

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA EL ADECUADO MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

YESSICA ANDREA CUELLAR ESCOBAR

Código: 1301090



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA FACULTAD DE
INGENIERÍA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE
PROYECTOS 2016

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA EL ADECUADO MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

YESSICA ANDREA CUELLAR ESCOBAR

Código: 1301090

Director de Trabajo de Grado:
Ing. Freddy León Reyes M.Ed.

Artículo para optar al título de especialista en Gerencia Integral de
Proyecto



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA FACULTAD DE
INGENIERÍA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE
PROYECTOS 2016

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA EL ADECUADO MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

DESIGNING A MANAGEMENT MODEL FOR THE PROPER HANDLING OF COMPLAINTS AND CLAIMS IN THE DEPARTMENT OF CUSTOMER SERVICE

Yessica Andrea Cuellar Escobar
Especialista en Gerencia Integral de Proyectos, Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.
Universidad Militar Nueva Granada.
Bogotá, Colombia

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito desarrollar y diseñar un diagrama de flujo para la planeación y operación al proceso de reclamaciones en el departamento de servicio al cliente de una compañía ya que uno de los problemas principales dentro de una organización es el adecuado proceso de recepción y cierre de quejas y reclamos además de no contar con el control y seguimiento de la operación, lo anterior busca desarrollar un modelo de mejoramiento en el proceso con el fin de proponer alternativas optimas y un sistema eficiente que refleje ventajas competitivas frente a los competidores, fidelización de clientes y mayor posicionamiento en el mercado.

Palabras Clave: servicio al cliente, quejas y reclamos, calidad, procesos, modelo.

ABSTRACT

This article aims to develop and design a flowchart for the planning and operation to process claims in the department of customer service from a company as one of the major problems within an organization is the right process of receiving and closure of complaints besides not having the control and monitoring of the operation, the above seeks to develop a model of improvement in the process in order to propose optimum alternatives and an efficient system that reflects competitive advantages over competitors, loyalty customers and greater market positioning.

Keywords: customer service, complaints and claims, quality, process, model.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el posicionamiento de las compañías colombianas a largo plazo dependen de las opiniones positivas de los clientes frente al producto consumido o el servicio prestado, las organizaciones deben enfocarse en satisfacer netamente las necesidades de los clientes, esto es lo que se conoce dentro de una organización calidad del servicio al cliente, el departamento de servicio al cliente se ha convertido en un requisito indispensable para marcar diferenciación frente a los competidores a nivel nacional e internacional, de tal manera que el servicio y calidad prestada al cliente se convierte en un elemento estratégico.

La necesidad de mejorar la productividad y eficiencia de las empresas colombianas se vuelve un reto de exigencia en productos, servicios y procesos, para cumplir lo anterior las compañías deben ser capaces de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así mismo de conocer las necesidades y la calidad de servicio esperada de los clientes con el fin de diseñar estrategias optimas que permitan ser más competitivos en el mercado y con mayor desarrollo a nivel interno y externo en la organización.

Según los profesores Valarie A. Zeitham, A. Parasuraman, Leonard L. Berry definieron el modelo de las deficiencias, donde señalan que en cualquier organización se puede lograr efectividad en los procesos y en la dirección interna, pero solo mejorando la efectividad y calidad del producto o servicio si toma como prioridad y en primer plano a los clientes. [1]

Identificar claramente el cliente, conocer sus necesidades y expectativas permite establecer estrategias competitivas en una organización, hoy en día la planeación estratégica en procesos, el diseño de nuevos productos o servicios y la mejora constante de calidad y servicio al cliente brinda lo que se conoce como valor agregado en las compañías.

Robert Desatnick en su libro "como conservar su clientela", define las características que debe tener la atención al cliente, donde se debe medir el espíritu al servicio eficiente, es decir, el empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público, y concentrarse en lo que pide el cliente, el autor señala que la empresa debe reducir en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente [2].

Las organizaciones se enfrentan a constantes cambios en materia tecnológica y cambios de hábitos de los consumidores, donde se exige mayor calidad, menor coste y tiempos de respuesta oportunos, es así que dentro de los métodos para el mejoramiento continuo se destaca el método de Kaizen, el autor Imai, teórico organizacional y consultor de gestión define el concepto de Kaizen como el mejoramiento continuo donde hace partícipe a todas las personas dentro de la organización tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable

y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología [3].

Por consiguiente los clientes siempre buscan en cualquier compañía exigencia frente a un servicio personalizado, donde las quejas o reclamos realizados sean atendida en el menor tiempo posible. Además los clientes quieren sentirse seguros frente a cualquier necesidad e inconsistencia que se presente, al no tener en cuenta sus necesidades los clientes se pueden convertir en un riesgo clave para la gestión de las compañías, es así que los clientes no toleraran una organización que no responda con prontitud y eficiencia a los reclamos.

El departamento de servicio al cliente en las organizaciones colombianas deben velar por el mejoramiento, siempre pensando por y para el cliente, ya que son los clientes uno de los aspectos que hace rentable una compañía y la razón de ser de la misma, es primordial brindar al cliente un servicio post-venta eficiente y de calidad.

De esta manera el departamento de servicio al cliente dentro de las organizaciones deben establecer procesos de mejora, identificando, evaluando y realizando seguimiento y control de los posibles problemas que se puedan presentar e interrumpir de manera negativa la operación, para el área de quejas y reclamos es de gran importancia realizar seguimiento de los procesos y desarrollar herramientas que permitan la simplificación de respuestas.

El presente artículo tiene como propósito diseñar un diagrama de flujo para la planeación y operación al proceso de reclamaciones en el departamento de servicio al cliente de una compañía, donde se busca desarrollar un plan de mejora, definiendo la secuencia de actividades que se deben realizar en el modelo, tiempos estimados, cronograma, ruta crítica, seguimiento y control de cada una de las actividades expuestas, estimación de costos y análisis de beneficios, con el fin de proponer una alternativa optima y un sistema eficiente que refleje ventajas competitivas, posicionamiento en el mercado y alta fidelización de clientes.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

1.1 Contexto general

El departamento de servicio al cliente de una compañía abarca tres elementos en la cadena de suministros, antes de la venta o servicio, durante la venta o servicio y después de la venta o servicio. El servicio post-venta en la cadena de suministro es crucial ya que un excelente servicio post-venta de calidad y a tiempo permite proporcionar a la compañía ventajas competitivas y fidelización de clientes. Como se refleja en la figura 1, el servicio post-venta genera valor en las compañías en satisfacción al cliente en un 40%, mejora los productos actuales en un 20%, atrae potenciales clientes en un 20%, recopila información sobre el nivel de servicio en un 10% y en un 5% generador de futuros ingresos y lanzador de nuevos productos. [4]

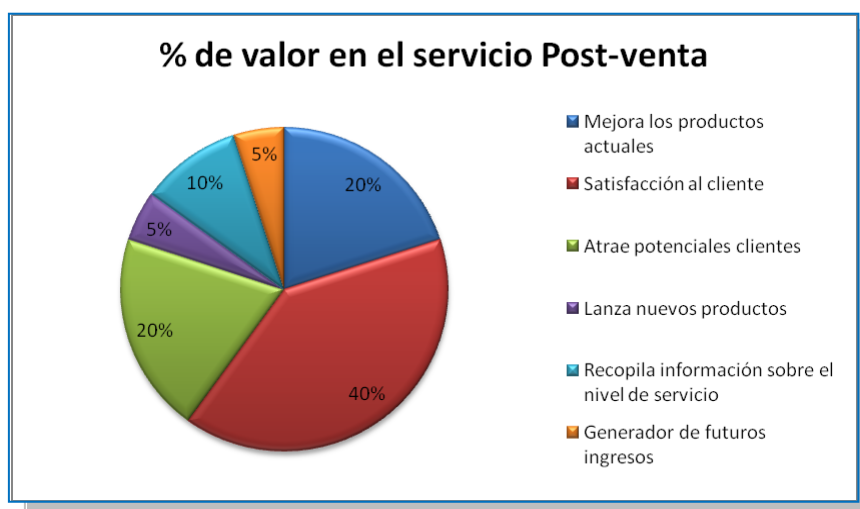


Figura 1. % de valor en el servicio post-venta

Al realizar un diseño de logística rápido, eficaz y flexible para la recepción de quejas y reclamos, permite definir un servicio al cliente de calidad, reduciendo tiempos muertos y siendo eficiente en los tiempos de respuesta. De esta manera es importante la mejora continua de los procesos para la optimización del servicio, identificando problemas o debilidades que impacten el servicio al cliente, establecer indicadores de eficacia y eficiencia de los procesos, identificar las oportunidades de mejora y realizar un plan de acción.

