

DEFININICIÓN DE UN SISTEMA PARA EL MANEJO DE RECLAMOS DE
CLIENTES EXTERNOS PROPAL S. A.



OSCAR FELIPE PALACIOS OVIEDO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2011

DEFINICIÓN DE UN SISTEMA PARA EL MANEJO DE RECLAMOS DE
CLIENTES EXTERNOS PROPAL S.A.

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS



OSCAR FELIPE PALACIOS OVIEDO

ASESOR ACADÉMICO: ZAMANDA CORREA CORREA
ASESOR EMPRESARIAL: LIRDA XIMENA LOZANO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2011

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mi Familia por sus bendiciones, consejos y todo su apoyo incondicional e invaluable.

A Zamanda Correa por sus orientaciones, tiempo y valiosas contribuciones en este trabajo de grado. Mil Gracias

A todo el personal del área comercial y Unidad de servicio al Cliente y Asistencia Técnica de Propal S.A. por su plena disposición y tiempo para realizar mi trabajo de grado en esta prestigiosa empresa.

CONTENIDO

.....	6
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 1.....	11
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	11
CAPÍTULO 2.....	14
2. MARCO TEÓRICO.....	14
CAPÍTULO 3.....	31
3. METODOLOGÍA.....	31
CAPÍTULO 4.....	33
4. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	33
5. CONCLUSIONES.....	103
6. RECOMENDACIONES.....	105
7. BIBLIOGRAFÍA.....	106
.....	107
ANEXOS.....	108

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	19
TABLA 2. TÉCNICA 5W+2H.....	23

TABLA 3. PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN EN MANEJO DE LA INTRANET Y SHAREPOINT.....	33
TABLA 4. SIGNIFICADO DE LOS CAMPOS UTILIZADOS PARA LA MEDICIÓN DE TIEMPOS.....	53
TABLA 5. TIEMPOS PROMEDIO DEL PROCEDIMIENTO.....	61
TABLA 6. ETAPAS Y CAUSAS.....	62
TABLA 7. CLIENTES A ENCUESTAR POR UEN.....	63
TABLA 8. RESUMEN DE RESPUESTAS A LA ENCUESTA.....	65
TABLA 9. RESUMEN RESULTADOS.....	70
TABLA 10. LLUVIA DE IDEAS.....	72
TABLA 11. FORMULARIO PARA EL ANÁLISIS DE LAS ETAPAS.....	74
TABLA 12. RESPONSABLES DE RECLAMOS ÁREA DE OPERACIONES.....	97
TABLA 13. TRATAMIENTO DE ANOMALÍAS.....	100
TABLA 14. CRONOGRAMA DE SOCIALIZACIÓN.....	101
TABLA 15. TIEMPOS ESTIMADOS DE RESPUESTA A CLIENTE PARA RECLAMOS	102

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A.....108
ANEXO B. CLIENTES A ENCUESTAR.....117

INTRODUCCIÓN

Hoy en día todos los aspectos de la vida están sujetos a constantes evaluaciones y cambios, siempre es bueno repensar la forma en que se están haciendo las cosas, diagnosticarlas y evaluarlas para ver como pueden ser mejoradas.

Las empresas con mayor razón no son ajenas a esto, actualmente buscan hacer que sus procesos y procedimientos sean más eficientes y eficaces, todo porque la efectividad permite disminuir trabajo, tiempos y costos, generando valor para las empresas y la fidelidad de sus clientes, que a su vez permite hacerlas sostenibles y sustentables. Por eso requieren someter sus actividades a una evaluación constante y en tiempo real que permita la retroalimentación suficiente tanto interna como externa para poder identificar las falencias que surgen en el día a día. Esta revisión es la que permite a las organizaciones mejorar continuamente en el tiempo para no verse relegadas en un mercado que es cada vez más competitivo.

Junto con de la necesidad de mejorar los procedimientos, las empresas necesitan documentarlos, registrarlos, legislarlos y comunicarlos para que el buen funcionamiento de la empresa no dependa de la persona que realiza una labor. Comúnmente las actividades que se realizan en una organización se hacen en base a la experiencia de sus empleados, pero toda esta valiosa información que consiste en el “saber hacer” las cosas se queda solamente en su conocimiento personal y no es documentado ni difundido para las demás personas. Lo ideal es que cualquier persona que esté desempeñando o vaya a desempeñar una función al interior de la empresa sepa como, cuando y donde se debe llevar a cabo, esto permite una más fácil adaptación a los puestos de trabajo y una mejor rotación de cargos de los empleados. En las empresas también suele suceder que hay varias personas desempeñando la misma función pero cada uno la hace de forma diferente dependiendo de su conveniencia o parecer, esta falta de estandarización de funciones hace que el registro de la información sea muy variado y la evaluación de resultados poco objetiva.

La administración de reclamos es un procedimiento de vital importancia para las empresas porque permite una retroalimentación directa por parte de los clientes, es decir que son ellos mismos quienes les dicen a las empresas que haciendo mal y en que deben mejorar para ser mas competitivos, pero lastimosamente muchas veces no se ve así, la mayoría de las organizaciones ven un reclamo como un rechazo por parte del cliente, como si este las estuviera atacando y se ponen a la defensiva empeorando aún la situación. Lo importante en estos casos es dar respuesta efectiva y satisfactoria a quien reclama, porque esta es la única forma de retener un cliente inconforme y causar una buena impresión.

Un buen sistema de atención de reclamos debe permitir un fácil acceso a quien reclama, permitir a la empresa solucionar de forma consistente, sistemática y responsable los reclamos que se presentan para satisfacción del reclamante y de la organización, mejorar la habilidad para identificar tendencias y eliminar las

causas raíces de los problemas, perfeccionar el servicio al cliente, promover al interior un enfoque hacia el cliente y suministrar una base para la continua revisión y análisis del proceso de atención reclamos y la solución de los mismos

Para la definición de un sistema de procedimiento para el manejo de reclamos de clientes externos, en el primer capítulo se expone la descripción y definición del problema y se justifica la importancia de su realización tanto para la empresa como para la academia; de igual manera, se definen los objetivos que se persiguen con el desarrollo del trabajo.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco referencial que se compone del marco teórico, donde se dan conceptos básicos para la realización del trabajo y del marco contextual, es decir se hace una descripción de la empresa y se exponen los elementos estratégicos de PROPAL S.A., los productos que comercializa y su organización.

En el capítulo tres se realiza la descripción de la metodología, que se utiliza para diseñar el sistema de atención de reclamos de clientes externos.

Para finalizar, en el capítulo cuatro se detalla el desarrollo de cada una de las etapas para llevar a cabo el trabajo.

CAPÍTULO 1

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1 PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema

Dentro del marco del modelo de gestión integral donde se realiza el despliegue de las metas propuestas en la planeación estratégica, mediante la Gerencia por Directrices llegando hasta la última Unidad de Gerencia Básica (UGB), todas las metas están orientadas hacia el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. En esta etapa se observa que el tratamiento de las metas asignadas en cada UGB en algunas ocasiones no se realiza de modo oportuno, por diferentes causas, siendo una de ellas, el que no se realicen adecuadamente los procesos, teniendo como consecuencia que los resultados no lleguen a ser los deseados y por ende los objetivos estratégicos como lo es lograr la satisfacción del cliente, se vean afectados.

El área de servicio al cliente y asistencia técnica en PROPAL S.A. no es ajena a esta situación, específicamente en la atención y solución de reclamos viene presentando inconvenientes, en la última evaluación de satisfacción de clientes externos, la atención y solución de reclamos obtuvo la más baja calificación de todos los ítems evaluados, donde se evalúa el tiempo de respuesta y efectividad de la misma. El cliente no se encuentra satisfecho con el tiempo de respuesta ni la efectividad de la misma, por lo tanto se hace necesario crear un sistema de trabajo que permita darle efectividad al proceso que se vea reflejada en una mayor satisfacción de los clientes.

Debido a que los clientes de PROPAL son otras empresas que utilizan el papel como insumo para sus procesos productivos, es de vital importancia que los reclamos tengan una respuesta rápida y efectiva para evitar pérdidas, problemas futuros en los clientes y garantizar que obtengan la mejor solución de acuerdo a sus necesidades, de esta forma se puede crear una buena imagen ante ellos y se va a lograr que identifiquen en PROPAL una empresa comprometida con sus clientes que se va a ver traducida en la retención y fidelización de clientes.

1.1.2 Definición del problema

La unidad de servicio al cliente y asistencia técnica de PROPAL S.A. se encuentra en la necesidad de definir un sistema para la atención de reclamos de clientes externos, porque el que está definido actualmente no está cumpliendo con las expectativas de los clientes, que esperan respuestas más rápidas y efectivas a

sus reclamos, y no se esta logrando uno de los objetivos del área comercial que lograr la satisfacción del cliente

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Justificación empresarial

En la actualidad las empresas requieren que sus procesos sean estandarizados, documentados y medibles, para hacer que estos funcionen de forma más efectiva, disminuyendo así tiempo y costos para las organizaciones, además de permitir tomar las mejores decisiones en el momento adecuado y hacer seguimiento en tiempo real de los eventos que se presentan. PROPAL S.A. en la evolución y mantenimiento de su modelo de gestión se ha acelerado ante un nuevo ambiente de permanente cambio de su entorno, además de la constante necesidad de ser más productiva y competitiva en el mercado tratando de ser sostenible. Por esta razón la empresa busca garantizar la consecución de las metas establecidas por la presidencia de la misma mediante la aplicación del modelo de gestión integral basado en la metodología PHVA para así realizar un seguimiento de todos aquellos objetivos planteados mediante herramientas estadísticas, informáticas y de análisis, que a largo plazo conllevaran al alcance de resultados esperados.

Como en todo proceso productivo o administrativo, en PROPAL S.A. ocurren anomalías que normalmente se presentan en el transcurso cotidiano de los procesos, Estas anomalías desvían el resultado e inestabilizan los procesos, creando grandes dispersiones en el mismo. Además generan actividades extra a la organización que no agregan valor, solamente sobrecostos y reprocesos. “si no se controlan las anomalías actuando oportunamente sobre sus causas, seguramente se tendrán consecuencias no solo sobre un proceso, sino también un impacto negativo sobre múltiples metas relacionadas con las satisfacción de los cuatro grupos de clientes (accionistas, clientes externos, empleados, comunidad/gobierno)”.¹ En este caso la anomalía es la presentación de un reclamo por parte de los clientes debido a una falla en la calidad del producto.

En Propal existen cuatro tipos de reclamos diferentes de acuerdo con la gravedad del caso y cada uno de ellos requiere un manejo especial, incluso en algunos casos es necesario realizar toda una investigación para poder dar respuesta al cliente. Todo esto hace que el procedimiento sea complejo y requiera de un estudio para hacerlo mas eficaz y eficiente.

Por otro lado, aunque la calidad de un producto es muy importante para su comercialización, también es igualmente importante la calidad en el servicio. La rápida y efectiva respuesta a los clientes son aspectos fundamentales para fidelizar y retener clientes. Los clientes son quienes sostienen a una organización

¹ PROPAL S.A. “Tratamiento de anomalías (procedimiento y Auditoría)” Guía para especialistas de Mejoramiento Continuo, Pág. 3

y retenerlos es muy importante, ya que es mucho mas barato invertir en un cliente actual que conseguir uno nuevo.

1.1.2 Justificación académica

La ejecución de este proyecto permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica, lo que a su vez contribuye a reforzar los conceptos aprendidos y por medio de la experiencia adquirir nuevos conocimiento en diferentes campos como los sistemas de gestión integral de la administración que permitan un buen futuro desarrollo profesional.

La relación de la universidad con el sector empresarial permite un mejor conocimiento del mismo, una mejor integración de los nuevos profesionales de administración de empresas al mercado laboral y nuevos aportes que se vean reflejados en un mejor desarrollo de la región que necesariamente requiere de la integración de la academia y los sectores económicos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Definir un sistema para el manejo de reclamos de clientes externos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir el sistema actual de atención de reclamos.
- Medir los tiempos del procedimiento de manera que se definan estándares de atención.
- Identificar etapas “cuellos de botella” y establecer sus posibles causas.
- Definir Indicadores de medición para el procedimiento de atención de los reclamos.
- Definir funciones y roles de cada uno de los participantes en el procedimiento.
- Diseñar el procedimiento escrito, comunicado, aplicado y estandarizado para la atención de reclamos.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Definiciones básicas

Servicio al cliente

Son muy diversas las definiciones que existen sobre el servicio, algunas de ellas son:

- El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo (Jaques Horovitz)
- Servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones (L.Berry, R. Bennet y W. Brown).
- El servicio no es más que el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar.
- Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.
- Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto (Norma ISO 10002: 2004)

El servicio al cliente implica otras actividades diferentes a la exclusiva venta del producto o servicio, estas ocurren antes, durante y después de la misma venta. En la siguiente tabla se muestran las actividades dependiendo del momento en el que ocurren.

Gráfico 1. Elementos del servicio al cliente

Fuente: Bernard J. La Londe y Paul H. Zinser "Customer Service: Meaning and Measurement".

Sistema de Quejas y reclamos

Un sistema de quejas y reclamos es una herramienta que define la forma, en que se atienden las reclamaciones en el interior de una organización, además de ser una herramienta de gerenciamiento, porque permite identificar fallas de la organización en sus productos y servicios adicionales. Ayuda a mantener una retroalimentación constante con el cliente que es muy importante porque permite hacer mejoramiento continuo no solo del sistema sino de la organización completa, un sistema de reclamos generalmente tiene los siguientes elementos las siguientes características.

Visibilidad
Accesibilidad
Respuesta diligente
Objetividad
Enfoque al cliente

Responsabilidad
Mejora continua

Reclamos

Definición de reclamaciones y quejas

“Expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las reclamos, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita” (Norma ISO 10002: 2004)

El procedimiento de atención de reclamos esta de forma general implica las siguientes acciones

Comunicación

Recepción del reclamo

Seguimiento del reclamo

Acuse de recibo del reclamo

Evaluación inicial del reclamo

Investigación del reclamo

Respuesta del reclamo

Comunicación de la decisión

Cierre del reclamo

Ciclo PHVA

Gráfico 2. Esquema Ciclo PHVA



Fuente: CAMPOS, Vicente Falconi. Gestión de la rutina del trabajo cotidiano²

El ciclo de mejora continua (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado por W, Edwards Deming. Por esta razón es frecuentemente conocido como el Ciclo de Deming.³

² CAMPOS, Vicente Falconi. “Gestión de la rutina del trabajo cotidiano”. Nova Lima: INDG Tecnología e Serviços Ltda. BRASIL, 2004. Pág.

El concepto de PHVA esta presente en todas las tareas de nuestra vida profesional y personal, y es utilizado de modo continuo en todo lo que hacemos, cada actividad, no importa los simple o compleja que sea, se puede enmarcar en este ciclo.

Dentro del contexto de un Sistema de Gestión de la Calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del Sistema de gestión de Calidad (SGC).

En este modelo, siempre y cuando se constituya en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifiquen si los resultados eran los esperados y se actúe sobre dichos resultados para reiniciar el proceso.

En el PHVA se dinamiza la relación entre el hombre y los procesos; busca su control con base a su establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares.⁴

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso puede lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización, esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.⁵

El enfoque basado en procesos indica que todos los procesos como las auditorias internas, la revisión por la dirección el análisis de datos y el proceso de gestión de recursos, entre otros, pueden ser gestionados utilizando como base el ciclo de mejora continua PHVA. La implementación del ciclo PHVA puntual o como un todo se muestra esquemáticamente a continuación.⁶ (Ver Gráfico 3)

Gráfico 3. Ciclo PHVA aplicado a los procesos

³ **GALEON**, USO de las normas ISO y ciclo PHVA. [En línea], España, (Citado Septiembre de 2011), Disponible en internet desde URL: <http://johnnavas.galeon.com/productos1002127.html>

⁴ **UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**, Ciclo de control PHVA. [En línea], Colombia, (Citado Septiembre de 2011), Disponible en internet desde URL: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/148Ciclo_Control_PHVA.htm

⁵ Ibid

⁶ Ibid



Fuente: GALEON, Uso de las normas ISO y ciclo PHVA.

Planear

En esta etapa se establecen los objetivos y métodos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.⁷

Hacer

En esta etapa se ejecutan los procesos propuestos en la primera etapa; para ello el gerente responsable por la meta coordina con todos los involucrados en el plan y hace seguimiento a todas las acciones incluyendo aquellas que se han delegado.

Verificar

Se realiza el control de los indicadores de la meta mediante el seguimiento y la medición de los procesos y productos respecto a las políticas, objetivos y requerimientos, a la vez que se informa sobre las anomalías que se presenten sobre los resultados (anomalías).

Actuar

Si se presenta un comportamiento acertado en el proceso, se procede a estandarizar la mejora. Si en el proceso de verificación se detecta una no conformidad, se procede a volver al paso de hacer o se realiza la toma de

⁷ **BLOG TOP.COM**, El ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), [En línea], (citado Septiembre de 2011), Disponible en internet desde URL: <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>

acciones correctivas para mejorar continuamente el desarrollo del proceso o actividad y lograr así el cumplimiento de las metas a alcanzar.

Procedimiento

Es una serie secuencial de pasos relacionados entre sí, usado para hacer frente a un problema estructurado.

Generalmente un procedimiento es estructurado mediante el siguiente esquema

Nombre y/o logotipo de la Entidad.

Título del procedimiento.

Nombre del proceso.

Código versión y página.

Objetivo.

Alcance.

Responsable.

Documentos de referencia.

Contenido desarrollo.

Registros.

Anexos.

Elaborado por.

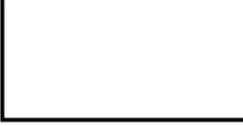
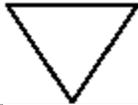
Revisado por.

Aprobado por.

Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es un método sencillo que permite hacer la descripción gráfica de un procedimiento o algoritmo. Estos diagramas se caracterizan por utilizar símbolos que tienen un significado definido y representan los pasos a seguir y la forma de ejecución uniéndolos mediante flechas que permiten identificar el inicio y fin de la operación. Además de ser una representación gráfica permite identificar la secuencia de cualquier procedimiento permitiendo una comprensión más fácil de su desarrollo.

Tabla 1. Simbología de los diagramas de flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indica la terminación del proceso o procedimiento.
	Representa la acción necesaria para transformar una información recibida o crear una nueva, es decir una tarea o actividad.
	Representa una actividad predefinida expresada en otro diagrama.
	Representa una actividad de decisión o de conmutación.
	Representa una actividad combinada.
	Conector. Que se usa para representar una entrada o una salida dentro de la misma página o de una parte de un diagrama de flujo.
	Representa cualquier tipo de documento que se utilice en el proceso o procedimiento y aportar información para que este se desarrolle.
	Representa la terminación del proceso o procedimiento.

Plantilla general para documentar procedimientos utilizada actualmente por la empresa

PROPAL S.A.	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO / NORMA SOBRE XXXXXX	No. Fecha autorización: Fecha de aprobación Fecha Revisión: Fecha de revisión Página número: 1 de Y
Elaborada por: Persona que elabora / Cargo	Revisada por: Persona(s) que revisa / Cargo	: Aprobada por: Persona(s) que aprueba / Cargo

Fuente: SharePoint Intranet Propal S.A

Titulación de los procedimientos

Cada procedimiento lleva un título:

Ej. El procedimiento de selección de proveedores se titula selección de proveedores

Para las normas se titulan:

Ej. La norma de compras, norma sobre los niveles de autorización para compra de bienes y servicios.

Numeración Se realiza de acuerdo al siguiente cuadro:

Planta	Zona (negocio)	Proceso específico	Sección o subproceso	Núm.. consec.
TIPO DE DOCUMENTO		CAPITULOS DE CONTENIDO		CODIFICACION
Políticas de la organización		1. Alcance / 2.Políticas		De acuerdo al Anexo 2
Normas Administrativas; Los procedimientos documentados de la norma ISO 9001:2000; Norma de Niveles de autorización; Proced. Administrativos y Operativos para procesos Administrativos		1. Objetivos / 2. Alcance / 3. Definiciones / 4. Reglamentación, procedimiento (integrantes de comités, responsabilidades: cuando aplique) / 5. Referencias, Registros, Formatos		De acuerdo al Anexo 2
Manual del sistema de gestión de Calidad		1. Título / 2. Alcance / 3. Tabla de contenido / 4. Revisión, aprobación y modificación / 5. Políticas y objetivos de calidad /6. Organización, responsabilidad y autoridad / 7. Referencias / 8. Descripción del sistema de gestión de la calidad / 9. Anexos		De acuerdo al Anexo 2
Descripción de Negocio		Misión / Proveedores / Insumos / Clientes / Productos / Procesos / Recursos /		De acuerdo al Anexo 2
Caracterización de Procesos		1. Nombre del proceso / 2. Objetivos / 3. Líder del proceso / 4. Entradas / 5. Proveedores / 6. Descripción de actividades / 7. Salidas / 8. Clientes / 9. Indicadores de desempeño / 7. Salidas / 8. Clientes / 9. Indicadores de desempeño / 10. Mecanismos de seguimiento / 11. Documentos de apoyo / 12.Registros / 13. Recursos utilizados / 14. ambiente de trabajo		De acuerdo al Anexo 2

Fuente: SharePoint Intranet Propal S.A

Dentro del contenido de un procedimiento o norma se debe tener desarrollados los siguientes capítulos.

Objetivo

Alcance

Definiciones

Reglamentación, procedimiento (integrantes de comités, responsabilidades: cuando aplique)

Referencias, registros, formatos

2.1.2 Análisis de procedimientos

Técnica 5W+2H

Es una técnica comúnmente usada para el análisis de problemas, que consiste en describir las siguientes preguntas.

