

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE ATENCIÓN A LAS PETICIONES, QUEJAS Y
RECLAMOS EN LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE**

**AUTOR:
JUAN DAVID CORREA AGUIRRE**

PASANTÍA EMPRESARIAL

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (3845)
ZARZAL VALLE DEL CAUCA
2015**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE ATENCIÓN A LAS PETICIONES, QUEJAS Y
RECLAMOS EN LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE**

**AUTOR:
JUAN DAVID CORREA AGUIRRE**

**Pasantía empresarial presentada a la Universidad del Valle como requisito
para optar por el título de Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (3845)
ZARZAL VALLE DEL CAUCA
2015**

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	5
1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	6
2. <i>MISIÓN</i>	8
3. <i>VISIÓN</i>	8
4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	9
4.1 Formulación:	9
4.2 Sistematización del Problema:	12
5. JUSTIFICACIÓN	14
6. OBJETIVO	15
6.1 Objetivos Específicos	15
7. DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACIÓN.....	16
8. MARCO REFERENCIAL	17
8.1 Marco contextual	17
8.2 Marco teórico	17
Generación de modelos de negocio	17
El servicio al cliente	18
La calidad del servicio al cliente.....	19
Medición de la satisfacción del cliente.....	22
Métodos y técnicas de investigación de la satisfacción del cliente.	22
La lealtad del cliente	24
La queja del cliente	25
La pérdida de cliente.....	25
Las estadísticas.....	26
Costo de perder un cliente	27
Lealtad hacia el usuario.....	28
8.3 Marco legal	29
9. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PETICIONES QUEJAS Y RECLAMOS EN LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE	30
9.1 Análisis.....	30

9.2 Conocimiento de las quejas de los clientes.....	41
9.3 Debilidades encontradas:	45
10. PROMOVER EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO	46
10.1 Ejecución de un programa para atender las PQR's.....	47
11. PROPUESTA PARA MEJORAMIENTO DEL PROCESO PARA ATENDER LAS PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS EN LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE	49
11.1 Propuesta para realizar el proceso de atención a las PQR's.....	57
12. REQUERIMIENTO FINANCIERO PARA REALIZAR LAS MEJORAS DEL PROCESO.....	60
12.1 Impacto negativo:	60
Costos incurridos en devoluciones por defectos en los productos.....	60
Costos logísticos	63
Multas y sanciones	64
Incumplimiento presupuestal.....	65
12.2 Inversión requerida:	66
Software de atención a peticiones, quejas y reclamos (PQR's).....	66
Precios del Mercado	67
Valor aproximado para la adquisición del Software.....	69
Personal requerido para atender al reclamante	71
13. SOCIALIZACIÓN DE LOS CAMBIOS REALIZADOS AL PROCESO DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS.....	73
14. CONCLUSIONES	75
15. RECOMENDACIONES.....	77
16. BIBLIOGRAFÍA	78

INTRODUCCIÓN

La **INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE** es una empresa industrial del estado, especializada en la producción y comercialización de alcoholes y licores que se encuentra establecida desde 1921 utilizando en la actualidad las tecnologías avanzadas, garantizando que los productos que procesan sean de alta calidad y en busca de la constante satisfacción del cliente, estos aspectos son de gran importancia ya que hoy en día, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requerimiento indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por consiguiente, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener "satisfecho a cada cliente" debe ir más allá del departamento de mercadotecnia y empezar a constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, talento humano, entre otros) de las empresas y más aun, en las empresas exitosas. Por ese motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Una de las principales causas de percepción de satisfacción o insatisfacción se da en el servicio al cliente; en un mundo donde competir y marcar la diferencia son la clave para alcanzar un espacio dentro del universo empresarial y corporativo, nada como un buen servicio al cliente para ser diferenciales. Pero para ello, dicen los expertos, la satisfacción integral frente a un producto o servicio no se da solo por atender un reclamo o cambiar un artículo que ha resultado defectuoso. Es ir más allá. Una simple acción postventa no es suficiente para ser reconocidos por una atención asertiva y oportuna que, al final, es lo que un cliente valora de una marca o servicio. Así las cosas se requieren más que "buenas intenciones".

Por tales motivos, es importancia tener como uno de los objetivos empresariales el buen servicio al cliente y tener conciencia que no basta con producir y cambiar un producto que esté defectuoso, y pensar que con esa acción ya se está prestando un buen servicio y que el cliente quedó satisfecho, ese pensamiento hoy en día no es válido en ninguna empresa, pues los clientes ya no esperan un producto que calme su deseo o necesidad, ellos quieren un producto que excedan sus expectativas. De allí la importancia de tener una mentalidad en donde se entienda que lo más importante no es prestar un buen servicio al cliente con un sistema de peticiones, quejas y reclamos, este sistema debe utilizarse para conocer las insatisfacciones, estudiarlas, analizarlas y corregir el proceso en donde se genera la causa de la insatisfacción, de tal manera que no se presenten de nuevo, que el cliente esté satisfecho y sepa que no va a tener inconvenientes nuevamente por los mismos motivos, y que las peticiones, quejas y reclamos disminuyan a tal punto que no haya mucho por corregir, sino, motivos para mejorar.

1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE

La Industria de Licores del Valle (ILV) fue creada en el año 1921, la creación se debió al interés de brindarle al departamento del Valle del Cauca sus propias rentas y aprovechar la tradicional industria del cultivo de caña de azúcar en la región, situación que lo llevó a ser una empresa líder desde sus orígenes, además de contar con el apoyo de la Ley que convirtió el negocio de la producción de alcoholes y licores en monopolio para los departamentos. (Nexura, 2014)

Un avance importante en cuanto a calidad de los alcoholes y licores elaborados se presentó en 1958, año en que se adquirió equipos de destilación de la casa LEPAGE URBAIN DE PARIS, se cambió los antiguos sistemas por nuevas técnicas y conceptos, se adquirieron nuevas maquinas para conformar las líneas de envasado. La ILV mantenía una producción diaria de 15000 litros de alcohol y presentaba gran variedad de productos en la gama de licores y perfumería. En licores presentaba los siguientes productos:

- Aguardiente Blanco
- Aguardiente Amarillo
- Aguardiente Pardo
- Aguardiente Especial
- Aguardiente Juanchito
- Anisado Seco
- Anís del Mono
- Crema de Menta
- Ron Colombia
- Ron Caribe
- Ron Don Sebastian
- Vodka Catherine of Russia
- Ginebra Queen Elizabeth
- Whisky Campbell'

Para ese entonces, la Perfumería del Valle se destacaba como de las mejores del País y representaba una buena parte de los ingresos de la ILV. Sus productos eran:

- Colonia Común
- Colonia Especial
- Colonia Extrafina
- Alhucema Inglesa
- Agua de Quina
- Flores del Valle
- Bay Rum Corriente
- Bay Rum Mentolado
- Alhucema Confeti
- Loción Inglesa
- Loción Vetivert
- Alcohol Antiséptico.

(Nexura, 2014)

En 1976, se amplió la capacidad de destilación a 22000 litros/día para producción de alcohol extra neutro gracias a un contrato realizado para la modificación del sistema con la empresa Talleres OVIDIO MARTÍNEZ de España. (Nexura, 2014)

En 1987 fue inaugurada la destilería San Martín, la cual era considerada como una de las plantas productoras de alcohol más modernas del país y de mayor productividad, además de producir el mejor alcohol gracias a los estrictos controles de calidad. (Nexura, 2014)

En la ILV se cuenta con unidades para clarificación y fermentación de mieles, destilación de alcohol etílico, concentración de vinaza, producción de vapor y energía y una planta de tratamiento de efluentes, entre otras. Además cuenta con dos sistemas de tratamiento, la planta de concentración de vinaza con una capacidad de 80 Ton/día, con una concentración de 600 Brix; y la planta de tratamiento de aguas residuales, la cual tiene una capacidad de tratamiento de 840 Metros cúbicos diarios de efluentes. (Nexura, 2014)

En Octubre del año 2003, la ILV traslada la planta de producción de licor desde la sede en Cali hasta San Martín. Es así como desde entonces se cuenta con una planta moderna que une las áreas administrativas y productivas. La Planta integrada de Producción de Licores comprende el sector de materias primas, preparación de licores, planta de envasado y almacén de productos terminados, haciendo las operaciones más fluidas. La destilería está ubicada en el corregimiento de Palmaseca del Municipio de Palmira, se encuentra apagada desde el año 2007 y tiene una capacidad de producción de 60.000 litros/día de etanol al 96% mediante el proceso de fermentación continua de Melaza y/o mieles de Caña. (Nexura, 2014)

Gracias a la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad y al empuje incesante de quienes conforman la familia licorera, hoy se elabora también los aguardientes de la licorera del Meta. Además la Industria de Licores del Valle comercializa sus productos gracias a convenios que tienen con los departamentos de San Andrés y Arauca y se adelantan negociaciones para convenios con Cundinamarca, Atlántico, Casanare y Chocó (octubre de 2014). A nivel internacional se tiene convenios con Aruba, Canadá Chile, Costa Rica, Italia, Panamá, México, Estados Unidos, China, Reino Unido, El Salvador, Ecuador y España. (Aristizabal, 2014)

2. MISIÓN

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los Vallecaucanos generando máximos recursos financieros al Departamento del Valle del Cauca, que permitan el desarrollo de adecuados programas de salud, educación y recreación; entregando oportunamente a sus consumidores, distribuidores y mayoristas, productos con la variedad y calidad que proporcionen las mejores sensaciones de alegría y felicidad en los consumidores. (Nexura, 2014)

3. VISIÓN

Permanecer en la mente de los integrantes de los grupos de interés (Consumidores, Distribuidores, Mayoristas, Minoristas, Grandes Superficies, Gobernación del Valle del Cauca, Alcaldías, comerciantes y comunidad en general); como una empresa responsable, rentable y competitiva, que suministra productos de buena calidad y bienestar a la comunidad Vallecaucana. (Nexura, 2014)

4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

4.1 Formulación:

En la República de Colombia se establecen diferentes normas que se deben cumplir dentro del territorio nacional, entre ellas está la Ley 1480 de 2011 por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor. Con esta ley se protege, promueve y garantiza la libertad y libre ejercicio de los derechos de los consumidores, al igual que ampara el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos. El no cumplimiento con las normas establecidas por esta ley será motivo para acudir a acciones jurisdiccionales. Es por esto que las empresas deben cumplir con sus obligaciones contractuales o legales para que no se les imponga sanciones, las cuales corresponden dependiendo de los criterios establecidos para graduar las sanciones a multas de hasta ciento cincuenta (150) salarios mínimos legales mensuales vigentes a favor de la Superintendencia de Industria y Comercio. Además pueden incurrir en sanciones por inobservancia de las normas de esta ley o no atender a las obligaciones, sanciones como multas de hasta dos mil (2000) salarios mínimos legales mensuales vigentes, cierre temporal del establecimiento hasta por ciento ochenta (180) días, en caso de reincidencia, el cierre definitivo del establecimiento, prohibición temporal para producir, distribuir u ofrecer determinados productos, orden de destrucción de determinados productos.

En la Industria de Licores del Valle (ILV) se evidencia una problemática que involucra a la empresa, el canal de distribución y al consumidor. Ésta se presenta cuando un cliente encuentra en el producto o la atención recibida algún inconveniente o inconformidad; es allí en donde el cliente tiene la opción de realizar una petición, queja o reclamo; si la realiza, se espera que contribuya para que la empresa tome una decisión para mejorar y que esto no vuelva afectar al cliente -situación ideal para cualquier empresa-.

El inconveniente se da cuando la atención a las PQR's se ven afectadas por diferentes motivos que se presentan con los actores involucrados en este proceso, y más aún cuando el inconveniente es repetitivo porque no se hace ninguna acción o lo que se hace no es efectivo.

La ILV cuenta con diferentes medios por los cuales los clientes pueden presentar sus PQR's, al observar estos medios se puede detallar lo siguiente:

Los reclamos se presentan con mayor regularidad; en cambio las peticiones, quejas y sugerencias son menos notorias, por lo cual no se cuenta con medios eficientes para recibirlos, esto se debe a la falta de recursos tecnológicos y de personal.

Se cuenta con una línea de servicio al cliente **018000933922**, sin embargo no hay una oficina de centro de llamadas, conocidos como Call Center para atender estas llamadas, otorgando esta labor a la persona encargada de servicio al cliente, la cual debe cumplir con otras obligaciones que le impide atender constantemente esta línea telefónica, cabe destacar también que no se hace grabación de las llamadas a esta línea, y según la ley 1480 de 2011, en su artículo 58 especifica que “Quien disponga de la vía telefónica para recibir reclamaciones, deberá garantizar que queden grabadas.”

Se tiene una página web <http://www.ilvalle.com.co> en la cual las personas pueden acceder y hacer uso del link otorgado a **atención al ciudadano** en donde pueden hacer comentarios acerca de cualquier tema relacionado con la ILV mediante las opciones “contáctenos” y “peticiones quejas y reclamos”, además de la opción de chat (exclusivo para usuarios registrados).

Está la opción de solicitud de PQR mediante el formato MER-025-00 con el cual se realiza la solicitud de reposición de productos, esta es la opción más usada y la más conocida por los clientes, teniendo en cuenta que a ella acceden principalmente los mayoristas y almacenes de cadena.

Y la otra opción es la atención personalizada de clientes en las instalaciones de la ILV en donde las personas se pueden acercar y realizar sus PQR's.

Como ya se expresó anteriormente el formato de solicitud de PQR MER-025-00 es el más usado, pero se presentan inconvenientes en el proceso debido a que no se tiene control de este en su totalidad, esto es ocasionado por el canal de distribución que se utiliza (canal de distribución largo). Solo hay control mientras se encuentre durante el proceso que se lleva acabo internamente.

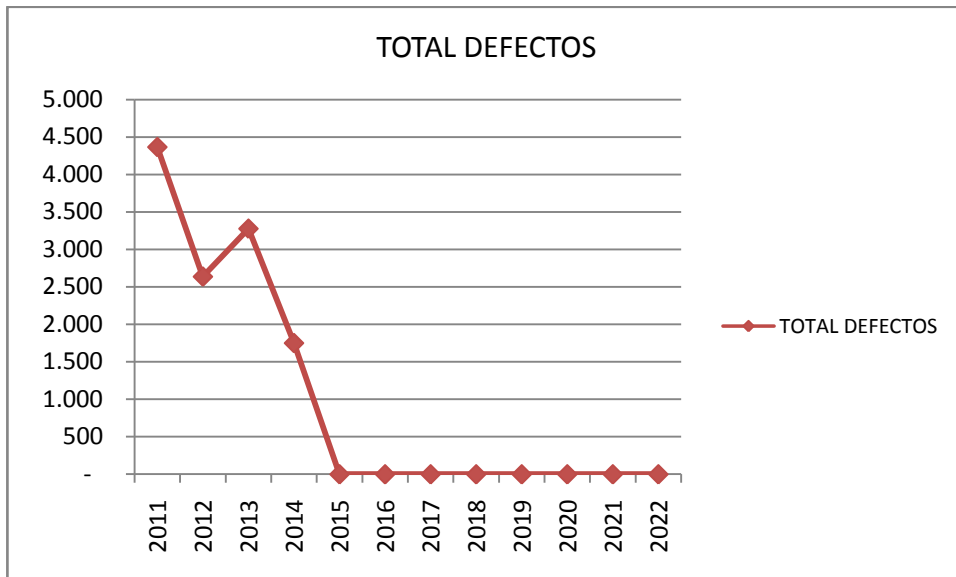
La Tabla 1, presenta los datos históricos de las PQR's en la ILV con su variación anual por tipo de defectos hasta junio de 2014.

Tabla 1

Variación anual de las PQR's presentadas en la Industria de Licores del Valle por tipo de defectos Enero - Junio de 2014																
AÑO	Defectos de sabor o licor contaminado	Partículas en el licor	defecto bandaron 8 años	Defectos tetrapack	Defectos proveedor tapa	Defectos de capsulado	Defectos de Envase Proveedor	Defectos de Envase Planta	Defectos de Envasado	Defectos de etiquetado	Defectos de impresión	Faltantes de producto	holograma defectuoso /suelto	TOTAL DEFECTOS	% VARIACIÓN	% DE PARTICIPACIÓN
2011	106	246	0	10	181	1.857	167	451	829	416	9	95	0	4.367	0,00%	36,29%
2012	94	76	1	1	114	259	11	690	413	773	44	122	40	2.638	-39,59%	21,92%
2013	69	1.049	0	0	143	146	13	789	508	270	1	207	83	3.278	24,26%	27,24%
2014	122	256	5	0	76	144	2	523	275	215	2	131	0	1.751	-46,58%	14,55%

FUENTE: Elaboración propia

Ilustración 1



Fuente: elaboración propia

Según los resultados del estudio anual del índice de satisfacción del cliente (canales y consumidor final) de los productos elaborados por la Industria de Licores del Valle del año 2013 (estudio realizado por la firma de consultoría “Christian G. Burbano C. – CGBC”), los clientes presentan insatisfacción por diferentes situaciones que se expresan a continuación.

- ✓ Falta de conocimiento de la ciudadanía sobre los medios disponibles para realizar las PQR's.
- ✓ Los clientes no tienden a presentar PQR's.
- ✓ La empresa se demora para responder o no dan respuesta a las PQR's.

¿Qué aspectos se deben considerar en la empresa para que las PQR's presenten el trámite correspondiente y elevar el nivel de satisfacción de los clientes?

4.2 Sistematización del Problema:

¿Qué errores se presentan en el proceso llevado a cabo actualmente para la revisión de las PQR's que afecta la satisfacción del cliente con la empresa?

¿Cómo garantizar que se realicen mejoras en el proceso de las PQR's cuando se estén presentando fallas?

¿Cómo mejorar el proceso que se hace para la revisión y tratamiento de las PQR's?

¿Cuánto se requiere financieramente para realizar mejoras en el proceso?

¿Cómo garantizar que el proceso se lleve a cabo adecuadamente con las modificaciones realizadas?

5. JUSTIFICACIÓN

El servicio al cliente es de gran importancia para cualquier empresa, de este depende que las personas se sientan satisfechas con lo que han comprado y la atención que se les ha brindado, de tal forma que la imagen de la empresa quede bien representada, la importancia se refleja aún más cuando se tiene en cuenta los aspectos negativos, ya que si un cliente queda insatisfecho bien sea por el servicio o la atención recibida, se corre el riesgo de obtener grandes pérdidas que van desde la pérdida de interés por los productos o servicios, hasta problemas de aspectos legales que pueden incurrir en multas, o aun peor, el cierre de la empresa.

Hoy en día los clientes son cada vez más exigentes, ya no solo buscan calidad y precio, sino también una atención buena, rápida y oportuna, un ambiente agradable, un trato personalizado. Por todas estas razones, en la actualidad es indispensable un buen servicio al cliente, en donde se utilice de la mejor manera el personal y las herramientas con las que cuenta la empresa y estar actualizado e innovando en este aspecto para así lograr que los clientes tengan una buena experiencia durante y posterior a la compra y así obtener lo más importante de los clientes, la fidelización con la marca. El servicio post-venta es un punto que hace la diferencia sobre la competencia, ya que todos aquellos esfuerzos realizados después de la venta para satisfacer al cliente son retribuidos al asegurar una compra regular o repetida.

Según Philip Kotler, el objetivo de una empresa no es satisfacer a sus clientes, sino deleitarlos, para que esto se dé es importante que los procesos en la empresa se realicen lo mejor posible y estar mejorando continuamente. Frederick Taylor desarrolló una nueva visión de la administración en donde propone entre otros, el establecer métodos científicos de investigación y experimentación para formular procesos estándar que permitan el control de las operaciones; Edwards Deming quien es el pionero de la calidad hizo diferentes aportes, entre los cuales está el mejorar constante y perpetuamente cada proceso de planeación, producción y servicio.