1.2. Gestión de Incidencias

El sistema de gestión de incidencias o gestión de quejas y reclamos se debe analizar bajo la problemática que enfrente la compañía, problemas comunes que se detectan como, inexistencia de procesos de recepción de quejas y reclamos definidos en la organización, el tiempo pasa a un segundo plano, no hay documentación adecuada de las incidencias, no se codifican según su causa, no se hace un análisis claro del

origen de la incidencia, no se elaboran proyectos que erradiquen el problema, no se valora como fuente de información de calidad.

La compañía debe disponer de herramientas que permitan un canal de servicio adecuado al cliente. Por lo anterior se busca desarrollar un plan de mejora del proceso de recepción de quejas y reclamos dentro de una organización siendo este uno de los problemas más frecuentes y por lo que hoy en día muchas compañías presentan falencias en la operación.

1.3. Diseño del modelo de gestión para la recepción de quejas y reclamos en el departamento de servicio al cliente.

1.3.1. Alcance del proyecto

Diseño de un modelo de gestión para el adecuado manejo de quejas y reclamos en el departamento de servicio al cliente, para la optimización de procesos, eliminación de tiempos muertos de respuesta y mejoramiento de la calidad de servicio.

1.3.2 Identificación de actividades del modelo

Para el diseño del modelo de mejoramiento de quejas y reclamos en el departamento de servicio al cliente, se identifica y se realiza la secuencia de cada una de las actividades a desarrollar y evaluar para realizar la gestión óptima del modelo, en la tabla 1. Se observa la lista de actividades de la propuesta del modelo.

Tabla 1. Identificación y descripción de actividades

No.	ACTIVIDADES
1	Identificar el problema en el proceso de operación de la recepción de quejas y reclamos realizada por los clientes.
2	Evaluar el proceso de operación de recepción de quejas y reclamos bajo los lineamientos internos de la organización.
3	Evaluar la mejor alternativa de mejoramiento del proceso.
4	Evaluar los procesos de calidad según las normas y lineamientos de la compañía.
5	Identificar y analizar los principios de calidad en la gestión de incidencias.

6	Definir los Principios de operación del proceso de reclamaciones.
7	Diseñar el diagrama de flujo del proceso, Identificando en cada proceso los responsables y tiempos estimados.
8	Asignar una persona responsable que realice el seguimiento de la recepción de quejas y reclamos, bajo el formato solicitado al cliente.
9	Analizar la incidencia para determinar si procede o no la reclamación.
10	Si procede la reclamación, establecer los soportes y el historial del caso presentado por el cliente.
11	Brindar solución al caso y dar respuesta a la incidencia.
12	Consolidación y presentación de informe al líder de servicio al cliente.
13	Definir la herramienta(s) de control que serán utilizadas en el nuevo proceso de mejoramiento.
14	Realizar el registro de indicadores de gestión.
15	Evaluar y estimar los costos del modelo propuesto.
16	Evaluar los beneficios que implica el proceso de mejora.

1.3.3. Estructura de desglose del trabajo EDT/ WBS

En el figura 2, se refleja la estructura de desglose del trabajo generada para el modelo de gestión, donde se determinan los entregables y paquetes de trabajo:

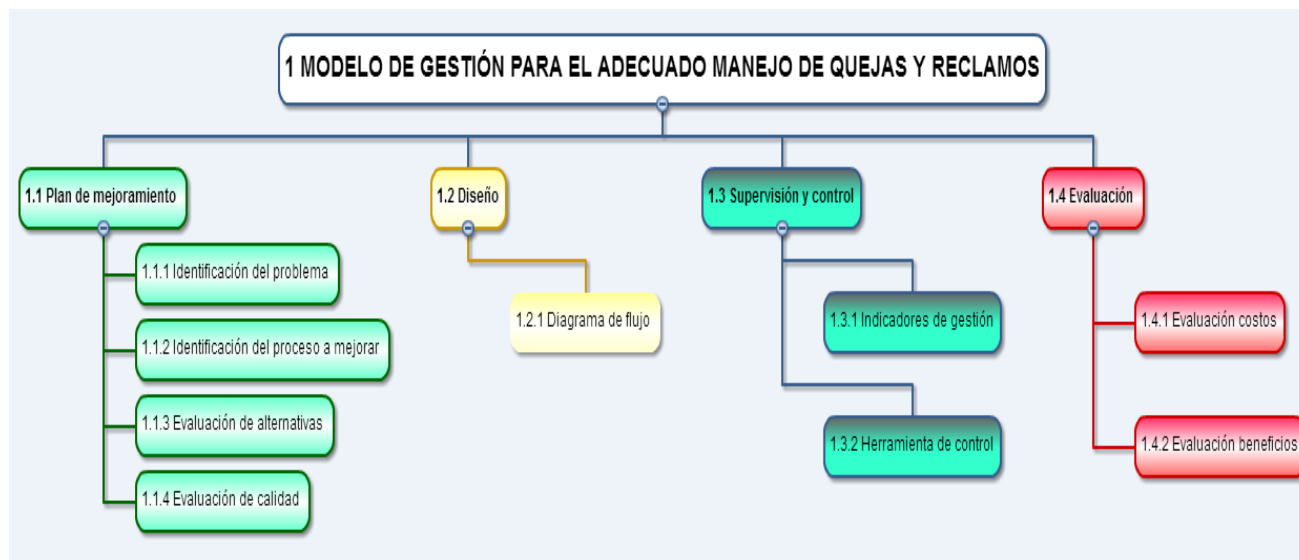


Figura 2. Modelo de gestión quejas y reclamos

1.3.3.1. Plan de mejoramiento

En la primera fase del modelo se desarrolla el plan de mejoramiento donde se identifica el problema que está generando reproceso en la recepción de quejas y reclamos, se busca implementar una solución óptima al proceso donde se cumpla los lineamientos de la compañía y las normas de calidad ISO 10002 -2014, norma que proporciona los lineamientos e implementación del proceso de gestión de quejas y reclamos de manera eficaz y eficiente relacionada con el producto o servicio de la organización y la norma ISO 9001- 2015, que define los requisitos para un sistema de calidad de aplicación interna en las organizaciones.

