



UNIVERSIDAD DON BOSCO

VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

TRABAJO DE GRADUACIÓN

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE QUEJAS PARA LA EMPRESA

“LA NAVIERA EL SALVADOR”

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO DE GESTIÓN DE CALIDAD

ASESOR:

INGENIERO JULIO ENRIQUE VALLE

PRESENTADO POR:

JOHANNA MARJORIE LÓPEZ DE EVORA

CARLOS ROBERTO MIRANDA ARGUETA

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica

Febrero de 2014

Tabla de contenido

1. Generalidades de la empresa	4
1.1 Descripción de la empresa La Naviera El Salvador.....	4
1.2 Misión, visión y grupo de valores de La Naviera El Salvador.....	5
1.3 Tipos de clientes en la empresa.....	6
1.4 Planteamiento del Problema	7
1.5 Conceptualización	10
1.5.1 Terminología relacionada con La Norma ISO 10002:2004.....	11
1.6 Elementos de aplicación de la Norma ISO9001:2008.....	11
2. Propósito del proyecto	13
2.1 Caracterización de clientes La Naviera El Salvador	15
3. Diseño de la propuesta de un modelo de gestión de quejas para la empresa La Naviera El Salvador.	17
3.1 Mapa de Procesos.....	17
3.2 Aplicación del PDCA(Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, por sus siglas en inglés) Modelo de Gestión de Quejas.....	18
3.3 Descripción del uso de la herramienta TeamBox.....	20
3.4 Respuesta de la Gestión de Quejas.....	27
3.5 Funciones en el Modelo de Gestión de Quejas.....	28
3.6 Control y Medición.....	29
3.7 Comunicación del Modelo a los clientes.....	29
3.8 Tipos de quejas.....	29
4. Presupuesto inicial.....	31
5.Referencia bibliograficas.....	32
6. Conclusiones.....	33
7. Recomendaciones.....	34
8. Anexos.....	35

RESUMEN

La Naviera El Salvador es una empresa, físicamente ubicada en El Salvador, y se especializa en ofrecer servicios de transporte y logística a la industria automotriz, equipo agrícola y equipo pesado de construcción alrededor del mundo.

Siendo una compañía dedicada a brindar servicios a sus clientes, no está exenta de reclamos o inconformidades por parte de los mismos, sin embargo, actualmente la empresa no está haciendo un manejo efectivo de las mismas, no cuenta con un proceso de administración eficaz que le permita brindar a sus clientes respuestas y soluciones oportunas y con calidad. Adicional tampoco está controlando o monitoreando históricos que le permitan usar como insumos a futuro para toma de decisiones o mejoras en procesos.

Por las situaciones anteriores, surge la necesidad de hacer una propuesta de un modelo de gestión de quejas para la empresa La Naviera El Salvador y es sobre lo que el presente documento se encuentra basado, en plantear un modelo que permita inicialmente a los clientes tener un mecanismo ágil y de inmediato acceso electrónico para presentar sus inconformidades, a la compañía que le permita en un corto plazo administrar de manera eficiente sus quejas, gestionarlas con las áreas correspondientes y que a su vez se brinden respuestas y soluciones oportunas que satisfagan las demandas realizadas, también en un futuro puedan plantearse la empresa proyectos de mejora en procesos, utilizando como insumo información obtenida de fuentes relacionadas al sistema de quejas.

Todo lo anterior es de gran valor tanto para el cliente como para la empresa, pero no se puede perder de vista el tema de innovar, que es un valor muy bien recibido por los consumidores, es por ello que un punto enriquecedor del presente documento, es la propuesta de utilizar un aplicativo vía web para el manejo del modelo de gestión de quejas, lo que permitiría a La Naviera El Salvador, aprovechar la versatilidad de estas herramientas, la facilidad de acceso a las mismas, los costos bajos en temas de inversión y la oportunidad de explotar y programar a futuro el aplicativo de acuerdo a nuevas necesidades, a los cambios del entorno, así como en proyectos venideros.

1. Generalidades de la empresa

1.1 Descripción de la empresa La Naviera El Salvador

La Naviera El Salvador se especializa en ofrecer servicios de transporte y logística a la industria automotriz, equipo agrícola y equipo pesado de construcción alrededor del mundo. Dentro de la administración de la cadena de suministro, su servicio le permite al usuario localizar, manejar y monitorear los embarques a través de todo el proceso de distribución.

Opera a través de 20 rutas comerciales en 6 continentes con una flota de 60 embarcaciones. Transportan más de 4 millones de unidades anualmente, entre vehículos, equipo rodante y otras maquinarias.

La presencia de **La Naviera El Salvador** en el país se concreta hace unos años mediante el establecimiento de su Centro de Procesamiento de Datos para la consolidación de carga (Departamento de Documentación), dando soporte a los diversos puntos de embarque, desembarque y distribución en América Latina, Estados Unidos y Canadá hacia el resto del mundo. (Departamento de Servicio al Cliente).

El Departamento de Documentación se encarga de manifestar la carga que se sube a los barcos, detallando la información importante para aduanas que el cliente provee en sus instrucciones de embarque, y son:

- Embarcador,
- Consignatario,
- Agente aduanal y cliente a notificar del embarque (estos dos opcionales); además
- Detalle de la carga, como por ejemplo, descripción física incluyendo pesos y medidas;
- Tarifas.

1.2 Misión, visión y grupo de valores de La Naviera El Salvador.

La empresa cuenta con su respectiva misión, visión y grupo de valores que se presentan en el siguiente cuadro resumen y conforman la plataforma sobre la cual se rige la misma.

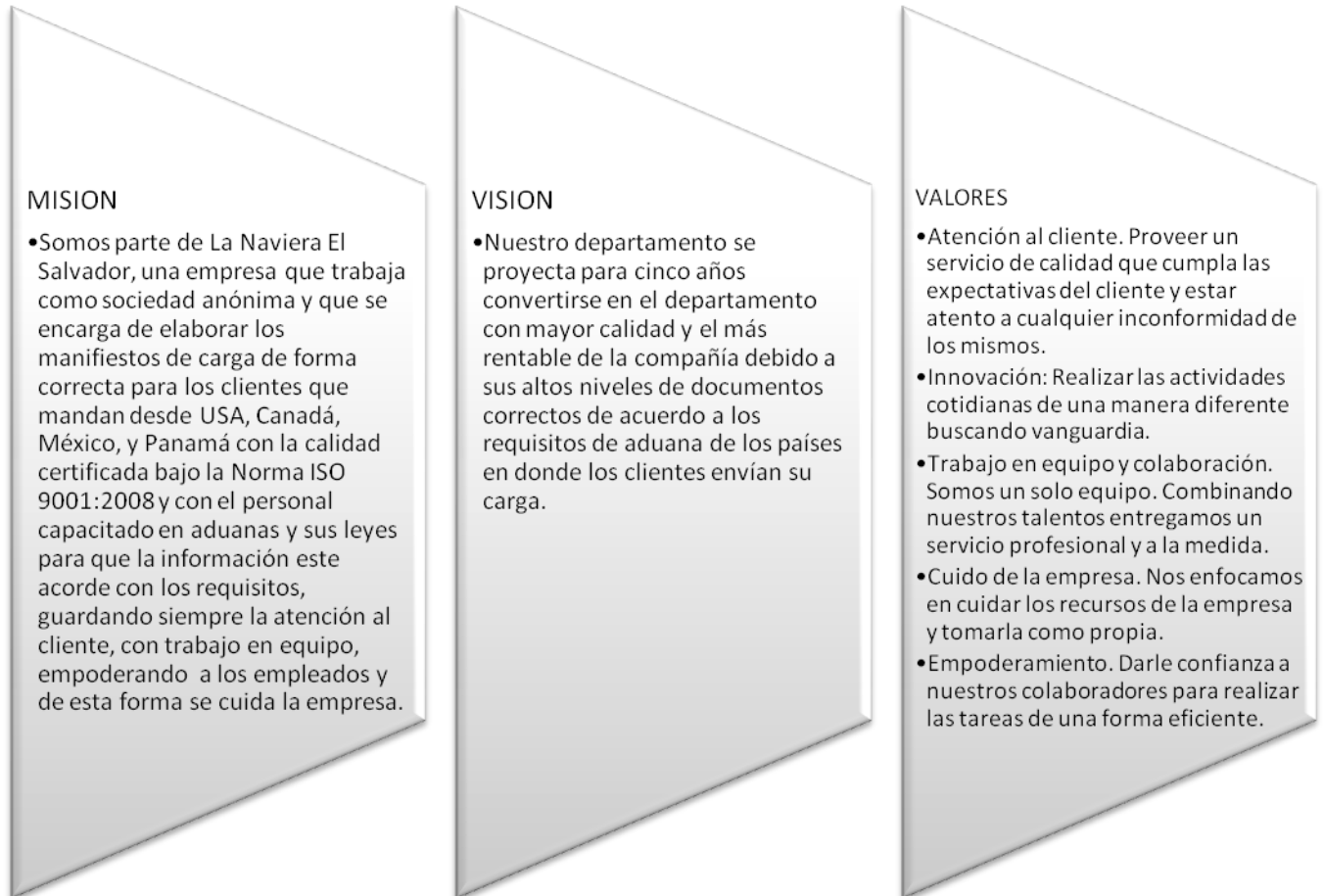


Imagen 1. Misión y Visión de la empresa junto con los valores corporativos.

1.3 Tipos de clientes en la empresa

Los clientes de **La Naviera El Salvador** provienen principalmente de los siguientes sectores industriales:

- Automóviles.
- Maquinaria Agrícola.
- Maquinaria de construcción.

Dependiendo de la importancia estratégica, el sector industrial y los ingresos, la empresa ha dividido sus clientes en 3 grupos principales:

- Cuentas Corporativas.
- Cuentas Clave.
- Cuentas Misceláneas.

Cuentas corporativas:

Son clientes exclusivos de los cuales se tienen el 100% en el envío de sus mercancías. En La Naviera se manejan alrededor de 30 cuentas corporativas,

Se dividen en:

- Automóviles.
- Los clientes de maquinaria grande y pesada.

En conjunto, representan la principal base de carga y los ingresos de la empresa, así como los principales impulsores de sus estrategias.

Cada cuenta de la empresa cuenta con:

- Un CAM asignado (Corporate Account Manager).
- Un equipo de Global CAM (incluyendo participantes de Comercial Global).

Cuentas clave

Las cuentas clave son de importancia estratégica para **La Naviera El Salvador**, y representan a clientes del sector de equipos, así como automóviles usados y equipos estáticos como yates, vagones de ferrocarril, generadores de energía, materias primas, grúas, maquinaria, molinos de viento, etc.

Las cuentas clave son definidas en función de determinados criterios: ingresos, potencial de crecimiento, rentabilidad y estratégica. Son aproximadamente 140 cuentas y la lista se revisa cada 6 meses.