El hacer el estudio de la satisfacción del cliente con alguno de los procesos que lo afecta deja muchas enseñanzas y experiencia. Es de gran valor tener la oportunidad de observar lo que hacen en las empresas para dejar una buena imagen y cómo realizan lo que creen necesario para que el cliente tenga la mejor experiencia de tal manera que quede satisfecho. Al detallar analíticamente la forma en que se llevan a cabo los procesos en una empresa, es posible ver que un estudiante de educación superior puede aportarle valor a las empresas ya que este llega con tantas bases, con tanto conocimiento, con tantas ideas nuevas y que se tiene la oportunidad de hacer propuestas de mejora, que pueden usarse adecuadamente de tal manera que le aporten lo primordial para las organizaciones, valor.

6. OBJETIVO

Proponer un cambio en el proceso de peticiones, quejas y reclamos (PQR's) que conlleve a mejorar la experiencia del cliente al realizar las peticiones, quejas y reclamos a la Industria de Licores del Valle para garantizar una mejor satisfacción del usuario.

6.1 Objetivos Específicos

Realizar el levantamiento del proceso actual de las peticiones, quejas y reclamos (PQR's) en la industria de licores del Valle (ILV).

Proponer herramientas útiles en donde se promueva el mejoramiento continuo del proceso.

Realizar propuesta para mejorar el proceso realizado a las PQR's.

Evaluar financieramente la propuesta.

Proponer herramientas para socializar los cambios que se vayan a realizar al proceso.

7. DISEÑO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la siguiente tabla se expone la manera en que será abordado cada objetivo propuesto utilizando diferentes técnicas para recolección de datos y análisis de los mismos partiendo de una pre-ponderación a la observación directa, análisis documental y de contenido.

Tabla 2

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN				
OBJETIVOS	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS
Realizar el levantamiento del proceso actual de las peticiones, quejas y reclamos (PQR) en la ILV.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO - DESCRIPTIVA	Servicio al Cliente de la Subgerencia Comercial y de Mercadeo, Laboratorio de Control Calidad, Almacén de Producto, Terminado, Planta de Envasado, Sistema de Gestión Integral, Portería, Recepción	observación directa	REGISTRO
Realizar propuesta para mejorar el proceso realizado a las PQR.	PROPOSITIVO		observación directa	REGISTRO
Proponer herramientas de seguimiento para generar alertas que promuevan el mejoramiento del proceso.	PROPOSITIVO		análisis documental	DEDUCCIÓN
Evaluar la propuesta.	ANÁLISIS		análisis de contenido	ANÁLISIS
Socialización con los actores involucrados en el proceso de las PQR sobre los cambios que se realicen.	ACCIÓN- PARTICIPACIÓN	Servicio al Cliente de la Subgerencia Comercial y de Mercadeo, Laboratorio de Control Calidad, Almacén de Producto, Terminado, Planta de Envasado, Sistema de Gestión Integral, Portería, Recepción, Distribuidor exclusivo y clientes.	N/A	INDUCCIÓN

Fuente: elaboración propia

8. MARCO REFERENCIAL

8.1 Marco contextual

La Industria de Licores del Valle está ubicada en el kilómetro 2 vía Rozo, en Palmaseca, un corregimiento de Palmira, ubicado al occidente de la cabecera municipal. Está situado en el corazón del llamado “triángulo de oro Cali – Palmira - Yumbo” a 5 km de Cali, a 15 km de Palmira, a 5 km del aeropuerto, a 8 km de Yumbo y a 13 km de Rozo.

Su temperatura promedio es de 27 a 30 grados centígrados, se encuentra a 980km sobre el nivel del mar, su territorio es atravesado por los ríos Bolo, Fraile y Palmira. Existe comunicación por vías pavimentadas con Cali, Palmira, Aeropuerto y Rozo.

8.2 Marco teórico

Generación de modelos de negocio

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

En el libro “Generación de modelos de negocio” dividen en nueve módulos básicos el modelo de negocio, allí reflejan la línea que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Los nueve módulos son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, **relación con los clientes**, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de los costes. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

En cuanto a las **relaciones con los clientes** existen diferentes tipos, estos los establece una empresa de acuerdo al segmento de mercado en el que participe, la relación puede ser personal o automatizada y pueden estar basados en los siguientes fundamentos: Capacitación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

- **Asistencia personal:** El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente.
- **Asistencia personal exclusiva:** un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.

- **Autoservicio:** empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- **Servicios automáticos:** combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.
- **Comunidades:** utilización de las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.
- **Creación colectiva:** las empresas van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

El servicio al cliente

Concepto:

Un servicio es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren recibir sin asumir costes o riesgos específicos. Los resultados dependen de la realización de tareas y están sujetos a diversas restricciones. Los servicios mejoran el rendimiento y reducen el efecto de las restricciones. Lo que aumenta la posibilidad de conseguir los resultados deseados. (Van Bon & Otros, 2008).

Importancia:

Las empresas predicen el dicho “primero es el cliente” pero en algunas se queda solamente en eso (predicar), más parece una bonita frase que una estrategia para atraer clientes, sin tener en cuenta que el cliente percibe es con hechos, no con palabras.

Aquí es donde nace la idea que un buen servicio al cliente puede llegar a ser una estrategia poderosa para cualquier empresa, tanto como otras estrategias que se suelen aplicar para vender y atraer clientes, como los descuentos, la publicidad y la venta personal.

En las empresas la competencia es uno de los factores importantes a tener en cuenta, cuando se presenta competencia entran a jugar factores importantes que hacen la diferencia y que atraen mercado, allí es cuando las empresas deben preocuparse por ver cómo hacer para proporcionar de la mejor manera sus productos o servicios, es decir, el servicio al cliente. Esto conlleva a que la conquista de un cliente y el logro de las ventajas competitivas estén dependiendo de la calidad del servicio, que de esta manera se convierte en un factor para competir.

Una parte indispensable para un buen servicio al cliente es el personal de la empresa que tiene contacto con los clientes, así como las herramientas que se dispongan para hacer de la experiencia del contacto cliente-personal de la empresa se presente de la mejor manera. Un cliente percibe la calidad del servicio por la forma como el personal de la empresa lo recibe, lo atiende, le cumple o le responde una llamada telefónica, es allí donde gran parte de la imagen que se percibe de la empresa está en cuestión. Esto es motivo para que los directivos de las empresas se preocupen por que todo el personal de la misma tenga cuidado con la relación que se establezca con los clientes y ver esto como una estrategia para fortalecer y mantener relaciones duraderas con los clientes, sabiendo que “el servicio al cliente” representa una ventaja competitiva y una fuente generadora de utilidades futuras.

Brindar un buen servicio al cliente trae beneficios a la empresa, entre ellos están, que los clientes se vuelven más leales, se incrementan las ventas y la frecuencia de ellas, se ahorra en presupuesto de marketing, publicidad y promoción de ventas, se presentan menos cantidad de quejas, y las que se presentan son mejor atendidas y resueltas; todo esto conlleva a una mayor retención de clientes.

La calidad del servicio al cliente.

Debido a la Globalización de los mercados, actualmente los clientes se han vuelto más exigentes, más conocedores y más complejos, dispuestos a elegir con decisión. Recientemente, muchas empresas han comenzado a cambiar su definición de calidad más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto para ampliarla hacia la oferta total del producto. En otras palabras, la calidad total es igual al producto principal más el ambiente del producto. Así, para llegar a hacer un proveedor de calidad a los ojos del cliente, la organización debe cumplir con los requerimientos y expectativas en todos los aspectos de la oferta. (Maya Gómez, 2004).

Tradicionalmente se ha observado que siempre se ha presentado problemas entre los clientes y quien los atiende, esto ya que los clientes se sienten ofendidos si se les trata indebidamente, así como a veces los empleados también se pueden sentir ofendidos con el trato de los clientes. Hoy en día los clientes son más críticos en cuanto al servicio que recibe y ya los clientes no solo desean que se les brinde un mejor servicio, sino que lo esperan. Se han presentado factores que han aumentado la importancia de la calidad del servicio, por ejemplo ya hay muchas industrias de servicio, que hace unos años atrás sus mercados se limitaban, como es el caso de los bancos, las empresas de comunicaciones, empresas aseguradoras, entre otras, que hoy en día están compitiendo en mercados de mayor amplitud geográfica. Existe otro motivo por el que se centra la atención en el servicio: la competencia, puesto que, muchos productos esencialmente son iguales, el campo de batalla se centra en el servicio. El servicio de calidad tiene sentido para las empresas porque marcan la diferencia entre ellas. (Denton)

Si se habla de servicios que apoyan un producto o un servicio enfocado a industria, la calidad de servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de satisfacción del cliente. Al hablar de servicio se debe distinguir entre tres categorías:

- Servicio de Preventa: Provee al consumidor de información y auxilio en el proceso de toma de decisiones.
- Servicio en la Transacción: Está directamente asociado con la transacción entre una empresa y sus clientes.
- Servicio Postventa: Tiene lugar después de la venta.

En conclusión la Calidad de Servicio se enfoca en lograr como mínimo satisfacer las expectativas del cliente y en lo posible excederlas, de tal manera que logre crear valor agregado en ellos. (Maya Gómez, 2004)

Elementos Básicos en la Calidad del Servicio

Para evaluar la calidad del servicio es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos básicos:

- **Atributos de la Calidad del Servicio**

Está compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. Solamente a través de la comprensión de las dimensiones de la calidad es que la empresa será capaz de desarrollar medidas para evaluar su desempeño en el suministro de servicios. Por ejemplo, en un servicio de atención al cliente, algunos atributos son fundamentales como: Disponibilidad, Accesibilidad, Cortesía, Agilidad, Confianza, Competencia, Comunicabilidad.

- **Servicio Esperado**

Conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad. Muchas empresas subestiman la necesidad de entender por completo las expectativas de sus clientes. A pesar de que ellas tienen un genuino interés en proveer servicios de calidad, ellas pierden el foco porque piensan de adentro hacia fuera, ellas saben lo que a los clientes les gustaría tener y proveen eso, en vez de un abordaje de afuera hacia dentro. Cuando esto sucede, las empresas suministran servicios que no atienden las expectativas de los clientes.

- **Factor de Influencia**

Varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio. Son ellos: las comunicaciones de boca a boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas con un mismo proveedor y/o con otros proveedores (concurrentes), y las comunicaciones externas, que incluyen una variedad

de mensajes directas e indirectas, emitidas por las empresas a sus clientes actuales o futuros compradores.

- **Servicio Percibido**
Este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.
- **Calidad del Servicio Prestado**
La percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de un determinado servicio está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos notan la diferencia entre la clasificación que dieron para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.
- **El Nivel de Satisfacción**
Si el cliente quedo o no satisfecho con el servicio recibido es fundamental para obtener su lealtad con la empresa.
- **Nuevas Actitudes**
Son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.
- **Nuevo Comportamiento**
Es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia. (Maya Gómez, 2004)

Componentes de la Calidad del Servicio

Los clientes evalúan la calidad de servicio por medio de 5 componentes:

- **Confiabilidad**
Es la capacidad de ofrecer un servicio de una manera exacta, segura y consciente.
- **Respuesta**
Es la capacidad para brindar un servicio puntual.
- **Seguridad**
Conocimiento y cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad.

- **Empatía**
Atención personalizada y cuidadosa a clientes.
- **Tangibles**
Corresponde a los aspectos físicos del servicio. (Maya Gómez, 2004)

Medición de la satisfacción del cliente.

Que el comprador quede satisfecho o no después de su compra depende del desempeño de la oferta en relación con las expectativas del comprador. En general:

Satisfacción: Se clasifican en este concepto las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona la comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto, con sus expectativas. (Maya Gómez, 2004)

Evaluar la satisfacción del cliente es ya habitual en la gestión empresarial. La norma ISO 9001 lo incluye como requisito y el modelo EFQM lo considera el criterio de mayor peso específico. La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión. (Fundación CETMO, 2006)

Un sistema de gestión es una herramienta que debería permitir recopilar y analizar información con el objeto de identificar oportunidades de mejora. En realidad, la finalidad del servicio es más ayudar al usuario a conseguir sus objetivos que cumplir los propios de la empresa. Esto debería obligar a concentrarse en las necesidades de los clientes y a pensar que quizás esperen del servicio más de lo que, en principio, la empresa consideraría apropiado. Por tanto, hay que saber sus necesidades y el grado en que se les está cumpliendo. Pero, sobre todo, hay que escucharles y saber hacerles preguntas planificadas, para obtener una mayor información sobre lo que quieren y lo que valoran. A los clientes debe molestárseles lo menos posible y, cuando sea imprescindible, obtener información de la evolución de sus expectativas, qué es lo que valoran del servicio, por qué, en qué momento, a cambio de qué, bajo qué condiciones, entre otras. (Fundación CETMO, 2006)

Métodos y técnicas de investigación de la satisfacción del cliente.

Los manuales sugieren varios métodos alternativos, aunque también pueden ser perfectamente complementarios. Unos son de tipo cualitativo y otros cuantitativos. Los primeros son ideales para obtener una visión cualitativa de las expectativas y proporcionan mucha información de pocos casos, lo que permite inducir las reglas generales que utilizan los clientes para evaluar la calidad del servicio. Los

cuantitativos reúnen poca información de muchos casos (a partir de muestras, por medio de cuestionarios estructurados) y generan datos que pueden ser fácilmente extrapolados a la población general. Algunos de los métodos utilizados para medir la satisfacción del cliente son el focus group (grupo focal), grupos de discusión, entrevistas en profundidad, investigación de mercado, encuestas de satisfacción de clientes y sistemas de quejas y sugerencias, se describen a continuación:

- El **grupo focal** consiste en seleccionar un grupo de usuarios que conozcan suficientemente el servicio para obtener periódicamente sus sugerencias y opiniones (enfoques) a partir de la percepción y experiencia del servicio de cada uno de ellos.
- **Los grupos de discusión** reúnen un grupo de personas con criterios definidos (clientes y no clientes) invitados puntualmente para suscitar un debate y discutir una guía previa acordada con el operador con el objeto de obtener datos cualitativos, que también aportan interesante información de gran valor. Es una práctica muy difundida que suele ser previa a estudios cuantitativos de mayor entidad.
- **Las entrevistas en profundidad** son otro de los métodos cualitativos y resultan muy adecuadas para explorar exhaustivamente las expectativas de los clientes en servicios o productos con un nivel de complejidad importante.
- **Las investigaciones** reales sobre la totalidad de clientes potenciales con el fin de evaluar aspectos del servicio, necesidades y expectativas, e identificar de este modo oportunidades y amenazas. Son útiles como método de estudio generalizado, pero no permiten obtener información detallada ni concreta sobre nuestros propios clientes.
- **Las encuestas de satisfacción de clientes** se basan en realizar preguntas mediante cuestionarios cortos a los clientes seleccionados a partir de criterios estadísticos objetivos previamente definidos. La dificultad estriba en obtener representatividad de la muestra de forma que nos permita obtener la fotografía de la percepción del servicio por parte de los clientes en un momento determinado del tiempo.
- **Sistemas de Quejas y Sugerencias.** Una organización centrada en los clientes facilita que sus clientes presenten sugerencias y quejas. Las empresas también están añadiendo páginas Web y correo electrónico para facilitar la comunicación bi-direccional. Estos flujos de información proporcionan a las empresas muchas ideas de calidad y les permiten actuar rápidamente para resolver problemas. (Fundación CETMO, 2006)

La lealtad del cliente

La lealtad de los clientes aportan éxito y seguridad a la empresa, pero ¿Qué es la lealtad?

El concepto de lealtad ha dado pie a un gran número de malentendidos. Muchas empresas hablan de “lealtad” de sus clientes porque confunden la inercia con lealtad (por ejemplo los bancos, los supermercados, las farmacias, entre otros). Sin embargo, se trata de dos hechos diferentes, la inercia remite a la tendencia a volver a comprar un mismo producto o acudir a un mismo proveedor, pero no implica necesariamente lealtad. La lealtad es un vínculo emocional, un deseo de asociarse y dar apoyo a alguien o a algo. Es una fuerza afectiva, basada en el respeto mutuo y en la confianza. Si la compra es un comportamiento, la lealtad es un estado mental. Por ello, las estrategias ligadas a la lealtad como, hacer regalos, dar incentivos o crear tarjetas de cliente incitan al consumidor a repetir la compra. (Service Quality Institute, 2010)

Como es sabido, es importante que una empresa lleve a cabo una combinación adecuada de estrategia ofensiva (captar nuevos clientes) y defensiva (retener clientes), pero el uso de las estrategias defensivas que se basan en la retención de clientes ha ganado protagonismo y aun lo sigue haciendo en el entorno actual.

Las empresas ya deben buscar la fidelización de los clientes, esto debido al lento crecimiento de la mayoría de los mercados y la fuerte competencia que existe, es así como tener un cliente fiel es ahora la columna vertebral de los negocios, ya que es muy poco probable que un negocio pueda sobrevivir sin una base de clientes fieles.

Entonces la fidelidad se basa en crear en los clientes una “adicción sana” hacia los servicios ofrecidos por la empresa, y así lograr que los clientes nos compren repetidas veces.

La fidelización de los clientes puede generar mayores beneficios a la empresa, ya que estos les pueden comprar productos o servicios adicionales que pueden generar incremento en los ingresos de la empresa, también a través de las recomendaciones de los clientes que han utilizado el servicio o que han oído hablar bien de él, se producen procesos de referencias que crean nuevos clientes potenciales.

Los clientes se identifican con algunas necesidades, las cuales al ser cumplidas pueden generar mayor probabilidad de “lealtad”, entre ellas están:

Fiabilidad (la empresa cumple sus promesas);

Confianza (confío en la empresa);

Reconocimiento (la empresa recuerda mis necesidades);

Accesibilidad (siempre puedo estar en contacto con la empresa);

Servicio/asistencia (el tiempo de respuesta es el adecuado);
Información (la empresa me mantiene al día);
Preferencia (me ofrece buenos precios y me da prioridad);
Personalización (me siento cómodo trabajando con esta empresa). (Service Quality Institute, 2010)

La queja del cliente

“Quejarse nunca ha tenido un significado positivo. Esta palabra llega a nosotros a través del verbo Latino *plangere*, que originalmente significaba golpear, y que metafóricamente significa golpear a alguien en el pecho. Actualmente significa manifestación de dolor desagrado o incomodidad. También significa una enfermedad o achaque, y en términos legales es una carga o acusación formal” (Barlow & Moller, 2005).

La mayoría de las quejas de los clientes lamentablemente se evitan, todos levantan una serie de barreras psicológicas para no escucharlas y allí es donde está el error, estas deben ser vistas como “favores”, las empresas deben estar agradecidas si un cliente las hace, pero más que eso, se debe preparar a actuar sobre ellas. La queja debe ser provocada, (ponérsela fácil al cliente para que la presente) eso es un beneficio para cualquier empresa.

Al pedirle su impresión a un cliente (comentarios y quejas) está incrementando las esperanzas de que se va a cambiar de manera positiva. Si recibe la queja del cliente y no cambia para mejorar, los clientes dejarán de quejarse y se irán para la competencia. Siempre que se recibe una queja, debe asumirse como verdadera (y contestarla), recordando que es un aporte importante desde la perspectiva del cliente.

Ignorar a los clientes es una fórmula segura para el desastre, por lo tanto se debe descubrir cómo recuperar a clientes descontentos. Al recuperar a un cliente perdido las posibilidades de que este llegue a ser un cliente leal aumentan considerablemente. (Service Quality Institute, 2010)

Los clientes que toman algo de su tiempo para protestar siguen confiando en la organización, los clientes que protestan, después de todo siguen siendo clientes. En la mayoría de los casos resulta mucho más fácil irse con la competencia; en realidad quienes protestan muestran cierto grado de lealtad (Barlow & Moller, 2005).

La pérdida de cliente.