¿What / Qué?

Escribir una descripción breve del problema

¿When / Cuándo?

¿Cuándo está usted viendo los problemas? ¿En qué momento del día o del procedimiento?

¿Where /Dónde?

¿Dónde está usted viendo los problemas? (máquina, lugar, línea) ¿En qué parte, lugar del producto, parte del procedimiento está viendo los problemas?

¿Who / Quién?

¿A quién le sucede? ¿El problema está relacionado con las habilidades de las personas?

¿How / Cómo?

¿Cómo se diferencia del estado normal? ¿La tendencia es aleatoria o tiene un patrón de recurrencia?

¿How much / Cuánto?

¿Cuántos en un día? ¿En una semana? ¿En un mes? ¿Cuánto dinero implica?

¿Why/ Por qué?

¿Por qué sucede el problema?

Tabla 2.Técnica 5W+2H

	Pregunta	Descripción
Tema	What – Qué	¿Qué sucede? ¿qué estamos haciendo
Secuencia	When - Cuándo	¿En qué momento del día o del proceso?
Ubicación	Where – Dónde	¿Dónde esta viendo los problemas?
Personas	Who – Quién	Relación con las habilidades de las personas
Método	How – Cómo	¿Cómo se diferencia del estado normal?
Cantidad	How many – Cuántos	En un día, en una semana, en un mes
Causa	Why – Por qué	Causas Posibles

FUENTE: ACTION GROUP, EDUCATION & Consulting. Mejora continua + desarrollo organizacional. Córdoba Argentina. Disponible en la web: <http://www.actiongroup.com.ar/download/5w2h.pdf>

2.2 MARCO REFERENCIAL

PROPAL S.A. es una empresa colombiana dedicada a la producción de papel a partir de la fibra de caña de azúcar. Posee dos plantas de fabricación, Planta No.1 localizada en Yumbo, Valle del Cauca, a 10 Km. al norte de Cali y planta No.2 localizada en Guachené Cauca a 25 Km. al Sur de Cali. PROPAL S.A. Genera 1.500 empleos directos y 10.000 indirectos. Mueve el mercado del bagazo de caña de azúcar, carbón, cal y otros productos e insumos de origen nacional. Actualmente produce muchas calidades de papel para el mercado nacional y de exportación.⁸

PROPAL es el principal productor de papel blanco de la región andina, razón por la cual es una empresa clave para la industria de artes gráficas nacional, además de que contribuye significativamente a la economía regional del Valle del Cauca por cuanto produce papel utilizando el bagazo de caña, residuo de la producción de azúcar en los ingenios. Algunas cifras nos dan una idea de las magnitudes de la empresa: produce 180.000 toneladas de papel al año de las cuales exporta el 25%, es el segundo comprador doméstico de carbón y entre insumos y producto final transporta 2 millones de toneladas de carga al año.⁹

2.2.1 Reseña histórica

1957. La empresa Propal S.A. fue fundada el 19 de noviembre de 1957 por W.R.Grace and Co. (EE.UU.) bajo la razón social de Pulpa y Papel Colombianos, Pulpaco.

1958. La razón cambió a Pulpa y Papeles Grace Colombianos S.A. Pagrao, el 11 de octubre de 1958.

1961. Después de vincularse a la empresa International Paper Company, el 4 de agosto de 1961 tomó su actual razón social: Productora de Papeles S.A. Propal; iniciando operaciones con dos máquinas papeleras con una capacidad de 36.000 toneladas métricas anuales.

1976. En 1976 Propal inicia en Colombia la producción de papeles esmaltados, Planta con capacidad de 20.000 toneladas.

1981. En 1981 se puso en marcha una planta de desmedulado con una capacidad de 400.000 toneladas métricas para mejorar la calidad de la fibra del bagazo una

⁸ **PROPAL** Quienes Somos, [En línea], (citado en Septiembre de 2011), Disponible en internet desde URL: <http://www.carvajalpulpaypapel.com/index.php/joomla-overview>

⁹ EL TIEMPO. El Tiempo.com/archivos, [En línea], (citado en Septiembre de 2011), Disponible en internet desde URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-956671>

vez cocinada; igualmente es instalado un turbogenerador con capacidad de 10.000 Kw/h para generar el 60% de la energía eléctrica consumida.

1986. En 1986 se amplía la capacidad de la planta esmaltadora a 42.000 toneladas al año, en este mismo año se instalaron dos convertidoras para la transformación de rollos a hojas tamaño carta, pliego, oficio y extraoficio.

1987. Propal sistematizó los procedimientos de servicios a sus clientes mediante un programa coordinado de pedidos, despacho e interconexión directa con todas sus terminales instaladas en los distritos de ventas.

Entre 1987 - 1990. Propal implementó importantes proyectos para la protección del medio ambiente con la instalación de un precipitador electrostático de 98% de eficiencia y dos ciclones de alta eficiencia (95%).

Entre 1991 - 1992. En septiembre de 1991 nace Planta 2 con la producción de papeles naturales, y en enero de 1992 inició la producción de papeles blancos. A escala mundial, el papel de la Planta 2 es clasificado como papel alcalino fino, "Woodfree". Alrededor del 45% de su producción corresponde al papel Reprograf. Planta 2 surte en la actualidad a 105 clientes nacionales, y exporta el 30% de su producción total a 20 clientes de Sur y Centroamérica.

1994. Sólo hasta este año se inicia en Colombia el proceso de conversión de tecnología de producción de papel ácido al sistema de encolado alcalino.

1997. En 1997 pasa a inversionistas nacionales al retirarse los socios International Paper y W. R. Grace. Dos años más tarde nace Papel fibras con dos cortadoras y sus empacadoras para producción de resmillas en tamaño carta, oficio y A4.

2000. En octubre del año 2000 se creó en Planta 1 la Precooperativa de Trabajo Asociado Serviunidos, y en Planta 2 la Empresa Asociativa de Trabajo Acoteunión. Estos modelos de trabajo asociado aplicados a los profesionales del descargue, dieron unos resultados favorables que superaron todas las expectativas que se tenían para mejorar sus condiciones sociales y de trabajo (servicios de salud, de riesgos profesionales, pensiones, recreación entre otros beneficios), actualmente se llama precooperativa de trabajo asociado Alfa.

2004. El 30 de septiembre de 2004 dando cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución número 25012 se da inicio a la sociedad entre Carvajal S.A. y Productora de Papeles S.A. Propal. Propal es el único productor en Colombia de papeles para imprenta, escritura y oficina que utiliza la fibra de la caña de azúcar como principal materia prima.¹⁰

¹⁰ *Historia de la empresa PROPAL S.A. archivo de la biblioteca Propal S.A.

2.2.2 Misión

Producimos y comercializamos un amplio portafolio de papeles de impresión, escritura y oficina, al mercado con énfasis en Colombia y la Región Andina. Ofrecemos soluciones integrales, fundamentados en una estrecha relación con nuestros clientes.

2.2.3 Visión

Mejor en papel... Somos preferidos por nuestra capacidad de responder ágilmente a las necesidades del cliente, ofreciendo papeles de calidad competitiva y creando valor. Somos reconocidos como una empresa socialmente responsable y contamos con el conocimiento, innovación y compromiso de nuestros trabajadores.

2.2.4 Valores

INTEGRIDAD

Obrar en forma honesta y clara, generando confianza en los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad. Actuar bajo el marco de la ley y las normas establecidas en los diferentes países que operamos.

RESPETO

Disposición permanente a reconocer, aceptar y comprender a todas las personas que interactúan con la organización.

COMPROMISO

Mantener una actitud positiva y entusiasta haciendo más allá de lo necesario en su trabajo. Asumir la responsabilidad por su seguridad, la de los compañeros y los bienes de Propal. Promover el desarrollo sostenible protegiendo los recursos naturales.

COMPROMISO SOCIAL

Propal cumple con sus responsabilidades ante las sociedades y comunidades en las que opera.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Conocer y satisfacer las necesidades de los clientes para mantener relaciones de corto y largo plazo.

INNOVACIÓN

Disposición permanente para crear y mejorar productos, servicios y procesos

PROGRESO

Fomentar una cultura de aprendizaje continuo que apoye el desarrollo de Propal como empresa, sus colaboradores y sus familias. Asumir el cambio tecnológico y administrativo como una oportunidad de crecimiento.

2.2.5 Unidad de servicio al cliente y asistencia técnica

Dentro del área comercial de Propal S.A. se encuentra la unidad de servicio al cliente y asistencia técnica que se encarga de todo lo relacionado con las etapas de servicio al cliente mencionadas anteriormente, antes de la venta, durante la venta y después de la venta, además de prestar apoyo a las unidades estratégicas de negocio pertenecientes al área comercial que son tres y están divididas de acuerdo al tipo de clientes que cada una de ellas atiende:

UEN Impresión:

Atiende a clientes que utilizan el papel para hacer impresiones como revistas, periódicos, etiquetas de productos. Etc.

UEN Distribución

Atiende a los clientes que compran grandes cantidades de Papel y lo distribuyen a otros clientes más pequeños que pueden darle cualquier uso.

UEN Convertidores

Atiende a los clientes que transforman el papel y lo convierten en otros productos como sobres, vasos. Etc.

Además al interior de la unidad de servicio al cliente y asistencia técnica se presta el soporte técnico a los clientes que incluye visitas, asesorías, capacitaciones y se hace la administración y gestión de quejas, sugerencias, comentarios y por último la administración de reclamos por fallas en la calidad de producto procedimiento crítico en el que se enfoca este trabajo.

A continuación se muestra la caracterización del subproceso Servicio al cliente y medición de su satisfacción.

PROPAL S.A.	FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código: 992160000
		Página: 1 de 3
		Fecha de Revisión: Julio 14, 2003 Junio 22, 2005 Noviembre 7, 2009
		Fecha de Autorización: Julio 18, 2003

1. Nombre del proceso: COMERCIAL
Subproceso : Servicio a Clientes y Medición de su Satisfacción

2. Objetivo.

Aumentar la satisfacción de los clientes y asegurar su preferencia por Propal y sus productos mediante actividades de servicio integral

3. Líder del proceso.

Gerente de Servicio a Clientes y Asistencia Técnica

4. Entradas (Productos, Información, Normas).

- Información sobre competidores y el mercado que se lea o que llegue por diferentes medios
- Recibo de información vía Personal de Ventas, Mercadeo, Servicio al Clientes, Asistencia Técnica, Producción, Tecnología, Gerente Comercial y/o Presidencia
- Recibo de información vía e-mails a la página Web.
- Llamadas de los clientes directos e indirectos / actuales y potenciales
- Registros para actualización de base de datos de los clientes
- Datos de gastos de ventas sorteados por mercado, cliente o Ejecutivos de Cuenta
- Reportes analíticos de encuestas de satisfacción de clientes
- Reportes analíticos de quejas, comentarios o solicitudes llegadas del mercado
- Planes de acción correctivos para reclamos de calidad
- Solicitudes de NC (formato STC)
- Encuestas de satisfacción de clientes diligenciadas
- Planes de acción de las UEN's en respuesta a las encuestas
- Estadísticas de reclamos
- Ordenes de compra de los clientes
- Reportes diario de Inventario en bodegas y Despachos a clientes.
- Reporte diario de Planeación de Producción.

5. Proveedores:

- Ejecutivos de Cuenta
- Ejecutivos de Mercadeo
- Ejecutivos SAC&AT
- Asistentes de Servicio al Cliente & AT
- Gerente Comercial
- Presidente
- Planeación de Producción
- Informática
- Clientes directos e indirectos / actuales y potenciales
- Despachos de Producto
- Agencia de Encuestas.
- Aseguramiento de Calidad.
- Tecnología de Procesos.

6. Descripción de Actividades

PLANEAR.

- Garantizar que los programas de producción y conversión sean una respuesta a los requerimientos de los clientes, dentro de los objetivos de rentabilidad y posibilidades técnicas de Propal
- Garantizar que los problemas técnicos sean resueltos satisfactoriamente para los clientes
- Garantizar que las inquietudes y comentarios de los clientes sean debidamente atendidas, difundidas y tramitadas.
- Garantizar la Ejecución de las Encuestas

RESPONSABLE

- *Jefe Planeación de Producción
- *Gerentes de Operaciones Propal
- *Gerente de Servicio a Clientes y asistencia

DOCUMENTO

- Procedimiento Admón de Pedidos
- Procedimiento de Manejo de Reclamos por fallas de Calidad de Producto
- Reporte de Indicador de Cumplimiento
- Encuestas de Satisfacción de Clientes
- Planes de GDD SAC&AT

HACER

- Captar proactivamente y registrar las señales enviadas por los clientes
- Procesamiento cuantitativo y cualitativo de los datos recopilados de la retroalimentación de clientes sobre productos y servicios (incluye quejas por servicio)
- Administración de la base de datos de clientes y transformarlos en información
- Análisis, caracterización y clasificación de clientes
- Análisis del costo de servir
- Producción de acciones de satisfacción integral de los clientes (Servucción)
- Generación y coordinación de comunicación con los clientes
- Análisis de información para garantizar que los productos y servicios que Propal ofrece a sus clientes sean recibidos bajo el concepto de "completo, a tiempo y sin errores"
- Atender y coordinar la solución a quejas sobre facturación si se presentaren
- Proveer servicio integral "crecer juntos"(cartas técnicas, visitas, charlas)
- Manejar garantías y reclamos
- Administrar las quejas y reclamos de los clientes
- Responder a los requerimientos de información de los clientes
- Elaboración de Notas Crédito y Débito (diferentes a intereses de mora)
- Adelantar visitas técnicas y de servicio a clientes.
- Realizar capacitaciones técnicas a nuestros clientes.
- Realizar capacitaciones papeleras a nuestra fuerza de ventas
- Difundir a los Ejecutivos de Cuenta las Fichas Técnicas Actualizadas según el Procedimiento Actualización de Fichas Técnicas #992170020.

RESPONSABLE

- *Gerente Mercadeo
- *Gerentes de UEN
- *Jefe Planeación de Producción
- *Gerente de Servicio a Clientes y asistencia técnica

DOCUMENTO

- Informe de ranqueo de clientes por nivel de rentabilidad, nivel de crecimiento de las ventas y comportamiento de la cartera
- Cartas Técnicas, Propalar, Video Corporativo, Folleto Corporativo, Página web, comunicaciones especiales, etc.
- Procedimiento de Admón de Pedidos
- Procedimiento de Manejo de Reclamos por fallas de Calidad de Producto
- Reporte de Indicadores de Cumplimiento
- Encuestas de Satisfacción de Clientes
- Notas Crédito y Débito

<p>PROPAL S.A.</p>	<p>FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</p>	<p>Código: 992160000 Página: 2 de 3 Fecha de Revisión: Noviembre 07 2009 Fecha de Autorización: Julio 18 2003</p>
<p>VERIFICAR</p> <ul style="list-style-type: none"> -Medición de la satisfacción de los clientes -Seguimiento a los pedidos (órdenes de compra) -Asegurarse que la tendencia de los Indicadores de Servicio muestra mejoría -Asegurarse que los compromisos adquiridos con los clientes se estén cumpliendo 	<p>RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> *Gerente Mercadeo *Gerentes de UEN *Jefe Planeación de Producción *Gerente de Servicio a Clientes y asistencia técnica 	<p>DOCUMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de satisfacción de los clientes - Reporte Indicador de Cumplimiento - Matriz de indicadores de gestión
<p>ACTUAR</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecimiento de Estrategias -Respuestas a Clientes -Implementación Servicios Postventa -Rediseño de Encuestas y Sistemas de Seguimiento a Satisfacción 	<p>RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> *Gerente Mercadeo *Gerentes de UEN *Jefe Planeación de Producción *Gerente de Servicio a Clientes y asistencia técnica 	<p>DOCUMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planes de acción de las UEN's como respuesta a las encuestas - Manual y Reportes PIC - Formato Encuestas
<p>7. Salidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Respuestas (telefónicas, escritas o por e-mail) a los clientes involucrados en un seguimiento especial -Información a los clientes directos e indirectos / actuales y potenciales en respuesta a solicitudes -Registro de información -Canalización a cada UEN o área de las consultas o inquietudes -Reportes del Visita / Reportes de Reclamos) -Tarjetas de clientes actualizadas -Informe de ranking y caracterización de clientes de acuerdo con rentabilidad, potencial y afinidad con Propal -Informe de ranqueo de clientes por nivel de rentabilidad, nivel de crecimiento de las ventas y comportamiento de la cartera -Definiciones de acciones de "Servucción" (Producción de acciones de satisfacción integral de los clientes) -Propuestas de acciones de "primeros auxilios" en respuesta a situaciones críticas en cuanto a servicio o calidad -Actualización del sistema de respuestas de la base de datos experta -Conformación de equipos de trabajo para solucionar problemas de raíz a casos complejos y graves repetitivos de fallas de calidad de producto o servicio -Notas Crédito -Notas Débito (por causas diferentes a intereses de mora) -Diseño encuestas trimestrales y semestrales -Resultados tabulados y analizados de las encuestas -Resultado de Indicadores de Cumplimiento -Acciones conjuntas con Planeación de Producción, UEN's, Despachos, Mercadeo, Gerencia Comercial, Manufactura, etc., en procura de mejorar los resultados -Comunicaciones de la Compañía (Página Web, Video Corporativo, Folleto Corporativo, Cartas Técnicas) 	<p>8. Clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gerente Comercial -Presidente -Equipo de Logística Comercial -Gerentes de UEN -Ejecutivos de Mercadeo -Ejecutivos de Cuenta -Ejecutivos de SAC&AT -Informática -Clientes directos e indirectos / actuales y potenciales 	
<p>9. Mediciones/ de Producto/ de Proceso/ de Costos de No-Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> -Indicador de Cumplimiento -Índice de satisfacción de los clientes 		

PROPAL S.A.	FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código: 992160000
		Página: 3 de 3
		Fecha de Revisión: Noviembre 07 2009
		Fecha de Autorización: Julio 18, 2003

11. Documentos de apoyo. -Plan Comercial -Plan estratégico de la Compañía -Literatura CRM -Normas Propal	12. Registros. --Bases de datos --Archivos encuestas trimestrales y semestrales. --Reporte de seguimiento tres generaciones
---	---

13. Recursos utilizados	
A. Recursos Humanos. -Equipo de Logística Comercial -Ejecutivos de Cuenta -Ejecutivos de Mercadeo -Asistentes de servicio a clientes -Ejecutivos de Asistencia Técnica	B. Equipos y herramientas Software: Optivisión, Power Builder, Office. PIC Software GDD y Anomalías Hardware: equipos de informática

14. Ambiente de trabajo. -Implementación Cinco Principios -Evaluación de Competencias -Evaluación de Desempeño -Evaluación Clima Organizacional -Evaluación de Liderazgo
--

ELABORADO POR: _____ EDUARDO POSADA C.	ACTUALIZADO POR: _____ FABIO GONZÁLEZ Ejecutivo de Asistencia Técnica
REVISADO POR: _____ LIRDA XIMENA LOZANO Gerente Servicio al Cliente y Asistencia Técnica	autorizado por: _____ OTTO JAVIER ZUÑIGA CAMACHO Gerente Comercial

Fuente: SharePoint intranet Propal

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA

3.1 ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE RECLAMOS.

Definir un sistema de procedimiento para la atención de reclamos, requiere de una metodología que permita identificar primero la forma como se está realizando actualmente el procedimiento, mediante la recopilación de información para determinar las dinámicas del procedimiento objeto de estudio. Con esta información que debe ser el reflejo de lo que está ocurriendo en el momento, podemos hacer un diagnóstico, análisis y mejoramiento de las actividades y etapas. Se utilizó la participación de los empleados involucrados, la medición de tiempos para las etapas del procedimiento y otra serie de herramientas para poder definir un sistema de procedimiento de atención de reclamos de clientes externos.

Etapas para definir el procedimiento de atención de reclamos

1.

Recopilación y levantamiento de la información del procedimiento utilizado actualmente
--
2.

Definición del sistema de procedimiento actual de atención de reclamos
--
3.

Medición de tiempos del procedimiento

4.

Diagnostico, análisis y mejora del procedimiento
--
5.

Documentación del nuevo procedimiento

6.

Definición de estándares e indicadores de atención
--
7.

Socialización del nuevo procedimiento

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento a los objetivos anteriormente planteados la metodología a seguir en el desarrollo de la pasantía es la siguiente:

Definición del sistema actual

Esta se realizó buscando la información que se encuentre documentada en la empresa al respecto, y realizando entrevistas con las personas involucradas en las etapas del procedimiento.

Medición de tiempos

Se utilizó un sistema que permitía establecer cuanto tiempo se demora en dar respuesta a un reclamo, y cuanto tiempo transcurre en cada una de sus etapas.

Identificación de cuellos de botella

Con la medición de tiempos y por medio de la observación se estableció que etapas dentro del procedimiento son las que demandan una mayor cantidad de tiempo y no permiten el desarrollo normal de las actividades siguientes.

Definición de indicadores y estándares

Utilizando la medición de tiempos del procedimiento, teniendo en cuenta las mejoras realizadas y siendo coherente con los objetivos del área, se definieron estándares de atención indicadores que permitan tener un mayor control de los reclamos durante el procedimiento, para poder establecer metas y estándares de atención.

Documentar procedimientos, comunicados, aplicados y estandarizados para la atención de reclamos

Utilizando las normas internas para la elaboración de procedimientos de la empresa y libros que manejan la temática, se documentaron lo procedimientos creados transcurso de la pasantía.

