

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PRESTADO POR LA
EMPRESA DIACO S.A.

EVELIN CAROLINA ECHEVERRÍA LÓPEZ

JULIANA HENAO ACEVEDO

JUAN CAMILO FIGUEROA RINCÓN

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y MERCADEO

BOGOTÁ D.C.

2016

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO CLIENTE PRESTADO POR LA
EMPRESA DIACO S.A.

EVELIN CAROLINA ECHEVERRÍA LÓPEZ

JULIANA HENAO ACEVEDO

JUAN CAMILO FIGUEROA RINCÓN

Trabajo de grado presentado para optar al título de especialistas en Gerencia y Mercadeo

Docente:

MG. ARIANE ILLERA CORREAL

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y MERCADEO

BOGOTÁ D.C.

2016

Dedicatoria

A Dios, sobre todo, por darnos la vida, sabiduría y capacidad necesaria para afrontar todas las situaciones que debimos atravesar durante nuestra carrera.

A nuestras familias por haber sido un soporte permanente recordándonos

Siempre la importancia de los sueños y el cumplimiento de ellos.

A nuestros profesores por brindarnos las herramientas necesarias para llevar a cabo este proyecto, a nuestros compañeros por compartir conocimientos y vivencias.

Evelin Carolina Echeverría López

Juliana Henao Acevedo

Juan Camilo Figueroa Rincón

Agradecimientos

Los autores expresamos agradecimientos a:

- Primeramente, a Dios por brindarnos de la oportunidad de poder cumplir un logro más en nuestro camino profesional
- La Docente Ariane Illera Correal, por apoyar esta asignatura y guiarnos en la elaboración de este estudio.
- A Nuestros Docentes por compartir su conocimiento con nosotros y brindarnos todo el apoyo necesario para formarnos como excelentes profesionales.

Tabla de Contenido

Listado de Figuras	8
1. Título de la investigación	9
2. Línea de investigación	9
3. Resumen	10
4. Palabras claves	10
5. Abstract	11
6. Key Words	11
7. Introducción	12
8. Planteamiento del problema	13
9. Pregunta de la investigación	14
10. Objetivos	15
10.1. Objetivo General	15
10.2. Objetivos específicos	15
11. Justificación	16
12. Marco Teórico	18
12.1. Perfil de la empresa	18
12.2. Direccionamiento estratégico	19
12.3. Principios de la calidad total	22
12.4. Modelos administrativos para la mejora de la calidad	26
12.4.1. Catorce PUNTOS DE DEMING	27
12.4.2. Principio de Pareto	32
13. Marco Metodológico	33
13.1. Tipo de Investigación	33
13.2. Objetivo de la investigación	33
13.3. Fuentes de investigación	34
13.4. Selección de la muestra	34
14. Análisis de la información encontrada	41
15. Propuesta de Mejora	45
16. Plan de Acción	47
17. Discusión	48

18.	Conclusiones	50
19.	Recomendaciones	51
	Bibliografía	52

Listado de Tablas

Tabla 1. Numero de reclamos DIACO S.A. 2015	13
Tabla 2. Reclamos reportados por cada una de las áreas en el 2015.	35
Tabla 3. Pareto del año 2015 de acuerdo al tipo de reclamo:	36
Tabla 4. Reclamos reportados por cada una de las áreas en primer semestre 2016.	37
Tabla 5. Número de reclamaciones I semestre 2016 de acuerdo a la causa raíz.	40
Tabla 6 . Funciones principales del área BackOffice	42

Listado de Figuras

Figura 1. Certificaciones en Calidad empresa Diaco S.A.....	20
Figura 2. Reclamos comerciales primer semestre 2016.....	38
Figura 3. Reclamos Calidad primer semestre 2016	38
Figura 4. Reclamos logística primer semestre 2016.	39
Figura 5. Diagrama de pareto causas de reclamaciones presentadas en primer semestre 2016 ...	41
Figura 6. Proceso de atención a reclamaciones de los clientes.....	43
Figura 8. Flujograma de tareas proceso de radicación de facturas.	45

1. Título de la investigación

Diagnóstico de la calidad del servicio cliente prestado por la empresa DIACO S.A.

2. Línea de investigación

Desarrollo económico y calidad de vida, se soporta sobre cuatro componentes, los cuales son: el filosófico, el matemático, el económico y el social. Estos componentes a su vez encuentran su función ética y solidaria en: la justicia, la libertad, la igualdad, la democracia, el bienestar, la productividad y la competitividad.

3. Resumen

En este trabajo se abarca los diferentes conceptos sobre el servicio al cliente, ya que es parte fundamental de las compañías que día a día mejoran sus procesos para brindar valores agregados tanto en servicios o bienes que se han convertido en una necesidad para las empresas, el presente proyecto tiene como objetivo identificar los elementos que se encuentran presentes en el servicio al cliente en la empresa DIACO S.A. Para dar cumplimiento a nuestros objetivos se planteó una investigación descriptiva, combinada con la investigación cuantitativa, utilizando fuentes de información secundaria y primaria, La empresa fue analizada desde el censo que se realizó a las áreas involucradas y que se relacionan con este proceso, actualmente se vienen presentando insatisfacción en el servicio brindado por parte de la empresa y las reclamaciones han incrementado significativamente lo que se pretende es realizar un análisis de información para poder brindar estrategias de mejora en el proceso de facturación ya que en este ítem es donde se ve un pico alto y genera una gran carga operativa.

4. Palabras claves

Servicio, calidad, clientes, procesos, inconformidades, estándares, fidelización.

5. Abstract

In this paper the different concepts of customer is made, because it is a fundamental part of business each day improve their processes to provide added value in both the services or goods that have become a necessity for businesses, this project aims to identify the elements that are present in the customer service business DIACO SA to meet our goals was raised qualitative research, with a descriptive design, using primary and secondary sources of information. The company was analyzed from the census conducted in the area involved dissatisfaction he has now presented provided by the service company and claims have increased significantly what the objective is to carry out an analysis of information in order to provide improved strategies in the billing process that this article is a high peak where to go and generates a large operational burden.

6. Key Words

Services, Quality, Customers, Processes, Conformities, standards, fidelizacion.

7. Introducción

La presente investigación pretende identificar las principales causas por las cuales se generan reclamos de los clientes de Diaco S.A, esto con el objetivo de proponer una estrategia que permita reducir el número de eventos de reclamaciones notificados por los clientes, de esta forma mejorar la calidad del servicio prestado, teniendo en cuenta que la calidad son aspectos muy importantes que el empresario debe contemplar al momento de administrar una organización, especialmente la atención y servicio al cliente, debido a que son los clientes los que generan el movimiento económico, para lograr un gran avance, es primordial que los colaboradores de la compañía tengan las bases y conocimientos en cuanto a; el objetivo de la empresa, los productos que ofrece, condiciones necesarias para el cliente, vender y ofrecer un excelente servicio.

El desarrollo de este trabajo se presenta en diferentes etapas, inicialmente se aborda información de la empresa, con respecto a misión, visión, valores y propósitos, enseguida se expone información referente a las áreas y tipos de eventos involucrados en el proceso de reclamaciones, así mismo se identifica la causa raíz que provocan inconformidades en los clientes de Diaco S.A.

Posteriormente se realiza un análisis de la situación teniendo como base información del año 2015 y primer semestre del año 2016, esto con el propósito de identificar las causas que generan mayor impacto en el proceso y que afectan directamente al cliente, generando así un riesgo alto en la relación comercial.

Finalmente se presentan las propuestas que ayudaran a contribuir en la estandarización de procesos y reducción de reclamaciones.

8. Planteamiento del problema

Las reclamaciones en Diaco S.A. ha aumentado significativamente con respecto al número de incidencias presentadas, lo cual genera una gran carga operativa, en el área de servicio al cliente se atienden las reclamaciones y se da tratamiento a las mismas, con el ánimo de responder oportunamente las inconformidades de los clientes, sin embargo, la necesidad radica en identificar los puntos críticos y causa raíz que genera insatisfacción y dificulta el cumplimiento del objetivo de la compañía.

A pesar de los diferentes conocimientos y estándares que se manejan en la compañía, es frecuente evidenciar fallas que provocan atrasos continuos tanto en entregas de productos, procesos administrativos, falta de comunicación entre las diferentes áreas involucradas en el servicio, tiempos de respuesta excesivos y demás motivos que generan poca fluidez en los procesos, que finalmente serán percibidos por los clientes externos, en la tabla 1 se muestra la cantidad de reclamos presentados mes a mes en el año 2015.

Tabla 1. Numero de reclamos DIACO S.A. 2015

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
115	106	140	130	136	134	165	119	110	113	99	125	1492

Fuente: Los autores, 2016.