En el libro "Hechos fascinantes sobre el mundo empresarial", Denton y Boyd advierten que los estudios realizados sobre el cliente revelan que las empresas

pierden hasta un veinte por ciento de sus clientes cada año debido al mal servicio. Una investigación realizada en los EE.UU. por The Forum Corporation, que incluye empresas de todas las áreas y sectores de negocios, grandes y pequeñas, indica que los clientes dejaron de hacer negocios con sus proveedores debido a la calidad, un 16%; al precio, un 15%; la falta de contacto y atención personal, un 20%; y la baja calidad del servicio, un 49%; El 69% está en nuestras manos (Service Quality Institute, 2010).

La pérdida de clientes, una gran preocupación para las empresas

La pérdida de clientes es una de las principales preocupaciones de las empresas, según una encuesta realizada por la consultora RMG&Asociados entre profesionales del marketing y la publicidad. Según la investigación, la falta de soluciones antes las necesidades actuales del consumidor y la ausencia de un valor añadido antes sus expectativas son las principales causas de la fuga de clientes, en la opinión de un 57% de los consultados. Esta encuesta revela que razones como los precios más competitivos en la competencia o la mala gestión son secundarios en las mentes de los profesionales y que el 37% del grupo cree que es la empresa y sus estrategias la culpable de la reducción de la cartera de clientes. Los responsables, según los encuestados, con un 41% de los casos la dirección de la empresa, mientras que en un 32% la ausencia de una política de marketing y en un 24% la falta de profesionalidad del equipo de marketing (Marketing directo, 2010).

Las estadísticas

Los estudios realizados sobre el comportamiento del consumidor revelan los siguientes datos:

- ❖ Un cliente de cada cuatro se muestra descontento con algún aspecto de una transacción típica con la empresa.
- ❖ Sólo el 5 por ciento de los clientes insatisfechos se quejan a la empresa. El resto se limita a abandonarla e irse a la competencia.
- ❖ Un cliente insatisfecho le contará a entre 10 y 20 personas su mala experiencia con esa compañía. Algunos se la contarán a cientos e incluso a miles de personas por medio de Internet.

Ahora, si el 25% de los clientes está descontento con un servicio, pero sólo el 5% de ellos se molesta en presentar una queja (teniendo en cuenta que cada uno de ellos se lo dirá a otras 12 personas en promedio) el impacto puede ser de un gran daño para nuestro negocio. Si se toma como ejemplo que un negocio sirve a 100 clientes diariamente. De ellos 25 están insatisfechos con el servicio, pero sólo uno o dos se quejan. Esto podría parecer sin mayores consecuencias, aunque sólo hasta que se dieran cuenta de que los 23 consumidores que no se han quejado probablemente hayan comentado su mala experiencia con 276 personas más. Por eso es importante la capacitación de los empleados, los empleados que tienen contacto directo con el clientes deben de ser capacitados (empleados de

mostrador, vendedores, telefonistas, mensajeros, etc.). (Service Quality Institute, 2010)

Costo de perder un cliente

Mucha gente no sabe cuál es el costo de perder a un cliente. Cuando un cliente insatisfecho decide abandonar la empresa, las estadísticas dicen que cuesta 6 veces más conseguir un cliente nuevo que retener al cliente de la queja. La mejor manera de evitar la pérdida de clientes es ofrecerles experiencias positivas. Las mejores experiencias son aquellas que exceden las expectativas de servicio al cliente. Exceder las expectativas del cliente se ha convertido en un principio en el servicio al cliente. Es posible ganarse la lealtad de los clientes si se le ofrece un servicio superior al esperado. (Service Quality Institute, 2010)

El teórico del management Frederick Herzberg dice que un cliente satisfecho no necesariamente es un cliente motivado. Dice que la satisfacción y la motivación son dos factores diferentes, además, que un cliente satisfecho lo es por *inercia* y no porque estén motivados, como antes se creía. Su satisfacción significa simplemente *ausencia de insatisfacción* y no que estén motivados a repetir la compra. Entre la insatisfacción y la motivación existe una “zona de indiferencia”. Esta teoría sugiere que el cliente *satisfecho* es aquel cuyas necesidades básicas fueron cubiertas, está en un estado neutral. El servicio que recibió fue el adecuado. Pero para que el cliente este motivado a repetir la compra, este tiene que experimentar algo más que una buena compra, el reto es ir más allá, es pasar de la satisfacción a la motivación, para ello debemos conocer las expectativas del cliente (*que más espera de nosotros como empresa y qué más podemos ofrecer*). El éxito del servicio al cliente surge de un lema que es simple de definir, pero difícil de implementar: “La satisfacción, retención y lealtad de los clientes sólo se consigue excediendo lo que los clientes esperan”. (Service Quality Institute, 2010)

En el negocio de la mensajería algunos dicen que FEDEX es la mejor empresa del mundo y le preguntaron a uno de sus directivos que promedio de entrega tenía en tiempo comprometido y dijo que cerca del 96% cumplía con lo ofrecido, sin embargo él dijo que no estaba satisfecho ya que a ese 4% de clientes que no se les entregaba a tiempo tenía que convencerlos de que FEDEX era la mejor empresa, FEDEX maneja millones de envíos diarios (Volumen Promedio de Paquetes Diarios: Más de 3.1 millones por día alrededor del mundo) eso quiere decir que ese 4% son miles de clientes que no están satisfechos, no se les cumplió con lo prometido, con lo que se les vendió (pregúntales si su envío “urgente” no llegó a tiempo, que piensan de la empresa) (Service Quality Institute, 2010).

Costo de la pérdida de clientes

Las firmas pierden 15% de sus compradores y el costo de adquirir uno es seis veces mayor al de retenerlo. Según Tom Wise (especialista en Marketing), si una empresa invirtiera al menos el 10% de lo que pierde en programas de retención de clientes en vez de perder 15% de su cartera todos los años, perdería el 2 por ciento. "Acá las empresas no le dan importancia a la retención de clientes, no dedican recursos a este tema. En cambio, sí dedican recursos a la adquisición de clientes y a los usuarios que anuncian su voluntad de irse. A esto último yo lo llamo actuar post mortem porque el cliente se fue y antes de irse ya eligió a un competidor que lo atienda mejor", explicó. (García Bartelt, 2005)

Tan sólo el maltrato de clientes eleva los costos "en salarios y cargas sociales para intentar recuperar a los clientes, los costos en salarios para responder a entes reguladores y asociaciones en defensa de los consumidores; los costos legales y los costos telefónicos derivados de llamadas para atender quejas y pedir disculpas que realizan los call centers". (García Bartelt, 2005)

Lealtad hacia el usuario

Las claves para retener clientes, según Wise, son varias:

1. La primera es "mostrar lealtad hacia el usuario brindando valor agregado, por ejemplo, con buenas garantías para los productos".
2. La segunda clave se centra en lo que el especialista llama "la línea de fuego", es decir, el personal que tiene contacto directo con el usuario. "Es necesario que la persona, que es la voz y la cara de la empresa, esté motivada porque de lo contrario no va a retener clientes. Deben recibir capacitación en forma continua sobre el trato con los compradores. Además, deben tener un grado de autonomía", sostuvo el ex vicepresidente para América latina de The American Management Association International.
3. La tercera clave para retener clientes está en la gerencia. "Los directivos deben brindar buenos ejemplos y practicar la gerencia itinerante. Esto es, salir de sus "cuevas" y recorrer la empresa, atender clientes y lidiar con las cuestiones que maneja diariamente la línea de fuego".
4. Una cuarta clave es "cumplir las promesas". Según Wise, las empresas, principalmente las latinoamericanas, "no cumplen con lo que prometen" y los vendedores tienen "el mal hábito de mentir". "Es muy común ver que un vendedor promete entregar un producto sabiendo que el departamento de logística no podrá cumplir con el plazo. Con tal de vender, los empleados prometen cualquier cosa y ésa no es la forma de retener a los compradores", concluyó. (García Bartelt, 2005).

8.3 Marco legal

La siguiente tabla muestra las normas, leyes, decretos y resoluciones a las que se debe ajustar la Industria de Licores del Valle hasta la fecha, para atender las Peticiones, Quejas y Reclamos que son realizadas a la organización y que provienen de diferentes orígenes.

Tabla 3

NORMOGRAMA			
Jerarquía de la norma	Número/Fecha	Título	Artículo(s) que aplican al proceso
Ley	1480 de 2011	Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.	Todo
Ley	124 de 1994	Por la cual se prohíbe el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad	Artículo 3
Ley	9 de 1979	por la cual se dictan medidas sanitarias	Artículos 417, 418, 419
Decreto	3192 de 1983	por el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 9 de 1979, en lo referente a fabricas de alcohol y bebidas alcoholicas, elaboración, hidratación, envase, distribución, exportación, importación y venta de estos productos.	Todo
Decreto	365 de 1994	Por la cual se modifica parcialmente el Decreto 3192	Todo
Decreto	3075 de 1997	Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones.	Todo
Resolución	243710 de 1999	Mediante la cual se fijan pautas sobre las etiquetas, empaques y rótulos, el uso de sticker y autorizaciones de agotamiento de empaques	Todo
Norma	NTC-411	Bebidas alcoholicas. Anis o anisado	Todo
Norma	NTC-278	ESTABLECE LOS REQUISITOS Y LOS ENSAYOS QUE DEBE CUMPLIR LA BEBIDA ALCOHOLICA DENOMINADA RON.	Todo
Norma	NTC-2167	INDUSTRIAS ALIMENTARIAS. PRODUCTOS ALIMENTICIOS EMPACADOS. CONTENIDO NETO.	Todo
Norma	NTC-497	EMBALAJES. ENVASES DE VIDRIO. TOLERANCIAS EN LA CAPACIDAD.	Todo
Norma	NTC-4676	BEBIDAS ALCOHOLICAS. ROTULADO.	Todo

Fuente: elaboración propia

9. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PETICIONES QUEJAS Y RECLAMOS EN LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE

Mediante el análisis se obtendrá conocimiento sobre el proceso de peticiones, quejas y reclamos (PQR's) que se lleva a cabo en la industria de licores del Valle (ILV) para así tener una perspectiva sobre los problemas en el proceso que pueda generar inconformidad del cliente.

Se hará el seguimiento al proceso de PQR en la ILV mediante la utilización de la herramienta de curso-grama analítico. Dicho seguimiento se realizará en las instalaciones de la oficina de quejas y reclamos en la ILV durante el tiempo que se lleve la realización del proceso.

9.1 Análisis

La Industria de Licores del Valle lleva a cabo diferentes procesos, por lo cual tiene procedimientos establecidos que describen los métodos a utilizar para garantizar efectividad en la calidad del producto ofrecido.

Estos procedimientos tienen una secuencia estructurada y en la empresa se debe velar porque cada uno de ellos se ejecute con efectividad, de tal manera que no se presente falencias en ninguno de ellos, ya que si sucede, ocasiona una alteración en el proceso que hace que se vea afectada la calidad de lo producido, y allí es donde se da una causa para generarse una PQR.

A continuación se muestra el proceso que se lleva a cabo actualmente en la ILV para los reclamos que se presentan, para esto se realizó un levantamiento de procesos mediante la herramienta de curso-grama analítico.

Tabla 4

Cursograma analítico			PROCESO DE PQR						
Diagrama #1 Hoja #1			Resumen						
Método: Actual			Actividad	Actu al	Propue sta	Economía			
Lugar:			Operación ○	5					
Operarios:			Transporte →	1					
Fecha: 12 DE JUNIO DEL 2014			Espera D	1					
Actividad: RECEPCIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LAS PQR's			Inspección □	2					
			Almacenamien to ▽	1					
			Distancia (metros)						
Orde n	Descripción	Cantida d	Distan cia	Tiemp o en minut os	Símbolo				Observaciones
					○	→	D	□	▽
1	coordinar con el encargado de logística de la comercializadora suprema la fecha para recibir los reclamos								Depende de la disponibilidad de tiempo de los encargados
2	revisar en el registro de PQR MER-025 El lote y la cantidad de producto reclamado			10					
3	traslado de los reclamos a bodega			2					camión del consorcio (chana)
4	ingreso y almacenamiento de los reclamos a bodega			15					
5	análisis del producto recibido indicando acción a tomar en el registro MER-025			60					
6	realización de consolidado para solicitar la reposición del producto reclamado			50					lo realiza logística del consorcio
7	realización de carta de solicitud de reposición de			15					Se realizó al día siguiente

	producto									cuando se recibió el consolidado
8	validar carta de solicitud de reposición ante la subgerencia comercial y mercadeo				1					
9	verificación de existencia de producto a reponer				5					
10	entrega del producto objeto de reposición				5					
11	ingreso de información al sistema JDE para dar de baja los productos				4					software de la ILV
	Tiempo total				167					

Fuente: elaboración propia

Luego de realizada la observación y seguimiento al proceso que se lleva a cabo para las PQR's en la ILV, se concluye lo siguiente:

- El tiempo que se lleva revisar las PQR's traídas por el distribuidor (alrededor de 150 quincenales) es de aproximadamente 167 minutos, que equivale a 2 horas y 47 minutos, esto varía de acuerdo a la cantidad de producto revisado. Vale aclarar que el proceso se puede ver interrumpido por motivos de ausencia de las personas encargadas de realizarlo, ya sea por compromisos urgentes de última hora u otras funciones del cargo que impidan su ejecución, por lo cual es posible que la labor se aplase por algunas horas o incluso días, dependiendo de la disponibilidad de tiempo.
- Debido a la naturaleza del proceso es posible que se presente los inconvenientes como es en el tiempo de respuesta al cliente (consumidor final), tiempo que depende de la comercializadora Suprema quien es la que tiene contacto directo con el cliente, recibe las quejas y reclamos, y hace entrega de las reposiciones; por lo tanto la ILV no tiene control sobre los tiempos de respuesta luego que el producto repuesto sale de las instalaciones de la fabrica.
- En el momento que se presente alguna PQR es posible que se involucren diferentes actores tanto externos como internos de la Industria de Licores del Valle, esto se evidencia a partir de la recepción de la queja o reclamo hasta que se obtienen los resultados del estudio de la PQR y la acción a tomar, a pesar de esto, no se tiene una herramienta informática para realizar el proceso de tal forma que se tenga control sobre este y se realice la trazabilidad correspondiente.

Aplica en las siguientes áreas.

Áreas Internas:

- Servicio al Cliente de la Subgerencia Comercial y de Mercadeo
- Laboratorio de Control Calidad
- Almacén de Producto Terminado
- Planta de Envasado
- Sistema de Gestión Integral
- Portería
- Recepción

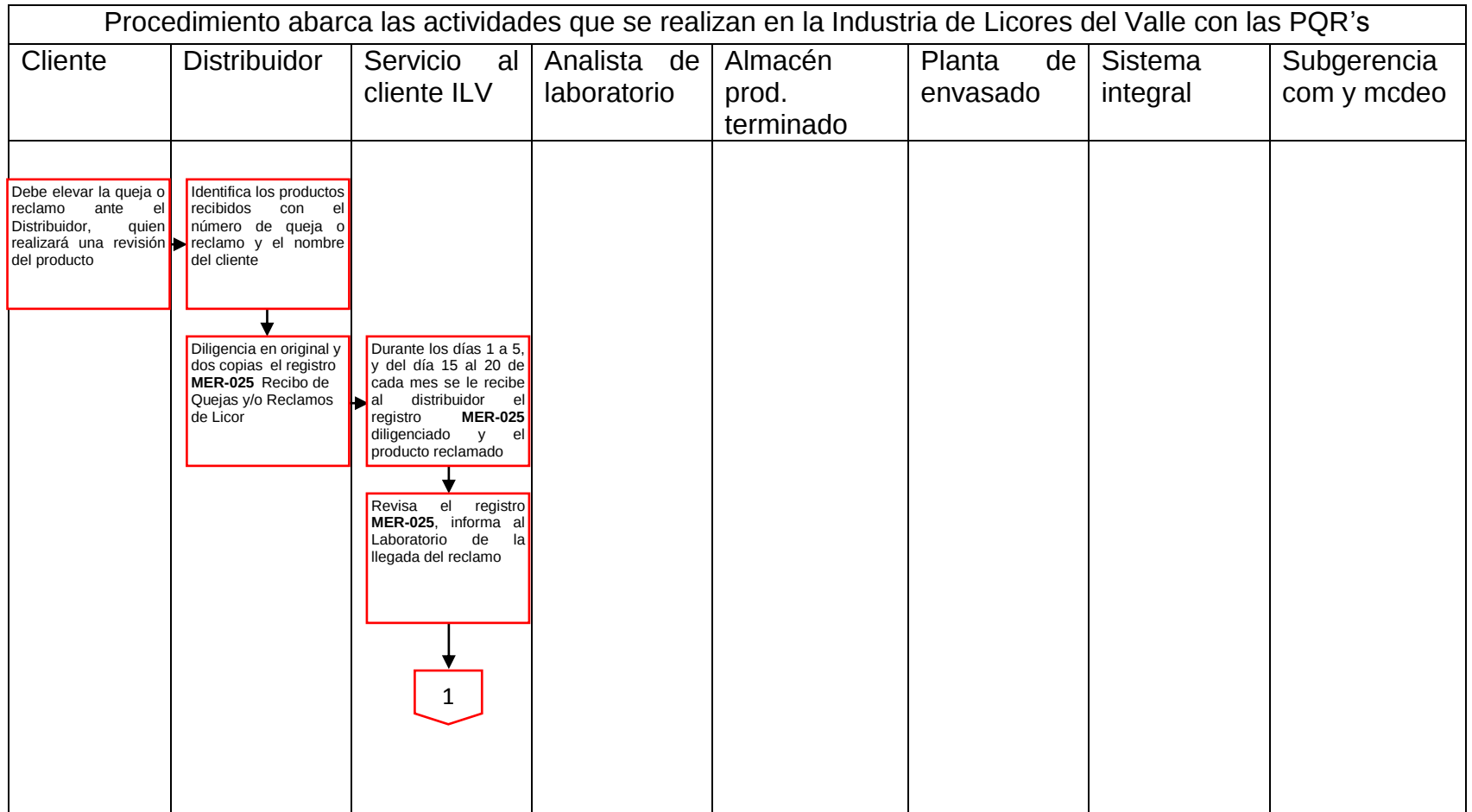
Áreas Externas:

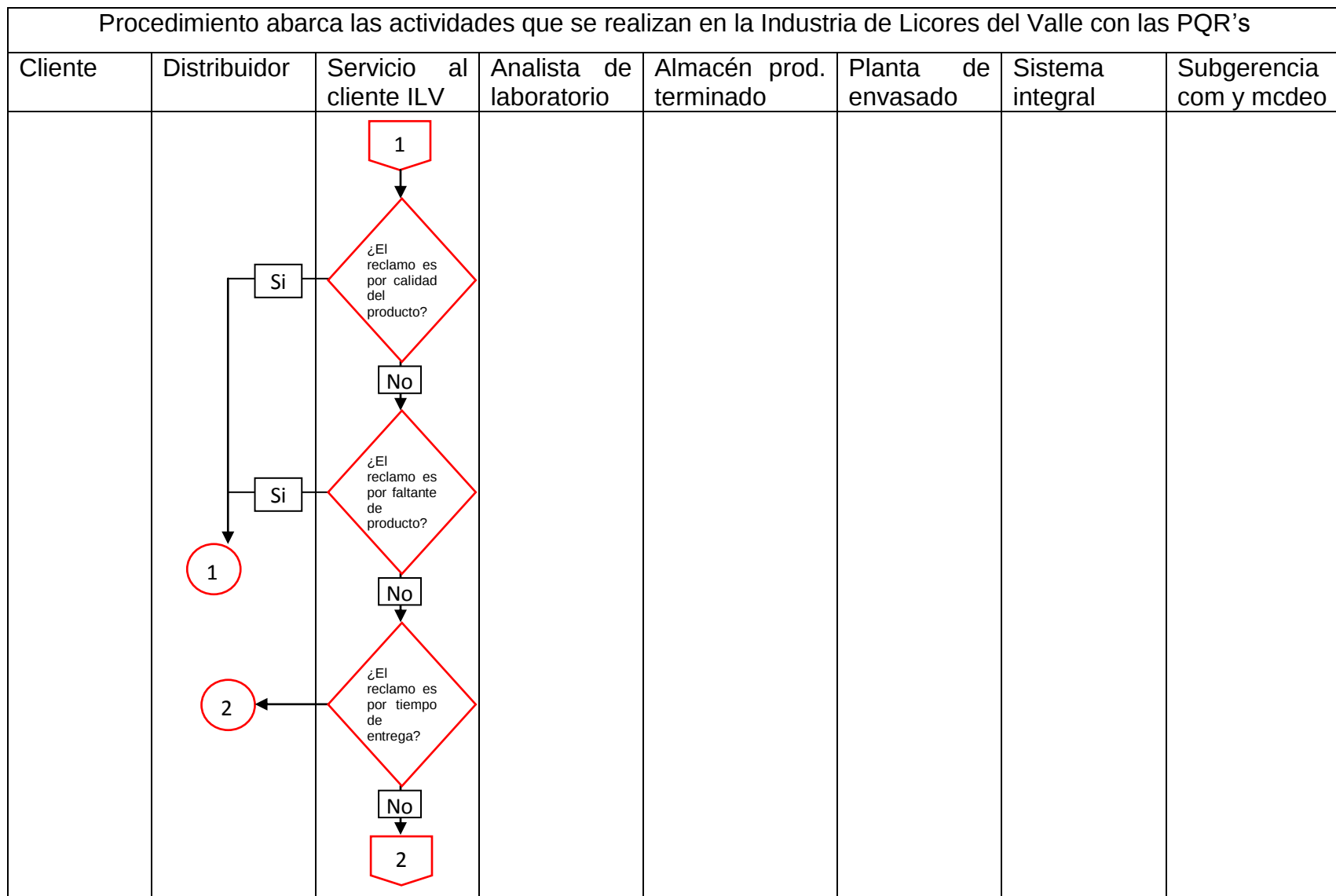
- Distribuidor Exclusivo
- Clientes

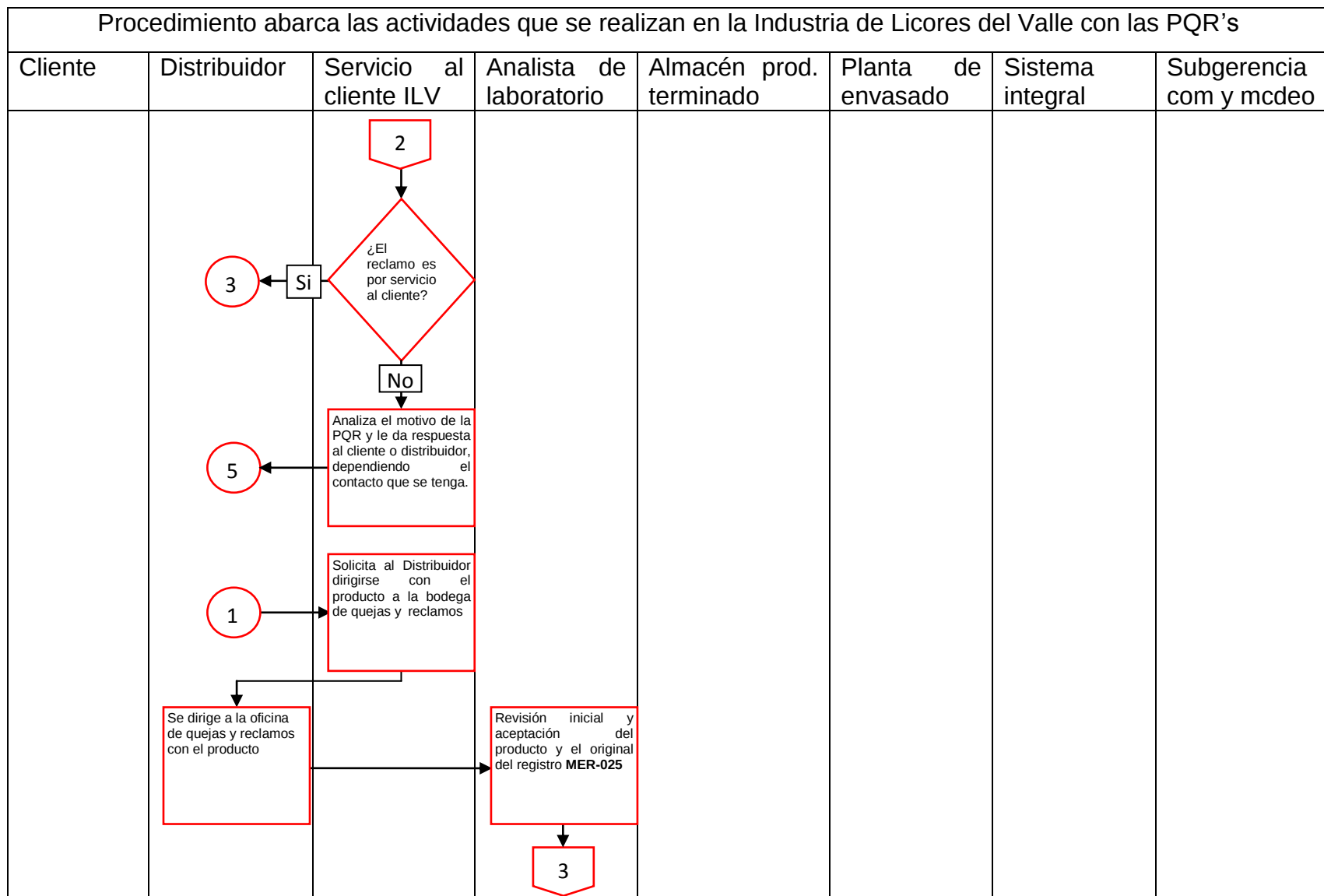
Con la información recopilada se presenta el siguiente diagrama de flujo el cual muestra secuencialmente las acciones que se realizan durante todo el proceso.

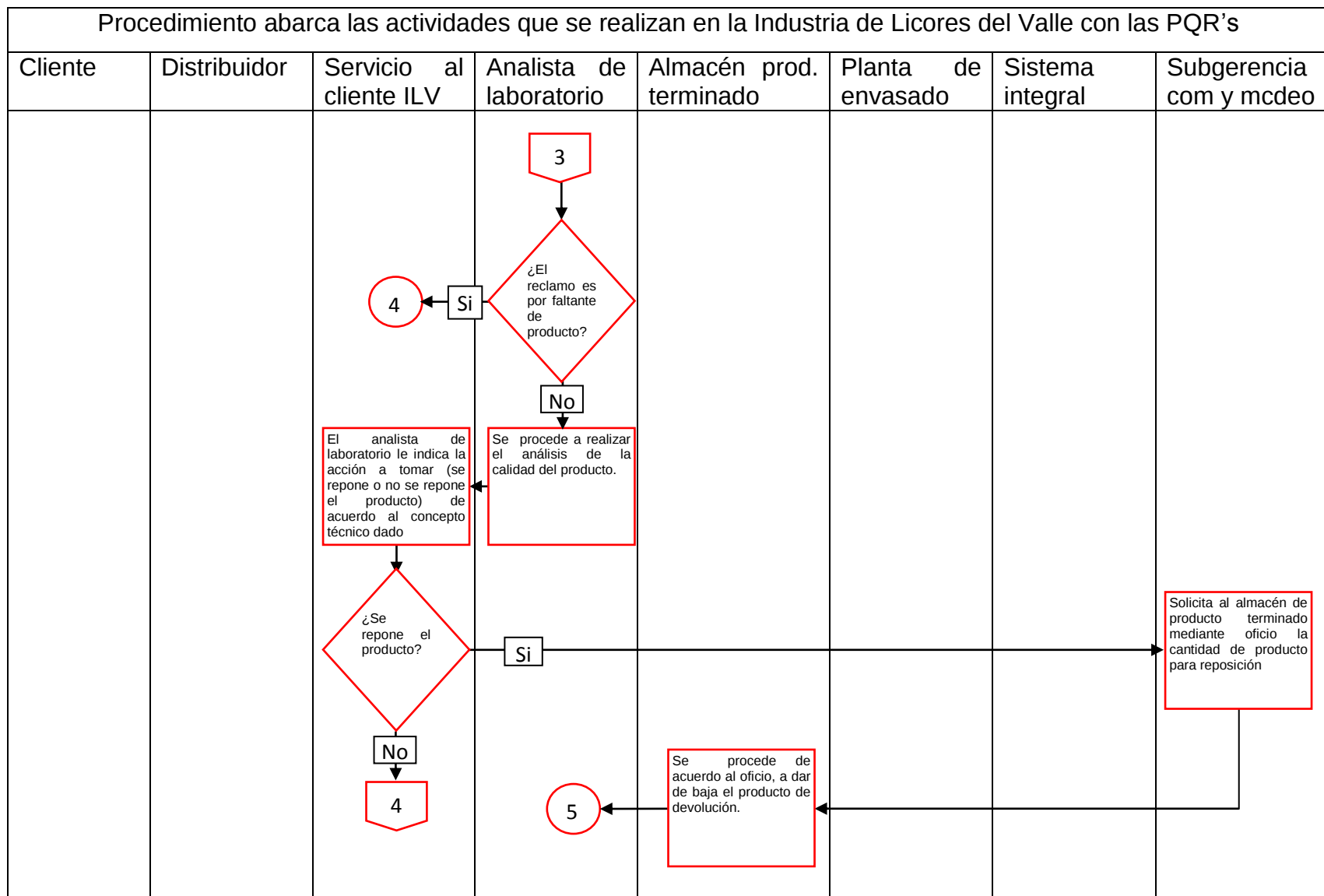
Proceso y áreas involucradas con las PQR's en la ILV:

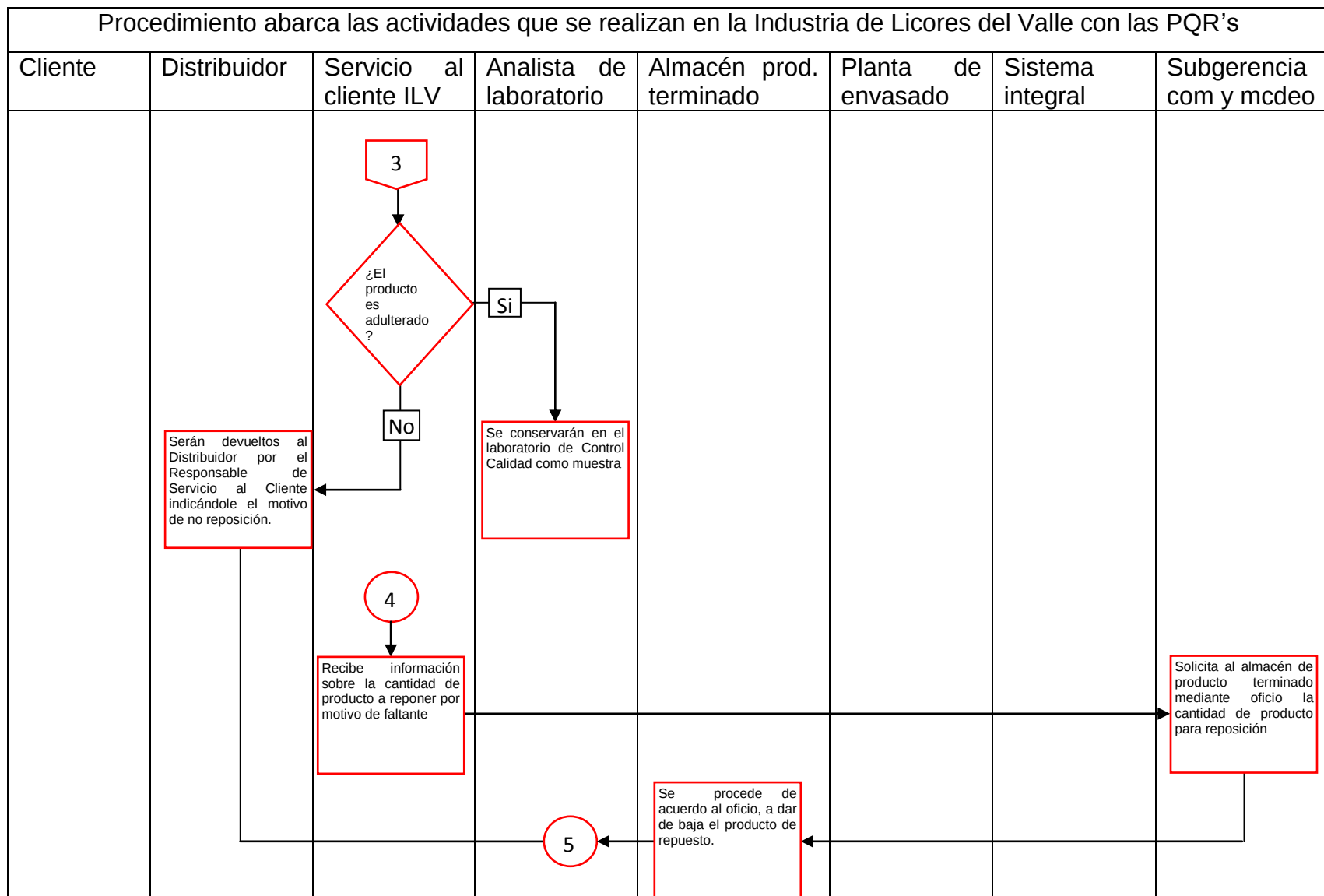
Ilustración 2

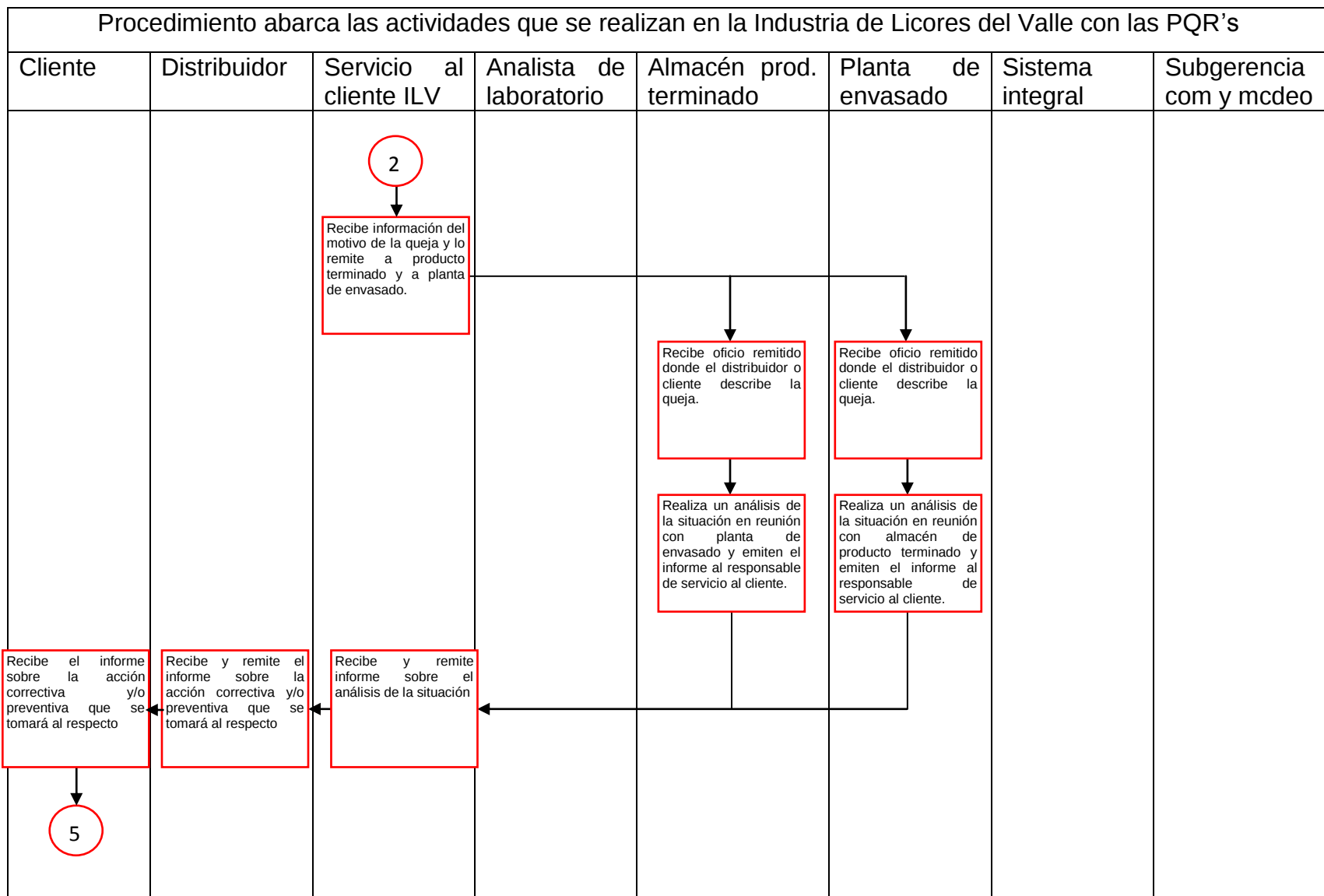


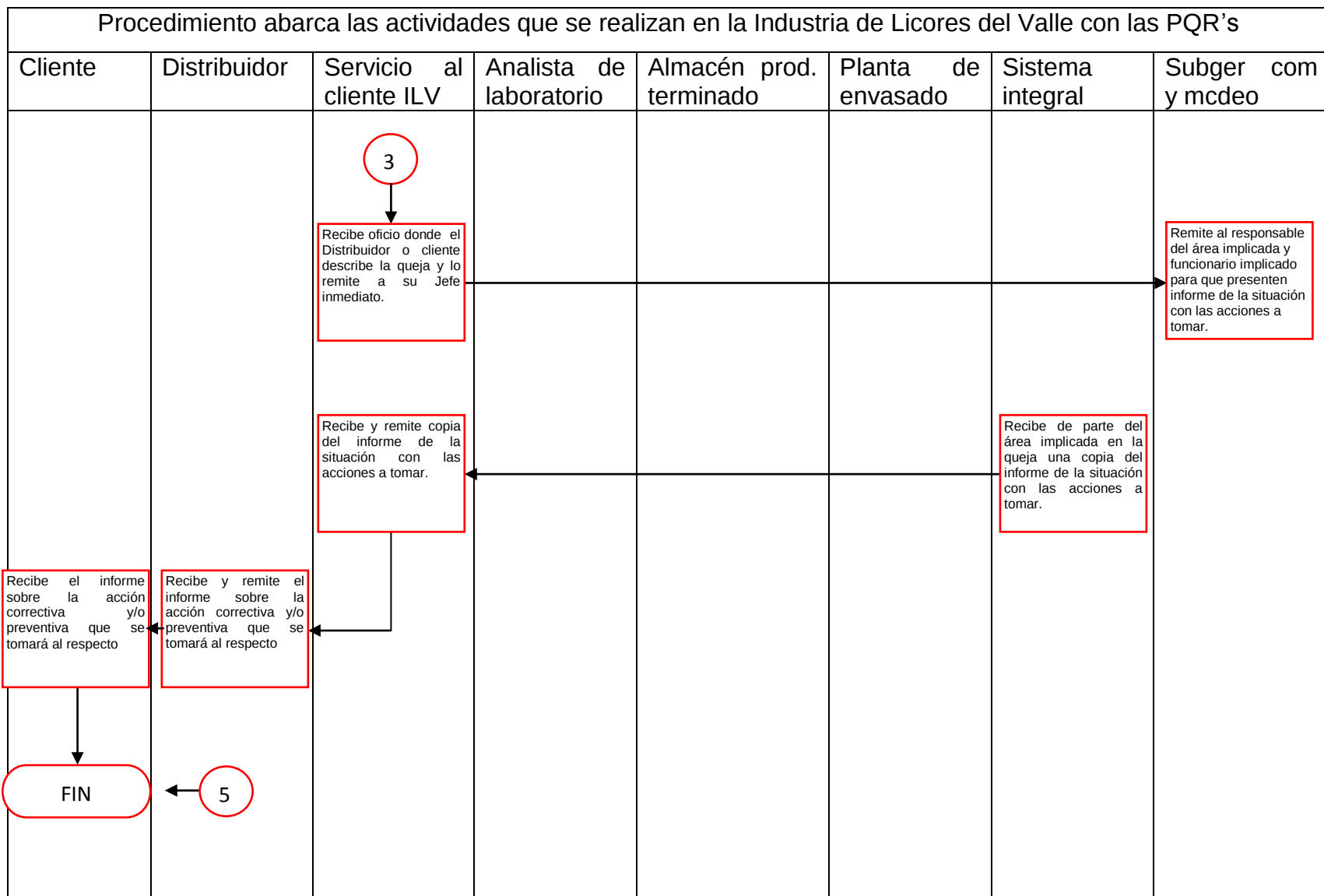












Fuente: elaboración propia

9.2 Conocimiento de las quejas de los clientes

Los clientes se quejan por lo general por un número de causas ya definidas gracias a que se presentan constantemente, ordenadas de acuerdo a su frecuencia, las más representativas son:

- Envase quebrado
- cristalización/sedimentación
- Bajo volumen
- Faltante de producto
- Envase vacío
- Sin etiqueta la bonita
- Sin etiqueta
- sin holograma /suelto
- reclaman mal sabor
- Tapa Suelta/sin tapa
- Sabor fuerte
- Precinto roto o sin precinto
- Licor con partículas mugre
- Tapa sin partes internas
- etiqueta defectuosa
- Tapa dura difícil destapar
- Tapa defectuosa
- tapa rodada/mal capsulada
- Tapa golpeada/ reventada
- filtración x capsulado

Esta información se recopiló mediante observación directa del proceso que se llevó a cabo en las instalaciones de la Industria de Licores del Valle a un grupo de reclamos que fueron entregados por la Comercializadora Suprema quien es el distribuidor autorizado para el Valle del Cauca y quien es el principal reclamante debido a la cantidad de producto que maneja, los grupos de productos reclamados se reciben por lo general 2 veces al mes y tienden a presentarse cantidades similares.