Se utilizaron Herramientas de análisis como Tormenta de ideas "*Brainstorming*", Análisis de Pareto y Benchmarking, así como los Sistemas de información de la empresa: Software de anomalías y Software optivision

CAPÍTULO 4

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1 DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO ACTUAL

4.1.1 Procedimiento actual

Para definir el sistema de procedimiento actual para la atención de reclamos usado en Propal, se tomo como base el documento No 992160003 denominado “procedimiento para el manejo de reclamos de clientes externos”.

Para tener acceso a este documento se solicito a la asistente de servicio al cliente y asistencia técnica capacitación para el manejo de la intranet de la empresa, posteriormente acceso al SharePoint de Propal que es un espacio dentro de la intranet en donde se comparten y se encuentran documentados todos lo procesos y procedimientos vigentes de la empresa.

Tabla 3. Programación de capacitación en manejo de la intranet y SharePoint

Capacitación	Día	Quien la realizó	Cargo	Quien la recibió	Cargo
Acceso a intranet	01/04/2011	Asistente de servicio al cliente y asistencia técnica	Asistente de servicio al cliente y asistencia técnica	Oscar Felipe Palacios	Pasante Servicio al cliente
Manejo de intranet	04/04/2011	Asistente de servicio al cliente y asistencia técnica	Asistente de servicio al cliente y asistencia técnica	Oscar Felipe Palacios	Pasante Servicio al cliente
Acceso a SharePoint	05/04/2011	Asistente de servicio al cliente y asistencia técnica	Asistente de servicio al cliente y asistencia técnica	Oscar Felipe Palacios	Pasante Servicio al cliente
Manejo de SharePoint	06/04/2011	Asistente de servicio al cliente y asistencia técnica	Asistente de servicio al cliente y asistencia técnica	Oscar Felipe Palacios	Pasante Servicio al cliente

Fuente: El autor

La última actualización se realizó en el año 2009. A continuación se muestra como estaba definido el procedimiento de atención de reclamos: tomado del SharePoint de la intranet de Propal.

PROPAL S.A.	PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE RECLAMOS DE CLIENTES EXTERNOS	No. 992160003 Fecha autorización: Agosto de 2003 Fecha Revisión: Noviembre de 2009
Elaborada por:	Revisada por:	Aprobada por:
Especialista Servicio al Cliente y Asistencia Técnica	Gerente Servicio al Cliente y Asistencia Técnica	Gerente Comercial

1. OBJETIVO

Establecer las responsabilidades y la secuencia de atención a los reclamos de producto no conforme detectados por los clientes directos, que permita una respuesta oportuna a los requerimientos del cliente.

2. ALCANCE

Aplica a todos los productos y clientes de PROPAL, y debe ser seguida por el personal del Área Comercial que tiene contacto directo con los clientes externos, lo mismo que el personal que preste apoyo y/o participe en el proceso de atención y solución del problema.

3. PROCEDIMIENTO Y REGLAMENTACIÓN

Según el ANEXO 3, (Diagrama de Flujo de Atención de Reclamos – Optivision) se generan las siguientes responsabilidades

3.1 RESPONSABILIDADES DEL EJECUTIVO DE CUENTA

Una vez el cliente reporta mediante cualquier medio (carta, fax, e-mail, llamada telefónica, reunión, etc.) una falla de calidad de producto a cualquier funcionario de Propal S A, este funcionario debe dejar constancia de comunicación mediante correo electrónico del caso al Ejecutivo de Cuenta de PROPAL asignado a este cliente, quien deberá atender en primera instancia el caso en un plazo no mayor a un día hábil desde que se le notifica.

El Ejecutivo de Cuenta debe:

- Visitar o mínimo comunicarse con el cliente para verificar el reclamo.
- Analizar y decidir si el reclamo es atribuible a Propal. Si esta decisión excede sus conocimientos técnicos puede pedir asesoría a la Unidad de Gerencial Básica - UGB SAC&AT y al Área de Tecnología de Procesos puede solicitar cualquier análisis y ensayos sobre las muestras conseguidas que considere convenientes.
- Si no es atribuible a Propal responder al cliente por escrito por qué no lo es.
- Si es atribuible a Propal debe aceptar el reclamo.
- Entregar las evidencias del reclamo a la Asistente SAC&AT para diligenciar el formato único STC 992160003-001 (Anexo 1).
- El ejecutivo de cuenta recibe el STC impreso con su respectivo consecutivo.

Es responsabilidad del Ejecutivo de Cuenta dar una respuesta a los reclamos que hacen los clientes.

3.2 RESPONSABILIDADES DE LA ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE Y ASISTENCIA TECNICA

- Recibe el Pack
- Elabora el formato Único STC y consigue las firmas necesarias.
- Ingresa Optimision para generar el consecutivo.
- Entrega Aseguramiento de Calidad el pack y el STC diligenciado.
- Entregue al operador control de inventarios la copia del Formato Único STC para coordinar la recogida del papel a devolver.

3.3 RESPONSABILIDADES DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

- Recibe y evalúa el Pack.
- Decide si esta información clarifica la existencia del reclamo:
- Verifica si existe Plan de Acción para ese caso. Si existe y cumple con el reclamo.
- Una vez reciba de la Asistente de SAC&AT formato Único diligenciado STC y, se envía a las áreas generadoras de la no conformidad de calidad.
- El área responsable genera un plan de acción y se lo envía ASEGURAMIENTO DE CALIDAD que realiza un ajuste en la redacción para una comprensión menos técnica al cliente y se lo envía al ejecutivo de cuenta para dar respuesta al cliente.

3.4 RESPONSABILIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE Y ASISTENCIA TÉCNICA AL CLIENTE – SAC&AT

Una vez realizado este análisis, el Especialista SAC&AT, entregará toda la documentación del caso al Equipo de Mejoramiento de la Fase productiva involucrada y será responsabilidad del Líder del Equipo de Mejoramiento

Todos los documentos correspondientes al reclamo, se entregarán al Líder del Equipo de Mejoramiento de la Fase Productiva involucrada, para que sean archivados Será responsabilidad del Líder del Equipo de Mejoramiento de la fase productiva mostrar en las reuniones del equipo los reclamos presentados por los clientes.

3.5 RESPONSABILIDADES DEL NEGOCIO GENERADOR DE LA FALLA

Elabora Plan de Acción y corrige y actualiza los Planes ya existentes y lo entrega a Aseguramiento de Calidad para que los evalúe y los envía al ejecutivo de cuenta

3.6 RESPONSABILIDADES DE DESPACHOS

El operador control de inventarios de despachos recibe el formato único STC con su respectivo consecutivo y, coordina la a recogida del material donde el cliente,

lo ubica según el destino descrito en el STC, elabora la documentación según el procedimiento operacional estándar No .992150021 “Recibo de devoluciones y lo envía al ejecutivo de cuenta.

4. REFERENCIAS/ REGISTROS /FORMATOS

Formato Propal 992150021 “Procedimiento operacional Estándar Recibo de devolución”

Formato 992160003-001 FORMATO ÚNICO STC

ANEXOS

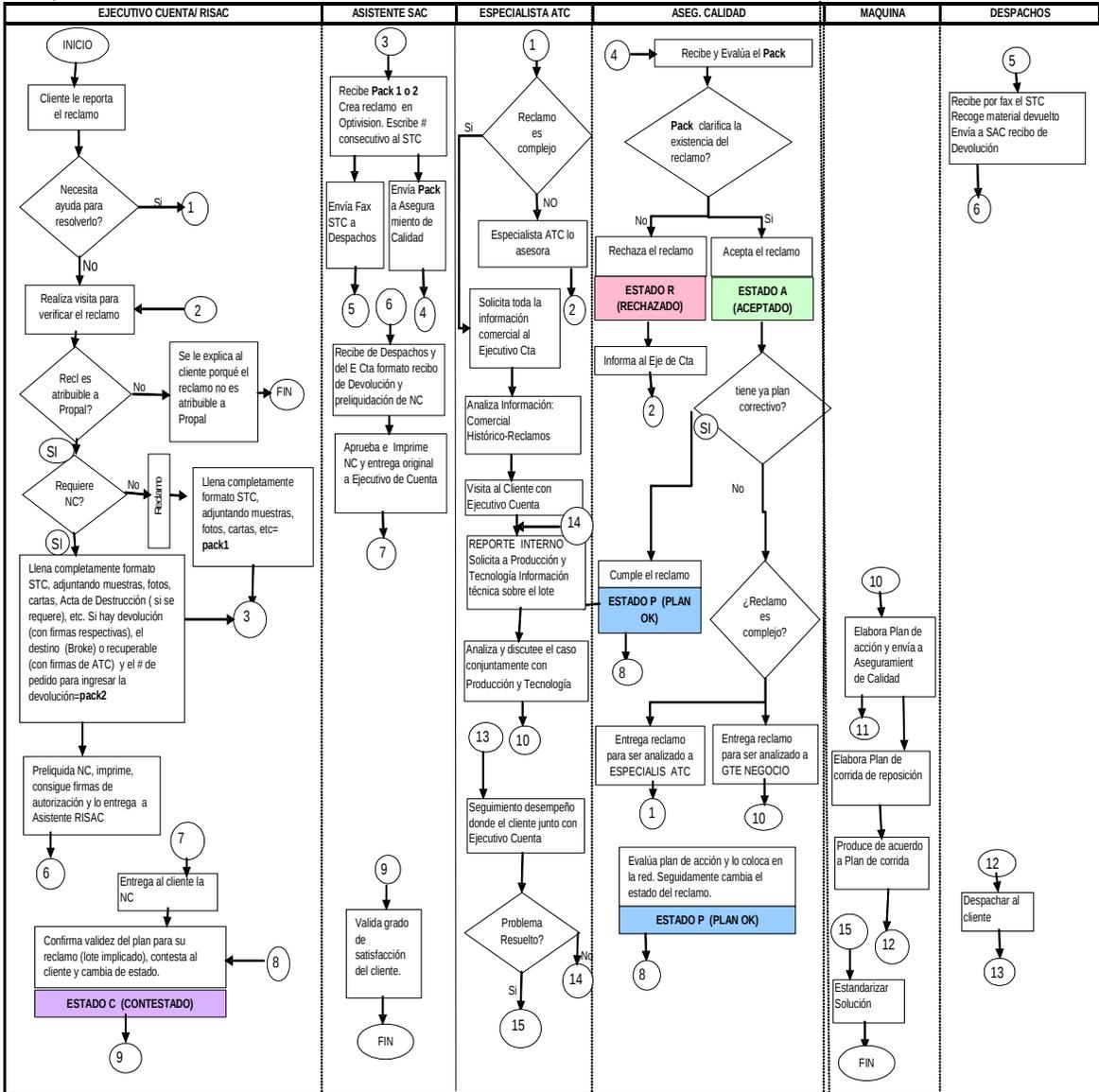
Anexo 1, Formato 992160003-001 FORMATO ÚNICO STC

Anexo 4, Diagrama de Flujograma para la Atención de Reclamos – OPTIVISION

ANEXO 2

FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN DE RECLAMOS - OPTIVISION

Version Sep 06



4.1.2 Actualización del procedimiento de atención de reclamos

Para identificar si lo que unidad de servicio al cliente y asistencia técnica tenía como documentado acerca del “procedimiento para el manejo de reclamos de clientes externos” era en realidad lo que se estaba ejecutando en la práctica y teniendo en cuenta que hace dos años no se actualizaba el procedimiento, la gerencia de servicio al cliente y asistencia técnica por efectos de auditoría y con el fin de hacer una medición mas real de tiempos de las etapas solicitó que se realizara la actualización del procedimiento. Para esto se hicieron reuniones con los empleados involucrados en el manejo de los reclamos.

4.1.2.1 Reuniones con los participantes del procedimiento

Se programaron reuniones con los participantes del procedimiento con el fin de entrevistarlos y conocer cual es su aporte en el mismo. Primero se les leyó el procedimiento actual haciendo especial énfasis en las responsabilidades de cada uno y en las actividades mas importantes, para determinar cual de ellas estaban siendo cumplidas.

Se diseño una tabla en donde se consignaban las responsabilidades de los empleados y en frente se marcó con una “O” si se estaba cumpliendo, con una “X” en caso de que no se estuviera realizando y con una nota “adicional” “sí se realizaba alguna que no estaba contemplada en el documento. (Ver Anexo A)

Las reuniones tuvieron una duración de una hora y tenían como objetivo conocer el funcionamiento del procedimiento para el manejo de reclamos de clientes externos y preguntar a los empleados ideas para mejorarlo e identificar posibles fallas que pudiera tener. La información obtenida fue consignada en actas donde se muestran las conclusiones a las que se llegaron.

Para la reunión con los ejecutivos de cuenta, teniendo en cuenta que son varios y era difícil encontrar la disponibilidad de tiempo para que todos asistieran, se decidió escoger un ejecutivo por cada unidad estratégica de negocio de la empresa. De cada una de las reuniones se concluyó lo siguiente.

Conclusiones reunión con ejecutivos de cuenta:

- No todos los clientes en el momento de hacer el reclamo adjuntan las muestras de papel, o evidencia fotográfica de los reclamos que hacen, por lo tanto no es posible iniciar rápidamente con el proceso.

- No se cuenta con una forma estándar de dar respuesta de los reclamos a los clientes, cada ejecutivo responde de la manera que le parece.
- Operaciones no responde rápidamente los planes de acción, o los hace pero no los envía para poder dar respuesta a los clientes.
- Los clientes se quejan porque muchos de los reclamos que hacen son por los mismos inconvenientes de calidad (problemas repetitivos)
- Los clientes se quejan por el tiempo de respuesta para los reclamos, muchas veces se da respuesta pero no se envía el plan de acción cuando se solicita.
- Los planes de acción que realiza operaciones son enviados en diferentes formatos, no hay uniformidad y se muestra una mala imagen al cliente.

Conclusiones reunión con asistente de servicio al cliente y asistencia técnica:

- Los ejecutivos de cuenta entregan los reclamos a la asistente de servicio al cliente y asistencia técnica, sin muestras o evidencias, por lo que no pueden ser ingresados en el sistema, ni validados por el especialista.
- La mayoría de los reclamos que llegan a la empresa son por los mismos problemas de calidad.

Conclusiones reunión con especialistas en servicio al cliente y asistencia técnica

- Existen reclamos complejos que requieren de una mayor cantidad de tiempo para poder dar una buena respuesta al cliente.
- Los especialistas en servicio al cliente y asistencia técnica están validando reclamos que no es una función definida en el procedimiento.
- La validación del reclamo consiste en definir si este es atribuible a Propal, que parte de operación es la responsable, identificar que tipo de defecto tiene el papel e ingresar el reclamo de forma correcta en el sistema.
- La validación de los reclamos que hacen especialistas en servicio al cliente y asistencia técnica produce una doble validación, la que hacen ellos, y la que posteriormente hace aseguramiento de la calidad.

- La decisión de validar los reclamos por parte de los especialistas en servicio al cliente y asistencia técnica, se produjo para que los reclamos fueran ingresados correctamente en el sistema, porque anteriormente eran devueltos por aseguramiento de la calidad a la asistente de servicio al cliente y asistencia técnica los que se encontraban mal diligenciados, ocasionando aun mayores demoras en el procedimiento.
- Se deben incluir en el documento del procedimiento las clasificaciones de los tipos de reclamo.

Conclusiones reunión con aseguramiento de la calidad

- Hay que establecer quien es la persona encargada en el área de operaciones de dar respuesta a los reclamos, o registrar el responsable de investigarlo. Para recurrir a esa persona cuando se requiera saber el estado de un reclamo en particular.
- Se debe revisar cual es la verdadera calidad y efectividad de los planes de acción, además saber en qué sitio quedan registrados y garantizar que se implementen para minimizar la posibilidad de reclamos futuros por el mismo defecto.

Conclusiones reunión con operaciones (negocio generador de la falla)

- Operaciones es el área responsable de los reclamos que presentan los clientes. Porque en esta área es donde se generan los problemas de calidad que posteriormente son reclamados por el cliente.
- El área de operaciones esta dividida en maquinas papeleras (maquina 1, maquina 2, maquina 3 y maquina 4), unidad de conversión y unidad de esmaltados. Cada una de ellas responsables por diferentes tipos de reclamos dependiendo del defecto que tenga el papel.
- Los reclamos son bien asignados a la unidad responsable del problema de calidad por parte de aseguramiento de la calidad.
- Se piden planes de acción, para reclamos por los mismos problemas de calidad, que se podrían agrupar y dar respuesta a todos con el un mismo plan de acción para trabajar en ese problema específico.
- El área de operaciones no tiene definido responsables para dar respuesta a los planes de acción solicitados por aseguramiento de la calidad.

- Para operaciones no es prioritario darles respuesta a los clientes, porque utilizan la mayoría de sus recursos en la producción.

4.1.2.2 Actualización del procedimiento.

Con la información obtenida se realizó la actualización del procedimiento para lo que se conto con la asesoría y revisión de un especialista en servicio al cliente y asistencia técnica. Se decidieron agregar definiciones importantes en el documento del procedimiento y agregar algunos anexos. La parte del cuerpo del documento que se encuentra en “negrilla” corresponde a los cambios realizados. Finalmente quedó de la siguiente manera:

PROPAL S.A.	PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE RECLAMOS DE CLIENTES EXTERNOS	No. 992160003 Fecha autorización: Agosto de 2003 Fecha Revisión: ABRIL 2011
Elaborada por: Especialista Servicio al Cliente y Asistencia Técnica	Revisada por: Gerente Servicio al Cliente y Asistencia Técnica	Aprobada por: Gerente Comercial

1. OBJETIVO

Establecer las responsabilidades y la secuencia de atención a los reclamos de producto no conforme detectados por los clientes directos, que permita una respuesta oportuna a los requerimientos del cliente.

2. ALCANCE

Aplica a todos los productos y clientes de PROPAL, y debe ser seguida por el personal del Área Comercial que tiene contacto directo con los clientes externos, lo mismo que el personal que preste apoyo y/o participe en el proceso de atención y solución del problema.

3. DEFINICIONES

Reclamo A Título Informativo (ATI): Aquel reclamo manifestado por el cliente, por un defecto de calidad que en principio no implica devolución dado que

no afecta negativamente el desempeño de su proceso de producción, y el cliente desea que se corrija en futuras entregas.

Reclamo Leve: Es un reclamo por falla de calidad debido a un defecto considerado evidente y que no requiere una consulta o verificación especial para su definición. Significa reconocimiento de material (hasta 1 ton) y no implica daño o interrupciones en el proceso de producción del cliente, pero sí genera reconocimiento financiero o nota crédito.

Reclamo Grave: Es un reclamo por falla de calidad debido a un defecto considerado evidente y que no requiere una consulta o verificación especial para su definición. Significa reconocimiento de material en más de 1 tonelada, que ha implicado daños o interrupciones en la operación normal del cliente o un mal desempeño del producto generando atrasos de suministro en su cliente final.

Reclamo Complejo: Este tipo de reclamos se presenta normalmente en la aplicación final del producto (Impresión, conversión, laminación, encuadernación, troquelado) y en el diagnóstico inicial de la falla no es posible atribuirlo a un defecto considerado evidente. Antes de solicitar soporte técnico al Especialista de Servicio al cliente y Asistencia Técnica para su definición clara, análisis y solución del problema, el Ejecutivo de Cuenta debe solicitar el visto bueno del Gerente de Unidad Estratégica de Negocio. En este caso no se elaborara nota crédito o se hará reposición del material, hasta tanto no se tenga un concepto técnico de Propal sobre la causa de la falla.

Pack: el pack consta de lo siguiente reclamo, STC, muestras, cartas del cliente, fotos, toda la información que envía el cliente para hacer el reclamo y que permite realizar la investigación.

4. PROCEDIMIENTO Y REGLAMENTACIÓN

Según el ANEXO 3, (Diagrama de Flujo de Atención de Reclamos – Optimision) se generan las siguientes responsabilidades

4.1 RESPONSABILIDADES DEL EJECUTIVO DE CUENTA

Una vez el cliente reporta mediante cualquier medio (carta, fax, e-mail, llamada telefónica, reunión, etc.) una falla de calidad de producto a cualquier funcionario de Propal S A, este funcionario debe dejar constancia de comunicación mediante correo electrónico del caso al Ejecutivo de Cuenta de PROPAL asignado a este cliente, quien deberá atender en primera instancia el caso en un plazo no mayor a un día hábil desde que se le notifica.

El Ejecutivo de Cuenta debe:

Visitar o mínimo comunicarse con el cliente para verificar el reclamo.

Analizar y decidir si el reclamo es atribuible a Propal. Si esta decisión excede sus conocimientos técnicos puede pedir asesoría a la Unidad de Gerencial Básica UGB SAC&AT y al Área de Tecnología de Procesos puede solicitar cualquier análisis y ensayos sobre las muestras conseguidas que considere convenientes.

Si no es atribuible a Propal responder al cliente por escrito por qué no lo es.

Si es atribuible a Propal debe aceptar el reclamo.

Entregar las evidencias del reclamo a la Asistente SAC&AT para diligenciar el formato único STC 992160003-001 (Anexo 1).

El ejecutivo de cuenta recibe el STC impreso con su respectivo consecutivo.

Para definir con mayor claridad el reclamo, debe seguir las guías de la Tabla 1, Anexo 2 “Guía para la clasificación preliminar del tipo de reclamo”. Además deberá asegurarse de que el cliente conozca los procedimientos relacionados con la toma y el manejo de las muestras físicas del reclamo.

El Sistema dejará el reclamo en ESTADO O (Open = abierto).

El Ejecutivo de Cuenta entregará a la Asistente SAC&AT el pack

En cualquier caso, entrega a la Asistente SAC&AT, el Pack.

Si el cliente requiere un plan de acción se realiza la solicitud en el formato único STC, Optivision.

