procesos se encuentran todas las actividades que engloban los procesos de recepción de mercancías que pueden ser procedentes del Correo Central, de proveedores o transferencias de envíos desde otro Centro. Estas actividades son desarrolladas por personal habilitado para tal operatoria (Supervisores y Auxiliares).

En resumen comprende las siguientes actividades:

- **Recepción de transportes y de envíos:** en las primeras horas de la mañana se recibe las sacas que contienen correspondencia tanto simples como de control.
- **Control de recepción:** se apertura cada una de las sacas realizando un escaneo de control para verificar la cantidad del mismo. En caso de alguna anomalía se deja asentado en el sistema informático.
- **Emisión del documento de entrada al Centro.**

La emisión del documento de entrada sirve de base para los procesos que citaremos a continuación:

- Control de cantidad y calidad del producto.



- Ubicación física en las áreas del centro correspondientes.
- Comunicación de la entrada al procesador de datos para la actualización del sistema.

### **B) Procesos relacionados con la Logística Interna:**

A partir de la recepción de los envíos, se procede a trasladar a las mesas de clasificación. Los mismos se trasladan en forma separada (los de control de los simples).

Comienza la etapa de clasificación de envíos de control por reparto, la cual se realiza teniendo en cuenta las calles y sus alturas, dejando el envío en los casilleros separados e identificados por número de reparto.



Luego de un breve control, se procede a escanear las piezas para que esta información ser descargada a la Red Informática de la empresa.



Esta información se encuentra disponible en todo el país a partir de la plataforma de gestión **Track and Trace**.

Los envíos simples son clasificados en otro sector, no realizando procedimientos de control, y luego son acercados a la mesa de los distribuidores. A medida que van ingresando los distribuidores a sus puestos, estos van clasificando los productos respectivos de acuerdo al recorrido definido. Para realizar esta actividad los colaboradores cuentan cada uno con su respectivo puesto de trabajo lo cual se puede observar en la fotografía que sigue a continuación.



### **C) Procesos relacionados con la Logística de Salida:**

Luego de haber culminado el armado del recorrido a seguir en el día llega la hora de salida a distribución que supone algunas actividades como:

- Carga en vehículos autorizados como por ejemplo vehículos, bicicletas y motos.
- Confirmación de salida al proceso de datos.
- Control de productos que salen a distribución.

#### **D) Procesos relacionados con la Logística de Reversa:**

Cuando los distribuidores regresan del sector asignado (lugar de reparto), los mismos deben rendir un balance de la cantidad de piezas entregadas, piezas devueltas por diversas causas y los documentos de entrega confeccionados.

Esta tarea es realizada por personal de control que deberá revisar y auditar dicha devolución, cargar datos de entrega o no en el sistema informático y definir las correcciones necesarias. Los envíos son devueltos a otro sector como por ejemplo a una **Oficina Comercial** para su posterior retiro por los usuarios si es necesario.

También se puede señalar que se realizan tareas, mas allá de las acciones referidas con la distribución de envíos, dentro del **CDD 2 Rosario** como por ejemplo:

- Atención Telefónica.
- Gestión de Reclamos.
- Gestión de los Recursos Humanos del Centro.
- Gestión de Recursos Materiales.

# Capitolo 2

## **1- Análisis de la Gestión Logística Operativa**

Para la realización de este análisis se van a tener en cuenta los distintos ámbitos de influencia que afectan a la gestión de la actividad logística, analizando tanto los procesos internos de la empresa como así también los factores externos que pueden influir en ella. Además serán tenido en cuenta los distintos agentes de la cadena de suministro, proveedores y clientes o usuarios. Se verán reflejados también puntos críticos de la gestión del **Centro de Distribución 2 Rosario**.

### **A- Herramientas de Análisis de Gestión Organizacional**

Existen varias herramientas de gestión para poder analizar una organización como por ejemplo:

#### **➤ Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- I. Rivalidad entre competidores
- II. Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- III. Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- IV. Poder de negociación de los proveedores

## V. Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

### ➤ **Análisis PEST:**

En general el mismo sirve para identificar los factores del entorno general que van a afectar a las empresas u organizaciones. Puede servir como base de otros análisis de gestión. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico".

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- I. Político - Legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y a la salud, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental.
- II. Económicos: Ciclo económico, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.
- III. Socio-Culturales: Evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.
- IV. Tecnológicos: Gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

### ➤ **Análisis FODA o DAFO:**

El **Análisis DAFO**, también conocido como **Matriz** o **Análisis DOFA** o **FODA**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación

externa (**A**menazas y **O**portunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en ingles **SWOT** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities y **T**hreats).

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro. A partir del análisis **DAFO** se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede potenciar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede alcanzar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede minimizar cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detectar y defenderse de cada amenaza?

Para poder analizar la organización, en el presente trabajo, se opta por el análisis **FODA** ya que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio. Además es una herramienta fácil de aplicar, donde el único requisito es trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo o miembros de un grupo directivo involucrados con el manejo y o dirección de la organización (como también un área de la misma) y con el tiempo necesario para realizar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización, llegando de esta manera a contar con la información que permita determinar alternativas viables que permitan enfrentar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, esto es, de una manera racional y mejor planificada; sin embargo, si bien el proceso de planeación tiene como resultado la propuesta formalizada de una serie de acciones a realizar, también es parte de este la continuidad de la evaluación, ya que en todos los niveles de la organización es conveniente verificar permanentemente los cambios que se

presentan en el contexto externo, y hacer los ajustes necesarios para que el método de planeación sea eficiente.

### **B- Análisis FODA de la Gestión:**

Este análisis es posible realizar a partir de que se cuenta con la información global de la empresa, **Correo Oficial**, como así también con la información particular del **Centro de Distribución 2 Rosario** que se desea analizar.

En primer lugar se hará referencia a la organización **Correo Oficial** y en segundo al **Centro de Distribución 2 Rosario**.

### **FODA del Correo Oficial**

#### **Fortalezas**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades, habilidades que se posee y actividades que se desarrollan positivamente.

Las fortalezas más importantes de la empresa, **Correo Oficial**, son:

- Es miembro de la Unión Postal Universal (UPU): lo cual le permite tener una presencia a nivel internacional de carácter estratégico.
- Cuenta con la más amplia red de distribución y atención del país, ofreciendo también 4.345 puntos de venta con presencia en todos los rincones del país.
- Está avalado por el poder de fe conferido por el Estado Nacional.
- Realiza envíos a más de 200 países.
- Recorre 3.566.000 kilómetros de transporte terrestre por mes.
- Procesa 565 millones de piezas por año.
- Sus carteros recorren 116.000 kilómetros diarios.
- Utiliza 1.6 millones de horas hombre para tareas operativas.



- Clasifica 2 millones de cartas diarias: la cual la hace ser la primera operadora postal del país.

## **Oportunidades**

Aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas pueden definirse como oportunidades.

Dentro de un contexto global propicio definimos algunas oportunidades que debe alcanzar el **Correo Oficial**.

Algunos ejemplos son:

- Globalización del mercado y del comercio: este hecho contribuye a la aparición de nuevas oportunidades de negocio en el sector económico-industrial de la Argentina, con alcance logístico global, por lo que la buena gestión de la logística resulta cada vez más imprescindible para que las operaciones sean rentables.
- Impulso a nivel público y privado y consolidación de infraestructuras logísticas: se han invertido en los últimos años importantes sumas de dinero en el sector, lo cual hizo una proliferación de zonas de actividad logística, centros de carga y distribución, etc.
- Incremento de la práctica de la Logística Inversa: es nueva práctica debe desarrollarse tanto en aspectos relativos a medioambiente como en devoluciones de productos.
- Venta Online y por Catalogo: a partir de poder distribuir los mismos.
- Disminución de la competencia desleal y mayores controles de la actividad.
- Alcanzar alianzas estratégicas con otros operadores del sector Logístico.

- Mayor Posicionamiento del **Correo Oficial** a partir del diseño, implementación, desarrollo y optimización de Centros de Distribución en la Red Logística Nacional, donde otros competidores del mercado no participan, buscando alcanzar mayores beneficios económicos y sociales tanto para la empresa como para la comunidad toda.
- Acercar el **Correo Oficial**, sus productos y servicios a toda la población con el fin de aumentar la productividad de la organización.
- Desarrollo de prestaciones logísticas con productos diseñados por el Gobierno Nacional con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio nacional, como por ejemplo el Plan Conectar Igualdad.

### **Debilidades**

Las debilidades se consideran a los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se posee o bien actividades que no se desarrollan positivamente.

A continuación las principales debilidades observadas en la organización:

- Falta de planificación estratégica en las visiones del negocio: existe una falta de visión estratégica debido al escaso grado de concientización del concepto de Logística, su alcance y de los beneficios que una gestión optima pueden hacer una mejor organización.
  - Escasez de RRHH especializados y formado a nivel de gestión de la logística y de la cadena de suministros: en la empresa se observa una escasa formación del capital humano sobre todo en el personal de menor rango.
  - Falta de cultura colaborativa entre los distintos departamentos de la organización: se observa una gran desconfianza a la hora de compartir información estratégica y operacional entre los distintos agentes. No son

usuales las prácticas de colaboración, de comparación de informes, de planificaciones conjuntas y demás prácticas similares.

- Falta de visión global para gestionar las infraestructuras existentes: no se gestionan de forma adecuada todas las infraestructuras existentes en la organización, como así tampoco existe un desarrollo programado sobre las futuras estructuras físicas de la empresa.

## **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Algunas de las amenazas son:

- Gran cantidad de operadores logísticos en el mercado argentino: existen gran cantidad de adversarios comerciales que terminan de definir el mercado como uno de alta competencia entre los mismos.
- Excesiva regulación y falta de armonización en el ámbito legislativo y normativo respecto a las operaciones logísticas: excesiva regulación respecto a tasas y exigencias laborales tanto a nivel nacional como así también a nivel regional, es decir estas regulaciones reducen el grado de maniobra de la empresa.
- Implementación de la facturación electrónica.
- El importante tamaño del mercado informal fundamentalmente en el sector paquetería.
- Incremento en los costos laborales y operativos, reduce la rentabilidad empresaria en el **Correo Oficial**.

## **FODA del Centro de Distribución 2 Rosario**

### **Fortalezas**

- Es el único Centro de Distribución en ese sector de Rosario, entre todos los competidores del mercado postal.

- Sus Recursos Humanos se componen por habitantes de la zona de operatividad del **Centro**, lo cual reduce diversos desvíos como por ejemplo: ausentismo. También algunos de los mismos poseen una amplia trayectoria en la empresa (antigüedad en los cargos) lo cual sirve para bajar el índice de reclamos.
- Cumple con el servicio de distribución de envíos desde la mañana hasta últimas horas de la tarde, diferenciándose de sus competidores.
- Alcance geográfico: sus distribuidores recorren a diario toda la geografía del radio de alcance del Centro, incluyendo las zonas de viviendas más precarias con la problemática que eso conlleva (casos de inseguridad por ejemplo).
- Coordinación plena con el suministro a diario de correspondencia desde el **Correo Central**, aun en situaciones desfavorables como por ejemplo problemas climáticos.

### **Oportunidades**

- Nuevos productos Logísticos: se hacen presente en el mercado nuevos productos y servicios que pueden servir para potenciar el servicio brindado por el Centro.
- Crecimiento demográfico zonal: en el sector donde desarrolla las operaciones el **Centro** tiene un notable crecimiento del número de pobladores. Dentro de este crecimiento se observa población de alto poder adquisitivo, la cual demanda una alta cantidad de productos y servicios logísticos.

### **Debilidades**

- Localización geográfica del Centro: no fueron utilizados criterios logísticos a la hora de definir el emplazamiento del mismo.
- Infraestructura edilicia: poco mantenimiento edilicio tanto interior como exterior del mismo.

- Mantenimiento tecnológico: demoras en las reparaciones de equipos como por ejemplo computadoras, impresoras, etc. debido a escasez de recursos propios.
- Capacitación baja: no existen programas de capacitación tanto para el personal que ingresa al Centro como para el que ya viene realizando tareas. Las tareas se transmiten de boca en boca entre los colaboradores.
- Productividad laboral: no existen mediciones de las tareas realizadas por los colaboradores lo cual causa por ejemplo superposición de tareas bajando la productividad.
- Higiene y Seguridad en el Trabajo: no se encuentran claramente definidos los conceptos y el uso de los mismos en el **Centro** y para dar un ejemplo no existen elementos de manipulación de cargas pesadas para los colaboradores.
- Programas de RRHH: a pesar de existir un departamento dedicado a ello, no se visualizan programas de motivación, seguimiento del rendimiento de los colaboradores y recompensas teniendo en cuenta que el uso de estas herramientas favorece el rendimiento individual y por lo tanto colectivo de la organización.

### **Amenazas**

- Notable Incremento en Delitos: se observa un claro aumento de delitos (robos) contra los colaboradores de la empresa, lo cual genera diversos inconvenientes tanto a los mismos como así también a los usuarios en general.
- Tecnología informática antigua: en comparación con otros operadores (por ejemplo DHL) no existe incorporación de tecnología para recolección de datos.

Como se hizo referencia anteriormente para poder analizar con mayor profundidad la Gestión Operativa del Centro se optara por **Análisis Foda**.

## **2- Evaluación de las Debilidades observadas en el Centro de Distribución 2 Rosario**

A partir del **Análisis Foda**, realizado en el punto anterior del presente capítulo, quedaron en claro varias debilidades que repercuten en forma negativa en la operatoria del **Centro**. Las mismas van a ser desarrolladas en forma más precisa a continuación, para que puedan servir en el Estudio de Viabilidad del presente trabajo. Las debilidades más notorias se reflejan a continuación:

### **a-Debilidades en las Características Técnicas del Centro de Distribución 2 Rosario**

Las características técnicas principales son:

- Localización
- Tamaño del proyecto
- Infraestructura edilicia y de operación
- Descripción del Proceso Productivo

A partir de estos temas y su interrelación podremos definir por ejemplo si debemos ampliar la planta o no, la modificación de la infraestructura o no y su óptima localización siempre teniendo en cuenta equilibrio de costos e inversiones como así también responder a los clientes o usuarios de manera correcta.

## Localización del Centro de Distribución 2 Rosario

Las compañías suelen definir la Localización de sus Centros de Distribución en función del área o la región en la que este tendrá cobertura, incluyendo los recursos naturales, las características de la población, disponibilidad de fuerza de trabajo, impuestos, servicios de transporte, consumidores, fuentes de energía, entre otras. Así mismo esta debe tener en cuenta además las rutas desde y hacia las plantas de producción, y a carreteras principales, o a la ubicación de puertos marítimos, fluviales, aéreos, estaciones de carga y zonas francas. Podríamos definir dos tipos de Localizaciones: la Macro y la Micro.

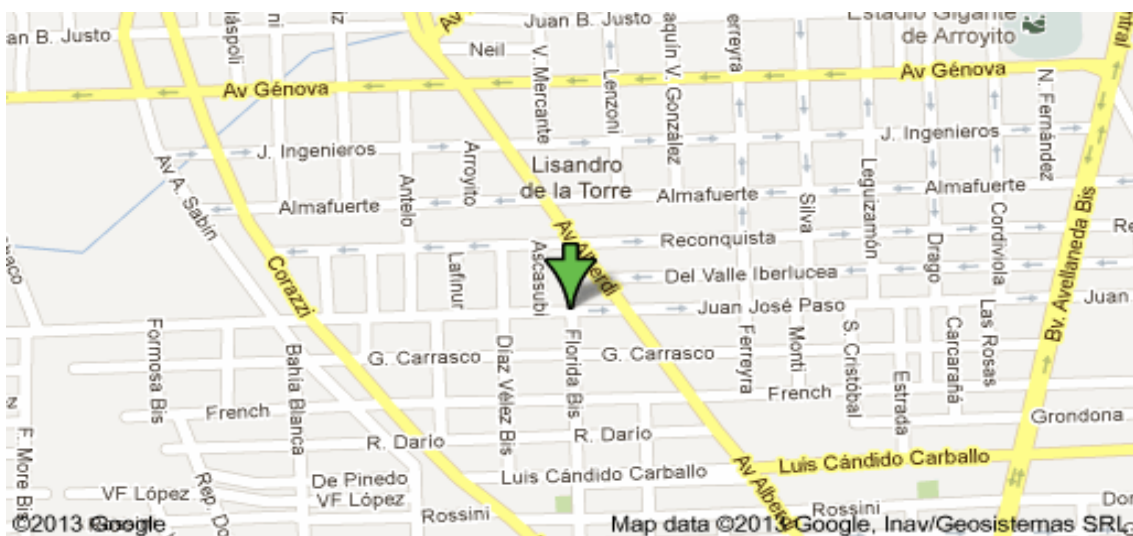
La **Macro localización**, tiene por objetivo determinar el territorio o región en la que la empresa, en este caso en particular **Correo Oficial**, defina como el mas apropiado para desarrollar sus actividades. Es sabida la disposición geográfica nacional que tiene la misma como así también la cobertura que realiza en la ciudad de Rosario, por ello la **Macro localización** se definió a establecer un **Centro de Distribución** de la empresa, **Correo Oficial**, en la zona Norte de Rosario.

La **Micro localización**, elije el punto preciso dentro la macro zona donde se ubica la empresa o negocio. En cuanto a **Micro localización** el **Centro** Rosario precisamente ubicado en la Calle Juan José Paso 1502, lo cual fue referenciado en el Capitulo 1 de este trabajo.

Cercano a Avenidas importantes y en un Barrio de características socio demográficas medio, el mismo desarrolla las tareas en ese lugar desde su creación.

A continuación se observa una infografía con la Localización del **Centro**.





También si nos referimos a la Micro localización del mismo, la misma no fue realizada en forma minuciosa en su momento, no teniendo en cuenta criterios Logísticos elementales como:

- Transporte
- Trafico
- Seguridad
- Competencia
- Base y proximidad de los Usuarios
- Fuentes de Energía y Servicios de Telecomunicaciones.

Por lo tanto la corrección de la misma es de vital importancia para la organización, con el fin de optimizar las tareas del Centro.

### **Tamaño del Centro Actual**

La importancia de definir el tamaño se manifiesta en su incidencia sobre el nivel de inversiones y costos que se calculen y por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación.

En este tema, no fue realizado ningún estudio sobre el tamaño posible del **Centro** antes de ser creado.

Se observaron algunas características principales como por ejemplo superficie cubierta, accesos de personal y público en general, pero no se tuvieron en cuenta criterios logísticos para lograr alcanzar el tamaño óptimo actual como así también visualizar a futuro el tamaño posible del mismo a partir de un crecimiento o disminución de la demanda. El factor más importante (o que tuvo mayor análisis), que se tuvo en cuenta en el año 2000, fue el bajo monto de alquiler que se debía abonar por este local.

Los factores que no se tuvieron en cuenta, a la hora de diseñar el **Centro actual** son:

- Volúmenes actuales y previstos de operatividad
- Ubicaciones necesarias
- Tipología de embalajes
- Tipología de artículos por sus condiciones de almacenamiento
- Requerimientos de espacio para pasillos oficinas y zonas auxiliares
- Seguridad e higiene laboral

En la actualidad la superficie disponible, 350m<sup>2</sup>, alcanza para operar el volumen aproximado anual (42000000 de envíos). Se puede decir que se trabaja al 90% de la capacidad.

Cualquier variación abrupta o estacional del volumen procesado de envíos como así también la incorporación de alguna nueva actividad trae inconvenientes a la hora del normal desarrollo de las operaciones.

## Infraestructura edilicia y de operación

Se denomina **Infraestructura** a aquella realización humana diseñada y dirigida por profesionales de Arquitectura, Ingeniería Civil, Urbanistas, etc., que sirven de soporte para el desarrollo de otras actividades y su funcionamiento, necesario en la organización estructural de las ciudades y empresas.



Si observamos la foto anterior vemos que el mismo es un salón de 350 m<sup>2</sup>. Su estructura esta realizada con columnas y vigas de hormigón armado, conteniendo cerramientos con grandes ventanales al exterior en dos de sus lados como así también con mampostería de ladrillos comunes y por un cielorraso metálico.

Este local donde se desarrollan las actividades también cuenta con dependencias auxiliares como por ejemplo: lugares de depósito, sector de estacionamiento para vehículos y sector de atención al público.

Desde que desarrolla actividades el **Centro** ha recibido poco mantenimiento la parte edilicia tanto la interna como la externa, lo cual genera un lugar de características bastantes irregulares que podría ser mejorado, para por ejemplo brindar un cálido ambiente laboral como así también una mejor imagen a publico en general.

A continuación observamos las imágenes que reflejan el estado externo actual de la planta que se encuentra bajo análisis.



### Distribución Física o Layout

Primeramente se informa la Capacidad Operativa actual del **Centro**, que sirve luego para evaluar las condiciones de la Distribución Física.

La actividad del **Centro de Distribución** bajo análisis revela algunos valores (diarios promedios) sobre su operatividad. Podremos diferenciarlos en dos grandes grupos.

A) A partir del volumen procesado diario promedio:

	Piezas Simples	Piezas Control	de Productos Logísticos
Volumen Ingresado	15000	1200	45
Volumen Distribuido	12000	1200	45
Saldo	3000	0	0

Se observa en la tabla que tanto las Piezas de Control como los Productos Logísticos son distribuidos en tiempo y forma en el día de su ingreso al **Centro**. En cambio se genera un saldo diario aproximado de 3000 piezas (el 20% de las piezas simples promedio) lo cual genera demoras en las entregas bajando el nivel de servicio prestado. Una de las metas para optimizar el **Centro** será reducir al mínimo ese saldo.

El volumen anual 2013 aproximado es de 4223700 piezas postales que salen a distribución desde el **Centro**.

	Piezas Simples	Piezas Control	de Productos Logísticos
Volumen anual Aprox.	3900000	312000	11700

La organización busca como meta futura aumentar ese volumen distribuido anual (en un 20%) a partir de mejorar la productividad de los colaboradores.

*B) A partir de la duración diaria de las tareas:*

La actividad primordial del **Centro** actual es la Distribución de envíos. Por ello se hace mención del desglose de actividades (agrupas por numero) desde que ingresan los envíos hasta su distribución con los tiempos promedios correspondiente en la tabla siguiente.

Actividades Actuales	Tiempos promedios
1- Ingreso al Centro, retiro de envíos simples, clasificación y armados de repartos	160 minutos
2- Retiro y verificación de piezas de control para distribución	15 minutos
3- Traslado hacia zona de reparto	30 minutos
4- Distribución	250 minutos
5- Retorno hacia el Centro Distribución	40 minutos
6- Confección de la devolución de sobrantes	30 minutos
7- Control de la devolución por personal autorizado	10 minutos
8- Retiro del local	5 minutos
Total	540 minutos

El tiempo de Distribucion debe aumentarse para poder optimizar el servicio brindado, reduciendo los tiempos en aquellas actividades que no agregan valor como por ejemplo:

- Recepción de envíos
- Clasificación de envíos
- Escaneo de envíos
- Demora en traslados desde y hacia los repartos

Si aumenta el tiempo de Distribución básicamente aumentara el volumen de correspondencia distribuida, por lo tanto se podría eliminar el saldo que a diario queda.

Otro sector desarrolla la actividad previa a la Distribución de envíos: la Clasificación de los mismos. La actividad que mas produce demoras es el escaneo de envíos, debido a que solamente se encuentran el **Centro** solo tres escaners para seis operadores (actividad 4 y 5). Además se producen demoras por el escaso espacio físico disponible como así también por el escaso mobiliario presente en la actualidad para el desarrollo normal de las operaciones. Vemos a continuación los tiempos incurridos promedios para el desarrollo de la Clasificación.

Actividades Actuales	Tiempos promedios
1-Recepción de Sacas	10 minutos
2-Traslado a Sector Clasificación	5 minutos
3-Apertura de Sacas	5 minutos
4-Control de Cantidad / calidad	30 minutos
5-Clasificación y escaneos	60 minutos
6-Verificación de Cantidades	20 minutos
7-Entrega a Distribuidores	10 minutos
Total	140 minutos

Si estos tiempos se reducen los envíos estarán más prontamente al alcance de los distribuidores dando mayor tiempo para que estos realicen otra tarea, como por ejemplo la Distribución.