Se debe tener en cuenta para el plan de mejoramiento, la comunicación y visibilidad de la información al cliente de cómo y dónde el reclamo debe ser direccionado, accesibilidad, se debe brindar disponibilidad al cliente de los detalles para la presentación de la queja o reclamo al departamento de servicio al cliente, respuesta oportuna, es decir, el departamento de servicio al cliente en la organización debe informar al cliente el recibido de la reclamación seguido del trámite que se va a generar, de igual manera se debe realizar seguimiento y mantener informado al cliente del proceso de la reclamación, respuesta a la reclamación, cada reclamo debe ser evaluado de manera equitativa, objetiva e imparcial, en términos de costos debe ser libre para él reclamante, confidencialidad de la información ya que debe ser protegida por la organización y por último la obligación de reportar las acciones y decisiones tomadas en la organización bajo los tiempos estipulados y bajo la política de seguimiento dentro del departamento de servicio al cliente.

1.3.3.2. Diseño

En la segunda fase, se diseña el diagrama de flujo del modelo de gestión, para el mejoramiento de quejas y reclamos, donde se evalúa cada uno de los procesos y se desarrolla el diseño del proceso de mejora en la recepción de las incidencias expuestas por los clientes, es de anotar que se deben identificar las herramientas a utilizar como los canales de comunicación con los clientes, los responsables de cada una de las actividades y los tiempos de duración estimados para cada una, con el objetivo de brindar respuestas oportunas a los clientes.

1.3.3.3. Supervisión y control

En esta fase se evalúan las herramientas de control de incidencias en el departamento de servicio al cliente, se propone como herramienta de control para el mejoramiento del proceso de recepción de quejas y reclamos, un aplicativo intranet que permita ver la fecha de recepción de la reclamación, la persona responsable de la respuesta, una pestaña donde se determine si aplica o no la reclamación y la fecha de respuesta al cliente, esto con el fin de observar la información detallada y se logre un control adecuado del proceso a nivel interno.

Por otro lado se calcula indicadores para los procesos de radicación, se define el indicador de calidad en la radicación del reclamo, e indicadores en el proceso de investigación y solución, determinado en indicadores de calidad en la gestión y

oportunidad en la gestión del reclamo y por ultimo en el proceso de respuesta al cliente, medido bajo el indicador de oportunidad en la respuesta al cliente.

1.3.3.4. Evaluación

En la última fase, se evalúan los costos estimados para el desarrollo del modelo de gestión, evaluando los costos en recurso humano y materiales. En esta misma fase se evalúan los beneficios que genera la implementación del modelo, tanto en el departamento de servicio al cliente como en los demás aéreas de apoyo de la organización que se ven beneficiadas de manera indirecta por el proceso de mejora.

1.3.4. Diccionario de la EDT/WBS (Estructura de Desglose de Trabajo)

En la tabla 2, se realiza la explicación de los entregables y paquetes de trabajo del modelo definidos en la EDT:

Tabla 2. Diccionario EDT

Código (ID) de la EDT	Nombre del Paquete de Trabajo	Descripción del paquete de trabajo
1.1	Plan de Mejoramiento	Entregable que define los procesos a mejorar, las posibles alternativas y los lineamientos de calidad en el proceso y servicio al cliente.
1.1.1	Identificación del problema	Identificar el problema (s) en la recepción de quejas y reclamos analizando el proceso interno en el departamento de servicio al cliente.
1.1.2	Identificación del proceso a mejorar	Análisis de cada uno de los procesos de la operación e identificar las variables de estudio que se deben mejorar.
1.1.3	Evaluación de alternativas	Estudio de las posibles alternativas para el mejoramiento de recepción de quejas y reclamos, determinando la opción más optima en el proceso, midiendo alcance, tiempo, costo y calidad.
1.1.4	Evaluación de calidad	Evaluación de los procesos de calidad e identificación de normas que deben ser manejados según los lineamientos de la compañía. La evaluación debe comprender la gestión de calidad en el servicio analizándolo bajo los métodos de orientación al cliente, orientación por procesos, Mejora continua y toma de decisiones basadas en hechos.
1.2	Diseño	Creación del diagrama de flujo del proceso.
1.2.1	Diagrama de Flujo	Esquema del diagrama de flujo del proceso de mejoramiento, Identificando en cada proceso las variables, los responsables y tiempos estimados de la operación.

1.3	Supervision y control	Fase del modelo donde se define la herramienta y los indicadores de gestión pertinentes para que se cumpla adecuadamente el proceso.
1.3.1	Indicadores de gestión	Calcular y analizar indicadores de gestión en la recepción, respuesta y cierre de las quejas y reclamos, medir la satisfacción del cliente.
1.3.2	Herramientas de control	Identificación de la herramienta del plan para el mejoramiento del proceso. Herramientas tecnológicas, plantillas y de comunicación (correo electrónico) con el cliente para que permitan monitorear de manera eficiente el proceso de quejas y reclamos.
1.4	Evaluación	Evaluación de los costos y beneficios que genera la implementación del modelo de gestión.
1.4.1	Evaluación de Costos	Estimación de costos que se incurren en el proceso del modelo de gestión.
1.4.2	Evaluación de Beneficios	Identificación de los beneficios que trae el proceso de mejoramiento en la recepción de quejas y reclamos para la compañía.

1.3.5. Estimación de la duración de actividades

La tabla 3. Señala la estimación de las duraciones de las actividades anteriormente identificadas para realizar el modelo de gestión, se realizó bajo el método PERT y bajo información suministrada por expertos, calculando las duraciones del tiempo pesimista, tiempo más probable y tiempo optimista, de igual manera se calculan las duraciones del proyecto en porcentaje definiendo la participación que tiene cada actividad propuesta en el modelo, como análisis de estudio se tomaron los días equivalentes a 8 horas laborales.

Tabla 3. Duración de actividades del modelo de gestión

No.	Letras	ACTIVIDADES	DURACION (días)			DURACIÓN ESTIMADA METODO PERT (P+4M+O)/6	% DURACIÓN ESTIMADA
			PESIMISTA	MAS PROBABLE	OPTIMISTA		
		Plan de mejoramiento				9	29%
1	A	Identificar el problema en el proceso de operación de la recepción de quejas y reclamos realizada por los clientes.	2	1	1	1	4%
2	B	Evaluar el proceso de operación de recepción de quejas y reclamos bajo los lineamientos internos de la organización.	2	1	1	1	4%
3	C	Evaluar la mejor alternativa de mejoramiento del proceso.	2	1	1	1	4%
4	D	Evaluar los procesos de calidad de los lineamientos de la compañía	4	2	1	2	7%
5	E	Identificar y analizar los principios de calidad en la gestión de incidencias.	3	2	1	2	7%
6	F	Definir los Principios de operación del proceso de reclamaciones	2	1	1	1	4%
		Diseño				15	50%
7	G	Diseñar el diagrama de flujo del proceso, identificando en cada proceso los responsables y tiempos estimados	4	3	1	3	9%
8	H	Asignar una persona responsable que realice el seguimiento de la recepción de quejas y reclamos, bajo el formato solicitado al cliente.	2	1	1	1	4%
9	I	Analizar la incidencia para determinar si procede o no la reclamación.	3	2	1	2	7%
10	J	si procede la reclamación, establecer los soportes y el historial del caso presentado por el cliente	4	2	1	2	7%
11	K	Brindar solución al caso y dar respuesta a la incidencia	6	4	2	4	13%
12	L	consolidación y presentación de informe al líder de servicio al cliente	5	3	2	3	10%
		Supervisión y control				4	13%
13	M	Definir las herramienta de control	3	2	1	2	7%
14	N	Realizar registro de indicadores	3	2	1	2	7%
		Evaluación				2	8%
15	Ñ	Evaluar los costos que determina el proceso de mejora	2	1	1	1	4%
16	O	Evaluar los beneficios que implica el proceso de mejora	2	1	1	1	4%
Total						31	

Como se observa en la tabla 3 la etapa del modelo que corresponde al diseño se estipula en un 50% de la duración estimada lo que corresponde a 15 días y en horas laborales 120 horas, es el mayor porcentaje de tiempo estimado para las actividades puesto que se debe crear el diseño, evaluar los procesos, identificar responsables, realizar estudios y determinar el tiempo del proceso desde la recepción de la reclamación hasta el cierre de la misma, seguido se encuentra una duración estimada del 29% para la etapa de desarrollo del plan de mejoramiento, tiempo estimado en 9 días y en horas laborales en 72 horas, donde se realiza un análisis cualitativo del proceso de mejora evaluando aspectos externos e internos de la organización y los clientes, para el proyecto es de gran importancia que el plan de mejoramiento sea conciso, claro y eficaz. Luego la duración estimada en la

supervisión y control es del 13%, tiempo estimado en 4 días y en horas laborales 32 horas para determinar la gestión de indicadores y herramientas de control y por último la participación de la duración estimada del proyecto en la etapa de evaluación se estipula en un 8% donde se determina el proceso en 2 días y en 16 horas laborales.

