



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

“Diseño de un Sistema de Indicadores Claves de Desempeño aplicado al Departamento de Call Center y Servicio al Cliente de una Empresa dedicada a la Distribución y Comercialización de Productos Farmacéuticos”.

TESINA DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

Marisela Olga Ramírez Orellana
María Auxiliadora Solís Cajías

Guayaquil – Ecuador

2011

DEDICATORIA

A Dios por permitirme vivir, disfrutar de cada una de las etapas de mi vida, a mis Padres Luis y Olga por guiarme siempre por el buen camino de la vida, a mi hermano Alfonso por contagiarme su buen humor y a Alfredo Armijos por apoyarme en cada instante que he necesitado y darme todo su amor.

A mi Abuelita Olga que con sus bendiciones y buenos deseos ha reflejado su amor hacia mí.

A mi inmensa familia ya que de alguna u otra manera me han apoyado cada uno en su momento para poder culminar esta carrera universitaria y darme el positivismo para salir siempre adelante.

Marisela

DEDICATORIA

A Dios por colmarme siempre y en todo lugar de muchas bendiciones, a mis padres Marcos y Anita por todos sus sacrificios y ayuda incondicional.

A mi hermana y mis familiares que siempre han estado pendientes de mi bienestar y me han apoyado en momentos difíciles.

María Auxiliadora.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi Familia, a Alfredo Armijos con quien nos dimos la oportunidad de enseñarnos que el amor se refleja en todo lo que uno hace con esfuerzo, esmero y cariño, de ésta manera seguiremos saliendo siempre adelante.

A todos mis amigos y compañeros a lo largo de la etapa universitaria quienes estuvieron siempre con una sonrisa para continuar con las largas jornadas de estudio.

A la Sra. Norma Rugel quien nos abrió las puertas para realizar este trabajo, a la Ing. Diana Montalvo por estar siempre dispuesta a resolver nuestras inquietudes y a todos los docentes del ICM quienes son la escuela de los grandes profesionales.

Marisela

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, por todo el amor, la sabiduría y por guiarme en cada una de mis acciones para alcanzar mis propósitos.

A mis padres por estar siempre a mi lado, por la educación que me han brindado llena de principios y valores y por querer siempre lo mejor para mí.

A la Ingeniera Diana Montalvo por compartir todos sus conocimientos para culminar este proyecto y a Alfredo Armijos quien estuvo dispuesto a ayudarnos con la información necesaria para poder seguir adelante con el proyecto.

María Auxiliadora

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Elkin Angulo
DELEGADO DEL ICM

Ing. Diana Montalvo
DIRECTOR DE TESINA

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Marisela Ramírez O.

María Auxiliadora Solís C.

Guayaquil, Septiembre del 2011

RESUMEN

En el primer capítulo de esta investigación se recopiló la información de la empresa, ya que el objetivo de este proyecto consistió en verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos asociados a los procesos del Departamento de Call Center y Servicio al Cliente.

En el segundo capítulo se definió el alcance del proyecto, identificando los problemas en el área de estudio, analizando sus puntos críticos y planteando un sistema de control idóneo para obtener mejoras a corto plazo.

En el tercer capítulo por medio de la aplicación de la Metodología 5S, se brindó un valor agregado a la compañía en estudio, tomando como área piloto el Departamento de Call Center y Servicio al Cliente donde se centra el desarrollo del presente proyecto.

En el cuarto capítulo se diseñaron indicadores claves de desempeño, los cuales facilitaron el diseño de un sistema de control de gestión de reclamos, cuyas mediciones coadyuvan a la toma de decisiones tanto a nivel operativo como a nivel gerencial.

Finalmente en el quinto capítulo, se exponen los hallazgos y oportunidades de mejora en función de los resultados obtenidos en la investigación del área en estudio.

ABREVIATURAS

CAC:	CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE
DPTO.:	DEPARTAMENTO
DSL A:	DESVIACIÓN EN ACUERDOS DE SERVICIO
FODA:	FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS
ICET:	ÍNDICE DE CARGA ECONÓMICA TOTAL
ICMC:	ÍNDICE DE COSTOS DE MALA CALIDAD
ICOL:	ÍNDICE DE CALIDAD DE OPERACIONES LOGÍSTICAS
IRNR:	ÍNDICE DE RECLAMOS NO RESUELTOS
ISCF:	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE FRANQUICIADO
ISLP:	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL
SCG:	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
5'S:	SEIRI, SEITON, SEISO, SHITSUKE Y SEIKETSU

INTRODUCCIÓN

Un sistema de control es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. Él no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

En la última década, la industria farmacéutica ha incrementado su participación de mercado en la economía de la ciudad de Guayaquil y las empresas que inicien sus operaciones en este sector, deben diseñar y mejorar sus procesos de negocio continuamente con el objetivo de ser competentes frente a sus rivales tradicionales y alcanzar eficientemente los objetivos corporativos propuestos tanto a corto, mediano y largo plazo.

La investigación descrita en esta tesina consiste en el diseño de un sistema de control que permite cuantificar el desempeño de las actividades de gestión de reclamos de una empresa que distribuye productos farmacéuticos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	V
DECLARACIÓN EXPRESA	VI
RESUMEN	VII
ABREVIATURAS.....	IX
INTRODUCCIÓN	X
ÍNDICE GENERAL	XII
CAPÍTULO I.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	2
1.3. OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO	2
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.5. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	3
1.6. MISIÓN	4
1.7. VISIÓN.....	4
1.8. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	4
1.9. FILOSOFÍA Y VALORES	5
1.10. PROVEEDORES	5
1.11. CLIENTES	6
1.12. DIVISIONES DE NEGOCIOS	6
1.13. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	7
CAPÍTULO II.....	8
2.1. CONCEPTO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	8
2.2. ANÁLISIS FODA	9
2.3. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO	12
2.4. CINCO S	15
2.4.1. Clasificación (Seiri): Separar Innecesarios	17
2.4.2. Orden (Seiton): Situar Necesarios	19
2.4.3. Limpieza (Seiso): Suprimir Suciedad.....	20
2.4.4. Estandarización (Seiketsu): Señalizar Anomalías.....	21
2.4.5. Mantenimiento de la disciplina (Shitsuke): Seguir Mejorando	22
CAPÍTULO III.....	23
3.1. SELECCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	23
3.2. DEPARTAMENTO DE CALL CENTER Y SERVICIO AL CLIENTE.....	23
3.3. PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CALL CENTER Y SERVICIO AL CLIENTE	24

3.3.1.	Administración del Servicio Post Venta.....	24
3.3.2.	Comunicación de Solución al Cliente.....	28
3.4.	DIAGRAMAS DE FLUJO.....	29
3.5.	SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO.....	29
3.5.1.	Principales Problemas Internos que afectan al Departamento.....	29
3.5.2.	Principales Problemas Externos que afectan al Departamento.....	31
3.5.3.	Diagrama de Causa y Efecto.....	31
CAPÍTULO IV	32
4.1.	INTRODUCCIÓN.....	32
4.2.	ANÁLISIS FODA.....	32
4.2.1.	Análisis Interno.....	33
4.2.2.	Análisis Externo.....	34
4.3.	MATRIZ FODA.....	35
4.4.	IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5 S.....	35
4.4.1.	Clasificación (Seiri).....	36
4.4.2.	Orden (Seiton).....	43
4.4.3.	Limpieza (Seiso).....	53
4.4.4.	Estandarizar (Seiketsu).....	59
4.4.5.	Disciplina (Shitsuke).....	61
4.5.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	64
4.5.1.	Introducción.....	64
4.5.2.	Administración del Desempeño Corporativo.....	64
4.5.3.	Indicadores Claves de Desempeño.....	65
CAPÍTULO V	80
5.1.	CONCLUSIONES.....	80
5.2.	RECOMENDACIONES.....	83
ANEXOS	85
ANEXO No.1	– GLOSARIO DE SIMBOLOS DE UN DIAGRAMA EPC.....	86
ANEXO No.2	– PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO POST-VENTA.....	87
ANEXO No.3	– ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE FRANQUICIADO.....	88
ANEXO No.4	– ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL.....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. Planteamiento del Problema

En el país, en especial en las ciudades de Guayaquil y Quito, en los últimos tres años, se han incrementado los reclamos por parte de los clientes de las Farmacias del Grupo debido a las deficiencias en los procedimientos a seguir en dicha entidad.

Existen 7 empresas que son competencia directa de la compañía con la que estamos trabajando, la cual no posee un sistema de gestión eficiente que minimice los riesgos por pérdida de tiempo y dinero en los procesos.

1.2. Justificación del Tema

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el amplio desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior.

Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, sólo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una muestra de ello.

1.3. Objetivo General del Estudio

Proponer un sistema de gestión basándonos en un análisis estratégico que permita a la administración tomar las mejores decisiones que beneficien a la empresa, para asegurar una adecuada administración.

1.4. Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades en el proceso de recepción de reclamos.

- Realizar una gestión efectiva de los recursos organizacionales.
- Definir indicadores que midan el desempeño del área que necesita ser fortalecida.
- Garantizar la sostenibilidad del negocio basándonos en el análisis estratégico.
- Proponer alternativas que mejoren la imagen corporativa de la empresa.
- Monitorear las actividades de la organización para verificar si se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
- Monitorear las actividades para maximizar las posibilidades de que los resultados se ajusten a los estándares fijados.

1.5. Antecedentes de la Empresa

La idea del negocio se origina en una pequeña farmacia ubicada en las calles Pedro Moncayo y Manuel Galecio, en la ciudad de Guayaquil. En la farmacia "Marina", establecida en 1983, se experimenta la falta de un buen servicio de distribución, lo que conlleva a que el 1 de Julio de 1984, se funde la empresa que hoy es Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana, la empresa principal del GRUPO, que inicialmente funcionó en la misma farmacia como centro de operaciones.

La continua demanda de un servicio especial, rápido y frecuente, combinados con un amplio surtido; son puntos influyentes para que en Octubre de 1989, sobre un área de 4600 metros cuadrados en la vía Terminal Terrestre, se inicie la construcción de un local propio.

Es realmente a partir de este año que el Grupo se consolida para proyectarse hacia el liderazgo del mercado ecuatoriano.

1.6. Misión

Abastecer al comercio de manera efectiva e innovadora.

1.7. Visión

Ser una corporación internacional de capital abierto de clase mundial, líderes en competencias de Tecnología, Personal y Servicios, integradas en la cadena de suministros para el sector de la Salud.

1.8. Principios Corporativos

- Proactividad e innovación permanente
- Respeto al ser humano

- Integridad y lealtad
- Humildad, perseverancia y disciplina
- Trabajo en equipo
- Facultamiento
- Filosofía corporativa de servicio

1.9. Filosofía y Valores

- Desarrollo innovador
- Integridad, disciplina y lealtad
- Facultamiento
- Actitud positiva y pasión
- Respeto al ser humano
- Excelencia en el servicio

1.10. Proveedores

Son más de 190 proveedores, tanto nacionales como extranjeros, entre laboratorios farmacéuticos y fabricantes de productos de consumo masivo, higiene personal y productos naturales, que forman parte de la red de proveedores del Grupo.

1.11. Clientes

La principal fortaleza del Grupo radica en la excelente relación con sus clientes. Son más de 4500 dueños de farmacias a quienes el Grupo atiende directamente proveyéndoles de bienes y servicios: Inventario, Mercadeo, Logística, Soporte Administrativo para una eficiente gestión de sus negocios.

Actualmente a través de las diferentes Divisiones de Negocios del Grupo, se atienden a todos los clientes del mismo: Farmacias, Consumidores Finales, Mayoristas, Supermercados y Médicos.

1.12. Divisiones de Negocios

La estrategia corporativa del Grupo se divide en 3 grandes bloques, internamente manejadas como divisiones de negocios:

- Distribución
- Marcas y Representaciones
- Farmacias

1.13. Modelo de Estructura Organizacional

La compañía posee un modelo de estructura lineal.