Es responsabilidad del Ejecutivo de Cuenta, dar una respuesta a los reclamos en la forma como se haya acordado con el cliente de tal forma que esta comunicación refleje el plan de acción respectivo para la solución de la no conformidad detectada

4.2 RESPONSABILIDADES DE LA ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE Y ASISTENCIA TECNICA

Recibe el Pack

Elabora el formato Único STC y consigue las firmas necesarias.

Ingresa Optivision para generar el consecutivo.

Entrega Aseguramiento de Calidad el pack y el STC diligenciado.

Entrega a contabilidad el consecutivo de todas las notas créditos / débitos generadas por el Área Comercial.

4.3 RESPONSABILIDADES DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Recibe y evalúa el Pack.

Decide si esta información clarifica la existencia del reclamo.

Una vez reciba de la Asistente de SAC&AT formato Único diligenciado STC se envía a las áreas generadoras de la no conformidad de calidad.

El área responsable genera un plan de acción y se lo envía ASEGURAMIENTO DE CALIDAD que realiza un ajuste en la redacción para una comprensión menos técnica al cliente y se lo envía al ejecutivo de cuenta para dar respuesta al cliente.

4.4 RESPONSABILIDADES DEL ESPECIALISTA SERVICIO AL CLIENTE Y ASISTENCIA TÉCNICA AL CLIENTE – SAC&AT

En los casos de Reclamos Complejos, el Especialista de servicio al cliente y asistencia Técnica, coordina con las áreas de Propal, Cliente, Proveedores y Servicios externos (Laboratorios, Impresores, etc.) las pruebas necesarias para identificar las causas de la falla del producto

Valida la existencia del reclamo y define cual es el defecto con el que debe ser ingresado en el sistema.

Una vez realizado este análisis, el Especialista SAC&AT, entregará toda la documentación del caso al Equipo de Mejoramiento de la Fase productiva involucrada.

Todos los documentos correspondientes al reclamo, se entregarán al Líder del Equipo de Mejoramiento de la Fase Productiva involucrada, para que sean archivados. Será responsabilidad del Líder del Equipo de Mejoramiento de la fase productiva mostrar en las reuniones del equipo los reclamos presentados por los clientes.

4.5 RESPONSABILIDADES DEL NEGOCIO GENERADOR DE LA FALLA

Elabora Plan de Acción y corrige y actualiza los Planes ya existentes y lo entrega a Aseguramiento de Calidad para que los evalúe y los envía al ejecutivo de

cuenta. **El plan de acción debe ser elaborado en el Formato Propal No. 991420005 “Elaboración de planes de acción con el formato 5W2H”**

4.6 RESPONSABILIDADES DE DESPACHOS

El operador control de inventarios de despachos recibe el formato único STC con su respectivo consecutivo y, coordina la a recogida del material donde el cliente, lo ubica según el destino descrito en el STC, elabora la documentación según el procedimiento operacional estándar No .992150021 “Recibo de devoluciones y lo envía al ejecutivo de cuenta.

5. REFERENCIAS/ REGISTROS /FORMATOS

Formato Propal 992150021 “Procedimiento operacional Estándar Recibo de devolución”

Formato Propal No. 991420005 “Elaboración de planes de acción con el formato 5W2H”

Formato 992160003-001 FORMATO ÚNICO STC

ANEXOS

Anexo 1, Formato 992160003-001 FORMATO ÚNICO STC

Anexo 2, Tabla 1 “Guía para la clasificación preliminar del tipo de reclamo”

Anexo 3, Formato Propal No. 991420005 “Elaboración de planes de acción con el formato 5W2H”

Anexo 4, Diagrama de Flujo para la Atención de Reclamos

ANEXO 2

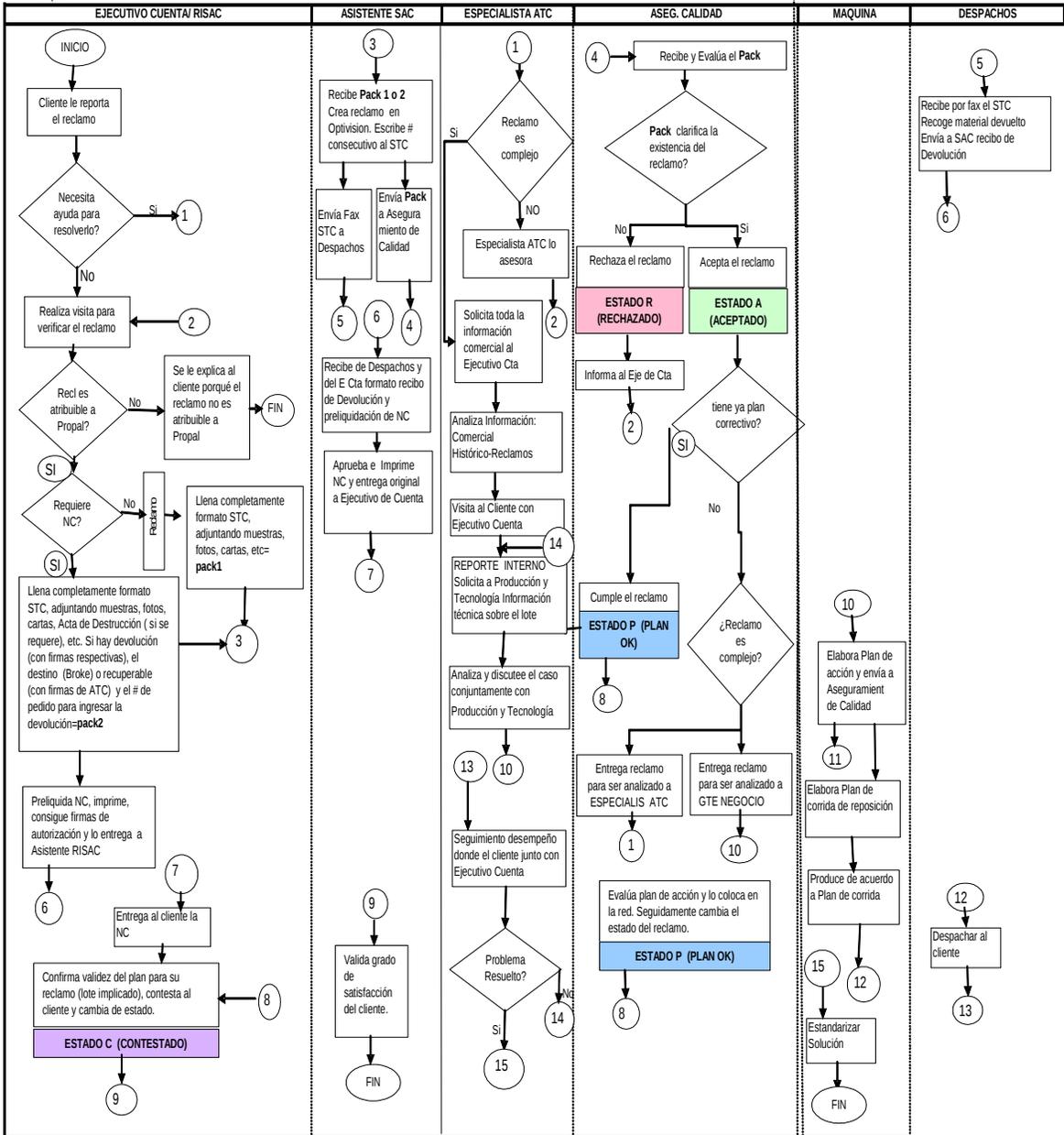
Guía para la clasificación preliminar del tipo de reclamo

Clasificación del reclamo por Propal
<u>ATI</u> (No reconocimiento financiero)
<u>LEVE</u> (Evidente Hasta 1 ton, reconocimiento financiero)
<u>GRAVE</u> (Evidente Más de 1 ton, reconocimiento financiero)
<u>COMPLEJO</u> (No es Obvio - Requiere investigación)
Clasificación del reclamo por parte del cliente (Nivel de impacto)
OBSERVACIÓN LEVE GRAVE MUY GRAVE
Clasificación por el cliente de la Urgencia de la reposición
URGENTE REPOSICIÓN (no puede esperar próxima corrida según Programa Mensual de Producción)
REPOSICIÓN NORMAL (puede esperar la próxima fabricación según Plan Básico de Producción).
NO NECESITA REPOSICIÓN

ANEXO 4

FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN DE RECLAMOS - OPTIVISION

Version Sep 06



4.2 MEDICIÓN DE TIEMPOS DEL PROCEDIMIENTO

Para la medición de tiempos del procedimiento se tomaron los reclamos hechos por los clientes durante cuatro semanas consecutivas del mes de mayo, con el fin de facilitar la medición, se dividió el procedimiento en las etapas en las cuales el

reclamo pasa de un empleado a otro, para conocer cuanto tiempo se está demorando en promedio cada uno de ellos para realizar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades en la atención de reclamos.

Con la ayuda de los participantes en el procedimiento, se les solicitó que registraran en la copia del formato STC la fecha en la que recibían el reclamo. Posteriormente y con el fin de registrar la información consignada en el los STC, se diseñó un cuadro en el cual se ponía el número de reclamo seguido de las etapas en las que el reclamo pasaba de un empleado a otro y una columna donde se contaban los días que habían pasado desde que recibió el reclamo hasta que se entregó a la siguiente persona y se dio respuesta al cliente. Los reclamos que requieren plan de acción como respuesta al cliente tienen unas etapas adicionales que fueron marcadas en color rojo.

Los días sábados y domingos que no se trabaja en el área comercial, no fueron tenidos en cuenta para ser contados en cada una de las etapas porque no son días hábiles.

A continuación se muestra lo que significa cada uno de los campos incluidos en el cuadro diseñado para la medición de tiempos: Las filas vacías corresponden a días en los que no se ingresaron reclamos por eso solamente se incluyó la fecha.

Tabla 4. Significado de los campos utilizados para la medición de tiempos

ITEM	SIGNIFICADO
Nro. Reclamo	Número que asigna el sistema al reclamo
Fecha reclamo	Fecha en la que el cliente hace el reclamo
Validación del reclamo	Fecha en la que el especialista verifica el reclamo y define el tipo
Fecha reclamo- validación	Tiempo transcurrido entre la fecha de reclamo y validación
Ingreso en el Sistema	Fecha en la que el reclamo fue ingresado en el sistema
Validación-ingreso	Tiempo transcurrido entre la validación del reclamo y el ingreso en el sistema
Presentación a aseguramiento	Fecha en la que se entrega el pack a aseguramiento de la calidad por parte de de la asistente SAC&AT
Ingreso-presentación aseguramiento	Tiempo transcurrido entre la fecha de ingreso en el sistema y la presentación a aseguramiento
Presentación al área responsable	Fecha en la aseguramiento entrega el reclamo al área generadora del mismo

Aseguramiento-Área responsable	Tiempo transcurrido durante el la validación del reclamo por parte de aseguramiento hasta la entrega del reclamo al área generadora
Requiere plan de acción	Si el reclamo requiere plan de acción se marca con SI sino se marca NO
Entrega plan de acción	Fecha en la que área responsable del reclamo entrega el plan de acción a aseguramiento de la calidad
Área responsable-aseguramiento	tiempo que demora el área responsable en entregar el plan de acción a aseguramiento de la calidad para si revisión
Entrega plan de acción Ejecutivo cta.	Fecha en la que aseguramiento entrega el plan de acción al ejecutivo de cuenta
Aseguramiento- eje cta.	Tiempo que toma a aseguramiento de la calidad revisar y enviar el plan de acción al ejecutivo de cuenta para dar respuesta al cliente
Rta al ejecutivo de cta.	Fecha en la que se da respuesta por parte del área responsable del reclamo al ejecutivo de cuenta
Área responsable- eje cta.	Tiempo en el que el área responsable del reclamo da respuesta al ejecutivo de cuenta
Respuesta al cliente	Fecha en la que se da respuesta al cliente por el reclamo
Eje cta.-cliente	Tiempo que transcurre desde que el ejecutivo de cuenta recibe la respuesta y la transmite al cliente
TIEMPO TOTAL FECHA RECLAMO-RTA	Cantidad total de días desde que el cliente hace el reclamo hasta que se le da respuesta

Fuente: El Autor

4.2.1 Cuadro de medición de tiempos

NR O REC LA MO	FEC HA REC LAM O	Validación del reclamo	Fec ha recl am o- vali dación	Ingr eso en el Siste ma	Vali dación- ingr eso	Prese ntación a asegu ramie nto de la calidad	Ingres o- prese ntación asegu ramie nto	Prese ntación al área responsa ble	Asegu ramie nto- Área responsa ble	Re quiere plan de acción	Entre ga plan de acción a asegu ramie nto	Área responsa ble- asegu ramie nto	Entr ega plan de acción Ejec utivo o cta.	Asegu ramie nto- eje cta.	Rta al ejec utivo o de cta.	Área responsa ble- eje cta.	Resp uesta al cliente	Ej ect a- cli ente	TIE MPO TOT AL FEC HA REC LAM O- RTA
372 1	02/0 5/20 11	03/0 5/20 11	1	03/0 5/20 11	0	06/05 /2011	3	10/0 5/20 11	2	NO					12/0 5/20 11	2	12/0 5/20 11	0	8
372 2	02/0 5/20 11	03/0 5/20 11	1	03/0 5/20 11	0	06/05 /2011	3	10/0 5/20 11	2	NO					12/0 5/20 11	2	13/0 5/20 11	1	9
372 3	02/0 5/20 11	03/0 5/20 11	1	03/0 5/20 11	0	06/05 /2011	3	10/0 5/20 11	2	SI	16/05 /2011	4	17/0 5/20 11	1	17/0 5/20 11		17/0 5/20 11	0	11
372 4	03/0 5/20 11	05/0 5/20 11	2	05/0 5/20 11	0	06/05 /2011	1	10/0 5/20 11	2	SI	16/05 /2011	4	17/0 5/20 11	1	17/0 5/20 11		17/0 5/20 11	0	10
372 5	04/0 5/20 11	05/0 5/20 11	1	05/0 5/20 11	0	06/05 /2011	1	10/0 5/20 11	2	NO					13/0 5/20 11	3	16/0 5/20 11	1	8
372 6	04/0 5/20 11	06/0 5/20 11	2	06/0 5/20 11	0	06/05 /2011	0	10/0 5/20 11	2	NO					12/0 5/20 11	2	16/0 5/20 11	1	7
372	04/0	05/0	1	05/0	0	06/05	1	10/0	2	NO					13/0	3	13/0	0	7

7	5/20 11	5/20 11		5/20 11		/2011		5/20 11						5/20 11		5/20 11			
372 8	04/0 5/20 11	05/0 5/20 11	1	05/0 5/20 11	0	06/05 /2011	1	10/0 5/20 11	2	NO				13/0 5/20 11	3	13/0 5/20 11	0	7	
372 9	05/0 5/20 11	06/0 5/20 11	1	06/0 5/20 11	0	13/05 /2011	5	20/0 5/20 11	5	NO				24/0 5/20 11	2	25/0 5/20 11	1	14	
373 0	05/0 5/20 11	06/0 5/20 11	1	06/0 5/20 11	0	13/05 /2011	5	20/0 5/20 11	5	NO				25/0 5/20 11	3	25/0 5/20 11	0	14	
373 1	05/0 5/20 11	06/0 5/20 11	1	06/0 5/20 11	0	13/05 /2011	5	20/0 5/20 11	5	NO				25/0 5/20 11	3	25/0 5/20 11	0	14	
373 3	05/0 5/20 11	06/0 5/20 11	1	06/0 5/20 11	0	13/05 /2011	5	20/0 5/20 11	5	SI	24/05 /2011	2	26/0 5/20 11	2	27/0 5/20 11		27/0 6/20 11	0	15
373 4	05/0 5/20 11	06/0 5/20 11	1	06/0 5/20 11	0	13/05 /2011	5	20/0 5/20 11	5	SI	24/05 /2011	2	26/0 5/20 11	2	27/0 5/20 11		27/0 5/20 11	0	15
373 5	06/0 5/20 11	06/0 5/20 11	0	06/0 5/20 11	0	13/05 /2011	5	20/0 5/20 11	5	NO				23/0 5/20 11	1	26/0 5/20 11	3	14	
373 6	06/0 5/20 11	06/0 5/20 11	0	06/0 5/20 11	0	13/05 /2011	5	20/0 5/20 11	5	NO				24/0 5/20 11	2	25/0 5/20 11	1	13	
373 7	06/0 5/20 11	06/0 5/20 11	0	06/0 5/20 11	0	13/05 /2011	5	20/0 5/20 11	5	NO				24/0 5/20 11	2	25/0 5/20 11	1	13	
373 8	06/0 5/20 11	06/0 5/20 11	0	06/0 5/20 11	0	13/05 /2011	5	20/0 5/20 11	5	NO				23/0 5/20 11	1	25/0 5/20 11	2	13	
373 9	06/0 5/20	06/0 5/20	0	06/0 5/20	0	13/05 /2011	5	20/0 5/20	5	NO				24/0 5/20	2	24/0 5/20	0	12	

	11	11		11				11						11		11			
374 0	06/0 5/20 11	06/0 5/20 11	0	06/0 5/20 11	0	13/05 /2011	5	20/0 5/20 11	5	SI	25/05 /2011	3	26/0 5/20 11	1	23/0 5/20 11		23/0 5/20 11	0	14
374 1	09/0 5/20 11	10/0 6/20 11	1	10/0 6/20 11	0	13/05 /2011	3	20/0 5/20 11	5	NO					25/0 4/20 11	3	25/0 5/20 11	0	12
374 2	09/0 5/20 11	10/0 6/20 11	1	10/0 6/20 11	0	13/05 /2011	3	20/0 5/20 11	5	NO					25/0 4/20 11	3	25/0 5/20 11	0	12
	10/0 5/20 11																		
374 3	11/0 5/20 11	12/0 5/20 11	1	12/0 5/20 11	0	13/05 /2011	1	20/0 5/20 11	5	SI	26/05 /2011	4	27/0 5/20 11	1	23/0 5/20 11		23/0 5/20 11	0	12
374 4	11/0 5/20 11	11/0 5/20 11	0	11/0 5/20 11	0	13/05 /2011	2	20/0 5/20 11	5	NO					24/0 5/20 11	2	24/0 5/20 11	0	9
374 5	11/0 5/20 11	11/0 5/20 11	0	11/0 5/20 11	0	13/05 /2011	2	20/0 5/20 11	5	NO					23/0 5/20 11	1	24/0 5/20 11	1	9
374 6	11/0 5/20 11	11/0 5/20 11	0	11/0 5/20 11	0	13/05 /2011	2	20/0 5/20 11	5	NO					23/0 5/20 11	1	24/0 5/20 11	1	9
374 7	11/0 5/20 11	13/0 5/20 11	2	13/0 5/20 11	0	13/05 /2011	0	20/0 5/20 11	5	NO					23/0 5/20 11	1	23/0 5/20 11	0	8
374 8	11/0 5/20 11	11/0 5/20 11	0	11/0 5/20 11	0	13/05 /2011	2	20/0 5/20 11	5	NO					23/0 5/20 11	1	23/0 5/20 11	0	8
374 9	11/0 5/20 11	11/0 5/20 11	0	11/0 5/20 11	0	13/05 /2011	2	20/0 5/20 11	5	NO					24/0 5/20 11	2	24/0 5/20 11	1	10

3750	12/05/2011	16/05/2011	2	16/05/2011	0	20/05/2011	4	20/05/2011	0	NO					24/05/2011	2	24/05/2011	0	8
3751	12/05/2011	13/05/2011	1	13/05/2011	0	13/05/2011	0	20/05/2011	5	NO					25/05/2011	3	25/05/2011	0	9
3752	12/05/2011	12/05/2011	0	12/05/2011	0	13/05/2011	1	20/05/2011	5	SI	27/05/2011	5	31/05/2011	2	24/05/2011		25/05/2011	1	14
3753	13/05/2011	17/05/2011	2	17/05/2011	0	20/05/2011	3	26/05/2011	4	NO					31/05/2011	3	31/05/2011	0	12
3754	13/05/2011	18/05/2011	3	18/05/2011	0	20/05/2011	2	26/05/2011	4	NO					31/05/2011	3	31/05/2011	0	12
3755	13/05/2011	18/05/2011	3	18/05/2011	0	20/05/2011	2	26/05/2011	4	NO					01/06/2011	4	02/06/2011	1	14
3756	16/05/2011	19/05/2011	3	19/05/2011	0	20/05/2011	1	26/05/2011	4	NO					31/05/2011	3	31/05/2011	0	11
3757	16/05/2011	16/05/2011	0	16/05/2011	0	20/05/2011	4	26/05/2011	4	SI	30/05/2011	2	02/06/2011	2	02/06/2011		02/06/2011	0	12
3758	17/05/2011	17/05/2011	0	17/05/2011	0	20/05/2011	3	26/05/2011	4						30/06/2011	2	30/05/2011	0	9
3759	18/05/2011	20/05/2011	2	20/05/2011	0	20/05/2011	0	26/05/2011	4	NO					03/06/2011	6	03/06/2011	0	12
3760	18/05/2011	24/05/2011	4	24/05/2011	0	27/05/2011	3	03/06/2011	5	NO					08/06/2011	3	11/06/2011	1	16
376	18/05/2011	25/05/2011	5	25/05/2011	0	27/05/2011	2	03/06/2011	5	NO					08/06/2011	3	08/06/2011		15