1.3.6. Ruta crítica del modelo

En el análisis del proceso y la identificación de las actividades para el modelo de gestión se determinan tiempos de holgura en el proyecto, la ruta crítica indica las actividades que no tienen tiempo de holgura por lo que se deben seguir los tiempos propuestos ya que cualquier retraso en una de las actividades de la ruta crítica afecta a la fecha de termino planeado del proyecto.

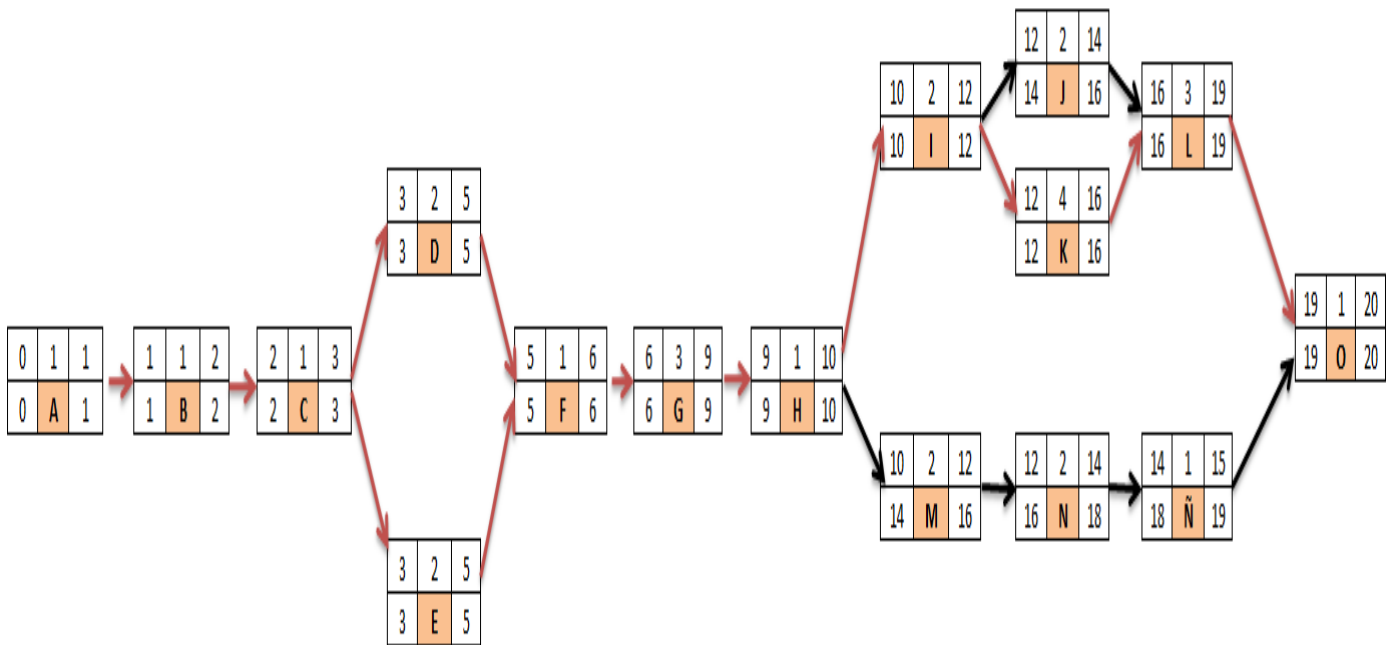


Figura 3. Diagrama de red

En la figura 3, se observa el diagrama de red, identificando tiempos de holgura en las actividades señaladas con las flechas negras, por otro lado la ruta crítica del proyecto se señala con las flechas rojas y corresponde a las actividades A, B, C, D, E, F, G, H, I, K, L, O. Es importante señalar que es un proyecto en el que la mayoría de las actividades identificadas determinan secuencia y son predecesoras en fin – comienzo. También refleja el diagrama de red la duración del modelo propuesto estimado en 20 días.

1.3.7 Asignación de recursos

Para el proceso de mejoramiento propuesto se necesita recurso humano (gente) y herramientas (materiales) para el seguimiento y control del proceso.

En la tabla 4 se identifican los recursos a utilizar y en la tabla 5 se señala el recurso para cada uno de las actividades identificadas en el modelo.

Tabla 4. Identificación de recursos

Nombre del recurso	Tipo	Iniciales	Grupo	Capacidad
Grupo: Gente			Gente	300%
Coordinador de planeacion y desarrollo	Trabajo	CPD	Gente	100%
Lider de servicio al cliente	Trabajo	LSC	Gente	100%
Analista de servicio al cliente	Trabajo	ASC	Gente	100%
Grupo: Herramienta			Herramienta	200%
herramienta tecnologica - Intranet	Trabajo	INTRA	Herramienta	100%
Correo Electronico	Trabajo	CE	Herramienta	100%

Tabla 5. Asignación de recursos por actividad

No.	Letras	ACTIVIDADES	NOMBRE DEL RECURSO	INICIALES	GRUPO
Plan de mejoramiento					
1	A	Identificar el problema en el proceso de operación de la recepción de quejas y reclamos realizada por los clientes.	Coordinador de planeacion y desarrollo	CPD	Gente
2	B	Evaluar el proceso de operación de recepción de quejas y reclamos bajo los lineamientos internos de la organización.	Coordinador de planeacion y desarrollo	CPD	Gente
3	C	Evaluar la mejor alternativa de mejoramiento del proceso.	Coordinador de planeacion y desarrollo	CPD	Gente
4	D	Evaluar los procesos de calidad de los lineamientos de la compañía	Lider de servicio al cliente	LSC	Gente
5	E	Identificar y analizar los principios de calidad en la gestion de incidencias.	Lider de servicio al cliente	LSC	Gente
6	F	Definir los Principios de operación del proceso de reclamaciones	Lider de servicio al cliente	LSC	Gente
Diseño					
7	G	Diseñar el diagrama de flujo del proceso, identificando en cada proceso los responsables y tiempos estimados	Coordinador de planeacion y desarrollo	CPD	Gente
8	H	Asignar una persona responsable que realice el seguimiento de la recepcion de quejas y reclamos, bajo el formato solicitado al cliente.	Lider de servicio al cliente / Analista de servicio al cliente / Correo electronico	LSC	Gente / herramienta
9	I	Analizar la incidencia para determinar si procede o no la reclamación.	Analista de servicio al cliente	ASC	Gente
10	J	si procede la reclamacion, establecer los soportes y el historial del caso presentado por el cliente	Analista de servicio al cliente/ herramienta tecnologica - Intranet	ASC / Intranet	Gente / herramienta
11	K	Brindar solucion al caso y dar respuesta a la incidencia	Analista de servicio al cliente/ herramienta tecnologica - Intranet	ASC / Intranet	Gente / herramienta
12	L	consolidacion y presentacion de informe al lider de servicio al cliente	Analista de servicio al cliente/ herramienta tecnologica - Intranet	ASC / Intranet	Gente / herramienta
Supervisión y control					
13	M	Definir las herramienta de control	Coordinador de planeacion y desarrollo / Lider de servicio al cliente / herramienta tecnologica - Intranet	CPD / LSC/ ASC / Intranet	Gente / herramienta
14	N	Realizar registro de indicadores	Lider de servicio al cliente	LSC	Gente
Evaluación					
15	Ñ	Evaluar los costos que determina el proceso de mejora	Coordinador de planeacion y desarrollo	CPD	Gente
16	O	Evaluar los beneficios que implica el proceso de mejora	Coordinador de planeacion y desarrollo	CPD	Gente

