



Universidad del Azuay

**Estudio para el mejoramiento de la recepción, análisis,
tratamiento y respuesta a quejas de afiliados de la Corporación
Mucho Mejor Ecuador y de sus clientes**

Autor: Andrea Guillén Palomeque

Director: Ing. Pablo Sacoto Castillo

**Cuenca, Ecuador
2011**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda mi familia, ya que, han sido un soporte invaluable a lo largo de toda mi vida, han permanecido junto a mi lado brindándome el apoyo necesario en todas las decisiones que he tomado, y eso ha sido mi impulso para seguir adelante continuando cosechando logros. A mi abuelita que siempre será mi ejemplo a seguir, por su fortaleza, generosidad, paciencia y amor que demostró durante su existencia, su presencia siempre la he tenido y la tendré dentro de mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Una vez más quiero agradecer a Dios por haberme brindado salud y vida, a la Corporación Mucho Mejor Ecuador y todos mis amigos, ya que así los considero, que también pertenecen a tan importante institución, por permitirme desarrollar y crecer como profesional y como persona, por toda la confianza depositada en mí para realizar todas las tareas encomendadas y por las oportunidades tan desafiantes que me han proporcionado.

Estudio para el mejoramiento de la recepción, análisis, tratamiento y respuesta a quejas de afiliados de la Corporación Mucho Mejor Ecuador y de sus clientes

Resumen

En el presente trabajo se encontrará una explicación de la Corporación Mucho Mejor Ecuador, su Sistema de Gestión de Calidad y como en la actualidad se está llevando el tratamiento de quejas, tanto de los afiliados como de los clientes de estos. Con los antecedentes anotados, se realiza una propuesta para mejorar el tratamiento de todo tipo de reclamos que puede presentarse, se tiene como referencia la norma 10002:2004 Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones, la cual proporciona una guía para que las empresa puedan manejar este tema estandarizadamente, y finalmente se demuestra que es posible obtener excelentes resultados y mejorar la calidad no solo de la CMME, sino también de sus afiliados.

**Study for the improvement of the reception, analysis, processing and response
of complaints from members of Mucho Mejor Ecuador Corporation and its
customers**

Abstract

This work presents an explanation about Mucho Mejor Ecuador Corporation, its Quality Management System and how is handling complaints both affiliates and costumers of these.. With the information listed, it makes a proposal to improve the treatment of all types of claims that may arise.

It is referenced to the standard 10002:2004 Guidelines for complaints handling in organizations, which provides a guide for the undertaking to address this issue standardized, and finally shows it is possible to obtain excellent results and improve the quality not only of CMME, but also of its members.

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Indice de contenidos.....	vi

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPITULO 1: GENERALIDADES DE LA CORPORACION MUCHO MEJOR ECUADOR Y SU SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

1.1 La Empresa.....	3
1.1.1 Introducción.....	3
1.1.2 Ubicación.....	3
1.1.3 Historia de la empresa.....	3
1.1.4 Organigrama de la empresa.....	8
1.1.5 Misión de la empresa.....	9
1.1.6 Visión de la empresa.....	10
1.2 Sistema de gestión de calidad.....	10
1.2.1 Política de calidad.....	11

1.2.2 Objetivos de calidad.....	11
1.2.3 Descripción del sistema de gestión de calidad.....	11
1.2.4 Mapa de Procesos.....	12

CAPITULO 2: QUEJAS Y RECLAMOS SITUACION ACTUAL

2.1 Proceso de Mejora	27
2.2 Quejas: Definición.....	27
2.3 Actual tratamiento de quejas y reclamos.....	27
2.3.1 Recepción de quejas.....	28
2.3.2 Análisis y tratamiento a quejas.....	28
2.3.3. Metodología de solución de problemas.....	29
2.3.4 Toma de acciones y respuesta al cliente	29

CAPITULO 3: MEJORAMIENTO DEL TRATAMIENTO DE QUEJAS

3.1 Tipos de quejas en la Corporación Mucho Mejor Ecuador.....	52
3.1.1 Quejas de clientes directos.....	52
3.1.2 Quejas de consumidores finales.....	52
3.2 Norma ISO 10002:2004.....	52
3.2.1 Generalidades.....	53
3.2.1.1 Visibilidad.....	53
3.2.1.2 Accesibilidad.....	55