*Con respecto a la Distribución Física sabemos que consiste en la ordenación física (donde) de los factores y elementos que participan en el proceso productivo, en la distribución del aérea (cuanto), en la determinación de las figuras, formas (como) relativas y ubicación de los distintos departamentos.*

El Layout del **Centro** fue diseñado en el momento de su creación, con algunos conceptos logísticos básicos. Para dar ejemplos a continuación señalamos algunas actividades realizadas para el diseño actual:

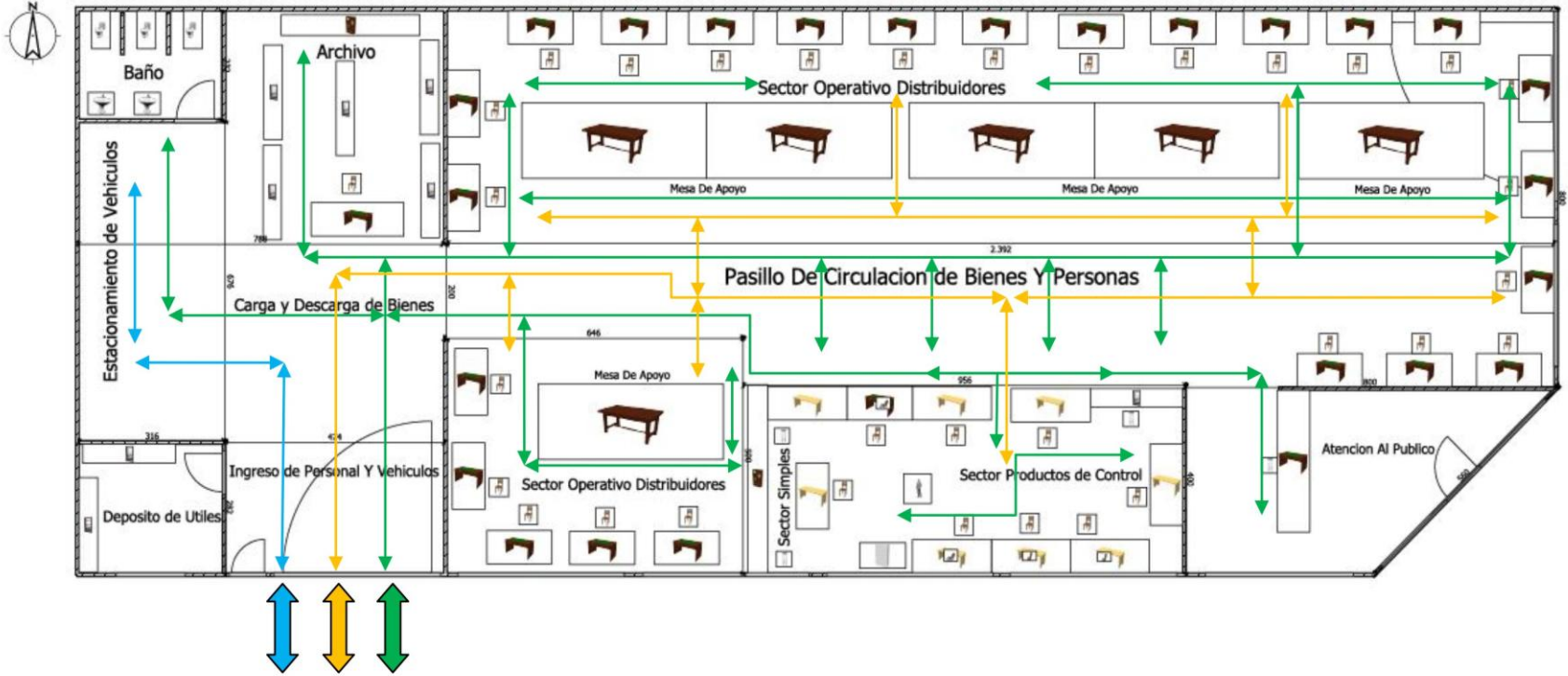
- Fueron posicionados los mobiliarios de acuerdo a los repartos cuyos códigos postales son iguales.
- Las mesas de clasificación general colocadas en un mismo sector.
- Plataforma informática se instalo aprovechando las bocas de servicio red-telefónico instaladas.

En ese diseño del **Centro** vemos que se realizan varias actividades en un mismo sector, entorpeciendo y produciendo demoras (cuellos de botella) en el desarrollo de las mismas.

Por ejemplo por el mismo sector por donde ingresan los vehículos y el personal se realiza la carga y descarga de los vehículos que trasladan la correspondencia produciendo demoras en la tarea; como así también en el sector de clasificación de envíos se encuentran varios colaboradores al mismo tiempo lo cual esto genera una condición laboral incomoda debido a falta de espacio.

A continuación se refleja el Plano actual (medidas en cm) del Local, la distribución física de los elementos y los flujos de circulación. Las referencias a tener en cuenta para observar los distintos flujos son:

→ Flujo de vehículos → Flujo de personas → Flujo material





En cuanto a las distancias recorridas las más importantes son las del flujo de materiales (piezas postales) como de las personas (colaboradores).

El flujo de vehículos está formado por aquellos que ingresan al **Centro** (Bicicletas y Motocicletas) y que luego son usados para la Distribución. Es por ello que no tiene incidencia sobre la operatoria del **Centro**, más allá de producir demoras en el ingreso y egreso de bienes y personas.

Los materiales son descargados en el sector Ingreso y trasladados al sector Clasificación como así también a las Mesas de Apoyo, es decir recorren el **Centro** en forma desordenada hasta que cada uno de los Distribuidores toma los mismos para su tratamiento (armado de repartos). Desde el puesto de trabajo de los Distribuidores los materiales (envíos) toman camino hacia la tarea principal, la Distribución. La operación del traslado de materiales no se encuentra secuenciada en la actualidad.

Las personas que desarrollan actividades en el **Centro**, a pesar de tener un sector fijo de trabajo, muchas veces se encuentran recorriendo el salón para ir desarrollando diferentes operaciones que le son encomendadas. Algunas operaciones (sus tiempos son reflejados en la tabla de la página 50) por ejemplo son:

- Carga y descarga de productos
- Traslados dentro del Centro
- Movimientos en el puesto de trabajo

En resumen existen una gran cantidad de actividades que en todo momento al desarrollarse se entre cruzan (ver Plano de flujo), produciendo demoras o cuellos de botella. A continuación se acerca una tabla de referencia donde se informa el tipo de flujo como así también la distancia recorrida promedio dentro del **Centro** actual.

Tipo de Flujo	Distancia recorrida (promedio)
Materiales	180 mts
Personas	380 mts

La cantidad de metros que recorren los dos flujos en el **Centro** se debe al desorden con que se realizan las actividades y a partir de la no secuenciación de las mismas. Se debe buscar la reducción de ambos valores en un futuro.

El espacio físico para almacenamiento en el **Centro** es pequeño y consta de 60m<sup>3</sup> distribuido por diferentes sectores del salón, que en la actualidad es suficiente para el desarrollo de las actividades. Cualquier aumento del volumen procesado, trae inconvenientes para el normal cumplimiento de las actividades, por lo cual se necesita mayor espacio de almacenamiento disponible.

Además debemos tener en cuenta la opinión de los colaboradores con respecto al diseño del **Centro** y el desarrollo de las actividades. Consultados los mismos solo el 30% de los mismos se encuentra conforme con el lugar, su diseño y como se desarrollan las operaciones. Por ello es de vital importancia una reforma del **Centro** para poder elevar ese magro porcentaje a otro que signifique una mayor aceptación por parte de los colaboradores.

La reducción de los tiempos de algunas actividades para poder maximar los tiempos de otras aumentara la productividad del **Centro**, es decir se podrá distribuir mayor cantidad de envíos. En cuanto al espacio físico será viable el traslado a un local de mayor superficie o una modificación del Layout actual que permitirá desarrollar mejor las tareas actuales e incorporar algunas nuevas. También debemos tener en cuenta la opinión de los colaboradores para poder mejorar las actividades que en la actualidad se realizan.

**Todas estas variaciones deben servir para poder mejorar la productividad un 20% (meta establecida por el Correo Oficial), es decir en el caso del volumen distribuido pasar de 4223700 piezas a 5068440 piezas.**

## **Tecnología**

La **Tecnología** es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

Cuando este **Centro** fue creado se incorporo la tecnología que ya se usaba a nivel nacional en otras oficinas.

En cuanto a la tecnología que podríamos llamar soft fueron instalados sistemas informáticos de procesamiento de datos, para alcanzar en aquellos momentos estándares establecidos y homologados con la **Comisión Nacional de Comunicaciones**.

También fueron incorporadas PC, impresoras láser, servidores, cableados respectivos a cada una de las terminales que sirven de soporte de los sistemas informáticos. En muchos casos la tecnología esta teniendo problemas debido al escaso mantenimiento que se realiza sobre la misma.

Debo referenciar que el mantenimiento de la parte informática esta a cargo de una empresa externa a la organización, es decir la tarea es realizada por una empresa prestadora de servicios informáticos.

El mantenimiento no es el mejor debido a factores como:

- Falta de pago en tiempo y forma al proveedor del servicio
- Poca coordinación de ordenes de trabajo
- Cambios permanentes en los proveedores del servicio de mantenimiento
- Falta de inversión para la incorporación de nueva tecnología en reemplazo de tecnología deteriorada

El promedio de tiempo de respuesta de una orden de trabajo es de 10 días. En algunos casos este tiempo de demora no tiene incidencia sobre el servicio, pero en otros casos sí.

Un ejemplo de ello es que en caso de rotura del único lápiz óptico disponible en el **Centro** se genera no solo incumplimientos en el servicio si no también aumento en los costos operativos ya que la tarea debe ser realizada por otra oficina de la empresa a partir del uso de horas extras. En general el tipo de mantenimiento más utilizado es el reactivo, que termina siendo el más costoso tanto en tiempo como en dinero.

Los objetivos a alcanzar son:

Problemática del Mantenimiento Tecnológico erróneo	Objetivos a alcanzar
Tiempo de respuesta de ordenes de mantenimiento	Pasar de los 10 días promedios a 5 días promedios (reducción del 50%)
Costos asociados	Eliminación de erogaciones por horas extras para cumplimentar el servicio. Reducción de días de parada.
Tecnología deteriorada	Incorporación de tecnología novedosa, reduciendo el promedio anual de días de parada de 20 días hacia valores menores teniendo como objetivo 5 días de parada (reducción del 75%).

La búsqueda de la organización es aumentar la productividad un 20%, por lo tanto esta es una herramienta para alcanzar dicha meta, a partir de reducir los tiempos de mantenimiento o de reemplazo de equipos.

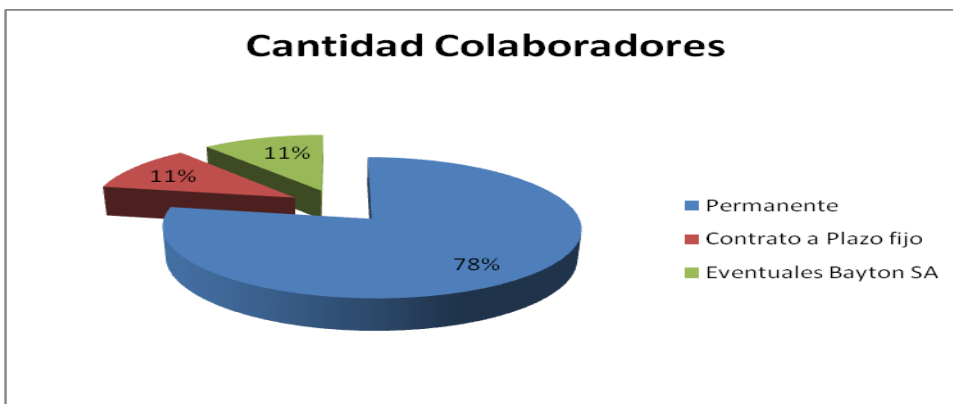
Con respecto a la tecnología dura, fue incorporada en un bajo porcentaje con respecto a la blanda, ya que la mayoría del proceso que se realiza en el **Centro** se efectiviza en forma manual por los colaboradores. Solamente se incorporo por ejemplo algunas carretas para poder eliminar los riesgos y facilitar el trabajo con cargas pesadas. Es de vital importancia la incorporación de equipos de manipulación de carga realmente necesarios (política de la empresa), que mejoren la productividad operativa (se busca alcanzar un 20% de mejora) y que también sirvan para brindar un ambiente más seguro a los colaboradores.

## **b- Debilidades en los Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Tanto a nivel general de la empresa como a nivel individual, teniendo en cuenta al **Centro**, los Recursos Humanos son variados. Esta variedad de recursos define un alto grado de complejidad, ya que dentro de la organización se encuentran personal estable con mucha antigüedad y con poca, personal eventual o contratado y también de diversas edades.

Con respecto al **Centro** continuación vemos un grafico con los porcentajes que corresponde a cada tipo de recurso, los cuales sumados hacen el total. El gran porcentaje de colaboradores pertenece a la planta estable del **Correo Oficial**.



La contratación de personal eventual trae aparejado diversos inconvenientes, ya que este recurso necesita un periodo de tiempo prudencial para poder desarrollar su potencial en la actividad y muchas veces no cuenta con ese tiempo.

Los colaboradores principiantes, en el **Centro** son derivados a cada de los puestos de trabajo sin ningún tipo de inducción o capacitación, lo cual genera una cantidad de diversos desvíos que definen una alta tasa de errores que generan altos costos laborales como así también operativos. Los empleados que se encuentran en el **Centro** realizan sus tareas diarias a partir de un traspaso de conocimientos (cultura organizacional) difundido de otros colaboradores, es decir no existe un plan de capacitación dentro de la empresa. Por ello es de vital importancia un **Plan de Capacitación Integral** en toda la organización.

Con respecto a la capacitación la misma se halla en la actualidad poco presente ya que la organización no invierte en este ítem. Es decisión política del Ministerio de Infraestructura comenzar a invertir en capacitación en el futuro cercano.

El Plan de Capacitación Integral debe llevar al mejoramiento continuo de las actividades laborales, con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo.

En este sentido, el plan debe ser dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización. Además el mismo debe ser integrador entre los diferentes departamentos del Correo Oficial. En el Capítulo 3 (página 100) del presente trabajo se hace referencia a cómo mejorar en el ítem Capacitación.

Dentro de la organización no solo no se encuentra capacitación, si no también planes de seguimiento de rendimiento, reasignaciones en puestos de trabajo y recompensas de índole no económicas.

En cuanto a las remuneraciones existe una notable diferencia entre las remuneraciones recibidas por el personal estable y el eventual que realizan una misma tarea (distribución por ejemplo) lo cual muchas veces genera ciertos malestares en el personal eventual.

No solo las retribuciones son distintas si no que la jornada laboral difiere entre los diferentes tipos de contratación. No es difícil imaginar los resultados que esta asignación retributiva y horaria tiene como resultado.

Es de vital importancia mejorar en la administración de los Recursos Humanos, tanto a nivel general de la empresa como así también en el **Centro**, ya que dará como resultado una mayor eficiencia de una parte clave del proceso.

### **c- Debilidades en Seguridad e Higiene Laboral**

Dentro de los ítems que daremos importancia se encuentra el tema de Seguridad e Higiene Laboral.

La **Seguridad Laboral** es le conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas. La **Higiene Laboral** conforma un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

Dentro de la empresa **Correo Oficial** se encuentra el departamento de Seguridad e Higiene Laboral, que lleva a cabo destinadas las tareas para la cual fue creado. Este departamento cumple sus funciones a nivel Nacional.

En lo que respecta a la ciudad de Rosario, existe también una dependencia creada para el tema.

Una de las principales debilidades observadas y reflejadas en el punto anterior de este Capítulo es la Capacitación. La ausencia en Capacitación en Seguridad e Higiene en el trabajo se debe a la realidad económica actual de la organización, la cual decide no invertir en este ítem.

Sería de gran importancia capacitar a los Recursos Humanos de la organización en este tema puntual, ya que reduciría de manera notable los inconvenientes que trae aparejado.

En diversas oportunidades ante un evento inesperado, como un accidente por ejemplo, los colaboradores no saben que camino seguir para poder solucionar el problema. Por ello es que resulta importante la Capacitación.

Dentro de la organización se encuentran diversas fuerzas laborales, las cuales podríamos segmentar muy fácilmente en empleados estables de la misma o de una agencia de personal eventual. A partir de ello vemos que de acuerdo al origen laboral cada uno de estos segmentos tiene diferentes prestadores de Salud Ocupacional lo cual trae aparejados miradas disímiles sobre la realidad laboral, como por ejemplo los accidentes.

En el caso puntual del **Centro de Distribución 2 de Rosario** se pueden observar los siguientes inconvenientes:

- Afeción Óptica por trabajo con Computadoras.
- Microclima Laboral.
- Iluminación específica.
- Poca Ventilación.
- El equipo de trabajo, para manipulación de carga, no es el adecuado ni específico.
- Mobiliario no adecuado: mesas y sillas por ejemplo.
- Trabajo monótono.
- Movilidad de transporte para colaboradores en forma precaria.
- Cables y conductores sin el aislamiento adecuado.



Estos son algunos de los puntos mas sobresalientes que deben ser evaluados para poder mejorar el ámbito donde se desarrollan las tareas como así también para poder mejorar las condiciones laborales de todos los colaboradores.

La mejora en estos ítems, cuyo objetivo es reducir la cantidad de accidentes y mejorar las condiciones laborales, traerá aparejado una optimización del **Centro de Distribución**.

#### **d- Debilidades en Auditoria, Control y Gestión de la Calidad**

La **Auditoría** es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto.

**El Control de Calidad** son todos los mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar la presencia de errores. La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la recolección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.

Un **Sistema de Gestión de la Calidad** es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

Dentro de las tareas habituales que se realizan dentro del **Centro de Distribución** bajo análisis se encuentran las Auditorias de los servicios prestados con el fin de verificar si se alcanzo o no los objetivos establecidos con la organización.

Las tareas que se llevan a cabo se encuentran normalizadas a través de diferentes manuales, los cuales son confeccionados por los diferentes departamentos seleccionados para llevar a cabo la tarea de Auditoria y Control.

Los manuales, donde se explican a la perfección los procesos a realizar, también se encuentran sujetos a la revisión permanente de la **Secretaría de Comunicaciones de la Nación** la cual le da su visado respectivo.

En estos manuales se hallan contenidos por ejemplo:

- Tareas a realizar
- Responsables de las tareas
- Formularios a tener en cuenta (formularios de auditorías por ejemplo)
- Procedimientos a seguir ante eventualidades

Como hice referencia en diferentes puntos de este capítulo la **no capacitación** trae inconvenientes en la organización toda, por lo tanto también incide en este ítem. Es necesario un Plan de Capacitación Integral, que involucre a todos los departamentos y a todos los integrantes de la organización. La capacitación dentro del **Centro** se desarrolla más por la propia cultura organizacional que existe (en general dada por los empleados de mayor antigüedad) que por programas de educación. La empresa hace un reconocimiento de falta de inversión actual que pretende modificar en un futuro cercano (las mejoras se encuentran en el Capítulo 3 del presente Trabajo)

Las actividades de Auditoría y Control son desarrolladas por el personal de mayor rango en el **Centro**. Algunas de las acciones principales son:

- Control de ingreso y egreso de los empleados: constatar en el libro de personal su presentismo o ausencia, horarios de ingreso y egreso.
- Control de devoluciones: se lleva a cabo para realizar el balance diario de piezas a reparto.
- Auditorías domiciliarias: se llevan a cabo para verificar la calidad del servicio brindado.

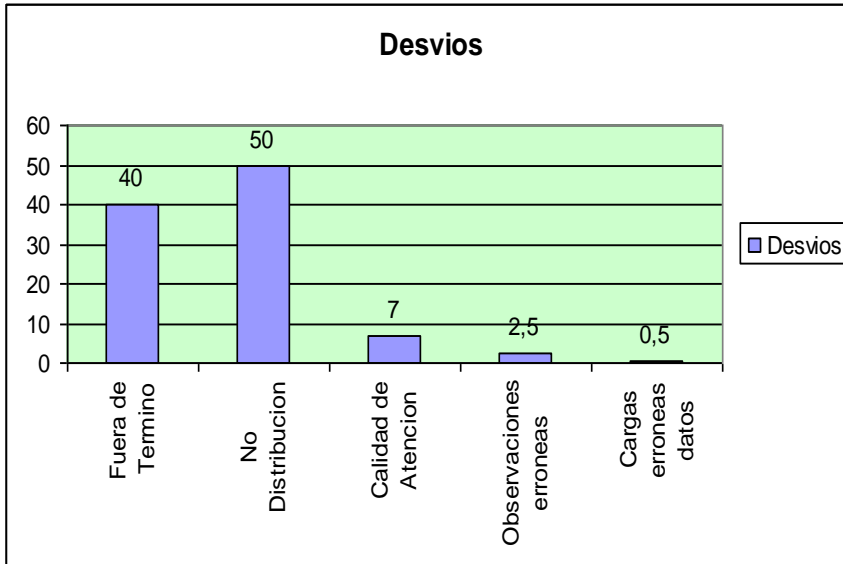
Podríamos especificar que el sistema de control es **reactivo**, es decir después del desvío que ha ocurrido. No se está trabajando de forma preventiva a pesar de disponer de las herramientas disponibles.

Los desvíos más detectados en cuanto a la operatoria son:

- Distribución fuera de término: es decir distribución fuera de los términos establecidos.
- Calidad de atención: reclamos en la forma que se realiza el servicio.
- No distribución: falta de distribución de productos.
- Observaciones erróneas: se producen a partir de observaciones, como por ejemplo dirección inexistente, el cual es reclamado por el cliente.
- Carga errónea de resultados de entrega: mal ingreso de los mismos al sistema por parte del personal especializado.

A partir de un relevamiento sobre cien casos testigos llegamos a los siguientes datos:

Desvío	Cantidad
Fuera de Término	40
No Distribución	50
Calidad de Atención	7
Observaciones erróneas	2,5
Cargas erróneas datos	0,5



Se puede observar a simple vista el mayor porcentaje de desvíos donde se encuentra, por lo que los esfuerzos deben ser puestos en esos ítems.

Los desvíos se deben a:

- Desconocimiento de normativas por parte de los colaboradores
- Falta de Control por parte de personal jerárquico
- Desarrollo erróneo de actividades laboral
- Delitos hacia los Distribuidores
- Factores Varios: por ejemplo climáticos, zonas inaccesibles e inseguras.

El desvío no solo ocasiona inconvenientes a los usuarios si no también produce dentro de la organización un uso de recursos mayor (humanos, financieros, etc.) para verificar y actuar sobre tal acción. En el caso de los costos ocasionados se puede dar como ejemplo el monto erogado diario por movilidad para poder realizar las auditorias que sirvan para mejorar el servicio. En el caso del **Centro** existen 4 cargos jerárquicos que disponen de dicho monto diario, el cual es valorizado por el costo del boleto urbano de pasajeros.

Cargo	Monto erogado
Jefe del CDD	6 boletos diarios
Supervisores (2)	8 boletos diarios
Encargado (1)	3 boletos diarios
<b>Total</b>	17 boletos diarios

A un costo por boleto de \$4,3 da como resultado \$73,1 de costo diario. Ese valor al calcularlo mensual queda \$1462 y si se establecemos en forma anual ese índice nos da el valor de **\$17544**.

Obtener mejoras, es decir disminuir los desvíos, puede reducir ese monto en porcentajes variables hasta llegar a la meta del 50%, alcanzando de esa manera el monto de **\$8772 anuales**. Cumpliendo esta meta vemos que se reducen los costos operativos.

También los desvíos ocasionan costos por penalizaciones (multas o devoluciones de dinero a los usuarios) a partir de reclamos por el no cumplimiento del servicio.

Además en muchas ocasiones los errores sucedidos tienen que ver con el mal manejo del eslabón anterior que existe en la cadena de aprovisionamiento, es decir una tardía entrega de diferentes productos desde otros sectores de la Empresa, hace que la distribución se cumpla en forma irregular. Esto en muchas oportunidades se debe a cuestiones tan básicas como la falta de comunicación entre los diferentes departamentos.