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

2.1. Diagrama de flujo para el modelo de recepción de quejas y/o reclamos

El modelo de mejoramiento para la recepción de quejas y reclamos para el departamento de servicio al cliente busca servir de herramienta de control y gestión de los procesos, con el fin de brindar un servicio de calidad al cliente.

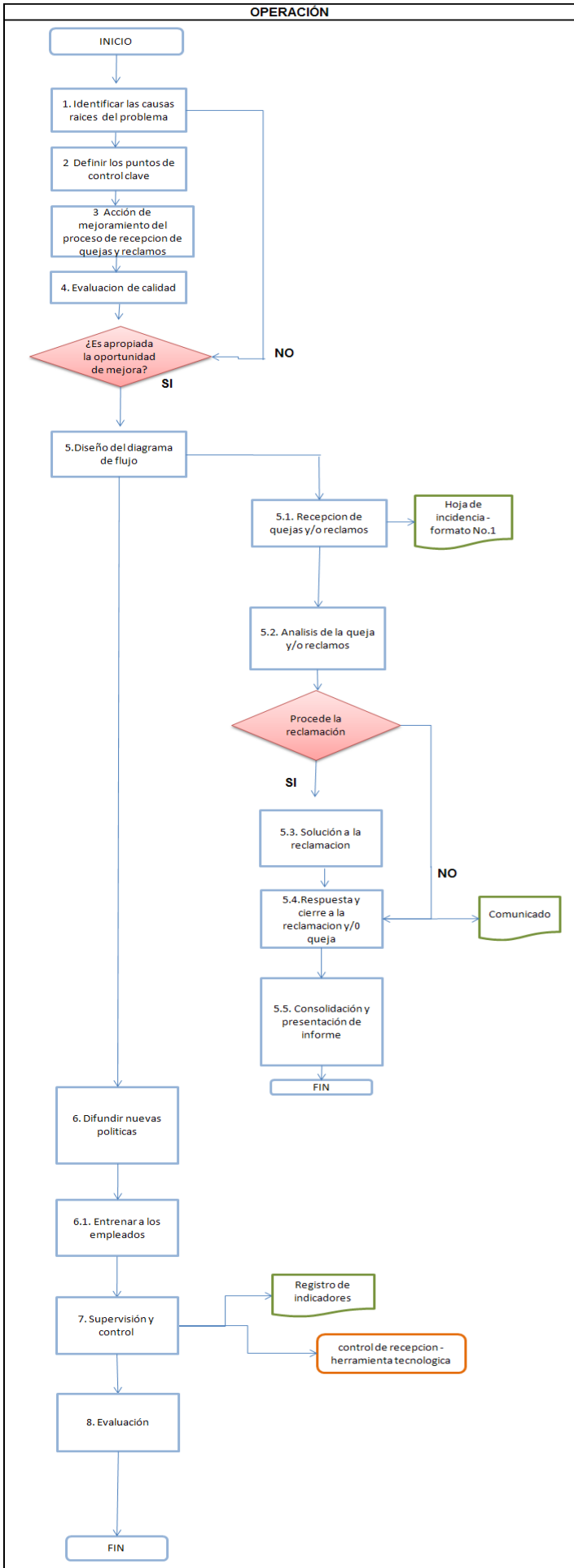
Al identificar el problema de recepción y cierre de quejas y reclamos, se busca encontrar la mejor alternativa de mejora, realizando procesos de mejoramiento continuo dentro de la organización, esto con el fin de generar planes de acción que permitan evaluar posibles soluciones y mejorar los estándares de desempeño garantizando la satisfacción del cliente en todo momento.

Para el análisis del presente artículo de investigación se realiza el diagrama de flujo del mejoramiento del proceso de recepción y cierre de quejas y reclamos para una compañía, a continuación se expone el diagrama de flujo del modelo en la figura 4.

Para el plan de mejoramiento se propone que en la compañía se establezca un formato de recepción de incidencias el cual debe ser diligenciado por el cliente (figura 5) y luego sea enviado a el correo electrónico definido en la compañía donde solo se reciba el documento adjunto e información del cliente, la recepción deberá ser manejada por el analista quien será la persona responsable de realizar el seguimiento del correo y dar respuesta a los clientes del recibido, seguido de la recepción se procede a evaluar los procesos para definir si corresponde o no la reclamación y dar respuesta al cliente, lo anterior se busca monitorear bajo una plataforma por intranet, donde se pueda evidenciar la fecha de recepción de la incidencia, el responsable de la investigación del caso y la fecha de respuesta al cliente, con el fin de suministrar un servicio de calidad y óptimo para el cliente.

También se propone realizar constantes auditorias para evidenciar que se está ejecutando el proceso adecuadamente, además de brindar en cada una de las actividades un control de seguimiento e información semanal al encargado del departamento de servicio al cliente.

Figura 4. Diagrama de Flujo



ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	RESPONSABLES
Identificar las etapas de los procesos donde se genera inconvenientes, reprocesos e insatisfacción del cliente.	indicadores de satisfacción del cliente.	coordinador de planeación y desarrollo
Definir estándares claves de desempeño.	Niveles de desempeño □	Lider de servicio al cliente
Estandarización del proceso , determinación de los procedimientos claves y la manera correcta de ejecutarlos.	Niveles de desempeño □	coordinador de planeación y desarrollo
Identificar las normas y lineamientos de la compañía	Información interna de servicio al cliente de la compañía. ISO 9001 2015 - ISO 10002 2014	Lider de servicio al cliente
El líder del equipo debe presentar al Director de servicio al Cliente, los beneficios expuestos y es quien debe decidir con el plan de mejoramiento si los cambios propuestos implican	Plan de mejoramiento	Lider de servicio al cliente
Crear el diagrama de flujo del proceso de mejoramiento, identificar variables, responsables y tiempos estimados	Datos históricos. Juicio de expertos	coordinador de planeación y desarrollo
Se define el canal de recepción donde el cliente interpone la queja o reclamo debe presentar la a través del formato de incidencia y enviar como adjunto al correo electrónico especificado solo para recepción de quejas y reclamos con el fin de obtener mejor control de igual manera se le notificara al cliente por correo el recibido.	Formato de incidencias. correo electrónico.	Analista de servicio al cliente
Se revisa la queja y/o reclamo y determina si esta procede. En caso en que la queja y/o reclamo no proceda, informa al solicitante y se cierra el proceso.	Formato de incidencias documentación detallada del caso	Analista de servicio al cliente
Se evalúan los procesos y la causa del problema y se establece una investigación pertinente del caso.	Formato de incidencias documentación detallada del caso	Analista de servicio al cliente
Se comunica el cliente de manera escrita y formal la respuesta a la reclamación, enviando la notificación por correo y original.	Formato de Comunicado Correo electrónico	Analista de servicio al cliente
Se debe presentar de manera semanal un informe al líder de servicio al cliente sobre las incidencias que se han radicado, definiendo las reclamaciones que se han aceptado y las que fueron devueltas.	Formato de incidencias. Informe de recepción de incidencias. Informe de respuesta de incidencias.	Analista de servicio al cliente
Reunir a las áreas implicadas en el desarrollo de los nuevos procedimientos e informarlos de los nuevos cambios, con el propósito de que todos los miembros se encuentren enterados de los cambios realizados y como estos beneficiarán a la compañía en general.	nuevos procesos. Resultado del análisis del plan de mejora.	Lider de servicio al cliente
Entrenar a los empleados en el desarrollo de las nuevas actividades o procedimientos, y en el uso correcto de nuevas herramientas. Adicionalmente se deben realizar auditorías internas que permitan evaluar el desempeño del modelo.	Planes de entrenamiento. □ □ Ejercicios prácticos.	Lider de servicio al cliente
Diseñar indicadores de gestión internos que permitan evaluar constantemente el desempeño del modelo garantizando el sostenimiento del mismo, acorde a las estrategias de la empresa.	Modelo de mejora continua. calculo de Indicadores. Intranet.	coordinador de planeación y desarrollo
Realizar la estimación de costos del plan de mejoramiento identificando los recursos utilizados en cada actividad, de igual manera se evalúan los beneficios que generan a la compañía y al cliente.	Identificación de recursos Identificación de actividades Ruta Crítica	coordinador de planeación y desarrollo