1	5/20 11	5/20 11		5/20 11		/2011		6/20 11						6/20 11		6/20 11		
	19/0 5/20 11																	
376 2	20/0 5/20 11	20/0 5/20 11	0	20/0 5/20 11	0	20/05 /2011	0	26/0 5/20 11	4	NO				01/0 6/20 11	4	01/0 6/20 11	0	8
376 3	20/0 5/20 11	20/0 5/20 11	0	20/0 5/20 11	0	20/05 /2011	0	26/0 5/20 11	4	NO				30/0 6/20 11	2	30/0 5/20 11	0	6
376 4	20/0 5/20 11	20/0 5/20 11	0	20/0 5/20 11	0	20/05 /2011	0	26/0 5/20 11	4	NO				01/0 6/20 11	4	01/0 6/20 11	0	8
376 5	20/0 5/20 11	20/0 5/20 11	0	20/0 5/20 11	0	20/05 /2011	0	26/0 5/20 11	4	NO				01/0 6/20 11	4	01/0 6/20 11	0	8
376 6	23/0 5/20 11	23/0 5/20 11	0	23/0 5/20 11	0	27/05 /2011	4	03/0 6/20 11	5	NO				07/0 6/20 11	2	08/0 6/20 11	1	12
376 7	23/0 5/20 11	23/0 5/20 11	0	23/0 5/20 11	0	27/05 /2011	4	03/0 6/20 11	5	SI	08/06 /2011	3	10/0 6/20 11	2	08/0 6/20 11	08/0 6/20 11	0	14
376 8	23/0 5/20 11	27/0 5/20 11	4	27/0 5/20 11	0	27/05 /2011	0	03/0 6/20 11	5	NO				08/0 6/20 11	3	08/0 6/20 11	0	12
	24/0 5/20 11																	
376 9	25/0 5/20 11	25/0 5/20 11	0	25/0 5/20 11	0	27/05 /2011	2	03/0 6/20 11	5	SI	07/06 /2011	2	08/0 6/20 11	1	11/0 6/20 11	11/0 6/20 11	0	10
377 0	25/0 5/20	25/0 5/20	0	25/0 5/20	0	27/05 /2011	2	03/0 6/20	5	NO				08/6 020	3	08/0 6/20	0	10

	11	11		11				11						11		11		
373	26/0	26/0		26/0				03/0		SI	07/06		08/0		07/0		07/0	
1	5/20	5/20	0	5/20	0	27/05	1	6/20	5		/2011	2	6/20	1	6/20		6/20	0
	11	11		11				11					11		11		11	9
377	26/0	26/0		26/0				03/0		NO					11/0		11/0	
2	5/20	5/20	0	5/20	0	27/05	1	6/20	5		/2011			11	5	6/20		11/0
	11	11		11				11						11		11	0	11
377	26/0	31/0		31/0				08/0		NO					11/0		11/0	
3	5/20	5/20	3	5/20	0	03/06	3	6/20	5		/2011			11	2	6/20		11/0
	11	11		11				11						11		11	0	13
377	27/0	27/0		27/0				08/0							11/0		12/0	
4	6/20	5/20	0	5/20	0	03/06	5	6/20	3	NO	/2011			11	2	6/20	1	11/0
	11	11		11				11						11		11		11
377	27/0	02/0		02/0				08/0							14/0		14/0	
5	6/20	6/20	4	6/20	0	03/06	1	6/20	3	NO	/2011			11	4	6/20	0	14/0
	11	11		11				11						11		11		12

4.2.2 Conclusiones de la medición de tiempos de las etapas del procedimiento de atención de reclamos

4.2.2.1 Tiempos promedio en la atención de reclamos

Para una mejor comprensión de los datos obtenidos se obtuvieron los tiempos promedio en la atención de reclamos. Primero del total del procedimiento y después de las etapas descritas anteriormente en la tabla: Significado de los campos utilizados para la medición de tiempos. Los resultados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5. Tiempos promedio del procedimiento

Etapas Medida	Tiempo (Días)
Tiempo promedio para dar respuesta a un cliente desde que hace el reclamo hasta que se le da respuesta	11
Tiempo promedio para dar respuesta a un cliente desde que hace el reclamo hasta que se le da respuesta cuando se requiere plan de acción	12
Tiempo promedio para dar respuesta a un cliente desde que hace el reclamo hasta que se le da respuesta cuando no se requiere plan de acción	11
Tiempo promedio para validar un reclamo	1
Tiempo promedio ingresar el reclamo en el sistema	0
Tiempo promedio para la presentación del reclamo a aseguramiento de la calidad	2
Tiempo promedio para la presentación del reclamo al área responsable	4
Tiempo promedio para la respuesta por parte del área responsable al ejecutivo de cuenta cuando no requiere plan de acción	3
Tiempo promedio para la respuesta del área responsable a aseguramiento cuando se requiere plan de acción	3
Tiempo promedio para entrega del plan de acción al ejecutivo de cuenta por parte de aseguramiento	1

Tiempo promedio para la respuesta del ejecutivo de cuenta al cliente después de haber recibido la Rta de aseguramiento o el área responsable	0
--	---

Fuente: El autor

En estos momento la empresa se está demorando en promedio 11 días en dar respuesta a un reclamo, si el cliente solicita un plan de acción el tiempo de respuesta se incrementa en promedio un día mas es decir 12 días.

4.2.2.2 identificaciones de etapas “cuellos de botella” y sus causas

La medición de tiempos permitió identificar cuales etapas estaban tomando una mayor cantidad de tiempo, con la ayuda de los empleados involucrados en estas etapas, se identificaron las causas para que se gaste una mayor cantidad de tiempo en ellas.

Tabla 6. Etapas y causas

Etapas	Identificación de causas que impiden que se realicen más rápido
Tiempo promedio para la presentación del reclamo a aseguramiento de la calidad	La presentación de los reclamos a aseguramiento de la calidad se está haciendo solamente los días viernes.
Tiempo promedio para la presentación del reclamo al área responsable	La presentación de los reclamos a las áreas de de operaciones responsables de los reclamos solo se hace un día a la semana que no se encuentra definido
Tiempo promedio para la respuesta por parte del área responsable al ejecutivo de cuenta cuando no requiere plan de acción	La prioridad del área de operaciones es producir por lo que dedica los recursos principalmente a esta función. El área de operaciones no tiene definidos responsables para dar respuesta a los reclamos de los clientes.
Tiempo promedio para la respuesta del área responsable a aseguramiento cuando se requiere plan de acción	La mayoría de las veces se crean los planes de acción a tiempo pero no son enviados rápidamente a aseguramiento de la calidad. Porque no existe un mecanismo que permita enviar a aseguramiento los planes de acción inmediatamente son formulados.

Fuente: El autor

4.3 HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS UTILIZADAS PARA EL DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO

4.3.1 Encuesta a clientes

Selección de clientes a encuestar

El área comercial realiza una encuesta trimestral de satisfacción al cliente, por lo tanto y sabiendo que se estaba realizando el mejoramiento del procedimiento se decidió incluir en el cuestionario dos preguntas relacionadas directamente con la atención de reclamos. Dicha encuesta fue realizada por los ejecutivos de cuenta que atienden a los clientes seleccionados para la encuesta.

La selección de los clientes a encuestar fue hecha de acuerdo a las toneladas de papel que compraron en el último trimestre del año 2011 (Abril, Mayo, Junio) utilizando la metodología del principio de Pareto o 80-20, de acuerdo a la participación porcentual en el total de las ventas de la empresa.

Después de encontrar la participación de los clientes en el total las ventas, se organizaron de mayor a menor sumando el cliente de mayor participación con el siguiente y así sucesivamente para hallar el acumulado porcentual, hasta sumar el 80% de las ventas totales, hasta este valor fueron seleccionados los clientes a encuestar. (Ver Anexo B)

En total se seleccionaron 31 clientes a encuestar distribuidos de la siguiente forma

Tabla 7. Clientes a encuestar por UEN

UEN	No. Clientes a encuestar
UEN Conversión	10
UEN Distribución	9
UEN Impresión	12
Total	31

Fuente: El autor

Contenido de la Encuesta

La encuesta se contestaba en una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 5 significa excelente y 1 muy malo, en caso que la respuesta fuera menor que 4, se le preguntó al encuestado el porque de la respuesta y se tomó nota de la misma.

Las preguntas que se le realizaron a los encuestados fueron 2:

¿Cómo califica Ud. el tiempo de solución del reclamo? es decir el tiempo que transcurrió desde que Ud. presentó el reclamo hasta que desde su punto de vista se cerró el mismo.

¿Cómo califica Ud. el proceso de atención y solución de reclamos? en el periodo evaluado, en cuanto a la efectividad en la solución del mismo, es decir que no se le repita.

Para una mejor comprensión las respuestas de las encuestas fueron resumidas en la siguiente tabla:

Respuestas de los clientes encuestados

Tabla 8. Resumen de respuestas a la encuesta

UEN	NOMBRE CLIENTE	FACTOR	OBSERVACION	TOTAL
CONVERTING	ARCLAD S.A	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	Las acciones correctivas no se envían, o no se envían a tiempo y a demás no son efectivas.	4,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	Los planes de acción no son efectivos, no les llenan las expectativas.	1,00
	ASSENDA C	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		4,50
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		4,00
	AVERY	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		5,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		4,00
	BICO INTERNACIONAL	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		4,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	Reciben buena atención del Ing. francisco Gonzales y del gerente y ejecutivo de uen más no solucionas los reclamos detenidamente y se presentan nuevamente.	2,00

	DISPAPELES	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	No se sienten tan satisfechos con las respuestas tan tardías a los reclamos presentados ni a la forma como no se cierran los reclamos.	3,00
	FABRIFOLDER	6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		5,00
		5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		5,00
	IMPRESOS INDUSTRIALES	6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		5,00
		5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		5,00
	INDUPAC	6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		5,00
		5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		4,00
	PAPELERIA LIZ	6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		4,00
		5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		5,00
Total CONVERTING				4,14
DISTRIBUCION	ASHE S.A	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		4,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		4,80
	ASSENDA D	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	Minimizar el tiempo de cierre	3,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		5,00
	CENTRAL PAPELERA	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	Demora en el tiempo de respuesta.	3,50
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	Defectos de calidad repetitivos.	3,50
	COOCCIDENTE	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	Demora en solución de reclamo. El tiempo de solución es de 5 días (ideal) falta respuesta técnica del reclamo de calidad. Nunca llega.	4,00

		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	Talladora, corruga, arruga, empalme, ondulación. Esta cualidad de defecto se repite.	3,00
	DISPAPELES	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		3,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		3,00
	PROPANDINA COLOMBIA	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	Esperan que Propal prevean estos reclamos para que no se sigan presentando.	3,00
	PROPANDINA ECUADOR	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	Demasiado tiempo para la resolución de reclamos	1,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	Reclamos repetitivos, por los mismos defectos de papel	2,00
	SCHROTH	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		5,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		5,00
	SUPAPEL	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	Mayor agilidad en la respuesta de los reclamos (una semana máximo)	3,00
Total DISTRIBUCION				3,49
IMPRESIÓN	BUENA SEMILLA	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		5,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		5,00
	CARGRAPHICS	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	El tiempo de la solución del reclamo es oportuna	5,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	La efectividad en la solución del reclamo, es repetitivo. No se le hace el análisis	2,00

			necesario para que haya efectividad.	
	CARPAK	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		4,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	Se repite más de una vez en el año.	3,00
	DVINNI S.A	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		4,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		4,00
	EDITORIAL LIBROS Y LIBROS	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	Lento a partir de la fecha de entrega de las muestras e informe de la no conformidad. Se debe acompañar una carta o plan de acción que explique cual fue la causa del problema reportado y su alternativa de solución.	4,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	no es satisfactoria	4,00
	GEMINIS	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	el tiempo de solución no es siempre el mismo	2,00
		6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	se presentan a menudo los mismos problemas	2,00
	GLORIA	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		4,00
			6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	Después de solucionado el problema se volvió a repetir 2 veces en el ultimo trimestre.
GRUPO OP	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO		5,00	
	6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS		5,00	

PANAMERICANA	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	Solución de reclamo esta entre los 6 y 10 días.	1,00
	6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	Los reclamos se hacen por los mismos defectos	1,00
PRINTER	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	La respuesta se demora cerca de 15 días, que es mucho tiempo	3,50
	6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	Esto es lo que no han visto, que sean efectivos.	1,50
QUEBECOR PERU	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	Como no son montos grandes, facilita que se puedan atender rápidamente.	4,00
	6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	Verificar el procedimiento de las acciones correctivas. Hay mucho movimiento cuando hay una queja, correos, llamadas, pero después algo queda suelto y se repiten problemas.	4,00
WORLD COLOR	5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	demasiado tiempo para solucionar el reclamo	1,00
	6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	parece que los planes de acción que envían no los aplicaran	1,00
Total IMPRESIÓN			3,25

Fuente: El autor

Conclusiones de los resultados de las encuestas

De los resultados generales de las encuestas se obtuvieron las siguientes calificaciones divididas por ítem preguntado y por unidad estratégica de negocio.

Tabla 9. Resumen resultados

	Conversión	Distribución	Impresión	Total
5. TIEMPO SOLUCION RECLAMO	4,31	3,36	3,75	3,82
6. EFECTIVIDAD EN SOLUCIONES DE RECLAMOS	3,75	3,59	3,15	3,47

Fuente: El autor

Estos resultados fueron de vital importancia para conocer la percepción que tienen los clientes de la atención de reclamos en Propal, y poder tenerlas en cuenta en el momento de realizar mejoras al procedimiento que de verdad sean percibidas por el cliente que es lo más importante.

4.3.2 Benchmarking

Para realizar el benchmarking en atención de reclamos se eligieron 6 empresas de todo tipo, para lo cual se leyó y estudió el procedimiento que cada una de ellas tiene para atender reclamos de clientes externos, con el fin de encontrar ideas, herramientas y actividades que se pudieran aplicar en Propal. Las empresas estudiadas fueron:

- Ecopetrol
- Alcaldía mayor de Bogotá
- Industria de licores del Valle
- Pacifico seguros
- Universidad Tecnológica de Pereira
- Pacific Cel

Después de realizar el estudio se decidió agrupar por temas las conclusiones, aspectos comunes e importantes que utilizan otras empresas en la atención de reclamos que se pueden adaptar al procedimiento de Propal.

Información

- Asegurar el cliente conozca como acceder al proceso.
- Hay información de cómo, cuando, donde y a quien se debe presentar el reclamo. Información pública y conocida por el cliente.
- Confirman al cliente la recepción del reclamo.
- Tienen una serie de requerimientos o documentos necesarios para poder iniciar la atención del reclamo. Esta información es pública y conocida por los clientes.

Tiempos

- Dependiendo del tipo de reclamo efectuado (generalmente las empresas consultadas cuentan con una clasificación de reclamos) se establece un tiempo de respuesta.
- Se inicia a contar el tiempo de atención desde el momento en que se adjuntan todas las evidencias y documentos que permitan iniciar la investigación del reclamo.
- Se tiene claramente definido cual es el tiempo de vigencia con el que cuenta el cliente para presentar un reclamo.
- Existe un límite de Tiempo establecido para adjuntar toda la información necesaria para atender el reclamo.

Responsabilidades

- Cuentan con un responsable o área responsable de la atención de reclamos, en su defecto en el momento de atender el reclamo se asigna un responsable dependiendo del tipo de reclamo.
- Cuando en los procedimientos de atención de reclamos se ven involucradas varias áreas de la empresa, existe un grupo o comité de atención de reclamos.

4.3.3 Lluvia de ideas

Para obtener ideas de mejoramiento, también se realizó una lluvia de ideas con los empleados de las áreas involucradas en el procedimiento, primero se explicó que el objetivo de la actividad era encontrar ideas que permitieran mejorar el procedimiento de atención de reclamos, posteriormente se hizo una presentación del procedimiento actual, para que conocieran mejor el tema, y después se les pedía que en orden y de forma oral expresaran las ideas que cada uno de ellos tenía las cuales eran consignadas en un tablero a la vista de todos.

Para hacer más efectiva la lluvia de ideas, se definieron y comunicaron a los participantes las reglas dentro de las cuales se realizaría la actividad

1. Todos deben expresarse
2. Todas las ideas son buenas
3. No interrumpir, permitir que los demás se expresen libremente
4. No se permite la crítica ni juicios a ninguna de las ideas
5. Se mejorar o complementar las ideas de otra persona

Las principales ideas fueron las siguientes

Tabla 10. Lluvia de Ideas

QUIÉN	IDEAS
Ejecutivo de Cuenta	Tener Claro cuando arranca el PUNTO CERO del Reclamo
Ejecutivo de Cuenta	Es necesario afinar el proceso desde el Cliente, ponerse de acuerdo con él desde cuando empieza, para que conjuntamente con el Cliente quede claro que necesitamos para que fluya rápido - Afinamiento - Reglas de Juego con el Cliente - Cual es la logística y Proceso para el flujo del reclamo
Pasante	Estandarización del proceso, legislado, con responsabilidades, Retroalimentación al Cliente para la clasificación de los defectos, que todos sepan de que defectos se está hablando para agilizar el proceso
Ejecutivo de Cuenta	Que la legislación sea discutida y acordada
Asistente en Servicio al cliente y Asistencia Técnica (SAC&AT)	Es necesario pedir al cliente la información, evidencias y muestras necesarias para poder darle un mejor trámite interno al reclamo.
Especialista en Servicio al cliente y Asistencia Técnica (SAC&AT)	Revisar el tratamiento interno que se le da al reclamo. Cuando es mi punto de origen y cuando es mi punto de cierre - realmente tener claro el procedimiento interno, tener claro quien tiene que hacer que, tener claro roles - responsabilidades y tiempos en cada etapa.
Gerente SAC&AT	Hoja de Vida del Reclamo (Que, Quien le hizo, Cuanto Tiempo se Tardó, Que Transformación)

Pasante	Hay que crear indicadores que permitan evaluar constantemente y en tiempo real la administración de reclamos.
Asistente en Servicio al cliente y Asistencia Técnica (SAC&AT)	Quisiera que para atender un reclamo por calidad no se distinguiera por áreas, es un problema de todos, pero no es de nadie, un pedacito lo hace ATC, un pedacito Aseguramiento, un Pedacito Producción, y al final nadie es responsable
Pasante	Ver la efectividad de los Planes de Acción o ver realmente cuando se debe realizar un plan de acción y hacerle un verdadero seguimiento, no hacer un plan de acción sólo para salir del paso, sino que de v sirva como mejora
Pasante	Que haya una persona o encargado que sea responsable de seguirle la pista - alguien que se responsabilice de toda la vida del reclamo
Ejecutivo de Cuenta	Hace falta definir claramente cual debe ser el rol de los ejecutivos de cuenta en el proceso, (la atención de reclamos actualmente ocupa gran parte de su tiempo)
Gerente SAC&AT	Asegurar el despliegue de información de reclamos a todas las áreas involucradas en la atención de reclamos
Asistente en Servicio al cliente y Asistencia Técnica (SAC&AT)	Hace falta capacitación y acuerdos internos (con las otras áreas involucradas en la atención de reclamos)

Fuente: El autor

4.4 ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO

El análisis del procedimiento consiste en realizar un registro, análisis y crítica constante de la forma como se hacen las cosas, para hacer los procedimientos mas eficientes, con miras a lograra este fin, se utilizó la técnica 5W+2H, que nos permite por medio de una serie de preguntas; ¿What?/Que; ¿Why?/Por qué; ¿where/Dónde; ¿Who?/ Quién; ¿When?/Cuándo; ¿How?/Cómo y ¿How Many?/Cuántos; ayuda a evitar confusiones y perdida de recursos.

Esta técnica se aplicó para el procedimiento de atención de reclamos teniendo en cuenta cada una de las etapas por las que pasa un reclamo antes de dar respuesta al cliente, es decir cuando el reclamo pasa de un empleado a otro.