**La reducción de los desvíos debe servir para mejorar el nivel de servicio brindado en la actualidad (que es del 91,42%) y llevarlo a la meta propuesta del 95% de cumplimiento efectivo, incluso disminuirá costos operativos. Asimismo permitirá aumentar la productividad del Centro en un 20%, como así también de toda la organización.**

## **e- Debilidades en los Insumos para el Centro de Distribución**

El **Insumo** es todo aquello disponible para el uso y el desarrollo de la vida humana, desde lo que encontramos en la naturaleza, hasta lo que creamos nosotros mismos, es decir la materia prima de una cosa.

Existen múltiples formas de clasificarlos. Básicamente a los insumos podemos dividir en dos tipos: 'Trabajo (o mano de obra) y capital'. Este capital es el que se conoce como capital "físico o productivo" (maquinaria, equipo, instalaciones, tecnología en general), que es distinto al capital "financiero" (líquido).

Los Insumos que mas nos interesan, del cual trataremos en este punto, son aquellos que sirven para llevar a cabo las operaciones diarias dentro del **Centro de Distribución**. Los mismos provienen tanto de almacenes del **Correo** como así también de proveedores externos.

Algunos ejemplos de estos podrían ser:

- Insumos para informática: los cuales pueden ser toner, papel para impresoras y papel para fax.
- Insumos para limpieza e higiene: se reciben productos como toallas de papel, jabones y desinfectantes.
- Insumos para productos: se proveen al CDD para poder proceder a completar los productos ofrecidos. Ejemplo: sobres, papel para imprimir telegramas.

Cada uno de los insumos es solicitado a través de diferentes formularios, que luego de ser confeccionados, son enviados a la Jefatura de Rosario con el fin que esta autorice el envío hacia el **Centro**.

Es posible observar a simple vista una alta tasa burocrática a la hora de comunicar las necesidades, debiendo trabajar con una alta cantidad de formularios que lo único que logran es entorpecer la gestión.

Además vemos que el tiempo de reposición del material es irregular (no siempre el mismo) se continúa realizando las operaciones muchas veces con material no específico para la operación. Estos insumos llegan al **Centro** de manera un poco desordenada, ya que no existe un planeamiento de acceso a estos recursos.

Estas irregularidades se deben a que en el **Centro de Distribución actual** no se utiliza ningún sistema de gestión de stock de insumos. Esta actividad se realiza en general a partir de faltantes detectados en los niveles de stock desarrollando diversos inconvenientes para el cumplimiento del servicio.

En cuanto al tiempo de respuesta de una orden depende si el mismo es externo o si es interno. El tiempo de una orden promedio es de 12 días, el cual debe ser reducido lo máximo posible. También debe ser reducido el número de días de parada por falta de Insumos (en la actualidad es de 8 días).

En el Capítulo 3 de este trabajo haré referencia de los Insumos haciendo hincapié en la generación de programa de aprovisionamiento, manejo de inventarios y detección de faltantes por ejemplo con el fin de maximizar la operatoria del mismo teniendo como objetivo la reducción de los costos o tiempos que este tipo de problemática genera.

#### **f- Debilidades en Sistemas de Distribución Domiciliaria**

La **Distribución** es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor. La distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien.

Para que los intercambios se produzcan no basta con ofrecer un producto o servicio bueno, a un precio (o coste) conveniente y que sea conocido por los consumidores, se necesita, además, que sea accesible en el momento y lugar donde los consumidores lo demandan.

La **Distribución Domiciliaria**, en el caso del **Correo Oficial** es la responsable de hacer accesible el producto o servicio en tiempo y lugar. Se trata de una variable estratégica, dado lo difícil de modificar (y lo desaconsejable de hacerlo) en el corto plazo. Se puede hacer intervenir a terceros (intermediarios) a partir de las relaciones contractuales que con ellos se establecen y o hacerlas directamente (red propia) lo que da origen a cuantiosas inversiones.

En el **Centro de Distribución** encontramos varias formas de distribución las cuales son:

- Distribuidores a Pie: denominados Carteros que tienen un reparto establecido (basado en distancia recorrida) para ser a pie.
- Distribuidores con Bicicleta: también carteros que su radio de reparto se desarrolla en bicicleta.
- Distribuidores con Motocicleta: carteros con superficie de distribución muy amplia.
- Distribución con Automotor: actividad en general terciarizada y para cumplir con objetivos especiales.

La Distribución se desarrolla en dos turnos, uno en horario matutino y otro turno la desarrolla en horario vespertino. En el horario matutino se realiza la distribución masiva que esta compuesta por Cartas, Tasas, Impresos, etc. y en cambio en el horario vespertino se distribuyen Telegramas y Productos de Alta Seguridad (PAS).

Como he reflejado anteriormente, en el Capitulo 1, una vez clasificadas las piezas estas se encuentran a disposición de los Distribuidores, los cuales luego de armar el recorrido a transitar en el día laboral, salen un cumplir con el objetivo más importante de la cadena: estar en contacto con el cliente.

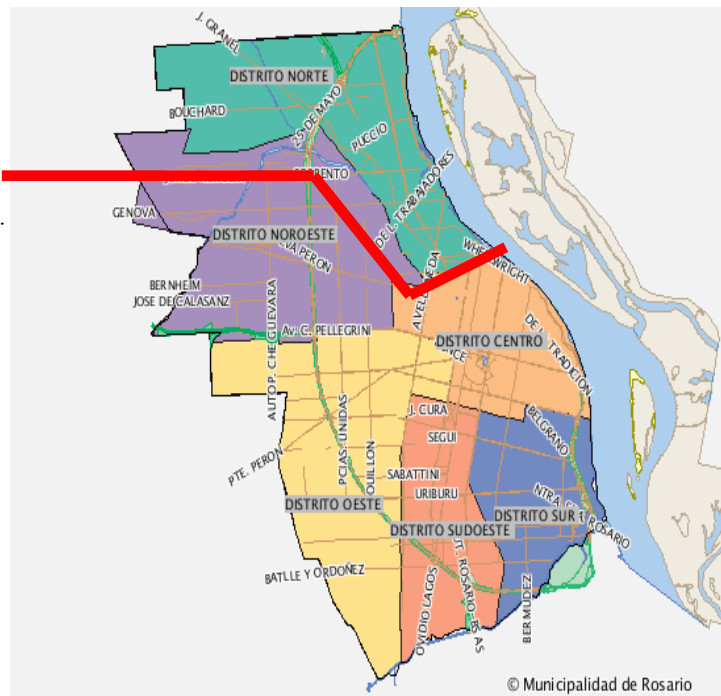
Los radios de distribución, también llamados repartos, se encuentran en el eje de la discusión siempre.



Desde la cantidad de repartos como así también la asignación a cada uno de ellos de un distribuidor calificado para la operatoria son temas que siempre se hallan bajo análisis. También es tema de fiscalización el medio con el que el distribuidor realizara la tarea, es decir si acorde la asignación de una Motocicleta para el cumplimiento de la acción ya definida.

La superficie cubierta por este CDD es de aproximadamente el 25% de la ciudad de Rosario, por lo cual es de suma importancia un equilibrio justo entre los radios de distribución.

Como vemos en la imagen siguiente, la cual uso para visualizar mejor el radio, el **Centro** se ocupa de todo el Distrito Norte y parte del Distrito Noroeste de la Ciudad de Rosario. Para una mejor visualización es el sector del mapa que se encuentra por encima de la línea roja.



Los repartos y su superficie a cubrir son diseñados por los Supervisores del **Centro**. Los elementos y criterios en los cuales se basa esta definición son:

- Superficie cubierta o distancia hacia el reparto: de acuerdo a la superficie recorrida por el distribuidor. Para facilitar su tarea se le asigna el uso de una motocicleta o bicicleta.
- A mayor cantidad de envíos a distribuir menor es la superficie a recorrer: podemos encontrar zonas densamente pobladas por lo cual los repartos son de menor superficie a comparación con los de una zona rural por ejemplo.
- Repartos a pie: en general estos son asignados a personas con problemas de salud, a los cuales como medidas de prevención de futuras patologías, le es encomendado repartos de poca superficie y de baja cantidad de carga.
- Lugares especiales: dentro del radio de cobertura se encuentran lugares especiales, cada uno con problemáticas distintas, que merecen otro formato de distribución debido a los diferentes tipos de envíos.

Estos lugares son por ejemplo Centros Comerciales o Instituciones Públicas los cuales son servidos por un vehículo con el correspondiente distribuidor (actividad terciarizada).

Además cada uno de los repartos tiene asignada una movilidad, Motocicleta por ejemplo, lo cual genera una erogación anual importante en lo económico que podría ser reducida con un buen diseño de los radios de los distribuidores, es decir con una reingeniería.

El continuo crecimiento poblacional en la zona donde realiza actividades el **Centro** debe generar nuevos formatos de distribución, ya que observamos continuas deficiencias en la distribución y actividades secundarias a ella.

Estas reformas deben contener diversos criterios mas profesionalizados a la hora de diseñar los nuevos radios de distribución teniendo en cuenta por ejemplo:

- Herramientas estadísticas: uso de elementos estadísticos para alcanzar una mejora sustantiva.

- Administración de las operaciones: maximizar la productividad de los colaboradores (hora/hombre), lo cual por ejemplo reduciría los costos.
- Comportamiento laboral: alcanzar mejoras en este aspecto para efectuar un mejor servicio.

Nunca es tomado tanto en cuenta que el ultimo eslabón de la cadena, la Distribución, o bien la imagen de la organización para el publico en general comienza en la forma en que este es servido es por ello la importancia de su tratamiento.

En el capitulo siguiente trataremos de desandar este punto, con el fin de poder realizar mejoras que tengan como objetivo la mejora y mayor productividad del servicio brindado.

# Capitulo 3

## **Estudios de Factibilidad**

A partir de los diferentes ítems señalados en el Capítulo anterior, en el cual quedan reflejadas las deficiencias de la operatividad del **Centro** bajo análisis, se va a buscar definir mejoras para optimizar las tareas que en el mismo se realizan.

### **a- Mejoras propuestas en las Características Técnicas del CDD 2 Rosario**

#### **Localización del Centro**

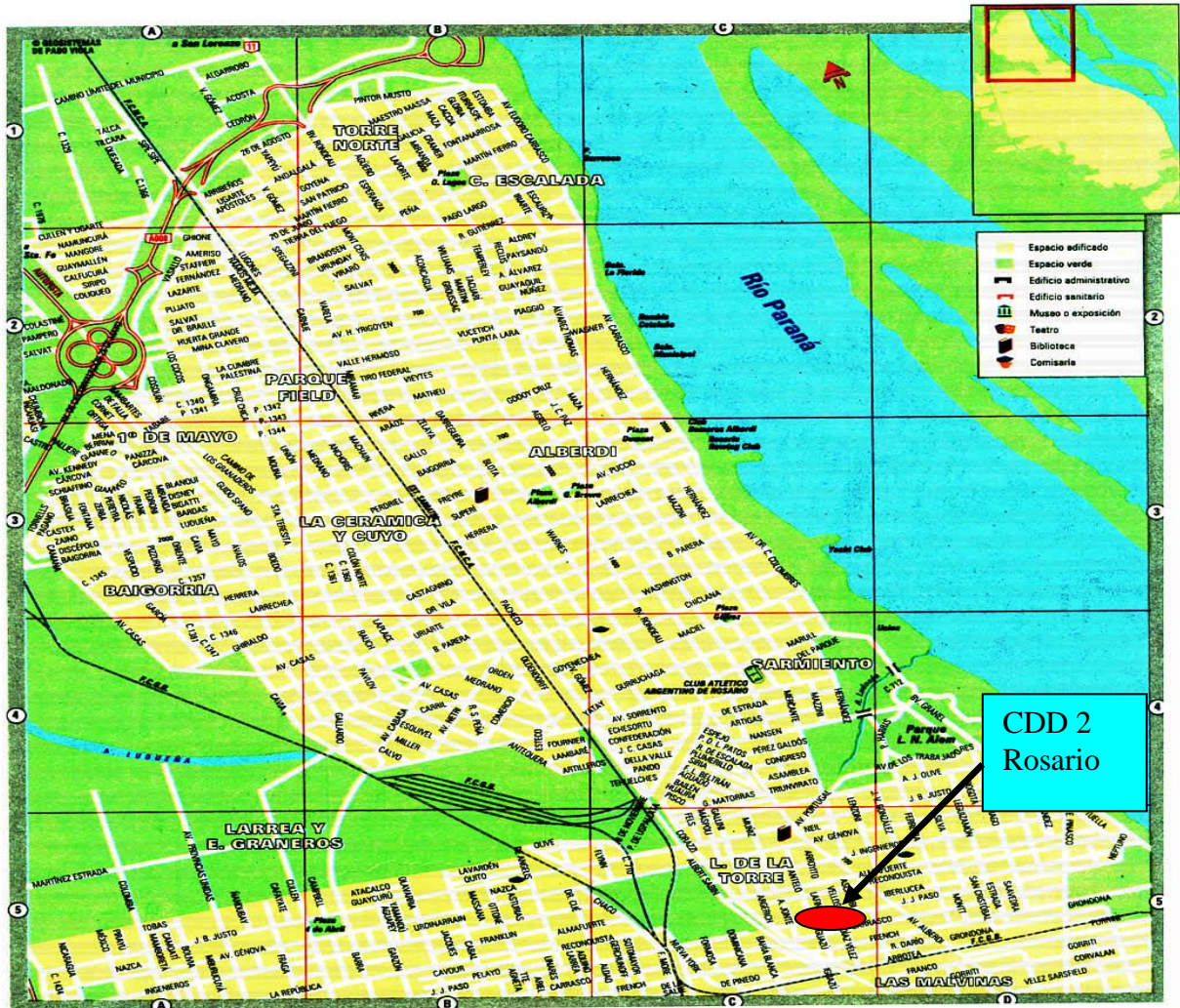
La localización adecuada del **Centro** que se define con la aprobación del proyecto puede determinar el éxito o el fracaso del mismo. No solo se debe tener en cuenta criterios económicos si no también criterios estratégicos, institucionales e incluso preferencias emocionales. Con todo ellos se busca determinar aquella localización que maximice la rentabilidad del proyecto.

En el capítulo anterior hemos observado que la empresa no tuvo en cuenta criterios logísticos a la hora de definir la localización actual del **Centro**, sino mas bien tuvo en cuenta factores económicos (bajo costo de alquiler) como así también factores personales de los decisores. La localización actual trae aparejada diversas dificultades, que podrían o no ser subsanadas.

La localización puede tener un efecto condicionado sobre la tecnología utilizada en el proyecto, tanto por las restricciones físicas que importa como por la variabilidad de costos de la operación y capital de las distintas alternativas tecnológicas asociadas a cada ubicación posible.

La Macro localización es definida por el **Gobierno Nacional**, a través del **Ministerio de Infraestructura**, como así también por la Empresa. Por lo tanto no se puede modificar la misma y fue reflejada en el capítulo anterior.

Con respecto a Micro localización se debe efectuar un estudio detallado para poder estimar su ubicación futura y compararla con la actual. A simple vista y si observamos la posición actual (elipse color rojo) esta se halla en unos de los extremos del radio de cobertura, más precisamente en el extremo sur.



Desde este punto (rojo del mapa) los Distribuidores se trasladan a sus respectivos lugares de distribución. Observamos a simple vista el recorrido que algunos deben hacer para realizar su tarea, donde algunos se trasladan hasta 10 Km. y otros prácticamente no se movilizan. El traslado genera por ejemplo tiempo improductivo o bien costos de movilidad (erogación por medio de transporte usado).

Podríamos para definir la localización diversos métodos como por ejemplo:

- Opinión de expertos: a partir de la opinión del personal que se encuentre en la organización.

- Punto de equilibrio: analizando la relación costo volumen para realizar una comparación.
- Método del centro de gravedad: la cual se basa en una técnica matemática que se usa para definir una localización de un Centro de Distribución que minimice los costos de distribución.
- Método de factores ponderados o calificación de factores: procedimiento de localización que proporciona objetividad al proceso de identificación de costos difíciles de evaluar.

En este caso en particular se observa que el método más conveniente es el de los **Factores Ponderados**, debido a los datos que se pueden obtener como así también al comportamiento posible de los decisores.

Este método consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a uno, depende fuertemente del criterio y experiencia del evaluador.

Los criterios para poder usar este proceso pueden ser los más diversos, pero la idea principal es basarse en no menos de cinco y no más de diez. Dentro de los criterios que podríamos seleccionar se hallan:

- Seguridad de la zona.
- Accesos al sector de la ciudad y al inmueble mismo.
- Distancia de la fuente de aprovisionamiento, en este caso del Correo Central.
- Servicios complementarios: luz, gas, agua potable, etc.
- Reconocimiento, visibilidad, accesibilidad por parte de los usuarios del lugar que este ocupa en la zona, lo cual favorece y asegura el acceso de los mismos a tomar servicios ofrecidos por la empresa por ejemplo.

- Costo de la ubicación: el cual podría estar constituido por el valor del m<sup>2</sup> de superficie, tanto si se decide alquilar o bien adquirir un terreno para construcción como también comprar un inmueble.

Estos son algunos de los ejemplos de factores más adecuados para el estudio que se viene realizando.

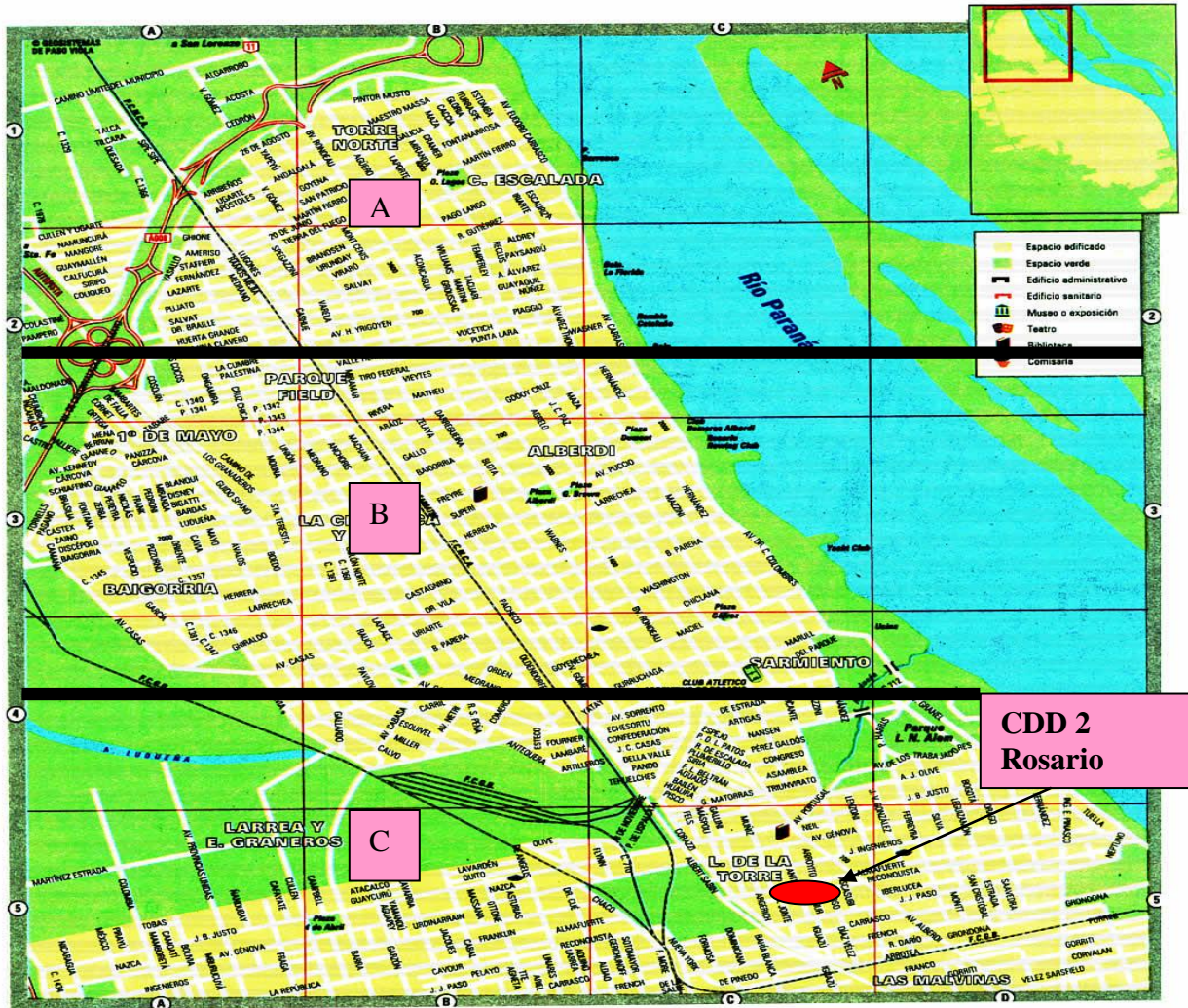
La operatoria busca definir el lugar o la zona más conveniente para la instalación del **Centro**.

En cuanto a las zonas tendría que hacer una pequeña sectorización de las mismas, las cuales procederé a hacerla en el mapa que he usado de soporte. Vemos en la figura las letras A-B-C las cuales identifican los sectores en los cuales se encuentra dividido el mapa.

El sector donde hoy se encuentra el **Centro** es el C (sector sur) y sabemos algunos de los inconvenientes que este trae aparejado, por ello a simple vista podemos ver que el sector más potable sería el sector central, es decir la parte B del mapa.

A continuación se observa la imagen con los sectores diferenciados y señalados, como así también el círculo de color que sirve para establecer la ubicación actual del **Centro**.





Pero también para afianzar o desestimar la idea realizaremos el **Método de los Factores Ponderados**.

El método a usar en este caso se basará en los factores más apropiados, los cuales fueron reflejados anteriormente en este capítulo, como por ejemplo:

- Costo M2: valor del m2 en la zona de instalación del **Centro**.
- Visión de los Usuarios: como ven los usuarios la presencia del **Centro**.
- Servicios Complementarios: si cuenta con los servicios básicos indispensables (agua, energía, comunicaciones).

- Distancia de Fuente de Aprovisionamiento: la distancia a la fuente que va a aprovisionar el **Centro** (Correo Central)
- Seguridad: el nivel de seguridad observado en el sector donde se puede implementar el **Centro**.
- Accesibilidad al Lugar: el grado de accesibilidad del lugar para integrantes de la misma empresa o el público en general.

A continuación el desarrollo del Método de Factores Ponderados

Factor	Peso	Zona A		Zona B		Zona C	
		Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación
Costo M2	0,3	8	2,4	6	1,8	7	2,1
Visión usuarios	0,15	5	0,75	8	1,2	6	0,9
Servicios complementarios	0,1	7	0,7	7	0,7	7	0,7
Distancia a C. Central	0,1	7	0,7	6	0,6	5	0,5
Seguridad	0,15	4	0,6	8	1,2	5	0,75
Accesibilidad al Lugar	0,2	4	0,8	8	1,6	7	1,4
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>5,95</b>		<b>7,1</b>		<b>6,35</b>

Se puede observar a partir del método usado que la zona más conveniente (la de mayor puntaje marcado en verde) sería la **B**.

Este método refuerza el resultado alcanzado anteriormente que a simple vista del mapa diera como la opción más conveniente al sector B.

Por lo tanto esta opción favorecía las operaciones del **Centro de Distribución** que se halla bajo análisis.

Una vez definido este sector, se debería optar por el lugar exacto donde se puede instalar el **Centro de Distribución 2 Rosario**.

Para ello debemos tener en cuenta diferentes opciones como por ejemplo:

- Alquiler
- Comprar un predio y construir
- Comprar un inmueble con las características necesarias
- Adquisición de un inmueble y realizar las reformas pertinentes

En el sector, donde sería más beneficioso la instalación del **Centro de Distribución**, se observa que el M2 es más costoso que donde se emplaza actualmente el **Centro**. Teniendo en cuenta el costo del alquiler actual es de \$12000+ impuestos por mes (generando una erogación promedio de \$16000 mensuales) y consultando a los decisores estos me informan que la empresa **Correo Oficial** tendría como prioridad alquilar otro predio de características similares desechando las otras opciones como: adquirir un inmueble o bien construir sobre un lote.