Formato No.1 – Recepción de quejas y reclamos

Bogotá DC, 14 de diciembre de 2015

Señores
Nombre de la empresa a la cual van a realizar el reclamo
División de Reclamos
Servicio al Cliente
Ciudad

Referencia: RECLAMACION POR **AVERIA DE MERCANCIA**

Puntualizar el caso (daño,
hurto, faltante)

Respetados Señores,

Presentamos reclamación formal por el evento presentado el pasado fecha con la mercancía amparada en las guías que a continuación relaciono:

N. GUIA	UNIDADES	PESO KG.	VALOR DECLARADO	N. FACTURAS
401049088	1	40	\$ 500.000	703885025

Brevemente describir las circunstancias de modo, tiempo y lugar de ocurrencia del reclamo presentado

Figura 5. Hoja de incidencia

2.2. Seguimiento y control

2.2.1. Indicadores de gestión

Es necesario que en el modelo de gestión de quejas y reclamos para el departamento de servicio al cliente se realicen indicadores de gestión que permitan visualizar y resumir los resultados de cada proceso. Es relevante identificar y medir indicadores de oportunidad y calidad al servicio al cliente, de esta manera cuando los resultados obtenidos en los indicadores son buenos y cumplen la meta establecida influye en la satisfacción final del cliente por el servicio prestado. Todos los indicadores se crean con una meta del 100%.

Es así que para la medición del proceso de mejora propuesto se utiliza los indicadores del proceso de radicación, indicadores del proceso de investigación y solución e indicadores del proceso de respuesta al cliente, para el proceso interno de la compañía determinados como indicadores de eficacia. [5]

2.2.1.1. Indicador del proceso de recepción de quejas y reclamos

Indicador de resultado: Oportunidad en la recepción del reclamo, mide el tiempo que se demora en gestionar los documentos, el cliente espera que la información sea tomada correctamente. [5]

Formula: $(\# \text{ de documentos gestionados} / \text{total de requerimientos recibidos}) * 100$

Responsable: Líder de servicio al cliente

2.2.1.2. Indicador del proceso de investigación y solución de quejas y reclamos

Indicador de resultado: calidad en la gestión, mide la búsqueda de información que debe realizar el personal encargado teniendo en cuenta que la información obtenida sea la correcta y dar solución al requerimiento que atienda. [5]

Formula: $((\# \text{ de inconsistencias detectadas en solicitudes de información} / \# \text{ de solicitudes de información recibidas}) - 1) * 100$

Como otro indicador se encuentra la solución del reclamo, el cual mide los niveles esperados de cumplimiento al cliente. [5]

Formula: $(\# \text{ Reclamos solucionados dentro de la política establecida} / \# \text{ Número de reclamos a solucionar en el mes}) * 100$

Indicador de Oportunidad en la gestión del Reclamo, se mide los días de vencimientos del tiempo estimado para dar respuesta al cliente, reclamos Vencidos mayores a 15 días. [5]

Formula: $((\# \text{ de reclamos vencidos} - \# \text{ de reclamos vencidos} > \text{ a 15 días después de su fecha de solución}) / \# \text{ de reclamos vencido}) * 100$

Responsable: Líder de servicio al cliente

2.2.1.3. Indicador del proceso de cierre de quejas y reclamos

Indicador de resultado: respuesta al cliente, mide la satisfacción de los clientes. [5]

Formula: $(\# \text{ de quejas y reclamos resultas en el tiempo} / \# \text{ de quejas y reclamos interpuestas})$

Indicador en oportunidad en Respuesta al Cliente, donde se mide los reclamos que se han Cerrado. [5]

Formula: $(\# \text{ de reclamos cerrados} / \# \text{ de reclamos solucionados}) * 100$

Responsable: Líder de servicio al cliente.

Por último se define un indicador de gestión externo que permite medir los niveles de satisfacción de los clientes, se debe realizar la medición y evaluación de la percepción real frente a las expectativas donde se permite conocer dos puntos, el primero permite conocer el nivel de satisfacción del cliente por el servicio recibido y el segundo punto conocer las deficiencias existentes en la prestación del servicio.

Como sistema de medición de la satisfacción del cliente se define el mecanismo de medición directa elaborando y presentando un cuestionario de satisfacción que debe ser diligenciado por cada uno de los clientes.

2.2.2. Herramientas de Control

Para el diseño del modelo de gestión donde se busca una mejora continua en los procesos , es de gran relevancia contar con el control o seguimiento para cada una de las actividades identificadas y evaluadas para el modelo de mejoramiento de quejas y reclamos, por consiguiente se determina en la tabla 6 la herramienta o el método de control que se debe aplicar para el seguimiento de la actividad, el seguimiento estipulado para el monitoreo de la actividad y el responsable del control, adicional en la figura 6 se estable una plantilla de presentación de las hojas de verificación.