Según la tabla 1 se ratifica la necesidad de determinar la causa por la cual el servicio prestado por Diaco S.A. se ve tan afectado en cuanto a las relaciones comerciales con sus clientes, pudiendo llegar a presentarse deserción por parte de los mismos. La empresa encarga al área de servicio al cliente la labor de atender todos los requerimientos de los clientes, con el fin de maximizar la satisfacción y la fidelización de los mismos para asegurar la generación continua de ingresos y utilidades que permitan el crecimiento y la consolidación de la compañía, pero sin embargo no se cuenta con un mecanismo que permita mitigar la incidencia

de las reclamaciones, así como “atacar” la causa que genera esta inconformidad por parte del cliente.

9. Pregunta de la investigación

¿Cuáles son los mecanismos que optimizan el proceso de servicio al cliente con respecto a las reclamaciones por parte de los clientes de Diaco S.A.?

10. Objetivos

10.1. Objetivo General

Proponer mecanismos que optimicen el proceso de reclamaciones de las áreas, logística y comercial.

10.2. Objetivos específicos

- Recolectar información de las reclamaciones presentadas por los clientes de Diaco S.A. en el año 2015 y primer semestre de 2016.
- Analizar la información recolectada e identificar las causas raíces de las principales inconformidades manifestadas por los clientes de Diaco S.A.
- Proponer un plan de mejora que permita la reducción de reclamaciones que impactan la calidad del servicio brindado por Diaco S.A.

11. Justificación

El análisis del sistema de atención al cliente de la compañía Diaco S.A. permitirá consolidar y reafirmar los vínculos con las empresas a quienes se les presta el servicio, para el año 2015 se han presentado 125 reclamaciones/mes aproximadamente, de manera que si no se atienden oportunamente o correctamente puede afectar la permanencia y continuidad de los clientes de la empresa.

La satisfacción al cliente es una de las actividades más importantes en el desarrollo de una empresa. A partir de eso es necesario optimizar los procesos administrativos que presentan inconvenientes en el ciclo operativo, identificando cada una de las áreas involucradas en el negocio.

Por tal motivo esto es una oportunidad de consolidar las causas raíces que generan mayor impacto en el nivel de satisfacción del servicio prestado, con esto se pretende conocer a detalle las necesidades que tienen los clientes y así poder identificar nuevo proceso de mejora potencializando el servicio al cliente con respuestas más efectivas y eficaces que cumplan con las expectativas de cada uno de los clientes.

Las necesidades de mejoramiento en el servicio al cliente de la empresa Diaco S.A. se detectan a través del incremento de las reclamaciones. Para lograr ser competitivo en el mercado no basta solo con ofrecer un producto de calidad, sino que además se debe brindar un excelente servicio al cliente, por ende, se requieren proponer mecanismos que apunten a optimizar el proceso de reclamaciones que involucra a las áreas de calidad, logística y comercial y de esta forma fortalecer y afianzar las relaciones comerciales.

A causa del aumento de las reclamaciones se genera la propuesta de realizar una evaluación detallada de los tipos de reclamaciones que presentan mayor impacto y que afectan directamente la calidad del servicio prestado, el fin de esta propuesta es eliminar las falencias detectadas e implementar indicadores de gestión que permitan hacer con seguimiento constante para evitar que se presenten de nuevo.

Con el fin de dar a entender al lector la elección de la temática del trabajo de investigación, se describe en la tabla 4, los aspectos que sustentan desde el punto de vista económico, social y profesional, la realización del presente proyecto.

12. Marco Teórico

Con el ánimo de enmarcar la presente investigación se da inicio con el reconocimiento de la empresa a analizar y posteriormente se identifican algunas metodologías existentes de las cuales se seleccionan una serie de teorías o mecanismos que profundizan acerca del servicio al cliente.

12.1. Perfil de la empresa

“Gerdau es líder en el segmento de aceros largos en las Américas y una de las principales proveedoras de aceros largos especiales del mundo. En Brasil, también produce aceros planos y mineral de hierro, actividades que están ampliando el mix de productos ofrecidos al mercado y la competitividad de las operaciones. Cuenta con más de 45 mil colaboradores y posee plantas industriales en 14 países —en las Américas, Europa y Asia—, que suman una capacidad instalada superior a 25 millones de toneladas de acero por año. Además, es la mayor recicladora de Latinoamérica y, en el mundo, transforma anualmente millones de toneladas de chatarra de acero, reforzando su compromiso con el desarrollo sostenible de las regiones en las que actúa. Con más de 120 mil accionistas, las acciones de las empresas Gerdau están listadas en las bolsas de valores de São Paulo, Nueva York y Madrid.

“En Colombia, Gerdau Diaco es el mayor productor con el más amplio portafolio de aceros largos en Colombia, siendo la empresa de acero de mayor cobertura a nivel nacional y principal reciclador de chatarra ferrosa; lo que contribuye al desarrollo sostenible del país. Cumple con la Norma Técnica Colombiana definida por ICONTEC, y sus aceros para la

construcción civil cumplen con la calidad exigida en la Norma de Sismo resistencia NSR-10”
(GERDAU DIACO, 2016)

12.2. Direccionamiento estratégico

Misión

Generar valor a nuestros clientes, accionistas, colaboradores y a la sociedad, actuando en la industria del acero en forma sostenible.

Visión

Ser global y referente en los negocios en que actúa.

Valores corporativos

Tener la preferencia del CLIENTE
SEGURIDAD de las personas por encima de todo
PERSONAS respetadas, comprometidas y realizadas
EXCELENCIA con SIMPLICIDAD
Enfoque en RESULTADOS
INTEGRIDAD con todos los públicos
SOSTENIBILIDAD económica, social y ambiental

Clientes

Con sus operaciones, Gerdau Diaco atiende a mercados locales. Sus principales clientes son distribuidores, industrias y las principales empresas de la construcción civil.

La empresa cree que necesita comprender los negocios de sus clientes tan bien como sus propios. Por eso, trabaja para identificar las distintas necesidades y desarrollar soluciones

inteligentes. Realiza, además, encuestas de satisfacción, asociaciones en el perfeccionamiento de productos y programas de relación, para mejorar y definir las prioridades del mercado.

Sostenibilidad

Para Gerdau, los principios del desarrollo sostenible son muy importantes. Por eso, cree que el crecimiento económico de una empresa está basado en la relación ética y socialmente responsable con el medio ambiente y con todos los públicos con que se relaciona: colaboradores, clientes, proveedores, accionistas, gobiernos y sociedad.

Gestión de la calidad

Utilizando como marco de referencia la política de Calidad Gerdau Diaco ha implementado un sistema fundamentado en prácticas de excelencia que le permite garantizar el cumplimiento de todas las normas aplicables a los productos que fabrica y comercializa. Gerdau Diaco fue la primera empresa siderúrgica en obtener el certificado ISO 9001 que desde 1996 valida su modelo de gestión de calidad.

Figura 1. Certificaciones en Calidad empresa Diaco S.A



Tomado de: Diaco S.A.

Todos los productos fabricados por Gerdau Diaco tienen la identificación en alto relieve en el producto y debidamente marcado por unidad de empaque con etiquetas que permiten su reconocimiento y diferenciación en el mercado. En adición a esto cada uno de los despachos de producto se acompaña del correspondiente reporte de conformidad en el cual se consignan todas las especificaciones exigibles por su correspondiente norma vigente aplicable.

Considerando que la única forma de brindar seguridad a los usuarios de nuestro producto barras de acero para uso como refuerzo de concreto en construcciones sismo resistentes Gerdau Diaco cuenta con sello de conformidad de producto bajo norma NTC 2289 otorgado desde 1986 y revalidado hasta la fecha por Icontec. (Muñoz, 2012)

12.3. Principios de la calidad total

12.3.1. Enfoque en el cliente

En japonés una misma palabra – okyakusama – significa a la vez “cliente” y “honorable huésped”. Las organizaciones de clase mundial están obsesionadas por cumplir y exceder las expectativas de los clientes. En una empresa consciente de la calidad, la planeación tanto de los productos como del sistema que fabrica o entrega dichos satisfactores se enfocan a llenar las necesidades y las expectativas de los clientes. Para poder satisfacerlos, la organización identifica necesidades, diseña los sistemas de producción y de servicio necesarios para cumplir con esas necesidades, y mide los resultados como base de mejora. La empresa también incorpora a los clientes en las actividades de planeación estratégica de todos los gerentes. (James R, 2000).

12.3.2. La Importancia de la Satisfacción al Cliente

Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

- Satisfacer a sus clientes.
- Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores.
- Conservar los clientes en el largo plazo
- Ganar penetración en el mercado

Para lograr el cumplimiento de las metas mencionadas anteriormente, un negocio debe entregar a los clientes un valor agregado, siempre creciente, y garantizar que el valor que paga el cliente por el producto está relacionado con sus beneficios.

Las necesidades y expectativas reales del cliente se conocen como calidad esperada, que es lo que el cliente supone recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y lo que realmente se entrega al cliente y puede diferir considerablemente de la calidad esperada. La diferencia entre la calidad real y la calidad esperada es lo que se conoce como calidad percibida. Cualquier diferencia entre la calidad real y la esperada puede causar ya sea una satisfacción no esperada (cuando la calidad real es superior a la esperada) o una falla de satisfacción (si la calidad real es inferior a la esperada) nos dice Carlos Colunga en su libro *Calidad del servicio* (Colunga, 1995).