Cuentas Misceláneas

Por su parte las cuentas misceláneas se pueden definir como clientes no recurrentes o irregulares. El contacto del cliente es principalmente a través de correo electrónico. Este grupo equivale a aproximadamente 5.000 cuentas.

1.4 Planteamiento del Problema

Actualmente los clientes de la empresa **La Naviera El Salvador** no cuentan con un proceso funcional de gestión de quejas, sobre todo considerando que los clientes se encuentran geográficamente en Estados Unidos y el Departamento de Documentación está en El Salvador.

La ausencia de este proceso de gestión de quejas además de afectar a los clientes, impacta en la empresa porque no permite una resolución rápida a los problemas; lo cual puede implicar gradualmente la pérdida de los mismos.

El proceso de tratamiento de quejas que funciona en la actualidad en la empresa **La Naviera El Salvador**, es el siguiente:

1. El cliente envía su queja por correo electrónico a cualquier cuenta de correo con dominio de la compañía, independientemente si corresponde al área responsable, a un colaborador relacionado o no, por lo tanto muchas quejas ni siquiera llegan a la empresa, por errores en el ingreso de la cuenta de correo electrónico del cliente, o al enviarlos a miembros de la corporación ajenos al proceso y que hacen caso omiso a la queja. Desde esta parte el cliente se queda con una percepción de inconformidad hacia la compañía, al concluir que la empresa no le brinda seguimiento, ni respuesta.
2. Para los casos que se reciben en cuentas de correo que si corresponden a colaboradores relacionados al proceso, los mismos intentan solucionar o direccionan al área que consideren idónea, pero sin control, tampoco existe tiempos de respuesta estandarizados, no se mide ni controla la oportunidad en respuestas, ni visibilidad de casos vencidos, es decir que muchos casos los clientes no llegan a tener respuesta.

En resumen no existe controles, métricas, responsables, tiempos metas, nadie monitorea, ni tampoco asigna, queda en cierta manera a subjetividad del miembro de la empresa que recibe el correo con la queja, si direcciona al responsable y peor aún si brinda respuesta o no.



Imagen 2. Diagrama de Flujo del proceso actual.

En la revisión del proceso actual para determinar ventajas y desventajas se evidenció lo siguiente

Ventajas del proceso actual:

- Muchas personas tienen visibilidad de la queja al mismo tiempo.
- Existen "intenciones" (pero que no garantizan eficacia) de resolver los problemas de los clientes

Desventajas del proceso actual:

- No existe un medio único que centralice las quejas de los clientes.
- Ausencia de un sistema para manejar las quejas.
- No hay una sistemática (PHVA) para la gestión de las quejas.
- No se cuenta con un formato estándar para presentar las quejas.
- Falta de estándares para definir tipos de quejas para que sean categorizadas al responsable de brindar solución.
- No se mide el tiempo de respuesta de las quejas.
- Inexistencia de una matriz de documentación a presentar por los clientes de acuerdo al tipo de queja.
- Falta de control estadístico que permita identificar las principales quejas de clientes y realizar mejoras en procesos.

Resumiendo la situación actual de La empresa La Naviera El Salvador posee una forma de recepción y tratamiento de quejas de sus clientes, sin embargo el proceso actual muestra grandes debilidades, ya que no es un proceso ordenado, sistemático, con responsables claramente definidos que brinden respuestas de acuerdo a las necesidades de los consumidores, lo que se traduce en insatisfacción de los clientes y paulatino deterioro de la imagen de la compañía, adicionalmente La compañía no cuenta actualmente con un método sistemático para la correcta gestión de las quejas, tiene como consecuencia que tampoco se cuenta con un adecuado control de las métricas, esto limita el análisis, toma de decisiones e implementación a futuro de proyectos de mejora, que serían traducidos en procesos más eficientes, productivos y por lo tanto reducción en costos. Para finalizar, al tener separaciones geográficas entre clientes y oficinas de operaciones, no puede manejar soluciones tradicionales, sino al contrario es necesario usar medios actualizados para el manejo de sus procesos, la administración de sus quejas es un proceso que demanda una gestión eficiente haciendo uso de herramientas y vías creativas con bases tecnológicas, que permitan atender las demandas, posiblemente modelos convencionales no satisfagan a sus necesidades.

1.5 Conceptualización

Conceptualmente, la Norma ISO 10002:2004, llamada “Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones” define queja como “expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita”. Además, esta Norma define Satisfacción del cliente como: “Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”, esto último retomado sobre la Norma ISO 9000:2005.

La Norma ISO 10002:2004 menciona los diferentes pasos a seguir en la Gestión de Quejas, muy relacionado siempre a los lineamientos de la Norma ISO 9000:2005. Para la organización que quiere implementar este sistema, la Norma provee un *MARCO DE REFERENCIA PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS*, en su apartado número 5, que en general propone:

COMPROMISO

La organización debería estar activamente comprometida con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas de los clientes.

POLÍTICA

Cuando se establecen la política y los objetivos para el proceso de tratamiento de las quejas, deberían tenerse en cuenta los siguientes factores:

- Cualquier requisito legal y reglamentario pertinente;
- Los requisitos financieros, operativos y de la organización;
- Las opiniones de los clientes, el personal y otras partes interesadas.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Completo compromiso de la parte gerencial y operativa con el proyecto.

1.5.1 Terminología relacionada con La Norma ISO 10002:2004

La Norma ISO 10002:2004, define algunos conceptos que deben de considerarse para efectos de comprender el impacto de este documento:

Reclamante: persona, organización o su representante, que expresa una queja.

Queja: expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita.

Cliente: organización o persona que recibe un producto.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Servicio al cliente: interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.

Retroalimentación: opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de las quejas.

Parte interesada: persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de la organización.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

1.6 Elementos de aplicación de la Norma ISO9001:2008.

También debe considerarse para efecto de este proyecto incluir como referencia algunos temas de la norma ISO9001:2008.

Numeral 5.2 relacionados a enfoque al cliente y esto nos lleva a los requisitos del cliente que se encuentran en la norma en la parte 7.2.1:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

Esto nos lleva a la consideración que, en el caso de la empresa **La Naviera El Salvador**, se presentan quejas originadas por incumplimiento al requisito a) que son los requisitos establecidos por el cliente y que al no satisfacerse el mismo origina una queja hacia la compañía.

Adicional se debe considerar la relación que existe con la misma norma en el requisito 8.2.1 que indica la satisfacción del cliente y el seguimiento al tema, en este caso, la empresa debe de ahondar en el seguimiento, por medio de un modelo de gestión de quejas adecuado a sus necesidades.

Relativo al tema de cliente existe otro punto muy importante y es la comunicación con los mismos y se encuentran en la norma ISO9001:2008, en el requisito 7.2.3 que indica:

- La información sobre el producto,
- Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

En torno a ello, la compañía debe profundizar en estos temas y de igual manera utilizar una herramienta vía web que permita mantener comunicación de acuerdo a las necesidades de sus clientes que geográficamente se encuentran en Estados Unidos.

2. Propósito del proyecto


El propósito del proyecto es definir una propuesta que permita a la empresa La Naviera El Salvador, contar con una opción para poder manejar de manera eficiente y eficaz su gestión de quejas. Se podrá ver en el diseño y propuesta la cantidad de recursos que se utilizarán y la ventaja de utilizar una herramienta web, por lo que la compañía no realizaría mayor inversión económica. De ser aceptada, la implementación de la propuesta se llevaría a cabo en un periodo a corto-mediano plazo y donde se puede utilizar solamente recurso que ya está disponible en la empresa y que tan solo requerirá una capacitación en el uso de la herramienta.

Debe considerarse que existen beneficios que la empresa podría obtener producto de la implementación de este modelo de gestión de quejas, entre los más destacados pueden mencionarse:

Beneficios	Explicación
Lealtad del cliente	La lealtad de los clientes se logra cuando existe confianza de los mismos hacia la compañía, al implementar un modelo de gestión de quejas, donde los consumidores sientan que existe un mecanismo para comunicarle a la empresa insatisfacciones, reclamos, etc. la fidelización ira incrementando, adicional el modelo les permitirá a La Naviera El Salvador a futuro identificar insumos para realizar mejoras en sus procesos.
Operación eficiente	Un modelo de gestión de quejas permitiría a La Naviera El Salvador, medir los principales tipos de quejas y adicional a futuro poder obtener estudios de recurrencia que podría utilizar como base para identificar problemas en los procesos operativos actuales e implementar proyectos de mejora.
Modernización	La tendencia actual es al uso de tecnologías, el empleo de plataformas versátiles y los aplicativos vía sitios web, por lo tanto un modelo de gestión de quejas que se encuentre basado en una administración desde una herramienta en ambiente web, genera modernización a la empresa, porque abre la oportunidad de continuar desarrollando el aplicativo o incluir herramientas relacionadas que permitan vincular procesos y sustituyan tradicionales formas de gestión.
Mejora la imagen de la empresa	Las empresas en general administran su imagen corporativa hacia: los clientes, la competencia, inversionistas, proveedores y la sociedad en general, cuando una empresa se preocupa por escuchar a sus clientes, la percepción de la misma ante los diferentes entes que le rodean mejora y se vuelve en cierta manera más atractiva, para los inversionistas y los consumidores.
Flexibilidad	La norma ISO 10002:2008 es compatible con ISO 9001:2008, permitiendo agregar valor y eficiencia a la empresa. El anexo A de la ISO 10002:2008, de igual forma proporciona lineamientos para negocios.
Mejora Continua	El implementar un sistema para el manejo de quejas, le proporciona una base para la revisión continua y el análisis de su sistema, que como resultado identifica puntos de mejora continua, que al final se traducen en procesos más eficientes en el tiempo


Imagen 3. Beneficios que se obtienen con la implementación de la Gestión de Quejas según la Norma ISO 10002:2008

Como parte del Modelo de Gestión de Quejas, se plantea el siguiente objetivo y su indicador para medir la eficiencia del proceso.