En el momento de aplicar esta técnica se tuvo en cuenta toda la información obtenida con las herramientas utilizadas y nombradas anteriormente como insumo tanto para el diagnóstico como para plantear alternativas de mejoramiento. El análisis de las etapas fue desarrollado a través de un formulario como se presenta en la siguiente tabla

Tabla 11. Formulario para el análisis de las etapas

	DIAGNÓSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
¿QUÉ? (WHAT)		
¿POR QUÉ? (WHY)		
¿DÓNDE? (WHERE)		
¿QUIÉN? (WHO)		
¿CUANDO? (WHEN)		
¿CÓMO? (HOW)		
¿CUÁNTOS?(HOW MANY)		

FUENTE: ACTION GROUP, EDUCATION & Consulting. Mejora continua + desarrollo organizacional. Córdoba Argentina. Disponible en la web: <http://www.actiongroup.com.ar/download/5w2h.pdf>

En la siguiente tabla se presenta el análisis basado en el formulario anterior

4.4.1 Análisis de las etapas para la atención de reclamos

¿QUÉ? (WHAT)	DIAGNÓSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
<p>¿Qué se hace?</p>	<p>El ejecutivo de cuenta encargado de atender al cliente que esta presentando el reclamo, lo recibe y atiende el reclamo en primera instancia. El reclamo puede ser presentado por correo electrónico, carta o telefónicamente.</p> <p>Si el cliente adjunta las muestras, fotos o evidencias necesarias para decidir la existencia del mismo y la identificación del defecto que presenta el papel objeto de rechazo, pasa toda esta información a la asistente de servicio al cliente y asistencia técnica para que ella lo ingrese en el sistema, en caso que el cliente no adjunte evidencias o que estas no sean las necesarias, el ejecutivo solicita al cliente el envío de ellas.</p> <p>Cuando la asistente recibe el reclamo, lo pasa al especialista en servicio al cliente y asistencia técnica para que lo valide, defina si el reclamo es atribuible a Propal y determine como debe ser ingresado en el sistema por la asistente. En caso de necesitar soporte de pruebas de laboratorio para esta actividad, coordinara su ejecución con el área de tecnología.</p> <p>Después de ingresarlo al sistema, la asistente debe llevar el</p>	<p>Hacer tomar conciencia al cliente que el adjuntar evidencias es indispensable para poder darle tratamiento al reclamo, con el fin de que en el momento en que se reclame se adjunten simultáneamente las pruebas.</p> <p>En cuanto a la revisión de los planes de acción, la podrían realizar los especialistas en servicio al cliente y asistencia técnica, para centralizar más la atención del reclamo y tener un mayor control en sus etapas. Porque la participación de muchas área hace mas difícil la gestión de los</p>

	<p>reclamo en el formato STC junto con las evidencias a aseguramiento de la calidad para que ratifique la responsabilidad de Propal en la falla de calidad y verifique se haya ingresado correctamente en el sistema.</p> <p>Cuando el profesional, o gerente de aseguramiento de la calidad revalidan, deben llevar el Pack (STC y evidencias del reclamo) al área de operaciones, mas precisamente a la unidad o negocio responsable de la falla de calidad en el producto identificada anteriormente por el especialista y aseguramiento, en caso de que el cliente solicite plan de acción aseguramiento lo notificará. Estas unidades pueden ser:</p> <p>Máquina 1 Máquina 2 Máquina 3 Esmaltados Conversión</p> <p>Cuando el negocio generador de la falla de calidad recibe el pack de aseguramiento, debe analizar el caso y responder al ejecutivo la causa del defecto de calidad y la solución al reclamo para dar respuesta al cliente. En caso que el cliente haya solicitado plan de acción como respuesta, el negocio lo enviará junto con la respuesta y solución tomada a aseguramiento de la calidad para lo revisen y lo pongan en términos entendibles para el cliente.</p>	<p>reclamos.</p> <p>Los clientes reciben las respuestas a los reclamos en forma desordenada, se pueden crear formato para respuesta de reclamos y definir de qué manera quieren los clientes que se les dé respuesta, si por medio de cartas, correos electrónicos o llamadas y determinar en que casos requieren adicionalmente plan de acción</p>
--	---	---

	Aseguramiento finalmente envía el plan de acción, respuesta y solución al ejecutivo para que este lo envíe al cliente.	
¿Actualmente lo que se hace es realmente necesario?	Las actividades que se realizan en el procedimiento son necesaria para poder darle trámite al reclamo	
¿POR QUÉ? (WHY)	DIAGNÓSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
¿Podría eliminarse o añadir algún paso?	<p>El la etapa de validación del reclamo, se está presentando que dos personas están realizando una misma labor, tanto el asistente en servicio al cliente y asistencia técnica como el especialista en aseguramiento de la calidad están haciendo la validación del reclamo, esto se hizo para evitar que la asistente ingresara mal los reclamos en el sistema y fueran luego devueltos por aseguramiento con las correcciones, esta estrategia ha funcionado porque los especialistas validan el reclamo antes de ser ingresado en el sistema.</p> <p>Los desplazamientos de la asistente de servicio al cliente y asistencia técnica y el especialista en aseguramiento de la calidad, para presentar los reclamos a aseguramiento y al área responsable de la falla de calidad respectivamente, no son cómodos para los empleados y los están realizando solamente una vez por semana convirtiéndose en dos de las etapas que mas tiempo se están demorando</p>	<p>Se puede eliminar el paso de llevar los reclamos a aseguramiento para su validación, porque esta actividad ya la ha realizado el especialista y no es necesario que se haga dos veces.</p> <p>Encontrar espacios que permitan difundir la información más rápido a las áreas involucradas.</p> <p>El trabajo de aseguramiento de la calidad debe ser más enfocado a la parte de producción, haciendo</p>

		<p>seguimiento para garantizar que se cumpla con los planes de acción en el área de operaciones y no se sigan presentando las mismas fallas de calidad.</p> <p>Para garantizar que la información fluya mas rápidamente se agregó el paso de hacer el reporte diario de reclamos a las áreas responsables de las fallas de calidad, en forma de reporte resumen por correo electrónico, como personalmente con los STC y evidencias de los reclamos ingresados en el sistema.</p>
¿DÓNDE? (WHERE)	DIAGNÓSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
¿Dónde se realiza?	Las diferentes etapas del procedimiento se realizan en las oficinas de las áreas involucradas, que son los lugares que cuentan con las mejores condiciones para realizar todas las	Las instalaciones son adecuadas para la ejecución de las

	actividades.	actividades propias del procedimiento.
¿Podría realizarse en otro sitio?	Los sitios utilizados actualmente son los adecuados	
¿QUIÉN? (WHO)	DIAGNÓSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
¿Quién es el responsable de hacerlo?	Los responsables de cumplir con el procedimiento son los ejecutivos de cuenta, asistente de servicio al cliente y asistencia técnica, especialista en servicio al cliente y asistencia técnica, especialista en aseguramiento de la calidad y gerentes de producción.	Todas las áreas tienen responsables definidos para atender los reclamos y acepto el área de operaciones con sus unidades, se deben asignar responsables de responder los reclamos en esta área.
¿La persona es la más óptima para realizarlo?	Las personas involucradas en la atención de reclamos cuentan con los conocimientos y experiencia necesarios para poder desempeñar sus funciones.	
¿CUÁNDO? (WHEN)	DIAGNÓSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
¿Cuándo se realiza?	El procedimiento se inicia en el momento en el que el cliente hace el reclamo a la empresa por medio del ejecutivo de	Para efectos de medición de tiempos del

	<p>cuenta, este es el insumo que utilizan todas las personas para realizar sus funciones y pasar a las siguientes etapas.</p>	<p>procedimiento, este se debe iniciar en el momento en el que el cliente envía toda la información necesaria para investigar el reclamo, que es donde inicia la responsabilidad de la empresa para darle tratamiento al mismo.</p>
¿CÓMO? (HOW)	DIAGNÓSTICO	ALTERNATIVA DE MEJORAMIENTO
¿Cómo se hace?	<p>El ejecutivo de cuenta encargado de atender al cliente que esta presentando el reclamo, lo recibe y atiende el reclamo en primera instancia. El reclamo puede ser presentado por correo electrónico, carta o telefónicamente.</p> <p>Si el cliente adjunta las muestras, fotos o evidencias necesarias para decidir la existencia del mismo y la identificación del defecto que presenta el papel objeto de rechazo, pasa toda esta información a la asistente de servicio al cliente y asistencia técnica para que ella lo ingrese en el sistema, en caso que el cliente no adjunte evidencias o que estas no sean las necesarias, el ejecutivo solicita al cliente el envío de ellas.</p> <p>Cuando la asistente recibe el reclamo, lo pasa al especialista en servicio al cliente y asistencia técnica para que lo valide, defina si el reclamo es atribuible a Propal y</p>	<p>Utilizar el software de anomalías que permite subir en la intranet y en el mismo formato los planes de acción que hacen para corregir anomalías que se presentan en la empresa. Para que los responsables de diseñar los planes de acción en operaciones, lo utilicen y así tanto los especialistas como aseguramiento y los ejecutivos tengan fácil acceso a los planes diseñados por operaciones en tiempo</p>

	<p>determine como debe ser ingresado en el sistema por la asistente. En caso de necesitar soporte de pruebas de laboratorio para esta actividad, coordinara su ejecución con el área de tecnología.</p> <p>Después de ingresarlo al sistema, la asistente debe llevar el reclamo en el formato STC junto con las evidencias a aseguramiento de la calidad para que ratifique la responsabilidad de Propal en la falla de calidad y verifique se haya ingresado correctamente en el sistema.</p> <p>Cuando el profesional, o gerente de aseguramiento de la calidad revalidan, deben llevar el Pack (STC y evidencias del reclamo) al área de operaciones, mas precisamente a la unidad o negocio responsable de la falla de calidad en el producto identificada anteriormente por el especialista y aseguramiento, en caso de que el cliente solicite plan de acción aseguramiento lo notificará. Estas unidades pueden ser:</p> <p>Máquina 1 Máquina 2 Máquina 3 Esmaltados Conversión</p> <p>Cuando el negocio generador de la falla de calidad recibe el pack de aseguramiento, debe analizar el caso y responder al ejecutivo la causa del defecto de calidad y la</p>	<p>real tanto para dar respuesta a los clientes como para hacer seguimiento de ellos.</p> <p>Asignar a Aseguramiento de la calidad la función de hacer seguimiento para que se cumplan los planes de acción y de verdad sean efectivos para mejorar la efectividad en las respuestas de los reclamos para evitar reclamos futuros por los mismos problemas de calidad.</p> <p>Utilizar la reunión de operaciones que se realiza todos los días en la mañana y a la que asisten los gerentes de las unidades productivas y aseguramiento de la calidad, para que los especialistas en servicio al cliente y asistencia</p>
--	--	---

	<p>solución al reclamo para dar respuesta al cliente. En caso que el cliente haya solicitado plan de acción como respuesta, el negocio lo enviará junto con la respuesta y solución tomada a aseguramiento de la calidad para lo revisen y lo pongan en términos entendibles para el cliente.</p> <p>Aseguramiento finalmente envía el plan de acción, respuesta y solución al ejecutivo para que este lo envíe al cliente.</p>	técnica hagan la presentación de los reclamos diariamente con los formatos STC y evidencias enviadas por el cliente para garantizar que la información fluya todos los días y no solamente uno a las semana.
¿Es la secuencia mas óptima o se podría hacer?	Como se están haciendo las cosas actualmente no es la forma mas optima de hacer las cosas.	Redefinir es sistema de atención de reclamos
¿Los formatos son los mas aptos para hacer la actividad?	Los formatos utilizados en el procedimiento son aptos y contienen la información adecuada.	Diseñar un nuevo formato para hacer seguimiento a las anomalías abiertas por reclamos de los clientes.
¿Los instrumentos o implementos son óptimos?	Para desarrollar el procedimiento se cada empleado cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con sus responsabilidades	
¿CUÁNTOS?(HOW MANY)	DIAGNÓSTICO	ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO
¿Cuánto dinero implica?	No se tiene claro cuanto dinero implica pero el recurso mas importante que consume el procedimiento es el tiempo que dedican los empleados involucrados.	Disminuir los tiempos del procedimiento haciendo que funcione más eficientemente.

4.5 PROPUESTA PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE RECLAMOS DE CLIENTES EXTERNOS

4.5.1 Pautas internas para la documentación de procedimientos

Para realizar la propuesta se tuvo en cuenta la plantilla general para documentar procedimientos utilizada actualmente por la empresa:

PROPAL S.A.	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO / NORMA SOBRE XXXXXX	No. Fecha autorización: Fecha de aprobación Fecha Revisión: Fecha de revisión Página número: 1 de Y
Elaborada por: Persona que elabora / Cargo	Revisada por: Persona(s) que revisa / Cargo	: Aprobada por: Persona(s) que aprueba / Cargo

Fuente: Intranet Propal S.A.

Titulación de los procedimientos

Para los procedimientos se titulan:

Ej. El procedimiento de selección de proveedores se titula selección de proveedores

Para las normas se titulan:

Ej. La norma de compras, norma sobre los niveles de autorización para compra de bienes y servicios.

Numeración

Se realiza de acuerdo al siguiente cuadro:

Planta	Zona (negocio)	Proceso específico	Sección o subproceso	Núm.. consec.
9	9	12 Suministros	10 Gestión Compras	3 dígitos cada negocio lo asigna
			20 Administración de inventarios	
			30 Importaciones	

Fuente: Intranet Propal S.A.

Niveles de aprobación

Se realiza de acuerdo al siguiente cuadro:

TIPO DE DOCUMENTO	CAPITULOS DE CONTENIDO	CODIFICACION
Políticas de la organización	1. Alcance / 2. Políticas	De acuerdo al Anexo 2
Normas Administrativas; Los procedimientos documentados de la norma ISO 9001:2000; Norma de Niveles de autorización; Proced. Administrativos y Operativos para procesos Administrativos	1. Objetivos / 2. Alcance / 3. Definiciones / 4. Reglamentación, procedimiento (integrantes de comités, responsabilidades: cuando aplique) / 5. Referencias, Registros, Formatos	De acuerdo al Anexo 2
Manual del sistema de gestión de Calidad	1. Título / 2. Alcance / 3. Tabla de contenido / 4. Revisión, aprobación y modificación / 5. Políticas y objetivos de calidad / 6. Organización, responsabilidad y autoridad / 7. Referencias / 8. Descripción del sistema de gestión de la calidad / 9. Anexos	De acuerdo al Anexo 2
Descripción de Negocio	Misión / Proveedores / Insumos / Clientes / Productos / Procesos / Recursos /	De acuerdo al Anexo 2
Caracterización de Procesos	1. Nombre del proceso / 2. Objetivos / 3. Líder del proceso / 4. Entradas / 5. Proveedores / 6. Descripción de actividades / 7. Salidas / 8. Clientes / 9. Indicadores de desempeño / 7. Salidas / 8. Clientes / 9. Indicadores de desempeño / 10. Mecanismos de seguimiento / 11. Documentos de apoyo / 12. Registros / 13. Recursos utilizados / 14. ambiente de trabajo	De acuerdo al Anexo 2

Fuente: Intranet Propal S.A.

Dentro del contenido de un procedimiento o norma se debe tener desarrollados los siguientes capítulos.

Objetivo

Alcance

Definiciones

Reglamentación, procedimiento (integrantes de comités, responsabilidades: cuando aplique)

Referencias, registros, formatos

4.5.2 Propuesta procedimiento para el manejo de reclamos de clientes externos

PROPAL S.A.	PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE RECLAMOS DE CLIENTES EXTERNOS	No. 992160003 Fecha autorización: Agosto de 2003 Fecha Revisión: Septiembre 2011
Elaborada por: Pasante Servicio al Cliente y Asistencia Técnica	Revisada por: Gerente Servicio al Cliente y Asistencia Técnica	Aprobada por: Gerente Comercial

1. OBJETIVO

Establecer las responsabilidades y la secuencia de atención a los reclamos de producto no conforme detectados por los clientes directos, que permita una respuesta oportuna a los requerimientos del cliente.

2. ALCANCE

Aplica a todos los productos y clientes de PROPAL, y debe ser seguida por el personal del Área Comercial que tiene contacto directo con los clientes externos, lo mismo que el personal que preste apoyo y/o participe en el proceso de atención y solución del problema.

3. DEFINICIONES

STC: (Servicio técnico a clientes) formato utilizado para ingresar el reclamo en el sistema e iniciar el proceso de atención.

Optivision: Herramienta de soporte informático utilizado para ingresar información y generar reportes.

Sistema de Anomalías: Herramienta del modelo de gestión integral de Propal donde se registran situaciones fuera de lo cotidiano que requieren de análisis y planes de acción para contrarrestarlas y evitar que se repitan en el futuro.

Reclamo A Título Informativo (ATI): Aquel reclamo manifestado por el cliente, por un defecto de calidad que en principio no implica devolución dado que no afecta negativamente el desempeño de su proceso de producción, y el cliente desea que se corrija en futuras entregas.

Reclamo Leve: Es un reclamo por falla de calidad debido a un defecto considerado evidente y que no requiere una consulta o verificación especial para su definición. Significa reconocimiento de material (hasta 1 ton) y no

implica daño o interrupciones en el proceso de producción del cliente, pero sí genera reconocimiento financiero o nota crédito.

Reclamo Grave: Es un reclamo por falla de calidad debido a un defecto considerado evidente y que no requiere una consulta o verificación especial para su definición. Significa reconocimiento de material en más de 1 tonelada, que ha implicado daños o interrupciones en la operación normal del cliente o un mal desempeño del producto generando atrasos de suministro en su cliente final.

Reclamo Complejo: Este tipo de reclamos se presenta normalmente en la aplicación final del producto (Impresión, conversión, laminación, encuadernación, troquelado) y en el diagnóstico inicial de la falla no es posible atribuirlo a un defecto considerado evidente. Antes de solicitar soporte técnico al Especialista de Servicio al cliente y Asistencia Técnica para su definición clara, análisis y solución del problema, el Ejecutivo de Cuenta debe solicitar el visto bueno del Gerente de Unidad Estratégica de Negocio. En este caso no se elaborará nota crédito o se hará reposición del material, hasta tanto no se tenga un concepto técnico de Propal sobre la causa de la falla.

Pack: el pack consta de lo siguiente reclamo, STC, muestras, cartas del cliente, fotos, toda la información que envía el cliente para hacer el reclamo y que permite realizar la investigación.

4. PROCEDIMIENTO Y REGLAMENTACIÓN

4.1 Responsabilidades del ejecutivo de cuenta

Una vez el cliente reporta mediante cualquier medio (carta, fax, e-mail, llamada telefónica, reunión, etc.) una falla de calidad de producto al Ejecutivo de Cuenta de PROPAL asignado a este cliente, es quien deberá atender en primera instancia.

Analizar y decidir si el reclamo es atribuible a Propal. Si esta decisión excede sus conocimientos técnicos puede pedir asesoría a la Unidad de Gerencial Básica - UGB SAC&AT y al Área de Tecnología de Procesos puede solicitar cualquier análisis y ensayos sobre las muestras conseguidas que considere convenientes.

Visitar o mínimo comunicarse con el cliente para verificar el reclamo.

Solicitar al cliente las evidencias (fotos, muestras de papel)

El ejecutivo de cuenta es responsable de dar la respuesta final al cliente.

4.2 Responsabilidades de la asistente de servicio al cliente y asistencia técnica.

Entregar el pack del reclamo al especialista en servicio al cliente y asistencia técnica para que valide el reclamo.

Ingresar el reclamo en el sistema con base en las recomendaciones dadas por el especialista en servicio al cliente y asistencia técnica.

Preparar el reporte diario de reclamos utilizando el sistema optivision en la opción reporte de reclamos por calidad, consultando aquellos que han ingresado desde la presentación del último reporte y la preparación del reporte actual. Esta información debe ser consolidada a manera de informe para una mejor comprensión, detallando la planta, departamento, máquina, defecto y el cliente involucrados en la reclamación en una tabla dinámica de Excel. Una vez realizado debe ser enviado por la persona que lo realiza vía email a las áreas involucradas en los reclamos reportados.

Entrega a contabilidad el consecutivo de todas las notas créditos / débitos generadas por el Área Comercial.

4.3 RESPONSABILIDADES DEL ESPECIALISTA SERVICIO AL CLIENTE Y ASISTENCIA TÉCNICA AL CLIENTE – SAC&AT

En los casos de Reclamos Complejos, el Especialista de servicio al cliente y asistencia Técnica, coordina con las áreas de Propal, Cliente, Proveedores y Servicios externos (Laboratorios, Impresores, etc.) las pruebas necesarias para identificar las causas de la falla del producto

Valida la existencia del reclamo y define cual es el defecto con el que debe ser ingresado en el sistema.

Hacer el reporte diario de reclamos de la siguiente manera

El reporte diario de reclamos se hará después del informe de seguridad y debe tener una duración de 5 minutos, tanto para la reunión de operaciones planta 1 y como operaciones planta 2.

Con el fin de hacer una mejor presentación de los casos en la reunión de operaciones, se habilitó la opción de lectura a la carpeta de reclamos por calidad que maneja SAC&AT y se pueda tener acceso en cualquier momento en la siguiente ruta:

↓
zeus\datos\corporativo\Comercial\AsistenciaTecnicaClientes\CALIDAD\RECLAMOS\INVESTIGACIÓN RECLAMOS. Para cuando se requiera mostrar fotografías y/o evidencias de forma virtual.

Todos los reclamos deben ser reportados independientemente si se les abre caso o no. Después de hacer el reporte a aquellos que se les abre caso se les creará una anomalía de tipo calidad, subtipo reclamo cliente externo con el respectivo defecto reclamado, adicionalmente en la descripción de la anomalía debe quedar registrado el número de STC.

Es necesario que en la presentación del reporte de reclamos siempre participe alguien de SAC&AT, tanto en la reunión de planta 1 como en la de planta 2. Se hará de la siguiente manera:

En operaciones Planta 1: Especialista SAC&AT encargado de reportar en Planta 1

En operaciones Planta 2: Especialista SAC&AT encargado de reportar en Planta 2

El objetivo de que los especialistas sean quienes presenten los reclamos es que ellos cuentan con la formación necesaria para hacer un reporte claro y preciso.

En caso de que alguno de los dos no pueda asistir físicamente a la reunión lo hará de forma virtual, con todas las herramientas que se necesiten para explicar el reclamo de la mejor manera. Cuando definitivamente alguno de los dos no pueda hacer la presentación, la responsabilidad será asumida por alguna de las asistentes de SAC&AT, en primera instancia la asistente encargada de ingresar los reclamos en el sistema, quien debe ser informada de la responsabilidad por el especialista el día anterior a hacer el reporte. Si esta no pudiera asistir de forma física ni virtual, lo hará otra de las asistentes de SAC&AT definida por el especialista encargado de hacer el reporte en la respectiva planta.

Abrir las anomalías en el software de acuerdo a las siguientes condiciones:

Se abre anomalía cuando el cliente exige como respuesta un plan de acción, sin importar el tipo de reclamo que se trate y cuando el especialista o el área de operaciones lo definan.

Si se abre caso el área definirá quien va a ser el encargado de hacer la investigación y entregar el plan de acción a aseguramiento de la calidad, además se debe definir la fecha en la que se va a dar respuesta.