Luego de realizado el proceso, se captura la información y los resultados en un libro de Excel llamado estadísticas quejas y reclamos 20XX (Dependiendo el año), ordenados de acuerdo al mes en que fue atendido y se hace un conteo total después de transcurrido el año (ver ilustración 3).

Para tener un mejor aprovechamiento de la información recopilada, se crearon diferentes complementos en el libro de Excel, los cuales consisten en:

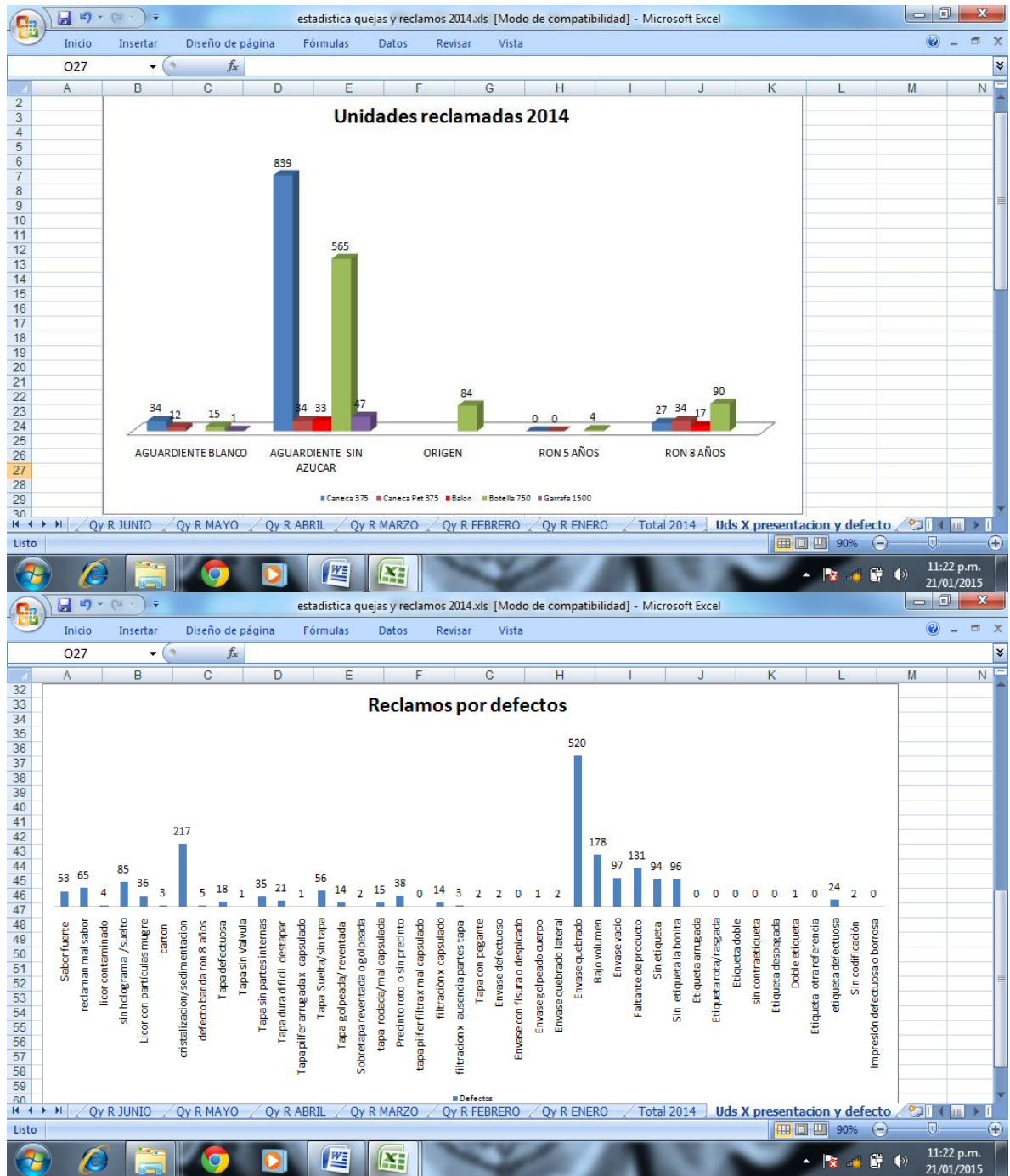
- Se exponen los valores en forma gráfica de acuerdo a las unidades reclamadas por presentación y defecto (ver ilustración 4),
- Se creó un libro de Excel, el cual está vinculado con el documento llamado “estadísticas quejas y reclamos” de cada año, en donde se presenta un resumen de la cantidad de defectos anuales con su porcentaje de participación y la variación, ésta se muestra también a través de un grafico (ver ilustración 5).

Ilustración 3

INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE																
ESTADISTICA QUEJAS Y RECLAMOS AÑO 2014																
AÑO 2014	AGUARDIENTE BLANCO				AGUARDIENTE SIN AZÚCAR					ORIGEN	RON 5 AÑOS			RON 8 AÑOS		
	Caneca 375	Caneca Pet	Botella 750	Garrafa 1500	Caneca 375 cm3	Caneca Pet 375	Botella 750	botella balon 750	Garrafa 1500	Botella 750	Caneca 375	Caneca pet 375	Botella 750	Caneca 375	Caneca pet 375	Balon
QUEJAS Y RECLAMOS																
Sabor fuerte	0	0	0	1	14	1	37	0	3	0	0	0	0	0	0	0
reclaman mal sabor	0	0	0	0	25	0	38	0	5	0	0	0	0	0	0	2
licor contaminado	0	0	1	0	4	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
sin holograma /zuelto	0	0	0	0	40	0	31	13	3	0	0	0	0	3	0	0
Licor con partículas negras	0	0	0	0	25	0	15	0	4	1	0	0	0	0	0	13
carton	0	0	0	0	3	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0
crystalizacion/sedimentacion	0	0	0	0	167	0	37	0	0	44	0	0	0	0	0	0
defecto banda ron 8 años	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tapa defectuosa	0	0	1	0	12	0	9	3	1	5	0	0	0	2	0	1
Tapa sin Valvula	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tapa sin partes internas	1	0	0	0	8	0	8	0	0	18	0	0	0	0	0	0
Tapa dura difícil destapar	0	0	0	0	16	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tapa pifler arrugada x capsulado	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tapa Suelta/sin tapa	0	0	1	0	15	0	31	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Tapa golpeada/ reventada	0	0	1	0	1	0	6	1	4	0	0	0	0	2	0	0
Sobretapa reventada o golpeada	0	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
tapa rodada/mal capsulado	0	0	0	0	7	0	7	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Precinto roto o sin precinto	0	0	0	0	12	0	23	1	1	0	0	0	0	0	0	0
tapa pifler filtra x mal capsulado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
filtración x capsulado	0	0	0	0	8	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0
filtración x ausencia partes tapa	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 2014																

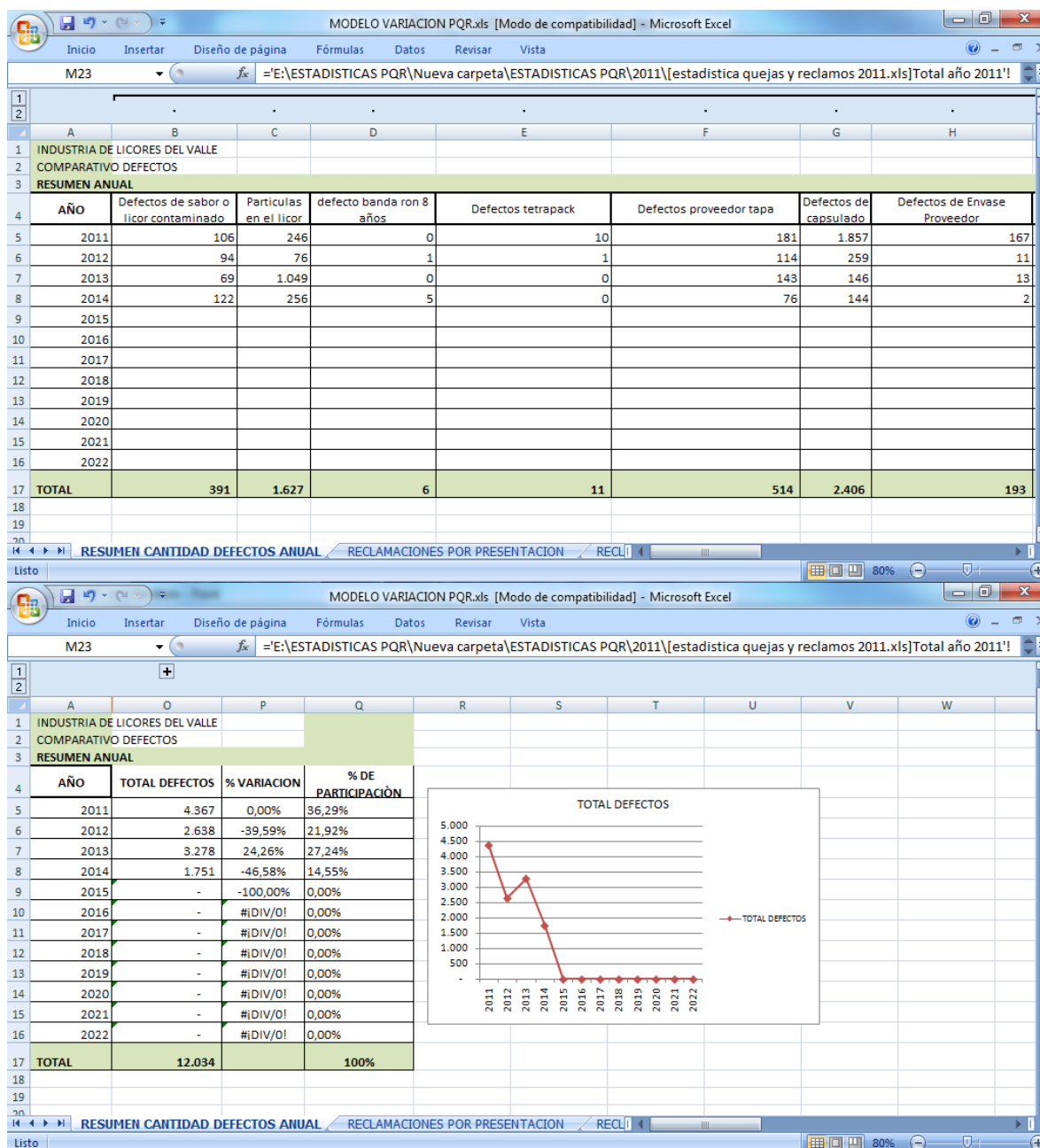
Fuente: elaboración propia

Ilustración 4



Fuente: elaboración propia

Ilustración 5



Fuente: elaboración propia

Con estos complementos, se tiene una mejor perspectiva de la situación en un menor tiempo y con mayor facilidad, de tal manera, se puede brindar información cuando sea necesaria y tomar decisiones basados en los datos estadísticos que se pueden obtener y tener conocimiento real de la situación con los defectos más representativos que se están presentando y buscar los medios para darles solución.

9.3 Debilidades encontradas:

En fin se encontraron las siguientes debilidades durante el proceso de atención a las PQR's:

- El proceso se puede ver interrumpido, lo cual hace que la labor se aplase por horas o incluso días.
- Luego que el producto repuesto sale de las instalaciones de la fábrica, la ILV no tiene control sobre los tiempos de respuesta a los clientes.
- Las quejas se presentan por lo general por motivos ya conocidos debido a que se presentan constantemente, a pesar de esto, los problemas no se solucionan de raíz.
- No se tiene una herramienta informática para realizar el proceso de tal forma que se tenga control sobre este y se realice la trazabilidad correspondiente

Con todos estos factores por mejorar, es evidente la necesidad de implementar una solución para que no se afecte la calidad del servicio prestado y que la satisfacción del cliente sea lo más beneficioso posible para que el valor empresarial de la Industria de Licores del Valle tenga tendencia a incrementar.

10. PROMOVER EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

En las empresas es indispensable ser cada vez más competitivo reduciendo costos e ineficiencias que ocasionen inconvenientes en el resultado final, es aquí cuando se vuelve importante la mejora continua de los procesos que se realicen, por lo tanto hay que estar actualizado con las mejores prácticas del mercado e innovando con investigación interna.

En el proceso que se lleva a cabo para atender las PQR's se integran flujos de actividades que involucran información y documentación tanto interna como externa, toma de decisiones y coordinación de personas de diferentes áreas de la empresa. Al tener en cuenta que el mercado se caracteriza por los constantes cambios en las necesidades, es importante tener diseñado procesos que sean automatizados parcialmente y que puedan revisarse para su mejora continua debido a la necesidad del entorno de hacer ajustes periódicos y así optimizar la competitividad de la empresa. Es importante que las empresas tengan periodos de revisión y mejora continua de los procesos, desde el punto de vista estratégico las soluciones BPM (Business Process Management) son una opción para avanzar eficientemente en el rendimiento de las empresas gracias a su capacidad para realizar automatizaciones rápidas y directas a los procesos.

Las soluciones BPM para que tengan una mejor acogida, deben ser de manejo sencillo y estar enfocados a usuarios que no sean necesariamente técnicos pero si deben ser expertos en sus funciones y conocer las necesidades del proceso ejecutado.

Para generar una alta satisfacción en los clientes es necesario que la atención a las PQR's sea oportuna y de calidad, esto es considerado como un reto para las organizaciones el cual deben asumirlo y contar con las herramientas adecuadas de tal manera que se pueda ejecutar y responder a las complejidades que se presenten al momento de realizar esta gestión, la cual incluye:

- Recibir y registrar las PQR's que llegan de diferentes orígenes
- Recibir y registrar las PQR's en diferentes medios (línea telefónica, página web, formato documental, atención directa)
- Unificar la información en un solo sistema
- Clasificar adecuadamente las PQR's a los responsables de su solución
- Entregar oportunamente las PQR's a los responsables de la solución
- Tener control sobre la interacción de las diferentes áreas responsables en la solución
- Integrar las diferentes respuestas de los responsables
- Controlar y monitorear la ejecución del proceso de solución
- Facilitar el trabajo en equipo
- Combinar diferentes servicios y herramientas en el proceso de solución
- Permitir el seguimiento del proceso.

- Facilitar la interacción con el cliente o reclamante
- Generar las respuestas y entregarlas a través de diferentes medios
- Contar con indicadores de gestión

Hay diferentes empresas que son especializadas en desarrollar productos que aprovechen al máximo el potencial de la tecnología para satisfacer las necesidades de los clientes. Es una opción a considerar el contratar estos productos especializados, que para este caso requiere ejecutar la gestión de peticiones, quejas y reclamos que son presentadas a la organización por parte de clientes, y otros entes relacionados con ella; es de gran utilidad contar con un proceso que facilite la coordinación y control de las diferentes actividades que se hacen necesarias para gestionar cada PQR como para proveer soluciones de manera agrupada.

Encaminados hacia una estrategia primordial para toda empresa industrial, implementar nuevos productos y servicios que mejoren la capacidad de los sistemas es parte fundamental para consolidarse en el mercado y satisfacer eficientemente a los clientes y consumidores, ya que el proceso de PQR se realiza de forma manual en la Industria de Licores del Valle, es importante contar con herramientas que centralicen y que generen mayor agilidad al control de peticiones, quejas y reclamos que se atiendan, y que se generen alertas cuando se presenten fallas para así realizar las correcciones necesarias.

Adquirir un sistema para el manejo adecuado y eficiente de las PQR's permitirá regularizar las peticiones, quejas y reclamos, que se reciben de los diferentes actores del sistema en general (clientes, proveedores, consumidores, ciudadanos y empleados de la empresa), facilitando el cumplimiento de lo legal y la eficiencia de los procesos empresariales.

Teniendo esto en cuenta, es evidente la necesidad de contar con una solución de software que maximice la satisfacción y la conformidad con la atención de las peticiones, quejas y reclamos que presentan a la Industria de Licores del Valle, igualmente contar con un soporte operativo para la generación de soluciones y de respuestas oportunas y de calidad, controlar y mantener estrategias de mejoramiento continuo de los procesos.

10.1 Ejecución de un programa para atender las PQR's

Un programa para realizar el proceso de PQR controla la llegada de cada una de las PQR's, coordina el flujo de las actividades necesarias para la revisión y solución, administra el flujo de datos y documentos entre actividades, permite la participación colaborativa en la generación de soluciones de diferentes personas, áreas o entidades que a su vez pueden estar geográficamente dispersas, puede integrar otros procesos y aplicaciones cuando sea necesario, registra la

trazabilidad de las acciones ejecutadas, genera automáticamente los documentos o cartas de respuesta y facilita el monitoreo permanente de las acciones.

Es importante aprovechar las ventajas de las herramientas BPM, para esto, el sistema debe ser intuitivo, fácil de usar, los tiempos de capacitación reducidos, controlar la asignación de responsables de cada actividad por diferentes criterios, manejar alarmas y superar incidentes, facilitar el control del flujo de información a través de reglas de negocio establecidas usando lenguaje entendible para todos los involucrados.

El proceso requerido involucra el manejo de la recepción de peticiones, quejas y reclamos desde los diferentes orígenes que incluyen clientes, entidades reguladores, empleados, proveedores y otros participantes del proceso y controla la recepción desde diferentes medios que incluyen documentos físico o digital, llamada telefónica, petición verbal o presencial, página web.

11. PROPUESTA PARA MEJORAMIENTO DEL PROCESO PARA ATENDER LAS PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS EN LA INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE

El cliente es considerado como el principal activo de toda empresa, es por esto que se debe aportar el mayor esfuerzo posible para tener satisfechos a cada uno de ellos y que todo contacto con los productos de la Industria de Licores del Valle (ILV) les brinde el mayor beneficio posible.

Es favorable realizar una modificación al proceso de atención a las peticiones, quejas y reclamos (PQR's) en la ILV, debido a que en el actual sistema que se ejecuta es evidente la existencia de problemas que ocasionan inconformidades por parte de los clientes hacia la empresa. Con el fin de proponer una solución que conlleve al incremento de la satisfacción en el proceso, se hace análisis y proponen cambios.