Realizando un relevamiento por la zona elegida se observan diferentes locales con algunas características necesarias, ya que en su mayoría deberían efectuarse reformas.

A partir de la aplicación de criterios logísticos (cercanía de fuente de abastecimiento, accesos, tráfico para dar algunos ejemplos) se ha podido seleccionar un local de dimensiones similares a las actuales (640M2). El mismo se encuentra emplazado en la intersección de las calles Av. Cándido Carballo y Florida.

Este local es un amplio salón que cuenta con los servicios básicos indispensables como: agua, energía y servicios de comunicaciones.

A continuación se adjuntan fotografías externas del salón.



Sus principales características son:

- Vidriado su frente exterior: lo cual da luminosidad al mismo durante toda la jornada.
- Parquización externa: dando una buena imagen a clientes, usuarios y trabajadores.
- Estacionamientos amplios.
- Fácil acceso: a partir de hallarse sobre una Avenida.
- Amplia superficie cubierta: lo cual serviría para actividades actuales como para futuras.
- Mejor seguridad: al hallarse este sobre una Avenida sobre la cual transitan gran cantidad de vehículos y transeúntes.
- No necesita de grandes reformas: no se necesita gran inversión en reformas, ya tiene bien definidos sus ambientes.

Así mismo se debe reflejar que en materia económica, el alquiler del mismo genera una mayor erogación a la actual, siendo en el primer año la misma de \$21000 incluyendo los impuestos por mes.

Se observa en la tabla siguiente la diferencia en los costos.

Salón	Erogación Mensual
Actual	\$ 16.000
Futura	\$ 21.000
Diferencia	\$ 5.000

El traslado del **Centro** mas allá de incurrir en mayores costos, podrá generar a largo plazo mayor beneficio tanto a los colaboradores del mismo como a los usuarios que deciden tomar los servicios del **Correo Oficial**, así también a la organización toda.

Los beneficios que traerán a los colaboradores del **Centro** serán:

- Lugar más espacioso de trabajo, es decir mayor confort laboral.
- Cercanía a mayores sectores de circulación de transporte para poder acceder al mismo.
- Mayor luminosidad en el área laboral a partir del ingreso de luz solar, lo que también trae aparejado un ahorro en el consumo eléctrico.
- Realizar un nuevo diseño de la planta donde se realizan las actividades, lo cual reducirá tiempos de tareas por ejemplo.
- Aumento de la seguridad, a partir de ubicarse en un sector diferente al actual de mejores condiciones socio demográficas.

Con la nueva Localización que deriva en un nuevo diseño de la Planta (Ver Plano página 88 o 97) se podrán reducir los tiempos de operación actuales (se informo anteriormente) enumerados en la siguiente tabla:

Actividades Actuales	Tiempos promedios
1-Recepción de Sacas	10 minutos
2-Traslado a Sector Clasificación	5 minutos
3-Apertura de Sacas	5 minutos
4-Control de Cantidad / calidad	30 minutos
5-Clasificación y escaneos	60 minutos
6-Verificación de Cantidades	20 minutos
7-Entrega a Distribuidores	10 minutos
Total	140 minutos

En el caso de las Actividades 1,2 y 3 (20 minutos) las mismas se realizan en la actualidad en una pequeña superficie, donde también existen operaciones que se desarrollan al mismo tiempo y que no agregan valor como por ejemplo: ingreso y egreso de personal, descarga de productos y transito permanente de colaboradores.

Como dato objetivo tenemos que la superficie actual es de 25m<sup>2</sup> (Plano Actual) y la futura es de 36m<sup>2</sup> (Plano Futuro), es decir aumenta un 44% para desarrollar esa actividad. Con este nuevo diseño estas actividades (en tiempo) pueden reducirse en un 50% es decir se pueden hacer en 10 minutos, ya que el espacio disponible para tales actividades es mayor y se encuentra ampliamente diferenciado dentro de la superficie del salón. En estos nuevos sectores solamente se realizaran las actividades para las que fueron diseñados (Ingreso de Vehículos, Sector Clasificación).

Las Actividades 4,5 y 6 (110 minutos) podrán reducir sus tiempos ya que se dispone de mayores espacios productivos para la realización de las mismas. Debemos recordar que varios colaboradores realizan en la actualidad una misma actividad, la clasificación de envíos, en el mismo sector donde se realizan también otras actividades como: Operaciones con productos logísticos y el Sector Administrativo del **Centro**.

A modo de ejemplo en la actualidad cuando uno de los colaboradores finaliza su actividad para un Código Postal (Barrio Fisherton) recién puede comenzar otro a realizar la misma para un sector diferente de Código Postal (Barrio Alberdi), debido no solo al poco espacio si no también a los mobiliarios disponibles para llevar a cabo la actividad. **La superficie actual de ese sector es de 40 m<sup>2</sup>.**

En el nuevo **Centro** se dispondrá de las siguientes superficies:

Sector	Superficie en mts
Clasificación de envíos	42m <sup>2</sup>
Operaciones con envíos logísticos	42m <sup>2</sup>
Sector Administrativo	78m <sup>2</sup>
Total	162m <sup>2</sup>

En la superficie que en la actualidad se realizan tres actividades (40m<sup>2</sup>), en el futuro será prácticamente para una sola actividad. La mejora en el espacio disponible, en el nuevo diseño servirá para reducir los tiempos de estas tareas en un 25%, es decir las tareas mencionadas se realizan en 82 minutos.

Si utilizamos la tabla anterior de tiempos actuales (pagina 81 de este trabajo) vemos que las actividades se reducen de 140 minutos a 102 minutos aproximadamente, significando una reducción del 27% del total anterior.

Actividades en el Nuevo Centro	Tiempos promedios
1-Recepción de Sacas Y Apertura de Sacas	10 minutos
2-Control de Cantidad / calidad	22 minutos
3-Clasificación y escaneos	45 minutos
4-Verificación de Cantidades	15 minutos
5-Entrega a Distribuidores	10 minutos
Total	102 minutos

La reducción de tiempos en este eslabón de la cadena trae beneficios en el próximo, la Distribución, ya que los distribuidores tendrán a su disposición más rápido los envíos de control para ser ubicados en el diseño del reparto del día.

Si esa disminución en porcentaje (27%) logra aumentar el tiempo de Distribución en un porcentaje similar, se puede pasar de:

<b>Tiempo actual de Distribución</b>	<b>250 minutos</b>
<b>Tiempo optimizado de Distribución</b>	<b>317, 5 minutos</b>

**Esto trae como resultado mayor tiempo de distribución disponible, que debe servir para aumentar la productividad un 20% pasando de 4223700 a 5068440 envíos postales procesados por año.**

**También podemos optimizar los tiempos de las actividades a partir de:**

- **Incorporación de tecnología**

La incorporación tecnológica puede ser tanto para la parte blanda (informática) o bien la denominada dura (equipamientos mobiliarios). Por ejemplo para la recepción de los envíos se utiliza solo un escáner por lo cual el tiempo promedio de la operación es de 10 minutos.

Si incorporamos un escáner mas, es decir realizamos la operación con 2 escaners, podremos reducir ese tiempo insumido en un 50% (5 minutos).

- **Capacitación a los colaboradores**

Capacitar como realizar las operaciones en forma más eficaz y eficiente, puede servir para reducir los tiempos. Por ejemplo un mejor reconocimiento de las zonas de distribución (repartos de carteros) reducirá los tiempos de clasificación. En la actualidad ese tiempo es de 60 minutos y se podría reducir a 50 minutos (17% de disminución).

*La instalación del **Centro** en esta nueva localización a los usuarios traerá las siguientes mejoras:*

- *Accesibilidad mayor: por todos los medios de transporte disponibles.*
- *Mayor seguridad: mejor localización teniendo en cuenta el sector de la ciudad.*
- *Tomar servicios del **Correo Oficial** en un solo lugar: tanto comerciales (Pago Fácil) como operativos (retiro de correspondencia).*
- *Lugar de mayor confort generando una mejor imagen de la organización.*

*En cuanto a la organización, **Correo Oficial**, se podrían observar los siguientes beneficios:*

- *Mayor posicionamiento de mercado.*
- *Mejor imagen ante los usuarios.*
- *Mayor rentabilidad futura.*

El objetivo principal de la empresa es aumentar la productividad de cada unidad de la organización en un 20%. El cambio de la Localización de la planta por ejemplo aumentara la rentabilidad económica de la organización (se espera un aumento de la rentabilidad anual del 10 %) a partir de la incorporación de actividades y operaciones que en la planta actual no se realizan, como así también se podrá reducir los costos en los que se incurre a diario.



La reducción de tiempos en las tareas reducirá los saldos diarios de correspondencia, mejorando el servicio y atrayendo a nuevos clientes y usuarios. **Con respecto a los productos procesados en el año 2013 el Centro de Distribución 2 Rosario opero con aproximadamente 4223700 productos postales por lo que se espera llegar a 5701995 productos postales aproximadamente en los próximos 3 años.**

En resumen con la nueva Localización se espera:

<b>Rentabilidad económica</b>	Se espera un aumento de la facturación del 10 % anual.
<b>Reducción de costos operativos</b>	Reducción de costos del 25% durante los próximos 5 años (se busca un promedio del 5% anual)
<b>Mejorar el servicio</b>	Atracción de nuevos clientes y usuarios, lo cual traerá aparejado un aumento de los servicios prestados ( aumentar el 35% de productos procesados en los próximos 3 años)

### **Tamaño del Centro de Distribución**

La planta actual cuenta con 350 m2 de superficie cubierta.

La variable que más importancia tiene en este caso (para optimización de operaciones) es la superficie futura disponible para poder hacer las actividades, siempre teniendo en cuenta un mayor volumen de envíos procesados (se espera pasar de 4223700 piezas a 5068440 piezas en el próximo año).

Con respecto a las otras variables, ya referidas en el Capítulo 2, no van a producirse variaciones de importancia. Por ejemplo se seguirán almacenando los mismos tipos de productos, los embalajes de los mismos no sufrirán grandes cambios y se podrán usar los mismos equipos de traslado (o almacenaje) disponibles en la actualidad más allá de alguna pequeña incorporación en este ítem.

La superficie actual alcanza para operar en la actualidad (se trabaja al 90% de su capacidad), pero si evaluamos un aumento en volumen de correspondencia en los próximos 3 años del 35%, pasando a casi 6.000.000 de envíos, la superficie futura debe acompañar dicha variación.

La variación de superficie no solo mejorara los m2 globales sino también tendrá incidencia sobre dependencias, sectores y zonas de circulación.

**Con el traslado del Centro a la nueva localización nos encontramos con un emplazamiento de mayor superficie, es decir se cuenta con 640 m2. No solo aumenta la superficie global del Centro, sino que además va a variar la de los diferentes sectores como así también va a ser posible incorporar otros departamentos.**

Las principales diferencias son:

Sector	Superficie Actual	Superficie Nueva
Clasificación de envíos Simples y de Control	40m2	42 m2
Administrativo (se realiza en el mismo sector que Clasificación)	0m2	78 m2
Envíos Logísticos (se realiza en el mismo sector que Clasificación)	0m2	42 m2
Carga y Descarga	25m2	36m2
Estacionamiento de Vehículos	21,3m2	42m2
Sanitarios	7,33m2	42m2
Oficina Comercial y Atención al publico	24m2	76m2
Pasillo de Circulación de Bienes y Personas	57,32m2	120m2

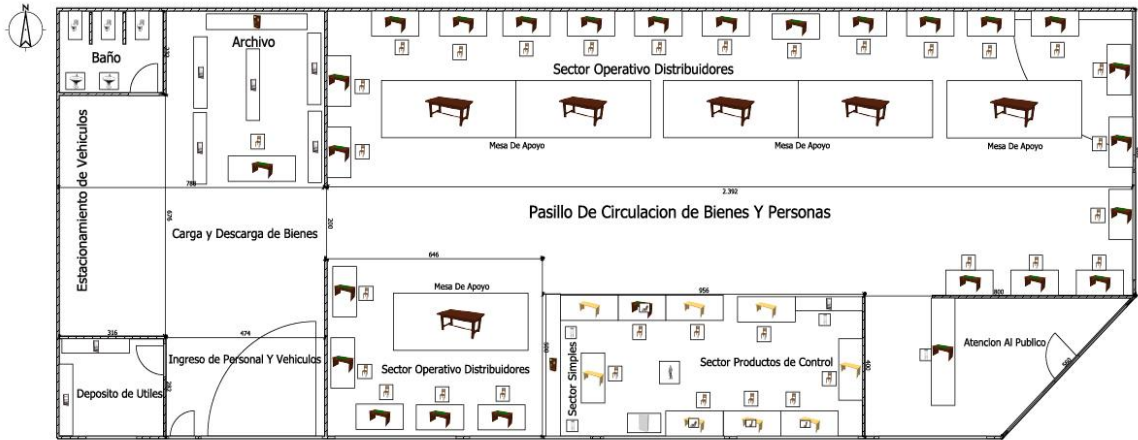
En el caso del Sector para los Distribuidores se pasa de una superficie actual de 155m2 a 140m2. A simple vista parece una reducción en la superficie pero no lo es ya las mesas de apoyo ocupan 36m2 en la actualidad, reduciendo la superficie operable de 155m2 a 119m2. Este mobiliario es eliminado en la nueva localización, por lo tanto se aumenta la superficie de ese sector (distribuidores) también pasando de 119m2 a 140m2 (17,6% de aumento).

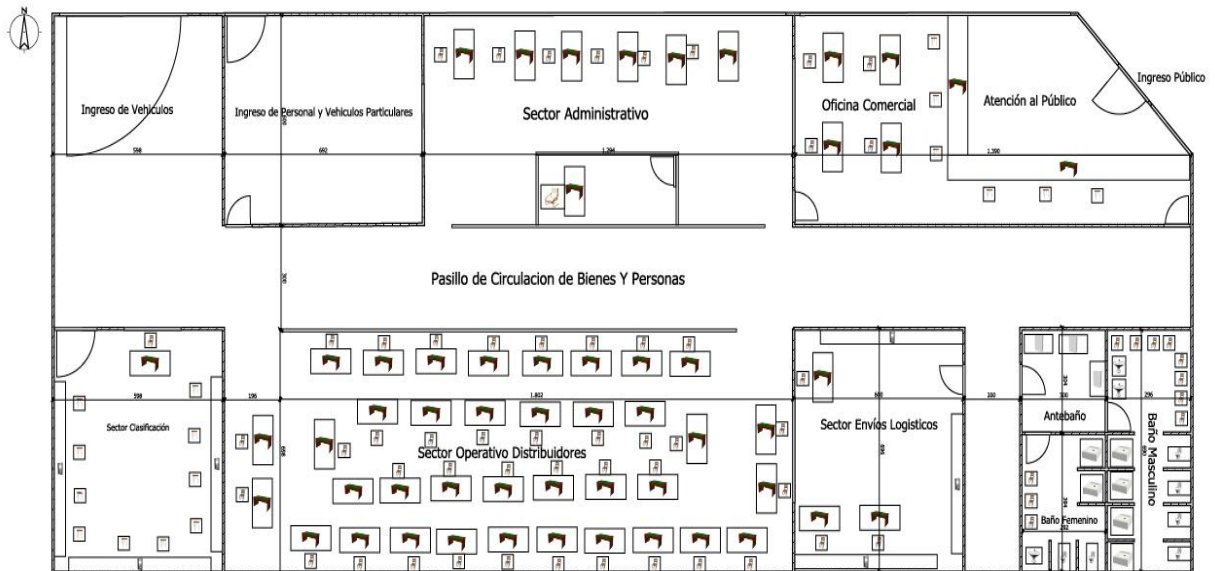
Los sectores Archivo y Depósito de Útiles de la actualidad son suprimidos, ya que cada nuevo sector va a tener su propio archivo como también su depósito.

El aumento en el tamaño no solo debe contener la variación esperada de envíos de los próximos 3 años (35%) sino que debe ser capaz de contener ese aumento a lo largo del tiempo, es por ello que el incremento en la superficie global del Centro del 83% es fundamental.

Si el tamaño futuro de la planta acompaña el aumento de volumen procesado resulta viable el aumento de productividad (20%) sugerido por el Correo Oficial.

A continuación los diferentes planos (actual y futuro), sus respectivas medidas (en cm) y la respectiva distribución física. Ambos planos también se pueden observar en el Anexo.





En esta superficie mayor se van a incorporar al **Centro de Distribución** actividades que en la actualidad en el mismo no se realizan.

El principal objetivo al realizar estas actividades, es reducir la cantidad de operaciones que se realizan en otros sectores de la organización con productos que luego son derivados a este Centro para su distribución.

Algunas actividades logísticas a realizar son:

- Pick up y recepción de mercaderías
  - Control integral de mercadería recibida.
  - Coordinación y adecuación vehicular para cada necesidad de retiro.
  - Retiros y entregas a domicilio, como así también servicio inter plantas.
  - Pick up de mercadería que requiera cadena de frío.

Por ejemplo realizar con otras empresas la misma operación que se efectúa con Aguas Santafesinas, donde se retiran en el domicilio de ASSA los envíos destinados a los usuarios.

➤ Cross- Docking

Cross Docking es la manipulación de mercancías que están en tránsito, lo cual requiere una exacta sincronización entre lo que se recibe y lo que se despacha. Esto permite que se disminuyan el tiempo y los costos de movimiento de los productos en los diferentes puntos de venta o distribución. Esta actividad efectuarla en el **Centro** con envíos que luego serán derivados a otros Centros de Distribución directamente sin que estos pasen por el Correo Central de Rosario, maximizara el servicio brindado.

➤ Almacenamiento

Actividad que en la actualidad en **Centro** no se realiza. A partir de mejores dimensiones de la nueva planta se puede efectivizar el almacenamiento de:

- Materias primas.
- Productos terminados.
- Devoluciones.
- Material POP/ desarrollo de folletos.
- Merchandising.
- Productos farmacológicos.
- Productos de tecnología médica.
- Dermatología y cosmética.
- Alimentos no perecederos (nutrición, dietética y suplementos dietarios)

➤ Preparación de pedidos

Esta actividad tampoco se realiza en la actualidad. El desarrollo de las operaciones siguientes podrá desarrollarse en el futuro **Centro**:

- Armado de packs/kits en packaging especializados.

- Encintado.
  - Estampillado y etiquetado.
  - Termo sellado / Termo contraíble.
  - Recepción de órdenes de pedido y preparación de despachos con documentación asociada.
  - Impresión de remitos y facturas (sujeto a limitaciones fiscales).
  - Des-consolidación / consolidación a uno o más destinos finales.
  - Logística inversa.
  - Archivos en soporte magnético con información generada en cada uno de los procesos logísticos para el seguimiento de despachos.
  - Cierre y rendición final de lotes.
  - Estadísticas mensuales.
- Rendición física y on line
- Des-consolidación de los despachos con imposibilidad de entrega para su devolución o reingreso a stock.
  - Recepción y rendición centralizada de remitos.

Con este servicio se facilita la información de manera ágil y segura, reduciendo tiempos operativos y administrativos, ya que todo el ciclo logístico de un envío podrá realizarse en el **Centro**.

➤ Customer Service

Es de vital importancia descentralizar esta actividad que en la actualidad solo se realiza en el Correo Central de Rosario. Al efectuarse también en el nuevo **Centro** se reducirán los tiempos administrativos como así también operativos, no solo de los servicios propios sino también de los de otros Centros de Distribución de la ciudad.

## Infraestructura edilicia y de operación

La **infraestructura de edificación**, comprende todas las formas de construcción para el desempeño humano, desde viviendas o edificios de departamentos, hasta hospitales, edificios públicos, escuelas, universidades, parques y espacios de recreación, como así también construcciones para fines de actividad comercial (como galerías de locales comerciales o shoppings).

En este caso se hace referencia al edificio donde se emplaza el **Centro**. A continuación señalo las mejoras en el **Centro** que podrían mejorar la operatividad diaria del mismo.

- **Entorno y Estética**

En la actualidad el entorno del **Centro** no se encuentra en buen estado, sufriendo deterioro no solo en su pintura exterior si no también en su mampostería.



A partir de las imágenes tomadas vemos la imperiosa necesidad de producir un cambio en la fachada del lugar.

Para mejorar la fachada es necesario:

- Hidrolavado

- Reparación de Mampostería
- Pintura: tanto de mampostería como de aberturas metálicas.

Este servicio a realizar consultado con el **Estudio de Arquitectura Arq. Paula Salinas**, la cual nos informa que el monto para la reparación total del frente es de **\$19000** (Enero del 2014).

*Mejorar el frente del local tendrá efectos positivos como:*

- ✓ *Identificación positiva del local.*
- ✓ Mejor confort de usuarios y colaboradores de la empresa.
- ✓ Mejorar la imagen de la empresa.

- **Necesidades de capacidad y espacio**



Se observa en la imagen anterior que no existen mayores inconvenientes con la capacidad actual del Centro como así también los espacios disponibles del mismo en la actualidad.

Ahora bien no se encuentran diferenciados los diferentes sectores, lo cual sería de vital importancia.

Se pueden diferenciar estos sectores a partir de la construcción de oficinas internas, con la utilización de placas de yeso cuyo principal nombre comercial es **Durlock**, lo cual no significaría una gran erogación monetaria.



A modo de ejemplo se agrega a continuación una imagen representativa de una oficina construida de dicho material.



Google imagen

Los pasillos de circulación en el **Centro** se encuentran bien diseñados, por lo cual estos no deberían ser modificados.

*En líneas generales se debe modificar la cuestión edilicia externa del predio que ocupa el **Centro de Distribución**. En cuanto a la interna se puede mejorar realizando algunas reformas.*

*Esto traerá aparejado costos económicos sin lugar a dudas, pero traerá beneficios a futuro tanto para los colaboradores del **Centro** como para los usuarios en general.*

*Si se optara por el traslado del **Centro** hacia otro local, se eliminan los costos de mejoras, pero genera otros costos que deben ser puestos en análisis para su evaluación. Algunos de ellos pueden ser:*

- *Mudanza de todo el mobiliario.*
- *Divisiones internas del local.*
- *Traslado de plataforma informática.*
- *Instalación de luminarias, calefacción y aire acondicionado.*

*Estos costos son mayores que a los de realizar mejoras en el **Centro**, por lo que se debe evaluar en forma muy minuciosa para poder compararlos y alcanzar la mejor opción.*

## **Distribución Física o Layout**

En resumen, se puede definir que la **Distribución Física o Layout** busca definir la localización o disposición de todo lo que este dentro o alrededor de los edificios.

Algunos ejemplos de ello son:

- Máquinas: en una estructura de producción o no.
- Materiales y equipos de oficina en una estructura de oficina.
- Departamentos que conforman el proceso de producción o servicio, incluyendo las aéreas de servicios de apoyo y almacenaje.