El objetivo de abrir la anomalía es crear planes de acción que den respuesta a los clientes y permitan crear estándares de producción para minimizar los reclamos de calidad por el mismo defecto. El tipo de anomalía a abrir es de tipo calidad, subtipo reclamo cliente externo y se debe escoger la opción "requiere análisis" para que se responda con un plan de acción. Las anomalías se abrirán a los responsables de acuerdo con el (ver anexo 4 del procedimiento)

Cuando se decida abrir caso de investigación o el reclamo requiera plan de acción, debe ser ingresado en el archivo para seguimiento de reclamos en la ruta: (Ver anexo 5 Formato de seguimiento a anomalías del procedimiento)
\\zeus\datos\corporativo\Comercial\AsistenciaTecnicaClientes\RECLAMOS\SEGUIMIENTO CASOS,

4.4 Responsabilidades del negocio generador de la falla

Dar respuesta al ejecutivo de cuenta de los reclamos

Elabora Plan de Acción y corrige y actualiza los Planes ya existentes y lo entrega a Aseguramiento de Calidad para que los evalúe y los envía al ejecutivo de cuenta. El plan de acción debe ser elaborado en el Formato Propal No. 991420005 “Elaboración de planes de acción con el formato 5W2H” en el software de anomalías.

Dar respuesta a las anomalías creadas por reclamos de acuerdo a los criterios de la empresa para tratamiento de anomalías.

4.5 Responsabilidades de aseguramiento de calidad

Revisa los planes de acción y los envía al ejecutivo de cuenta

Aseguramiento de la calidad reportará a operaciones las anomalías que se encuentran abiertas y están pendientes de planes de acción para dar respuesta al cliente.

Hacer seguimiento a los planes de acción elaborados por operaciones.

Referencias/ registros /formatos

Formato Propal 992150021 “Procedimiento operacional Estándar Recibo de devolución”

Formato Propal No. 991420005 “Elaboración de planes de acción con el formato 5W2H”

Formato 992160003-001 FORMATO ÚNICO STC

Formato para seguimiento de anomalías 9922170001-001

Anexos

Anexo 1, Formato 992160003-001 FORMATO ÚNICO STC

Anexo 2, Tabla 1 “Guía para la clasificación preliminar del tipo de reclamo”

Anexo 3, Formato Propal No. 991420005 “Elaboración de planes de acción con el formato 5W2H”

Anexo 4 Responsables de dar respuesta y de los planes de acción

Anexo 5 Formato para seguimiento de anomalías 9922170001-001

Anexo 6, Diagrama de Flujo para la Atención de Reclamos

ANEXO 1



FORMATO UNICO STC

(Reclamos/Devoluciones/Autorización Notas Crédito/Débito)

<p>FORMATO UNICO STC</p> <p>(Reclamos/Devoluciones/Autorización Notas Crédito/Débito)</p>		<p>No. <input type="checkbox"/> Consecutivo <input type="checkbox"/></p>	<p>Pág. <input type="checkbox"/> de <input type="checkbox"/></p>						
<p>Ciudad: _____</p> <p>Funcionario: _____</p> <p>Fax: _____</p> <p>Cludad: _____</p>		<p>Fecha: _____</p> <p>Cod. Cliente: _____</p> <p>Autorización de liquidación: _____</p>	<p>NC <input type="checkbox"/> ND <input type="checkbox"/></p>						
Factura	Pedido	Lote	No. Guía	Producto	No. Rollo	Kilos Recl.	Kis Devtos.	Area	Razón Defecto Cliente
<p>Ciudad: _____</p> <p>Funcionario: _____</p> <p>Fax: _____</p> <p>Cludad: _____</p>									
<p>Anejos: <input type="checkbox"/> Carta del Cliente <input type="checkbox"/> Muestras <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/></p> <p>Requiere visita?: <input type="checkbox"/> Alguien en especial?: <input type="checkbox"/> Fecha esperada de visita: _____</p> <p>Cliente requiere reposición?: <input type="checkbox"/> Cuanto y cuando?: _____</p> <p>Funcionario Propal que atiende el reclamo: _____</p> <p>Nota: En caso de que el reclamo involucre todos los rollos relacionar No. de Factura, Grado, kilos y defecto únicamente.</p> <p>Observaciones:</p>									
<p>TIPO DE RECLAMO: ATI <input type="checkbox"/> LEVE <input type="checkbox"/> GRAVE <input type="checkbox"/> COMPLEJO <input type="checkbox"/></p> <p>En caso de autorización de Devolución de material nuestra oficina de Despachos o Representante de ventas se pondrá en contacto con ustedes para coordinar el retiro de la mercancía</p> <p>Anejos: <input type="checkbox"/> Carta del Cliente <input type="checkbox"/> Muestras <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/></p> <p>Requiere visita?: <input type="checkbox"/> Alguien en especial?: <input type="checkbox"/> Fecha esperada de visita: _____</p> <p>Ciudad: _____</p> <p>Funcionario Propal que atiende el reclamo: _____</p> <p>Nota: En caso de que el reclamo involucre todos los rollos relacionar No. de Factura, Grado, kilos y defecto únicamente.</p> <p>Observaciones:</p>									

FORMATO No. 992160003-001

<p>TIPO DE RECLAMO: ATI <input type="checkbox"/> LEVE <input type="checkbox"/> GRAVE <input type="checkbox"/> COMPLEJO <input type="checkbox"/></p> <p>En caso de autorización de Devolución de material nuestra oficina de Despachos o Representante de ventas se pondrá en contacto con ustedes para coordinar el retiro de la mercancía</p> <p>Anejos: <input type="checkbox"/> Carta del Cliente <input type="checkbox"/> Muestras <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/></p> <p>Requiere visita?: <input type="checkbox"/> Alguien en especial?: <input type="checkbox"/> Fecha esperada de visita: _____</p> <p>Ciudad: _____</p> <p>Funcionario Propal que atiende el reclamo: _____</p> <p>Nota: En caso de que el reclamo involucre todos los rollos relacionar No. de Factura, Grado, kilos y defecto únicamente.</p> <p>Observaciones:</p>	
<p>Funcionario de PROPAL que autoriza o Vo.Bo. _____</p>	<p>Vo.Bo. _____</p>

ANEXO 2

Guía para la clasificación preliminar del tipo de reclamo

Clasificación del reclamo por Propal

ATI (No reconocimiento financiero)

LEVE (Evidente Hasta 1 ton, reconocimiento financiero)

GRAVE (Evidente Más de 1 ton, reconocimiento financiero)

COMPLEJO (No es Obvio - Requiere investigación)

Clasificación del reclamo por parte del cliente
(Nivel de impacto)

OBSERVACIÓN

LEVE

GRAVE

MUY GRAVE

Clasificación por el cliente de la Urgencia de la reposición

URGENTE REPOSICIÓN (no puede esperar próxima corrida según Programa Mensual de Producción)

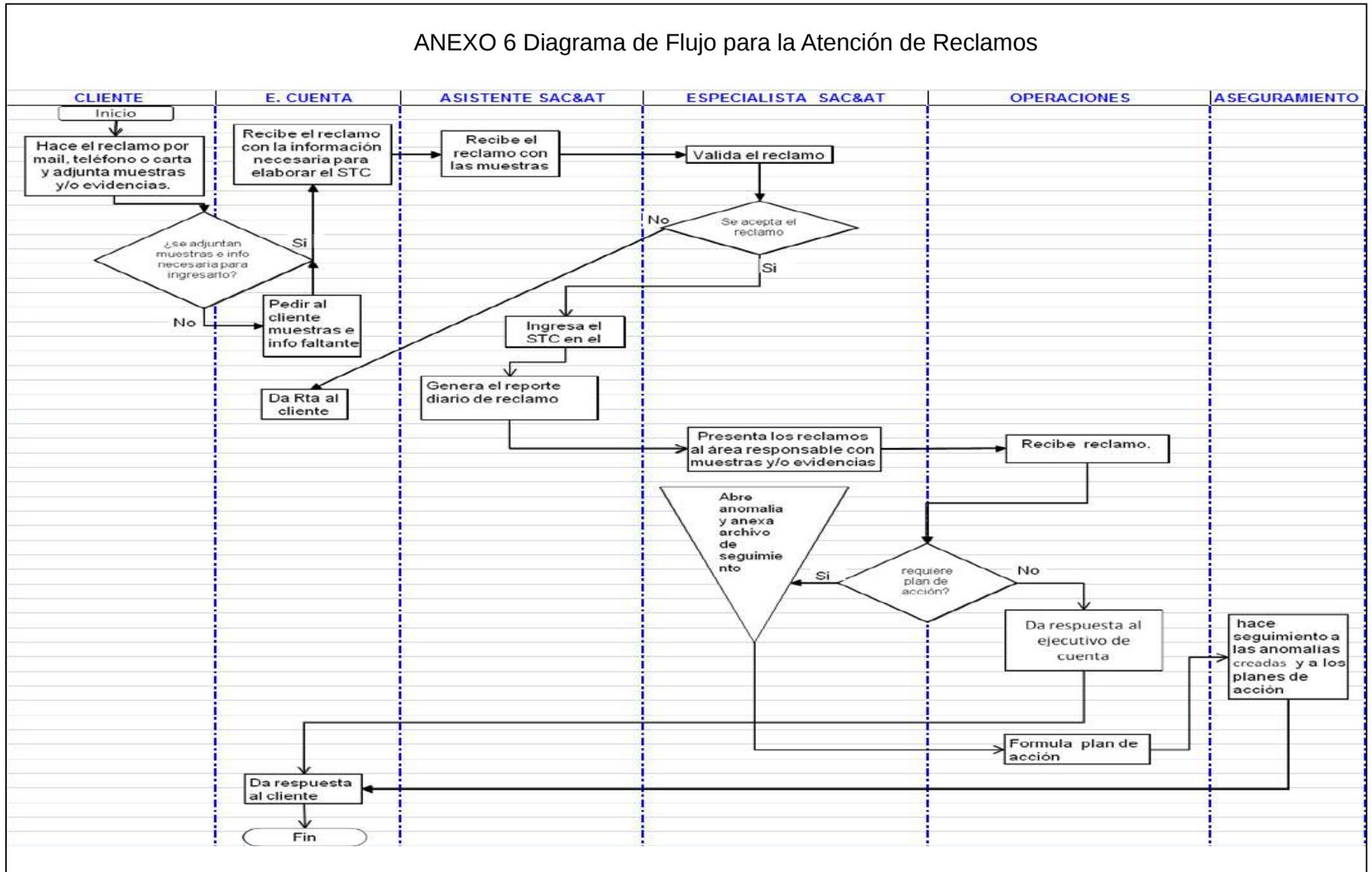
REPOSICIÓN NORMAL (puede esperar la próxima fabricación según Plan Básico de Producción).

NO NECESITA REPOSICIÓN

ANEXO 4

Área	Responsable	Enviado a
Esmaltados	Operador Líder Esmaltados	Gerente Esmaltados
Maquina 1	Gerente Máquina 1	Gerente Máquinas
Maquina 2	Gerente Máquina 2	Gerente Máquinas
Maquina 3	Gerente Máquina 3	Gerente Máquinas
Conversión	Operador líder Conversión	Gerente Conversión

ANEXO 6 Diagrama de Flujo para la Atención de Reclamos



4.6 ACTIVIDADES REALIZADAS PARA IMPLEMENTAR EL PROCEDIMIENTO

4.6.1 Gestión de espacios para mejorar el flujo de información

Para el mejoramiento del procedimiento se realizó la gestión para que el gerente de operaciones permitiera que en la reunión de operaciones que se realiza todos los días se realizara el reporte diario de reclamos, se llegó al acuerdo que la presentación de los reclamos la haría el especialista es servicio al cliente y asistencia técnica, porque es la persona que cuenta con los conocimientos necesarios para poder exponer bien cada uno de los casos y entender el lenguaje manejado por los gerentes de las unidades de operaciones. Además se definió que la primera participación será la del especialista y tendrá una duración de 5 minutos. Un especialista del área de aseguramiento de la calidad siempre asiste a esta reunión de forma que se garantiza difundir la información mucho más rápido a las áreas interesadas.

4.6.2 Responsables de dar respuesta, formular y ejecutar los planes de acción en operaciones

De la misma forma y de común acuerdo con el gerente de operaciones y los gerentes de las unidades se establecieron responsables en el área de operaciones para dar respuesta a los reclamos y formular los planes de acción cuando sean solicitados además de definir a quien se le envían las anomalías creadas. Que dando de la siguiente manera.

Tabla 12. Responsables de reclamos área de operaciones

Área	Responsable	Enviado a
Esmaltados	Operador Líder Esmaltados	Gerente Esmaltados
Maquina 1	Gerente Máquina 1	Gerente Máquinas
Maquina 2	Gerente Máquina 2	Gerente Máquinas
Maquina 3	Gerente Máquina 3	Gerente Máquinas
Conversión	Operador líder Conversión	Gerente Conversión

Fuente: El autor

4.6.3 Inclusión del sistema de anomalías de Propal en la atención de reclamos.

El sistema de anomalías es un Software utilizado por Propal como herramienta de gestión integral donde se registran situaciones fuera de lo cotidiano y la información de las desviaciones que ocurren al momento de ejecutar procesos y procedimientos, con el fin de elaborar planes de acción que permita corregirlas, identificar sus causas y evitar que se presenten nuevamente en el futuro. Tiene la ventaja que es visible para toda la empresa y permite hacer seguimiento para que efectivamente las actividades propuestas en los planes de acción se ejecuten, siendo entonces una herramienta para la mejora continua.

Para poder hacer la inclusión del software de anomalías, se solicitó al área de gestión integral una nueva capacitación en el manejo del software de anomalías a los empleados que participan en la atención de reclamos. El ingreso en el sistema de anomalías requiere la siguiente información:

Formato para ingresar e identificar sus causas de las anomalías

INFORME DE ANOMALIAS

FECHA (dd/mm/aa)	___/___/___	PLANT A	AREA / NEGOCIO	UG B
FASE	_____	TURNO	PROCES O	_____
ENVIADO POR:	_____	ENVIADO A	_____	_____
OPERADOR / OFICINISTA	_____	TIPO	_____	_____
HORA EN QUE SUCEDIO	_____	AVISO SAP	_____	_____
EQUIPO TAP	No. _____	VARIABLE / (ETP)	PARÁMETRO	_____

DESCRIPCION DE LA ANOMALIA

INFORMACION COMPLEMENTARIA (datos y hechos que ayuden a fortalecer el análisis)

Donde sucedió _____ Cuando sucedió _____
Que (sintió, olió, vio, oyó,
escuchó) _____

Perdida (tiempo, \$, Und) _____ Distingos identificados _____

Cambio alguna condición del proceso o del ambiente _____

ACCION TOMADA (Actuar en síntoma) _____

ANALISIS DE CAUSA (causas probables)

Mano de obra	Maquinaria	Medio Ambiente
--------------	------------	----------------

Materia Prima	Metodo	Medición
---------------	--------	----------

Causa(s) fundamental

--

Formato Propal
No.991420003

El tratamiento de anomalías se desarrolla al interior de la empresa de acuerdo a las siguientes etapas y observaciones, esto permite utilizar este sistema como una herramienta de mejora continua, ideal para utilizarla en el manejo interno de los reclamos.

Tabla 13. Tratamiento de anomalías

TRATAMIENTO DE ANOMALÍAS	
OBSERVACIONES	
(1) ANOMALIA = ES IGUAL A FALLA, NO CONFORMIDAD, ANORMALIDA. ES CUALQUIER RESULTADO QUE NO DEBERIA OCURRIR (INDESEADO). EJEMPLOS: EL ETP NO ES OBEDECIDO, EL PRODUCTO ESTÁ CON UN PARÁMETRO FUERA DE CONTROL, UNA FECHA DE ENTREGA DE UN INFORME NO ES CUMPLIDA, UN DESPACHO NO SALE EN LA FECHA PLANEADA, UN PARÁMETRO AMBIENTAL SALE DE CONTROL.	(8) ACTUAR COMPLEMENTARIAMENTE SIGNIFICA: SUGERIR OTRAS CAUSAS Y/O ACCIONES QUE PUEDEN SER ADICIONADAS AL TRATAMIENTO DE ANOMALÍA YA ELABORADO POR LAS FUNCIONES OPERACIONALES. SI ES NECESARIO
(2) ASEGURE QUE EL SUPERVISOR SE ENTERE DE LO OCURRIDO	(9) FUNCIONES OPERACIONALES SON: SUPERVISIÓN Y OPERACIÓN. SON ELLOS QUIENES DEBEN HACER EL PRIMER TRATAMIENTO DE UNA ANOMALÍA DEL DÍA-A-DÍA (PRIMER COMBATE)
(3) LA REMOCIÓN DEL SÍNTOMA NO ACTUA EN LA CAUSA, SOLO EN EL EFECTO, ES NECESARIO PARA RETORNAR EL PROCESO A LA NORMALIDAD	
(4) UNA ANOMALÍA DETECTADA PUEDE SER ORIGINADA EN EL PROCESO DEL ÁREA O PUEDE HABER SIDO ORIGINADA EN UN PROCESO PROVEEDOR	(10) ANÁLISIS DE PARETO SIGNIFICA: RECOLECTAR DATOS DE LAS ANOMALÍAS OCURRIDAS EN LOS 2 MESES ANTERIORES, ESTRATIFICAR LAS INFORMACIONES (ES DECIR, ORGANIZARLAS POR VARIOS ASPECTOS COMO NÚMERO DE OCURRENCIAS, IMPACTO FINANCIERO, ACCIDENTES CAUSADOS, ETC), ELABORAR LOS GRÁFICOS DE PARETO, ANALIZARLOS Y PRIORIZAR
(5) CRITERIOS DE ANOMALÍAS POR NEGOCIO EN FUNCIÓN DE SUS METAS	

(6) HACER TRATAMIENTO DE UNA ANOMALÍA SIGNIFICA: VERIFICAR LOS DATOS, HECHOS Y DISTINGOS DE LA ANOMALÍA, BUSCAR LAS CAUSAS UTILIZANDO EL MÉTODO DE LOS PORQUÉ'S Y DEFINIR ACCIONES EN LAS CAUSAS. ALGUNAS VECES ES IMPORTANTE IR AL LUGAR DE LO OCURRIDO	(11) ANOMALÍAS CRÓNICAS SON AQUELLAS TRATADAS POR LAS FUNCIONES OPERACIONALES QUE FUERON REINCIDENTES EN ESTE PERIODO O ESTAN FUERA DE SU COMPETENCIA PARA SER RESUELTAS. SE TORNAN EN PROBLEMAS CRÓNICOS PRIORITARIOS PARA SER RESUELTOS POR EL GERENTE
(7) SISTEMA DESARROLLADO ESPECIALMENTE PARA PROPAL Y MANEJADO POR MEJORAMIENTO CONTINUO. ES LA BASE OFICIAL DE PROPAL PARA EL REGISTRO, ACOMPAÑAMIENTO Y RECOLECCIÓN DE ESTADÍSTICAS DE ANOMALÍAS	(12) CONSIDERAR SU COMPLEJIDAD Y/O SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS. DEBE SER RESUELTO POR UN PHVA - SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Fuente: Tratamiento de anomalías SharePoint Propal

4.6.4 Socialización del procedimiento para el manejo de reclamos de clientes externos

Tabla 14. Cronograma de socialización

PRODUCTORA DE PAPELES S.A. - PROPAL -

OBJETIVO/META: Socializar el nuevo procedimiento de atención de reclamos a los empleados involucrados			PLAN DE ACCION							
			Responsable (s) del Plan de Acción:							
Pasante										
QUE (Actividad)	COMO (Método)	A QUIEN	CUANDO (Fecha)					DONDE (Sitio)		
Socializar el procedimiento de atención de reclamos	Mediante exposición del proyecto realizado	Unidad Servicio al cliente y asistencia técnica	12-sep	14-sep	16-sep					Sala del cliente

Socializar el procedimiento de atención de reclamos	Mediante exposición del proyecto realizado	aseguramiento de la calidad		X						Sala del cliente
Socializar el procedimiento de atención de reclamos	Mediante exposición del proyecto realizado	Área de operaciones		X						Reunión de operaciones

Fuente: el autor

4.7 DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES E INDICADORES

De acuerdo a las mejoras diseñadas para el procedimiento, que eliminan dos de los pasos que mas tiempo tomaban en el procedimiento y basándose en los objetivos de la unidad de servicio al cliente y asistencia técnica quienes establecieron como el tiempo máximo de cinco días para dar respuestas a los reclamos; los tiempos de solución para los diferentes tipos de reclamos son los siguientes:

Tabla 15. Tiempos estimados de respuesta a cliente para reclamos

UEN	RECLAMO	TIEMPO PARA RESPONDER
D	ATI	3 DÍAS
D	LEVE	3 DÍAS
D	GRAVE	5 DÍAS
I/C	ATI	3 DÍAS
I/C	LEVE	4 DÍAS
I/C	GRAVE	4 DÍAS
I/C/D	COMPLEJO	5 DÍAS

Fuente: El autor

El indicador será el siguiente

Indicador = Tiempo de respuesta promedio en días / Meta propuesta (5 Días)

5. CONCLUSIONES

- El servicio al cliente ha llegado a ser tan importante, como la calidad de los productos para retener y fidelizar a los clientes, más aún cuando la competencia es tan exigente, se ha convertido en un elemento diferenciador reconocido por los clientes.
- Las áreas de la empresa que tienen contacto directo con el cliente como comercial y servicio al cliente y asistencia técnica, tienen un mayor compromiso con el procedimiento de atención de reclamos que las otras áreas involucradas porque tienen otras prioridades.
- Cuando los empleados cuentan con la información necesaria y en el momento justo, produce una mejora sustancial en el procedimiento de atención de reclamos.
- Los empleados muchas veces son reacios al cambio porque están acostumbrados a hacer las cosas de una manera, pero también son quienes pueden plantear las mejores alternativas de mejoramiento de las actividades que desempeñan.
- Un buen sistema de atención de reclamos permite a las empresas identificar en que están fallando y la posibilidad de plantear acciones correctivas para eliminar las causas raíces de los problemas y generar un mejoramiento continuo en todas las áreas.
- La utilización de varias herramientas, así como el apoyo y colaboración de los empleados de Propal participantes en el procedimiento de atención de reclamos, fueron muy importantes para hacer un diagnóstico acertado y plantear las mejoras adecuadas con el fin de aumentar la efectividad del procedimiento.
- El proyecto realizado permitió hacer cambios sustanciales al procedimiento de atención de reclamos que disminuyeron los tiempos de respuesta y se espera que con el tiempo se mejore la efectividad en la respuesta de los reclamos.
- La documentación, estandarización y socialización de los procedimientos permite una mayor comprensión de lo que sucede al interior de la empresa y así mejorar día a día haciendo una revisión constante de los mismos. Además que se convierten en un elemento de control clave de las actividades que se realizan.