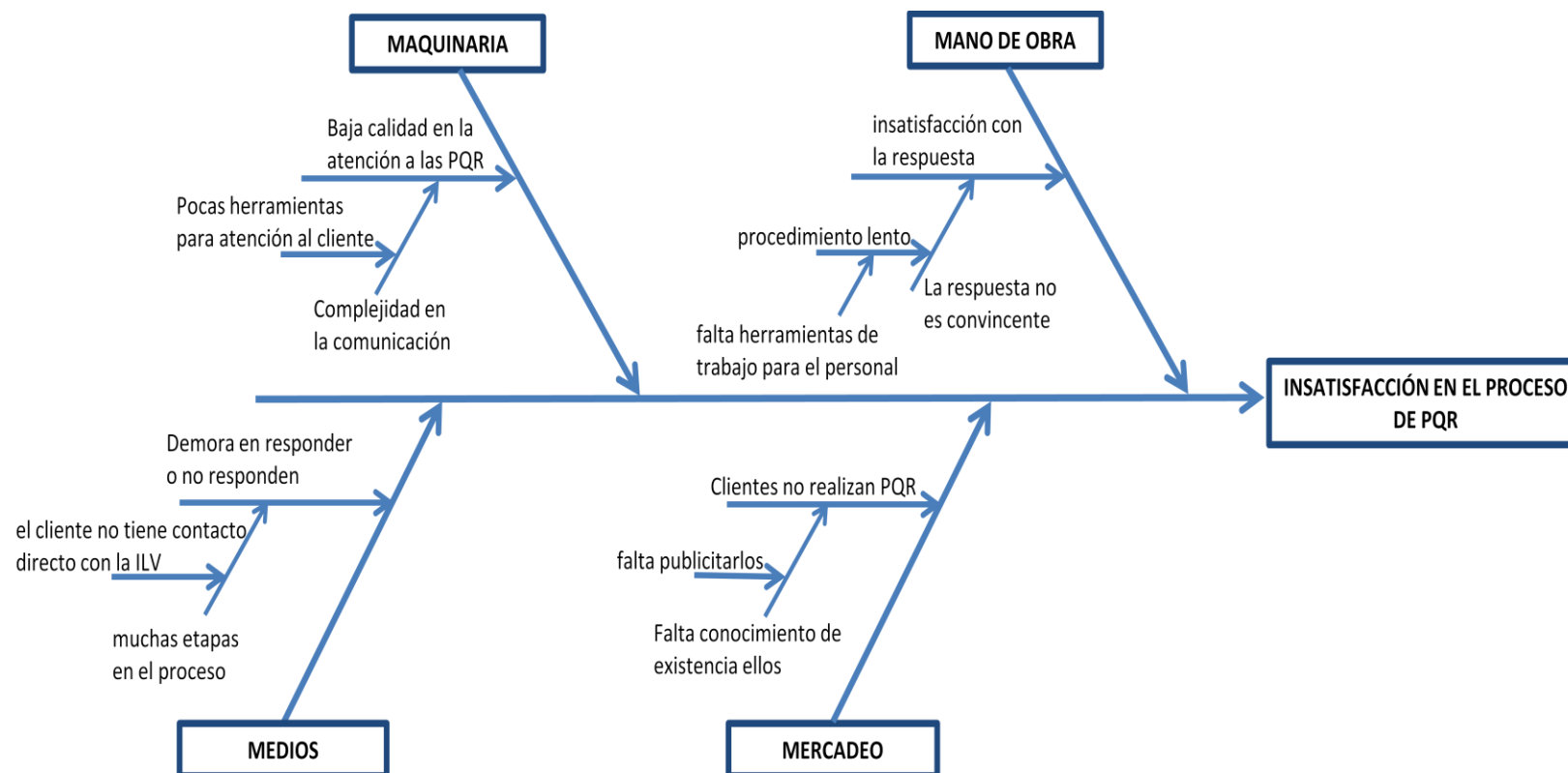
Utilizando la herramienta del Teorema de Ishikawa se realiza un análisis de la situación que se presenta en el proceso de atención a las PQR's, teniendo en cuenta hipotéticamente los inconvenientes que podrían estarse presentando (ver ilustración 6).

El proceso en cuestión atiende, entre otros, los reclamos que se presentan a la ILV por inconvenientes con los productos, estos inconvenientes se deben a defectos encontrados por los clientes en los productos adquiridos, la cantidad de los defectos reclamados fueron contabilizados y organizados de manera que se tenga una perspectiva sobre los problemas que más se están presentando (ver tabla 5) y se realiza un análisis de Pareto sobre la situación (ver ilustración 7) señalando los defectos que más intervienen en los productos.

De acuerdo a la presentación de productos, se realiza el registro de las cantidades reclamadas para tener conocimiento de aquellas en las que se presentan mayores inconvenientes (ver tabla 6) y se realiza un análisis de Pareto sobre la situación (ver ilustración 8).

También se realiza el análisis sobre las principales procedencias de los reclamos (ver tabla 8) y a qué son atribuidos los defectos presentados (ver tabla 9), con la participación porcentual de cada uno de ellos.

Ilustración 6



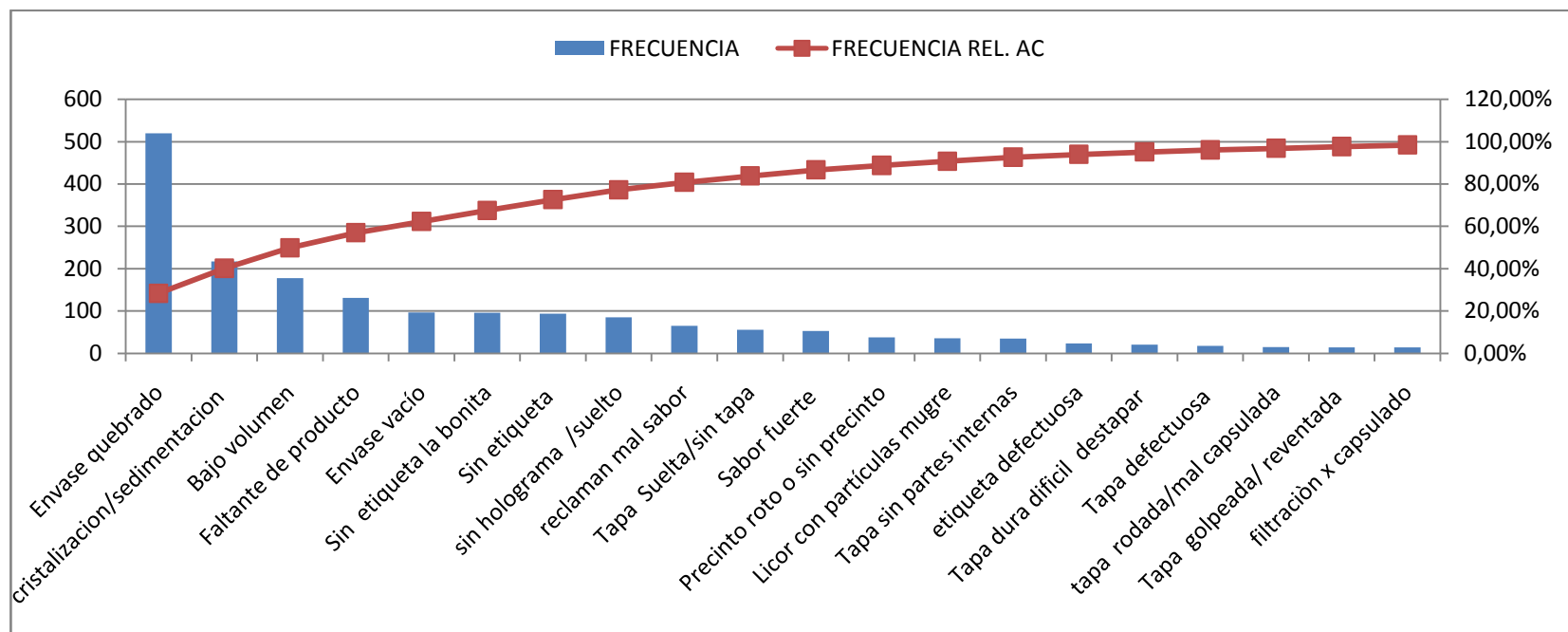
Fuente: elaboración propia

Tabla 5

DEFECTOS MAS REPRESENTATIVOS 1er SEMESTRE 2014					
Nº	CAUSA DE DEVOLUCION	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA REL. AC	% ACUMULADO DE LAS CAUSAS
1	Envase quebrado	520	28,32%	28,32%	2,38%
2	cristalización/sedimentación	217	11,82%	40,14%	4,76%
3	Bajo volumen	178	9,7%	49,84%	7,14%
4	Faltante de producto	131	7,14%	56,97%	9,52%
5	Envase vacío	97	5,28%	62,25%	11,90%
6	Sin etiqueta la bonita	96	5,2%	67,48%	14,29%
7	Sin etiqueta	94	5,12%	72,60%	16,67%
8	sin holograma /suelto	85	4,6%	77,23%	19,05%
9	reclaman mal sabor	65	3,54%	80,77%	21,43%
10	Tapa Suelta/sin tapa	56	3,1%	83,82%	23,81%
11	Sabor fuerte	53	2,89%	86,71%	26,19%
12	Precinto roto o sin precinto	38	2,07%	88,78%	28,57%
13	Licor con partículas mugre	36	2,0%	90,74%	30,95%
14	Tapa sin partes internas	35	1,91%	92,65%	33,33%
15	etiqueta defectuosa	24	1,31%	93,95%	35,71%
16	Tapa dura difícil destapar	21	1,1%	95,10%	38,10%
17	Tapa defectuosa	18	0,98%	96,08%	40,48%
18	tapa rodada/mal capsulada	15	0,82%	96,90%	42,86%
19	Tapa golpeada/ reventada	14	0,8%	97,66%	45,24%
20	filtración x capsulado	14	0,76%	98,42%	47,62%
	TOTAL	1.836	100,0%		

Fuente: elaboración propia

Ilustración 7



Fuente: elaboración propia

El 9.52% del total de las causas registradas por devoluciones, genera el 57% de los problemas de insatisfacción por calidad del producto.

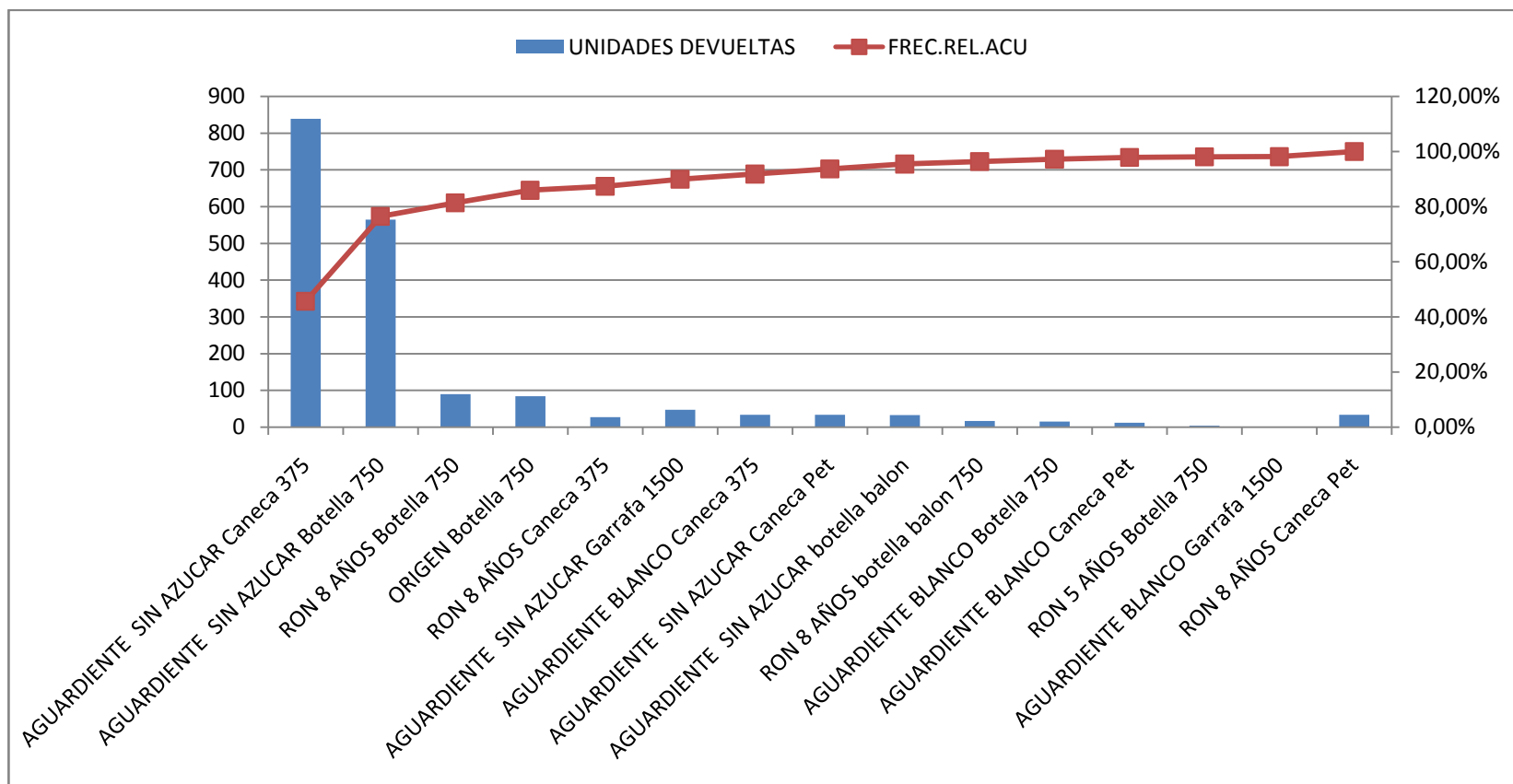
Se recomienda que la Industria de licores del Valle se enfoque en los 4 primeros tipos de quejas más reclamadas (envase quebrado, cristalización - sedimentación, bajo volumen y faltante de producto).

Tabla 6

RECLAMACIONES POR PRESENTACIÓN 1er SEMESTRE 2014					
No.	PRESENTACIÓN	UNIDADES DEVUELTAS	FRECUENCIA RELATIVA	FREC.REL.ACU	% ACUM. X PRESEN.
1	AGUARDIENTE SIN AZUCAR Caneca 375	839	45,70%	45,70%	7%
2	AGUARDIENTE SIN AZUCAR Botella 750	565	30,77%	76,47%	13%
3	RON 8 AÑOS Botella 750	90	4,90%	81,37%	20%
4	ORIGEN Botella 750	84	4,58%	85,95%	27%
5	RON 8 AÑOS Caneca 375	27	1,47%	87,42%	33%
6	AGUARDIENTE SIN AZUCAR Garrafa 1500	47	2,56%	89,98%	40%
7	AGUARDIENTE BLANCO Caneca 375	34	1,85%	91,83%	47%
8	AGUARDIENTE SIN AZUCAR Caneca Pet	34	1,85%	93,68%	53%
9	AGUARDIENTE SIN AZUCAR botella balón	33	1,80%	95,48%	60%
10	RON 8 AÑOS botella balón 750	17	0,93%	96,41%	67%
11	AGUARDIENTE BLANCO Botella 750	15	0,82%	97,22%	73%
12	AGUARDIENTE BLANCO Caneca Pet	12	0,65%	97,88%	80%
13	RON 5 AÑOS Botella 750	4	0,22%	98,09%	87%
14	AGUARDIENTE BLANCO Garrafa 1500	1	0,05%	98,15%	93%
15	RON 8 AÑOS Caneca Pet	34	1,85%	100,00%	100%
TOTAL		1836			

Fuente: elaboración propia

Ilustración 8



Fuente: elaboración propia

Del total de las presentaciones de los productos de la empresa (14), 2 de ellas (el 13%) le generan a la compañía el 76.47% de los problemas de insatisfacción de los clientes.

Se recomienda que la industria de Licores del Valle se centre en los primeros dos tipos de presentaciones: aguardiente sin azúcar en presentación caneca 375cm³ y botella 750cm³.

Tabla 7

DEFECTOS MAS REPRESENTATIVOS 1er SEMESTRE 2014				
Nº	CAUSA DE DEVOLUCION	FRECUENCIA	RECLAMANTE	TIPO DEFECTO
1	Envase quebrado	520	Distribuidor-mayorista	presentación
2	cristalización/sedimentación	217	Distribuidor	contenido
3	Bajo volumen	178	Mayorista	presentación
4	Faltante de producto	131	Distribuidor	presentación
5	Envase vacío	97	Distribuidor	presentación
6	Sin etiqueta la bonita	96	Mayorista	acreditación
7	Sin etiqueta	94	Mayorista	acreditación
8	sin holograma /suelto	85	Consumidor final	acreditación
9	reclaman mal sabor	65	Consumidor final	contenido
10	Tapa Suelta/sin tapa	56	Mayorista	presentación
11	Sabor fuerte	53	Consumidor final	contenido
12	Precinto roto o sin precinto	38	Consumidor final	presentación
13	Licor con partículas mugre	36	Consumidor final	contenido
14	Tapa sin partes internas	35	Consumidor final	presentación
15	etiqueta defectuosa	24	Mayorista	acreditación
16	Tapa dura difícil destapar	21	Consumidor final	presentación
17	Tapa defectuosa	18	Consumidor final	presentación
18	tapa rodada/mal capsulada	15	Consumidor final	presentación
19	Tapa golpeada/ reventada	14	Consumidor final	presentación
20	filtración x capsulado	14	Mayorista	Presentación
	TOTAL	1.836		

Fuente: elaboración propia

Tabla 8

Principal procedencia del reclamo			
RECLAMANTE	TIPOS DE DEFECTOS DETECTADOS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
DISTRIBUIDOR	3,5	18%	18%
MAYORISTA	6,5	33%	50%
CLIENTE FINAL	10	50%	100%
TOTAL	20	100%	

Fuente: elaboración propia

De la cantidad de las causas de devoluciones, el cliente final (consumidor) es quien más está expuesto a detectarlos, por lo cual se puede presentar una mayor insatisfacción por parte de ellos.

Tabla 9

Atribución de los defectos			
TIPO DE DEFECTO	TIPOS DE CAUSAS DETECTADAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
PRESENTACIÓN	12	60%	60%
CONTENIDO	4	20%	80%
ACREDITACIÓN	4	20%	100%
TOTAL	20	100%	

Fuente: elaboración propia

Los defectos presentados con mayor regularidad, se atribuyen principalmente a la presentación de los productos con más de la mitad de participación en los problemas ocasionadores.

Teniendo en cuenta todos estos inconvenientes que se presentan por las fallas en los productos, es necesario que se presente una buena atención al cliente en el momento en que se reporten tales fallas, de aquí se da la necesidad de contar con herramientas útiles para que el cliente después de pasar por el inconveniente con el producto, no tenga que pasar por otro momento desagradable cuando presente su queja o reclamo, igualmente, que todo cliente o ciudadano que tenga alguna PQR para la ILV se lleve una buena imagen de la atención y facilidad que se le brinda para que realice su aporte, ya que así se debe ver cada PQR, como un aporte que le están haciendo a la empresa para que mejore y el cliente esté contento con lo que recibe y percibe.