	NAVIERA01- FIN	
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	--

Código	NAVIERA01- FIN	Fecha de actualización	04-01-2014
Objetivo	Lograr eficiencia en el proceso de solución de las quejas recibidas de los clientes		
Nombre del indicador	Índice de resolución de quejas		
Descripción	Este índice mide las quejas resueltas por medio de una adecuada gestión de las mismas. Se obtiene del total de quejas recibidas relacionadas con las quejas resueltas.		
Forma de cálculo	Quejas resueltas / Quejas totales recibidas		
Interpretación	Este indicador muestra y mide el % de quejas resueltas y la eficacia en los procesos de recepción, análisis y respuesta hacia los clientes.		
Características	Periodicidad	Semanal – Quincenal y Mensual, dependiendo las necesidades de información.	
	Fuente de información	Reportes de TeamBox	
	Responsable	Gerentes de áreas	
	Forma de representación	Gráfica de índice de resolución de quejas	
	Usos	Ajustes al modelo de gestión de quejas, aplicación de sanciones a las áreas que incumplan la métrica, mejoras en procesos. Por ejemplo, implementar controles de calidad en la digitación de los Manifiestos y precisión en las tarifas, generación de campañas de información hacia los clientes indicando qué información sí puede agregarse en los manifiestos. Toma de decisiones.	
Valor a conseguir (Año 2014)	– Rango aceptable		
96% de Resolución de quejas	96% a 100%		

Tabla 1. Indicador del Índice de Resolución de quejas

	NAVIERA02- FIN	
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	--

Código	NAVIERA02- FIN	Fecha de actualización	04-01-2014
Objetivo	Mejorar la eficiencia de las horas hombre trabajadas en la resolución de quejas.		
Nombre del indicador	Índice de horas hombre invertidas en la resolución de quejas.		
Descripción	Este índice mide el total de horas hombre invertidas en la resolución de quejas.		
Forma de cálculo	Total de horas hombre invertidas = [16 hrs. Hábiles + \sum Hrs. Extras] / 16 hrs.		
Interpretación	Este indicador muestra el índice de eficiencia de las horas hombre invertidas en la resolución de las quejas, en donde las horas hábiles deben ser 16 porque dos días contienen 8 hrs. Laborales cada uno. Lo ideal es evitar las horas extras para que la eficiencia calculada sea de 1.		
Características	Periodicidad	Quincenal.	
	Fuente de información	Reportes de Planilla.	
	Responsable	Supervisores de áreas	
	Forma de representación	Gráfica.	
	Usos	Reducir los costos de la empresa, hacer más eficientes al proceso y a los departamentos involucrados, además de mejorar el desempeño individual. Toma de decisiones.	
Valor a conseguir (Año 2014)	Rango aceptable		
1	>0.95		

Tabla 2. Índice de horas hombre invertidas en la resolución de quejas.

2.1 Caracterización de clientes La Naviera El Salvador

Cabe destacar, como se ha expuesto anteriormente, que los clientes a los cuales brinda servicios **La Naviera El Salvador** se encuentran en Estados Unidos. El comportamiento del cliente en

Estados Unidos difiere al que muestra el cliente latinoamericano, ya que el primero sí utiliza las herramientas y reclama sus derechos de acuerdo a lo que esperaba y para lo que invirtió su dinero.

Históricamente los clientes en Estados Unidos exigen cada vez soluciones más individualizadas para sus necesidades, y en esta misma línea el cliente latinoamericano está retomando más este comportamiento. Las empresas de este nuevo siglo deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de los diferentes segmentos de clientes (conocida como “**personalización masiva**”), no deben continuar incrementando los costos con operaciones altamente diversificadas y de poco volumen.

El cliente de Estados Unidos, tiene un comportamiento altamente paradójico:

- Se queja de la oferta excesiva, pero exige siempre más novedades y variedades de productos y servicios.
- Quiere siempre soluciones simples y que le sean conocidas, pero exige siempre que le ofrezcan soluciones personalizadas y a su medida.
- Busca siempre buenos negocios y precios, pero exige siempre sentir una experiencia nueva y agradable cada vez que gasta sus ingresos. (Extraído del Blog: <http://uprocomportamientoconsumidor.blogspot.com/2008/11/conozca-al-consumidor-del-siglo-xxi.html>).

Asimismo, las características que quiere encontrar el consumidor en el punto de venta son:

- *Relevancia*: la compañía debe demostrar a su cliente que lo considera un elemento fundamental para la rentabilidad y crecimiento de sus negocios.
- *Relaciones*: la compañía debe demostrar a su cliente que en todo momento sus acciones estarán dirigidas a establecer relaciones de largo plazo con él.
- *Recompensa*: la compañía debe recompensar al cliente que lo ha elegido y que considera que su oferta tiene mayor valor que la de competencia.
- *Reducción de gastos*: referido no sólo al gasto monetario sino también a la inversión de esfuerzo y energía que el cliente “gasta” en cada acto de compra.

Todo estos elementos nos llevan a que las compañías para tener un crecimiento sostenible en el largo plazo deben crear un **vínculo emocional** con el cliente. Esto implica transformar:

- La funcionalidad del acto de la compra caracterizado por el “hábito” en un acto de compra lleno de sorpresas.

- De transformar la funcionalidad de una estructura de venta apta “para todos” en una experiencia de compra “sólo para mí”.
- De transformar un acto de compra caracterizado por la indiferencia en una “puesta en escena” llena de proselitismo.
- En síntesis, de transformar la “rutina” que caracteriza el acto de compra de todos nuestros clientes en una experiencia excepcional.

3. Diseño de la propuesta de un modelo de gestión de quejas para la empresa La Naviera El Salvador.

A continuación se muestra el mapa de proceso que describe el modelo de gestión de quejas propuesto:

3.1 Mapa de Procesos.

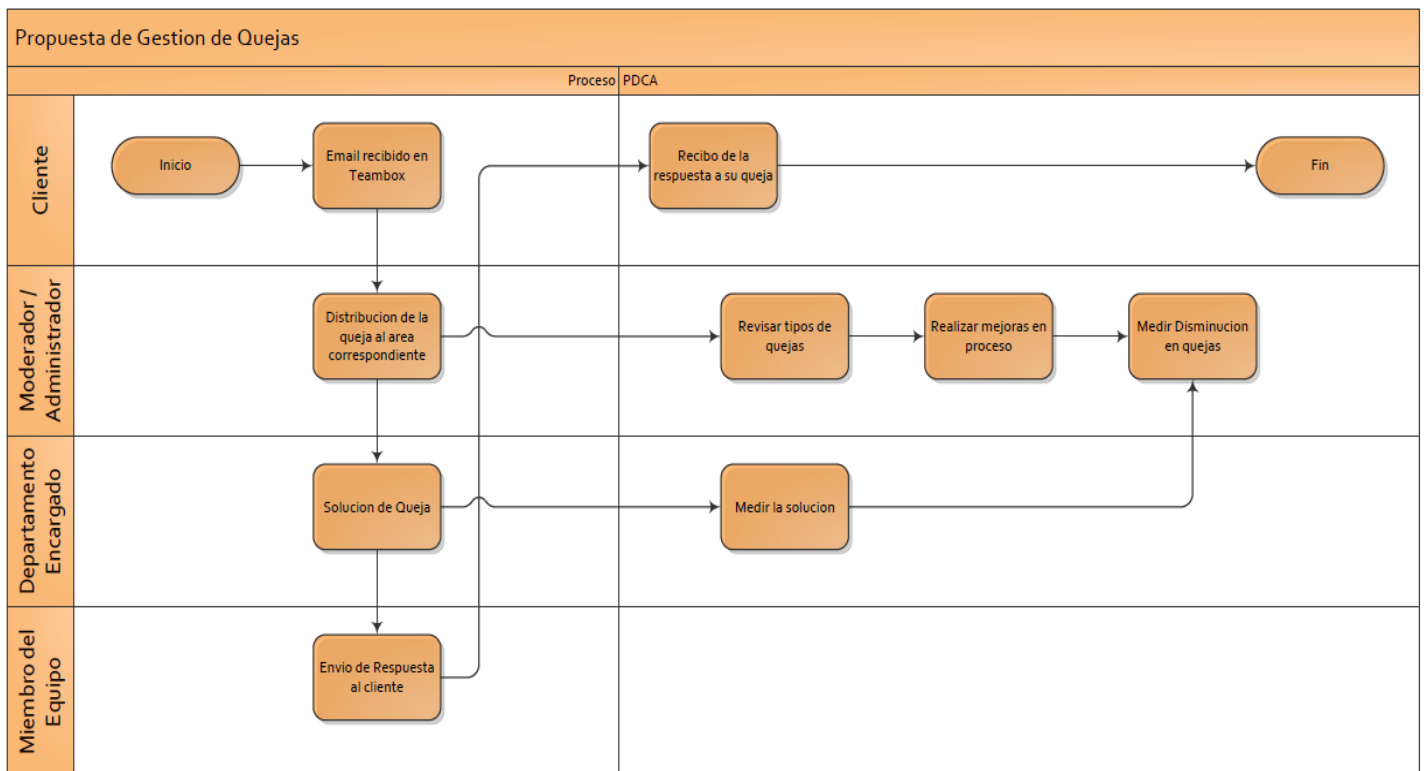


Imagen 4: Mapa de procesos incluyendo la propuesta.

3.2 Aplicación del PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, por sus siglas en inglés) al Modelo de Gestión de Quejas.

El ciclo de Deming se aplicará de la siguiente forma:

Fase de Planeación: Actividades iniciales como el planteamiento de la implementación e incluye las actividades de la capacitación del personal, segregación de funciones, capacitación en el aplicativo vía web (TeamBox), establecimiento de métricas que serán evaluadas en las siguientes fases.

La Naviera El Salvador al decidir implementar el proyecto de un modelo de gestión de quejas, deberá inicialmente definir un plan de acción a seguir para el desarrollo del mismo, esto incluye la organización de las capacitaciones, las cuales estarán enfocadas en utilizar la amigable herramienta vía web TeamBox, la capacitación en el uso del aplicativo deberá organizarse de la siguiente manera

- Dos Horas en la presentación del nuevo modelo de gestión de quejas, las funciones que cada área deberá de realizar, las responsabilidades, segregación de funciones, etc.
- Cuatro Horas para presentar la herramienta y la utilización de la misma, explicar el uso que cada perfil de usuario y evacuar las dudas que puedan surgir.
- El total de las capacitaciones corresponden a seis (6) horas, como se ha mencionado la herramienta es muy amigable y las tareas, actividades, etc. son muy puntuales es una de las bondades de usar un aplicativo vía web.

La segregación de funciones está separada en dos:

- Las funciones del moderador, quien recibe los correos dentro del ambiente TeamBox y los distribuye a las áreas relacionadas adicional es el encargado de generar las métricas, dar seguimiento a casos, enviar indicadores de cumplimiento, etc.
- Los responsables por área, estos son los encargados de recibir las notificaciones y tareas asignadas por el moderador, deben de responder y solventar los casos en los tiempos definidos, gestionar las documentaciones respectivas de ser necesario en cada caso.
- En la empresa y parte de esta primera fase: Planear, conlleva la definición de las métricas a generarse para evaluar el funcionamiento correcto del sistema, para efectos del planteamiento del proyecto se define como uno de los indicadores el cumplimiento de los tiempos de respuesta de los casos hacia los clientes.

En esta etapa finalmente debe de definirse la fecha de lanzamiento del modelo de gestión de quejas.