3.2.1.3 Respuesta diligente.....	56
3.2.1.4 Objetividad.....	56
3.2.1.5 Costos.....	56
3.2.1.6 Confidencialidad.....	57
3.2.1.7 Enfoque al cliente.....	57
3.2.1.8 Responsabilidad.....	57
3.2.1.9 Mejora continua.....	58
3.2.2 Compromiso.....	59
3.2.3 Planificación y diseño.....	59
3.2.4 Comunicación.....	60
3.2.4.1 Comunicación en los diferentes medios impresos.....	60
3.2.4.2 Volantes distribuidos en todo el país.....	61
3.2.4.3 Banners informativos.....	62
3.2.4.4 Internet.....	63
3.2.4.5 Redes Sociales.....	70
3.2.5 Recepción de la queja.....	71
3.2.5.1 Recepción de quejas de clientes directos.....	78
3.2.5.2 Recepción de quejas de consumidores finales.....	89
3.2.5.2.1 CRM.....	89
3.2.6 Seguimiento de la queja.....	90
3.2.7 Acuse de recibo de la queja.....	90
3.2.7.1 Acuse de recibo de la queja de clientes directos.....	91
3.2.7.2 Acuse de recibo de la queja de consumidores finales.....	92

3.2.8 Evaluación inicial de la queja.....	93
3.2.9 Investigación de las quejas.....	94
3.2.9.1 Investigación de las quejas de clientes directos.....	96
3.2.9.2 Investigación de las quejas de consumidores finales.....	97
3.2.10 Respuesta a las quejas y comunicación de la decisión.....	98
3.2.10.1 Respuesta a las quejas y comunicación de la decisión a clientes directos.....	90
3.2.10.2 Respuesta a las quejas y comunicación de la decisión a consumidores finales.....	90
3.2.11 Cierre de la Queja.....	101
3.2.11.1 Cierre de la queja de clientes directos.....	103
3.2.11.2 Cierre de la queja consumidores finales.....	105
3.2.12 Mantenimiento y mejora.....	105
CONCLUSIONES.....	174
RECOMENDACIONES.....	175
BIBLIOGRAFÍA.....	176
ANEXOS.....	177

Guillén Palomeque Andrea Susana

Trabajo de Graduación

Ing. Pablo Sacoto Castillo

Septiembre del 2011

Estudio para el mejoramiento de la recepción, análisis, tratamiento y respuesta a quejas de afiliados de la Corporación Mucho Mejor Ecuador y de los clientes de estos

INTRODUCCION

El objetivo de todo Sistema de Gestión de Calidad implementado es conseguir la mejora del desempeño de una organización y la satisfacción de sus clientes, y de otros interesados; es así entonces que se basa en ocho principios para lograr un balance entre todas las partes, siendo el primero, enfoque al cliente. Los consumidores son la razón de ser de toda empresa sea cual sea su actividad, y es por este motivo la importancia de satisfacer todos sus requisitos e incluso exceder sus expectativas, y cuando estos presenten quejas es fundamental darles el tratamiento más oportuno, pero además realizar el correcto análisis y hacer un plan de acción eficaz para que estas no se vuelvan a presentar con la finalidad de recuperar su confianza.

La Corporación Mucho Mejor Ecuador es responsable de la marca de la huella digital tricolor que se encuentra presente en empaques de productos y en diferentes soportes comunicacionales de sus miembros, que son en su mayoría empresas manufactureras, y es uno de los objetivos generar en estos, seguridad y confianza, pero además con los consumidores de los productos que llevan dicho logotipo, ya que, uno de los beneficios que se proporcionan es la vinculación entre las dos partes mencionadas, lo cual incluye la recepción y correcta canalización de cualquier tipo de comentario o experiencia de los que adquieren y prefieren los productos que llevan la huella

incluyendo quejas o reclamos, es por esto que se ha considerado primordial prestar especial atención a este punto. En este trabajo se aplica la norma ISO 10002:2004: Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones con la finalidad de mejorar continuamente la gestión de la institución y además asegurar e impulsar a las empresas afiliadas para que tengan la capacidad de dar respuestas y soluciones oportunas a sus clientes. Se utilizan las palabras quejas y reclamos que de igual manera, ambas, significan una insatisfacción de los clientes.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA CORPORACION MUCHO MEJOR ECUADOR Y SU SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

1.1 La Empresa.

1.1.1 Introducción.

La Corporación Mucho Mejor Ecuador es una entidad privada, sin fines de lucro y autofinanciada que mediante diversas actividades comunicacionales busca apoyar a la industria Ecuatoriana persiguiendo los siguientes objetivos:

- Preservar el empleo de los ecuatorianos.
- Estimular la compra del producto nacional de calidad y
- Generar interés en las industrias afiliadas para que sigan mejorando sus procesos.