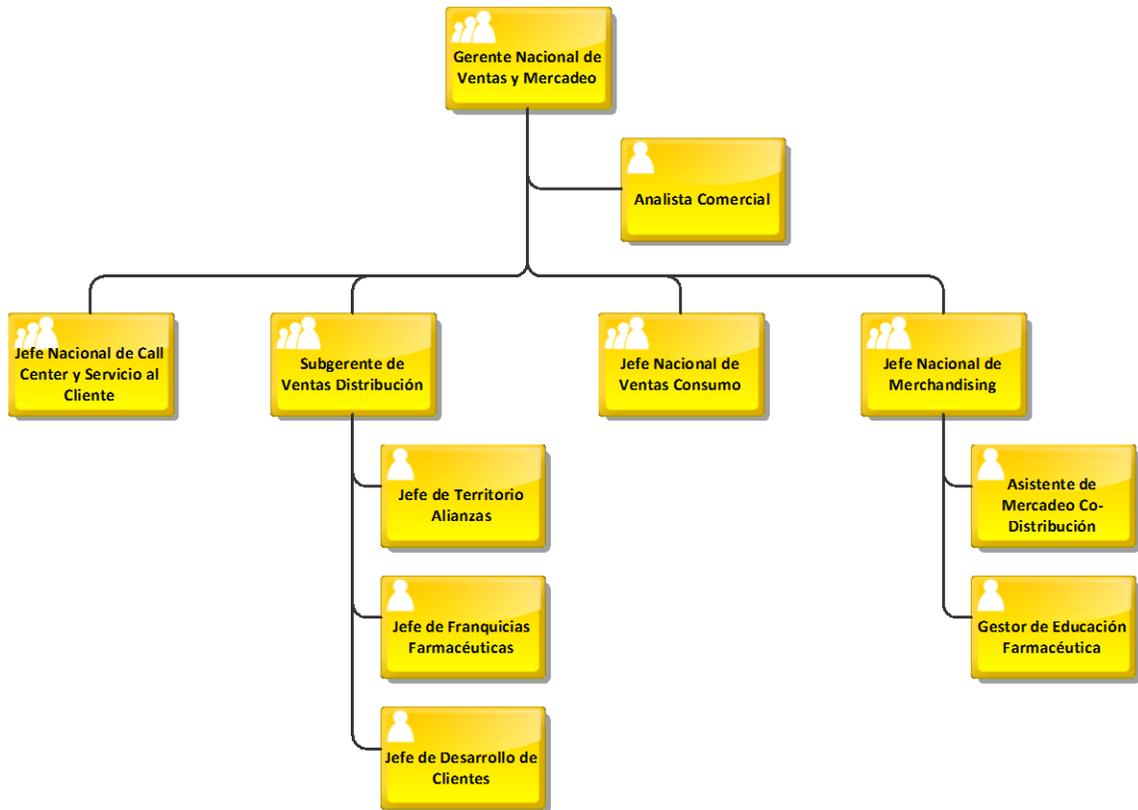


FIGURA N° 1: ORGANIGRAMA
Fuente: Estatuto Empresa Farmacéutica

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Concepto de un Sistema de Control de Gestión ¹

El SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

¹ Rosario Sur 91, Oficina 701, Las Condes, Santiago, Chile.

2.2. Análisis FODA ²

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Sus siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, también es conocida como SWOT (en inglés).

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

² Hugo Esteban Glagovsky; Universidad de Buenos Aires, Argentina

Análisis Interno

Fortalezas

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa.

¿En qué nos diferenciamos de la competencia?

¿Qué sabemos hacer mejor?

Debilidades

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Análisis Externo

Oportunidades

Describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Amenazas

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa y definir la estrategia.

Con los resultados del análisis DAFO, la empresa deberá definir una estrategia. Existen distintos tipos de estrategia empresariales:

Defensiva: La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.

Ofensiva: La empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de “robar” clientes lanzando nuevos modelos o servicios.

Supervivencia: La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.

Reorientación: Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesaria una reingeniería integral del producto o servicio porque el actual no está brindando los resultados esperados a la compañía

2.3. Diagrama de Causa y Efecto ³

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

³ Ponente: Luis Rodríguez, Consultor Sénior de la empresa Calidad y Dirección, e Ingeniero Industrial por la UPV.

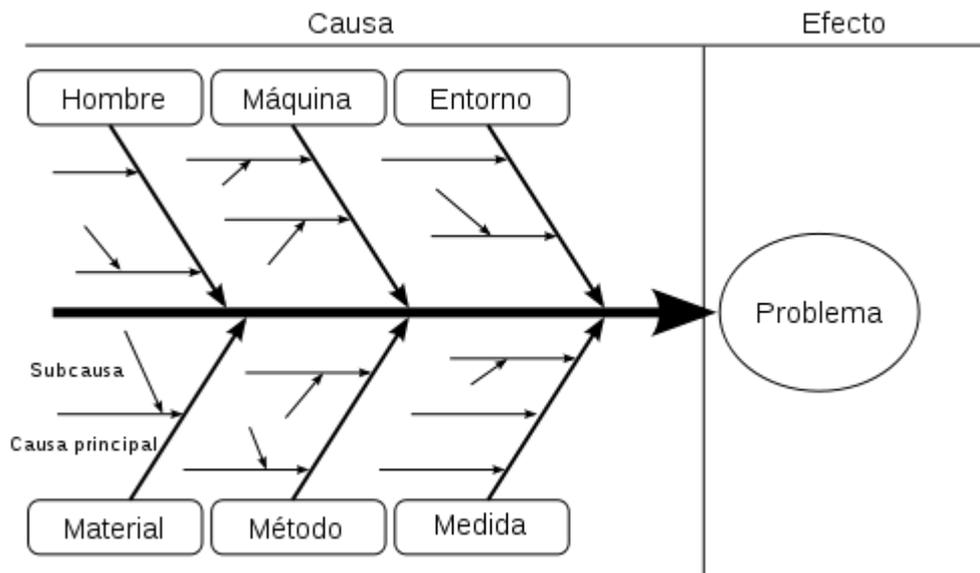


FIGURA N° 2: DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Fuente: VARGUX 4

El objetivo fundamental es el identificar y verificar todas las causas posibles de un problema y llegar a la causa o raíz o principal del mismo para reducirlo o eliminarlo.

Para llegar al corazón de un problema se requiere identificar todas las causas posibles de algún efecto (el problema). Las causas se atribuyen a la forma en que el trabajo se realiza y las variaciones en este proceso.

Estas variaciones también pueden darse en materiales, equipo, métodos y la forma en la que las personas realizan su trabajo.

⁴ Diagrama General de Causa-Efecto de Ishikawa; Fecha: 31 de octubre de 2008; Fuente: Trabajo propio; Autor: VARGUX

Cuando se requiere solucionar un problema es de gran utilidad identificar las fuentes de variación antes de tomar acciones correctivas.

1. Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses personales de los integrantes del equipo.
2. Ayuda a determinar las causas principales de un problema, o las causas de las características de calidad, utilizando para ello un enfoque estructurado.
3. Estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, permitiendo así aprovechar mejor el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el proceso.
4. Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.

2.4. Cinco S ⁵

El método de las 5 S también denominado de las 5 C o “housekeeping”, es un modelo sencillo muy indicado para el inicio de la implantación de los programas de calidad. Es un proceso fácil para poner orden dentro de la empresa. Las “cinco eses” son las iniciales de cinco palabras japonesas cuya transcripción fonética empieza por ese.



FIGURA N° 3: CINCO S
Fuente: Manual de Implementación Programa 5 S

⁵ Ponente: Luis Rodríguez, Consultor Sénior de Calidad y Dirección, e Ingeniero Industrial por la UPV.

Objetivos ⁶

- Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
- Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
- Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
- Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
- Fomentar los esfuerzos en este sentido.
- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal (es más agradable trabajar en un sitio limpio y ordenado)
- Reducir los gastos de tiempo y energía
- Reducir los riesgos de accidentes o sanitarios
- Mejorar la calidad de la producción.
- Seguridad en el Trabajo

⁶Por: Mauricio Espinola. Fuente: Gestión Pública

2.4.1. Clasificación (Seiri): Separar Innecesarios



FIGURA N° 4: CINCO S “SEIRI”
Fuente: Manual Implementación 5 S

Es la primera de las 5 fases. Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos. Algunas normas ayudan a tomar buenas decisiones:

- Se desecha (ya sea que se venda, regale o se tire) todo lo que se usa menos de una vez al año.
- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez al mes se aparta (por ejemplo, en la sección de archivos, o en el almacén en la fábrica).
- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez por semana se aparta no muy lejos (típicamente en un armario en la oficina, o en una zona de almacenamiento en la fábrica).

- De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por día se deja en el puesto de trabajo.
- De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por hora está en el puesto de trabajo, al alcance de la mano.
- Y lo que se usa al menos una vez por hora se coloca directamente sobre el operario.



FIGURA N° 5: MAPA DE CLASIFICACIÓN
Fuente: Manual Implementación Programa 5 S

2.4.2. Orden (Seiton): Situar Necesarios



FIGURA N° 6: CINCO S “SEITON”

Fuente: Manual Implementación 5 S

Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos. Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, pero a menudo, el más simple leitmotiv de Seiton es: Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar. En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con objeto de evitar tanto las pérdidas de tiempo como de energía. Las normas de Seiton:

- Organizar racionalmente el puesto de trabajo (proximidad, objetos pesados fáciles de coger o sobre un soporte, ...)
- Definir las reglas de ordenamiento
- Hacer obvia la colocación de los objetos
- Clasificar los objetos por orden de utilización
- Estandarizar los puestos de trabajo

2.4.3. Limpieza (Seiso): Suprimir Suciedad



FIGURA N° 7: CINCO S “SEISO”

Fuente: Manual Implementación 5 S

Identificar: Una vez que el espacio de trabajo está despejado (seiri) y ordenado (seiton), es mucho más fácil limpiarlo (seiso). Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo. El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando incluso anomalías o el mal funcionamiento de la maquinaria. Normas para Seiso:

- Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías
- Volver a dejar sistemáticamente en condiciones
- Facilitar la limpieza y la inspección
- Eliminar la anomalía en origen

2.4.4. Estandarización (Seiketsu): Señalizar Anomalías



FIGURA N° 8: CINCO S “SEIKETSU”

Fuente: Manual Implementación 5 S

Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.

A menudo el sistema de las 5S se aplica sólo puntualmente. Seiketsu recuerda que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día. Para lograrlo es importante crear estándares. Para conseguir esto, las normas siguientes son de ayuda:

- Hacer evidentes las consignas: cantidades mínimas
- Favorecer una gestión visual ortodoxa
- Estandarizar los métodos operatorios
- Formar al personal en los estándares

2.4.5. Mantenimiento de la disciplina (Shitsuke): Seguir Mejorando



FIGURA N° 9: CINCO S “SHITSUKE”

Fuente: Manual Implementación 5 S

Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Esta etapa contiene la calidad en la aplicación del sistema 5S. Si se aplica sin el rigor necesario, éste pierde toda su eficacia.

Es también una etapa de control riguroso de la aplicación del sistema: los motores de esta etapa son una comprobación continua y fiable de la aplicación del sistema 5S (las 4 primeras ‘S’ en este caso) y el apoyo del personal implicado.

CAPÍTULO III

ÁREA DE ESTUDIO

3.1. Selección del Área de Estudio

Se diseñó un Plan de Trabajo para la obtención de los datos necesarios lo cual se basó en:

- Sostener una entrevista con el Jefe del Departamento de Call Center y Servicio al Cliente, para sobre sobre las actividades que realizan en la Administración del Servicio Post-Venta.
- Evidenciar cada una de las operaciones del Departamento de Call Center y Servicio al Cliente.

3.2. Departamento de Call Center y Servicio al Cliente

Objetivo

Dar solución a los reclamos realizados suscitados por los productos y/o servicios brindados asegurando que los problemas presentados

sean resueltos desde su origen a fin de garantizar un servicio óptimo a sus clientes.