12.3.3. Servucción y la calidad del servicio.

El concepto de servucción está relacionado con una visión particular de la gestión de las empresas u organismos prestadores de servicio, que se fundamenta en la aplicación de un modelo gerencial que equipara la “producción” como fabricación del producto, con la “servucción” como la fabricación del servicio. En este modelo se involucra todo un sistema que muestra un servicio como la parte visible de la organización, en que un estilo de gerencia basado en un conjunto de procesos, procedimientos y actividades, orienta las acciones para la fabricación, distribución y consumo un determinado servicio.

La servucción en la empresa de servicios es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la prestación de un servicio bajo indicadores de calidad del servicio. Entre los elementos de este sistema de servucción se encuentran el cliente (consumidor, implicado en la fabricación del servicio), el soporte físico (soporte material), el personal en contacto (persona en contacto directo con el cliente), el servicio (este resultado constituye el beneficio que debe satisfacer la

necesidad del cliente), el sistema de organización interna (no visible para el cliente, funciones clásicas de la empresa) y por último, los demás clientes (intercambio de comunicación entre clientes).

La gestión de calidad de los sistemas de servucción abarca operaciones y flujos de información y respuesta, entre todos estos sistemas que conforman el esquema de servucción. En el lenguaje utilizado por las empresas orientadas al servicio o de servicios, se hace mención a la palabra operaciones en lugar de producción; se trata en realidad de la gestión de la, o de las servucciones. Pese a la alusión explícita a servicios y servucción, la mayor parte de las técnicas y de las reglas de decisión de la administración de la producción, deben ser aplicadas en la administración y/o fabricación de servicios, teniendo siempre en cuenta que no se trata de una fábrica ordinaria por cuanto el cliente participa en el proceso y por eso debe ser administrado. De tal manera que la gestión de los flujos en los procesos de servucción, trata los flujos de clientes mediante la gestión cuantitativa y temporal de los clientes; así, la gestión de los flujos es una de las funciones importantes de la gerencia de la servucción. Aparentemente, el servicio puede parecer un intangible, pero es necesario determinar parámetros de medida claros que aluden elementos tangibles, como referencia para lograr resultados, satisfacer al cliente y propiciar una mejora continua. En este sentido, toda organización tiene que adoptar un sistema de gestión que incluya los elementos tangibles y no tangibles para poder evaluar los procesos involucrados en la fabricación del servicio. (Briceño de Gómez & Garcia de Berrios, 2008)

12.3.4. Medición de la satisfacción del cliente

Conocer la percepción del cliente con respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa, es indispensable para la mejora continua, pues a través de la retroalimentación se

podrá saber qué tan satisfechos están los clientes. La medición de la satisfacción del cliente le permitirá a un negocio: (Peters & Waterman, 2001)

- Comparar el desempeño de la empresa con relación a la competencia (Peters & Waterman, 2001).
- Descubrir áreas de mejora, tanto en el diseño como en la entrega de productos y servicios (Peters & Waterman, 2001).
- Controlar las tendencias para determinar si verdaderamente los cambios resultan en mejoras (Peters & Waterman, 2001).

Un sistema efectivo de medición de la satisfacción del cliente le permitirá a la empresa obtener información confiable sobre las calificaciones que hace el consumidor sobre características específicas del producto y/o servicio, y de esta manera tomar acciones preventivas y correctivas que contribuyan en la prestación de un servicio de calidad (Peters & Waterman, 2001).

12.3.5. Estándares de Servicio enfocados al cliente

Masaaki cuenta en su libro “Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo” que:

“Los estándares de servicio son niveles de desempeño o expectativas medibles que definen la calidad del contacto con el cliente. Las expectativas y necesidades de los clientes son la base de los estándares medibles de servicio. La clave para la satisfacción de los clientes externos es satisfacer en primer término a los clientes internos; muchos empleados de contacto al cliente necesitan del apoyo de clientes internos, quienes también deben

comprender el papel que desempeñan en el cumplimiento de los estándares de servicio.”
(Imai, 2002)

Cada vez que se generan productos o servicios defectuosos o clientes insatisfechos, la gerencia debe buscar las causas fundamentales, emprender acciones para corregir la situación y cambiar el procedimiento de trabajo para eliminar el problema. En terminología Kaizen, los gerentes deben implementar el ciclo estandarizar – hacer – verificar – actuar. Una vez los estándares actuales se aplican y que los trabajadores hacen sus trabajos de acuerdo con dichos estándares y sin anomalías, el proceso está bajo control (Imai, 2002)

Los estándares poseen los siguientes aspectos clave: (Peters & Waterman, 2001)

- Representan la mejor, más fácil y más segura forma de realizar un trabajo.
- Ofrecen la mejor manera de preservar el Know-how y la experiencia.
- Suministran una manera de medir el desempeño.
- Suministran una base para el mantenimiento y el mejoramiento.
- Suministran objetivos e indican metas de entrenamiento.
- Suministran una base para entrenamiento.
- Crean una base para auditoría o diagnóstico.
- Suministran un medio para evitar la recurrencia de errores y minimizar la variabilidad.

12.4. Modelos administrativos para la mejora de la calidad

Aunque la mejora de la calidad de una de las actividades de la empresa es un fin natural al que tienden las organizaciones que desean ser competitivas, los enfoques para

llevarla a cabo son diversos, a continuación, se detallaran algunos de ellos ampliamente aceptados:

Un aporte importante lo hace el físico matemático Deming Edwards el cuál fue tomado del libro “Técnicas de calidad, aquí resume en 14 puntos la filosofía que ha de seguir la dirección de la empresa para lograr la calidad: (Gonzalez, Domingo, & Sebastián)

12.4.1. Catorce PUNTOS DE DEMING

De acuerdo al trabajo realizado por estudiantes del Instituto Tecnológico de Tijuana en el cual mencionan los 14 puntos de Deming y su importancia en la mejora de la calidad: (Deming, 1989)

- Crear constancia en el propósito

Crear un propósito constante hacia la mejora del producto y del servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, consolidar la empresa y proporcionar empleos. Este punto indica que una empresa tiene que tener bien claro el propósito y su función que desempeña, mejorándolo constantemente, implementando la innovación, la mejora continua, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa.

- Adoptar una nueva filosofía

Implementar una nueva filosofía en la empresa, representa un cambio en la educación de todos los involucrados, entrenamiento y alegría en el trabajo, junto con la responsabilidad de cambiar la forma de pensar y trabajar respecto a la calidad.

- Cesar la dependencia de la inspección en masa

Tratar de evitar la inspección masiva, en vez de ello controlar los procesos a medida que el producto vaya avanzando y evitar re procesos y desperdicios que se traducen en mayores costos y aumentar la calidad de los procesos.

La Calidad debe ser diseñada en el producto desde el principio, no puede crearse a través de la Inspección. La inspección provee información sobre la calidad del producto final, pero el costo de los efectos es pasado al consumidor, aunque este solo reciba productos de primera calidad.

- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor

En vez de buscar un proveedor que nos brinde el precio más bajo, buscar aquel o aquellos que representen más confiabilidad en su entrega, en la calidad de sus productos y a buen precio, muchas de las veces dejamos toda la responsabilidad en un solo proveedor que nos deja poco satisfechos con su desempeño (Deming, 1989).

Tratar a los proveedores con respeto, en forma transparente y sencilla. No es trabajar más duro, es trabajar más inteligentemente (Deming, 1989).

- Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.

Una empresa tiene que estar en una mejora constante para asegurar la calidad mediante el uso de herramientas estadísticas, tales como los gráficos de control y programas de mantenimiento que ayudan a eliminar las causas especiales. Cuando se mejora un proceso, mejora el conocimiento del proceso al mismo tiempo. Mejoramiento del producto y el proceso van mano a mano con mayor comprensión y mejor teoría. La Organización debe tener un

proceso para obtener retroalimentación (feedback) de los clientes sobre sus productos y servicios. Debe trabajar en las variables más críticas primero, por cuanto así tendrá más impacto en la Calidad. (Peters & Waterman, 2001)

- Implantar la formación en el trabajo

Implementar las capacitaciones en el trabajo a todo el personal de acuerdo a sus funciones eliminando el entrenamiento entre los trabajadores. Muchas de las veces el entrenamiento en las empresas entre trabajadores no es muy recomendable ya que se les enseña a los nuevos empleados únicamente el conocimiento que tiene un trabajador de mayor rango y nunca se le transmite el conocimiento completo (Peters & Waterman, 2001).

- Adoptar e implantar el liderazgo

Implementar el liderazgo en los supervisores y en la gente de mayor rango significa buena señal de que las cosas pueden salir bien. Un líder debe tener la capacidad necesaria para reconocer las destrezas de los que tiene a su alrededor, talentos y habilidades de los que trabajan con él; en pocas palabras, ayudar donde se necesita (Deming, 1989).