GUÍA	fecha guía	FACTURA No. RECLAMACION	CLIENTE	SUCURSAL RESPONSAB	TIPIFICACION CASO	VALOR
902232887	26 de marzo de 2015	100188316	C.I SUPER ALIMENTOS S.A- DIV PEREIRA	Bogota	Faltante	\$ 15.222
902249035	7 de abril de 2015	100188326	C.I SUPER ALIMENTOS S.A- DIV PEREIRA	Cartagena	Faltante	\$ 2.988
902218420	18 de marzo de 2015	100188314	C.I SUPER ALIMENTOS S.A- DIV PEREIRA	Bogota	Faltante	\$ 1.964
902207432	11 de marzo de 2015	100188327	C.I SUPER ALIMENTOS S.A- DIV PEREIRA	Medellin	Faltante	\$ 9.841
00000015674	13 de mayo de 2015	15241	PREMIUM BEERS SAS	Medellin	Faltante	\$ 7.542
00000031383	26 de mayo de 2015	15241	PREMIUM BEERS SAS	Cali	Averia	\$ 10.517
902228602	25 de marzo de 2015	15241	DISTRIBUIDORA GLOBAL	Medellin	Faltante	\$ 55.200
901863567	16 de septiembre de 2014	15242	PREMIUM BEERS SAS	Bogota	Averia	\$ 331.474
902008440	24 de noviembre de 2014	15242	PREMIUM BEERS SAS	Bogota	Averia	\$ 54.598
902087503	30 de diciembre de 2014	15242	PREMIUM BEERS SAS	Bogota	Averia	\$ 87.830
901904258	3 de octubre de 2014	15242	PREMIUM BEERS SAS	Bogota	Averia	\$ 5.500
00000011363	5 de septiembre de 2014	32526	SULICOR S.A.	Bogota	Averia	\$ 198.300
801728508	15 de mayo de 2015	15532	GRUPO SAMSARA - DULCES EL PARAGUITAS	Barranquilla	Averia	\$ 84.400
902112705	20 de enero de 2015	37518	SCRIBE COLOMBIA S.A.S	Cali	Faltante	\$ 92.000
401049152	8 de mayo de 2015	0.06	ELECTRICOS CUCHO S.A.S DIV FLETES	Medellin	Faltante	\$ 258.000
38796	1 de junio de 2015	032-2015	INDUSTRIAS DOS EN UNO	Barranquilla	Averia	\$ 1.181.792
902091569	1 de junio de 2015	37713	SCRIBE COLOMBIA S.A.S	Cali	Faltante	\$ 92.000
45120	5 de junio de 2015	95014	MODUART S.A	Pereira	Averia	\$ 244.980
801641244	24 de abril de 2015	95016	MODUART S.A	Barranquilla	Faltante	\$ 114.000
902248652	7 de abril de 2015	40372	HIERBAS Y PLANTAS TROPICALES S.A.S.	Bogota	Averia	\$ 218.744
501026030	16 de junio de 2015	0.01	COMBITEXILES E HILOS S.A.S DIV FLETES	Cali	Faltante	\$ 237.180
00000032433	27 de mayo de 2015	15/07/2015	ENVIE S.A.S - MATHISEN	Barranquilla	Averia	\$ 1.624.200
20685	18 de mayo de 2015	34389	DLK IMPORTACIONES S.A.S. DIV NACIONAL	Barranquilla	Averia	\$ 105.000
00000063504	22 de junio de 2015	34388	DLK IMPORTACIONES S.A.S DIV BOGOTA	Bogota	Averia	\$ 28.896
801657185	8 de mayo de 2015	34387	DLK IMPORTACIONES S.A.S DIV BOGOTA	Bogota	Averia	\$ 82.378
00000060717	19 de junio de 2015	34386	DLK IMPORTACIONES S.A.S. DIV NACIONAL	Barranquilla	Averia	\$ 71.607

Figura 6. Plantilla de hoja de verificación

Tabla 6. Control y seguimiento por actividad

ACTIVIDADES	HERRAMIENTA DE CONTROL	DESCRIPCIÓN	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
Plan de mejoramiento				
Identificar el problema en el proceso de operación de la recepción de quejas y reclamos realizada por los clientes.	Diagrama de causa y efecto	Con base a la elaboración del diagrama se organiza la información, permitiendo así controlar y visualizar de manera adecuada la actividad.	3 días	Lider de servicio al cliente
Evaluar el proceso de operación de recepción de quejas y reclamos bajo los lineamientos internos de la organización.				
Evaluar la mejor alternativa de mejoramiento del proceso.	Ciclo PHVA	Se aplica como herramienta de control a las actividades para que se presenten de forma organizada y se desarrollen las operaciones diarias en el entorno de trabajo.	1 semana	Lider de servicio al cliente
Evaluar los procesos de calidad de los lineamientos de la compañía				
Identificar y analizar los principios de calidad en la gestión de incidencias.				
Definir los Principios de operación del proceso de reclamaciones				
Diseño				
Diseñar el diagrama de flujo del proceso, identificando en cada proceso los responsables y tiempos estimados	Chequeo del gerente de servicio al cliente	Para la actividad del diseño es importante que el Gerente del departamento de servicio al cliente realice un chequeo del diseño del modelo evaluando los puntos clave del proceso.	4 días	Gerente de servicio al cliente
Asignar una persona responsable que realice el seguimiento de la recepción de quejas y reclamos, bajo el formato solicitado al cliente.	No aplica			
Analizar la incidencia para determinar si procede o no la reclamación.	Hojas de verificación (hojas de excel) / Herramienta de intranet de quejas y reclamos	Las hojas de verificación se utilizan para garantizar que se han tomado medidas o acciones, registrando la información pertinente del proceso . La herramienta intranet permitira llevar el control de las reclamaciones radicadas y solucionadas	semanal	Lider de servicio al cliente
si procede la reclamacion, establecer los soportes y el historial del caso presentado por el cliente				
Brindar solución al caso y dar respuesta a la incidencia				
consolidacion y presentacion de informe al lider de servicio al cliente	Cronograma	Bajo el cronograma de funciones estipulado en la politica del departamento del servicio al cliente de la compañía se logra el seguimiento de control de la actividad señalada	Semanal	Lider de servicio al cliente
Supervisión y control				
Definir las herramienta de control	No aplica			
Realizar registro de indicadores	Auditoria interna	verificar con las auditorias que se cumplan los parametros y las normas de calidad que se deben presentar en la compañía.	semanal	Audidores Internos
Evaluación				
Evaluar los costos que determina el proceso de mejora.	Revision del director financiero	La actividad debera ser verificada para ser aprobada por el director financiero , donde se evalua los costos determinados.	2 días	Director financiero
Evaluar los beneficios que implica el proceso de mejora	No aplica			

2.3. Análisis Costo del Modelo

El Modelo de mejoramiento cuenta con un Coordinador de planeación y desarrollo, profesional especialista con experiencia superior a un año, con un sueldo básico de \$2.500.000 / mes, un líder de servicio al cliente profesional con experiencia superior a un año con un sueldo básico de \$ 2.100.000 / mes y un analista de servicio al cliente tecnólogo con experiencia superior a 2 años con un sueldo básico de \$1.400.000 / mes, para efectos del gasto de la nomina se considera un factor prestacional del 37,89%.

Por otro lado la tabla 7 señala el costo de operación estimado del desarrollo del modulo de la implementación de la herramienta denominado desarrollo inhouse para el control de recepción y cierre de las quejas y reclamos es de \$15.000.000, herramienta adquirida bajo la modalidad de outsourcing, modulo que tiene registro de cartera y facturación, los costos de mantenimiento y capacitación del modulo son de \$4.500.000 al mes , no está incluido los costos de infraestructura ni las licencias necesarias ya que es un modulo que contempla el ambiente de la empresa. Se estima el costo total para el modelo de gestión por \$27.773.132 estimado en pesos colombianos.