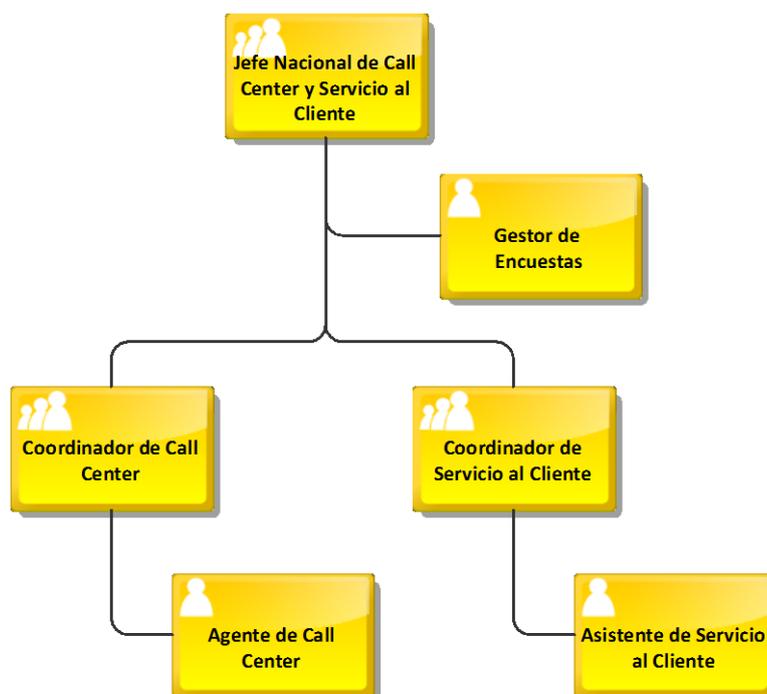


FIGURA N° 10: ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL

Fuente: Estatuto Empresa Farmacéutica

3.3. Procesos del Departamento de Call Center y Servicio al Cliente

3.3.1. Administración del Servicio Post Venta

Captura de Llamadas por Reclamos y Quejas

Esta actividad empezaba cuando el cliente realizaba una queja o reclamo a su vendedor o centro de atención al cliente. Los reclamos eran registrados en el sistema por:

- El Jefe de Auditoria de servicio
- Asistente/ Coordinador de Centro de Atención al cliente
- Televendedor /Vendedor
- Representantes de áreas internas.

Además, para registrar el reclamo en el sistema debían solicitar al cliente los siguientes datos:

- Código de cliente o nombre del establecimiento
- Número de factura que presentaba anomalía
- Nota de despacho
- Código de producto que presentaba alguna anomalía

Una vez que se obtenían los datos, se procedía a verificar en el sistema en la opción “consulta de factura específica” que la factura que indicaba el cliente tenga los productos mencionados.

En el sistema debía registrar lo siguiente:

- Tipo de Servicio
- Motivo de reclamo
- Departamento

- Observaciones (debía apuntar el número de la nota de despacho, factura, código de producto o una breve descripción de lo que indicaba el cliente).
- Comentario (debía registrar el nombre de la persona que realizaba el reclamo).

Cuando un cliente tenía varios establecimientos se debía identificar con el número de factura para escoger el establecimiento correcto.

Luego se grababa el reclamo y se le indicaba al cliente el número de reclamo que se le había asignado en el sistema.

El Asistente de Centro de Atención al cliente redireccionaba el reclamo al proceso que correspondía para su solución.

Coordinación para la Entrega de Pedidos

Esta actividad empezaba cuando la Asistente de Centro de Atención a Clientes receptaba la llamada del cliente o del vendedor solicitando que se agilite la entrega de pedido, para lo que ingresaba al sistema Zeus Logístico opción "Consulta de Pedidos en Tránsito", confirmaba datos con clientes, verificaba el estatus del pedido e indicaba al cliente la hora en que el carro salía al recorrido de ruta del sector.

Anotaba # de nota de despacho para llamar al Coordinador de Despacho y solicitaba que se agilite el pedido, indicaba el número de la nota de despacho y enviaba mail de solicitud.

El Asistente de Centro de Atención al cliente debía estar pendiente una hora antes de la salida de la ruta para que verificara que el pedido solicitado no se quede.

Seguimiento para la Aplicación de Solución de Reclamos

Esta actividad empezaba cuando el Jefe de Auditoría de servicio revisaba en el sistema de reclamos en la opción "Consulta" los pedidos solucionados de acuerdo con el plazo establecido para la solución (12 horas laborables).

Cuando se trataba de faltantes o productos por expirar el Jefe de Auditoría solicitaba al Departamento de Crédito que se generara la nota de crédito indicando el motivo, monto y analizando los saldos y estableciendo responsables del origen de los mismos.

Una vez generada la nota de crédito anotaba un número en el registro de reclamos en Excel compartido con la Asistente de CAC (Centro de Atención a Clientes).

En caso de reclamos no solucionados elaboraba un mail y lo enviaba a los responsables de las áreas que no han intervenido para darle solución al reclamo.

3.3.2. Comunicación de Solución al Cliente

Revisión del sistema de reclamos y devolución de llamadas a clientes

Esta actividad empezaba cuando el Asistente de Servicio al Cliente elaboraba el plan de llamada para comunicar la solución de reclamos al cliente, se obtenía la información de la hoja de excel y del sistema de reclamos.

El Asistente de CAC realizaba una llamada para comunicar la solución de reclamos al cliente y obtenía la información de la hoja de excel y del sistema de reclamos conforme fueron ingresados los reclamos e informaba la solución o tiempo adicional que se necesitaba para dar la solución definitiva.

Registro de llamadas devueltas al cliente

Registra el reporte en Excel los siguientes datos:

- Nombre del cliente o persona que atendió la llamada
- Hora de llamada

- Observaciones

Comunicación de novedades de reclamos no solucionados

Al final del día el Asistente de Centro de Atención al Cliente debía elaborar un reporte de reclamos no solucionados y enviarlo al Jefe de Auditoría de servicio.

3.4. Diagramas de Flujo

Glosario de Simbolos de un Diagrama EPC (Ver Anexo # 1)

Administración del Servicio Post-Venta (Ver Anexo # 2)

3.5. Situación Actual del Departamento

3.5.1. Principales Problemas Internos que afectan al Departamento

Cumplimiento de funciones

El personal no cuenta con un perfil profesional adecuado, no cumple efectivamente lo dictaminado en el manual de funciones existente.

Ausencia de sinergia como equipo de trabajo.

Existe un alto nivel de rotación a nivel gerencial que impacta significativamente la toma de decisiones.

Comunicación e información

Por la falta de comunicación y entrenamiento, los empleados no conocían bien la visión y misión organizacional, y debido a esto, no se poseía ningún elemento que contribuya a crear una cultura de excelencia en el servicio; además de que no tenían los debidos valores y principios.

Herramientas

Fue evidente la ausencia de un software que gestione efectivamente todas las operaciones de administración de las relaciones con sus clientes.

Instalaciones

El departamento queda en el tercer piso, por lo que el único medio para su acceso es subiendo por escaleras.

El sitio de trabajo (gemba) es muy reducido para el seguimiento de las operaciones de los funcionarios.

3.5.2. Principales Problemas Externos que afectan al Departamento

Clientes

Existe un alta morosidad en la cartera No se cobraba a los clientes en el tiempo establecido, debido a que no se los visitaba en el plazo requerido para hacerlo.

Servicio de Embalaje

No existía un buen servicio de embalaje que garantizara la seguridad del producto farmacéutico, lo que ocasionaba que los clientes llamaran al departamento a dejar sus reclamos.

3.5.3. Diagrama de Causa y Efecto



FIGURA N° 11: Problemas que afectan al Departamento

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA

4.1. Introducción

Las empresas buscan aumentar su participación en el mercado, obtener un valor agregado y mejorar su rentabilidad mediante el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Se requiere un conjunto de indicadores de gestión para medir desviaciones, comparando los resultados reales obtenidos con los previstos, de manera que permitan orientar y evaluar el comportamiento del área en términos de eficiencia, eficacia, efectividad.

4.2. Análisis FODA

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Se lo utilizó para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

4.2.1. Análisis Interno

Fortalezas

- Brinda al cliente toda la asesoría que necesita en medicinas.
- Cuenta con su propio sistema para administración de farmacias, el cual contribuye a un manejo más eficaz del inventario y los balances de sus clientes.
- Tienen un gran número de clientes, cuentan con más de 4.500 dueños de farmacias a quienes el grupo atiende.

Debilidades

- Falta de Herramientas.
- Personal con perfil inadecuado (conocimiento deficiente del trabajo).
- Entrenamiento deficiente.
- Alta rotación del personal a nivel gerencial.
- No existe sinergia como equipo de trabajo.
- Falta de valores y principios.

- Resistencia al cambio, falta de experiencia.
- El Departamento está ubicado en el tercer piso y no hay ascensor.

4.2.2. Análisis Externo

Oportunidades

- Es una empresa grande con cobertura en todo el país y con una gran participación en el mercado.
- Empresa con alta credibilidad.
- Marcas y Representaciones Farmacéuticas con excelente aceptación.
- Tiene alianzas estratégicas con proveedores.

Amenazas

- Competencia a nivel de distribuidoras farmacéuticas.
- Soluciones más rápidas a reclamos en otras empresas farmacéuticas.
- El personal de Call Center puede ser sustituido por empresas de outsourcing de SSCC.

4.3. Matriz FODA

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una empresa grande con cobertura en todo el país y con una gran participación en el mercado. ✓ Empresa con alta credibilidad. ✓ Marcas y Representaciones Farmacéuticas con excelente aceptación. ✓ Tiene alianzas estratégicas con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> x Competencia a nivel de distribuidoras farmacéuticas. x Soluciones más rápidas a reclamos en otras empresas farmacéuticas. x El personal de Call Center puede ser sustituido por empresas tercerizadoras.
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brinda al cliente toda la asesoría que necesita en medicinas. ✓ Cuenta con su propio sistema para administración de farmacias, el cual contribuye a un manejo más eficaz del inventario y los balances de sus clientes. ✓ Tienen un gran número de clientes, cuentan con más de 4.500 dueños de farmacias a quienes el grupo atiende. 	<ul style="list-style-type: none"> x Falta de Herramientas. x Personal con perfil inadecuado. x Entrenamiento deficiente. x Alta rotación del personal a nivel gerencial. x No existe sinergia como equipo de trabajo. x Falta de valores y principios. x Resistencia al cambio, falta de experiencia. x El Departamento está ubicado en el tercer piso y no hay ascensor.

TABLA N° I: MATRIZ FODA
Fuente: Información Empresa Farmacéutica

4.4. Implementación de las 5 S

Para iniciar con la implementación del sistema de las 5 S, se le indicó a la Jefe Nacional de Call Center y Servicio al Cliente de la empresa sobre los beneficios que traía la aplicación de esta metodología, además de comunicárselos al resto del personal que labora en esta área, con el fin de que tengan un enfoque fundamental sobre cómo

eliminar los desperdicios generados por el desorden y el mal uso de las herramientas de trabajo.

4.4.1. Clasificación (Seiri)

Se identificó y separó los materiales necesarios de los innecesarios para luego desprenderse de éstos últimos.



FIGURA N° 12: IMPLEMENTACIÓN SEIRI

Fuente: Manual Implementación 5 S

Identificación de elementos del área

Se identificaron los elementos que se encontraron físicamente en el Departamento de Call Center y Servicio al Cliente, especificando la cantidad hallada y la continuidad de su uso.

Elementos encontrados	Frecuencia de uso	Cantidad
Computadoras	Diario	26
Auriculares	Diario	26
Impresora	Diario	1
Teléfono	Diario	21
Archivador	Diario	2
Microondas	Ocasional	1
Extintor	No se usa	1
Tacho	Diario	21
Escritorio	Diario	3
Sillas	Diario	26
Silla	No se usa	1
Cubículos	Diario	24
Carpetas	Ocasional	17
Televisor	Ocasional	1
Cartón	No se usa	3
Teclado	No se usa	3
Monitor	No se usa	1
Cuadros	No se usa	3
Periódicos y Revistas	No se usa	22

TABLA N° II: ELEMENTOS IDENTIFICADOS

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Listado de Elementos Innecesarios

Después de hacer el conteo físico de los elementos que se encontraron en el Departamento de Call Center y Servicio al cliente, se seleccionó aquellos que son innecesarios.

Elementos Inecesarios	Frecuencia de uso	Cantidad
Microondas	Ocasional	1
Cartón	No se usa	3
Carpetas	Ocasional	17
Silla	No se usa	1
Teclado	No se usa	3
Monitor	No se usa	1
Televisor	Ocasional	1
Cuadros	No se usa	3
Periódicos y Revistas	No se usa	22
Extintor	No se usa	1

TABLA N° III: ELEMENTOS INNECESARIOS

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Etiquetas de Colores (Tarjeta Roja)

Tarjeta Roja	
Fecha	_____
Departamento	_____
Jefe del Dpto.	_____
Elemento a Eliminar	_____
Localización	_____
Cantidad	_____
Razón	
1. No se necesita	<input type="checkbox"/>
2. Defectuoso	<input type="checkbox"/>
3. No se necesita pronto	<input type="checkbox"/>
4. Material de Desperdicio	<input type="checkbox"/>
5. Uso desconocido	<input type="checkbox"/>
6. Contaminante	<input type="checkbox"/>
7. Otro	<input type="checkbox"/>

Elaborado por	Firma De Aurtorización

FIGURA N° 13: TARJETA ROJA

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Este tipo de tarjetas permiten marcar o denunciar que en el sitio de trabajo existe algo innecesario y que se debe tomar una acción correctiva. Las preguntas habituales que se deben hacer para identificar si existe un elemento innecesario son las siguientes:

1. ¿Es necesario este elemento?
2. Si es necesario, ¿en qué cantidad?
3. Si es necesario, ¿tiene que estar localizado aquí?