Fase de Ejecutar: Actividades de implementación, con el personal ya capacitado y conocedor de las métricas a utilizar, ya con los clientes utilizando el aplicativo.

La parte de la ejecución inicia con la comunicación hacia los clientes de la nueva forma de gestionar sus quejas y el mecanismo que deben de seguir para hacerlo.

Posteriormente el lanzamiento del proyecto y el inicio de ejecución del Modelo de gestión de quejas de acuerdo a la fecha que se define en la primera fase.

En esta etapa se asumen los roles definidos, se inician las labores tanto del moderador como de los responsables de las áreas. Una de las actividades claves es la generación de la métrica de cumplimiento de tiempos de manera de determinar si se está cumpliendo lo que se ha planificado.

En esta etapa será crucial que todos los participantes dejen evidencia de los registros requeridos por el aplicativo para los posteriores controles y análisis de la gestión de la quejas en la Naviera.

Fase de Verificación: Actividades de comprobación como el cumplimiento de las metas que se establecieron en la fase inicial, si el proyecto se va desarrollando como fue planificado y si la herramienta está funcionando técnicamente de la manera esperada.

La etapa de verificación es clave para La Naviera El Salvador, porque le permitirá determinar si se están cumpliendo con la implementación todo lo que se había planificado. Para esta fase se ha definido la conformación de un comité revisor, el cual estará conformado por: Los gerentes de áreas, los responsables asignados y el moderador e incluirá revisar las tareas realizadas, los datos de quejas recibidas, las soluciones brindadas, el mapeo de escenarios encontrados, los cumplimientos en tiempos y todas las excepciones que se hayan presentado. El producto de este comité deberá de ser identificar incumplimientos en la ejecución del proyecto en comparación a los planteamientos originales. También debe de evaluarse el funcionamiento del aplicativo.

Fase de Actuar: La fase Final corresponde a tomar las medidas de acuerdo a los resultados de la verificación Producto de esta etapa podrían surgir modificaciones al proyecto, actualizaciones técnicas del aplicativo, toma de decisiones, mejoras en los procesos actuales.

Como todas las etapas del PDCA, están vinculadas una con otra, esta no es la excepción, La naviera El Salvador, con los resultados que surjan del comité, donde se identificarán todas las desviaciones de lo propuesto en relación a lo ejecutado, obtendrá insumos para realizar planteamientos de mejoras, tanto en temas de procesos como ejemplo:

- Tomar acciones de mejora ya sean estas: correctivas, preventivas y de mejora pudiendo ser estas:
 - Definir nuevos tiempos de respuestas, por temas de costos.
 - Plantear redefinición de actividades.
 - Incluir nuevas tareas.
 - Eliminar re-procesos, tiempos muertos.
 - Incluir posibles nuevos participantes o suprimir algunos, etc.

Como en el foro o Posteriormente el comité también se evaluará los resultados del aplicativo, por esto también podrían surgir facilitando mejoras técnicas a la herramienta como ejemplo siendo para el caso:

- Inclusión de funciones y responsabilidades debido a fallas detectadas.
- Desarrollo de reportes adicionales para medir el proceso.
- Estudiar otras tareas que el aplicativo pueda realizar.
- Revisar la forma de automatizar al máximo las tareas de manera de reducir costos
- Investigar la posible creación de vínculos o relaciones con desarrollo in house (desarrollos internos realizados por el equipo tecnológico de la empresa), con el resto de sistemas, en general evaluar obtener otros beneficios de TeamBox.

Todo lo que pueda obtenerse en esta etapa debe de convertirse en planes de acción para buscar constantemente la mejora continua del modelo de gestión de quejas, considerando que es una de las grandes ventajas de manejar procesos por medio de aplicativos en ambientes web, la versatilidad.

3.3 Descripción del uso de la herramienta TeamBox como medio del modelo para la gestión de quejas.

Esta herramienta que corresponde a un aplicativo vía web es el medio que permite administrar las quejas que los clientes presentan. Esta plataforma es utilizada en el modelo desde el inicio cuando el cliente ingresa su reclamo por cualquier servicio que nos satisface sus necesidades, posteriormente es utilizada como administrador de tareas para temas de controlar, medir, gestionar y finalmente brindar la solución a los clientes.

El procedimiento a seguir para el uso de esta herramienta es el siguiente:

1. Inicialmente el cliente vinculado desde el web site oficial de la empresa, podrá generar un correo donde puede presentar su queja hacia alguno de los servicios brindados por la compañía y que no cumplen con lo esperado.

El formato que desde la página principal de la empresa le presentará al cliente es el siguiente y donde deberá llenar alguna información y en detalle comunicar su inconformidad por alguno de los servicios brindados por **La Naviera El Salvador**

El sitio web donde debe de ingresar el cliente es el siguiente:

<http://johannaborja.wix.com/naviera-el-salvador>



Contact

Naviera El Salvador
Zona Industrial El Salvador
San Salvador
(503)2555-5555

Contact us

Imagen 5: Pagina web para acceso de queja por medio de correo electrónico.

Al ingresar al web site y dirigirse al enlace "Contact us" permitirá generar el correo que se dirigirá al TeamBox.

Los elementos que el cliente debe incluir en el correo o formato son los que se detallan a continuación:

- El nombre : Permitirá identificar el cliente que está presentando su inconformidad.
- El correo electrónico, donde espera recibir el seguimiento y respuesta de la queja: Por medio de este se establecerá el contacto con el cliente y será el canal de comunicación para brindar cualquier resolución de cada caso.
- El tema del correo, que puede indicar el tipo de error o queja que está reclamando hacia la empresa: Por medio de este puede el administrador identificar a que departamento pertenece la queja que se está presentando, sin embargo si esta campo no deja claro, en el cuerpo de la queja pueden obtenerse elementos para distribuir al área respectiva.
- El cuerpo de la queja, que detallará de forma narrativa el problema por el cual está solicitando ayuda el cliente: En este espacio el cliente podrá detallar toda la información y datos claves, como el número de guía naviera, fechas, montos, etc.

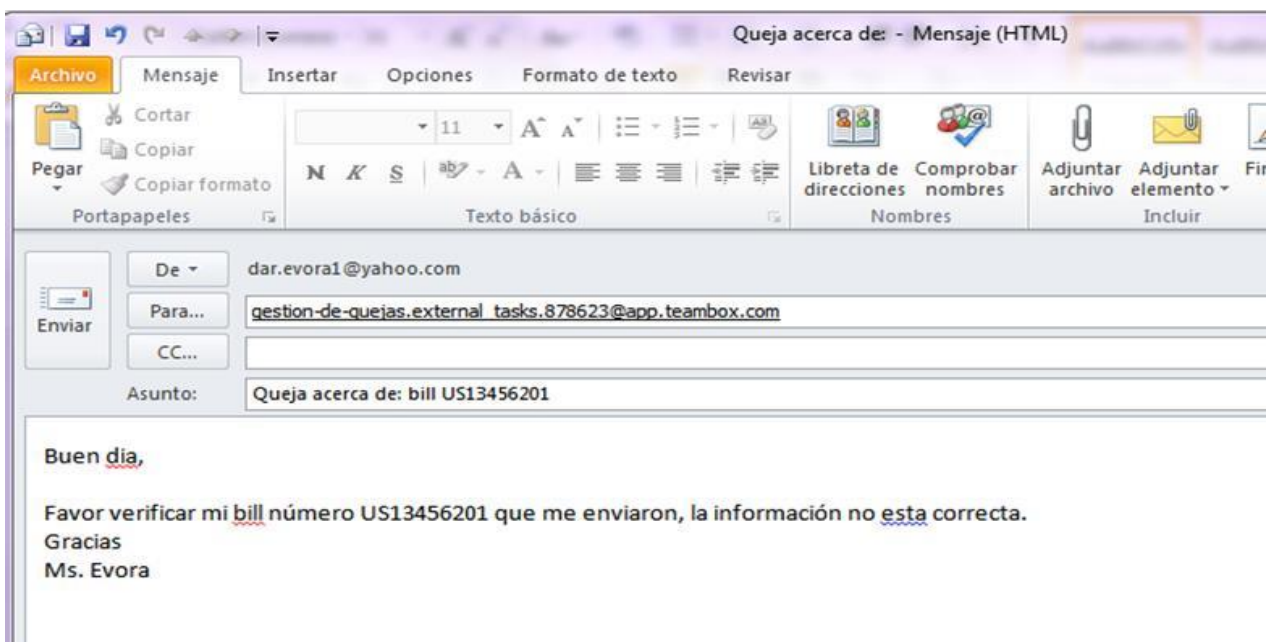


Imagen 6: Ejemplo de correo de cliente.

- Este correo de queja que ingrese el cliente por medio de la página principal de la empresa será convertido por el aplicativo vía web TeamBox, creará una actividad la cual llegará inicialmente a un inbox, y el cual por la gestión de un administrador será dirigido y asignado a cualquiera de las áreas a las cuales pertenezcan y donde deberán de brindar seguimiento hasta la respectiva solución.