En general el Layout debe determinar en forma eficaz y eficiente:

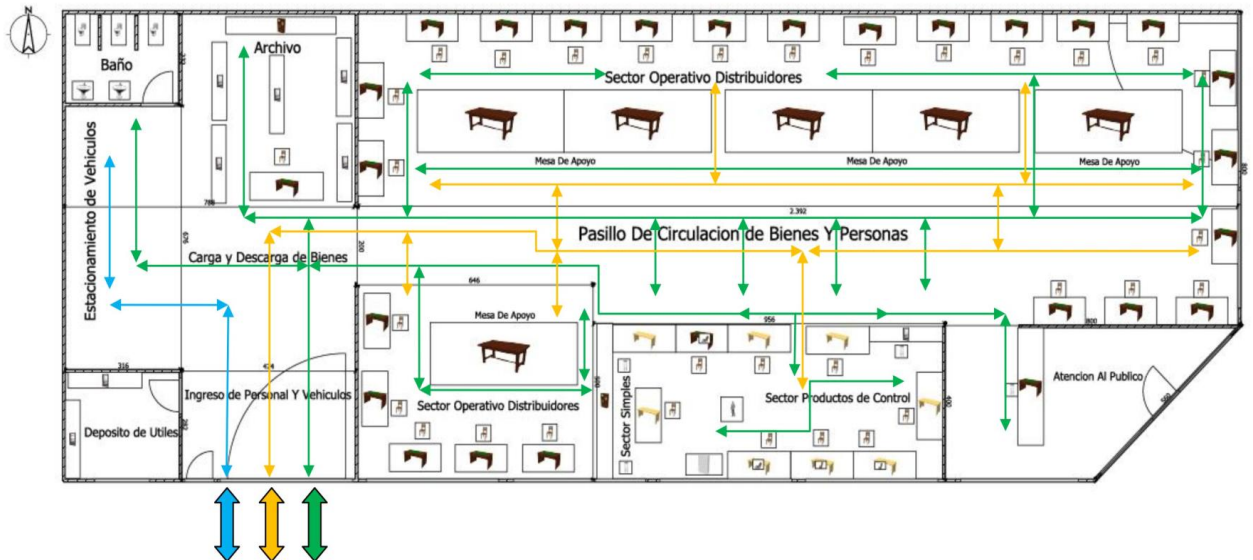
- Equipos de manejo de materiales.
- Necesidades de capacidad y espacio.
- Entorno y estética.
- Flujos de información.
- Costo de flujo de material y personal.

En el local actual he señalado anteriormente que el Layout del **Centro** esta realizado con conceptos simples, el cual podría ser mejorado.

Los síntomas que ponen de manifiesto la necesidad de recurrir a la redistribución de la Planta actual son:

- Congestión y deficiente utilización del espacio.
- Acumulación excesiva de materiales en las ubicaciones.
- Excesivas distancias a recorrer en el flujo de trabajo.
- Simultaneidad de cuellos de botella y ociosidad en centros de trabajo.
- Ansiedad y malestar de la mano de obra.
- Accidentes laborales.

A continuación el Layout actual (visto también en pag.52) con los flujos correspondientes.





Las ventajas positivas de la distribución física en la Planta futura se traducen en:


- Reducción del riesgo y aumento de la seguridad de los trabajadores.
- Optimización de la producción.
- Maximización del espacio para almacenamiento.
- Reducción del manejo de materiales.
- Una mayor utilización de la maquinaria, de la mano de obra y de los servicios.

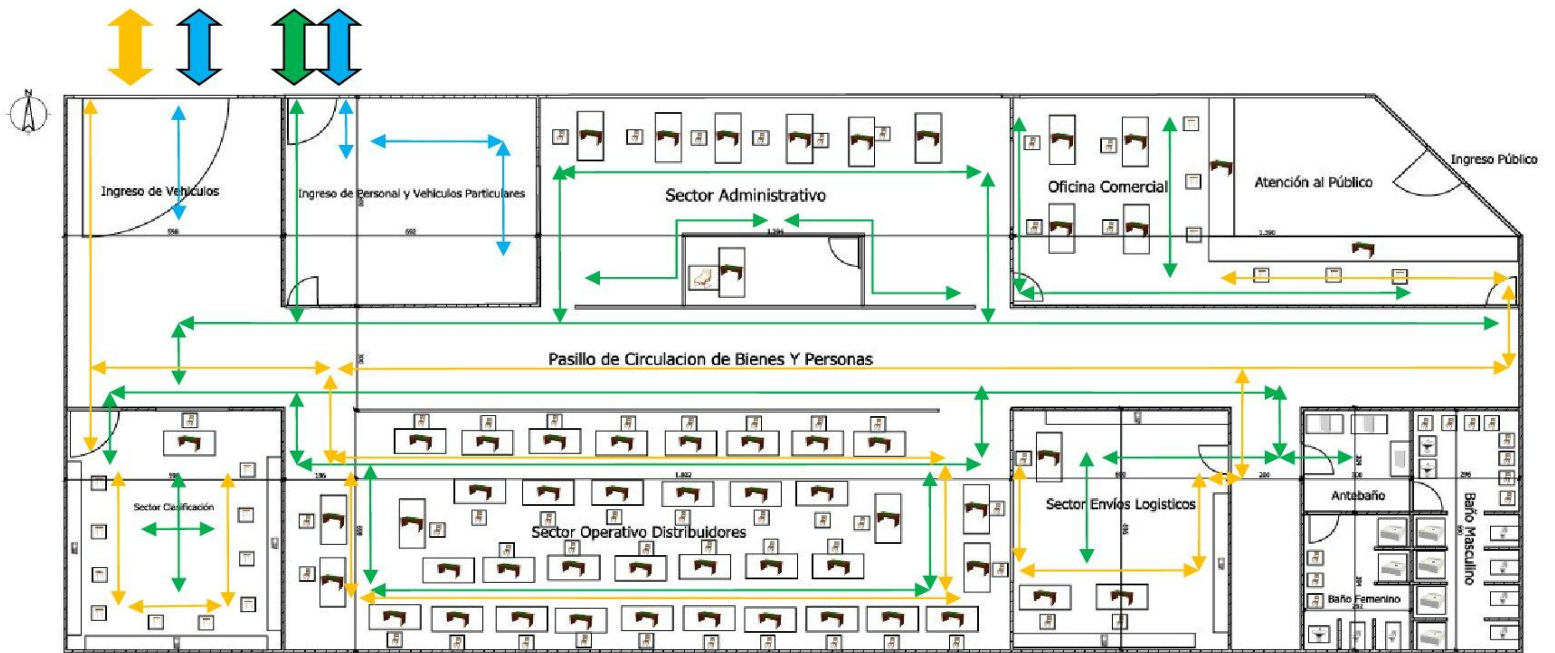
- Reducción del trabajo administrativo, del trabajo indirecto en general.

El diseño del nuevo Centro con su respectivo Layout se presenta a continuación (próxima pagina). También en el plano quedan expresados los flujos con sus respectivos recorridos diferenciados por colores.

Flujo material 

Flujo vehículos 

Flujo personas 



**Con solo ver la imagen anterior se observa mayor orden de los flujos que circulan dentro del Centro futuro si se compara con el Centro actual.**

En la tabla siguiente se observan las principales diferencias cuantitativas entre el diseño actual y el futuro, donde se pueden apreciar las mejoras.

<b>Elementos del Layout</b>	<b>Valor en el Centro actual</b>	<b>Valor en el Centro futuro</b>	<b>Variación</b>
<b>Distancia recorridas por los materiales</b>	180mts	120mts	-33%
<b>Distancia recorridas por las personas</b>	380mts	220mts	-42%
<b>Volumen de la superficie para almacenamiento</b>	60m3	150m3	+150%
<b>Accidentología Laboral</b>	10 casos anuales	7 casos anuales	-30%
<b>Tiempos Laborales (Recepción/Clasificación de envíos por ejemplo)</b>	140 minutos	102 minutos	-27%
<b>Índice de satisfacción de los empleados</b>	30%	80%	+166%

**Este nuevo diseño servirá para el aumento de volumen esperado en envíos procesados, pasando de los 4.223.700 envíos a los casi 6.000.000 envíos en los próximos 3 años. De esta forma se cumplirá con la meta del Correo Oficial de aumentar la productividad de cada unidad de negocio.**

### **Tecnología**

Comenzamos por la tecnología informática que se dispone en el **Centro** para el procesamiento de datos de toda la actividad que se realice en el mismo.

La plataforma tecnológica informática está compuesta por:

- Computadoras
- Impresoras
- Servers
- Cableado y conectores
- Scanners

- Lápiz Óptico

En el caso de las Computadoras, los equipos más allá de reparaciones que se llevan a cabo, se encuentran desde que se inauguro el **Centro** en el año 2000.

Las impresoras en cambio son de menor data ya que las mismas fueron incorporadas al **Centro** en el año 2008 y han sido reparadas cada vez que fue requerido. Los servers, el cableado y los conectores se encuentran instalados desde la fecha que comenzó a realizar las actividades el **Centro**. En cuanto a Scanners y Lápiz Óptico los mismos, debido a su intensa manipulación, son cambiados en forma anual.

*Es indispensable un cambio de la plataforma informática.*

*Se debe incorporar tres Computadoras con procesadores de mayor velocidad y monitores de mejor calidad visual (LED) para poder reemplazar las ya existentes. También se debe cambiar las impresoras como así también revisar el Server y los respectivos cableados.*

*Este cambio genera costos pero podrá optimizar las tareas que lleva a cabo el Sector Informático, por ejemplo dándole mayor rapidez al ingreso de datos.*

*La tecnología que podríamos llamar dura se encuentra poco presente en **Centro**, sobre todo los elementos de manipulación de carga (carretas por ejemplo). Pero se halla en otras Oficinas del **Correo Oficial**, por lo tanto no hay que invertir en ello sino más bien realizar los procesos de pedido de estos elementos para luego poder ser usados en el lugar. El ingreso de estos equipos serviría para acompañar la mejora propuesta en la **Distribución Física del Centro**.*

Estos cambios en la Tecnología servirán para cumplir los objetivos ya propuestos anteriormente:

Cumplimiento de Objetivos
Pasar de los 10 días promedios a 5 días promedios (reducción del 50%), en Tiempos de respuesta de ordenes de mantenimiento.
Eliminación de erogaciones por horas extras para cumplimentar el servicio y reducción de costos generados días de parada.
Incorporación de tecnología novedosa, reduciendo el promedio anual de días de parada de 20 días hacia valores menores teniendo como objetivo 5 días de parada (reducción del 75%).

***El cumplimiento de los objetivos servirá para optimizar las operaciones el 20% propuesto por el Correo Oficial y alcanzar la meta propuesta de Nivel de Servicio del 95%.***

#### **b- Mejoras en los Recursos Humanos**

Este punto es uno de los más débiles no solo en el **Centro** si no también en la organización toda.

Un plan de mejoras integral en los Recursos Humanos del **Correo Oficial** se hace imprescindible para poder mejorar la eficiencia del mismo.

El primer paso será definir un **Plan de Recursos Humanos** que sea amplio a toda la organización y que sea llevado a cabo por el departamento creado para el manejo de tan vital recurso, lo cual permitiría el desarrollo del mismo a un bajo costo. Si el plan fuera llevado a cabo por una organización externa al **Correo Oficial**, tendría un alto costo económico.

El otro paso es mejorar el Plan de Contratación que tiene el **Correo Oficial**.

##### **➤ *Plan de Recursos Humanos***

El Plan de Recursos Humanos debe analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

La organización debe tratar de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar éstos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos.

Entre estos objetivos, podemos destacar los siguientes:

- **Determinar la organización funcional de la empresa**



Definir áreas, relaciones, jerarquía y dependencia. Se puede afirmar que esto en el **Correo Oficial** se halla bien definido por lo que no habría que realizar mejoras.

- **Organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas).**

En función de este resultado podremos definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función específica y el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse. Las tareas, en el **Correo Oficial**, se encuentran bien claras tanto en la definición y alcance de las tareas como así también obligaciones y carga horaria.

- **Definir el nivel de conocimientos técnicos requerido, así como la capacitación profesional.**

En este caso se observan deficiencias. Un nivel mínimo de conocimientos alcanza para las tareas básicas, pero no para tareas de mayor complejidad. *Para las tareas más específicas se necesita hacer un relevamiento de los conocimientos que tienen los colaboradores para poder aprovechar esto al máximo, ubicando a los mismos en los puestos de tareas acorde a sus conocimientos. En el capítulo anterior se hizo referencia a la falta de capacitación, por lo tanto es muy importante un **Programa de Capacitación** a lo largo y ancho del **Correo Oficial**.*

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa.

Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El **Programa de Capacitación** debe incluir a los colaboradores desde las Sedes Centrales hasta las sucursales más pequeña (incluyendo el **Centro** bajo análisis) que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales. La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

### **Modalidades de Capacitación**

A continuación se reflejan las diferentes modalidades de capacitación para todos los colaboradores.

**Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento. Esta debe ser desarrollada sobre todo a los ingresantes a la organización.

**Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias, a todos los colaboradores, derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

**Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

**Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

**Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### **Temas de capacitación**

Algunos ejemplos de temas a tratar en un Programa de Capacitación:

- Planeamiento Estratégico
- Administración y organización
- Cultura Organizacional
- Gestión del Cambio

- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas
- Mejoramiento Del Clima Laboral
- Auditoria y Normas de Control
- Control Patrimonial
- Seguridad e Higiene laboral
- Normativas Operacionales
- Manejo de Equipos Informáticos

*El desarrollo de un Plan de Recursos Humanos puede ser realizado por el departamento creado para tal fin en el **Correo Oficial**, por lo cual no debería traer demasiados costos. El mismo es de vital importancia para la mejora de toda la organización, dentro de la cual se halla el **Centro de Distribución 2 Rosario**.*

➤ ***El plan de Contratación***

El **Correo Oficial** debe definir el tipo de **contrato** que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste. El mayor porcentaje de colaboradores pertenece a la planta permanente pero no es preciso que todas las personas cuyas habilidades requiere la empresa mantengan con ella vínculos de contratación a jornada completa y por tiempo definido. En algunos casos, será suficiente contratar algunas personas a tiempo parciales, por una temporada, o durante una época del año.

Esto existe en la organización ya que se contrata personal eventual proveniente de la empresa **Bayton**. Dentro del **Centro** bajo análisis se puede encontrar personal permanente como así también personal eventual.

En el **Correo Oficial** se debe reflexionar sobre la relación que existe entre los siguientes conceptos: los tipos de contrato, el salario y su relación con la jornada laboral.

Existe una clara diferencia salarial entre los empleados eventuales y los colaboradores permanentes, lo cual debe ser corregido y proceder a su nivelación entre los mismos (existe una diferencia salarial del 30%) como así también una diferencia en la carga horaria entre ellos a pesar de desarrollar la misma actividad.

Una de las alternativas de solución a este desvío dar empleo a ese colaborador con un contrato inicial del **Correo Oficial** ( a plazo fijo por ejemplo) con las mismas cargas laborales y horarias que un trabajador permanente, buscando además reducir la brecha en la diferencia salarial existente.

Este cambio aumentaría la productividad del eventual, a partir por ejemplo de alcanzar la misma jornada laboral que un colaborador permanente.

Los costos de tomar un colaborador eventual, proveniente de la empresa **Bayton** son elevados, pero no se ve reflejado en un buen salario de los trabajadores temporarios. El cambio en la forma de contratación logra acercar los salarios entre los diferentes colaboradores de la organización.

*En resumen se necesita un Plan de Recursos Humanos Integral, haciendo hincapié en la capacitación de toda la organización, incluyendo al Centro que se encuentra bajo análisis. Así también se debe revisar la contratación del personal eventual, reduciendo el porcentaje de ese formato de contratación.*

*Estos cambios traerán mejoras como por ejemplo:*

- *Económicas*
- *Técnicas*
- *Clima Laboral*
- *Calidad en el ejercicio de las tareas*
- *Reducción de Costos Operativos*
- *Aumento de la productividad*
- *Reducción de ausentismos.*

***Estas reformas son capaces de hacer cumplir con el objetivo de optimizar las actividades un 20% y por ejemplo procesar un mayor volumen de envíos.***

### **c- Mejoras en Seguridad e Higiene Laboral**

En el Capitulo anterior del presente trabajo se hizo referencia a las dificultades presentes en Seguridad e Higiene en el trabajo, tanto en el **Centro de Distribución** bajo análisis como así también en la empresa toda.

Estas deficiencias pueden ser observadas tanto en la infraestructura como en equipos o en el personal que lleva a cabo las tareas a diario.

El primer paso para alcanzar mejoras es la **Capacitación** plena de todos los colaboradores del **Correo Oficial**. Sin lugar a dudas es el punto donde comienzan reformas positivas que se pretenden alcanzar. La misma se debe basar en el conocimiento de las **Leyes Nacionales y sus anexos** creados para tal efecto.

La legislación básica en materia de Seguridad e Higiene en el Trabajo tiene su eje fundamental en la **Ley nacional 19.587**, promulgada en el año 1972.

Esta ley fue reglamentada primeramente por el decreto 4.160/73 y posteriormente por el 351/79, el cual se encuentra en vigencia.

La **Ley 19.587** tiene como principal función ORGANIZAR las actividades de seguridad e higiene en el trabajo en las relaciones laborales empleador-empleado, también, establece algunas condiciones de seguridad e higiene. Esta normativa es única en el país, no hay otra normativa, al menos a nivel nacional, que organice legalmente este tema.

También se encuentra la **Ley 24.557** que trata principalmente el tema de accidentes y enfermedades de trabajo.

**La normativa relacionada a la ley 19.587 y a la ley 24.557 se aplican siempre, en todo el territorio de la República Argentina que exista una relación laboral empleador-empleado.**

Además existen reglamentos por actividad (por ejemplo Decreto 911/96) como así también reglamentos por temas.

Esta legislación debe ser conocida tanto por empleadores como por empleados, en todos los niveles de cualquier organización.

*A partir del conocimiento de las mismas, podremos mejorar a diario la operatividad del **Correo Oficial**, por lo cual la Capacitación es de extrema necesidad. La misma puede ser desarrollada por departamentos que se hallan ya en la empresa, por lo que no ocasionara costos elevados.*

Una vez realizada la capacitación global de la organización, se podrá mejorar el carácter individual del **Centro de Distribución 2 Rosario**, teniendo en cuenta deficiencias observadas en el mismo como por ejemplo:

- Afección Óptica por trabajo con Computadoras.
- Microclima Laboral.
- Iluminación específica.
- Poca Ventilación.
- El equipo de trabajo, para manipulación de carga, no es el adecuado ni específico.
- Mobiliario no adecuado: mesas y sillas por ejemplo.
- Trabajo monótono.
- Movilidad de transporte para colaboradores en forma precaria.
- Cables y conductores sin el aislamiento adecuado.

El plan para alcanzar mejoras en el **Centro de Distribución 2 Rosario** se confecciona las siguientes tablas, que se encuentran compuestas por los ítems más importantes con sus peligros posibles como así también por las acciones correctivas.

En el mismo se puede observar que está compuesto en su gran mayoría por simples acciones, de muy bajo costo y de aplicación inmediata.

Sustancias Químicas	Acciones para Mejoras
<p><b>Contactos con productos que contienen Sustancias Químicas Peligrosas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tintas: impresoras, fotocopiadoras, cartuchos de tóner.</li> <li>• Pegamentos y adhesivos.</li> <li>• Productos de limpieza: detergentes, sustancias causticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando exista riesgo de contacto con tintas usar guantes.</li> <li>✓ Evitar la respiración de vapores nocivos.</li> <li>✓ Verificar las fichas de datos de seguridad de los productos.</li> <li>✓ Almacenar los productos químicos peligrosos en lugares adecuados, recipientes cerrados y correctamente etiquetados.</li> <li>✓ Utilizar las impresoras y fotocopiadoras en lugares ventilados.</li> </ul>



Local y Equipo de Trabajo	Acciones para Mejoras
<b>Superficies Peligrosas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aristas punzantes o cortantes</li> <li>• Cuchillos</li> <li>• Tijeras y cutter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usar mobiliario con puntas redondeadas.</li> <li>✓ No usar elementos punzantes para acciones a las cuales no están destinadas.</li> </ul>
<b>Elementos Móviles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caídas de objetos</li> <li>• Cajones abiertos</li> <li>• Sillas de oficina giratorias</li> <li>• Puertas vaivén y corrediza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vigilar la carga máxima y estabilidad de las estanterías.</li> <li>✓ Uso solo de sillas de cinco ruedas con diseño antivuelco.</li> <li>✓ Instalar las puertas vaivén que permitan la visibilidad de la zona a la cual se accede (puerta de ingreso al público).</li> <li>✓ Disponer de puertas corredizas provistas con un sistema de seguridad que impida salirse de los carriles (portón de ingreso a vehículos de carga)</li> </ul>
<b>Caídas de altura desde:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaleras</li> <li>• Zonas elevadas de trabajo</li> <li>• Almacenamiento elevado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asegurar todos los elementos de la escalera de mano, colocar apoyos antideslizantes, prestar atención al ángulo de colocación y forma de uso.</li> <li>✓ Facilitar el acceso a las zonas de almacenamiento elevadas mediante escaleras fijas o móviles perfectamente aseguradas.</li> </ul>
<b>Caídas en el mismo plano:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelos irregulares.</li> <li>• Obstáculos en los pasos de acceso.</li> <li>• Falta de orden.</li> <li>• Suelos sucios o resbaladizos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colocar los cables en sus respectivas tuberías o cañerías.</li> <li>✓ No dejar abiertos los cajones u otros elementos del mobiliario.</li> <li>✓ Mantener las vías de acceso y los pasos libres de obstáculos.</li> <li>✓ Prestar especial atención al orden y la limpieza</li> </ul>
<b>Utilización de equipos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grapadora</li> <li>• Taladradora</li> <li>• Guillotina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No utilizar equipos defectuosos.</li> <li>✓ Informar de los equipos averiados.</li> <li>✓ Usar los equipos únicamente para la finalidad concebida por el fabricante de los mismos.</li> </ul>

Agentes Biológicos	Acciones para Mejoras
<p><b>Peligros debidos a seres vivos (bacterias, virus, hongos, ácaros de polvo) y subproductos (restos de insectos, heces):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza y mantenimiento de inadecuado del sistema de aire acondicionado y calefacción central.</li> <li>• Agua estancada.</li> <li>• Humedad del aire excesiva</li> <li>• Humedad en paredes, techos, suelos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión y limpieza del sistema de aire acondicionado y calefacción central: filtro de aire, unidades de impulsión y retorno del aire.</li> <li>✓ Limpieza y mantenimiento adecuado del local</li> </ul>

Agentes Físicos	Acciones para Mejoras
<p><b>Exposición a fuentes de ruido generado por:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos ruidosos: impresoras, ventiladores, aire acondicionado.</li> <li>• Conversaciones de puestos de trabajo contiguos (incluidas las telefónicas).</li> <li>• Ruidos exteriores</li> <li>• Timbres</li> <li>• Luz exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar el mantenimiento adecuado de los equipos.</li> <li>✓ Colocación de cristales adecuados en ventanas orientadas hacia zonas ruidosas o de alta luminosidad.</li> <li>✓ Sustitución de señales ruidosas por señales lumínicas.</li> <li>✓ Aislar las fuentes de ruido.</li> </ul>
<p><b>Exposición a radiaciones producidas por:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pantalla de visualización de datos.</li> <li>• Impresoras laser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación de los trabajadores sobre el correcto uso de los equipos.</li> <li>✓ Asegurar mantenimiento correcto.</li> </ul>

Diseño de los Puestos de Trabajo 1	Acciones para Mejoras
<p><b>Malas condiciones medio ambientales del Local de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temperatura inadecuada en todos o algunos de los puestos de trabajo.</li> <li>• Corrientes de aire.</li> <li>• Humedad del aire inadecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Regular la temperatura a niveles confortables.</li> <li>✓ Eliminar y evitar corrientes de aire.</li> <li>✓ Modificación del horario de los Distribuidores en época estival.</li> </ul>

Diseño de los Puestos de Trabajo 2	Acciones para Mejoras
<p><b>Trabajo realizado manejando cargas pesadas o en posiciones forzadas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alzando y transportando cargas.</li> <li>• En posición doblada o inclinada.</li> <li>• Realizando movimientos repetitivos.</li> <li>• Posición agachada.</li> <li>• Trabajando de a pie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiza la manipulación de cargas de forma adecuada.</li> <li>✓ Disminuir el peso de las cargas.</li> <li>✓ Alzar y transportar cargas con ayuda de equipos y otras personas.</li> <li>✓ Emplear útiles y mobiliario con un diseño adecuado y confortable para evitar posturas forzadas.</li> <li>✓ Adecuar el espacio de trabajo a las necesidades.</li> <li>✓ Adaptar la altura del asiento a la talla del trabajador.</li> </ul>