Una vez marcados, se procede a registrar cada tarjeta utilizada en la lista de elementos innecesarios. Esta lista permite posteriormente realizar un seguimiento sobre todos los elementos identificados.

Plan de Acción para deshacerse de lo que no es útil

Luego de separar los elementos innecesarios o cuya frecuencia de uso no es constante, se procedió a reubicarlos o eliminarlos según fue necesario.

Elementos Innecesarios	Eliminar	Reubicar
Microondas		✓
Monitores		✓
Televisor		✓
Carpetas		✓
Silla		✓
Extintor		✓
Cartón	✗	
Cuadro	✗	
Periódicos y Revistas	✗	
Teclado	✗	

TABLA N° IV: ELEMENTOS A ELIMINAR Y REUBICAR

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Luego de realizar el cuadro se determinó por qué algunos elementos serán eliminados y otros reubicados.

Reubicación

Microondas: Se procedió a reubicar debido a que se encontraba dentro del Departamento de Servicio al Cliente y Call Center ya que estaba ubicado junto a la impresora. Este elemento se trasladó al lugar adecuado.

Monitor: Existía un monitor dentro del departamento, el cual estaba sin usar y se lo pudo ubicar en otra área de la empresa.

Televisor: Se reubicó el televisor que se encontraba en la oficina del Jefe de Departamento la cual tiene un espacio reducido y era necesario que se ubique este elemento en otro lugar.

Carpetas: Algunas carpetas no se utilizaban constantemente y por ello fue lo más recomendable colocarlas en otro espacio.

Silla: Se reubicó una silla, la cual estaba sobre un cubículo y representaba un peligro para la persona que trabajaba en éste.

Extintor: Un extinguidor se encontraba en la pared sobre un cubículo, fue necesario cambiarlo de lugar.

Eliminación

Cartón: Existían cartones que no se usaban y sólo quitaban espacio en el departamento.

Cuadros: Fue necesario eliminar dos cuadros que no se utilizaban, uno estaba en un cubículo y otro en el piso.

Periódicos y revistas: Existían algunos periódicos y revistas que no se usaban y hacían que el Departamento se vea más desordenado.

Teclado: Se eliminaron algunos teclados los cuales no se usaban por estar dañados, sólo quitaban espacio y daban mal aspecto al departamento.

 Reubicar

 Eliminar

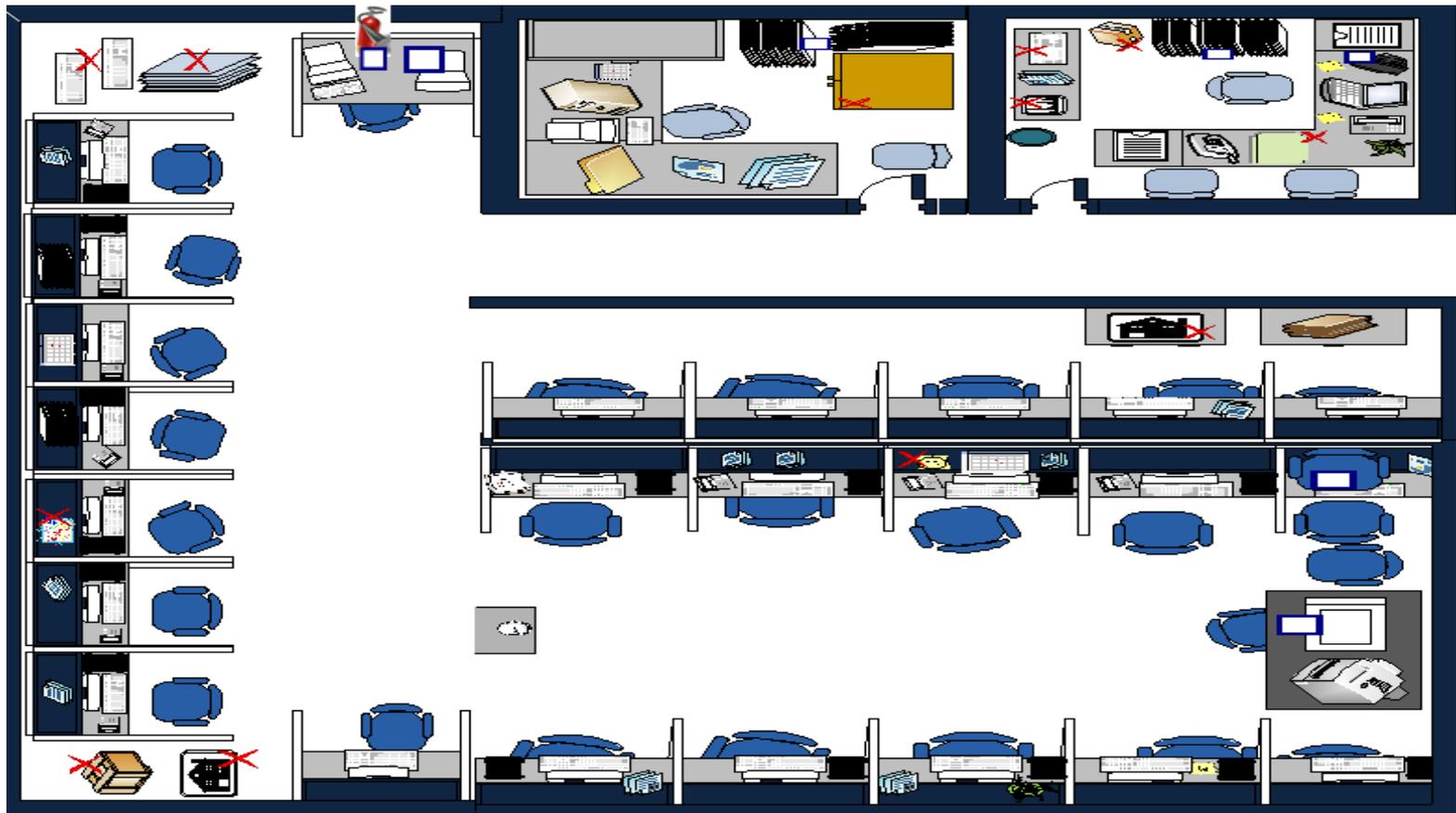


FIGURA N° 14: ELEMENTOS A ELIMINAR Y REUBICAR
Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Control e Informe Final

Es necesario preparar un informe donde se registre y se informe el avance de las acciones planeadas, como las que se hayan implantado y los beneficios aportados; es decir, detallar los elementos que se reubicarán y eliminarán.

4.4.2. Orden (Seiton)

Luego del Seiri se pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio.



FIGURA N° 15: IMPLEMENTACIÓN SEITON

Fuente: Manual Implementación 5 S

Orden y Estandarización

El orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

Se acordó con el personal del departamento, el cual estuvo de acuerdo con el informe que se preparó, y se llevó a cabo la metodología de las 5 S.

La oficina del Departamento del Call Center y Servicio al Cliente, se encontraba en un lugar no adecuado para controlar al personal que trabajaba en el mismo.

Se adaptó en el departamento un espacio específico para archivar la información que resta espacio en las oficinas.

Control Visual

Equipos de Computación: Las computadoras utilizadas por el personal se encontraban en cada escritorio y cubículo respectivo, por lo tanto estaban bien situados. Pero existía un monitor que debió ser enviado a soporte técnico debido a que no se estaba usando y por lo tanto quitaba espacio. En cuanto a los teclados fueron eliminados ya que no tienen arreglo.

Microondas: Éste se encontraba dentro del Departamento de Servicio al Cliente y Call Center y estaba ubicado junto a la impresora. Este elemento se lo trasladó al repostero, ahí se le encontró el lugar adecuado.

Televisor: En la oficina de la Jefa del Departamento se encontró un televisor, éste se lo trasladó al repostero.

Carpetas y Cartones: Algunas carpetas que no se utilizaban constantemente fueron archivadas en el espacio que se creó dentro del propio departamento para archivo, lugar donde también se ubicaron los cartones que quitaban espacio y daban una imagen de desorden al departamento.

Sillas: Existían las sillas necesarias tanto para el personal como para visitantes dentro del departamento, a excepción de una silla que se encontraba sobre un cubículo usado por un empleado y por lo tanto era peligroso para él.

Cuadros, Periódicos y Revistas: En el departamento se hallaron cuadros, periódicos y revistas que no se usaban y que al igual que los cartones causaban una imagen de desorden.

Extintor: Sobre un cubículo se observó un extintor, el cual debió llevarse inmediatamente a un espacio libre; para cualquier emergencia.

Mapa 5 S

1. Televisor
2. Periódicos y Revistas
3. Jefe del Departamento
4. Cartones
5. Teclados
6. Cuadros
7. Carpetas
8. Extintor
9. Microondas
10. Silla
11. Monitor