Un Líder sabe cómo mejorar el Sistema en el cual él y su gente trabajan, no amenaza ni implora. Trata de crear en todo el mundo interés y reto en el trabajo, y alegría para realizarlo (Deming, 1989).

- Desechar el miedo

Eliminar el temor fortaleciendo la seguridad en sus trabajadores, proveer la seguridad y un ambiente de confianza en los trabajadores, así se elimina muchos problemas con la calidad. Cuando el miedo es utilizado para mejorar el desempeño individual, esta meta no se

logra. El uso del miedo evita que la gente piense, les roba el orgullo y la alegría de trabajar y mata toda forma de motivación intrínseca. El miedo es causa de incalculable desperdicio y pérdidas (Deming, 1989).

- Derribar las barreras entre las áreas de staff

Promover el trabajo en conjunto; es decir, que todos los departamentos trabajen con el objetivo de lograr una meta en común, para evitar problemas de comunicación y mantener la misión de la empresa (Deming, 1989).

Diseñar en equipo descubre los valores de las personas. La Gerencia debe ayudar a utilizar los talentos y las habilidades de la gente en beneficio de la Empresa, y lograr la voluntad para destinar el tiempo necesario para comprender el problema, y evitar que años de tradición y cultura organizacionales traben el proceso para trabajar juntos (Deming, 1989).

El rol del gerente es:

- Comprender el sentido del sistema
 - Fomentar en su gente el deseo de aprender
 - Saber que tiene tres fuentes de poder:
 - a. Formal,
 - b. Conocimiento,
 - c. Personalidad y Poder de Persuasión.
 - Creará confianza.
- Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra

Evitar la presión en los trabajadores para aumentar la productividad, con reglas amenazantes y lemas fuera de lugar, permitiendo que los trabajadores formulen sus propios lemas, así como evitar los slogans fraudulentos que no cumplan con la realidad interna de la empresa (Deming, 1989).

- Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección (Deming, 1989).

Eliminar las tasas de producción obligatorias hace que los empleados se sienten menos presionados y realicen su trabajo mecánicamente, sin tomar en cuenta otros aspectos como la calidad y más si no se les proporcionan herramientas ni recursos necesarios para lograrlos.

- Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo

Desechar las culpas al trabajador, muchas de las veces, las fallas en calidad se dan por errores en el sistema y la mala elección o implementación del mismo y se deben analizar todos esos puntos para establecer un criterio acertado de cuáles son las causas de los problemas (Deming, 1989).

Teniendo como objetivo la identificación de la causa raíz que genera reclamaciones en el servicio prestado por Diaco S.A se aplica el diagrama de pareto para evidenciar las causas con mayor frecuencia para centrar la atención y poder establecer un orden de prioridades.

Una causa raíz es la causa inicial de una cadena de causas que llevan a un efecto de interés. Generalmente, la causa raíz se usa para describir el lugar en la cadena de causas en donde se podría implementar una intervención para prevenir resultados no deseados, como en este caso son las inconformidades y reclamaciones de los clientes de Diaco S.A.

12.4.2. Principio de Pareto

Vilfredo Pareto fue un sociólogo y economista italiano del siglo pasado que enumeró una curiosa regla la cual hoy en día parece que ha resurgido con fuerza en los análisis de numerosas disciplinas y sectores de nuestra sociedad (Topí, 2011).

Pareto observó que la gente en su entorno se dividía naturalmente, dividiéndose en dos grupos de proporciones aproximadas de 80:20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de algo (Topí, 2011).

Esta regla del 80/20 parece tener aplicación en prácticamente todos los campos en los que la pongamos a prueba y ha sido estudiada y demostrada numerosas veces por estadistas. Así, en nuestro trabajo por ejemplo, realizamos el 80% de nuestras tareas en el 20% de nuestro tiempo, y tardamos el 80% del tiempo restante en hacer solo el 20% de lo que nos queda por hacer (de 8 horas de trabajo, realizamos la mayoría de nuestras tareas en solo 1,6 horas). Lo mismo aplica a las ventas, el 80% de nuestros ingresos proviene del 20% de nuestros clientes. A nivel económico, se ha estimado que la regla es aún mucho más estricta, el 10% de la población posee el 90% de las riquezas del mundo, y el 10% de las riquezas restantes se reparten entre el 90% de la población (Topí, 2011).

Esta herramienta nos permitirá identificar cuáles son las actividades que más se enfoca la empresa DIACO S.A, que le dedica más tiempo y obtiene buenos resultados, y cuáles son las actividades a las que debe darle más trascendencia, porque sabemos que los clientes siempre van a esperar el mejor resultado del servicio que se les va a prestar.

Para la presente investigación usaremos el diagrama de Pareto con el cual podemos detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves (Chauvin, 2013).

Esta grafica que iremos a implementar nos va a permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos dentro de la compañía, optimizando todos los recursos que posee DIACO S.A (Chauvin, 2013).

13. Marco Metodológico

13.1. Tipo de Investigación

Para sustentar teóricamente este estudio se recurrió a una investigación descriptiva combinada con investigación cuantitativa, se seleccionó una serie de variables y se analizó cada una de ellas, con el fin de describirlas.

Este estudio busca especificar la importancia de las áreas involucradas en el proceso de reclamaciones y servicio al cliente, se enfoca en analizar los tipos de reclamos que manifiestan los clientes y a su vez identificar la causa raíz que generan re procesos administrativos dentro de la compañía.

13.2. Objetivo de la investigación

El desarrollo de este estudio tiene como objetivos recolectar y analizar información acerca de las reclamaciones que presenta la compañía Diaco S.A, esto con el ánimo de identificar

las principales causas raíces que provocan la reclamación y de esta forma proponer un plan de mejora que permita la disminución de dichas reclamaciones.

13.3. Fuentes de investigación

Para dar inicio a esta investigación se recurrió a fuentes primarias de la actualidad del servicio que presta la compañía a sus clientes y fuentes secundarias para realizar una revisión histórica del comportamiento del proceso de atención a inconformidades por parte de los clientes.

13.4. Selección de la muestra

En lo que concierne a las reclamaciones que recibe la empresa, se abordaron las áreas de calidad, logística y comercial, las cuales fueron identificadas como parte fundamental del proceso para la extracción y consolidación de información, buscando tener un punto de partida acerca de las inconformidades que manifiestan los clientes.

Con el fin de entender y tratar de manera asertiva las causas por las cuales se generan las reclamaciones en Diaco S.A., se decide realizar una revisión a la información que ha sido acumulada por la empresa en el año 2015 y primer semestre del año 2016, en los cuales se han registrado de manera manual y de forma paulatina en el momento en el que se presenta la reclamación, esto ha generado que existan un gran número de tipificaciones en las reclamaciones, lo cual no permite a Diaco S.A. identificar de manera específica la causa raíz del problema, en este orden de ideas la empresa obtiene un tratamiento a un mayor número de causas sin enfocarse en la prioritaria, permaneciendo la incidencia en las reclamaciones.

Para la recolección de la información e identificación de las causas que generan las reclamaciones y análisis de las mismas, se establece la estandarización de causas, así como la diagramación de graficas de Pareto en donde permitirá establecer la o las causas que serán nuestra guía de navegación a una producción con disminución de reclamaciones.

Tabla 2. Reclamos reportados por cada una de las áreas en el 2015.

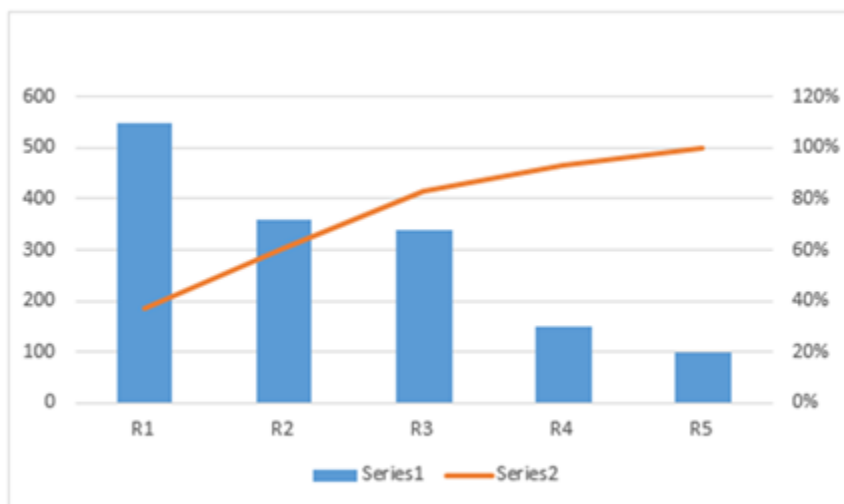
AREA	CAUSA	Total
COMERCIAL	Devolución	64
	Reubicación	72
	Diferencia en precio	531
	Faltante	4
	Re facturación	219
Total comercial		890
LOGÍSTICA	Devolución	18
	Reubicación	12
	Diferencia en precio	1
	Faltante	178
	Re facturación	104
Total logística		313
CALIDAD	Devolución	67
	Reubicación	14
	Diferencia en precio	17
	Faltante	176
	Re facturación	15
Total calidad		289
Total general		1492

Fuente: Los autores, 2016.