Tabla 7. Estimación de costos de operación del modelo

GASTOS Y COSTOS DEL MODELO						
	Cantidad	salario por horas	salario por dias	salario base Mensual	factor prestacional	Nomina
Sueldo Coordinador de planeacion y desarrollo	1	\$ 10.416,67	\$ 83.333,33	\$ 2.500.000,00	\$ 947.138,33	\$ 3.447.138,33
Sueldo Lider de servicio al cliente	1	\$ 8.750,00	\$ 70.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 795.596,20	\$ 2.895.596,20
Sueldo Analista de servicio al cliente	1	\$ 5.833,33	\$ 46.666,67	\$ 1.400.000,00	\$ 530.397,47	\$ 1.930.397,47
Total costo Nomina						\$ 8.273.132,00
desarrollo de la herramienta de control	1					\$ 15.000.000,00
soporte de mantenimiento (mensual)						\$ 4.500.000,00
Total costo herramienta						\$ 19.500.000,00
TOTAL COSTOS						\$ 27.773.132,00

1-4 SMVL	37,89%
Seguridad Social	12,05%
Pensiones	12,00%
Salud	0,00%
Riesgo Profesional	0,0522%
Prestacional Sociales	21,83%
Cesantías	8,33%
Intereses de Cesantías	1,00%
Prima	4,17%
Vacaciones	8,33%
Parafiscales	4,00%
Caja de compensación	4,00%
ICBF	0,00%
Sena	0,00%

2.4. Análisis del beneficio del Modelo

Al evaluar los aspectos del proceso de mejoramiento de la recepción y cierre de quejas y reclamos se Indica cambios que permiten aumento en la satisfacción del cliente y mejora en los indicadores de la compañía.

El análisis del beneficio del diseño de un modelo de gestión para el adecuado manejo de quejas y reclamos en el departamento de servicio al cliente se evidencia en primera instancia en el control adecuado y orden en la recepción y cierre de quejas y reclamos, lo que permite el mejoramiento continuo, optimizando la operación interna y eficiencia en los procesos, adicional con un modelo de mejoramiento donde la recepción de los reclamos realizados por los clientes sea direccionado directamente a la persona encargada en la compañía en evaluar el requerimiento y no que sea direccionada a múltiples personas externas del departamento de servicio al cliente donde en ocasiones no direccionan la información adecuada y en el tiempo establecido, es por esto que al evaluar la operación se obtiene que es mucho más beneficioso llevar el control de la recepción de las incidencias favoreciendo al proceso interno de la operación de la compañía.

También se logran beneficios de satisfacción plena y fidelización con el cliente, de esta manera los clientes estarán más contentos al brindarles el mejor servicio de manera oportuna, de calidad, de respuesta a las incidencias radicadas y al tiempo esperado por los clientes, al tener clientes felices se logra fidelización y se atrae otros clientes permitiendo alcanzar metas en las ventas en una organización, es decir, al prestar de manera adecuada el servicio postventa permite para el departamento comercial mejorar los indicadores de ventas logrando concretar más y mejores negocios para la compañía.

Por otro lado se analizan beneficios en áreas de apoyo de la organización como lo es el departamento financiero en el área de crédito y cartera ya que el cobro de las cuentas por cobrar se obtendrían de manera eficaz, si se presenta el problema en la recepción de quejas y reclamos o demora en respuesta, los clientes no están dispuestos a pagar sus facturas debido a que saben que los cobros realizados no corresponden al valor debido a la incidencia que se haya presentado, por lo cual se presenta inconformidad por el cliente ya que para ellos es importante aclarar el valor de cobro y así realizar el pago correcto a su proveedor, si el cliente presenta su reclamación y hay demora en la respuesta los clientes optan por descontar la incidencia efectuada dejando saldos en cartera y descuadrando las cuentas por cobrar en la compañía, lo que genera conciliación de las cuentas y además molestia a los clientes por no responder oportunamente a sus requerimientos, en otras palabras el recaudo para la organización no sería de manera positiva, si se realiza el proceso adecuado de recepción y comunicación apropiada con el cliente que presenta la incidencia se logra una gestión de recaudo exitosa beneficiando además al área de tesorería para el pago de cuentas por pagar y flujo de caja para la operación diaria de la compañía.

Finalmente con la implantación del modelo permitirá a la organización rediseñar constantemente estrategias y procesos, enfocados en el cliente, además permitirá a

la compañía la integración y coordinación de procesos de servicio postventa. El modelo igualmente es una fuente de información que le permitirá a cada uno de los líderes de la organización, tener información confiable, precisa y oportuna para la toma de decisiones. Adicionalmente, la ejecución del modelo brindará a la compañía una ventaja competitiva al poder monitorear constantemente y entender las necesidades y expectativas de los clientes. El modelo que se plantea no es únicamente un modelo del sistema de gestión de la operación de la empresa, sino que se busca que sea una herramienta de aprendizaje que permita la evolución y crecimiento del negocio.

3. CONCLUSIONES

Se concluye que al identificar los posibles problemas comunes que se presentan en la gestión de incidencias en el proceso de servicio al cliente se encuentra que es necesario realizar énfasis en la acción correctiva y la iniciativa de mejora dentro de la compañía, por lo que la organización debe emprender acciones de cambio que se requieren para la implantación del modelo de mejoramiento de recepción y cierre de quejas y reclamos.

La implementación del modelo de gestión para el mejoramiento de quejas y reclamos refleja la importancia de estimar las duraciones permitiendo determinar las actividades que no presentan tiempos de holgura lo que refleja la ruta crítica para el modelo, al tener definida y clara la gestión del tiempo se encuentra la planeación del proceso óptima y definida para el seguimiento de las actividades a ejecutar.

Por otro lado la propuesta de mejora en el proceso de incidencias y el diseño del diagrama de flujo de gestión demuestra de manera resumida y concreta los puntos a seguir y las responsabilidades de cada uno de los involucrados en el plan, siendo así para el modelo una propuesta no solo para el mejoramiento del departamento sino que permite ser una herramienta que ayude a mejorar otras aéreas de apoyo de la compañía para la evolución y crecimiento del negocio.

Con el modelo propuesto los indicadores de gestión deben ser constantes y rigurosos para garantizar que monitoreen los procesos esenciales y garanticen el cumplimiento de las estrategias. Por otro lado se identifica que al mantener el proceso de gestión de incidencias de manera controlada y ordenada se omiten tiempos muertos, la información se determina de manera clara y se da respuesta a tiempo a los clientes, logrando la satisfacción de un servicio de calidad y oportuno.

Además se concluye que uno de los posibles riesgos del modelo es el poco compromiso de la Gerencia en la gestión, expansión y actualización del modelo ya que se pueden ver afectados los objetivos y metas propuestas en la definición del diseño del modelo. La gestión de los indicadores debe ser persistente y rigurosa, con el fin de garantizar que la información suministrada por los indicadores se presente de manera real y confiable ya que determina la toma de decisiones. Otro de los posibles riesgos que se identifica es la falta de entrenamiento y capacitación del personal, puede debilitar la eficiencia del modelo.

Por último se concluye que en las organizaciones se debe ver el mejoramiento continuo como un proceso del día a día donde se identifiquen problemas a los procesos y se realicen planes de respuesta óptimos y oportunos para cada proceso de gestión interno con el fin de generar valor agregado y ventajas competitivas a las compañías.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Parasuraman A., Valerie A. Zeithaml y Leonard L. Berry. (1993). Calidad total de la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Madrid. Ediciones Díaz de santos
- [2] Desatríck, R. (1990). Como conservar su clientela. El secreto del Servicio. Editorial Legis IESA. Caracas.
- [3] Imai. (1998). Como Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo. Editorial Mc Graw hill.
- [4] Pricewaterhousecoopers. Manual de consulta servicio al cliente. En: http://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=b9e3f99da0b056d3b7339fa04875094a.
- [5] Maria Natalia Moreno Bolivar. Indicadores de gestión de un sistema de quejas y reclamos de una entidad bancaria (Trabajo de Grado). (2009). Universidad Nacional de Colombia. Medellín.
- [6] Santander. Gestión de reclamos quejas y sugerencias. En: https://www.santander.com.uy/Documentos/Gestion_Reclamos.pdf
- [7] Martha Lucia Malavar Domínguez. Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresas del sector de telecomunicaciones (trabajo de grado). (2014). Pontificia universidad Javeriana. Bogotá.