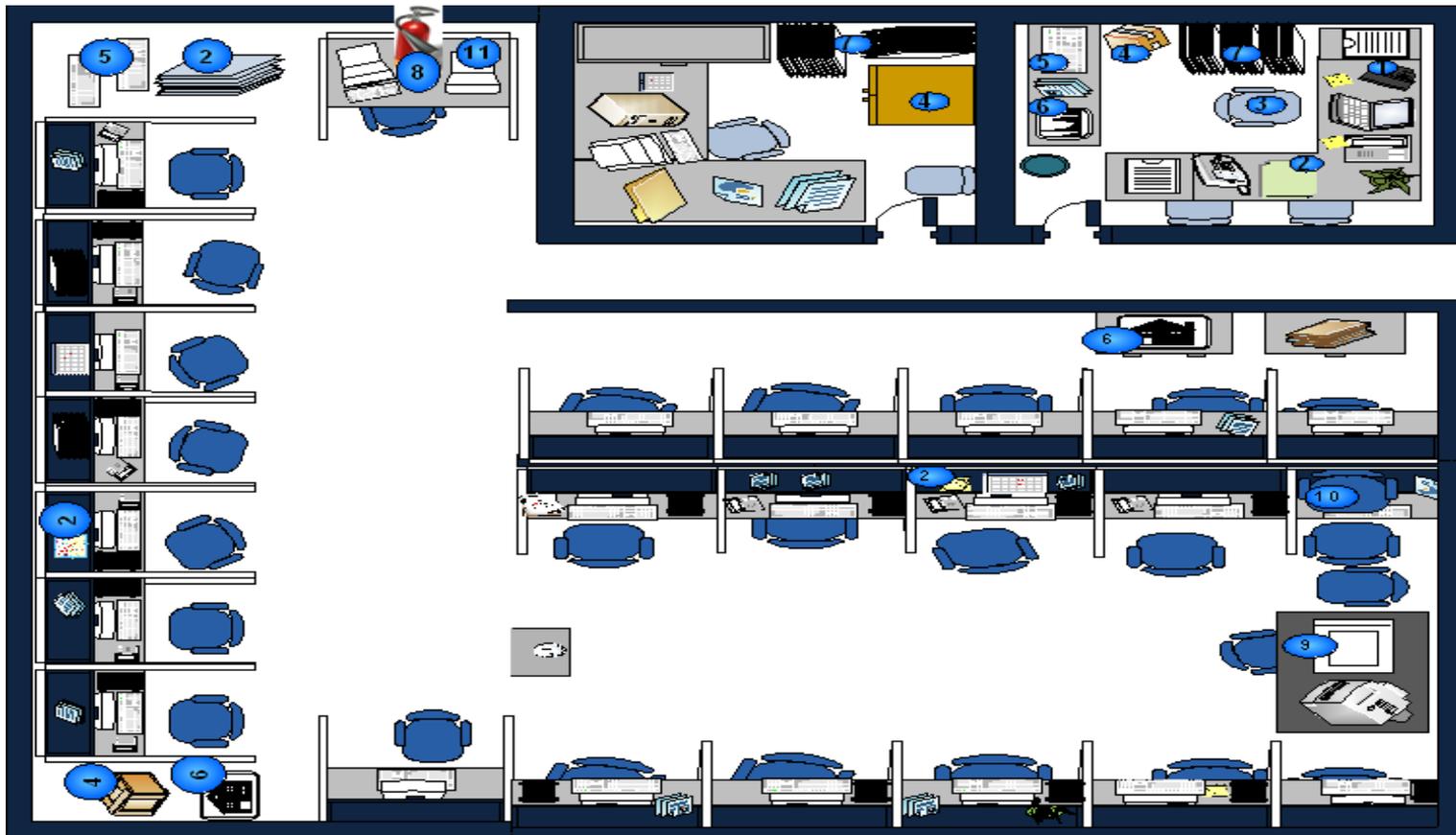


FIGURA N° 16: DEPARTAMENTO SERVICIO AL CLIENTE

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Marcación de la Ubicación

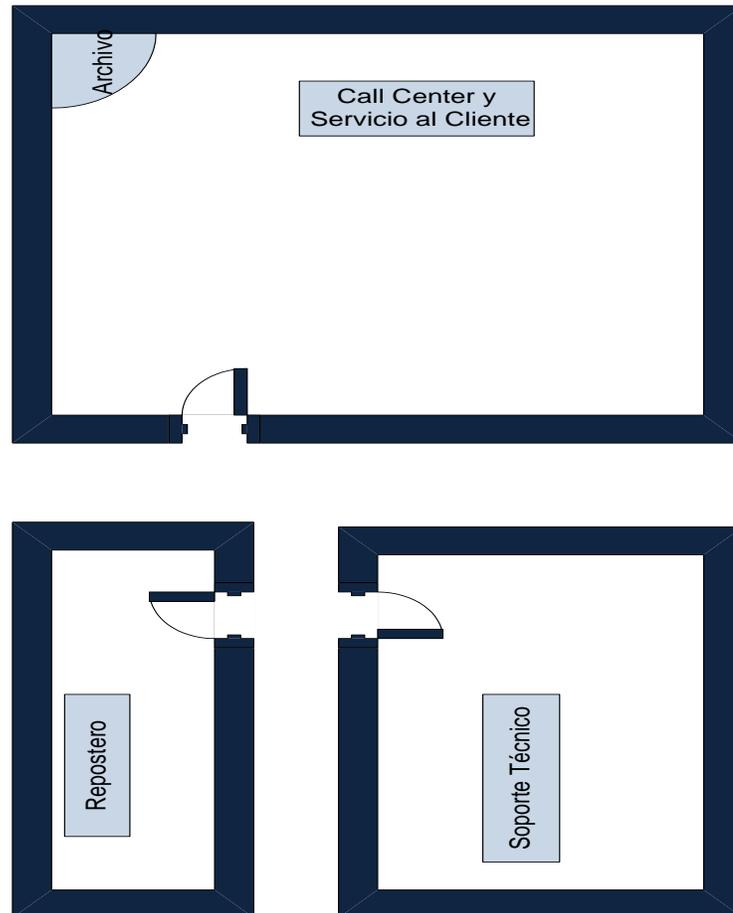


FIGURA N° 17: MARCACIÓN DE UBICACIÓN

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Una vez que se decidieron las mejores localizaciones, fue necesario encontrar un modo para identificar estas localizaciones de forma que

cada uno sepa dónde están las cosas, y cuántas cosas de cada elemento hay en cada sitio.

Propuestas:

Microondas

El microondas se lo envió al repostero donde el personal puede prepararse café, aguas aromáticas, tomar agua y calentar su almuerzo cuando prescindan del que les brinda la empresa.

Monitor y Teclados

El monitor se lo llevó al área de soporte técnico, para que sea revisado, reparado y luego enviarlo a otra área si es necesario. Los teclados se los separó debido a que tenían fallas que no se podían reparar.

Televisor

Se lo trasladó al repostero, para que sea utilizado sólo en la hora de lunch y así no distraerse durante la jornada laboral.

Carpetas y Cartones

Las carpetas de los dos últimos años se las ordenó de acuerdo a su uso en los respectivos archivadores y la información de años anteriores se la situó en los cartones que no eran utilizados y que fueron reubicados.

Silla

Se contrató a un tapicero para que repare los muebles de oficina que necesiten mantenimiento

Cuadros, Periódicos y Revistas

Los cuadros, en vista de que estaban en buen estado, se los obsequió al personal que estaba interesado en los mismos. En cuanto a los periódicos y revistas se los envió a una empresa de reciclaje.

Marcación con Colores

Con éste método se identificó la localización de puntos de trabajo, ubicación de elementos, materiales, etc.

Codificación de Colores

Se usó la codificación de los colores para señalar claramente las piezas, equipos, elementos y sitio donde se aplicaron.

Frecuencia de Uso	Color
Diario	Verde
Semanal	Amarillo
Mensual	Azul
Ocasionalmente	Rojo
No se usa	Morado

TABLA N° V: MARCACIÓN DE COLORES POR FRECUENCIA DE USO

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Una vez que se identificaron y se codificaron los colores, se los unió en una tabla con los respectivos elementos.

N°	Elementos encontrados	Color
1	Computadoras	Verde
2	Microondas	Rojo
3	Extintor	Morado
4	Escritorios	Verde
5	Sillas	Verde
6	Cubículos	Verde
7	Carpetas	Azul
8	Televisor	Rojo
9	Cartones	Azul
10	Monitor	Rojo
11	Archivador	Verde

TABLA N° VI: MARCACIÓN Y CODIFICACIÓN DE COLORES

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Con la tabla anterior se pudieron ubicar los elementos con sus respectivos códigos y colores en una nueva vista.

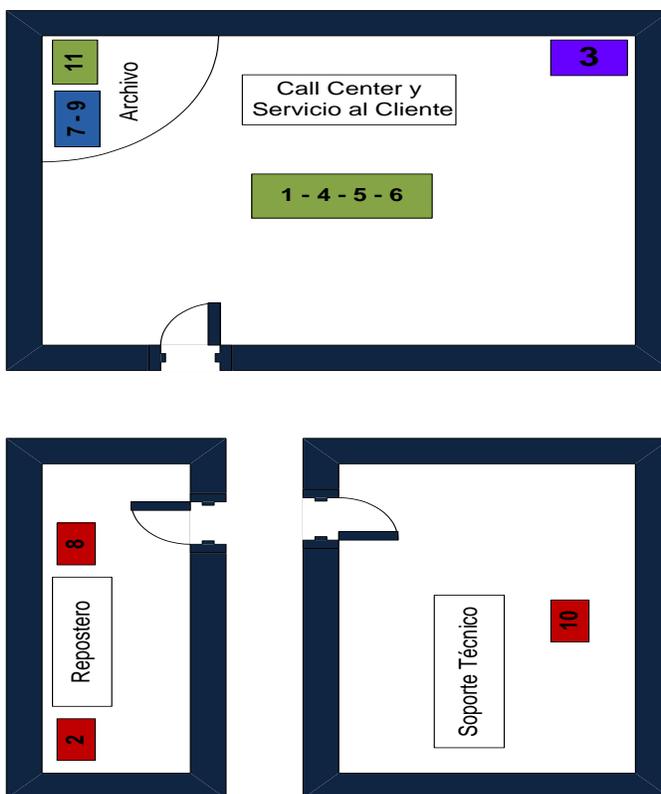


FIGURA N° 18: VISTA NUEVA DE LOS DEPARTAMENTOS

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

4.4.3. Limpieza (Seiso)

Se pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y la conservación de la clasificación y el orden de los elementos.



FIGURA N° 19: IMPLEMENTACIÓN SEISO

Fuente: Manual Implementación 5 S

Campaña de Limpieza

Esta jornada de limpieza nos ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. Las acciones de

limpieza deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial.

Planificar el Mantenimiento de la Limpieza

Se asignó un cronograma de trabajo de limpieza a cada uno de los empleados del departamento, es decir, las personas que laboren la mayor cantidad del tiempo en oficinas serán las responsables del aseo, limpieza y orden de éstas.

Con el área de soporte técnico se lo estableció de igual manera.

Se manifestó que cada persona que ingrese al repostero será responsable de mantenerlo limpio.

Departamento	Responsable de Limpieza
Call Center y Servicio al Cliente	Personal que trabaja en esta área
Soporte Técnico	Personal que trabaja en esta área
Repostero	Persona que utilice el mismo

TABLA N° VII: RESPONSABLES DE LA LIMPIEZA

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Todas las acciones de limpieza que se realizaron por parte del personal en el área, debieron ser reflejadas en el cronograma de trabajo de limpieza.

Cronograma de Limpieza	
Area:	
Categoría:	1. Agua 2. Aire 3. Aceite 4. Polvo 5. Pasta o Esmalte 6. Material-Producto 7. Mal Funcionamiento de Equipo 8. Condición de las Instalaciones 9. Acciones del Personal
Fecha:	Localización:
Hora Inicio:	Hora Fin:
Descripción del Problema:	
Soluciones	
Acción Correctiva Implementada:	
Solución Definitiva Propuesta:	
Elaborado Por:	

FIGURA N° 20: CRONOGRAMA DE LIMPIEZA

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Preparar el Manual de Limpieza

Para implementar una jornada de limpieza es útil elaborar un Manual de Entrenamiento.

Departamento de Call Center y Servicio al Cliente

El personal de esta área es responsable de la limpieza de sus respectivas oficinas o cubículos. Se indicó que deben organizar las carpetas, papeles y demás elementos; y eliminar lo que no van a utilizar.

Manual

Al inicio de la jornada realizar una limpieza y ordenamiento de las superficies de la oficina, esto es, escritorios, repisas, piso, y en general todo aquello que se encuentre a la vista. Al finalizar la jornada ordenar todo lo utilizado durante el día de tal forma de dejar despejada la oficina.

Área de Soporte Técnico

El personal de esta área estará a cargo de dar mantenimiento a los diferentes equipos, instalaciones eléctricas.

Manual

Realizar las acciones necesarias para la reparación de los equipos o enviar al almacén centralizado si es necesario.

Definir la ubicación de las máquinas, equipos, instrumentos, y el espacio necesario, para cuando no estén operativos; los que se utilizan frecuentemente en el área deben estar ubicados al interior de ésta, el resto puede ser almacenado en un lugar apropiado.

Repostero

Toda persona que utilice este lugar, ya sea para tomar café, té, agua o para servirse el lunch, es responsable de no ensuciarlo y de dejarlo ordenado.

Manual

Elementos tales como tazas, cucharas, paños, y todos aquellos artículos que no pertenecen a la oficina y que se deben ubicar en el repostero; deben ser lavados una vez que se utilicen y almacenados en el lugar destinado para esto.

Con estos manuales se podrá mantener actualizado al personal sobre cualquier cambio o mejora en los métodos de limpieza.

Preparar Elementos para la Limpieza

Para la limpieza se utilizan elementos como escobas, toallas, desinfectantes, fundas o cartones en caso de eliminar papeles; en cuanto al mantenimiento y reparación de equipos e instalaciones se necesitan tornillos, brochas, tuercas, taladros, etc.

El personal debe estar entrenado sobre el empleo y uso de estos elementos desde el punto de vista de la seguridad y conservación de éstos.

Implementación de la Limpieza

No almacenar la basura por mucho tiempo, vaciar periódicamente basureros, ceniceros, etc. para evitar el mal olor en la oficina. Clasificar los depósitos para la basura en plásticos, papeles, orgánicos y otros.

Retirar polvo, asegurar la limpieza de la suciedad de las hendiduras del suelo, paredes, cajones, maquinarias, etc. Es necesario remover capas

de grasa y mugre depositadas sobre las guardas de los equipos, rescatar los colores de la pintura o del equipo oculta por el polvo.

Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. No es una mera cuestión de estética. Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia, la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.

4.4.4. Estandarizar (Seiketsu)



FIGURA N° 21 IMPLEMENTACIÓN SEIKETSU
Fuente: Manual Implementación 5 S

Estandarizar pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con el uso de las primeras 3 S, mediante la aplicación continua de éstas.

Estandarización

Con la estandarización se pretende que el personal cumpla con las reglas definidas en las etapas anteriores con un mejoramiento y una evolución de la limpieza para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

Es importante que los empleados tanto del Departamento de Servicio al Cliente como del Departamento de Soporte Técnico lleven a cabo todas sus responsabilidades de mantener el orden y la limpieza en sus respectivas áreas como se lo señaló en la etapa anterior.

Asignar Trabajos y Responsables

Cada persona de los departamentos está sujeta a regirse a los reglamentos de limpieza planteados. Se asignará un cronograma que indique lo que tienen que hacer, cuándo, dónde y cómo hacerlo.

Integrar las Acciones de Clasificación, Orden y Limpieza en los Trabajos de Rutina

Es importante establecer procedimientos y planes para mantener orden y limpieza.