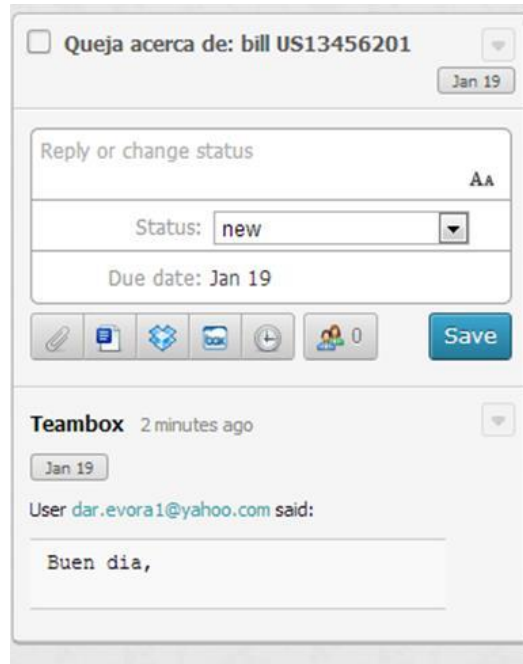


Imagen 7: actividad recibida como origen del correo del cliente

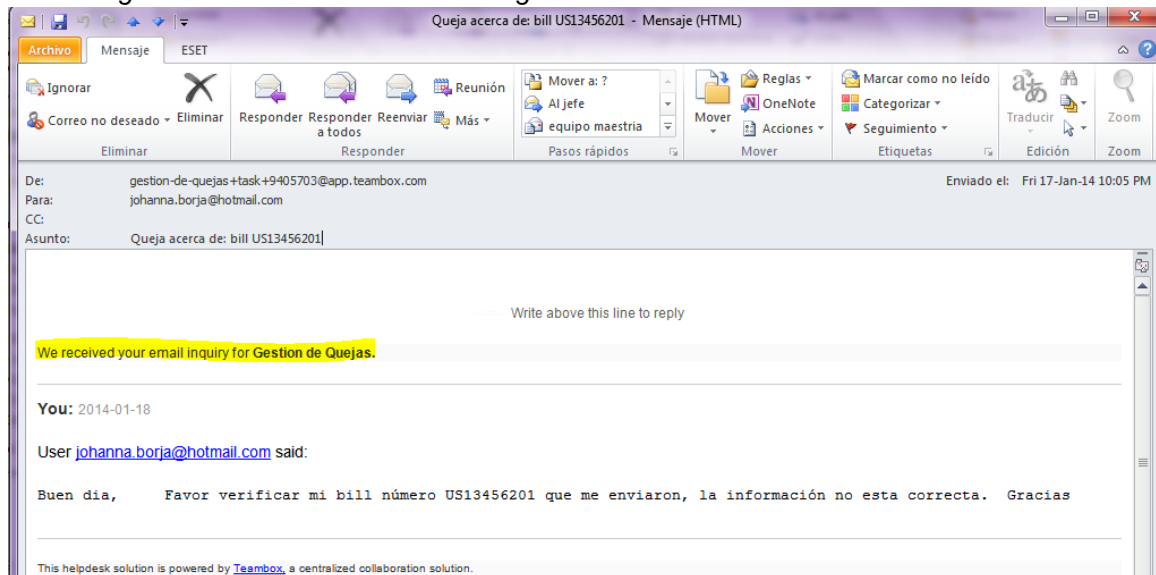


Imagen 8: Confirmación al cliente que su correo fue recibido en el TeamBox.

La siguiente es una muestra de la vista que genera el aplicativo TeamBox al recibir el correo y lo convierte en una tarea, automáticamente se asignará un número de tarea el cual es único e irrepetible, en la siguiente visualización se muestra como "Task", por medio de este consecutivo se puede dar seguimiento o identificar el estado del mismo.

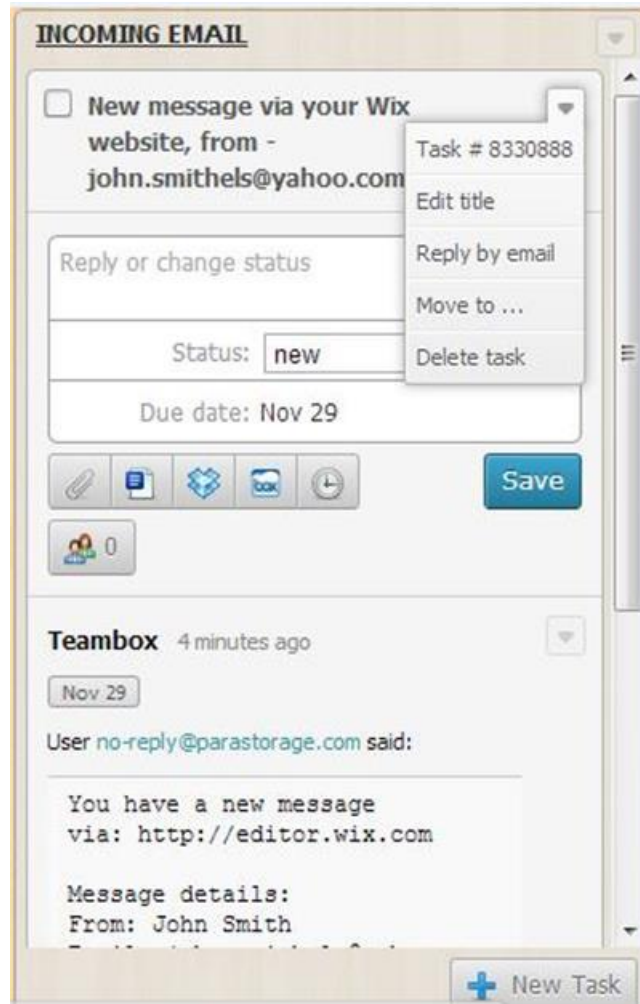


Imagen 9: Ejemplo de número generado por TeamBox para efectos de medición y seguimiento.

3. El administrador del aplicativo al recibir en el buzón de entrada del TeamBox, y basado en su experiencia; al revisar cada caso, deberá de asignarlo al área respectiva, las áreas operacionales que estarán creadas y a las cuales podrán otorgarse colas de trabajo son:
 - Customer care (Atención al cliente)
 - Documentation (Documentación)
 - Finance (Finanzas)

En la siguiente imagen se visualiza el estado inicial de una tarea recibida producto de un correo generado por un cliente. La primera etapa será recibido en el inbox para posteriormente ser asignado como tarea.

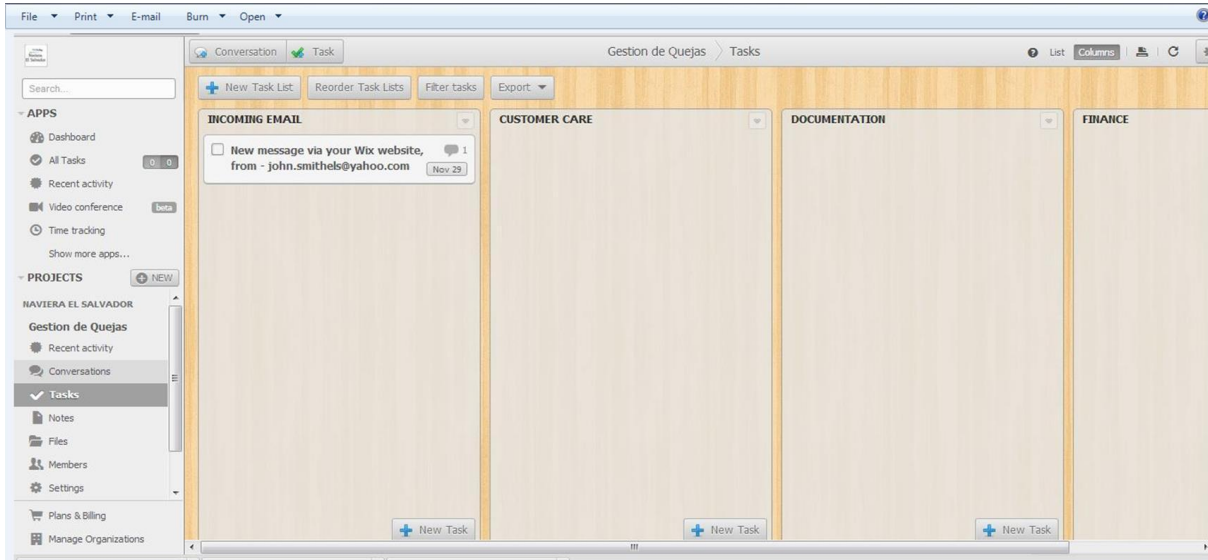


Imagen 10: En esta imagen se puede apreciar la pantalla para tareas de TeamBox.

Cuando las tareas sean asignadas por el administrador al área relacionada la vista será la siguiente:

Se visualizarán en detalle todas las tareas asignadas a cada área funcional y que están activas, es decir que no se han resuelto.

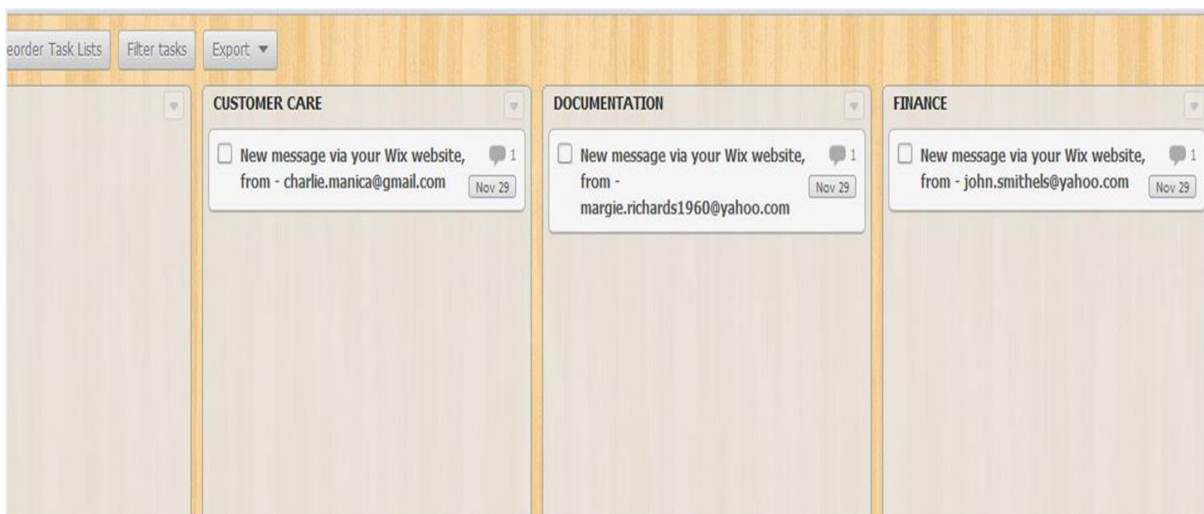


Imagen 11. Listado de tareas en TeamBox

Proceso de asignación de las tareas por departamento.

4. Cuando el área relacionada brinda la solución al caso le cambia en el aplicativo el estado a la tarea, esta acción genera un correo electrónico de manera automática a la cuenta de correo del cliente y le indica la finalización de su gestión con cualquier comentario que el encargado de dar seguimiento aporta.

En la siguiente visualización se muestra el cierre de la tarea y el correo que genera al cliente.



Imagen 12: Mensaje enviado a través de la herramienta.

3.4 Respuesta de la Gestión de Quejas.

En el modelo de Gestión de Quejas de la empresa La Naviera de El Salvador existen dos tipos de respuestas que pueden originarse posterior al análisis del caso:

1. *Respuesta Favorable al cliente.* En este tipo de respuesta se comprueba que en efecto hubo una falla en el servicio brindado al cliente y por lo tanto se resuelve a favor del cliente.
2. *Respuesta no Favorable al cliente.* En este tipo de respuesta se comprueba que la queja o petición del cliente no procedía porque no fue generada de un fallo del servicio brindado y se le explica de manera detallada al cliente la razón de denegar su solicitud.

En ambos casos el cliente siempre recibirá una confirmación de recibido de la queja y una respectiva respuesta a su queja.

3.5 Funciones en el Modelo de Gestión de Quejas

En el Modelo de Gestión de Quejas de La Naviera El Salvador se definen los siguientes cargos:

Moderador. Persona encargada de monitorear la llegada de las quejas al aplicativo web TeamBox para su posterior asignación al departamento adecuado.