Diseño de los Puestos de Trabajo 3	Acciones para Mejoras
<p><b>Utilización de equipos con pantalla de visualización de datos puede generar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatiga visual</li> <li>• Fatiga mental</li> <li>• Fatiga muscular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Regular la inclinación, la altura de la pantalla y la distancia de la misma al usuario hasta conseguir una adecuada visión.</li> <li>✓ Ajustar la altura del teclado a las necesidades del usuario.</li> <li>✓ Ajustar brillo y contraste, evitando luminosidad molesta.</li> <li>✓ Reducir la orientación hacia las ventanas de los puestos de trabajo.</li> <li>✓ Disponer de reposapiés.</li> <li>✓ Usar programas informáticos que se adapten a la formación del trabajador.</li> <li>✓ Programación de pausas breves y frecuentes, por ejemplo cada hora.</li> </ul>

Diseño de los Puestos de Trabajo 4	Acciones para Mejoras
<p><b>Iluminación del lugar de trabajo debido a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiencia, excesiva.</li> <li>• Inadecuada.</li> <li>• Deslumbrante.</li> <li>• Parpadeante (por ejemplo tubos fluorescentes deteriorados).</li> <li>• Contrastes demasiado importantes.</li> <li>• Entrada molesta de luz solar por las ventanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adecuar la intensidad de la iluminación a la exigencia visual de las tareas.</li> <li>✓ Iluminar adecuadamente las zonas oscuras (incluidas vías de acceso y zonas de paso).</li> <li>✓ Eliminar o apantallar las fuentes de luz deslumbrantes.</li> <li>✓ Limpieza periódica de lámparas, luminarias y cristales de las ventanas.</li> <li>✓ Reparación de luminarias.</li> <li>✓ Evitar reflejos sobre cristales y pantallas de visualización de datos.</li> <li>✓ Para impedir el paso de la luz solar que origine molestias, colocar persianas, toldos o cortinas.</li> </ul>

Organización del Trabajo 1	Acciones para Mejoras
<p><b>Situaciones de trabajo que producen Estrés:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada laboral excesiva.</li> <li>• Trabajos no planificados o imprevistos.</li> <li>• Trabajos que requieren otra calificación.</li> <li>• Lugar de trabajo desapacible.</li> </ul> <p><b>Relaciones entre los trabajadores inadecuadas debido a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuado reparto de la actividad entre los trabajadores.</li> <li>• Falta de coordinación de las tareas.</li> <li>• Inadecuado trabajo en equipo.</li> <li>• Conflicto entre compañeros.</li> <li>• Actitud negativa hacia los cargos superiores.</li> <li>• Estilo de mando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distribuir en forma clara las tareas.</li> <li>✓ Prever las pausas.</li> <li>✓ Dotar de medios y equipos adecuados.</li> <li>✓ Mejorar el entorno laboral.</li> <li>✓ Delimitar la tarea por actividades afines.</li> <li>✓ Marcar prioridades de tareas, evitando solapamientos e interferencias entre los colaboradores.</li> <li>✓ Motivar a los empleados.</li> <li>✓ Aclarar los problemas con los interesados.</li> <li>✓ Informar periódicamente sobre la calidad del trabajo realizado.</li> </ul>

Organización del Trabajo 2	Acciones para Mejoras
<p><b>Conductas personales ante los riesgos debido a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa información sobre los riesgos laborales.</li> <li>• No uso de métodos de trabajo seguro ni uso de medios de protección.</li> <li>• Actuación en caso de emergencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover la aceptación de medidas de seguridad.</li> <li>✓ Sensibilizar sobre la seguridad.</li> <li>✓ Instrucción a los trabajadores sobre primeros auxilios.</li> <li>✓ Capacitar a los colaboradores para situaciones de riesgo.</li> </ul>

Incendio y Explosión	Acciones para Mejoras
<p><b>Riesgo de Incendio debido a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidos Inflamables: madera, tóner, papel.</li> <li>• Instalaciones Eléctricas defectuosas.</li> <li>• Equipos Eléctricos defectuosos.</li> <li>• Escape de gas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Almacenar los materiales inflamables lejos de fuente de calor.</li> <li>✓ Desconectar los aparatos eléctricos durante los periodos prolongados de no utilización.</li> <li>✓ Retiro de sustancias inflamables no necesarias.</li> <li>✓ Revisión periódica de la instalación de gas.</li> <li>✓ Prohibido fumar en todo el local.</li> <li>✓ No exponer los cartuchos de tóner a temperaturas excesivas.</li> <li>✓ Colocar extintores de incendio adecuados a la clase de fuego.</li> <li>✓ Mantenimiento periódico de extintores y demás equipos de incendio.</li> <li>✓ Instalar sistemas de detección y alarma.</li> <li>✓ Señalar y dejar libres las salidas de emergencia.</li> <li>✓ Realizar periódicamente simulacros de evacuación.</li> </ul>

Riesgos Eléctricos	Acciones para Mejoras
<p><b>Contacto eléctrico directo e indirecto con instalaciones eléctricas y/o equipos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadoras, pantallas de visualización de datos.</li> <li>• Impresoras.</li> <li>• Lámparas: de pie, de mesa, de techo</li> <li>• Fotocopiadoras.</li> <li>• Motores eléctricos: elevadores de aberturas metálicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Llevar a cabo un examen periódico, por personal especializado de las instalaciones eléctricas y de los equipos eléctricos.</li> <li>✓ No usar los aparatos eléctricos con manos húmedas o mojadas.</li> <li>✓ Evitar limpiar, con líquidos, cualquier equipo conectado a la corriente eléctrica.</li> <li>✓ Evitar el calentamiento anormal de los equipos.</li> <li>✓ Evitar salpicaduras sobre los equipos conectados a la corriente eléctrica.</li> <li>✓ Comprobar mensualmente el correcto funcionamiento de los interruptores diferenciales.</li> <li>✓ Reparación de todos los conductores o tomacorrientes en mal estado.</li> <li>✓ Realizar la instalación eléctrica a partir de normativas establecidas.</li> </ul>

*Todas estas acciones pueden servir para:*

- ✓ *Eliminar condiciones inseguras.*
- ✓ *Aumentar la eficiencia en seguridad.*
- ✓ *Mejorar condiciones de trabajo.*
- ✓ *Reducción del índice de gravedad y de frecuencia de accidentes.*

✓ *Disminución de días perdidos por accidente.*

*Los costos ocasionados por las reformas señaladas para la mejora, deben tomarse como una inversión y no como un gasto. Los montos erogados en el momento de la reforma deben ser tomados como un ahorro hacia el futuro.*

***El cumplimiento de estas acciones sirve para reducir la tasa de accidentes un 30 %, meta propuesta por el Correo Oficial, como así también aumentar el confort laboral lo cual optimizara las operaciones el porcentaje deseado.***

#### **d- Mejoras en Auditoria, Control y Gestión de la Calidad**

En cuanto a este ítem, también se deben realizar mejoras o cambios para poder elevar la productividad desde lo individual hasta lo grupal del **Centro** que se analiza en el presente trabajo.

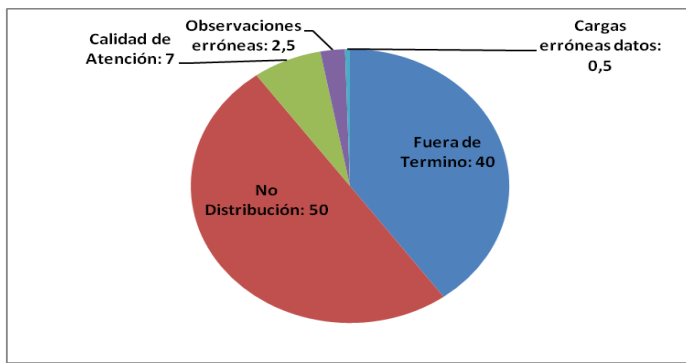
Dentro del **Correo Oficial** podemos encontrar elementos que brindan los parámetros que ayudan a realizar las tareas de control, como por ejemplo:

- **Manuales de Operaciones:** donde quedan reflejado las actividades a realizar como así también la forma en que deben realizarse.
- **Formularios de Control de las Actividades.**
- **Formularios de Auditorias.**

Podemos hallar además recursos financieros, humanos, materiales e informáticos disponibles para llevar a cabo la tarea de control, pero sin embargo no se pueden detectar algunos desvíos.

Sabemos que tanto por desconocimiento como por omisión no se usan todos los formularios existentes para controlar los niveles de servicio, usando solamente los de menor complejidad. Además existe implicancia gremial en el no uso de formularios de control.

En el grafico que sigue a continuación se observan las principales causas de desvíos (medidas en porcentaje) sobre las cuales se debe trabajar, para poder reducirlas y optimizar los servicios.



Las mayores dificultades son:

- **La no distribución:** reclamos de usuarios y clientes por la falta de distribución de productos y servicios, como por ejemplo la no recepción de algún impuesto.
- **Distribución fuera de término:** reclamos por demora en la entrega de productos y servicios, por ejemplo recepción tardía de tasas.

*Las acciones a realizar son diseñar, desarrollar, implementar y realizar un seguimiento de un Plan de Control y Aseguramiento de la Calidad, basado en:*

- Auditorias domiciliarias personales y telefónicas periódicas
- Verificación del cumplimiento de actividades normatizadas
- Controles regulares sobre las actividades terciarizadas
- Seguimiento de acciones correctivas

*Estas acciones pueden ser desarrolladas de la siguiente forma:*

*El primer paso para poder mejorar la situación actual, se debe es lograr la concientización de la problemática y capacitación de los colaboradores del **Centro**.*

*La concientización debe crear conciencia de los errores y desvíos detectados, como así también lograr que se tome conciencia del lugar que ocupa el **Correo Oficial** en la sociedad.*

*En cuanto a la capacitación, sobre la que hace mucho hincapié en el presente trabajo, sabemos que es de vital importancia para poder minimizar los desvíos detectados como así también para poder reducir las probables dificultades. La capacitación se debe realizar sobre los productos y servicios brindados, condiciones laborales y manuales de desarrollo de las actividades.*

*No debemos olvidarnos también que para todo ello se necesita un amplio compromiso de todos los niveles y en especial de la alta dirección.*

*Otro punto a modificar es el cambio de un control reactivo a un control preventivo o concurrente. El control preventivo, o de "antes", se enfoca en la supervisión y regulación de los recursos o insumos, con el fin de asegurarse de que cumplen con las normas requeridas para llevar a cabo el proceso de transformación. El énfasis de este tipo de controles se basa en prevenir posibles problemas posteriores en el proceso productivo. Este tipo de control también recibe el nombre de control preliminar, pre control o control directivo.*

*El control concurrente, o de "durante", incluye la supervisión de las actividades que forman parte del proceso de transformación, con objeto de asegurar que tales actividades se desarrollan conforme a las normas establecidas para el negocio. Ya que el control concurrente se basa en la supervisión de las actividades, se requiere de un conocimiento profundo de las tareas específicas necesarias para la realización del proceso, así como de su interrelación para el logro del producto o servicio final, se hace vital la capacitación de todos los colaboradores.*

También se puede implementar un **Plan de Control** para poder reducir los desvíos y optimizar las operaciones. El mismo podría constar de las siguientes fases:

#### **PRIMERA FASE: Detección y Definición de problemas**

- Identificar y listar situaciones mejorables.
- Priorizarlas.
- Asignar responsabilidades.



## **SEGUNDA FASE: Análisis de las causas raíz del problema. Priorización**

- Analizar las causas.
- Considerar posibles soluciones.
- Escoger las soluciones factibles.
- Establecer mecanismos de control.
- Detectar y analizar las resistencias al cambio.

## **TERCERA FASE: Definir e implantar la solución al problema. Mejora**

- Aplicar soluciones.
- Controlar el proceso de su aplicación.
- Detectar y paliar las resistencias al cambio.
- Considerar soluciones alternativas.

Para conseguir, entre varias posibilidades, la solución óptima se procede a:

- *Listar todas las posibles soluciones a la causa raíz detectada.*
- *Evaluar las diferentes alternativas en función de criterios que permitan la optimización de la solución final adoptada, sobre la base de:*
  - Impacto o eficacia en la resolución del problema.
  - Coste de la solución.
  - Relación coste /beneficio.
  - Resistencia al cambio de los impactos derivados de la solución.
  - Tiempo de implantación.
- *Diseñar la solución escogida con definición de:*
  - Nuevos procedimientos.
  - Modificaciones de recursos materiales y humanos.
  - Adecuación o modificación de infraestructuras.
- *Diseñar el sistema de control de la nueva situación de manera que dispongamos de mediciones periódicas del nuevo proceso y de los resultados alcanzados. Se describirán:*
  - Parámetros a controlar y estándares de funcionamiento.
  - Procedimientos de actuación para el control sistemático y ante desviaciones.

- Recursos necesarios para garantizar el funcionamiento del sistema de control.

El plan reflejado es simple, para que el mismo pueda ser entendido por cualquier colaborador de la organización con el fin de que el mismo pueda ser implementado con éxito.

En cuanto a las **Auditorias** sabemos que una auditoría debe ser un examen **metódico e independiente** que se realiza para determinar si las actividades son cumplidas en forma fehaciente.

Los resultados obtenidos debe ser comparados con los parámetros fijados y visualizar si cumplen las disposiciones previamente establecidas, y además si las mismas están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos. El concepto auditoría lleva implícito el de evaluación que, lejos de identificarse con un proceso de inspección, debe ser entendido como un instrumento de análisis y mejora con el objetivo de *“convertir los datos en información a través del análisis de los mismos”*.

Las Auditorias deben ser:

- **Metódica:** es decir, seguir un procedimiento previamente establecido. De esta forma, se garantizará el logro de los objetivos previamente planificados y se podrán comparar los resultados, además de minimizar el sesgo de la subjetividad del auditor y las influencias del auditado.
- Realizadas por personas **independientes** al servicio o área que se va a auditar. Pero éste no debe ser un aspecto que limite, sino que el término independencia debe ser ampliamente respaldado y a veces reemplazado por el de objetividad y conocimiento. Deben ser las instituciones las que, con un espíritu de mejora continua, garanticen la objetividad del proceso y fomenten la cultura entre los profesionales.

Las auditorías pueden deben ser también en función de quién sea el auditor y del impacto obtenido. Las mismas pueden ser:

**Auditorías internas:** las que se establecen desde los propios servicios, áreas o instituciones; suelen proporcionar mucha confianza en los propios trabajadores y la llevan a cabo profesionales con gran conocimiento de las Actividades que auditan; si se hacen de forma sistemática, tienen un gran impacto sobre la mejora de procesos.

**Auditorías externas:** las mismas pueden ser llevadas a cabo los clientes o usuarios como así también por Organismos Gubernamentales (Comisión Nacional De Comunicaciones).

A partir de los hechos observados, el equipo auditor emitirá el informe; la validez de las conclusiones estará en función del rigor en el método y en el análisis estadístico realizado para la elección de la muestra. Normalmente, el auditor debe tratar de brindar orientación sobre las posibles causas de las desviaciones encontradas.

*Se debe mejorar en este aspecto tanto en la actualización de parámetros como en la calidad de la relación auditoria/auditor, con el fin de obtener información más confiable y de mejor calidad.*

El plan de control mejorado como así también una mejora en las auditorias puede servir para implementar un **Ciclo de Mejora Continua en el Centro**, con el cual se puede lograr servir y brindar una mejor calidad a los usuarios.

El **Ciclo PDCA** también es conocido como "**Círculo de Deming**", ya que fue el Dr. Williams Edwards Deming uno de los primeros que utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad y le dio un fuerte impulso.

Basado en un concepto ideado por Walter A. Shewhart, el Ciclo PDCA constituye una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también se lo denomina espiral de mejora continua y es muy utilizado por los diversos sistemas utilizados en las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000).

Las siglas **PDCA** son el acrónimo de las palabras inglesas Plan, Do, Check, Act, equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar.



La interpretación de este ciclo es muy sencilla: cuando se busca obtener algo, lo primero que hay que hacer es planificar cómo conseguirlo, después se procede a realizar las acciones planificadas (hacer), a continuación se comprueba qué tal se ha hecho (verificar) y finalmente se implementan los cambios pertinentes para no volver a incurrir en los mismos errores (actuar).

Nuevamente se empieza el ciclo planificando su ejecución pero introduciendo las mejoras provenientes de la experiencia anterior.

**Los mecanismos vistos pueden servir para mejorar la calidad del servicio a partir de la reducción de los desvíos un 10% anual (se busca llegar al 30% en tres años). Además sirve para poder aumentar el Nivel de Servicio y reducir costos operativos. En el caso de los costos se espera:**

Costos	Objetivos a Alcanzar
Costos por realización de las auditorías	Reducción de costos laborales y de transporte en un 50% para la realización de las auditorías (menor cantidad de auditorías)
Costos por incumplimiento del servicio (reclamos de usuarios)	Disminuir los montos por multas o bien de las devoluciones de dinero a los clientes. El objetivo es reducir un 10% por año durante los próximos 5 años.

**Estas acciones posibilitan alcanzar la mejora en productividad del 20% prevista por el Correo Oficial.**

### **e- Mejoras en los Insumos para el Centro de Distribución**

El aprovisionamiento del Centro bajo análisis como el acceso a los insumos, es otro de los ítems a poder mejorar.

Los puntos más deficientes son:

- Demasiada dependencia de aprovisionamiento desde otras oficinas.
- Alta tasa burocrática.
- Escasa circulación de la información entre las diferentes aéreas.
- Control deficiente de existencias de insumos, como así también de planeamiento futuro de aprovisionamiento.

El **Centro de Distribución 2 Rosario** depende en su gestión de la **Jefatura de Nodo Este**, la cual su sede administrativa se halla en el **Correo Central** de la ciudad de Rosario.

Cualquier acción debe ser aprobada por esta **Jefatura**, lo cual debe ser reducido para poder generar un **Centro** con mayor independencia. Esta independencia puede reducir los tiempos de diversas operaciones que son de carácter muy simple (aprovisionamiento de papel A4 por ejemplo). Esta decisión debe ser implementada por los Gerentes de cada aérea, hacia todos los sectores de la organización, con el fin de poder independizar a cada aérea.

En cuanto a la **Burocracia** sabemos que es un término derivado de latín y francés "bureaucratie", y significa gobierno (cratie) en la oficina (bureau). **Burocracia** es un concepto relativo a la prevalencia desproporcionada del aparato administrativo en el conjunto de la vida pública o de las empresas privadas.

Su razón de ser se basa en un esquema "correcto", meticuloso e idealista y se caracteriza sobre todo por su incapacidad para alejarse de las normas e instrucciones "seguras" y ortodoxas, ya conocidas y experimentadas. En el **Correo Oficial**, la burocracia se encuentra presente a lo largo y ancho de toda la organización cuestión que debe ser reducida.

*Es necesaria una reforma en los procesos administrativos (ser más flexibles por ejemplo), como así también es necesario un cambio cultural (integrado en un plan de capacitación) en los recursos humanos para poder reducir la burocracia. Esta reducción traerá a beneficios como:*

- *Mayor rapidez de respuesta.*
- *Menores costos.*
- *Menor cantidad de uso de recursos.*
- *Menor cantidad de incumplimientos en la gestión.*

*Al reducir la burocracia podremos hacer más sencillo el acceso a los insumos tan necesarios para el **Centro de Distribución**.*

Entre los diferentes departamentos el flujo informativo no circula con fluidez. Por lo tanto se debe mejorar este ítem, para poder obtener los elementos útiles para la operatividad. *El flujo informativo puede ser mejorado a partir de:*

- *Capacitación en los Recursos Humanos.*
- *Mejoras en el Software.*
- *Reducción de barreras burocráticas.*

El nivel de existencias, como así también el requerimiento de las mismas no encuentra bien controlado.

El control de existencias no tiene diagramado un control de la cantidad de productos que se hallan disponibles para su uso. Es por ello que se hace imprescindible un exhaustivo control de las existencias. *El plan para mejorar el control de inventarios se debe basar en cuatro puntos claves:*

- *Clasificación de los inventarios: forma en que se clasifican los insumos.*
- *Exactitud en los registros: la administración del **Centro** debe tener bien en claro la cantidad de elementos disponibles para poder llevar a cabo la gestión.*
- *Conteo cíclico: este proceso se basa en la conciliación continua del inventario y los registros de existencias del mismo.*
- *Costos de Inventario: el costo incurrido por mantener existencias.*

En el caso de requerimiento de insumos se solicitan estos a partir del faltante de los mismos, lo cual en muchos casos deja sin operatividad a algunos sectores.

A partir de un buen control de existencias podemos mejorar el pedido de los insumos clave para la operatoria. *El plan de requerimientos para mejorar la adquisición de los insumos puede basarse en:*

- *Nivel de existencias: registro exacto de cantidad de elementos.*
- *Lead time: tiempo desde que es pedido el elemento hasta su ingreso al **Centro**.*
- *Tipo de Demanda: en general la misma no se puede medir con exactitud, pero es estimable.*
- *Inventario de seguridad: cantidad de elementos disponibles para poder responder ante una variabilidad en la demanda, con el cual podemos responder mientras se es solicitado y llega un nuevo volumen de insumos.*

***Definir un responsable del aérea Insumos como también el uso del paquete Office Microsoft servirá para poder mejorar en este vital recurso. Estas acciones hacen posible reducir los tiempos de respuesta de una orden un 50% como también reducir los días de inactividad por falta de Insumos (se espera una reducción del 30%). Estas mejoras referidas pueden ser realizadas con muy bajo costo, por lo cual se indica su aplicación con el fin de poder optimizar el Centro.***

#### **f- Mejoras en los Sistemas de Distribución Domiciliaria**

Este último punto hace referencia al contacto que logra hacer el **Correo Oficial**, a partir de sus Distribuidores, con los usuarios en general. La mejora en sus sistemas de distribución es de vital importancia para hacer que el servicio sea de mejor calidad.

Se debe tener en cuenta antes de mejorar los sistemas cómo se comporta la demanda actual y como podrá comportarse la futura. En el sector donde desarrolla la operatoria el Centro ha habido un gran crecimiento demográfico tanto en cantidad (nro. de habitantes) como así también en poder adquisitivo.

A partir de estos datos se desarrollan las mejoras a alcanzar.

➤ **Mejoras en los Radios de Cobertura**

*A partir de ello los diseños de los actuales repartos (cobertura geográfica operable para un distribuidor) han quedado desactualizados. Para resolver este problema se necesita una re ingeniería de los mismos, basada en:*

- *Horario laboral.*
- *Movilidad a utilizar: por ejemplo Bicicleta o Motocicleta.*
- *Distancia a recorrer.*
- *Volumen distribuido.*
- *Productos y servicios a brindar.*
- *Identificación de zonas de alta peligrosidad.*

*Todo esto debe ser re balanceado para poder mejorar la operatoria del **Centro**. Dentro de la empresa se encuentran diversos programas informáticos para poder realizar la acción recomendada.*

➤ **Mejoras en los Distribuidores**

*En lo individual y que tiene que ver con los Distribuidores se debe mejorar en:*

- *Presentación de los Distribuidores: aseo y control uso de uniforme*
- *Capacitación permanente.*
- *Verificación de usos de normas de cortesía.*
- *Verificación del cumplimiento de la tarea encomendada.*

*Todas estas mejoras pueden ser verificadas a partir del uso de controles y auditorias permanentes, no solo al colaborador si no también a los usuarios del servicio.*



### ➤ **Mejoras en la Movilidad**

*Para llevar a cabo la tarea de la distribución también son usados elementos de movilidad como por ejemplo: Bicicletas, Motocicletas y Vehículos de carga pequeños. Las acciones a realizar para mejorar en este ítem son:*

- *Control de distancia recorrida: por ejemplo corregir el exceso de distancia recorrida en Bicicleta y definir para esa distancia el uso de Motocicleta. Este cambio puede significar un ahorro de costos.*
- *Verificación de uso y aplicación de normas seguridad: usando cualquier movilidad.*

Las reformas señaladas son las que se encuentran más a disposición de los encargados de tomar decisiones, y son las que menores costos pueden acarrear para toda la organización. Para las mismas se pueden usar herramientas estadísticas e informáticas como así también la capacitación permanente.