El mantenimiento de las condiciones debe ser una parte natural de los trabajos regulares de cada día, es decir, el personal no necesariamente debe esperar para cumplir el cronograma o el manual sino hacer de estas herramientas un hábito para mantener un lugar y ambiente de trabajo ordenado y limpio, sin necesidad de un control, con el paso del tiempo.

4.4.5. Disciplina (Shitsuke)

Con la disciplina buscamos evitar a toda costa que se rompan los procedimientos ya establecidos.



FIGURA N° 22: IMPLEMENTACIÓN SHITSUKE

Fuente: Manual Implementación 5 S

Formación

Tanto los directivos como el resto del personal deben respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

Así en conjunto todos entenderán los beneficios que trae la aplicación de las 5 S.

Es importante mencionar que la disciplina es el canal entre las 5 S y el mejoramiento continuo.

El Papel de la Dirección

Los directivos deben controlar el cumplimiento de normas y procedimientos adoptados.

Para esto, necesitarán realizar un control periódico, visitas sorpresa a los departamentos que aplican este sistema y, si tiene buenos resultados, deberán también crear un equipo promotor o líder para la Implementación de 5 S en toda la entidad.

En cuanto a los departamentos que están llevando a cabo este proyecto los encargados de supervisar el cumplimiento del sistema serán los jefes de cada área.

El Papel de los Funcionarios y Contratistas

Los funcionarios y contratistas tienen algunas responsabilidades como: continuar aprendiendo más sobre implantación de las 5 S, diseñar y respetar los estándares de conservación del lugar de trabajo, realizar las auditorias de rutinas establecidas, pedir al jefe del departamento el apoyo o recursos que se necesitan para implantar las 5 S, participar activamente en la promoción de las 5 S.

4.5. INDICADORES DE GESTIÓN

4.5.1. Introducción

En el presente sección de este capítulo, se describirá el efecto de los indicadores de gestión aplicados al Departamento de Call Center y Servicio al Cliente que ayudarán a definir de mejor manera la eficiencia de los procesos con alcance a una cadena de farmacias cuyos pedidos son despachados desde la localidad Guayaquil Matriz.

4.5.2. Administración del Desempeño Corporativo

Uno de los factores determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas de cada proceso.

Todo se puede medir y, por tanto, todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: "lo que no se mide, no se puede administrar". En nuestro trabajo sólo se ha utilizado indicadores cuantitativos.

4.5.3. Indicadores Claves de Desempeño

Para el Departamento de Call Center y Servicio al Cliente es importante conocer cuáles son los requerimientos de sus clientes internos y externos, así como analizar el grado de cumplimiento de los mismos, dos objetivos que se pueden cumplir con el establecimiento de Indicadores Claves de Desempeño.

En función de la metodología de análisis de procesos expuesta a continuación, se implementaron 7 indicadores de positivos y negativos que facilitaron la detección de estrategias para su inmediata aplicación.



FIGURA N° 23: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO
Fuente: Fundación Valenciana de la Calidad.

Perspectiva Financiera:

Índice de Costos de Mala Calidad (ICMC)

Representa la suma total de los reclamos provenientes de productos con fallas de fabricación, averiados, corta expiración, faltantes, sobrantes, errores en procesamiento y presentación.

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de Costos de Mala Calidad (ICMC)	
OBJETIVO	Cuantificar los Costos por Reclamos de Clientes hacia la Compañía	
FORMA DE CÁLCULO	\sum Costos Internos de Mala Calidad + \sum Costos Externos de Mala Calidad	
RESPONSABLE	Jefe Nacional de Call Center y Servicio al Cliente Gerente Corporativo de Logística	
FUENTE DE CAPTURA	Base de Datos de Reclamos de una Franquicia de la Empresa	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Evaluación Mensual	
AÑO 2009		
RESULTADO	\$ 2,616.75	
UNIDAD	USD	
META	\$ 2,964.00	
TENDENCIA	↓	
AÑO 2010		
RESULTADO	\$ 4,002.31	
UNIDAD	USD	
META	\$ 4,186.00	
TENDENCIA	↑	
SEMAFORIZACIÓN		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
AÑO 2009		
\$ 2076 - ∞	\$ 890 - \$ 2075	\$ 0 - \$ 889
AÑO 2010		
\$ 2931 - ∞	\$ 1257 - \$ 2930	\$ 0 - \$ 1256

Figura N° 24: Ficha Técnica del Indicador – ICMC

Fuente: Información Empresa Farmacéutica.

Los niveles de cumplimiento del ICMC acorde a las metas establecidas para el Departamento de Call Center y Servicio al Cliente para los periodos 2009 y 2010 son los expuestos a continuación:

Colors	R(%)	LCI	LCS
Green	30	\$ 0	\$ 889
Yellow	40	\$ 890	\$ 2.075
Red	30	\$ 2.076	\$ 2.964
Total	100	Umbral 2009:	\$ 2.964
		Status 2009:	88%

Colors	R(%)	LCI	LCS
Green	30	\$ 0	\$ 1.256
Yellow	40	\$ 1.257	\$ 2.930
Red	30	\$ 2.931	\$ 4.186
Total	100	Umbral 2010:	\$ 4.186
		Status 2010:	96%



Desempeño del ICMC Periodo 2009 - 2010				
Mes	ICMC-09	R(%)	ICMC-10	R(%)
Enero	\$ 1.771,58	59,77	\$ 3.072,92	73,41
Febrero	\$ 1.523,88	51,41	\$ 4.433,48	105,92
Marzo	\$ 1.679,53	56,67	\$ 6.309,57	150,74
Abril	\$ 1.776,56	59,94	\$ 5.841,33	139,55
Mayo	\$ 2.264,39	76,40	\$ 4.169,65	99,61
Junio	\$ 2.025,73	68,35	\$ 3.688,86	88,13
Julio	\$ 2.516,16	84,89	\$ 2.796,40	66,81
Agosto	\$ 5.492,29	185,30	\$ 3.682,77	87,98
Septiembre	\$ 2.752,53	92,87	\$ 3.013,64	72,00
Octubre	\$ 2.168,14	73,15	\$ 4.180,20	99,86
Noviembre	\$ 1.637,30	55,24	\$ 3.647,35	87,13
Diciembre	\$ 5.792,86	195,44	\$ 3.191,52	76,25

Estadísticas del ICMC Periodo 2009 - 2010				
Parámetro	ICMC-09	R(%)	ICMC-10	R(%)
Promedio	\$ 2.616,75	88,29	\$ 4.002,31	95,61
Minimo	\$ 1.523,88	51,41	\$ 2.796,40	66,81
Maximo	\$ 5.792,86	195,44	\$ 6.309,57	150,74

Figura N° 25: Desempeño del ICMC 2009 - 2010
Fuente: Información Empresa Farmacéutica.

Índice de Carga Económica Total (ICET)

Representa la incidencia de los costos de mala calidad suscitados por reclamos en la localidad con respecto a las ventas brutas en la compañía.

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de Carga Económica Total (ICET)	
OBJETIVO	Medir el Impacto de los Costos de Mala Calidad por Reclamos de Clientes sobre las Ventas Brutas de la Compañía	
FORMA DE CÁLCULO	\sum Costos de Mala Calidad / \sum Ventas Brutas	
RESPONSABLE	Jefe Nacional de Call Center y Servicio al Cliente Gerente Corporativo de Logística	
FUENTE DE CAPTURA	Base de Datos de Ventas y Reclamos de una Franquicia de la Empresa	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Evaluación Mensual	
AÑO 2009		
RESULTADO	8.34	
UNIDAD	%	
META	9.41	
TENDENCIA	↓	
AÑO 2010		
RESULTADO	11.23	
UNIDAD	%	
META	11.59	
TENDENCIA	↑	
SEMAFORIZACIÓN		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
AÑO 2009		
6,60 % - ∞	2,83 % - 6,59%	0 % - 2,82 %
AÑO 2010		
8,12 % - ∞	2,83 % - 8,11 %	0 % - 2,82 %

Figura N° 26: Ficha Técnica del Indicador - ICET

Fuente: Información Empresa Farmacéutica.

Los niveles de cumplimiento del ICET acorde a las metas establecidas para el Departamento de Call Center y Servicio al Cliente para los periodos 2009 y 2010 son los expuestos a continuación:

Colors	R(%)	LCI	LCS
Green	30	0,0000	0,0282
Yellow	40	0,0283	0,0659
Red	30	0,0660	0,0941
Total	100	Umbral 2009:	0,0941
		Status 2009:	89%

Colors	R(%)	LCI	LCS
Green	30	0,0000	0,0282
Yellow	40	0,0283	0,0811
Red	30	0,0812	0,1159
Total	100	Umbral 2010:	0,1159
		Status 2010:	97%



Desempeño del ICET Periodo 2009 - 2010				
Mes	ICET-09	R(%)	ICET-10	R(%)
Enero	0,0656	69,70	0,1005	86,77
Febrero	0,0541	57,55	0,1468	126,74
Marzo	0,0504	53,60	0,1606	138,65
Abril	0,0562	59,71	0,1715	148,02
Mayo	0,0741	78,76	0,1170	101,02
Junio	0,0633	67,23	0,1032	89,05
Julio	0,0757	80,43	0,0746	64,43
Agosto	0,1806	191,92	0,0993	85,72
Septiembre	0,0847	89,97	0,0812	70,06
Octubre	0,0665	70,70	0,1128	97,37
Noviembre	0,0568	60,33	0,0995	85,89
Diciembre	0,1727	183,57	0,0799	68,94

Estadísticas del ICET Periodo 2009 - 2010				
Parámetro	ICET-09	R(%)	ICET-10	R(%)
Promedio	0,0834	88,62	0,1123	96,89
Minimo	0,0504	53,60	0,0746	64,43
Maximo	0,1806	191,92	0,1715	148,02

Figura N° 27: Desempeño del ICET 2009 – 2010
Fuente: Información Empresa Farmacéutica.

Perspectiva del Cliente:

Índice de Satisfacción del Cliente Franquiciado (ISCF)

El objetivo del presente indicador es determinar el nivel de satisfacción del cliente franquiciado por los productos y servicios proporcionados por la compañía.

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de Satisfacción del Cliente Franquiciado (ISCF)	
OBJETIVO	Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente Franquiciado sobre los Productos y Servicios proporcionados por la Compañía	
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Mínimo Resultado} + 4 \times \text{Resultado Promedio} + \text{Máximo Resultado})/6$	
RESPONSABLE	Jefe Nacional de Call Center y Servicio al Cliente Gerente Corporativo de Logística - Gerente Corporativo de Sistemas	
FUENTE DE CAPTURA	Encuesta a Establecimientos de una Franquicia de la Empresa	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Evaluación Anual	
AÑO 2009		
RESULTADO	70	
UNIDAD	Puntual	
META	80	
TENDENCIA	↓	
AÑO 2010		
RESULTADO	60	
UNIDAD	Puntual	
META	95	
TENDENCIA	↓	
SEMAFORIZACIÓN		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
AÑO 2009		
0 % - 32 %	33 % - 64 %	65 % - ∞
AÑO 2010		
0 % - 38 %	39 % - 76 %	77 % - ∞

Figura N° 28: Ficha Técnica del Indicador – ISCF
Fuente: Información Empresa Farmacéutica.

Los niveles de cumplimiento del ISCF acorde a las metas establecidas para el Departamento de Call Center y Servicio al Cliente para los periodos 2009 y 2010 son los expuestos a continuación:

Estadísticas del ISCF Periodo 2009 - 2010					
Parámetro	ISCF-09	R(%)	ISCF-10	R(%)	
Promedio	70%	87,56	60%	63,56	
Mínimo	43%	54,17	26%	26,90	
Máximo	100%	125,00	94%	99,42	

Colors	R(%)	LCI	LCS
Red	40	0%	32%
Yellow	40	33%	64%
Green	20	65%	80%
Total	100	Umbral 2009:	80%
		Status 2009:	88%

Colors	R(%)	LCI	LCS
Red	40	0%	38%
Yellow	40	39%	76%
Green	20	77%	95%
Total	100	Umbral 2010:	95%
		Status 2010:	64%



Figura N° 29: Desempeño del ISCF 2009 – 2010
Fuente: Información Empresa Farmacéutica.

Desviación en Acuerdos de Servicio (DSLA)

Con este indicador podemos establecer el tiempo promedio en que se resuelven los reclamos de los clientes en función de los acuerdos de niveles de servicio establecidos por la compañía.