Algunas de las tareas que desarrolla el moderador son las siguientes:

- Revisión constante del aplicativo TeamBox.
- Validación de cada uno de los casos recibidos.
- Asignación del caso al departamento correspondiente.
- Seguimiento de la resolución de la queja a través del aplicativo web Teambox de acuerdo a los tiempos definidos (2 días hábiles).
- Generación de la métrica de manera periódica y validar los resultados.

Encargado de los departamentos involucrados: Colaboradores pertenecientes a las diferentes áreas con las que cuenta La Naviera El Salvador y quienes son responsables de dar solución a las quejas relacionadas a sus funciones.

Algunas de las tareas que desarrollan los encargados de los departamentos son:

- Verificación de los casos recibidos.
- Documentación de los casos.
- Gestión con sus departamentos respectivos para la resolución de la queja.
- Brindar la respuesta ya sea favorable o no favorable durante el tiempo establecido (2 días hábiles).

3.6 Control y Medición.

Para efectos de control y medición se creará un comité para verificar el buen funcionamiento del Modelo de Gestión de Quejas, el cual estará conformado por: Los Gerentes de las áreas relacionadas, el Moderador del TeamBox y el Gerente de Documentación.

Periódicamente se estarán reuniendo a fin de valorar el funcionamiento global del modelo e identificar cualquier desviación en el mismo.

3.7 Comunicación del Modelo a los clientes.

Comunicación interna:

- Memorándum.
- Comunicación en las reuniones con los equipos de trabajo.
- Cartelera informativa.

Comunicación externa (clientes):

- Por medio de la página web de La Naviera El Salvador.
- Lanzamiento oficial con medios de comunicación.
- Correos masivos.
- Estrategias de mercadeo, como cambiar la firma de los colaboradores que estén más directamente relacionados con los clientes.

3.8 Tipos de quejas.

1. Quejas por tarifas: Originada por la aplicación de una tarifa incorrecta de acuerdo al criterio del cliente, requerimientos de documentación, ejemplo: copia de factura, etc.

Este tipo de quejas son las más comunes y representan el porcentaje más alto, se generan porque el cobro de la tarifa difiere de lo que el cliente considera correcto, para este tema generalmente son solucionadas a favor del cliente, después de las respectivas validaciones por el área respectiva, y culminan en reembolso, aunque existe igual una

cantidad de este tipo de reclamos por este concepto que no proceden y lo que se hace es brindar una explicación y la documentación pertinente para que el cliente verifique que el cobro está correcto.

2. Información digitada de forma incorrecta en manifiesto o factura, se genera cuando la información en la factura no concuerda con la enviada por el cliente. Ejemplo: Datos personales del cliente, errores en digitado, errores en destino y origen de la carga, errores en las fechas de llegada y salida, etc.

Este tipo de queja representa la segunda más común y la solución más común es la corrección del error en el digitado.

3. El cliente solicita que el producto lleve alguna frase y por temas de aduanas no se agrega, pero el cliente genera reclamo.

Este tipo de quejas son las menos comunes y en tendencia son las que tienen menos presencia, en general este tipo de quejas concluyen en una explicación hacia el cliente del por qué no se puede agregar al manifiesto.

Existe una distribución de las quejas por tipo, actualmente de acuerdo a las estadísticas que de manera no tan controlada, ni monitoreada se tienen en la empresa La Naviera El Salvador, muestra que el 67% del total de quejas que se reciben corresponden a temas asociados de tarifas, del resto el 22% está asociado a temas de errores en los datos de los clientes y finalmente el 11% son quejas relacionadas a casos de información que los clientes requieren se incluyan en la carga, pero que por temas de aduanas no son permitidas.

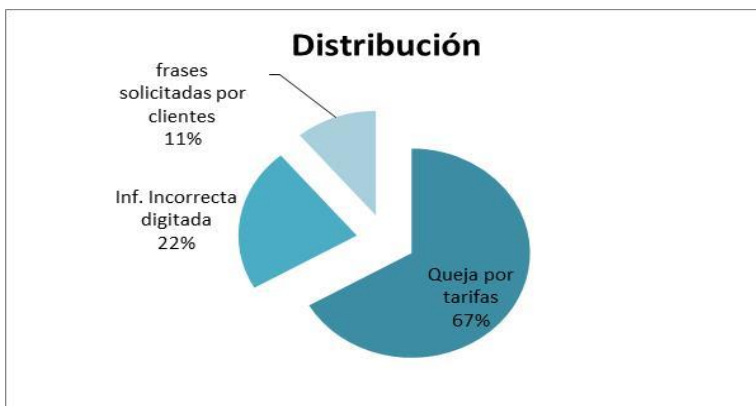


Imagen 13. Gráfico de distribución de los tipos de quejas en La Naviera de El Salvador.

Estadísticamente se conoce que en la empresa en promedio se reciben un total aproximado de 1,860 quejas con la siguiente distribución:

Tipo de queja	Cantidad de quejas(Año 2013)
Queja por tarifas	1,246
Información digitada incorrectamente	409
frases solicitadas por clientes	205
Total	1,860

Tabla 3. Total de quejas y su distribución en La Naviera de El Salvador¹

4. Presupuesto inicial

A continuación se detalla el presupuesto estimado que se requerirá en la puesta en marcha del modelo de gestión de quejas en la empresa La Naviera El Salvador

Descripción	Monto individual	Monto total
Capacitación del personal en uso de la herramienta	\$650	\$650
Materiales y papelería	\$50	\$50
Sueldo contratación de moderador	\$550	\$550
Imprevisto (10% del total)	-	\$125
Total	\$1,250	\$1,375

Tabla 4. Presupuesto inicial para implementar modelo de gestión de quejas en la empresa La Naviera de El Salvador.

¹ Este comportamiento ha sido constante durante el año 2011 y 2012(Fuente Bibliográfica: Registro de Quejas Naviera El Salvador)

5. Referencias bibliográfica

1. International Organization for Standardization (2004). Norma ISO 10002:2004. Gestión de Calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. Ginebra: Autor.
2. Cesar Camisón (2007). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid 2007.
3. Varela J.A (1991) Satisfacción/ insatisfacción de los consumidores y comportamientos post-consumo derivados, Estudios sobre consumo.
4. Neaver, H. R. (1989), los 14 puntos para la dirección de Demming, seminario, La filosofía Demming Métodos de dirección para la mejora permanente de la productividad y la calidad, Instituto de Empresa, Noviembre, Madrid Adaptación parcial de un artículo publicado en Journal of the Operational Research Society en 1988.
5. www.teambox.com consultado Noviembre 2013.

6. Conclusiones

1. El número de quejas reportado y registrado en la Naviera para el año 2013 (1860 quejas) es significativo, dando evidencia de la no calidad, desde la perspectiva de los clientes, así como fallas de proceso detectadas: quejas por tarifas, información digitada incorrectamente y frases solicitadas por los clientes; como las más relevantes.
2. El procedimiento actual que utiliza la empresa La Naviera El Salvador para manejar sus quejas, no es eficaz, ya que no cumple con las necesidades y expectativas de los clientes, adicionalmente no es ineficiente ya que se evidencia que esta generando re-procesos.
3. Actualmente no existe en la compañía una sistemática en cuanto a la gestión de las quejas; así como métricas que muestren la eficiencia del proceso actual, incidiendo en la capacidad de cumplir de los servicios brindados por la Naviera

7. Recomendaciones

Teniendo el conocimiento de las dificultades que genera la ausencia de una gestión de quejas adecuado se recomienda lo siguiente:

1. Implementar un modelo eficiente de gestión de quejas que permita la aplicación del ciclo PDCA, es decir la percepción de la queja y su registro, su análisis, tratamiento y solución al cliente, el análisis del registro de quejas recibidas en un periodo determinado, la toma de decisiones basadas en problemas identificados y la aplicación de acciones de mejora encaminadas a la minimización de las quejas de los clientes.
2. Deben definirse e implementarse objetivos e indicadores que permitan monitorear el proceso de gestión de las quejas, esto conlleva tiempos de respuesta, disminución de quejas, identificar áreas que no están brindando respuestas oportunas y con calidad a los clientes, etc.
3. La utilización de un aplicativo vía web que solvante la variable de ubicación geográfica entre los clientes y la empresa permitiendo manejar tiempos prudenciales en las respuestas, que le permitan por un lado a los clientes sentirse satisfechos y por otro lado a la empresa mejorar su imagen, realizar este proceso sin afectar sus costos operativos, etc.
4. Que la empresa utilice los resultados del monitoreo del Modelos de Gestión de quejas como insumos para la mejora de procesos, creando a futuro con los resultados que vaya identificado de recurrencia de las quejas, proyectos de mejoras, a fin de hacer mas eficientes la operación.
5. La compañía debe verificar de manera constante los resultados y el desempeño del Modelo de Gestión de quejas, para identificar cualquier desviación que permita aplicar correcciones de manera oportuna, cumpliendo de esta manera las últimas dos fases en el ciclo PDCA.

8. Anexos

1. Modelo PDCA

El modelo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, por sus siglas en inglés) fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming.

El Dr. Deming es posiblemente mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa.

El ciclo de mejora continua está presente en la gran mayoría de las metodologías en muchos campos profesionales; sin embargo, la Organización Internacional de Normalización (ISO) lo establece claramente en sus Sistemas de Gestión, ya sean de calidad, ambiente, energía, responsabilidad social, inocuidad de alimentos y muchos más.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

La estrategia que plantea el Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, por sus siglas en inglés) implica que toda empresa necesita un cambio que la haga apta para sobrevivir, cuestionándose la forma de hacer las cosas, sus procesos, sus productos, su forma de gestionar, las competencias de su personal, la forma de evaluar y premiar el desempeño, etc.

A través de la secuencia PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, por sus siglas en inglés) la organización se descubre a sí misma, reconoce qué debe cambiar y lleva adelante el cambio que anda buscando.

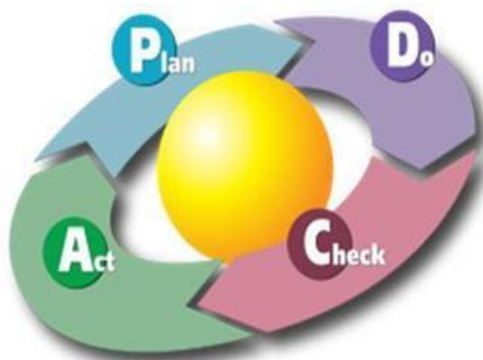


Imagen 1: Ciclo de Deming

A continuación se amplían las fases del ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, por sus siglas en inglés):

Plan (Planificar)

Establecer las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Esta fase marca el inicio, donde se definen los lineamientos, actividades, metas que servirán de insumo para el resto de las etapas del ciclo.

Do (Hacer)

Esta etapa comprende la ejecución de los planes definidos previamente.