*El objetivo de las mejoras debe ser:*

- ✓ *Rapidez en el servicio.*
- ✓ *Seguridad.*
- ✓ *Calidad en brindar el servicio.*
- ✓ *Enfocar el servicio al cliente.*

*Las mejoras señaladas traen beneficios tanto el Centro de Distribución como al Correo Oficial. Estos beneficios son:*

- ✓ *Mayor productividad (aumento del volumen procesado del 20%)*
- ✓ *Mayor seguridad.*
- ✓ *Mejor imagen ante los usuarios.*
- ✓ *Menores costos por movilidad.*
- ✓ *Mayor satisfacción de los colaboradores.*

***Estas reformas positivas ayudaran a cumplir con la meta de aumentar la productividad del Centro un 20%, basada en aumento del nivel de envíos que serán procesados.***

# Conclusión

El **Correo Oficial de la Republica Argentina**, desde su vuelta a la orbita de la gestión estatal, ha logrado en forma paulatina recuperar su posicionamiento en el mercado postal y de servicios logísticos de la región.

En la actualidad la empresa busca mejorar la productividad de cada Unidad de Negocio un 20% promedio.

El proceso de optimización para el **Centro de Distribución 2 Rosario** realizado en el presente trabajo, pretende que el mismo logre alcanzar mejoras con el fin posicionarse aun mejor en el mercado donde este realiza sus actividades y que estos cambios sean introducidos en otros Centros del país para optimizar toda la actividad logística que desarrolla el **Correo Oficial**.

La optimización señalada para el **Centro** se basa en los siguientes aspectos:

Recomendaciones a Desarrollar	Mejoras obtenidas
Cambio de Localización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de tamaño para responder a demandas futuras.</li> <li>• Rediseño de Layout.</li> <li>• Desarrollo de actividades en un Local de mejor condición edilicia.</li> <li>• Mejor Localización geográfica.</li> </ul>
Tecnología <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización de Plataforma Informática.</li> <li>• Incorporación de equipos de manipulación y manejo de cargas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor procesamiento de información.</li> <li>• Mejor desarrollo de las operaciones diarias del Centro.</li> </ul>
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Capacitación.</li> <li>• Cambio en Modalidad de Contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la productividad.</li> <li>• Mejora en el desarrollo de Servicios.</li> </ul>
Seguridad e Higiene en el Trabajo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Capacitación en Seguridad y Higiene.</li> <li>• Plan de actividades para mejoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de condiciones seguras.</li> <li>• Reducción de ausencias por enfermedad o accidente.</li> <li>• Mejor Confort laboral.</li> </ul>
Control, Auditoria y Gestión de la Calidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Concientización y Capacitación.</li> <li>• Modificación en tipo de Control.</li> <li>• Plan mejorado de Control.</li> <li>• Verificación de Auditorias.</li> <li>• Implementación de un plan de Mejora Continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor Calidad de Servicio.</li> <li>• Reducción de actividades erróneas.</li> <li>• Mayor Productividad Laboral.</li> <li>• Mejor imagen ante los usuarios.</li> </ul>

<p>Adquisición y Disponibilidad de Insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de Burocracia</li> <li>• Independencia en la Gestión.</li> <li>• Programa de adquisición y control de existencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor disponibilidad de insumos</li> <li>• Reducción de tiempos de aprovisionamiento.</li> </ul>
<p>Distribución Domiciliara</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación en radios de distribución.</li> <li>• Mejoras en los Distribuidores.</li> <li>• Mejoras en los medios de movilidad de la distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución a tiempo.</li> <li>• Reducción de costos operativos.</li> <li>• Mejora en la calidad del servicio.</li> <li>• Aumento de la eficacia y eficiencia en la distribución</li> <li>• Mayores condiciones seguras en la distribución.</li> </ul>

En la organización, **Correo Oficial**, se reconoce la necesidad de poder mejorar en diversos aspectos que tienen que ver con el desarrollo de sus actividades logísticas. Las mejoras descritas en este trabajo son aquellas a las que puede acercarse el **Correo Oficial** con mayor facilidad. Las mismas son en líneas generales sencillas y de fácil aplicación. Seguramente existan mejoras de mayor tamaño o envergadura, pero conociendo la política implementada por la Gerencia del **Correo Oficial** las desarrolladas en este estudio son las optimas para su posterior realización.

Si comparamos la situación actual y futura en los items más importantes tratados en el trabajo se observa:

- **Localización:**

*Se sugiere un cambio en la Localización del Centro. En la actualidad se abona por concepto de alquiler la suma de \$16000 y en el futuro por la nueva ubicación del Centro el alquiler sera de \$21000. Este cambio genera un gasto mayor, pero puede ser absorbido por una mayor rentabilidad del Centro a partir de un aumento en la productividad del mismo del 20%.*

*Este aumento de la productividad se alcanza a partir de mejoras en el tamaño del Centro (83% de superficie mayor), la Distribucion Fisica (rediseño), reduccion de tiempos de operación actuales (reduccion promedio del 25%) y desarrollo de nuevas actividades.*

- **Tecnología:**

*Los cambios tecnologicos se pueden realizar con materiales ya disponibles en la organización, tanto aquellos que tienen que ver con la parte informatica como asi tambien con la tecnologia denominada dura (equipamientos). Es decir este punto no genera costos.*

*La reduccion de los tiempos de espera en un 50% (de 10 dias promedio a 5 dias promedio) para la reposicion de equipos o para la reparacion de los mismos, sirve para aumentar el Nivel de Servicio (alcanzar la meta del 95%) y reducir el numero de dias de parada.*

- **Recursos Humanos**

✓ *Capacitacion: la situacion actual en cuanto a los Recursos Humanos es uno de los items a mejorar. Es por ello que se propone un Plan de Capacitacion para poder optimizar este recurso tan valioso, basado en elementos y recursos ya disponibles en el Correo Oficial.*

✓ *Modalidad de Contratacion: se debe reducir al maximo la terciarizacion de la mano de obra de una actividad clave en el **Centro** como es la Distribucion. En la actualidad el 30% del personal del **Centro** es eventual y proviene de la empresa Bayton. La meta es reducir ese porcentaje en el futuro (para el nuevo **Centro**) a solo el 10% de planta de colaboradores, a pesar de una absorcion mayor de gastos laborales. Esta erogacion puede ser absorbida por una mayor rentabilidad de la dependencia futura, a partir de la incorporacion de nuevas actividades, como asi tambien por una mejora en el desempeño de los colaboradores que son eventuales y pasan a planta permanente del Correo Oficial.*

- **Seguridad e Higiene en el Trabajo**

*Modificación de situacion actual basada en la capacitacion de los colaboradores por personal ya disponible en la empresa.*

*La optimizacion tiene como objetivo alcanzar una mejora en el confort laboral superior al 100% y reducir la cantidad de accidentes promedios por año un 30%. El aumento de condiciones seguras podra ser posible a partir de la instalacion del **Centro** en un Local que recientemente fue habilitado para su uso, el cual cuenta con todas las condiciones reglamentarias referidas a la Seguridad e Higiene. La mejora en el confort laboral del 166% (vista en pagina 98) servira para poder optimizar los servicios y alcanzar una mayor productividad a la actual (+20%).*

- **Control, Auditoria y Gestion de la Calidad**

*A partir de la implementacion de un Plan de Capacitacion en la organizaci3n (con recursos propios) y la optimizacion de las actividades se busca modificar la situacion actual de cumplimiento del Nivel del Servicio que es del 91,42% y alcanzar la meta del 95% en los proximos 3 a1os.*

*El Plan de Capacitacion tambien servira para reducir la cantidad de desvios un 10% por a1o por los proximos 3 a1os (reduccion final del 30%),lo cual traera aparejado una **reduccion de los costos actuales por reclamos** (devolucion de dinero a los usuarios por ejemplo) **del 10% por a1o y una reduccion de costos laborales erogados del 50%** (meta a alcanzar en los proximos 5 a1os) **para poder verificar el cumplimiento del servicio** (realizacion de auditorias).*

- **Adquisici3n y disponibilidad de Insumos**

*La reduccion en la burocracia como asi tambien en los tiempos de respuesta de una orden de aprovisionamiento son vitales. Tambien es importante el control de existencias de los Insumos.*

*Se deben reducir las barreras burocraticas que existen a lo largo y ancho de toda la organización, meta fundamental para que todos los procesos sean exitosos.*

*Las ordenes de aprovisionamiento tiene un tiempo de respuesta de 12 dias habiles promedio en la actualidad. El objetivo es reducir ese tiempo un 50%, es decir pasar a 6 dias promedio.*

*No existe base de datos disponible sobre los Insumos (existencias y faltantes) en el **Centro** actual, ni personal encargado de ello. Se debe disponer del nombramiento de algun responsable del sector como asi tambien de el uso de soportes informaticos disponibles (Planillas Excel) para atender la necesidad en los Insumos, buscando reducir los dias caidos de inactividad causados por falta de los mismos pasando de los 8 dias promedio por item a 5 dias promedio (reduccion del 38% por item).*

- **Sistemas de Distribucion Domiciliaria**

*Los Sistemas de Distribucion actuales han quedado caducos debido al crecimiento geografico y poblacional del radio de cobertura del Centro actual.*

*Se necesita un re-balanceo de la carga de distribucion basada en un aumento de correspondencia distribuida futura por dia (aumento del 20%), proceso que puede ser realizado con personal actual del **Centro**. Tambien se debe incrementar el numero de repartos que existen en la actualidad en un 10%, es decir pasar de 30 a 33 repartos. Ambas situaciones pueden ser absorbidas por personal actual de la dependencia.*

A continuacion se reflejan los puntos más sobresalientes (con las estadísticas actuales y futuras) de las Conclusiones, donde se reflejan las variaciones en Productividad, de Costos y Rentabilidad Económica resultando estas positivas. Con respecto a los datos de la facturación y los costos operativos los mismos fueron informados por personal de la organización.

	Variacion porcentual	Valor Actual	Valor Futuro
<b>Productividad operativa</b> (medida en volumen anual de piezas procesadas)	Aumento del 20% por año	4.223.700	5.068.440
<b>Reduccion de costos operativos anuales</b> (incluye sueldos, alquileres, impuestos, tasas, seguros del Centro)	Reduccion del 5% por año	\$9.800.000	\$9.310.000
<b>Facturacion Anual</b> (teniendo en cuenta los servicios prestados por el Centro)	Aumento del 10% por año	\$11.200.000	\$12.320.000

También podemos analizar la viabilidad del proyecto de optimización a partir de:

➤ **Costos incurridos por alcanzar mejoras**

Las acciones sugeridas para alcanzar mejoras van a desarrollar costos económicos para que estas puedan ser realizadas. Ahora bien la gran mayoría de estas actividades y los nuevos planes o programas se pueden hacer con recursos ya disponibles en la organización.

La recomendación de trasladar el **Centro de Distribución** hacia una nueva Localización, será la que generara el mayor costo.

Ahora bien ese costo debe ser visto como una inversión, ya que en el futuro esa erogación de dinero puede hacer más rentable el negocio (reflejada en la tabla anterior).

Las demás actividades que serán mejoradas, que se pueden hacer con recursos ya disponibles en el **Correo Oficial**, no generan una alta erogación de dinero.



➤ **Disponibilidad Organizativa**

En cuanto a lo organizativo, el **Correo Oficial**, pone todos los recursos disponibles para que estas reformas puedan ser llevadas a cabo.

La organización se compromete a evaluar los cambios primeramente, para luego diseñar un programa para llevar a cabo estas mejoras con el fin de optimizar el **Centro de Distribución**.

Cuando hablamos de los recursos de la organización decimos que los mismos son:

- Recursos Humanos
- Recursos Informáticos
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos

No solo pone a disposición los existentes, también se ha decidido incorporar aquellos que no se encuentren en el **Correo Oficial**.

➤ **Aplicación del Plan de Mejoras en el Centro de Distribución 2 Rosario**

El presente trabajo fue presentado a las autoridades del **Centro** con resultado satisfactorio. Las mismas coinciden con el desarrollo de las mejoras y se comprometen a su aplicación tanto a corto plazo como a mediano plazo.

En cambio se debe vencer la resistencia natural a las reformas, que tienen los colaboradores de menor jerarquía. Por ello es que se debe concientizar a los mismos con el fin de poder aplicar el plan de mejoras en el **Centro de Distribución**. Esta variación se debe entender como una mejora en la situación laboral de cada uno de los colaboradores y no como una situación incómoda.

Es vital la apertura de los trabajadores al cambio para que el proceso de mejoras sea implementado en el **Centro**.

Para la aplicación de estas mejoras se debe elaborar un programa donde quede establecido el orden de aplicación de las mismas, con el fin de asegurar la disposición correcta de recursos.

Además para una darle una viabilidad mayor al **Proyecto de Optimización** no solo se establece un programa para realizar las mejoras, si no también se acuerda implementar un plan de seguimiento de las acciones durante un tiempo determinado con el fin de controlar que las operaciones optimizadas sean sostenibles en el tiempo.

**En definitiva el Proyecto de Optimización del Centro de Distribución 2 Rosario es viable ya que cumple con el objetivo del Correo Oficial de aumentar la productividad de cada Unidad de Negocio un 20% promedio, con los recursos ya disponibles.**

# Bibliografía

- Logística I, II, III, IV y V Guías de Estudio del IUA de diversos Autores.
- Sapag Chaín, Nassir. "Preparación y evaluación de Proyectos". McGraw-Hill 2000
- Jay Heizer, Fundamentos de la Administración de las Operaciones, Pearson. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. "Administración". Prentice Hall. Sexta edición, 2000.
- Gibson, James. Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. Décima Edición. Mc Graw Hill.
- Ballou, Ronald. Logística Empresarial, control y planificación. Díaz de Santos SA
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.correoargentino.com.ar](http://www.correoargentino.com.ar)

# Anexo

En el presente Anexo se dejan reflejados los Productos y Servicios del **Correo Oficial de la Republica Argentina** como así también las diversas disposiciones para el desarrollo de las actividades. Además se aporta las imágenes del Plano Actual y Futuro del Centro de Distribución 2 Rosario para su mejor comprensión.

## **Productos y Servicios del Correo Oficial**

**Correo Oficial** cuenta con una amplia cartera de productos y servicios que se adapta fácilmente a las necesidades de cada uno de los usuarios en todo el país, cumpliendo al mismo tiempo con altos estándares de calidad en su proceso.

Como primer paso y anterior a la demostración de productos y servicios brindados, establecemos los elementos primarios del servicio postal.

### **Código Postal Argentino**

El sistema de **Código Postal Argentino (CPA)** comprende una serie de códigos de ciudades utilizados para el servicio postal. Su implementación actual comenzó en 1998 y es un complemento de los códigos utilizados hasta ese momento. Este código es utilizado indistintamente por cualquier compañía postal que opere en la Argentina y sigue conviviendo con el sistema anterior. El CPA está compuesto por ocho caracteres:

- Una letra identificadora de la provincia, de acuerdo a la norma ISO 3166-2: AR.
- Un número de 4 dígitos que identifica la localidad, ciudad o barrio.
- Una combinación de tres letras que identifican la calle y la manzana.

Los cuatro dígitos que identifican la localidad mantienen en su gran mayoría la numeración que ya se utilizaba anteriormente.

## Seguimiento de Envíos



El exclusivo Sistema Track & Trace permite el registro y seguimiento de la correspondencia, garantizando una estricta verificación de cada etapa del recorrido postal. El Sistema Track & Trace se basa en la utilización de etiquetas autoadhesivas, con código de barras que brindan información sobre el recorrido de sus envíos, permitiendo la pronta localización ante cualquier requerimiento.

Correo Argentino - Windows Internet Explorer

http://www.correoargentino.com.ar/consulta\_envios/tytplus.php

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Favoritos Correo Argentino

**CORREO ARGENTINO**  
CORREO OFICIAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA SA.

| Legal.com | Sucursales | Consulta CPA | Seguimiento de Envíos |

20 de Agosto 2010 22:32 Productos y Servicios Información Institucional Atención al Cliente

Seguimiento de envíos »

**T&T Plus**

Resultado de la consulta para la pieza: EU - 840102265 - AR  
Datos de recepción de su carta PLUS que figuran en nuestro sistema:  
**TORRES BRANDSEN 805**

Fecha	Planta	Historia	Estado
19-08-2010 10:58	CDD 33	Se gestionó la entrega de su carta PLUS	Su carta PLUS ha sido entregada exitosamente
19-08-2010 07:30	CDD 33	Se encuentra en poder del cartero para ser entregada	✓
19-08-2010 06:22	CDD 33	Estamos procesando su carta PLUS	✓
19-08-2010 05:37-17	CDD 33	Finalizó la etapa de transporte	✓
19-08-2010 04:01:33	CTP BUENOS AIRES	Comenzó la etapa de transporte	✓
19-08-2010 01:57	CTP BUENOS AIRES	Se encuentra en proceso de clasificación	✓
18-08-2010 23:12	CTP BUENOS AIRES	Estamos procesando su carta PLUS	✓
18-08-2010 20:14:09	CTP BUENOS AIRES	Finalizó la etapa de transporte	✓
18-08-2010 18:41:21	SAN JUSTO	Comenzó la etapa de transporte	✓
18-08-2010 18:35	SAN JUSTO	Se encuentra en proceso de clasificación	✓
18-08-2010 16:08	SAN JUSTO	Bienvenido!!! Su carta PLUS ingresó al Correo	✓

El Sistema Track & Trace ubica al **Correo Oficial** entre los diez primeros correos líderes del mundo que disponen de sistemas de control de última generación. También puede realizar sus consultas de seguimiento de envíos llamando por teléfono a los Centros de Atención al Cliente.

Debemos aclarar la importancia de observar las disposiciones legales existentes (objetos no permitidos enviar por ejemplo) antes de proceder a utilizar cualquier servicio del **Correo Oficial**.

### **A) Servicios Telegráficos:**

Pueden enviarse desde cualquier sucursal de Correo Oficial y mediante el servicio de Telefonograma (uso de servicio y facturación telefónica). Se pueden enviar también telegramas a otros países siguiendo normas establecidas y convenidas con aquellos estados.

Se llama Telegrama a la transmisión de una comunicación que un remitente envía a un destinatario, ingresado en el Sistema de Telegrafía, encaminado y entregado al domicilio por el Correo, previa firma de una constancia de recibo.

Tiene carácter fedatario ya que dadas las facultades que posee el **Correo Oficial**, durante todo el tratamiento del envío se asegura la fidelidad de los datos de la comunicación, sin la necesidad de presencia de un escribano público.

**Telegrama Ley N° 23.789**  
Más de 30 palabras [www.telegrama-laboral.com.ar](http://www.telegrama-laboral.com.ar)

**DESTINATARIO**

**REMITENTE**

DATOS EMPLEADOR		DATOS TRABAJADOR	
Apellido y nombre	Código de actividad social	Apellido y nombre	DNI N°
Ramo o actividad principal	Domicilio laboral	Domicilio real	Fecha
Código Postal	Localidad	Código Postal	Localidad
Provincia	Provincia	Provincia	Provincia

**INDICAR LUGAR Y FECHA**

**EL FORMULARIO DEBERÁ SER COMPLETADO POR TRIPPLICADO. DEBERÁ ACOMPAÑAR DNI O CÉDULA**

**FIRMA, DNI Y ACLARACIÓN**  
**QUIT TRABAJADOR**  
**QUIT EMPLEADOR**

MÁS MODELOS EN: [www.telegrama-laboral.com.ar](http://www.telegrama-laboral.com.ar)

1 - Comunicación de renuncia  2 - Comunicación de ausencia  3 - Otro tipo de comunicación

En caso de comunicaciones efectuadas a organismos prestatarios u otras sociales, se consignará su domicilio legal.

MTSS Ministerio de Trabajo y Seguridad Social



## **Disposiciones Legales**

Disposiciones legales a las cuales deberán ajustarse los textos transmitidos por Telegramas. Por diversas disposiciones legales (art.17 de la Ley 19798 y art. 8 CDV N° 25), **Correo Oficial** no puede aceptar para transmitir Telegramas cuyo texto pueda afectar la seguridad nacional, las relaciones internacionales, la vida normal de la sociedad, la moral y las buenas costumbres. Como ejemplos, mencionamos:

- Los que tengan por objeto alterar el orden público.
- Los que ofendan a los Símbolos Nacionales.
- Los que perjudiquen el buen nombre del País.
- Los que contengan insultos, amenazas o expresiones, calificativos o juicios hirientes o despectivos.

**Opcionales de Servicio:** de acuerdo al producto se encuentran fijados los opcionales

- **Urgente:** Pidiendo este servicio, cualquiera de las categorías de Telegramas tendrá absoluta prioridad, tanto en la transmisión como en la entrega.
- **Radiotelegrama:** Este servicio permite el envío de Telegramas a buques de bandera argentina en navegación.
- **Admisión Anticipada:** Este servicio permite enviar Telegramas con una anticipación de hasta 15 días a la fecha de entrega. Se utiliza frecuentemente en el envío de Teletarjetas para asegurar la entrega en la fecha deseada.
- **Anticipo Telefónico:** En caso de que el envío de un Telegrama resuelva problemas que, por razones de tiempo, pueden ser vitales, el emisor puede solicitar que se le anticipe al destinatario el texto del Telegrama por vía telefónica.

- **Anulación de Telegrama:** El emisor puede anular un Telegrama después de enviarlo. Si no fue transmitido, se le devolverá al emisor el importe que pagó. En caso de haber sido transmitido, igualmente puede comunicarle al destinatario su voluntad de anular la notificación expresada en el Telegrama. (En este caso, la anulación tiene un cargo, ya que deberá transmitirse un telegrama al destinatario comunicándole la anulación del mismo.)
- **Aviso de Entrega:** La sucursal de destino le avisará por Telegrama al remitente el día, la hora de entrega del Telegrama y los datos de la persona que lo recibió.
- **Copia Certificada:** Es la copia de un Telegrama con certificación de autenticidad que realiza un empleado autorizado de Correo Argentino inmediatamente después de su envío. Esa certificación tiene poder fedatario.
- **Copia Certificada Diferida:** Es la copia de un Telegrama que se encuentra en el archivo del Correo Argentino (tres años los Simples y Múltiples, y cinco años los Colacionados), con certificación de autenticidad realizada por un empleado autorizado de Correo Argentino. Puede ser solicitada tanto por el remitente como por el destinatario del Telegrama. La copia también puede ser requerida por las autoridades judiciales competentes. Esta certificación tiene poder fedatario.
- **Respuesta Paga:** Si desea que el destinatario conteste a su Telegrama por la misma vía, el servicio de Respuesta Paga le brinda la posibilidad de pagar, junto con el envío del Telegrama, el precio del Telegrama de respuesta del destinatario.
- **Respuesta al Remitente:** Si se desea contestar a un Telegrama y no puede identificar la dirección del remitente, puede hacerlo enviando una respuesta “Al remitente del Telegrama N° ...”. El Telegrama será entregado en la dirección que consta en el formulario confeccionado por el remitente en el momento de imposición.

**Telegrama Múltiple:** El Telegrama Múltiple es la solución económica y eficaz para el envío de un mismo texto a varios destinatarios (hasta 50 destinatarios).

**Teletarjeta:** Es una novedosa manera de enviar saludos. Se puede enviar un Telegrama inserto en una tarjeta ilustrada. Algunos ejemplos de estos envíos son: Corazones y Feliz Cumpleaños (ver imagen que sigue).



**Telegrama Ley 24.193 – INCUCAI** Es un servicio exclusivo de **Correo Oficial**, mediante el cual una persona mayor de 18 años comunica al Instituto Nacional Central Único Coordinador de Ablación e Implante (INCUCAI) que se niega a donar sus órganos (tal como lo dispone la Ley 26.066, modificatoria de la Ley 24.193).