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Desviación en Acuerdos de Servicio (DSLA)	
OBJETIVO	Determinar el Tiempo Promedio de Desviación en la Resolución de Reclamos en base a los Acuerdos de Niveles de Servicio establecidos por la Compañía	
FORMA DE CÁLCULO	\sum (Diferencia entre Fecha de Solución y Fecha del Reclamo) / Total de Reclamos	
RESPONSABLE	Jefe Nacional de Call Center y Servicio al Cliente Gerente Corporativo de Logística	
FUENTE DE CAPTURA	Base de Datos de Reclamos de una Franquicia de la Empresa	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Evaluación Mensual	
AÑO 2009		
RESULTADO	8.48	
UNIDAD	Días	
META	8.47	
TENDENCIA	↓	
AÑO 2010		
RESULTADO	12.33	
UNIDAD	Días	
META	12.40	
TENDENCIA	↓	
SEMAFORIZACIÓN		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
AÑO 2009		
5,94 % - ∞	2,55 % - 5,93 %	0 % - 2,54 %
AÑO 2010		
8,69 % - ∞	3,73 % - 8,68 %	0 % - 3,72 %

Figura N° 30: Ficha Técnica del Indicador – DSLA
Fuente: Información Empresa Farmacéutica.

Los niveles de cumplimiento del DSLA acorde a las metas establecidas para el Departamento de Call Center y Servicio al Cliente para los periodos 2009 y 2010 son los expuestos a continuación:

Colors	R(%)	LCI	LCS
Green	30	0,00	2,54
Yellow	40	2,55	5,93
Red	30	5,94	8,47
Total	100	Umbral 2009:	8,47
		Status 2009:	100%

Colors	R(%)	LCI	LCS
Green	30	0,00	3,72
Yellow	40	3,73	8,68
Red	30	8,69	12,40
Total	100	Umbral 2010:	12,40
		Status 2010:	99%



Desempeño del DSLA Periodo 2009 - 2010				
Mes	DSLA-09	R(%)	DSLA-10	R(%)
Enero	8,20	96,84	12,34	99,56
Febrero	8,37	98,88	12,12	97,74
Marzo	8,55	100,99	11,97	96,56
Abril	8,81	104,09	11,81	95,26
Mayo	8,56	101,13	12,22	98,55
Junio	8,66	102,25	12,18	98,20
Julio	8,04	95,00	12,18	98,20
Agosto	8,42	99,48	11,91	96,04
Septiembre	8,78	103,74	12,08	97,43
Octubre	8,11	95,84	12,75	102,82
Noviembre	8,49	100,24	13,24	106,80
Diciembre	8,82	104,13	13,23	106,68

Estadísticas del DSLA Periodo 2009 - 2010				
Parámetro	DSLA-09	R(%)	DSLA-10	R(%)
Promedio	8,48	100,22	12,33	99,49
Mínimo	8,04	95,00	11,81	95,26
Máximo	8,82	104,13	13,24	106,68

Figura N° 31: Desempeño del DSLA 2009 – 2010
Fuente: Información Empresa Farmacéutica.

Perspectiva de Procesos Internos:

Índice de Calidad de Operaciones Logísticas (ICOL)

Este indicador nos sirve para medir la calidad de transporte, distribución y entrega de los productos farmacéuticos.

FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de Calidad de Operaciones Logísticas (ICOL)						
OBJETIVO	Determinar el Nivel de Calidad de los Centros de Costos que procesan en forma Directa e Indirecta los Pedidos de los Clientes						
FORMA DE CÁLCULO	Producto (1 - (# Total de Reclamos / Total de Pedidos)) por Centro de Costos						
RESPONSABLE	Jefe Nacional de Call Center y Servicio al Cliente Gerente Corporativo de Logística - Gerente Corporativo de Sistemas						
FUENTE DE CAPTURA	Base de Datos de Reclamos de una Franquicia de la Empresa						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Evaluación Mensual						
AÑO 2009							
RESULTADO	89	UNIDAD	%	META	89	TENDENCIA	↓
AÑO 2010							
RESULTADO	83	UNIDAD	%	META	82	TENDENCIA	↓
SEMAFORIZACIÓN							
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●					
AÑO 2009							
0 % - 27 %	28 % - 85 %	86 % - ∞					
AÑO 2010							
0 % - 25 %	26 % - 78 %	79 % - ∞					

Figura N° 32: Ficha Técnica del Indicador – ICOL

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Los niveles de cumplimiento del DSLA acorde a las metas establecidas para el Departamento de Call Center y Servicio al Cliente para los periodos 2009 y 2010 son los expuestos a continuación:

Colors	R(%)	LCI	LCS
Red	30	0%	27%
Yellow	65	28%	85%
Green	5	86%	89%
Total	100	Umbral 2009:	89%
		Status 2009:	100%

Colors	R(%)	LCI	LCS
Red	30	0%	25%
Yellow	65	26%	78%
Green	5	79%	82%
Total	100	Umbral 2010:	82%
		Status 2010:	101%



Desempeño del ICOL Periodo 2009 - 2010					
Mes	ICOL-09	R(%)	ICOL-10	R(%)	R(%)
Enero	88%	🟢	98,18	81%	🟢 98,99
Febrero	88%	🟢	98,75	79%	🟢 96,17
Marzo	92%	🟢	103,30	73%	🟡 89,40
Abril	91%	🟢	101,20	77%	🟡 93,22
Mayo	88%	🟢	98,61	84%	🟢 102,48
Junio	88%	🟢	98,71	89%	🟢 107,71
Julio	89%	🟢	99,97	87%	🟢 106,39
Agosto	88%	🟢	98,66	84%	🟢 101,96
Septiembre	89%	🟢	99,91	86%	🟢 104,64
Octubre	90%	🟢	100,09	85%	🟢 103,47
Noviembre	89%	🟢	99,35	85%	🟢 102,84
Diciembre	88%	🟢	98,84	83%	🟢 101,42

Estadísticas del ICOL Periodo 2009 - 2010					
Parámetro	ICOL-09	R(%)	ICOL-10	R(%)	R(%)
Promedio	89%	🟢	99,63	83%	🟢 100,72
Mínimo	88%	🟢	98,18	73%	🟡 89,40
Máximo	92%	🟢	103,30	89%	🟢 107,71

Figura N° 33: Desempeño del ICOL 2009 – 2010

Fuente: Información Empresa Farmacéutica

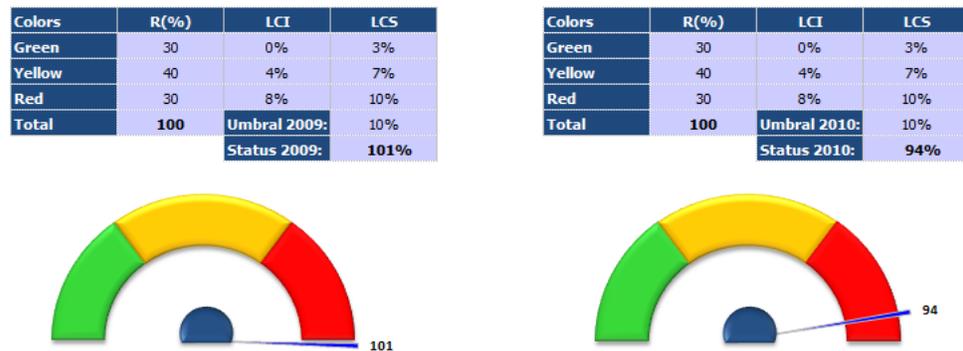
Índice de Reclamos No Resueltos (IRNR)

Se diseñó este indicador bajo la consigna de reducir la ineficacia en la resolución de los reclamos.

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de Reclamos No Resueltos (IRNR)	
OBJETIVO	Minimizar la Ineficacia en la Resolución de Reclamos de la Compañía	
FORMA DE CÁLCULO	$(\sum \text{de Reclamos No Resueltos} / \text{Total de Reclamos}) \times 100\%$	
RESPONSABLE	Jefe Nacional de Call Center y Servicio al Cliente Gerente Corporativo de Logística	
FUENTE DE CAPTURA	Base de Datos de Reclamos de una Franquicia de la Empresa	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Evaluación Mensual	
AÑO 2009		
RESULTADO	10	
UNIDAD	%	
META	10	
TENDENCIA	↓	
AÑO 2010		
RESULTADO	10	
UNIDAD	%	
META	10	
TENDENCIA	↑	
SEMAFORIZACIÓN		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
AÑO 2009		
8 % - ∞	4 % - 7 %	0 % - 3 %
AÑO 2010		
8 % - ∞	4 % - 7 %	0 % - 3 %

Figura N° 34 Ficha Técnica del Indicador - IRNR
Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Los niveles de cumplimiento del IRNR acorde a las metas establecidas para el Departamento de Call Center y Servicio al Cliente para los periodos 2009 y 2010 son los expuestos a continuación:



Desempeño del IRNR Periodo 2009 - 2010					
Mes	IRNR-09	R(%)	IRNR-10	R(%)	
Enero	9%	🔴	95,78	10%	🔴 97,74
Febrero	9%	🔴	97,27	9%	🔴 86,34
Marzo	7%	🔴	76,05	12%	🔴 113,70
Abril	6%	🟡	58,59	6%	🟡 55,73
Mayo	10%	🔴	104,19	17%	🔴 168,01
Junio	13%	🔴	131,62	13%	🔴 123,58
Julio	12%	🔴	123,44	10%	🔴 94,85
Agosto	8%	🔴	80,43	9%	🔴 87,00
Septiembre	11%	🔴	113,81	10%	🔴 96,84
Octubre	13%	🔴	139,17	9%	🔴 86,73
Noviembre	9%	🔴	92,76	6%	🟡 63,19
Diciembre	9%	🔴	93,59	6%	🟡 55,57

Estadísticas del IRNR Periodo 2009 - 2010				
Parámetro	IRNR-09	R(%)	IRNR-10	R(%)
Promedio	10%	🔴	100,56	🔴 94,11
Mínimo	6%	🟡	58,59	🟡 55,57
Máximo	13%	🔴	139,17	🔴 168,01

Figura N° 35: Desempeño del IRNR 2009 - 2010
Fuente: Información Empresa Farmacéutica

Perspectiva del Aprendizaje y Conocimiento:

Índice de Satisfacción Laboral del Personal (ISLP)

Sirve para poder evaluar al personal anualmente y poder así definir el ambiente laboral en el cual se están desarrollando en cada cargo asignado.

FICHA DEL INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de Satisfacción Laboral del Personal (ISLP)	
OBJETIVO	Determinar el Nivel de Satisfacción Laboral de Agentes y/o Asistentes del Departamento de Call Center y Servicio al Cliente	
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Mínimo Resultado} + 4 \times \text{Resultado Promedio} + \text{Máximo Resultado})/6$	
RESPONSABLE	Jefe Nacional de Call Center y Servicio al Cliente	
FUENTE DE CAPTURA	Encuesta a Funcionarios del Departamento de Call Center y Servicio al Cliente	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Evaluación Anual	
AÑO 2009		
RESULTADO	75	
UNIDAD	Puntual	
META	80	
TENDENCIA	↓	
AÑO 2010		
RESULTADO	58	
UNIDAD	Puntual	
META	95	
TENDENCIA	↓	
SEMAFORIZACIÓN		
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●
AÑO 2009		
0 % - 24 %	25 % - 56 %	57 % - ∞
AÑO 2010		
0 % - 29 %	30 % - 67 %	68 % - ∞

Figura N° 36: Ficha Técnica del Indicador – ISLP
Fuente: Información Empresa Farmacéutica.

Los niveles de cumplimiento del ISLP acorde a las metas establecidas para el Departamento de Call Center y Servicio al Cliente para los periodos 2009 y 2010 son los expuestos a continuación:

Estadísticas del ISLP Periodo 2009 - 2010					
Parámetro	ISLP-09	R(%)	ISLP-10	R(%)	
Promedio	75%	🟢	93,96	58%	🟡
Minimo	57%	🟢	70,83	32%	🟡
Maximo	94%	🟢	118,06	80%	🟢

Colors	R(%)	LCI	LCS
Red	30	0%	24%
Yellow	40	25%	56%
Green	30	57%	80%
Total	100	Umbral 2009:	80%
		Status 2009:	94%

Colors	R(%)	LCI	LCS
Red	30	0%	29%
Yellow	40	30%	67%
Green	30	68%	95%
Total	100	Umbral 2010:	95%
		Status 2010:	61%

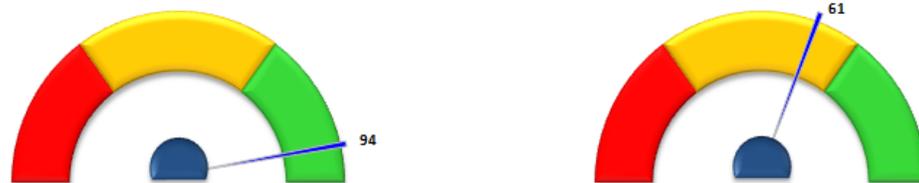


Figura N° 37: Desempeño del ISLP 2009 – 2010
Fuente: Información Empresa Farmacéutica.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Luego del análisis realizado se presentan las siguientes conclusiones:

- Con la aplicación de la Metodología de la 5'S se atendió la problemáticas en oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria del personal que labora en el Departamento de Call Center y Servicio al Cliente.
- Los procesos del Departamento de Call Center y Servicio al Cliente no se cumplen en su totalidad con eficiencia, debido a que no se encuentran actualizados sus manuales de políticas, procedimientos y funciones; en lo cual se está trabajando para mejorar su implementación.