11.1 Propuesta para realizar el proceso de atención a las PQR's

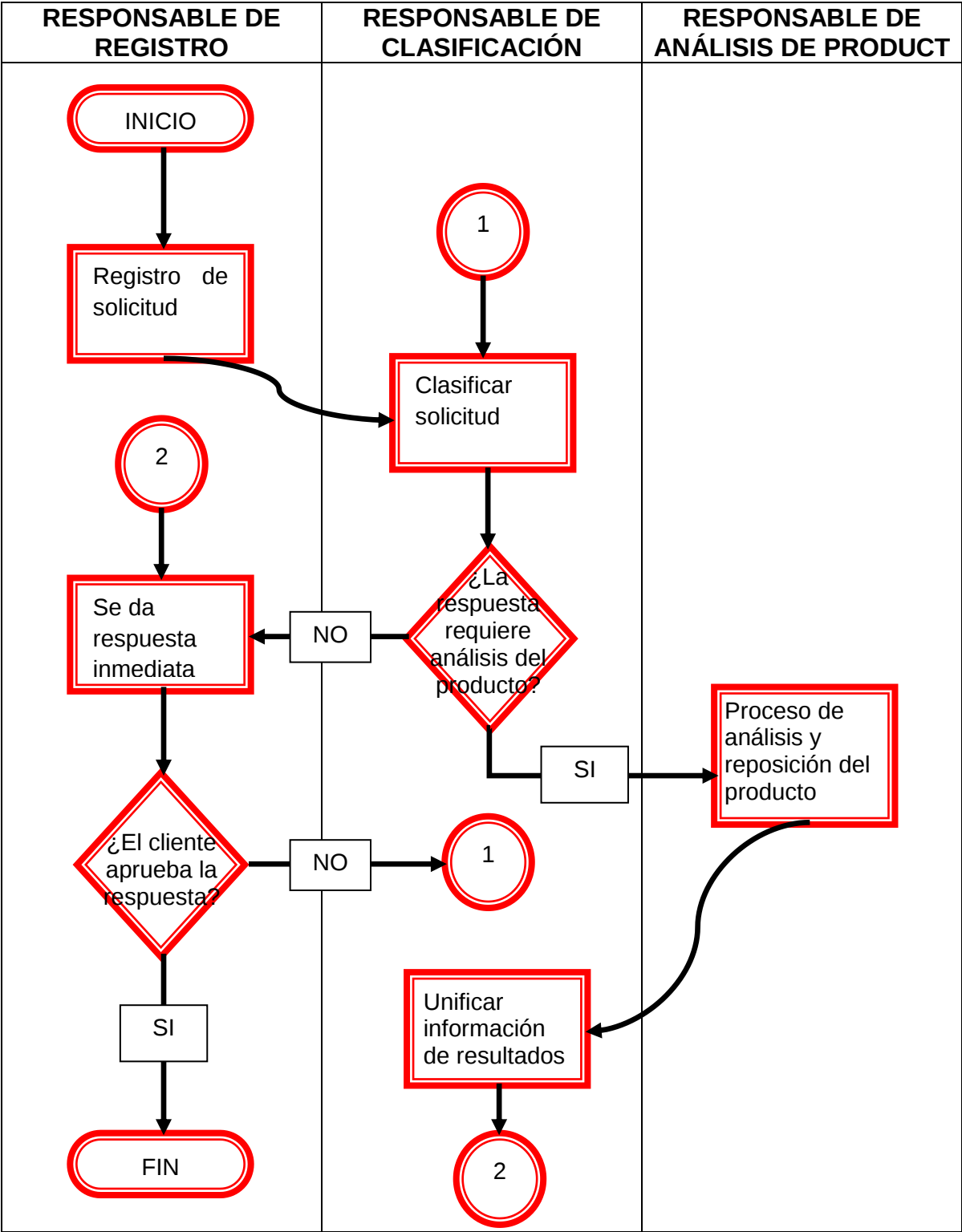
Con el fin de mejorar el proceso de tal forma que haya una mayor satisfacción para el cliente y al interior de la empresa se describe a continuación la propuesta del proceso a realizar:

- Recibir y registrar las PQR's desde múltiples orígenes: internet, telefónico, documental (escrito), presencial.
- Controlar el flujo de actividades necesarias de tal forma que se le dé solución a cada PQR's, la cual en ocasiones incluye actividades en paralelo, actividades multi-instancia, y subprocesos.
- Registrar información y documentación asociada con las actividades que se ejecuten durante el proceso con el fin que los involucrados tengan acceso a información actualizada.
- Que las tareas sean entregadas para su ejecución a las personas responsables de cada una de ellas y comunicarles la llegada de nuevas actividades.
- Que la participación en la gestión de cada una de las PQR's sea coordinada entre los diferentes actores del proceso.
- Que la asignación de la gestión de las diferentes actividades se realice de manera automática, utilizando diferentes métodos de asignación como son, balanceo de carga, responsable fijo, entre otros.
- Se evita atrasos que se puedan generar en el proceso ya que los datos y los documentos se entregan de manera inmediata a cada responsable de una solución.
- Que las diferentes áreas involucradas en el proceso interactúen de forma controlada y tengan información detallada, actualizada y oportuna.
- Que los tiempos de respuesta estén controlados de acuerdo a los parámetros de tiempos de respuesta propuestos, y facilidad en el seguimiento de acciones críticas generando alertas y comunicación a los responsables de las actividades requeridas.
- Tener diseñadas plantillas de cartas y correos de respuesta e integrar información para generar documentos de respuesta a clientes.
- Disposición de un sistema de trazabilidad a las actividades que sean ejecutadas durante el proceso.
- Permitir consultar en tiempo real información de cada solicitud que se encuentre en proceso.
- Tener indicadores de ejecución de acuerdo a los informes de estado, actividades pendientes, actividades ejecutadas, cada una con su respectivo responsable, tiempo y tarea a ejecutar.
- Contar con un componente de seguridad para controlar la autenticidad y acceso al sistema, que incluye el manejo de usuarios, perfiles y grupos, control de sesiones, monitoreo usuarios activos.
- Guardar información histórica de las respuestas dadas por los diferentes participantes en el proceso.

- Facilitar la unificación de respuestas parciales en una sola que es la que se le da al cliente.
- Facilidad para que el solicitante apruebe o rechace la respuesta obtenida
- El solicitante puede monitorear el estado de su solicitud.
- Registro de información personal, comercial y/o de contacto de los clientes de tal manera que se pueda acceder al cliente de manera fácil y consultar su satisfacción con el proceso.

Flujograma de propuesta para realizar proceso de atención a PQR's

Ilustración 9



FUENTE: elaboración propia

12. REQUERIMIENTO FINANCIERO PARA REALIZAR LAS MEJORAS DEL PROCESO

Realizar mejoras en los procesos involucra invertir en una serie de herramientas que se hacen importantes para que el cambio se dé en buena manera y que los resultados sean los esperados. Para tener una perspectiva de la repercusión que causaría el mejoramiento en el proceso **se calcula el impacto negativo** que causa su mal manejo y **la inversión necesaria** para realizar un cambio y mejorar.

12.1 Impacto negativo:

Costos incurridos en devoluciones por defectos en los productos

En la Industria de Licores del Valle se incurre unos costos de devoluciones para las reclamaciones que se realizan por defectos en los productos vendidos, en el siguiente cuadro se muestra los costos de producción que se genera por la reposición del producto, los productos que son objeto de reposición son desechados en su totalidad.

Como se observa en la Tabla 10, la empresa está asumiendo unos costos en procesos de producción por reposiciones por un valor de de \$4.781.372,78 en el primer semestre del año esto se da con mayor reiteración y representa mayores costos en las presentaciones de 375cc y 750cc del producto aguardiente blanco del valle sin azúcar con un 36,4% y un 31,0% respectivamente del total de los costos, asumiendo un comportamiento similar en el segundo semestre del año, los costos de reposición de productos ascendería aproximadamente a \$9.562.746.

Tabla 10

RECLAMOS EN LOS ULTIMOS MESES									
Presentación	Total unidades devueltas	Para producción	\$ costo unitario de producción	\$ costo total de producción	Para reproceso de etiqueta	\$ costo unitario de etiqueta	\$ costo total de etiqueta	Total costos	Frecuencia relativa
Aguardiente sin azúcar caneca 375	839	795	\$ 2.187,73	\$ 1.739.245,35	44	\$ -	\$ -	\$ 1.739.245,35	36,4%
Aguardiente sin azúcar botella 750	565	524	\$ 2.825,25	\$ 1.480.431,00	41	\$ -	\$ -	\$ 1.480.431,00	31,0%
Ron 8 años botella 750	90	82	\$ 6.533,27	\$ 535.728,14	8	\$ -	\$ -	\$ 535.728,14	11,2%
* Origen botella 750	84	83	\$ 6.533,27	\$ 542.261,41	1	\$ -	\$ -	\$ 542.261,41	11,3%
Ron 8 años caneca 375	27	25	\$ 3.857,47	\$ 96.436,75	2	\$ 278,40	\$ 556,80	\$ 96.993,55	2,0%
Aguardiente sin azúcar garrafa 1500	47	41	\$ 4.260,97	\$ 174.699,77	6	\$ -	\$ -	\$ 174.699,77	3,7%
* Aguardiente blanco caneca 375	34	1	\$ 2.187,73	\$ 2.187,73	33		\$ -	\$ 2.187,73	0,0%
Aguardiente sin azúcar caneca pet	34	8	\$ 1.317,33	\$ 10.538,64	26	\$ 32,48	\$ 844,48	\$ 11.383,12	0,2%
Aguardiente sin azúcar botella balón	33	33	\$ 2.856,60	\$ 94.267,80	0	\$ -	\$ -	\$ 94.267,80	2,0%
Ron 8 años	17	17	\$	\$	0	\$	\$	\$	1,3%

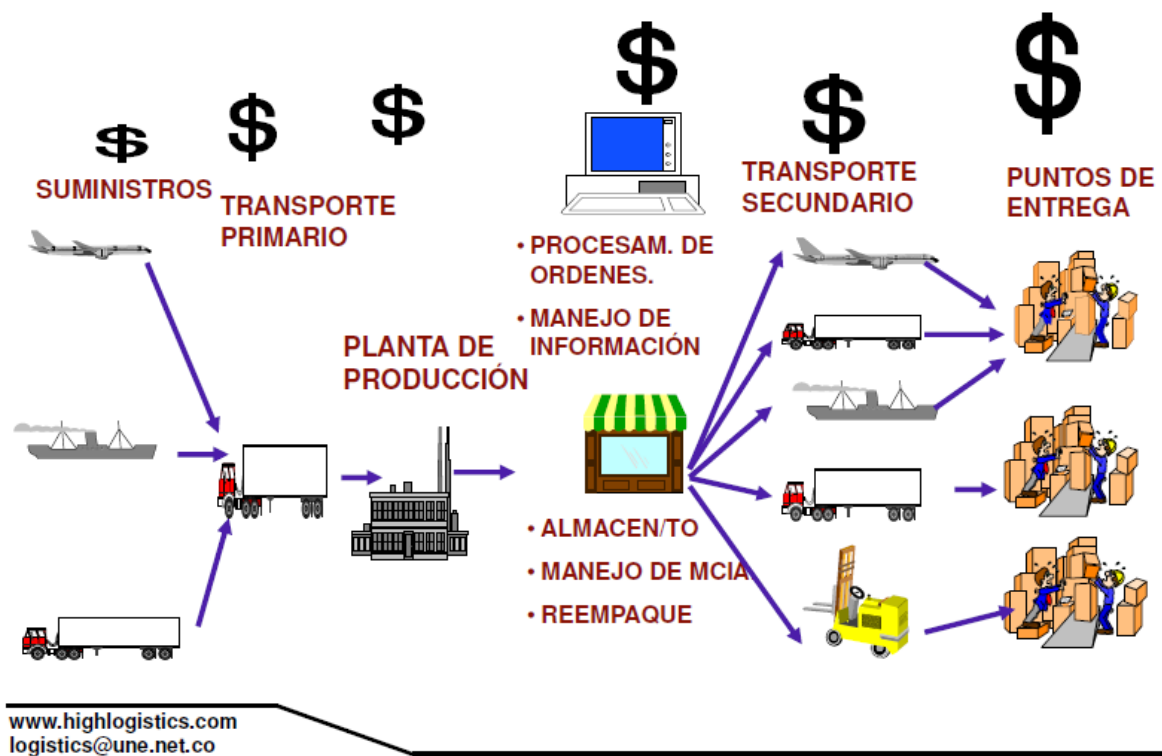
botella balón 750			3.641,77	61.910,09		-	-	61.910,09	
* Aguardiente blanco botella 750	15	5	\$ 2.825,25	\$ 14.126,25	10		\$ -	\$ 14.126,25	0,3%
* Aguardiente blanco caneca pet	12	3	\$ 1.317,33	\$ 3.951,99	9	\$ 32,48	\$ 292,32	\$ 4.244,31	0,1%
Ron 5 años botella 750	4	3	\$ 3.389,23	\$ 10.167,69	1	\$ -	\$ -	\$ 10.167,69	0,2%
* Aguardiente blanco garrafa 1500	1	1	\$ 4.260,97	\$ 4.260,97	0		\$ -	\$ 4.260,97	0,1%
Ron 8 años caneca pet	34	0	\$ 1.583,89	\$ -	34	\$ 278,40	\$ 9.465,60	\$ 9.465,60	0,2%
TOTAL	1836	1621	\$ 49.578,06	\$ 4.770.213,58	215	\$ 621,76	\$ 11.159,20	\$ 4.781.372,78	100%
* No se tiene información sobre el costo que se incurre en este producto, por tanto se asume el costo que equivale a la misma presentación en Aguardiente Blanco sin azúcar el cual es relativamente cercano									

FUENTE: elaboración propia

Costos logísticos

La logística inversa se presenta de manera considerable, ya que aquí se presentan valores que se mantienen ocultos pero que afectan constantemente los resultados empresariales. El minimizar el proceso de logística inversa significa contar con ventajas ante la competencia ya que esto ocasiona resultados favorables en la cadena de suministro, además de generar confianza al cliente por el producto que se está adquiriendo y reducir costos en la empresa.

Ilustración 10



Entre los costos logísticos se presentan los siguientes:

- **Costos de la cadena de distribución**, en ellos se encuentra implícito: bodegaje, inventarios, procesamiento de pedidos y servicio al cliente, transporte y distribución, administración, entre otros.
- **Costos ocultos**, en ellos se encuentran obsolescencia, deterioros y daños, devoluciones, retrasos en los despachos (la no existencia de producto a la hora de despachar ocasiona costos por valor de las ventas no realizadas, pérdida de imagen, favorece la competencia), diferencias de cantidades inventariadas (errores y/o hurtos)

- **Costos de abastecimiento y compras**, costos asociados a las cantidades pedidas (impuestos y seguros, riesgo de pérdida por robo, costo de oportunidad, costo de colocar ordenes, recolección y pago de facturas, entre otros)

Multas y sanciones

El congreso de la República de Colombia expide el estatuto del consumidor para la cual creó la Ley 1480 de 2011 en donde los principios generales se basan según lo expresa en el ARTÍCULO 1o. “Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos”

ARTÍCULO 2o. OBJETO. Las normas de esta ley regulan los derechos y las obligaciones surgidas entre los productores, proveedores y consumidores y la responsabilidad de los productores y proveedores tanto sustancial como procesalmente.

Las normas contenidas en esta ley son aplicables en general a las relaciones de consumo y a la responsabilidad de los productores y proveedores frente al consumidor en todos los sectores de la economía respecto de los cuales no exista regulación especial, evento en el cual aplicará la regulación especial y suplementariamente las normas establecidas en esta Ley.

Según el ARTÍCULO 3o. de esta ley, el consumidor tiene derecho entre otros, a la reclamación: Reclamar directamente ante el productor, proveedor o prestador y obtener reparación integral, oportuna y adecuada de todos los daños sufridos, así como tener acceso a las autoridades judiciales o administrativas para el mismo propósito, en los términos de la presente ley. Las reclamaciones podrán efectuarse personalmente o mediante representante o apoderado.

ARTÍCULO 61. SANCIONES. La Superintendencia de Industria y Comercio podrá imponer, previa investigación administrativa, las sanciones previstas en este artículo por inobservancia de las normas contenidas en esta ley, de reglamentos técnicos, de normas de metrología legal, de instrucciones y órdenes que imparta en ejercicio de las facultades que le son atribuidas por esta ley, o por no atender la obligación de remitir información con ocasión de alguno de los regímenes de control de precios:

1. Multas hasta por dos mil (2.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes al momento de la imposición de la sanción.
2. Cierre temporal del establecimiento de comercio hasta por 180 días;

3. En caso de reincidencia y atendiendo a la gravedad de las faltas, cierre definitivo del establecimiento de comercio o la orden de retiro definitivo de una página web portal en Internet o del medio de comercio electrónico utilizado;
4. Prohibición temporal o definitiva de producir, distribuir u ofrecer al público determinados productos. El productor podrá solicitar a la autoridad competente, el levantamiento de esta sanción previa la demostración de que ha introducido al proceso de producción las modificaciones que aseguren el cumplimiento de las condiciones de calidad e idoneidad;
5. Ordenar la destrucción de un determinado producto, que sea perjudicial para la salud y seguridad de los consumidores.
6. Multas sucesivas hasta de mil (1.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes, por inobservancia de órdenes o instrucciones mientras permanezca en rebeldía.

Cuando se compruebe que los administradores, directores, representantes legales, revisores fiscales, socios, propietarios u otras personas naturales han autorizado o ejecutado conductas contrarias a las normas contenidas en la presente ley, se les podrán imponer multas hasta por trescientos (300) salarios mínimos legales mensuales vigentes al momento de la imposición de la sanción y la prohibición de ejercer el comercio hasta por cinco (5) años, contados a partir de la ejecutoria de la sanción.

Incumplimiento presupuestal

- El cumplimiento presupuestal de la Industria de Licores de Valle (ILV) en ventas al interior del departamento del Valle se vio afectado en el año 2014 ya que solo se cumplió con el 68% de lo presupuestado para dicho año, este presupuesto ascendía a 11.950.000 unidades de 750 CC y solo se vendieron 8.093.227, esto se atribuye a la disminución en el consumo real de aguardientes y rones según los resultados del estudio realizado por NIELSEN y ACIL.

Tabla 11

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE FACTURACIÓN CONSOLIDADA								
AÑO	EMPRESA	VALLE	ANTIOQUEÑO	CALDAS	CUNDINAMARCA	TOTAL	OTROS	TOTAL AÑO
2010	AG+RON	12.149.251	63.296.613	17.675.179	19.431.360	112.552.403	12.361.881	124.914.284
2011	AG+RON	11.416.132	50.686.873	16.957.720	21.614.902	100.675.627	20.321.996	120.997.623
2012	AG+RON	10.883.900	62.118.257	15.626.612	20.582.585	109.211.354	12.754.745	121.966.099
TOTAL		34.449.283	176.101.743	50.259.511	61.628.847	322.439.384	45.438.622	367.878.006
% SOBRE FACTURACIÓN		9%	48%	14%	17%	88%	12%	100%
COMPORTAMIENTO		(1.265.351)	(1.178.356)	(2.048.567)	1.151.225	(3.341.049)	392.864	(2.948.185)

FUENTE: Cifras de ACIL.

La participación de la Industria de Licores del Valle en este consolidado es del 9%.

El mercado colombiano tiende a consumir en mayor cantidad los productos aguardiente y ron. Haciendo una comparación de la evolución del mercado entre el año 2010 y 2012 por tipo de productos, se observa un decrecimiento acumulado en el consumo de licores durante estos tres (3) años de 2.948.185 botellas equivalente al 0,8% del total de ventas en esos tres años.

- El volumen de ventas en la ILV presenta un decrecimiento de -15% con relación al año 2013, decrecimiento mayor a la tendencia de años anteriores que oscilaba entre el -4,89% y -6,42%, la meta era tener un crecimiento en ventas con respecto al año 2013 del 20%.
- La meta propuesta para el 2014 de vender a nivel nacional 45.845 unidades 750 CC no fue alcanzada ya que solo le logró vender el 49% de esta cantidad, la cual equivale a 15.671 unidades 750 CC.
- A nivel internacional se realizaron ventas de 317.423 unidades 750 CC que equivale al 52,6% del total de unidades presupuestadas para el año 2014 que ascendían a 603.311 unidades 750 CC.