**Telegrama Simple Ley 23.298** Es un servicio exclusivo del **Correo Oficial** de la República Argentina. Mediante este Telegrama, una persona puede desafiliarse de un partido político según el Artículo 25 quáter de la ley 23.298 (incorporado por Ley 26.571),

**Telegrama Ley 23.789** Es un servicio exclusivo de **Correo Oficial**, gratuito para el remitente si es utilizado:

- a) Por el trabajador dependiente, para cualquier comunicación dirigida a su empleador que deba efectuar vinculada con su contrato o relación de trabajo, tanto si la remite en forma personal como representado por la organización gremial correspondiente.
- b) Por el jubilado o pensionado, para cualquier comunicación que deba efectuar a organismos previsionales en caso de conflicto con ellos.

c) Por todos los beneficiarios, para cualquier comunicación que deban efectuar a sus respectivas obras sociales, solo en caso de conflicto con ellas.

d) Por el trabajador dependiente o la asociación sindical que lo represente, para enviar a la Administración Federal de Ingresos Públicos copia del requerimiento enviado a su empleador solicitando la regularización de su situación laboral ante la autoridad impositiva y previsional (intimación realizada a su empleador por conflictos con el registro de la relación laboral, la fecha de ingreso o la remuneración).

e) Por un beneficiario del programa Jefes de Hogar del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

f) Si está destinado a un responsable solidario por subcontratación o delegación o por ser una empresa subordinada o relacionada.

g) Por los trabajadores a las Aseguradoras de Riesgo de Trabajo A.R.T. y por los derecho habientes del causante a su ex empleador solicitando la certificación de servicios del trabajador fallecido.

Hay dos clases de Telegramas Ley 23.789: de hasta 30 palabras (se encaminan por vía telegráfica) y de más de 30 palabras, que se encaminan por vía postal prioritaria. Deben utilizarse formularios especiales, los cuales son provistos en las sucursales de **Correo Oficial**.

Los telegramas pueden tener además las siguientes características:

**Telegrama Colacionado:** Es el Telegrama fehaciente por excelencia. El texto transmitido se verifica en el destino y se archiva por 5 años, así sus antecedentes se resguardan por más tiempo para el caso de un juicio prolongado.

**Telegrama Simple:** Es la forma más simple y económica enviar un Telegrama. Se archiva durante 3 años.

En cuanto a servicios internacionales damos a continuación los más usados por los clientes:

**Telegrama Carta de Estado – LTF:** Categoría especial de Telegramas utilizada por las instituciones gubernamentales.

Se requiere un mínimo de 22 palabras. Algunos países solo admiten Telegramas en determinados idiomas. De la misma manera, existen países que no aceptan los servicios opcionales Urgente, LT o LTF, por lo cual antes de enviarlo, conviene consultar en la sucursal más cercana o en los Centros de Atención al Cliente.

**Telegrama Simple:** Es la forma más simple y económica de mandar un Telegrama al exterior. **Correo Oficial** está conectado a la más amplia red telegráfica mundial.

**Telegrama Carta – LT:** Este servicio le permite enviar un Telegrama extenso (22 palabras como mínimo) que no requiere entrega inmediata.

## **B) Encomiendas**

Servicio prestado tanto en el orden nacional como internacional

- **Disposiciones Legales.**

### **Imposibilitados por peligrosos**

- Sustancias que por su naturaleza o embalaje contengan peligro para las personas que las manipulan, para otros envíos y para los equipos postales o los medios de transporte.
- Sustancias inflamables, explosivas, consideradas peligrosas o cuyo derrame represente agresión química a seres humanos u objetos.
- Armas (excepto las de uso civil desarmadas, sin municiones y con la documentación reglamentaria), pólvora, municiones y afines.
- Material radiactivo en general (excepto envíos de la **CONEA** u otro organismo equivalente) y material biológico (excepto autorizaciones expresas realizadas por convenios del **Correo Oficial**).

## **No permitidos**

- Animales vivos y plantas (excepto autorizaciones expresas por convenios del **Correo Oficial**).
- Drogas, estupefacientes, medicamentos psicotrópicos y psicofármacos en general, salvo entre personas físicas o jurídicas habilitadas para la medicina o farmacología.

Los siguientes elementos solo serán aceptados con el opcional de Valor Declarado

- Objetos de valor.
- Valores al portador.
- Dinero.
- Monedas metálicas.

**Opcionales** (cuentan con opcionales ya establecidos por producto)

**Aviso de Recibo:** Es la constancia escrita que **Correo Oficial** hace llegar al remitente de una encomienda. Informa el día, la hora en la que fue entregada y la firma de quien la recibió.

**Valor Declarado:** Se aplica a aquellas encomiendas que contienen objetos de un valor determinado. Mediante el pago de un adicional, el envío queda asegurado durante todo su trayecto postal. Esto permite que, en caso de pérdida o extravío, se recupere el importe del valor declarado. En el momento de solicitar el seguro se realiza la Declaración de Valor, que debe corresponderse con la estimación real del contenido. Las encomiendas con valor declarado solo se aceptan en un contenedor de la Línea Pack Plus.

**Contrareembolso:** Es el transporte de mercaderías que se entregan al destinatario previo pago de la suma indicada en el envío por el remitente.

Este transporte se realiza en un paquete cerrado, con la envoltura a cargo del cliente o con la Línea Pack Plus. El importe cobrado se reembolsa al remitente mediante un giro.

**Correo Clásica:** La Encomienda Correo Clásica es un paquete registrado, acondicionado por el cliente, que se entrega en el domicilio bajo firma del receptor. Tiene seguimiento y control mediante el Sistema Track & Trace en todo su trayecto.

El tiempo de entrega es de 3 a 6 días, según el origen y el destino. El cliente puede optar por la Línea Pack Plus que ofrece **Correo Oficial**, según el peso y las dimensiones de la Encomienda.

**Correo prioritaria:** La Encomienda Correo Prioritaria es un paquete registrado que facilita el envío urgente gracias a que es transportado y entregado de forma rápida. Es acondicionada por el cliente y se entrega en el domicilio bajo firma del receptor.

Tiene seguimiento y control mediante el Sistema Track & Trace en todo su trayecto.

El tiempo de entrega es de 1 a 3 días, según el origen y el destino. La Encomienda Correo Prioritaria es ideal para envíos urgentes, debido a que su transporte y distribución se realizan de manera prioritaria.

**Línea Pack Plus:** Es una línea de cajas y sobres de tamaños variados y excelente utilidad para enviar y trasladar mercaderías, muestras u otros objetos.

**Caja Correo Envío :** **Correo Oficial** le ofrece 6 prácticas cajas de diferentes tamaños, donde puede incluir mercaderías, muestras u otros objetos cuya manipulación y transporte se encuentren permitidos para circular a través de los servicios postales.

Por sus características y diferentes medidas son el envase apropiado para la remisión de múltiples objetos. No se admiten inflamables ni soluciones peligrosas.

Las cajas que se envíen mediante la Encomienda Correo Prioritaria gozarán de transporte, distribución y entrega urgentes.



**Caja Tubo:** Correo Oficial ofrece el envase especial para enviar elementos que, por su importancia, no deben doblarse o plegarse al enviarlos, para evitar que queden marcas o surcos en su superficie. Ejemplos: títulos, diplomas, grabados, lienzos, dibujos, fotografías, radiografías.



**Caja Botella:** Correo Oficial ofrece el envase especial para enviar botellas de formato convencional que contienen líquidos o bebidas en general.



**Sobre Envío:** Correo Oficial le ofrece un sobre especial para enviar documentación en general y/o elementos que, por sus medidas o peso, superen las máximas fijadas para las cartas.



El Sobre Envío posee características diferentes al tradicional sobre de papel, por su material y tamaño, que permiten enviar desde documentación, mercaderías u objetos que se adaptan al peso y a las medidas permitidas del sobre, u otro elemento cuya manipulación y transporte se encuentren permitidos para circular a través de los servicios postales.



**Sobre Protector:** Es la solución para enviar pequeños objetos o muestras que necesitan protección adicional. Están confeccionados en papel resistente y tienen el interior revestido con un film acolchado que resguarda los elementos a remitir de golpes y humedad. Sus dos medidas permiten reemplazar a los sobres tradicionales de papel, que generalmente no son aptos para la remisión de elementos con cierto volumen como: CD, DVD, videos, libros, fotos, etc.



**JetPaq Clásico:** Es un servicio específico para distribuir documentación y paquetes pequeños. Según las localidades habilitadas, la entrega es personalizada. Los envíos tienen prioridad de carga en el primer vuelo disponible desde el momento en que llegan al aeropuerto de origen y la entrega se realiza dentro de las 24 horas de arribo al vuelo en el destino (dentro de los horarios comerciales de cada localidad).

**JetPaq Súper Urgente:** Se embarca en el primer vuelo disponible desde su imposición. La entrega se produce dentro de las tres (3) horas de arribado el vuelo a destino, aun fuera del horario comercial y en días no laborables.

Para el despacho internacional seleccionamos las más destacadas como ejemplo:

**Encomienda Internacional Vía Aérea :** Paquete o bulto registrado con seguimiento en todo su trayecto, en la Argentina mediante el Sistema Track & Trace. El tiempo de entrega es de entre 12 y 15 días según el origen y el destino. Se entrega en el domicilio bajo firma. Si no se encuentra al destinatario, se deja un Aviso de Llegada para que el destinatario concurra a retirar el envío en la oficina correspondiente.

En algunos países solo se entregan en Oficinas con Asiento de Aduana, para lo cual se envía al destinatario un "Aviso de Llegada".

**Express Mail Service Paquetería – EMS:** Sobre, Paquete o Caja registrado y prioritario, con seguimiento en todo su trayecto en la Argentina mediante el Sistema Track and Trace. Entrega entre 5 y 7 días, según el origen y el destino, en el domicilio bajo firma.

**Beneficios:** Es el producto de mejor estándar de entrega de la línea "paquetería" que ofrece el **Correo Oficial**. Sus tiempos de tratamiento y entrega son los más similares a los servicios "courier" del mercado, pero su precio es comparativamente mucho más barato. Tiene seguimiento en todo su tratamiento y se entrega al cliente bajo firma, quedando así constancia de su recepción.

### **C) Envíos Postales**

En general son los servicios donde se utilizan sobres de distintos tamaños o bien las denominadas Cartas.



Estos servicios son prestados tanto a nivel nacional como internacional. A continuación los servicios más importantes.

Disposiciones Legales: Tener en cuenta Imposibilitados por peligrosos (idem a Encomiendas) y No permitidos para el uso de este servicio. Puede realizar el seguimiento mediante el Sistema Track & Trace.

**Carta Documento:** Este servicio es el instrumento más conveniente para cuando la correspondencia requiere valor legal. **Correo Oficial** le hará entrega de un original y dos copias de un formulario especial. El envío se registra y se controla mediante el Sistema Track & Trace y la entrega se realiza bajo firma. El tiempo de entrega de la Carta Documento es de 24 hs entre las principales ciudades del país. Incluye el opcional Aviso de Recibo.

### **Características principales**

- La Carta Documento incluye en su tarifa el opcional Aviso de Recibo.
- Se remite el original a destino, se entrega una copia sellada y autenticada al remitente y la segunda copia, también autenticada, se archiva por el término de 5 años.

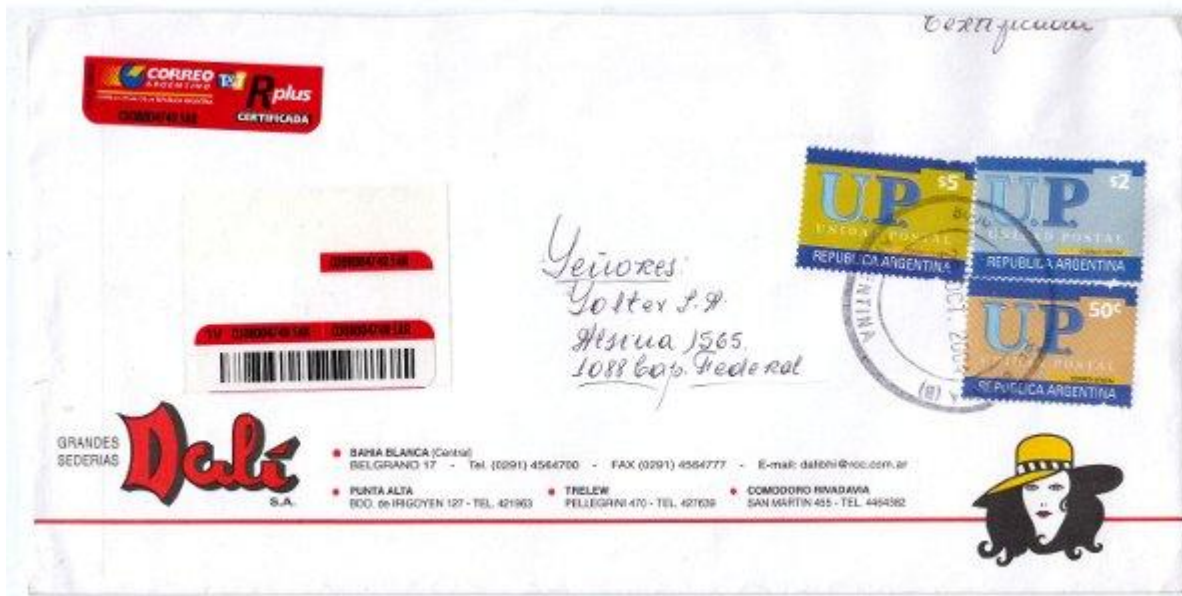
- Posee 2 intentos de entrega, el segundo a las 24hs del primero. Si no se entrega, el cartero dejará un Aviso de Visita en el domicilio del destinatario para que concurra a retirar el envío por la sucursal de Correo correspondiente.

**Carta Expreso Plus:** El servicio Expreso Plus implica el envío urgente de la correspondencia, ya que es transportado y entregado en forma prioritaria. Los envíos son controlados y se realiza el registro de cada una de las etapas de todo el recorrido postal mediante el Sistema Track & Trace. El tiempo de entrega de la correspondencia es de 24 hs entre las principales ciudades del país.

### **Características principales**

- La Carta Expreso Plus es ideal para envíos urgentes, con control y seguridad en todo su trayecto postal.
- Posee 3 intentos de entrega, el segundo a las 24hs del primero. Si no se logra la entrega, el cartero dejará un Aviso de Visita en el domicilio del destinatario informando que puede concretar una tercera visita telefónicamente.
- Concreción telefónica de tercera visita: Para que el cartero realice la entrega el día y la hora que haya coordinado el destinatario. Si esto no ocurre, la pieza queda a disposición en la sucursal correspondiente al domicilio del destinatario por 5 días hábiles, para que pase a retirarlo.

**Carta Certificada Plus:** Este servicio le permite enviar su correspondencia de la manera más segura, ya que es un envío registrado y controlado por el Sistema Track & Trace. El tiempo de entrega es de 3 a 6 días, según el origen y el destino.



### Características principales

- La Carta Certificada Plus es ideal para envíos que necesitan de control y seguridad en todo el trayecto postal.
- La entrega es efectuada en el domicilio del destinatario. En el caso de que no se entregue, se deja un Aviso de Visita en buzón o bajo puerta, y la pieza queda a disposición en la sucursal correspondiente al domicilio del destinatario por 10 días hábiles, para que pase a retirarla.

**Carta Rápida Plus:** Este servicio se usa para envíos urgentes y cubre todo el país. La entrega se efectúa bajo puerta o en buzón y el distribuidor confirma fecha y hora de recepción. El envío se registra y se controla mediante el Sistema Track & Trace, en el ingreso de la correspondencia y en la entrega en el domicilio del destinatario.

**Carta Plus:** Es un envío simple que se entrega bajo puerta o en buzón y el distribuidor confirma fecha y hora de recepción. El envío se registra y se controla mediante el Sistema Track & Trace, en el ingreso de la correspondencia y en la entrega en el domicilio del destinatario.

El tiempo de entrega es de 2 a 5 días, según el origen y el destino. La Carta Plus es un producto simple en lo que refiere a entrega bajo puerta o en buzón.

**Carta Simple y Tarjeta Postal:** Este servicio le permite enviar su correspondencia de la manera más sencilla y económica. La Carta Simple y la Tarjeta Postal son envíos no registrados cuya entrega se realiza bajo puerta o en buzón.

**Sobre Prefranqueado:** Es un producto no registrado, compuesto de un sobre prefranqueado y una tarjeta de diseño especial que se entregan en conjunto. Ambos elementos tienen diversos y atractivos diseños que aluden a fechas especiales, como ser para el Día de la Madre, Navidad y Fin de Año, Día de los Enamorados, entre otras.



**Impreso:** Es un envío no registrado que contiene reproducciones o grabados realizados por algún medio mecánico o electrónico. El tiempo de entrega es de 2 a 5 días según el origen y el destino.

**Cecograma:** Se trata de impresiones que llevan signos de cecografía (en relieve para uso de ciegos) o las grabaciones sonoras que estén destinadas únicamente al uso de ciegos.

**Casillas de Correo:** Son espacios físicos exclusivos, cerrados y numerados, ubicados en las oficinas de **Correo Oficial**. Esto le permite al destinatario recibir correspondencia fuera de su domicilio habitual.

**Promomailing:** Es un envío simple, especial para realizar acciones de comunicación masiva, dando a conocer al destinatario productos y/o servicios. Es ideal para dirigirlo a una base de datos de clientes o potenciales clientes, con el fin de comunicar lanzamientos u ofertas y así generar nuevas ventas.

**Producto de Alta Seguridad – PAS:** Es un envío registrado y prioritario con aviso de recibo que posee condiciones especiales de seguridad en su traslado, distribución y entrega. Tiene seguimiento en todo su trayecto a través del Sistema Track & Trace. La información de seguimiento incluye: detalle de cada visita, fecha y hora de entrega, y datos de la persona que recibió el envío. En general se usa este servicio para despachar Documentos de Identidad, Pasaportes, Tarjetas de Crédito, etc.

**Sur Postal 24:** Sur Postal es un nuevo servicio, de alcance regional, para mandar documentación urgente exclusivamente a los países limítrofes y/o del Mercosur (Brasil, Uruguay, Paraguay, Chile y Bolivia). Su utilización es aplicable tanto al mercado minorista como mayorista. Tiene un tiempo de entrega de 1 a 4 días, según el destino.

**Sur Postal Express:** Es un servicio especial que prestan los Correos del Mercosur, Chile y Bolivia para el envío de correspondencia y documentos en plazos reducidos. Se admite en todas las oficinas.

En estos casos se deberá usar un sobre exclusivo provisto por el Correo. Tiene registro desde su imposición hasta la entrega (en nuestro país mediante el Sistema Track & Trace).

**Express Mail Service Documentación – EMS:** Sobre, Paquete o Caja registrado y prioritario, con seguimiento en todo su trayecto en la Argentina mediante la red informática.

Entrega entre 5 y 7 días, según el origen y el destino, en el domicilio bajo firma.

**Pequeño Paquete Expreso:** Es un envío registrado y prioritario utilizado para remitir pequeñas mercaderías, regalos y muestras. Posee un tiempo de entrega de entre 6 y 14 días, según el origen y destino. Las condiciones de entrega son bajo firma.

**Pequeño Paquete Certificado:** Es un envío registrado utilizado para remitir pequeñas mercaderías, regalos y muestras. Posee un tiempo de entrega de entre 7 y 15 días, según el origen y el destino.

**Carta Certificada:** Es un envío registrado con seguimiento en todo su trayecto en la Argentina mediante el Sistema Track & Trace. Tiene un tiempo de entrega de entre 7 y 15 días, según el origen y el destino. Las condiciones de entrega son bajo firma.

#### **D) Servicios Financieros**

**Giros Monetarios:** servicio establecido para el envío de dinero existente tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

**Giro Postal:** Es una orden de pago en pesos, emitida por el **Correo Oficial** a nombre de un beneficiario particular o una empresa. Si se desea realizar un Giro, debe depositar en cualquier sucursal de **Correo Oficial** el monto del Giro junto con la comisión correspondiente a la transacción. El Correo le entrega en ese mismo acto una orden de pago para que la envíe al beneficiario particular o empresa mediante una Carta Simple, Certificada o Expreso. Una vez que el beneficiario particular o empresa recibe la orden de pago que el destinatario envió, puede cobrarla en 48 a 72 hs a partir de la fecha de emisión en la oficina de **Correo Oficial** indicada o bien depositarla en el banco. Este plazo depende del envío postal elegido para el despacho al remitente.

**Giro Telegráfico:** Es una orden de pago emitida por **Correo Oficial** a nombre de un beneficiario realizada por vía telegráfica. Si alguien desea realizar un Giro Telegráfico, debe depositar en cualquier sucursal de Correo Argentino el monto del Giro junto con la comisión correspondiente a la transacción. El beneficiario recibe un aviso en su domicilio en 24 a 48 horas, para presentarse a cobrar el giro en la oficina de Correo indicada.

**Western Union Nacional:** Los usuarios pueden enviar o recibir dinero en toda la Argentina. El dinero llegará en minutos, con la seguridad que, empresas como el **Correo Oficial** y Western Union pueden ofrecer.



El dinero será enviado a la persona dentro del país o el exterior. Dicha persona podrá recibir el dinero en cualquier oficina de **Correo Oficial** o agente Western Union habilitado.

## **Beneficios**

- Alcance: El servicio está disponible en 190 países, además de la Argentina.
- Rapidez: El dinero estará disponible en minutos en el lugar de destino.
- Seguridad: Western Union cuenta con 150 años de experiencia en el mercado internacional garantizando el servicio. Correo Argentino es el líder nacional en envíos de dinero con más de 250 años de presencia en el país.

## **Pago Fácil en el Correo**

Pago Fácil en el Correo es la manera moderna, rápida y eficaz para que los clientes puedan realizar pagos de servicios, cuotas de préstamos, planes de ahorro, etcétera en la red de Sucursales. Actualmente se dispone del servicio Pago Fácil en todo el país. Se debe consultar que sucursales son las que se encuentran operando dicho servicio.

## **E) Servicios Varios**

### **LegalCOM**



Por su condición de Correo Oficial, Correo Argentino tiene la facultad fedataria delegada por el Estado Nacional para emitir comunicaciones fehacientes. Por eso, brinda una herramienta moderna para escribir y administrar Cartas Documento y Telegramas desde la PC de su empresa.

Con LegalCom se puede utilizar estas facilidades, ya que las Cartas Documento y los Telegramas podrán ser escritos individualmente o en cantidad, utilizando bases de datos de destinatarios, remitentes y textos predeterminados, los que pueden ir formándose según cada necesidad.

Además, pueden crearse archivos con los envíos efectuados, registrando la codificación que permita su seguimiento posterior, sea desde Internet o bien a través de los Centros de Atención al Cliente de Correo Argentino.

Una vez generados en LegalCom los Telegramas y/o Cartas documento, se imprimen y se envían desde una sucursal de Correo Argentino.

El software incluye un Manual del Usuario para la operación del sistema y un Manual del Producto con toda la información sobre las Cartas Documento y los Telegramas.

### **Veraz**

Desde Febrero de 2002, se puede adquirir en más de 290 sucursales automatizadas de todo el país los productos de la empresa Organización VERAZ S.A.



## Servicio Electoral

**Correo Oficial de la República Argentina S.A.** es la herramienta que el Estado determinó para llevar adelante la logística de los actos electorales que deban realizarse por imperio de la ley. Servicio Electoral es la organización especializada que, a lo largo y ancho del país, se encuentra disponible para dar oportuna y adecuada respuesta en esta materia.

En ese marco, **Correo Oficial** contribuye a afianzar la democracia, ya que asegura la transparencia de los actos de compulsión de la ciudadanía mediante su profesionalismo y prescindencia política. Esta acción se lleva a cabo mediante la planificación, organización, dirección, coordinación y control del Servicio Electoral nacional, provincial, municipal y de otros entes públicos o privados.

En su carácter de **Correo Oficial**, está obligado a brindar las prestaciones electorales necesarias en cualquier momento y lugar, tanto para elecciones de autoridades nacionales, provinciales o municipales como para elecciones en otros entes públicos o privados.

Para ello se cuenta con los siguientes recursos: capacidad operativa, infraestructura edilicia apropiada, recursos humanos capacitados, planes de contingencia, recaudos de seguridad y stock de recursos materiales en caso de contingencias.



## Filatelia

El **Correo Oficial** cumple también de brindar el servicio de filatelia a aquellos coleccionistas que desean recibir el mismo. Estas colecciones se basan en adquisición, archivos, etc. de sellos postales que desde implicancias históricas hasta económicas.



Desde cualquier oficina como así también desde la web los mismos pueden acceder a este apasionante mundo. En este trabajo no haré una mención pormenorizada del mismo, ya que daremos prioridad a otras operatorias de la organización.

A continuación los dos Planos, el Actual y el Futuro para su mayor comprensión.