- Evaluando la infraestructura de trabajo de esta entidad, se eliminó el 64% de los elementos que no eran necesarios para la consecución de las operaciones y el 36% de los elementos fueron reubicados por encontrarse en sitios inapropiados, los cuales sólo proporcionaban una imagen de desorganización.
- Se diseñó un sistema de indicadores claves de desempeño, basado en las dimensiones críticas del Balance Scorecard, del cual los resultados para el periodo 2010 se exponen a continuación:

Indicadores Claves de Desempeño	Tipo KPI	Meta Ok		Eficacia (%)		
		Si	No	V	A	R
ICMC - Índice de Costos de Mala Calidad	Financiero		<input checked="" type="checkbox"/>			96%
ICET - Índice de Carga Económica Total	Financiero		<input checked="" type="checkbox"/>			97%
ICSF - Índice de Satisfacción del Cliente Franquiciado	Cliente		<input checked="" type="checkbox"/>		64%	
DSLTA - Desviación en Acuerdos de Niveles de Servicio	Cliente		<input checked="" type="checkbox"/>			99%
ICOL - Índice de Calidad en Operaciones Logísticas	Operativo	<input checked="" type="checkbox"/>		101%		
IRNR - Índice de Reclamos No Resueltos	Operativo		<input checked="" type="checkbox"/>			94%
ISLP - Índice de Satisfacción Laboral del Personal	Aprendizaje		<input checked="" type="checkbox"/>		61%	

TABLA N° VIII Matriz de Desempeño Corporativo

Fuente: Información Empresa Farmacéutica.

- La comunicación entre los empleados de la empresa no es la apropiada y esto conlleva a que no conozcan en su totalidad la visión y misión organizacional.
- Muchas veces el trabajo en equipo se desarrolla bajo condiciones inadecuadas y se ven afectados por conflictos laborales en su interior, lo que origina que el flujo de trabajo sea poco efectivo.

5.2. Recomendaciones

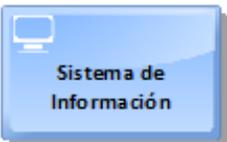
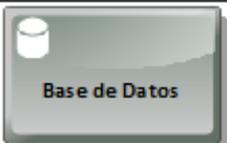
A continuación se detallan las recomendaciones:

- El Departamento debe llevar a cabo la utilización de un Análisis FODA que le permita determinar los aspectos en los que él mismo es fuerte así como en las que representan sus mayores debilidades. Asimismo especificar los aspectos de mayor oportunidad y qué situaciones externas constituyen sus mayores riesgos para el éxito del departamento y de la organización.
- Es importante que los empleados se sientan comprometidos a cumplir los manuales de funciones para poder realizar las labores eficientemente.
- Mejorar los canales de comunicación con el personal para que todos dentro de la empresa conozcan los objetivos organizacionales.
- Se debe promover la compenetración, comunicación y el compromiso mediante el trabajo en equipo y así las personas podrán unir ideas y esfuerzos para resolver los problemas de los procesos que están fallando, en este caso, la recepción de reclamos y su posterior solución.

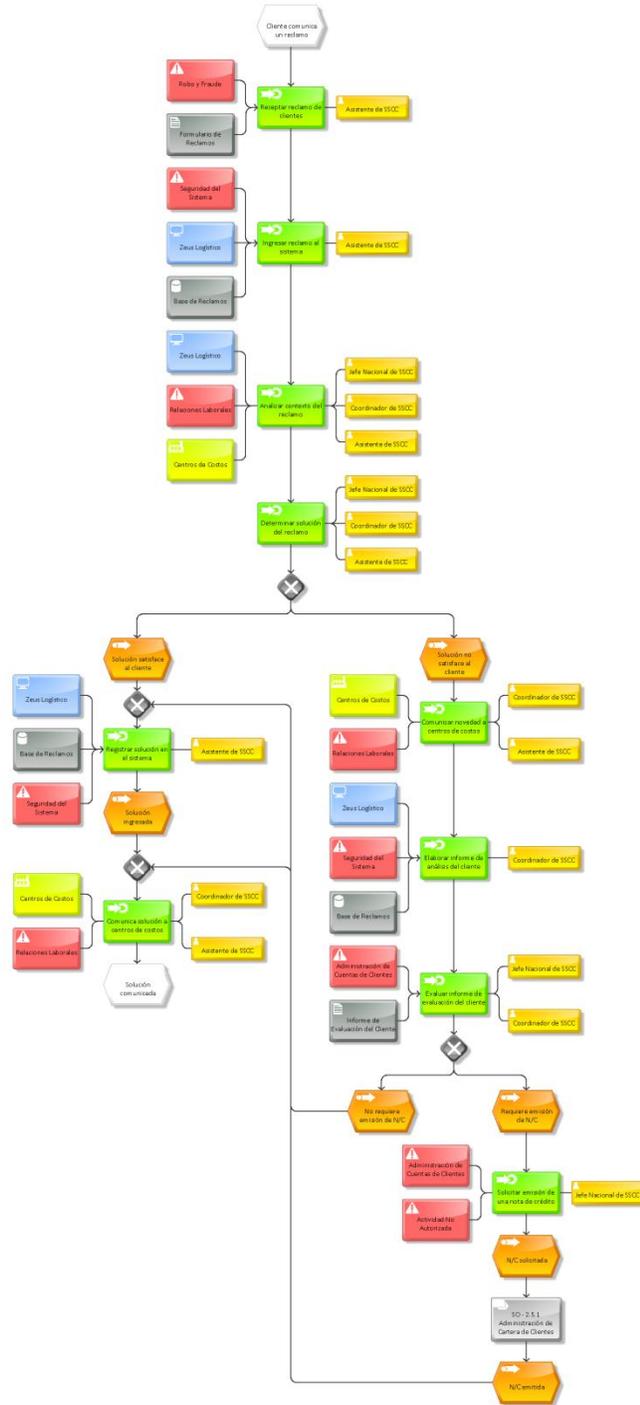
- Involucrar la participación de todo el personal en la implementación de la metodología de las 5'S, con la cual los lugares de trabajo se mantendrán funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros.
- Aplicar los indicadores desarrollados en los períodos establecidos para saber si se está trabajando en la senda correcta de acuerdo con los resultados planificados.
- El tiempo destinado a la aplicación del proyecto debe ser constante y metódico, si por alguna razón no se pudiera cumplir con lo programado, se debe volver a planificar sobre la marcha para no disminuir el entusiasmo de los funcionarios y hacerles caer en cuenta que lo que se planifica es importante.
- Finalmente se sugiere realizar auditorías permanentes de 5" S" para darle seguimiento al programa y planificar la medición de indicadores de forma constante, así como continuar con esta metodología como inicio de un proceso de mejora continua que permita mejorar la calidad y productividad del Departamento de Call Center y Servicio al Cliente de la empresa en estudio.

ANEXOS

Anexo No.1 – Glosario de Simbolos de un Diagrama EPC

Objeto	Descripción del Objeto
 <p data-bbox="516 510 591 533">Evento</p>	<p data-bbox="703 436 1302 510">Evento: Este símbolo representa un hecho o acontecimiento que da origen a un proceso. Todo proceso comienza a partir de un evento.</p>
 <p data-bbox="500 667 607 690">Actividad</p>	<p data-bbox="703 600 1302 705">Actividad: Este símbolo representa una función o acción que se realiza. Toda tarea comienza y finaliza en un evento, también tiene que tener un responsable de ejecutarla y podría estar soportada por una aplicación de TI.</p>
 <p data-bbox="516 825 591 848">Cargo</p>	<p data-bbox="703 758 1302 831">Cargo: Este símbolo representa a la persona que ejecuta una tarea o al rol que ejecuta dentro de una entidad organizacional o departamento.</p>
 <p data-bbox="500 982 607 1005">Localidad</p>	<p data-bbox="703 915 1302 968">Localidad: Este símbolo especifica el sitio en donde se ejecutan las actividades del proceso.</p>
 <p data-bbox="488 1140 639 1184">Sistema de Información</p>	<p data-bbox="703 1073 1302 1178">Sistema de Información: Este símbolo representa una aplicación de sistemas que soporta un proceso o tarea. Es de utilidad tenerlos en el mapeo de procesos, para poder tener un mejor control a la hora de cambiar un aplicativo.</p>
 <p data-bbox="483 1304 623 1327">Base de Datos</p>	<p data-bbox="703 1230 1302 1304">Base de Datos: Este símbolo representa el almacenamiento lógico de la información originado por la ejecución de una actividad con el sistema de información.</p>
 <p data-bbox="488 1461 623 1484">Documento</p>	<p data-bbox="703 1388 1302 1461">Documento: Este símbolo representa un documento, reporte o formulario que surge como resultado de una tarea. También se utiliza para expresar comunicaciones escritas.</p>
 <p data-bbox="516 1619 591 1642">Riesgo</p>	<p data-bbox="703 1545 1302 1598">Riesgo: Este símbolo representa un evento adverso que al ocurrir impide el cumplimiento de los objetivos de un proceso.</p>

Anexo No.2 – Proceso de Administración del Servicio Post-Venta



Anexo No.3 – Encuesta de Satisfacción del Cliente Franquiciado

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE FRANQUICIADO

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con el servicio de la compañía, sobre los que se le pregunta por su nivel de satisfacción. Por favor coloque junto a cada tópico cuestionado, la inicial de su respuesta, teniendo en cuenta que:

P = Pésimo

M = Malo

R = Regular

B = Bueno

E = Excelente

- Especifique el nivel de servicio proporcionado por el Dpto. de Ventas en la recepción física de sus pedidos.
- Especifique el nivel de servicio proporcionado por el Dpto. de Call Center en la recepción telefónica de sus pedidos.
- Especifique el nivel de servicio proporcionado por el Dpto. de Bodega en el despacho integral de sus pedidos.
- Especifique el nivel de servicio proporcionado por el Dpto. de Transporte en la entrega inmediata de sus pedidos.
- Especifique el nivel de servicio proporcionado por el Dpto. de Sistemas en la automatización efectiva de sus pedidos.
- Especifique el nivel de servicio proporcionado por el Dpto. de Atención al Cliente en la resolución eficaz de sus reclamos.

Anexo No.4 – Encuesta de Satisfacción Laboral del Personal

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su nivel de satisfacción. Por favor coloque junto a cada tópico cuestionado, la inicial de su respuesta, teniendo en cuenta que:

P = Pésimo
M = Malo
R = Regular
B = Bueno
E = Excelente

- Especifique el nivel de conformidad que tiene sobre su remuneración salarial.
- Especifique el nivel de aceptación que mantiene sobre el tipo de trabajo que desarrolla en la compañía.
- Especifique el nivel de relación que sostiene con sus jefes y superiores en la empresa.
- Especifique el nivel de simpatía que posee con sus compañeros de equipo de trabajo.
- Especifique el nivel de afinidad que conserva sobre las oportunidades de crecimiento profesional en la organización.
- Especifique el nivel de satisfacción que posee con la organización del trabajo que actualmente desempeña.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Montalvo Barrera Diana Ing.
“Estrategia aplicada al control administrativo y financiero”
2011, Marzo 15
- [2] Gutiérrez Pulido Humberto.
“Calidad Total y Productividad”
2011, Abril 20
- [3] Universidad de Sonora - México.
“Programa de las 5”S” aplicado en una Tapicería Artesanal”
2011, Mayo 17
- [4] Fundación Valenciana de la Calidad - España
“Mayor Productividad - Mejor Lugar de Trabajo”
2011, Junio 13
- [5] CGE Consulting
“Curso 5S. Preparando los Multiplicadores”
2011, Julio 21