- La utilización de las herramientas tecnológicas con las que cuenta Propal como el software optivision y el de anomalías, son muy importantes para el registro de la información de lo que sucede diariamente en la empresa y que es utilizado como insumo en el momento de tomar decisiones
- La aplicación del software de anomalías en la atención de reclamos, permitirá registrar y hacer un mayor seguimiento de los planes de acción formulados el por área de operaciones, porque anteriormente no se tenía registro de los mismos y no se hacía seguimiento para que se llevaran a cabo.

6. RECOMENDACIONES

- El trabajo realizado por aseguramiento de la calidad debería tener una participación mas activa con el área de operaciones para que efectivamente se garantice la calidad de los productos elaborados.
- Se pueden hacer jornadas de sensibilización con los empleados del área de operaciones, ya que por dedicarse casi exclusivamente a la producción eficaz y al aprovechamiento de recursos, dejan un poco de lado las verdaderas necesidades de los clientes.
- Se debe tener en cuenta la participación de los empleados cuando se realicen ajustes a los procesos y procedimientos, para comprometerlos a todos con el cambio y que lo acepten más fácilmente.
- Socializar a los empleados las modificaciones y mejoras realizadas en los procesos y procedimientos con el fin de despejar cualquier tipo de dudas, para que los cambios realizados sean entendidos por todas las personas involucradas.
- Es recomendable asignar responsables a atender los reclamos, desde que el cliente lo hace y que hagan todo el seguimiento de los que pasa con el mismo al interior de la empresa hasta que se le de respuesta al cliente.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ARIZA, Jorge; GALEANO, Elisa; RUEDA, Renán; SERNA Beatriz. *Modelo de Gestión PROPAL S.A* informe de postgrado en Especialización en Administración. Universidad ICESI, Santiago de Cali, Junio 2005
- BUENO, Eduardo. Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos. Ediciones pirámide, Madrid, 1996.
- CAMPOS, Vicente Falconi. "Gestión de la rutina del trabajo cotidiano". Nova Lima: INDG Tecnología e Serviços Ltda. BRASIL, 2004. Pág.
- CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD, CNP. Formación especializada. "Gestión de Resultados", [En línea], Colombia, (citado en Septiembre 2011), Disponible en internet desde URL: http://www.cnp.org.co/newsletter1/body/gestion07_cnp.html
- GALEON, Uso de las normas ISO y ciclo PHVA. [En línea], España, (citado Septiembre 2011), Disponible en internet desde URL: <http://johnnavas.galeon.com/productos1002127.html>
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas colombianas para la presentación de tesis de grado. Bogotá: ICONTEC.(NTC 1486)
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. ISO 10002:2004, Directrices para el tratamiento de quejas en las organizaciones.
- Productora de papeles, PROPAL S.A. "Modelo de Gestión Integral". Formulación estratégica. Presentación realizada por el equipo de Mejoramiento Continuo, Febrero de 2009, Pág. 6
- Productora de papeles, PROPAL S.A. "Tratamiento de anomalías (procedimiento y Auditoría)" Guía para especialistas de Mejoramiento Continuo, Pág. 3
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración, Sexta edición.

- STONER, James. FREEMAN, Edward. Administración, Quinta edición.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Ciclo de control PHVA. [En línea], Colombia, (citado el febrero 2011), Disponible en internet desde URL: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/148Ciclo_Control_PHVA.htm

ANEXOS

Anexo A

Reuniones con los participantes de la empresa en el manejo de reclamos

REUNIÓN CON EJECUTIVOS DE CUENTA

Fecha: 06/04/2011

Hora de inicio: 8:00am

Hora de finalización: 9:20am

Asistentes:

Ejecutiva de cuenta UEN conversión
Ejecutivo de cuenta UEN Distribución
Ejecutivo de cuenta UEN Impresión
Pasante

Tabla. Reunión con ejecutivos de Cuenta

EJECUTIVOS DE CUENTA	
Responsabilidades en la atención de reclamos	
Visitar o mínimo comunicarse con el cliente para verificar el reclamo	O
Analizar y decidir si el reclamo es atribuible	O
Entregar las evidencias del reclamo	O
Entregar las evidencias del reclamo a la Asistente SAC&AT	O
dar una respuesta a los reclamos	X

El objetivo de la reunión era conocer cual es la función de los ejecutivos de cuenta en la empresa y saber cual es el rol que desempeña en la atención y solución de reclamos.

Conclusiones

- No todos los clientes en el momento de hacer el reclamo adjuntan las muestras de papel, o evidencia fotográfica de los reclamos que hacen, por lo tanto no es posible iniciar rápidamente con el proceso.
- No se cuenta con una forma estándar de dar respuesta de los reclamos a los clientes, cada ejecutivo responde de la manera que le parece.
- Operaciones no responde rápidamente los planes de acción, o los hace pero no los envía para poder dar respuesta a los clientes.
- Los clientes se quejan porque muchos de los reclamos que hacen son por los mismos inconvenientes de calidad (problemas repetitivos)
- Los clientes se quejan por el tiempo de respuesta para los reclamos, muchas veces se da respuesta pero no se envía el plan de acción cuando se solicita.
- Los planes de acción que realiza operaciones son enviados en diferentes formatos, no hay uniformidad y se muestra una mala imagen al cliente.

REUNIÓN CON ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE Y ASISTENCIA TÉCNICA

Fecha: 08/04/2011

Hora de inicio: 11:00am

Hora de finalización: 12:10pm

Asistentes:

Asistente de servicio al cliente y asistencia técnica

Pasante

Tabla. Reunión con Asistente de Servicio al Cliente y Asistencia técnica

ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE Y ASISTENCIA TECNICA	
Responsabilidades en la atención de reclamos	
Elabora el formato Único STC y consigue las firmas necesarias	O
Ingresa el reclamo a Optivision para generar el consecutivo	O
Entrega Aseguramiento de Calidad el pack y el STC diligenciado	O
Entregue al operador control de inventarios la copia del Formato Único STC para coordinar la recogida del papel a devolver	O
Entrega a contabilidad el consecutivo de todas las notas créditos / débitos generadas por el Área Comercial	O

El objetivo de la reunión era conocer cual es la función del asistente en servicio al cliente y asistencia técnica desempeña en la atención y solución de reclamos por calidad de producto.

Conclusiones

- Los ejecutivos de cuenta entregan los reclamos a la asistente de servicio al cliente y asistencia técnica, sin muestras o evidencias, por lo que no pueden ser ingresados en el sistema, ni validados por el especialista.
- La mayoría de los reclamos que llegan a la empresa son por los mismos problemas de calidad.

REUNIÓN CON ESPECIALISTAS EN SERVICIO AL CLIENTE Y ASISTENCIA TÉCNICA

Fecha: 12/04/2011
Hora de inicio: 11:00am
Hora de finalización: 12:10pm

Asistentes

Especialista en servicio al cliente y asistencia técnica
Especialista en servicio al cliente y asistencia técnica
Pasante

Tabla. Reunión con Especialistas en Servicio al Cliente y Asistencia Técnica

ESPECIALISTAS EN SERVICIO AL CLIENTE Y ASISTENCIA TÉCNICA	
Responsabilidades en la atención de reclamos	
Entregar documentos al equipo de mejoramiento	O
coordina con las áreas de Propal pruebas necesarias para identificar las causas de la falla del producto	Adicional
Valida el reclamo para poder ingresarlo en el sistema	Adicional

El objetivo de la reunión era conocer cual es la función de los especialistas en servicio al cliente y asistencia técnica en la empresa y saber cual es el rol que desempeña en la atención y solución de reclamos por calidad de producto.

Conclusiones

- Existen reclamos complejos que requieren de una mayor cantidad de tiempo para poder dar una buena respuesta al cliente.
- Los especialistas en servicio al cliente y asistencia técnica están validando reclamos que no es una función definida en el procedimiento.

- La validación del reclamo consiste en definir si este es atribuible a Propal, que parte de operaciones es la responsable, identificar que tipo de defecto tiene el papel e ingresar el reclamo de forma correcta en el sistema.
- La validación de los reclamos que hacen especialistas en servicio al cliente y asistencia técnica produce una doble validación, la que hacen ellos, y la que posteriormente hace aseguramiento de la calidad.
- La decisión de validar los reclamos por parte de los especialistas en servicio al cliente y asistencia técnica, se produjo para que los reclamos fueran ingresados correctamente en el sistema, porque anteriormente eran devueltos por aseguramiento de la calidad a la asistente de servicio al cliente y asistencia técnica los que se encontraban mal diligenciados, ocasionando aun mayores demoras en el procedimiento.
- Se deben incluir en el documento del procedimiento las clasificaciones de los tipos de reclamo.

REUNIÓN CON ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE CALIDAD

Fecha: 15/04/2011
Hora de inicio: 2:00pm
Hora de finalización: 3:00pm
Lugar: Oficina de aseguramiento

Asistentes

Gerente de Aseguramiento de la Calidad
Especialista en Aseguramiento de la Calidad
Pasante

Tabla. Reunión con Aseguramiento de la Calidad

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	
Responsabilidades en la atención de reclamos	
Recibe y evalúa el Pack	O
Envía a las áreas generadoras de la no conformidad de calidad	O
Realiza un ajuste en la redacción del plan de acción para una comprensión menos técnica al cliente	O

El objetivo de la reunión era conocer cual es la función de aseguramiento de la calidad en la empresa y saber cual es el rol que desempeña en la atención y solución de reclamos por calidad de producto.

En lo referente a la atención de reclamos, aseguramiento de la calidad recibe el reclamo de SAC&ATC, verifica que esté incluido en el sistema, valida que el defecto del papel sea el correcto, reporta el reclamo al área responsable, revisa los planes de acción, los pone en términos que entendibles para los clientes y los envía al ejecutivo de cuenta para que de respuesta al cliente.

Conclusiones:

- Es necesario darle una respuesta preliminar al cliente, no necesariamente una solución, pero si comunicarle que el reclamo fue recibido, que ya se ingresó en el sistema y que se espera darle solución lo más pronto posible.

- Hay que establecer quien es la persona encargada en el área de operaciones de dar respuesta a los reclamos, o registrar el responsable de investigarlo. Para recurrir a esa persona cuando se requiera saber el estado de un reclamo en particular.
- Se debe revisar cual es la verdadera calidad y efectividad de los planes de acción, además saber en qué sitio quedan registrados y garantizar que se implementen para minimizar la posibilidad de reclamos futuros por el mismo defecto.
- Sería importante programar una reunión con personal de aseguramiento de la calidad y SAC&AT encargados de los reclamos, para ponerse de acuerdo en estos temas e iniciar trabajos que permitan mejorar el sistema de trabajo.

REUNIÓN CON EL ÁREA DE OPERACIONES (NEGOCIO GENERADOR DE LA FALLA DE CALIDAD)

Fecha: 18/09/201
Hora de inicio: 7:00am
Hora de finalización: 8:00am

Asistentes

Gerente de operaciones
Gerente de máquinas
Gerente conversión
Gerente de esmaltados
Pasante

Tabla. Reunión con Operaciones

OPERACIONES (NEGOCIO GENERADOR DE LA FALLA)	
Responsabilidades en la atención de reclamos	
Recibe y evalúa el Pack	O
Responde el reclamo a los ejecutivos de cuenta	O
Realiza y envía el Plan de acción a aseguramiento de la calidad	O

El objetivo de la reunión era conocer cual es la función del área de operaciones que desempeña en la atención y solución de reclamos por calidad de producto.

Conclusiones:

- Operaciones es el área responsable de los reclamos que presentan los clientes. Porque en esta área es donde se generan los problemas de calidad que posteriormente son reclamados por el cliente.
- El área de operaciones esta dividida en maquinas papeleras (maquina 1, maquina 2, maquina 3 y maquina 4), unidad de conversión y unidad de esmaltados. Cada una de ellas responsables por diferentes tipos de reclamos dependiendo del defecto que tenga el papel.
- Los reclamos son bien asignados a la unidad responsable del problema de calidad por parte de aseguramiento de la calidad.

- Se piden planes de acción, para reclamos por los mismos problemas de calidad, que se podrían agrupar y dar respuesta a todos con el un mismo plan de acción para trabajar en ese problema específico.
- El área de operaciones no tiene definido responsables para dar respuesta a los planes de acción solicitados por aseguramiento de la calidad.
- Para operaciones no es prioritario darles respuesta a los clientes, porque utilizan la mayoría de sus recursos en la producción.

Anexo B. Clientes a encuestar

UEN	COD CLIENTE	PAIS UNIF	Suma de %PAR VTA	%Acumulado	¿Cliente a encuestar?
C	1720	COLOMBIA	33%	33%	SI
	2006	COLOMBIA	15%	48%	SI
	1723	COLOMBIA	8%	56%	SI
	3135	COLOMBIA	7%	63%	SI
	5495	ECUADOR	6%	69%	SI
	3152	COLOMBIA	3%	72%	SI
	5716	CHILE	2%	74%	SI
	1384	COLOMBIA	2%	76%	SI
	3118	COLOMBIA	2%	78%	SI
	5529	PERU	2%	80%	SI
	5474	ECUADOR	2%	82%	NO
	2501	COLOMBIA	2%	83%	NO
	5276	VENEZUELA	1%	84%	NO
	5421	ECUADOR	1%	85%	NO
	1236	COLOMBIA	1%	86%	NO
	3004	COLOMBIA	1%	87%	NO
	2608	COLOMBIA	1%	88%	NO
	2009	COLOMBIA	1%	89%	NO
	5537	PERU	1%	90%	NO
	5458	ECUADOR	1%	91%	NO
	5573	PERU	1%	91%	NO
	2576	COLOMBIA	1%	92%	NO
	2322	COLOMBIA	0%	92%	NO
	2033	COLOMBIA	0%	93%	NO
	2320	COLOMBIA	0%	93%	NO
	5714	CHILE	0%	94%	NO
	5534	PERU	0%	94%	NO
	5426	ECUADOR	0%	94%	NO
	5223	VENEZUELA	0%	95%	NO
	1284	COLOMBIA	0%	95%	NO
	3201	COLOMBIA	0%	96%	NO
	5251	VENEZUELA	0%	96%	NO
	5422	ECUADOR	0%	96%	NO
	1324	COLOMBIA	0%	96%	NO
	2552	COLOMBIA	0%	97%	NO
	5428	ECUADOR	0%	97%	NO
1451	COLOMBIA	0%	97%	NO	
1254	COLOMBIA	0%	97%	NO	
2530	COLOMBIA	0%	98%	NO	
5425	ECUADOR	0%	98%	NO	
5407	ECUADOR	0%	98%	NO	
5272	VENEZUELA	0%	98%	NO	
5312	VENEZUELA	0%	98%	NO	

	3180	COLOMBIA	0%	99%	NO
	5802	CHILE	0%	99%	NO
	2313	COLOMBIA	0%	99%	NO
	5703	CHILE	0%	99%	NO
	5823	VENEZUELA	0%	99%	NO
	1389	COLOMBIA	0%	99%	NO
	5299	VENEZUELA	0%	99%	NO
	2142	COLOMBIA	0%	100%	NO
	2020	COLOMBIA	0%	100%	NO
	2580	COLOMBIA	0%	100%	NO
	5633	BOLIVIA	0%	100%	NO
	5313	CENTRO AMERICA	0%	100%	NO
	2497	COLOMBIA	0%	100%	NO
	3242	COLOMBIA	0%	100%	NO
	5311	CENTRO AMERICA	0%	100%	NO
	2565	COLOMBIA	0%	100%	NO
	1164	COLOMBIA	0%	100%	NO
	1025	COLOMBIA	0%	100%	NO
	5701	CHILE	0%	100%	NO
D	2005	COLOMBIA	30%	30%	SI
	2296	COLOMBIA	10%	41%	SI
	1006	COLOMBIA	10%	51%	SI
	5541	PERU	8%	59%	SI
	5410	ECUADOR	6%	65%	SI
	2124	COLOMBIA	6%	70%	SI
	1452	COLOMBIA	5%	76%	SI
	1741	COLOMBIA	3%	79%	SI
	1105	COLOMBIA	2%	81%	SI
	1734	COLOMBIA	1%	82%	NO
	5424	ECUADOR	1%	83%	NO
	2534	COLOMBIA	1%	85%	NO
	3005	COLOMBIA	1%	86%	NO
	2157	COLOMBIA	1%	87%	NO
	5514	PERU	1%	88%	NO
	5563	PERU	1%	89%	NO
	1418	COLOMBIA	1%	89%	NO
	5235	VENEZUELA	1%	90%	NO
	5256	VENEZUELA	1%	91%	NO
	5444	ECUADOR	1%	92%	NO
	1351	COLOMBIA	1%	93%	NO
	2494	COLOMBIA	1%	94%	NO
	1305	COLOMBIA	1%	94%	NO
	5181	CENTRO AMERICA	1%	95%	NO
	5296	VENEZUELA	0%	95%	NO
	5608	BOLIVIA	0%	95%	NO
	5820	BRASIL	0%	96%	NO
	5207	VENEZUELA	0%	96%	NO
	2280	COLOMBIA	0%	97%	NO

	5307	CENTRO AMERICA	0%	97%	NO
	1336	COLOMBIA	0%	97%	NO
	5222	VENEZUELA	0%	97%	NO
	2625	COLOMBIA	0%	98%	NO
	1348	COLOMBIA	0%	98%	NO
	5118	CENTRO AMERICA	0%	98%	NO
	5539	PERU	0%	98%	NO
	5612	BOLIVIA	0%	98%	NO
	5244	VENEZUELA	0%	99%	NO
	5267	VENEZUELA	0%	99%	NO
	5209	VENEZUELA	0%	99%	NO
	5530	PERU	0%	99%	NO
	2123	COLOMBIA	0%	99%	NO
	5123	CENTRO AMERICA	0%	99%	NO
	5171	CENTRO AMERICA	0%	99%	NO
	5287	VENEZUELA	0%	99%	NO
	5805	BRASIL	0%	99%	NO
	5401	ECUADOR	0%	99%	NO
	5216	VENEZUELA	0%	100%	NO
	5275	VENEZUELA	0%	100%	NO
	5704	CHILE	0%	100%	NO
	5558	PERU	0%	100%	NO
	5626	BOLIVIA	0%	100%	NO
	5631	BOLIVIA	0%	100%	NO
	5807	SURINAM	0%	100%	NO
	5257	VENEZUELA	0%	100%	NO
	5517	PERU	0%	100%	NO
	5183	CENTRO AMERICA	0%	100%	NO
	5627	BOLIVIA	0%	100%	NO
	5184	CENTRO AMERICA	0%	100%	NO
	5806	BRASIL	0%	100%	NO
	5634	BOLIVIA	0%	100%	NO
	2281	COLOMBIA	0%	100%	NO
	5130	CENTRO AMERICA	0%	100%	NO
	2278	COLOMBIA	0%	100%	NO
I	5506	PERU	15%	15%	SI
	2190	COLOMBIA	11%	26%	SI
	2579	COLOMBIA	9%	35%	SI
	1730	COLOMBIA	7%	43%	SI
	2452	COLOMBIA	7%	50%	SI
	2522	COLOMBIA	6%	56%	SI
	2449	COLOMBIA	6%	62%	SI
	1728	COLOMBIA	5%	66%	SI
	5567	PERU	4%	71%	SI
	2574	COLOMBIA	4%	74%	SI
	2277	COLOMBIA	3%	78%	SI
	2230	COLOMBIA	3%	81%	SI
	2393	COLOMBIA	2%	83%	NO

5201	VENEZUELA	2%	85%	NO
1707	COLOMBIA	2%	87%	NO
2027	COLOMBIA	2%	89%	NO
5606	BOLIVIA	1%	90%	NO
2374	COLOMBIA	1%	91%	NO
5246	VENEZUELA	1%	92%	NO
2510	COLOMBIA	1%	93%	NO
2354	COLOMBIA	1%	94%	NO
2034	COLOMBIA	1%	94%	NO
2038	COLOMBIA	1%	95%	NO
1108	COLOMBIA	1%	96%	NO
5911	MEXICO	1%	96%	NO
5617	BOLIVIA	1%	97%	NO
2160	COLOMBIA	0%	97%	NO
2237	COLOMBIA	0%	98%	NO
1323	COLOMBIA	0%	98%	NO
5220	VENEZUELA	0%	98%	NO
1282	COLOMBIA	0%	99%	NO
5621	BOLIVIA	0%	99%	NO
1050	COLOMBIA	0%	99%	NO
5620	BOLIVIA	0%	99%	NO
2507	COLOMBIA	0%	100%	NO
5283	VENEZUELA	0%	100%	NO
2077	COLOMBIA	0%	100%	NO
1225	COLOMBIA	0%	100%	NO
2603	COLOMBIA	0%	100%	NO
5853	CHILE	0%	100%	NO
5556	PERU	0%	100%	NO