Tabla 3. Pareto del año 2015 de acuerdo al tipo de reclamo:

CAUSA	TIPO DE RECLAMO	FRECUENCIA	% ACUMULADO
Diferencia en precio	R1	549	37%
Faltante	R2	358	61%
Re facturación	R3	338	83%
Devolución	R4	149	93%
Reubicación	R5	98	100%
Total general		1492	

Fuente: Los autores, 2016.



Fuente: Los autores, 2016.

DEFINICIONES

Faltante: Reclamación que se da al momento de formalizar la entrega por parte de Gerdau Diaco, el cliente manifiesta de manera escrita sobre la remisión de despacho que la cantidad de producto entregado no concuerda con la cantidad relacionada en la documentación enviada por Gerdau Diaco.

Devolución: Productos que retornan a las bodegas de la compañía por acuerdo comercial con el cliente, causados o no por una insatisfacción.

Re-facturación: Es generar un nuevo documento contable, que reemplaza uno anterior.

Diferencia en Precio: Ajuste al acuerdo comercial por error en las condiciones de precio.

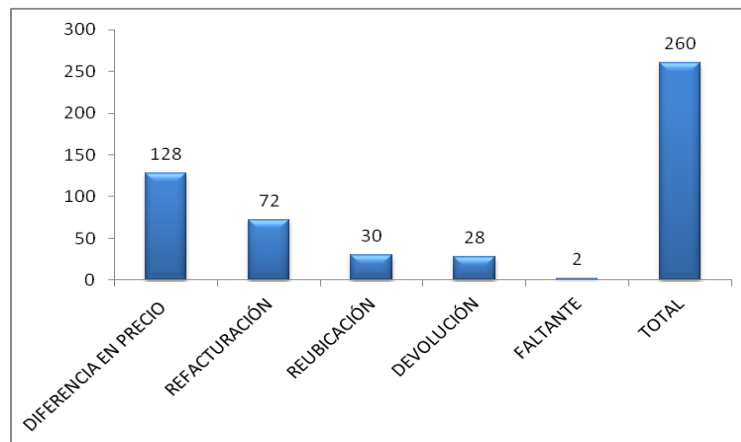
Reubicación: Se refiere a los productos devueltos por un cliente y reubicados donde un segundo cliente.

Tabla 4. Reclamos reportados por cada una de las áreas en primer semestre 2016.

Área Responsable	Tipo de Reclamo (solución)	Total
COMERCIAL	DEVOLUCIÓN	28
	FALTANTE	2
	DIFERENCIA EN PRECIO	128
	REFACTURACIÓN	72
	REUBICACIÓN	30
Total COMERCIAL		260
CALIDAD	DEVOLUCIÓN	40
	FALTANTE	62
	DIFERENCIA EN PRECIO	5
	REFACTURACIÓN	8
	REUBICACIÓN	3
Total CALIDAD		118
LOGÍSTICA	DEVOLUCIÓN	14
	FALTANTE	121
	DIFERENCIA EN PRECIO	1
	REFACTURACIÓN	26
	REUBICACIÓN	18
Total LOGÍSTICA		180
TOTAL		558

Fuente: Los autores, 2016.

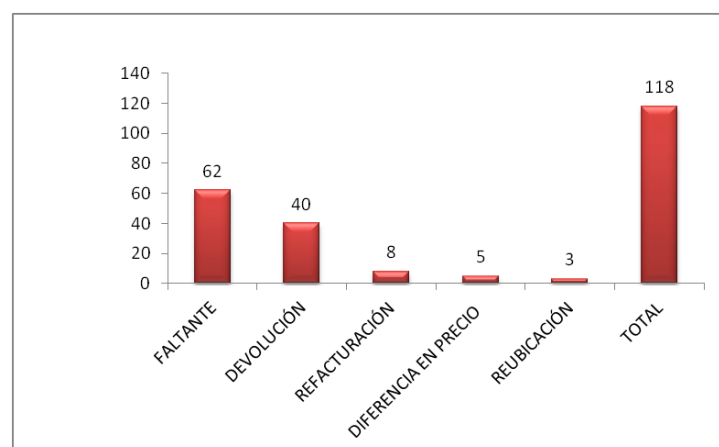
Figura 2. Reclamos comerciales primer semestre 2016



Fuente: Los autores, 2016.

Los reclamos de clientes del primer semestre del año 2016 que están bajo la responsabilidad del área comercial tienen una participación del 46,5% en el indicador general de reclamos de la compañía, se realizó un acercamiento con esta área comercial, con el fin de observar desde la perspectiva de quienes tienen relación directa con el negocio y llevan a cabo las diferentes actividades y la forma en la cual se está realizando el proceso, para así diagnosticar de manera crítica las falencias y determinar las oportunidades de mejora.

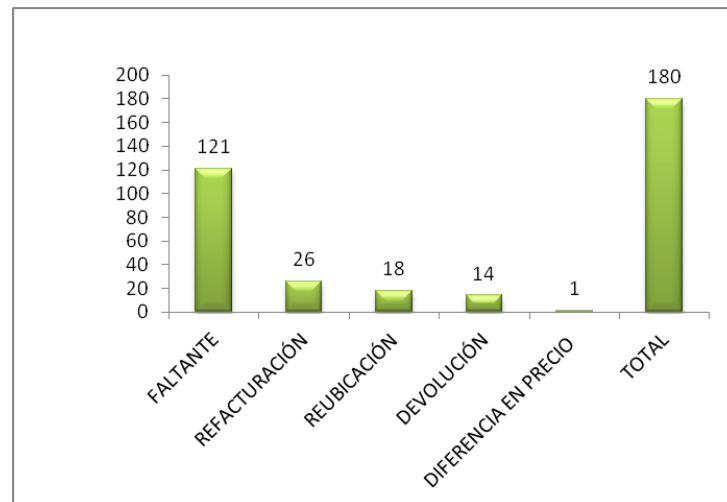
Figura 3. Reclamos Calidad primer semestre 2016



Fuente: los autores, 2016.

Los reclamos que están bajo la responsabilidad del área de calidad tienen una participación del 21,14%, esta área se encuentra físicamente en las plantas de producción, se logró obtener información del número de eventos presentados, pero no un mayor acercamiento para indagar sobre las principales causas que provocan las reclamaciones y sus oportunidades.

Figura 4. Reclamos logística primer semestre 2016.



Fuente: los autores, 2016.

Los reclamos cargados a logística tienen una participación 32,25, esta área tiene la responsabilidad de hacer la entrega efectiva del material a los clientes, es decir deben garantizar que el material llegue en perfecto estado y en las cantidades requeridas.

A continuación se muestra detalladamente las causas que generan las reclamaciones de los clientes en Diaco S.A.

Tabla 5. Número de reclamaciones I semestre 2016 de acuerdo a la causa raíz.