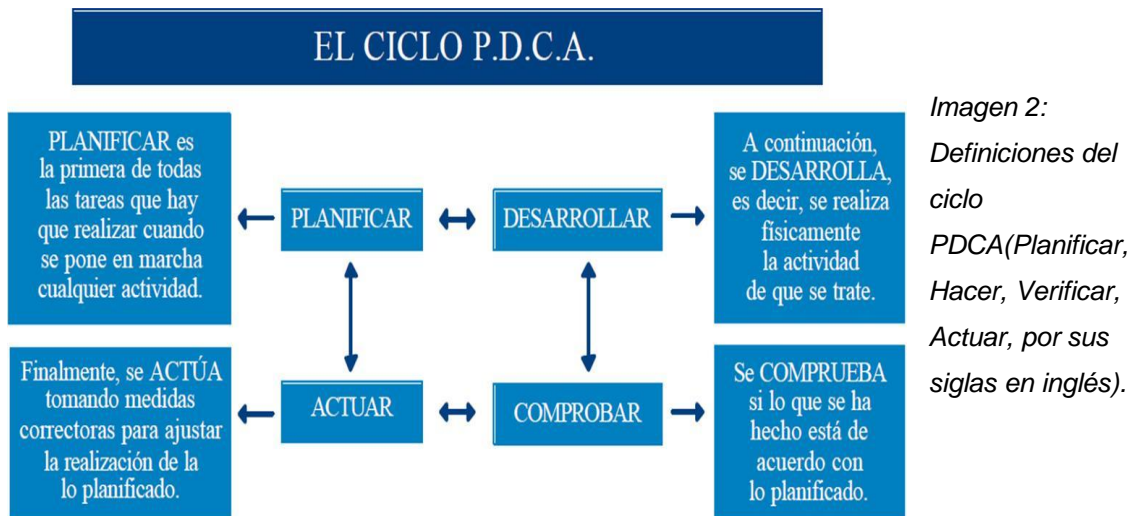
Check (Verificar)

Pasado un periodo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y en su caso, evaluar si se ha producido la mejora.

Act (Actuar)

En base a las conclusiones del paso anterior elegir una opción:

- Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA(Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, por sus siglas en inglés) con nuevas mejoras.
- Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos.
- Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.
- Ofrecer una Retro-alimentación y/o mejora en la Planificación.



*Imagen 2:
Definiciones del ciclo PDCA(Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, por sus siglas en inglés).*

EJEMPLO PRÁCTICO

A continuación se presenta un caso práctico del Sistema de Gestión y el aplicativo web Teambox.

El cliente Sr. Evora realice un embarque desde Savannah, GA, USA para Europa, específicamente Bremerhaven, Alemania. Es un vehículo sedan año 2010, marca Toyota Echo con un peso de 2500 kg. y 11 centímetros cúbicos.

La empresa Naviera El Salvador le cotizo al cliente por el envío con el siguiente detalle: \$99.00 de tarifa de océano por centímetro cubico más cargos de puertos por manejo de la carga; totalizando \$2,000.00.

Al momento de la salida del buque, el cliente recibió su copia del manifiesto, con el numero US1400857, en el cual el total del manifiesto muestra \$2,500.00.

El Sr. Evora molesto por este cambio de tarifas, envía su queja a través del sitio web de la empresa; se detalla a continuación el proceso:

El acceso a la página es:

<http://johannaborja.wix.com/naviera-el-salvador>

El cliente debe acceder a la sección de “Contact” y luego en “Contact us” (que significa “Contáctenos”).

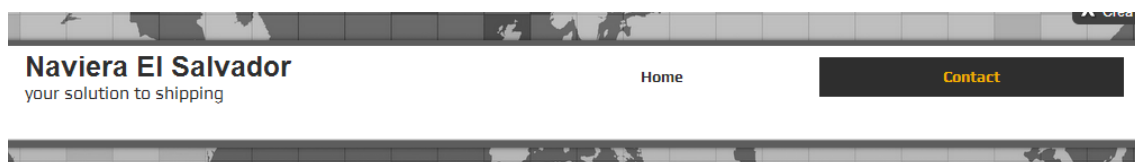
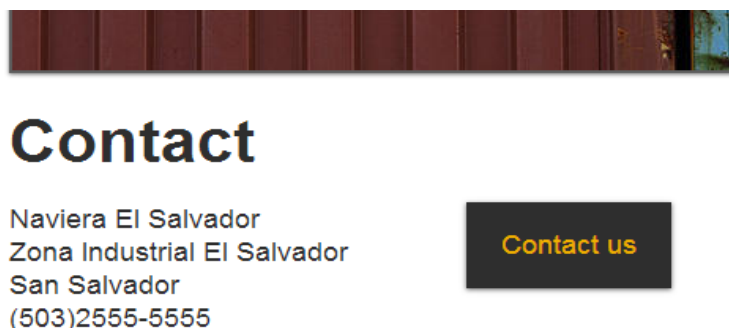


Imagen 3. Acceso a la herramienta



Al ingresar a esta sección, el sistema abre por defecto el programa para enviar correos que el cliente tenga en su computadora (para este ejemplo práctico se usa Microsoft Outlook):

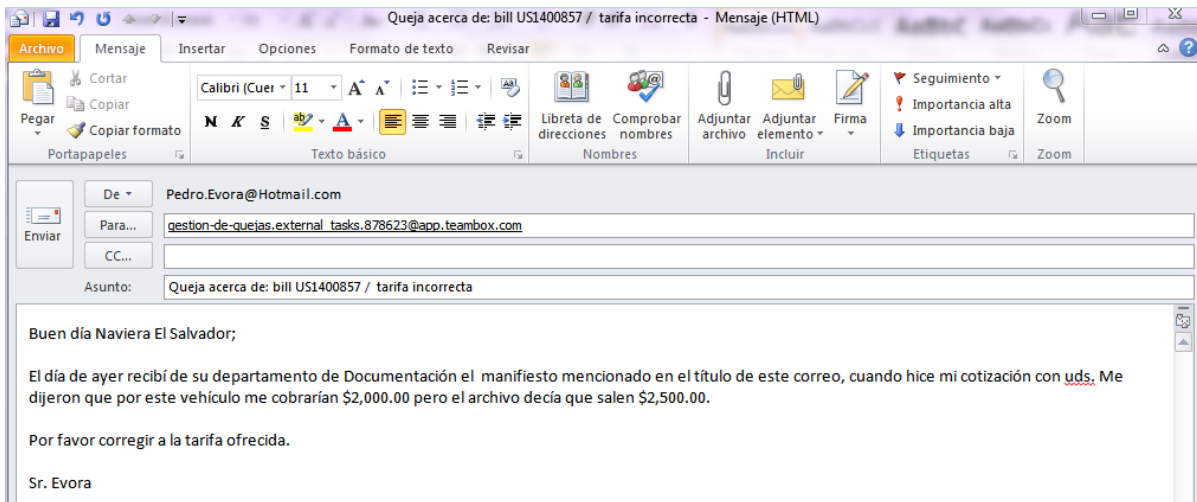


Imagen 4. Correo del cliente hacia la compañía.

Cuando el correo con la queja llega al aplicativo web TeamBox, inmediatamente envía un correo automático de confirmación de recibido. Este correo se muestra a continuación:

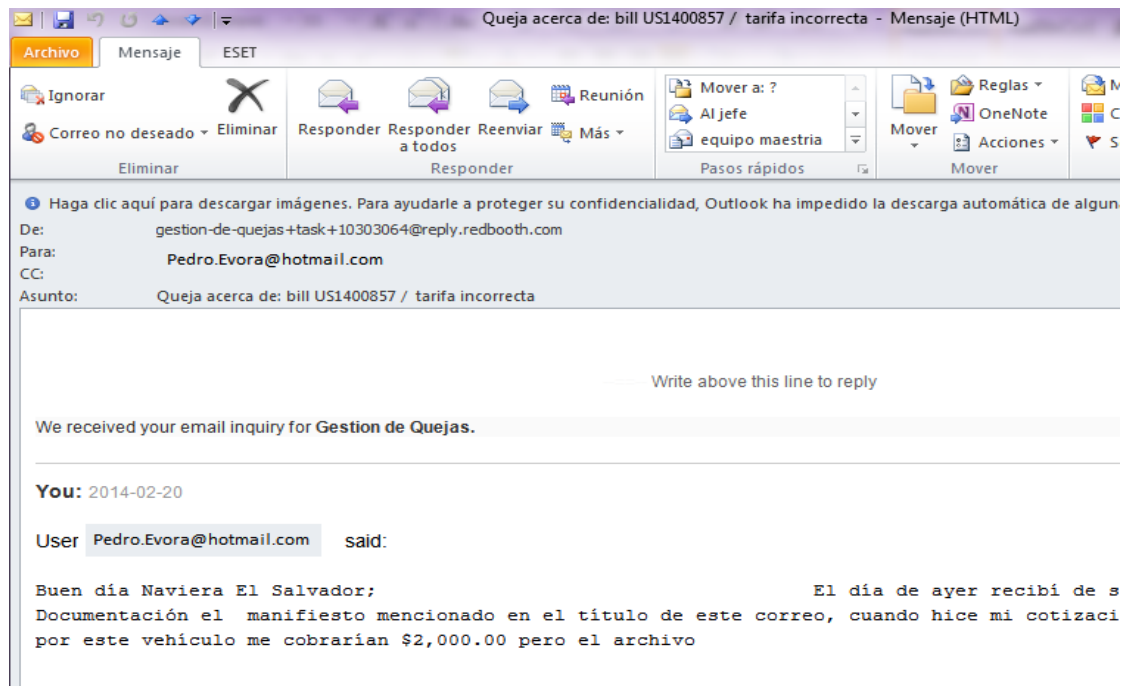


Imagen 5. Correo que el cliente recibe de parte de la aplicación web.