En total se tenía una meta de ventas para el 2014 correspondientes a 11.950.000 unidades 750 CC de productos de la ILV de los cuales se vendió 8.093.227, haciendo falta un total en ventas de 3.856.773 unidades 750CC, equivalente al 32,27% de la meta total.

Teniendo como base el costo de producción de menor valor en botellas de 750 CC de la ILV sin agregarle el margen de utilidad, multiplicándolo por la cantidad de producto no vendido ($2.825 \times 3.856.773$), se calcula el ingreso que se deja de recibir el cual asciende a un valor de **\$10.895.383.725** de acuerdo a la meta de ventas totales propuesta para el 2014.

12.2 Inversión requerida:

Software de atención a peticiones, quejas y reclamos (PQR's)

Los software de sistemas PQR's se encuentran en el mercado y son desarrollados conforme a las especificaciones de las necesidades de quien lo requiera y de acuerdo a ello se establece el valor de su adquisición. Existen diferentes empresas que ofertan servicios de software para atención a peticiones quejas y reclamos tales como NUEVASTIC-CENTRO DE DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGIAS S.A.S, LUIS ENRIQUE BARRERA OJEDA, GLOBAL COMMUNICATIONS LTDA, SOFTWARE SERVICIOS INFORMATICOS S.A.S., NEXURA INTERNACIOBAL S.A.S, DEXON SOFTWARE, VOXCOM TELECOMUNICACIONES LTDA, GESTIÓN DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA GSE, IBISCOM LTDA, LUNEL INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA S.A.S., e INVERSIONES INFORMÁTICAS MERCURIO S.A.

Precios del Mercado

El obtener una cotización sobre el valor del servicio y el software para atención a peticiones, quejas y reclamos requería de un proceso complejo, el cual consistía en la presentación de un proyecto con los requerimientos y una reunión con un representante de la empresa ofertante para luego recibir la presentación de la propuesta.

Para tener una idea inicial del valor aproximado para la implementación de un software de atención a peticiones, quejas y reclamos (PQR's) en la Industria de Licores del Valle (ILV), se realiza una comparación de propuestas realizadas por empresas especializadas en estos productos a un requerimiento parecido al de la ILV que fue requerido por otra organización en el país llamada Federación Colombiana de municipios. A continuación se muestra el mayor y menor precio de los productos que ofrecen las compañías convocadas al estudio de mercado por la empresa que requiere un servicio parecido al propuesto para la ILV y así tener un dimensionamiento presupuestal del producto en mención. Esta información fue consultada en la página web de la Federación Colombiana de Municipios (www.fcm.org.co) y se utiliza únicamente para dimensionar una aproximación del costo de adquirir los productos con base a los valores allí mencionados.

IBISCOM:

Tabla 12

Producto/servicio	cantidad	valor
licencia IPQS	1 usuario administrador	\$ 53.509.500
	25 usuarios profesionales	
	1 usuario nomina	
	1 usuario web	
Servicio de implementación		\$ 53.400.000
Total licencias más servicio de mantenimiento		\$ 106.909.500
Servicio de mantenimiento y soporte 12x6 - primer año (12 meses)		\$ 25.020.078
Soporte presencial pos instalación	120 horas	\$ 12.000.000,00
Total		\$ 143.929.578

Nota 1: El servicio de mantenimiento y soporte incluye atención 6 días por 12 horas diarias.

Nota 2: El servicio de mantenimiento para los años posteriores será equivalente tendrá un incremento equivalente al IPC del año.

Nota 3: Los servicios de soporte adicionales que se requieran son por demanda y se facturarán por horas a una tasa de \$100.000 la hora.

Nota 4: Los anteriores valores no incluyen IVA.

FUENTE: basado en Documento PDF en la página web:
www.fcm.org.co/Contratacion/.../PROPUESTA%20IBISCOM.pdf

MERCURIO

Tabla 13

Valor de la implantación inicial	
Descripción	Valor
Valor de la implantación inicial	\$ 60.344.828
IVA 16%	\$ 9.655.172
TOTAL	\$ 70.000.000

Valores después del primer año	
Descripción	Valor
Mantenimiento anual	\$ 18.103.450
IVA 16% mantenimiento anual	\$ 2.896.552
Horas acompañamiento mínimas anuales (240 horas año, 20 por mes)	\$ 18.000.000
IVA 16% Horas acompañamiento	\$ 2.880.000
TOTAL AÑO	\$ 41.880.002

FUENTE: basado en Documento PDF en la página web:
www.fcm.org.co/Contratacion/.../PROPUESTA%20MERCURIO.pdf

Con los datos anteriores se concluye un marco de referencia de acuerdo al menor valor (\$70.000.000 COP) del producto en estudio y que cumple con las especificaciones y requerimientos para obtener un resultado satisfactorio.

Valor aproximado para la adquisición del Software

Teniendo en cuenta el aspecto económico, y teniendo como base el marco de referencia mencionado anteriormente, se presentan los casos de empresas que han realizado ofertas económicas por productos que se acercan a las condiciones técnicas que serían necesarias en la ILV, esto se muestra en la tabla 14 que se presenta a continuación.

Tabla 14

REQUISITO
Debe ser una solución cuyo acceso sea mediante aplicación web.
Debe integrarse con el actual sistema de correspondencia con el cual cuenta la Federación Colombiana de Municipios.
Debe permitir al usuario múltiples opciones de ingreso de peticiones, quejas y reclamos (e-mail, vía web, aplicación móvil, etc.)
Debe presentar un plan de licenciamiento por usuarios ilimitados.
Debe presentar un plan de mantenimiento anual.
Debe clasificar adecuadamente los requerimientos a los responsables en la entidad de la respectiva respuesta.
Debe permitir la generación de reportes a todo nivel.
Debe facilitar el seguimiento de las PQR ingresadas por el ciudadano.
Debe manejar roles por usuario del sistema PQR.
Debe implementarse en base de datos Oracle.

FUENTE: basado en Documento PDF en la página web:
www.fcm.org.co/Contratacion/.../PROPUESTA%20MERCURIO.pdf

Tabla 15

OFERENTE:	GESTIÓN DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA GSE	LUNEL INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA S.A.S	VOXCOM TELECOMUNICACIONES LTDA	IBISCOM LTDA
VALOR OFERTA ECONÓMICA:	\$ 70.000.000	\$ 50.000.000	\$ 61.999.993	\$ 69.600.000

FUENTE: basado en Documento PDF en la página web:
https://www.simit.org.co/files/9514/2240/8851/INFORME_DE_EVALUACIÓN.pdf

Con lo anterior se puede tener una perspectiva del posible valor que ocasiona la adquisición del software de atención a PQR's el cual oscila entre los cincuenta millones de pesos colombianos (\$50.000.000 COP) y setenta millones de pesos colombianos (\$70.000.000 COP) con empresas que cuentan con trayectoria y experiencia en el mercado, capacidad jurídica, capacidad financiera y de organización, y \$42.000.000 COP después del primer año con incremento anual de acuerdo al índice de precios al consumidor (IPC).

Personal requerido para atender al reclamante

Teniendo en cuenta el promedio de quejas y reclamos que llegan anualmente a la empresa, se realiza un aproximado de la cantidad de personas que se necesitan para atenderlas al momento en que sean expresadas por el cliente y el costo que incurre tener al personal.

Costo de personal para atender peticiones, quejas y reclamos	
Año	N° quejas
2011	4367
2013	2638
2014	3278
Promedio quejas anual	3428
Promedio quejas diario	14
Promedio quejas en hora laboral	1,8
N° de personas para atenderlas	1
Salario mensual 2 SMLMV	\$ 1.288.700
Factor prestacional	30%
Salario anual	\$ 20.103.720

FUENTE: elaboración propia

Al realizar una comparación entre el impacto negativo y la inversión necesaria (ver Tabla 16) es posible observar lo siguiente:

- No se calcula el valor de los costos logísticos ni las multas debido a que el valor de estos varían dependiendo de cada situación que se presente, pero cabe destacar que al momento en que se presenten, significan un costo importante e inconvenientes para la empresa.
- A pesar de no calcular los costos logísticos ni las multas en que podría incurrir el no cumplimiento de la ley, se observa una gran diferencia en el valor total entre el impacto negativo y la inversión.

Tabla 16

IMPACTO NEGATIVO	valor	INVERSIÓN	valor
Reposiciones anual de producto	\$ 9.562.746	Software PQR	\$ 70.000.000
Costos logísticos	xxxx	Mantenimiento y soporte	\$ 42.000.000
Multas y sanciones	xxxx	Personal	\$ 20.103.720
Incumplimiento de metas presupuestales	\$ 10.895.383.725		
TOTAL	\$ 10.904.946.471	TOTAL	\$ 132.103.720

FUENTE: elaboración propia

A modo de hipótesis se espera que al invertir en un software de atención a peticiones, quejas y reclamos, se generen alarmas que conlleven a buscar soluciones a los problemas que estén ocasionando la mayoría de los reclamos, lo cual reduciría la cantidad de productos a reponer, mejora en la satisfacción del cliente, aumenta la preferencia por los productos de la empresa y otros beneficios subjetivos que pueda incurrir. Todo esto aporta valor para cumplir con los objetivos empresariales y alcanzar las metas presupuestales.

13. SOCIALIZACIÓN DE LOS CAMBIOS REALIZADOS AL PROCESO DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández Collado, 2005)

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Los objetivos establecidos en la planeación se deben comunicar para lograr desarrollar la estructura organizacional apropiada. Es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de quienes desempeñen sus funciones dentro de esta estructura. La creación de un ambiente que conduzca a la motivación y el liderazgo eficaz dependen de la comunicación organizacional, mediante la cual se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los proyectos establecidos. (Nieves Cruz, 2006)

La comunicación organizacional es un elemento esencial para concretar todo cambio o modificación que se realice a cualquier proceso en una organización, dicha comunicación requiere una planificación con estrategias, políticas y funciones preestablecidas, al igual que un conocimiento previo de la cultura organizacional de la empresa de tal manera que se cuente con una información base para que el mensaje se entregue adecuadamente y el cambio se dé en forma efectiva.

Para realizar el proceso de socialización de los cambios que se realicen se debe utilizar los medios adecuados dependiendo del destinatario; cuando la información se requiera presentar al personal interno de la empresa, es decir que se requieren utilizar medios de comunicación interpersonales, se pueden utilizar entre otros:

- La memoranda
- Conversación frente a frente
- Teléfono
- Intranet
- Reunión entre un grupo pequeño (reunión de gerentes, supervisor-supervisado)

A parte de las comunicaciones formales, encontramos las comunicaciones informales, las cuales son de gran apoyo para el proceso de entendimiento del mensaje:

- El Rumor
- Los pasillos
- El Cafetín
- Horas de descanso
- El Intranet como vía tecnológica de comunicación organizacional

La adquisición de software en una empresa incluye la capacitación para el uso y aprovechamiento adecuado del sistema, por lo cual se realizan inducciones al personal por parte de la empresa ofertante del producto, lo cual hace que la información sea brindada por especialistas en el tema tratado y se genere mayor confianza de la información obtenida.

Cuando la información se debe presentar a terceros, se pueden utilizar medios de comunicación pública, entre ellos se encuentra:

- Los boletines o revistas internas
- Las carteleras
- El intranet
- Charlas o reuniones de información

Estos medios de comunicación (interpersonal y pública) se pueden aprovechar también para informar sobre los logros y beneficios obtenidos con la implementación del cambio propuesto, de tal manera que se presente motivación tanto al interior como al exterior de la empresa y generar un ambiente positivo y perspectiva positiva hacia la implementación e innovación con cambios que generen resultados positivos para la empresa y la comunidad.

14. CONCLUSIONES

La Industria de Licores del Valle (ILV) utiliza actualmente un proceso ya establecido para atender las peticiones, quejas y reclamos (PQR's) que son realizadas por la comunidad, esta atención genera un impacto en los involucrados durante el proceso tanto al interior como al exterior de la organización, para que el impacto sea el más conveniente posible es necesario que se cuente con las herramientas necesarias y que sean las más convenientes. Al analizar el proceso que es realizado en la empresa y proponer un método para mejorar se concluye lo siguiente:

- El proceso de atención a las PQR's presenta inconvenientes al momento de realizar seguimiento a cada una de ellas, esto se debe a que no se cuenta con una herramienta que facilite realizar la trazabilidad al proceso, lo cual ocasiona que no haya control y se dé la oportunidad para que se presente retrasos y en ocasiones la no respuesta a los clientes.
- Sistematizar los proceso genera aportes favorables durante la puesta en marcha de las labores, al implementar esto utilizando las herramientas adecuadas que facilitan su ejecución, conlleva a que se tenga un buen resultado gracias a que hay interacción de forma controlada, permite que se acceda a información detallada, actualizada, oportuna y facilita la detección de inconvenientes o fallas en el proceso.
- Para realizar mejoras en los procesos es necesario invertir en las herramientas necesarias que le garanticen el rendimiento y beneficio esperado, esta inversión es justificada cuando el beneficio es mayor que el costo que se genera al implementar esas herramientas, las cuales son necesarias cuando los procesos que se realizan son deficientes, lo que causa insatisfacción y genera una serie de consecuencias que afectan directamente la economía de una empresa por pagos de multas y sanciones legales, por costos en devoluciones, costos logísticos, entre otros; además se ve afectada la imagen de la empresa, la lealtad y preferencia de los clientes, lo que ocasiona reducciones en ventas y pérdida de clientes.
- En los procesos suelen presentarse fallas que ocasionan inconvenientes, por lo tanto es importante contar con herramientas adecuadas como la BPM (Business Process Management) con las cuales se pueda identificar las fallas por medio de alertas que se generen automáticamente, que se realicen las correcciones pertinentes y así implementar un modelo de mejora continua para que la atención a las PQR's sea de calidad.
- Cada cambio o mejora que se realice debe ser socializado con las personas involucradas y afectadas con ellos, para esto se deben utilizar métodos adecuados de tal manera que el mensaje sea bien entendido y se pueda implementar y aprovechar al máximo los beneficios y se logre los resultados esperados con los cambios implementados.

- Existe la oportunidad de mejorar implementando métodos actualizados y eficaces para realizar adecuadamente el proceso de atención a peticiones, quejas y reclamos. Al realizar el proceso de mejora en forma eficiente, trabajando adecuadamente y con el compromiso de efectuar los esfuerzos necesarios para que el cambio sea perpetrado, se lograrán avances importantes que contribuyen al objetivo de alcanzar resultados favorables en rendimiento, satisfacción, relación con el cliente, posicionamiento e imagen positiva.

15.RECOMENDACIONES

Basado en la experiencia adquirida durante el transcurso del periodo académico y durante el tiempo de realización del proyecto en el cual se presentaron diferentes situaciones que aportaron a obtener conclusiones y una visión sobre el tema de la atención al cliente que llevan a recomendar lo siguiente:

- Es importante estar actualizados en un mercado exigente como el de hoy en día, por esto es necesario indagar sobre los métodos a implementar en los procesos empresariales y utilizar el que mejor se adapte a sus perspectivas y objetivos, de tal manera que se brinde al cliente lo mejor posible y haya satisfacción tanto al interior de la empresa como al exterior de ella.
- El mercado está compuesto por empresas las cuales utilizan diferentes formas de realizar sus procesos de acuerdo a sus necesidades y objetivos propuestos; observar la forma en que estas empresas implementan sus técnicas, qué tan actualizadas se encuentran y cuál es su impacto en los resultados, ayuda a crear una idea inicial para proponer mejoras y/o cambios para la empresa interesada.
- Las personas por lo general tienden a ser reacios a los cambios y es aquí donde se presenta la preferencia por hacer las cosas como ya se está acostumbrado hacerlas; basarse en la cultura empresarial para buscar los métodos a utilizar es de gran ayuda para que se propongan cambios y para que se implemente adecuadamente de tal forma que no sean rechazados por el personal involucrado y que haya motivación para que el cambio tenga éxito.

16. BIBLIOGRAFÍA

Aristizabal, M. (17 de Octubre de 2014). Mercados de la ILV. (J. D. Correa, Entrevistador)

Barlow, J., & Moller, C. (2005). Una queja es un favor. En J. Barlow, & C. Moller, *Una queja es un favor: cómo utilizar los comentarios de los clientes como herramienta estratégica* (págs. 1,2,3). Bogotá: Grupo editorial norma.

Chicango, A. M., & Gomez Millan, A. (29 de Noviembre de 2014). PONENCIA PRIMER DEBATE DEL PROYECTO DE ORDENANZA NO. 071 DE OCTUBRE 10 DE 2014. *PONENCIA PRIMER DEBATE DEL PROYECTO DE ORDENANZA NO. 071 DE OCTUBRE 10 DE 2014* . Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Contreras, H. (s.f.). *Portal de ralaciones públicas*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2014, de Portal de ralaciones públicas:
<http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

Denton, K. Calidad en el servicio a los clientes. En K. Denton, *Calidad en el servicio a los clientes* (págs. 2,3,4). Ediciones Días de Santos.

Díaz de Santos, K. D. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Díaz de Santos.

Dolors setó parmies. (2004). *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. España: ESIC Editorial.

Fernández Collado, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. España: Editorial trillas.

Fundación CETMO. (2006). *Portal del ministerio de fomento*. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de Portal del ministerio de fomento: <https://www.fomento.gob.es>

García Bartelt, M. (16 de OCTUBRE de 2005). *LA NACIÓN*. Recuperado el 14 de AGOSTO de 2014, de <http://www.lanacion.com.ar/>

Gestion ©. (01 de Julio de 2010). *gestion*. Recuperado el 14 de noviembre de 2014, de Gestion: <http://www.gestion.com.do>

Hernández Sampieri, R. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia: MCGraw-Hill.

HIGH LOGISTICS LTDA. (27 de Enero de 2010). Costos e indicadores logísticos. *Costos e indicadores logísticos* . Bogotá, Bogotá, Colombia.

Instituto Tecnológico de sonora. (01 de Julio de 2013). *Itson, educar para trascender*. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de Itson, educar para trascender: <http://www.itson.mx/>

Joomla Spanish. (s.f.). *IBISCOM*. Recuperado el 04 de abril de 2014, de <http://www.ibiscom.net/index.php>

Marketing directo. (11 de Junio de 2010). *Marketing directo*. Recuperado el 14 de 08 de 2014, de <http://www.marketingdirecto.com/>

Maya Gómez, M. G. (0 de 0 de 2004). *Portal de tesis electrónicas de la universidad de Chile*. Recuperado el 12 de 08 de 2014, de Portal de tesis electrónicas de la universidad de Chile: <http://www.tesis.uchile.cl/>

Mejia Gómez, C. (30 de Mayo de 2012). *El País*. Recuperado el 08 de Agosto de 2014, de El País: <http://www.elpais.com.co>

MNieto2009. (24 de Octubre de 2010). *Scribd*. Recuperado el 08 de Agosto de 2014, de Scribd: <http://www.es.scribd.com>

Nexura. (2014 de 10 de 2014). *Industria de licores del Valle*. Recuperado el 17 de 10 de 2014, de Industria de licores del Valle: <http://www.ilvalle.com.co/>

Nieves Cruz, F. (Agosto de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2014, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Business Model Generation* (págs. 14-21). Barcelona (España): Centro Libros PAPF.

Service Quality Institute. (2010). *Service Quality Institute*. Recuperado el 13 de Agosto de 2014, de Service Quality Institute: <http://www.crea.com.mx/>

Soto, J. A. (02 de 02 de 2015). *Industria de Licores del Valle*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de Industria de Licores del Valle: <http://www.ilvalle.com.co/>

Valencia, A. (12 de Marzo de 2011). *Proyecto de grado Alex*. Recuperado el 07 de Agosto de 2014, de Proyecto de grado Alex: <http://proyectodegradoalex.blogspot.com>

Van Bon, J., & Otros, y. (2008). Gestión de servicios de TI basada en ITIL V3 - Guia de bolsillo. En J. Van Bon, & y. Otros, *Gestión de servicios de TI basada en ITIL V3 - Guia de bolsillo* (pág. 21). Amersfoort (Holanda): Van Haren Publishing, Zaltbommel.