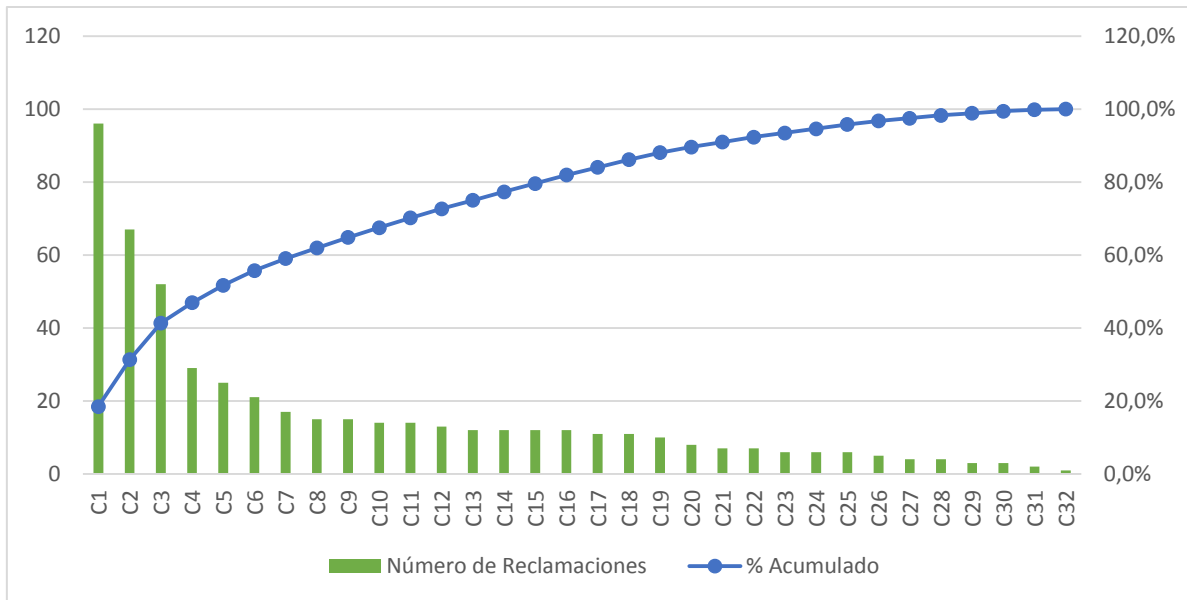
CAUSA	CODIGO CAUSA	# CAUSA	ACUMULADO	%
ERROR DE CONDICIONES	C1	96	18.5%	18.5%
FALTANTE NO ENCONTRADO EN PLANTA	C2	67	31.3%	12.9%
EMPAQUETADO	C3	52	41.3%	10.0%
CAMBIO RAZÓN SOCIAL	C4	29	46.9%	5.6%
ENTREGA DE DOCUMENTOS	C5	25	51.7%	4.8%
ERROR DE CARGUE	C6	21	55.8%	4.0%
DIMENSIONES	C7	17	59.0%	3.3%
ACUERDO COMERCIAL	C8	15	61.9%	2.9%
NO CIERRE DEL PEDIDO	C9	15	64.8%	2.9%
MATERIAL IMPORTADO	C10	14	67.5%	2.7%
SINIESTRO	C11	14	70.2%	2.7%
ERROR DE DESCARGUE	C12	13	72.7%	2.5%
ENVIO TARDE DE CONDICIONES	C13	12	75.0%	2.3%
ORDEN DE COMPRA	C14	12	77.3%	2.3%
OTROS	C15	12	79.6%	2.3%
RECHAZADO	C16	12	81.9%	2.3%
DIGITACIÓN	C17	11	84.0%	2.1%
ERROR EN EL INGRESO DEL ITEM	C18	11	86.2%	2.1%
MALAS CONDICIONES MATERIAL	C19	10	88.1%	1.9%
NO ENVIO DE CONDICIONES	C20	8	89.6%	1.5%
ERROR DE FACTURACIÓN	C21	7	91.0%	1.3%
NO DESCARGUE DEL CLIENTE	C22	7	92.3%	1.3%
BODEGA FULL	C23	6	93.5%	1.2%
COMUNICACIÓN CLIENTE-COMERCIAL	C24	6	94.6%	1.2%
ERROR INGRESO DE DESCUENTO	C25	6	95.8%	1.2%
PEDIDO DUPLICADO	C26	5	96.7%	1.0%
ERROR CODIGO CLIENTE	C27	4	97.5%	0.8%
FACTURACIÓN ADELANTADA	C28	4	98.3%	0.8%
DESABASTECIMIENTO DE MATERIAL	C29	3	98.8%	0.6%
NO CONFIRMACIÓN CLIENTE	C30	3	99.4%	0.6%
ERROR DE ETIQUETAS	C31	2	99.8%	0.4%
PRODUCTO NO CONFORME	C32	1	100.0%	0.2%
TOTAL		520		

Fuente: Los autores, 2016.

14. Análisis de la información encontrada

Con el fin de establecer las causas que generan las reclamaciones en el área de servicio al cliente, según información dada por la empresa, se decide realizar diagramas de Pareto para poder analizar la o las principales causas que afectan a Diaco S.A en cuanto a reclamaciones se refiere.

Figura 5. Diagrama de Pareto causas de reclamaciones presentadas en primer semestre 2016



Fuente: Los autores, 2016.

Al analizar el grafico Pareto se identifica que la causa C1 (errores de condiciones) presenta el 20 % por lo cual, al trabajar en esta causa se podrá resolver el 80% del problema que en representa el incremento de las reclamaciones, por lo tanto se hace importante conocer el área que tiene directa relación con las tareas diarias de dicho proceso

Se inicia analizando la causa con mayor impacto en el proceso, C1 (errores de condiciones) la cual se presenta en el área de BackOffice, segmento del área comercial, creada para realizar las siguientes funciones:

Tabla 6 . Funciones principales del área BackOffice

PRINCIPALES ACTIVIDADES	
Importancia	Acciones
1	Liberación de pedidos para producción y despacho
2	Realizar en Máster Data la creación de clientes y obras a través de la consolidación de los documentos enviados por el vendedor
3	Creación del contrato de los cliente
4	Registrar las condiciones comerciales acordadas con el cliente (precio y formas de pago
5	Actualización de las condiciones comerciales del cliente
6	Generar proformas de los pedidos y anticipos y enviarlos a clientes
7	Envío de estados de cuenta y listados de facturas
8	Anulación y cierre de pedidos en SAP
9	Actualización de clientes para devoluciones de dinero
10	Atención telefónica de consultas de clientes

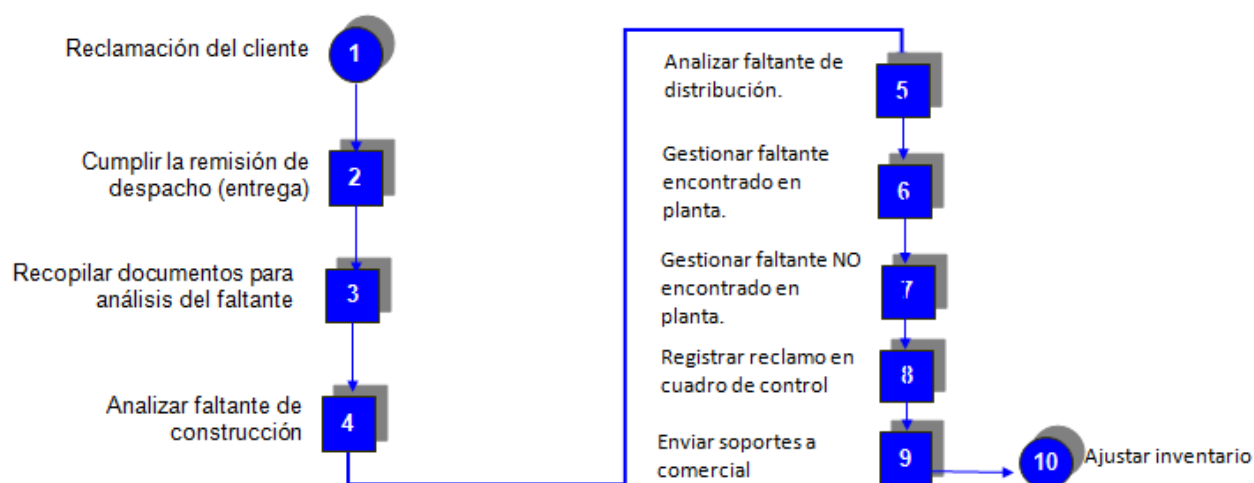
Fuente: Diaco S.A. - 2016

El objetivo principal del BackOffice es dar soporte al área comercial con el fin de optimizar el desempeño de las labores diarias del vendedor, garantizar que la creación de clientes en el sistema sea de acuerdo la negociaciones pactadas, teniendo en cuenta información básica del cliente (NIT, Razón social, Dirección, Teléfono), condiciones de pago, precios pactados, de esta forma entregar al cliente material en el lugar y tiempo establecido, entregar facturas con precios correctos de acuerdo a la negociación y brindar la mejor atención en el momento que el cliente lo requiera.

Continuando con el análisis de la segunda causa que impacta en las reclamaciones tenemos C2 (Faltante no encontrado en planta) se trata de las reclamaciones que se dan al momento de formalizar la entrega de material por parte de Diaco, el cliente manifiesta de manera escrita sobre la remisión de despacho que la cantidad de producto entregado no concuerda con la cantidad relacionada en la documentación enviada por Diaco.

El siguiente flujo muestra el proceso que se lleva a cabo para atender los reclamos por faltantes de material:

Figura 6. Proceso de atención a reclamaciones de los clientes



Fuente: Diaco 2016

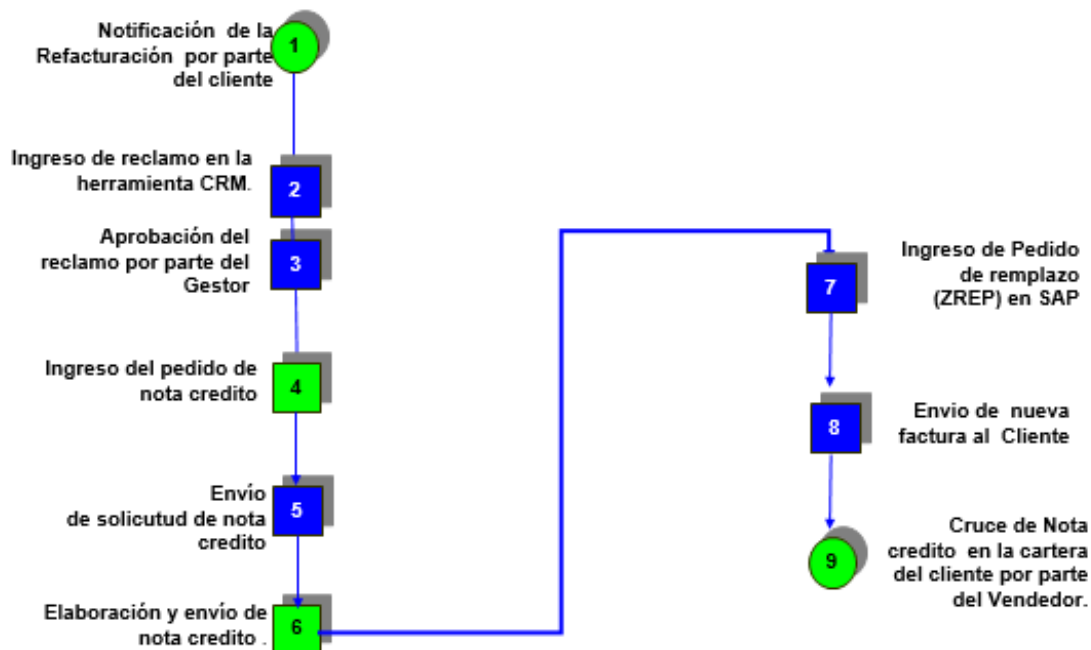
Otras causas identificadas en este análisis son Cambio de Razón Social y Entrega de Documentos que presentan un 5.6% y 4.8% respectivamente en el volumen de reclamaciones evidenciadas en el 2016 - 1, este tipo de reclamo se denomina Re facturación, es decir el cliente pide cambio de la factura, primero porque la razón social presenta inconsistencia o segundo porque la factura no se entregó a tiempo (dentro de las fechas establecidas para radicar dicho documento), en estos dos casos el trámite para darle respuesta al cliente es mediante Nota crédito

y elaboración de nueva factura con las características correctas, este tipo de reclamos generan un impacto alto para la compañía en diferentes aspectos:

- Reproceso administrativo para generar Nota crédito a la primera factura y elaborar una nueva.
- El hecho de tener que cambiar una factura significa que se renueva la condición de pago, es decir si el pago es a 30 días comienzan a contar a partir que se genera la nueva factura.
- Disminución en el flujo de caja para la compañía a raíz de la extensión de condición de pago.
- Alteración en el informe de impuestos, por anulación y/o aplicación de Notas crédito a facturas de meses anteriores.
- Re procesos en la conciliación de cartera con el cliente.

A continuación, se muestra el flujo de tareas que maneja la compañía para tramitar una Re facturación.

Figura 7. Flujo de tareas para tramitar Re facturación



Fuente: Diaco 2016

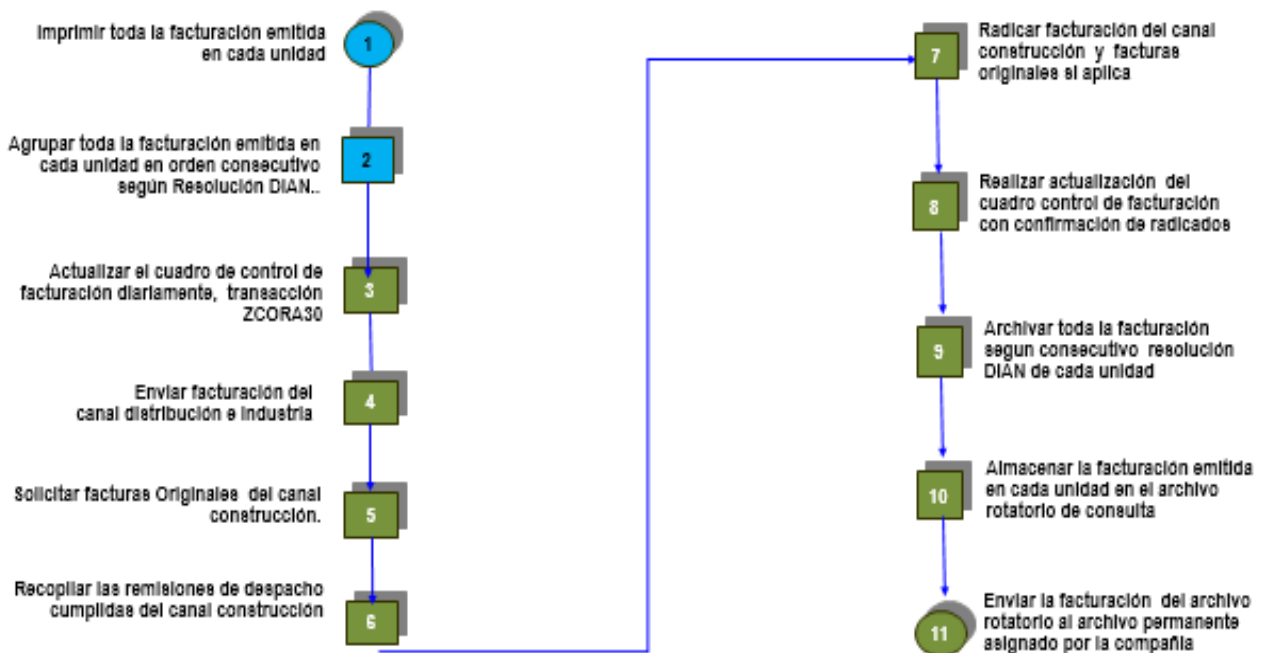
15. Propuesta de Mejora

De acuerdo a los problemas que se presentan en los procesos mencionados anteriormente se hace importante detenernos a revisar y sugerir plan de mejora en los reclamos por re facturación, los cuales generan un alto impacto en varias áreas de la compañía, (cartera, impuestos, flujo de caja, comercial), por lo tanto, mediante este trabajo se pretende proponer mecanismos que ayuden a la mejora constante de estas falencias que afectan notoriamente las diferentes áreas de la compañía y las relaciones comerciales.

Para poder mitigar estos re procesos por re facturación se ha diseñado un estándar de tratamiento en cuanto a las inconformidades manifestadas por los clientes:

- Se implementa un flujograma de tareas entre las áreas involucradas.

Figura 7. Flujograma de tareas proceso de radicación de facturas.



Fuente: Los autores, 2016

Inicialmente se elabora un flujograma de tareas en el cual se establecerá el paso a paso para dar un trámite oportuno y efectivo a las reclamaciones por re facturación.

1. Imprimir toda la facturación emitida en cada unidad.
2. Agrupar toda la facturación y ordenar según consecutivo DIAN.
3. Actualizar el cuadro control de facturación diariamente, por parte del analista.

Como: Deberá generar informe diario para saber qué consecutivo de facturas se generaron en cada unidad, con esto tendrá que confirmar que toda la facturación que se generó haya salido impresa.

4. Enviar facturación del canal distribución e industria.

Como: Deberá enviarse a diario toda la facturación que se emita de distribución por medio de la empresa de correo certificado dispuesta por la compañía. Se debe dejar registro del No de guía con el que se está enviando la factura, relacionándolo en el cuadro control junto con la fecha de envío.

5. Solicitar factura Original del canal construcción.

Como: La información de clientes autorizados para impresión de originales será enviada por el área comercial por medio de un cuadro informativo, directamente a logística, esto lo hará cada vez que se actualice la información de los clientes.

6. Recopilar las remisiones de despacho cumplidas del canal construcción

Como: Deberá reunir las remisiones de despachos del segmento de ventas construcción debidamente selladas por el cliente y estas deberán ir atadas a la factura que corresponda.

7. Radicar facturación del canal construcción y facturas originales si aplica.

Como: La totalidad de las facturas de los clientes de construcción se deberá entregar y/o enviar

para su radicación por medio de la empresa de mensajería que se establezca en cada unidad.

8. Realizar actualización del cuadro control de facturación con confirmación de radicados.

9. Archivar toda la facturación según consecutivo resolución DIAN de cada unidad.

16. Plan de Acción

Tabla 6. Plan de acción para la mejora de los reclamos por re facturación.

QUE	COMO	QUIEN	CUANDO
CREAR ESTADAR DE GESTIÓN DOCUMENTAL	1. Revisión detallada del proceso y creación del estandar de rutina de gestión documental.	AREA DE LOGÍSTICA (Involucra analista y gestor nacional de logística)	11-dic-16
	2. revisión y aprobación del estandar de rutina de Gestión documental por parte del Gestor responsable	JEFE DE LOGÍSTICA	16-dic-16
	3. Corrección y ajustes del Estandar de rutina de gestión Documental	AREA DE LOGÍSTICA	13-ene-17
DIVULGAR EL NUEVO ESTANDAR DE RUTINA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	4. Enviar por correo el nuevo estandar a las personas involucradas, visitar las plantas para capacitar al personal encargado de la tarea	ANALISTA DE LOGISTICA	18 al 22 de Ene 2017
REALIZAR SEGUIMIENTO A CADA UNA DE LAS PLANTAS PARA VALIDAR LA RADICACIÓN DEL TOTAL DE LAS FACTURAS EMITIDAS	Se creará una carpeta compartida que permita a la persona encargada hacer seguimiento a todas las plantas	ANALISTA DE LOGISTICA	Semanal
INFORMAR A PROGRAMACIÓN Y LOGISTICA LAS FECHAS LIMITE DE RADICACIÓN DE FACTURAS DE LOS CLIENTES PARA EVITAR DEVOLUCIONES DE LAS MISMAS	Por medio del comercial se realizará consolidado de las fechas limite de radicación de facturas y se informará a programación y logistica	ANALISTA COMERCIAL	Mensual

Fuente: Los Autores 2016.