En el aplicativo se recibe la queja en la sección de “Tasks” (que en español se traduce a “Tareas”) se ve de la siguiente manera:

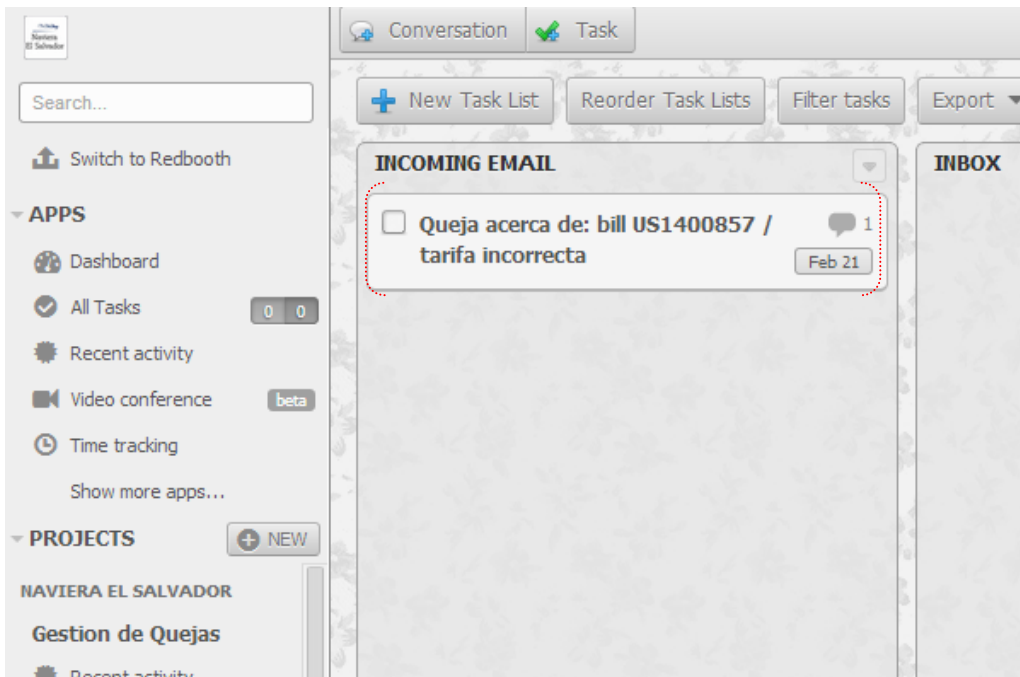
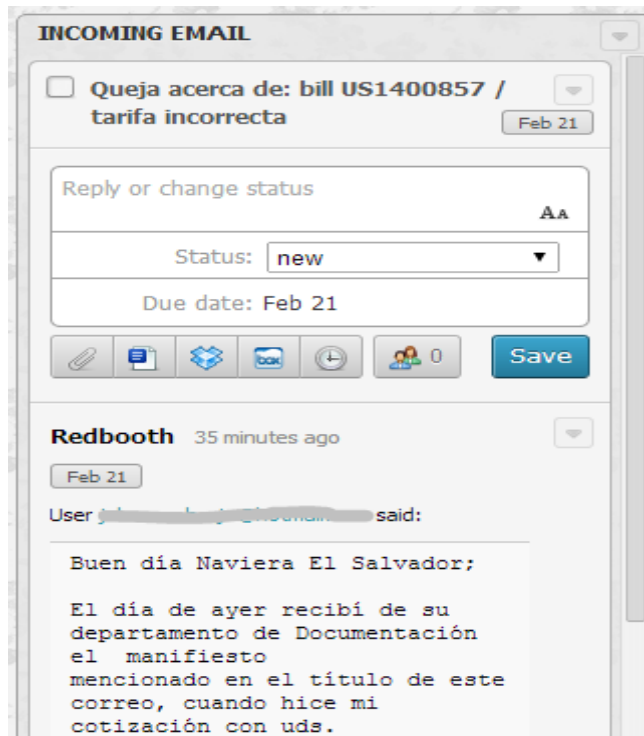


Imagen 6. Imagen de la aplicativo Web de cómo se recibe el correo del cliente en el área de tareas.

Cuando se abre la tarea se ve así:

Imagen 7. Detalle de la queja en Teambox.



En donde en la parte que dice “Reply or change status” (Que en español significa “Contestar o Cambiar el status”) se puede hacer la asignación de la tarea a un Gerente del departamento correspondiente; en este caso particular, el moderador le asigna la tarea al gerente del área de Documentación para que investigue.

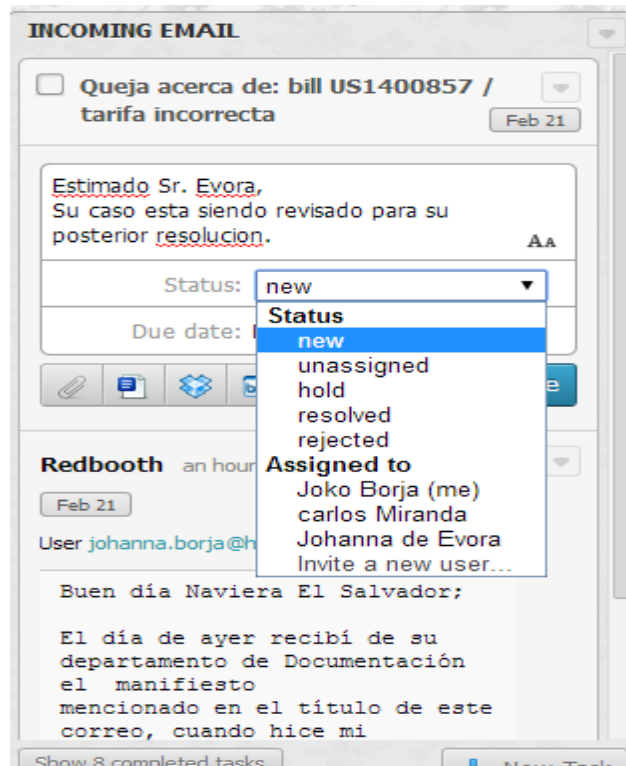


Imagen 8. Asignación de la tarea.

Durante el periodo establecido en el modelo, el departamento de Documentación realiza la investigación pertinente, y le genera en ese momento un correo al cliente donde se le indica que su caso está en seguimiento:

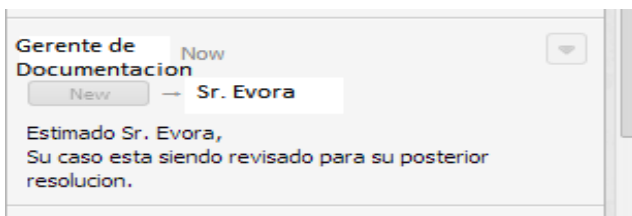


Imagen 9. Correo de respuesta para el cliente.

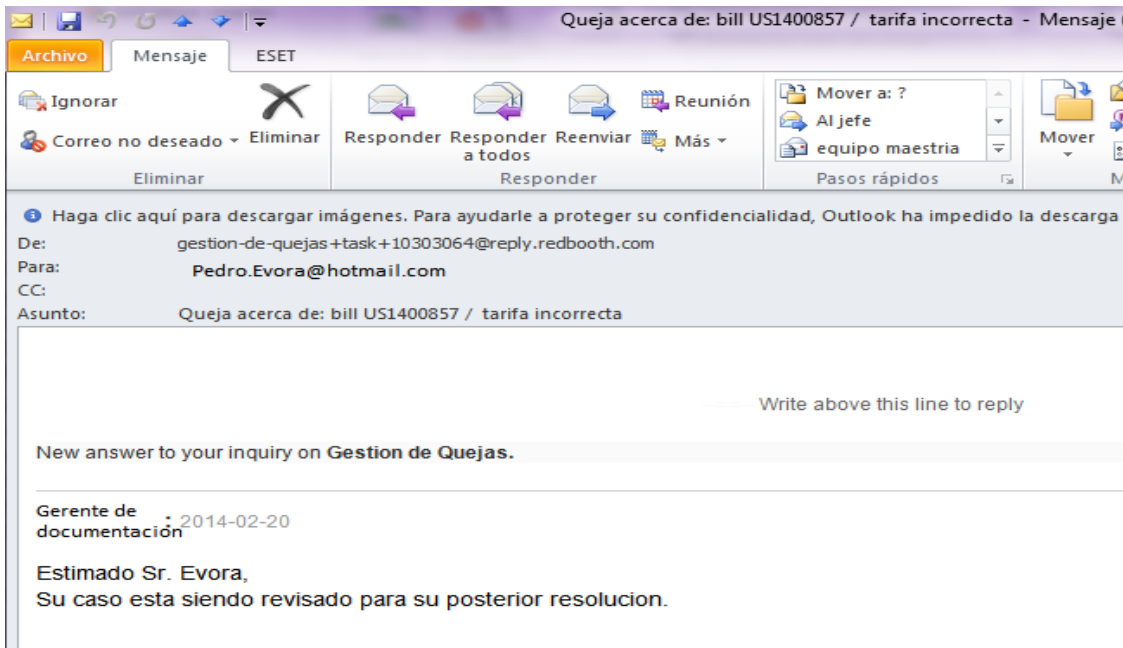


Imagen 10. Correo que el cliente recibe en su plataforma personal.

En esta etapa, el área responsable realiza las validaciones con la documentación respectiva para proceder a darle solución al cliente, para este caso puntual la resolución es a favor del cliente. Por lo tanto se le genera un correo con el nuevo valor de su facturación. El departamento realiza los cambios pertinentes en su sistema y envía una copia corregida simultánea al correo que el aplicativo le manda de resuelto

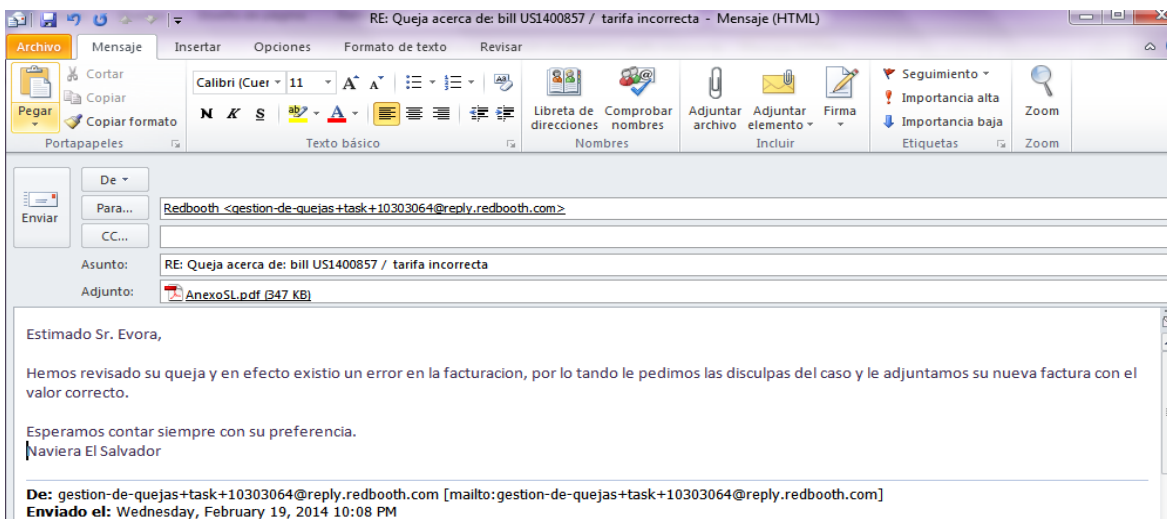


Imagen 11. Correo respuesta para el cliente con la resolución y facturación corregida.