17. Discusión

La información suministrada por la compañía, específicamente por las áreas de logística, calidad y comercial permitió consolidar los tipos de reclamos que reciben por parte de sus clientes, logrando evidenciar que el reclamo por diferencia en precio y por faltante son los que presentan mayor frecuencia, sin embargo no se tuvo alcance para obtener mayor análisis acerca de las causas que provocan estos reclamos, adicional se identificó que el reclamo por re facturación que ocupa un tercer lugar en los indicadores genera un impacto muy alto que afecta indicadores de varias áreas, por lo cual esta investigación se enfoca en analizar este proceso.

Parte fundamental del funcionamiento de una empresa son los diferentes conceptos de servicio al cliente, en DIACO tienen un sistema robusto enfocado hacia el tema del servicio al cliente y los estándares de calidad son rigurosos, pero esto no es trascendente por motivo que aún se siguen presentando inconformidades en algunos aspectos del proceso, que si no se tratan a tiempo pueden llegar a deteriorar las relaciones comerciales.

En lo que se refiere al objetivo general de esta investigación se logra dar un aporte importante para mejorar el indicador de reclamos por re facturación, esto mediante la estandarización del proceso de gestión documental, el cual permitirá llevar un seguimiento y control a toda la facturación emitida por la compañía, de esta forma garantizar que las facturas se radiquen dentro del tiempo establecido por cada uno de los clientes, para así evitar devoluciones de los documentos, impactos en el flujo de caja y discrepancia en la liquidación de impuestos.

En el desarrollo de este trabajo se presentaron diferentes etapas, inicialmente se abordó la información de la empresa, con respecto a misión, visión valores y propósitos, donde se busca obtener a dónde quiere llegar. Enseguida se expone información referente a las áreas y tipos de eventos involucrados en el proceso de reclamaciones, así mismo se identifica la causa raíz que

provocan inconformidades en los clientes de Diaco S.A.

Dentro de las actividades que se realizaron para la toma de datos, es evidente que cada una de las áreas poseía dificultades para desarrollar un proceso óptimo y de cooperación, lo cual influye en que los baches se amplíen más a medida en que este va fluyendo hasta finalizar la cadena de valor, que es la recepción del producto por parte del cliente.

Más allá de los números que no arroja toda la información extraída de su base de datos, es evidente que se encuentran oportunidades de mejora para alinear a las áreas involucradas, pero esto no es posible si se identifica la causa raíz, y acá es donde el desarrollo del trabajo fue fundamental para la identificación de los procesos que poseen estas oportunidades, identificando las que más impactan, que son, error de condiciones, con un 18.5%, siendo el que posee mayor afectación por diferentes motivos ya que el área comercial no detalla ni cumple a cabalidad las especificaciones que solicita el cliente, seguido de faltante no encontrado en planta, con un impacto de 12.9%, en esta variable converge la eficiencia que presta el área de logística, quienes son los encargados de realizar el proceso de cargue y entrega de materiales a los clientes y como tercer tipo de reclamo que genera impacto son las re facturaciones las cuales tienen un tratamiento especial y plan propuesto para mejorar e impactar en la disminución de los reclamos de la compañía.

18. Conclusiones

El estudio realizado en Diaco S.A. acerca de las reclamaciones y los procesos para atención y pronta respuesta a sus clientes, nos mostró un gran número de eventos, se logró determinar y priorizar las causas raíces que generan inconformidades del servicio brindado, se identificó mediante el diagrama de pareto los picos más altos en reclamaciones.

Mediante la recopilación de información recogida de las áreas involucradas (calidad, logística y comercial) aplicando la investigación descriptiva, lo cual nos permitió detallar cada uno de los procesos e identificar y priorizar las oportunidades de mejora que buscan que los clientes perciban un servicio de calidad y sientan identidad por la marca.

La propuesta presentada, está basada en el seguimiento riguroso de la radicación de facturas, la cual tiene como prioridad garantizar; la entrega oportuna de los documentos físicos a los clientes, a continuación se explican los resultados concretos que deberán evidenciarse una vez se implemente y ponga en práctica el plan de mejora.

Se concluye que el servicio al cliente es importante para las compañías y deben innovarse constantemente para poder afianzar sus relaciones comerciales, por ende los reprocesos de una compañía no debe afectar la relación con los clientes y por lo tanto se sugiere atacar las causas raíces evidenciadas en este trabajo, con planes de mejora que contribuirán a brindar valores agregados y ventajas competitivas con la competencia.

19. Recomendaciones

De acuerdo al plan de mejora propuesto se recomienda implementarlo ya que generará un impacto positivo en diferentes aspectos:

1. **Impacto económico:** La entrega a tiempo de las facturas, disminuye el riesgo del atraso en el pago por parte del cliente, lo cual beneficiará el flujo de caja de la compañía.
2. **Disminución de Re facturación:** Es evitar re procesos en conciliaciones de cartera, aplicación de notas crédito, creación de nuevos pedidos, tiempo que será utilizado en otras tareas.
3. **Impacto en la información fiscal:** Una factura radicada a tiempo evitará devoluciones y afectación de impuestos ya causados, lo cual ayudará a que la información reportada a la DIAN este correcta y pueda ser validada por ellos en cualquier momento.
4. **Replantear la organización:** La estructura y los sistemas actuales permiten tener información veraz y oportuna, pero en DIACO S.A aún no se consolida la recepción de facturas por medio electrónico, algunos clientes lo aceptan, otros no, por lo tanto se hace importante manejarlo de la forma más organizada posible mientras se regula la facturación en línea para todos los clientes.

Otras recomendaciones adicionales al plan de mejora propuesto son:

Los indicadores de gestión deben actualizarse mensualmente y garantizar que se monitoreen los procesos esenciales para así dar cumplimiento a los estándares de calidad establecidos por la compañía que se enfocan en sus clientes.

Los reclamos reportados por los clientes deben ser socializados a todo el personal involucrado, al igual se deben identificar las causas raíces, proponer los planes de acción y dejar documentado en los manuales de procesos, los cuales deben estar al alcance de cualquier persona que desee consultarlos.

El equipo de trabajo designado para el análisis de reclamaciones y desarrollo de los planes de acción debe estar integrado en el proceso con el fin de garantizar un correcto entendimiento de los estándares y poder establecer los compromisos necesarios de cada una de las áreas involucradas, y la fijación de los cambios y/o estrategias de mejora continua.

Bibliografía

- Alvear Sevilla, C. (1999). *Teóricos importantes sobre el enfoque de calidad*. México D.F.
- Asian Development Bank. (2009). *Five whys technique*.
- Briceño de Gómez, M. Y., & Garcia de Berrios, O. (2008). La Servucción y la calidad en la fabricación del servicio. *Visión Gerencial*, 21 - 27.
- Chauvin, S. (2013). *Mujeres de empresa*. Obtenido de <http://www.mujeresdeempresa.com/8020-el-diagrama-de-pareto-en-la-toma-de-decisiones/>
- Colunga, C. (1995). *Calidad del servicio*. Editorial Panorama.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*. Diaz de Santos.
- Duque, O. E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. En *Innovar* (págs. 68-71).
- Ferro, R. (Junio de 2015). *OEPIB*. Obtenido de www.oepib.org
- GERDAU DIACO. (92 de 2016). *GERDAU DIACO*. Obtenido de www.gerdaudiaco.com
- Gonzalez, C., Domingo, R., & Sebastián, M. A. (s.f.). *Técnicas de mejoras de calidad*.
- Imai, M. (2002). *Cómo implementar el Kaisen en el sitio de trabajo (GEMBA)*. Mc Graw Hill.
- James R, W. (2000). *Administración Y Control de la Calidad*. Ciudad de Mexico: International Thomson Editores.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia del servicio*. Pearson education.
- Mejía Gonzales, A. (2012). El método Ishikawa. *Aprende y piensa*.
- Muñoz, H. A. (2012). *MANUAL DEL ACERO GERDAU DIACO PARA CONSTRUCCIONES SISMO RESISTENTES*. BOGOTÁ.
- Peters, T., & Waterman, R. (2001). *En busca de la excelencia*. Lasser press.
- Topí, D. (10 de Mayo de 2011). *David Toí*. Obtenido de <http://davidtopi.com/el-principio-de-pareto-la-regla-del-8020/>
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. (27 de 09 de 2016). Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin__exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html
- Wikipedia. (2012). *Ishikawa diagram*. Obtenido de Wikipedia: <http://www.wikipedia.com>