La marca registrada es una Huella Digital Tricolor que plasma la identidad de los ecuatorianos.



Ilustración 1. Logotipo ¡Mucho mejor! si es hecho en Ecuador

Fuente. Corporación Mucho Mejor Ecuador

Se emplean diferentes herramientas para lograr que los consumidores al ver la huella de Mucho Mejor en diferentes empaques y diferentes soportes comunicacionales, sepan que están comprando productos ecuatorianos y de calidad, para lo cual, también se cumple con un plan que consiste en visitar a todas las empresas afiliadas para conocer qué tipo de controles de calidad aplican e incentivar la mejora de su gestión.

1.1.2 Ubicación.

La Corporación Mucho Mejor Ecuador está ubicada en la Av. Florencia Astudillo y Alfonso Cordero, Edificio Cámara de Industrias en la ciudad de Cuenca, Ecuador y es desde esta matriz de donde se tiene un alcance a todo el país.

1.1.3 Historia de la empresa.

La Corporación Mucho Mejor Ecuador nace en el 2005 bajo Acuerdo Ministerial 055888, como una iniciativa de la Cámara de Industrias de la ciudad de Cuenca y con el respaldo de la Federación de Cámaras de Industriales del Ecuador, a partir de una necesidad de los productores de identificar a sus productos y de defender su mercado de las importaciones que tanto bombardeaban y ponían en peligro la industria nacional en ese tiempo. Las primeras empresas en impulsar esta marca fueron 5:

- Indurama
- Cartopel
- Graiman
- Pasa
- Colineal

Es así entonces que la Corporación empieza con su gestión y pronto se sumaron 20 empresas más de diferentes ciudades (ver ilustración 2) alineándose a los objetivos y sobre todo creyendo en la industria del país. Hoy por hoy existen más 400 marcas afiliadas, y dentro de estas se encuentran productores de la pequeña, mediana y gran industria, empresas de servicios, asociaciones y gremios, demostrando así un crecimiento consistente en estos casi 6 años de trabajo. Al ser una iniciativa pensada al largo plazo se espera mantener esta evolución y continuar impulsando la industria tanto dentro del país como en el extranjero donde muchos de los productos ecuatorianos tienen su destino.



Ilustración 2. Banner con las primeras marcas afiliadas a Mucho Mejor Ecuador y el Director de Marketing

Fuente. Corporación Mucho Mejor Ecuador

1.1.4 Organigrama de la empresa.

En el cuadro siguiente se detalla el Organigrama General de la empresa:

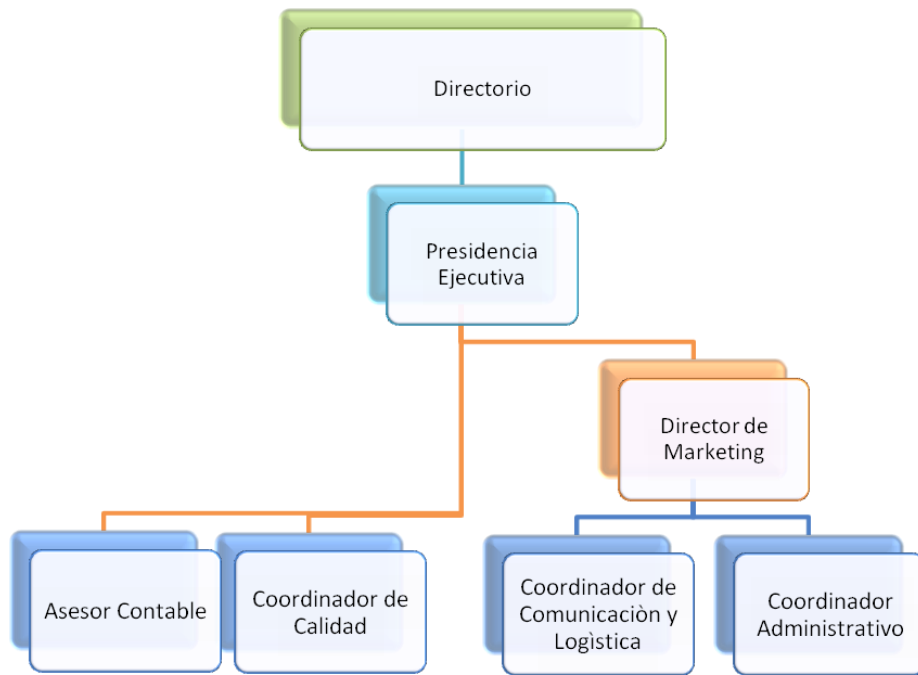


Ilustración 3. Organigrama General de la Corporación Mucho Mejor Ecuador

Fuente. Corporación Mucho Mejor Ecuador

1.1.5 Misión de la empresa.

Incentivar el consumo del producto ecuatoriano de calidad a través de la campaña “¡Mucho mejor! si es hecho en Ecuador!” con la implementación de la huella tricolor como marca distintiva.

1.1.6 Visión de la empresa.

Mantener, difundir, y sostener la campaña en el largo plazo, aglutinando el mayor número de empresas que fabrican con calidad para que lleven en sus empaques la huella digital tricolor.

1.2 Sistema de gestión de calidad.

1.2.1 Política de calidad.

Las intenciones globales que rigen a la Corporación ¡Mucho Mejor Ecuador! en términos de calidad se encuentran expresadas a través de la política de calidad, bajo la siguiente declaración:



Ilustración 4. Política de la Calidad de la Corporación Mucho Mejor Ecuador

Fuente. Corporación Mucho Mejor Ecuador

1.2.2 Objetivos de calidad.

Los objetivos de la calidad de la Corporación ¡Mucho Mejor Ecuador! son elaborados a partir de la identificación de los requisitos del cliente y de las directrices del Directorio, insumos con los cuales la Presidencia Ejecutiva y el equipo de MME

elabora el llamado “Plan de Acción Gerencial”, documento que incluye los objetivos de calidad.

En el cuadro a continuación se presentan los requisitos del cliente, en la siguiente columna especificada si es que este se puede medir, en la columna observación consta como va a ser medido y finalmente tenemos los objetivos de calidad.

REQUISITOS DEL CLIENTE	MEDIBLE	OBSERVACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OBJETIVO DE CALIDAD
Reconocimiento y respaldo de la producción nacional de calidad	x	Encuesta de satisfacción del cliente	Trimestral	Alcanzar un mínimo del 58% de percepción del cliente en cuanto al reconocimiento por uso de marca MME
		Encuesta de penetración de mercado al consumidor final	Anual	Mantener el porcentaje de penetración de mercado del 62% hasta fines del año 2011
Promoción de su marca e incremento de ventas y clientes	x	Encuesta de satisfacción del cliente	Trimestral	Mantener el 70% de satisfacción del cliente en cada encuesta durante el año 2010
Precio justo	x	N° de contratos renovados/N° total de contratos a renovar	Trimestral	Alcanzar un ingreso por concepto de renovaciones del 85% (2010) durante el 2011
		Monto de afiliaciones en USD por concepto de Renovaciones	Trimestral	Incrementar el nivel de ingresos del 2010 en 10% por concepto de afiliaciones en el 2011
		Monto de afiliaciones en USD por concepto de nuevos afiliados		
		N° de nuevas afiliaciones/N° de total de afiliaciones	Trimestral	Alcanzar un ingreso por concepto de nuevas afiliaciones de mínimo 25% (2010) durante el 2011
Atención y asesoría oportuna	x	Encuesta de satisfacción del cliente	Trimestral	Mantener el 70% de satisfacción del cliente en cada encuesta durante el año 2011
Soporte para el uso de la marca	x	N° de empresas con material publicitario entregado/N° total de empresas afiliadas en el período	Trimestral	Alcanzar un mínimo de 65% de empresas con la marca implementada*
	x	N° de empresas con la marca implementada/N° total de empresas afiliadas en el período		

Ilustración 5. Cuadro de requisitos de clientes y objetivos de calidad

Fuente. Corporación Mucho Mejor Ecuador

1.2.3 Descripción del sistema de gestión de calidad.

La Corporación ¡Mucho Mejor Ecuador! ha identificado los requisitos del cliente basado en el conocimiento y trato personal con cada uno de ellos, que ha permitido extraer sus mayores inquietudes y transformarlas en los requisitos a cumplir por parte de la organización. Una vez determinados estos requisitos representan uno de los elementos de entrada del Proceso de **Planificación y Difusión**, que es el encargado de definir las acciones y asignar los recursos financieros necesarios para cumplir con los lineamientos de la Corporación en función de los requisitos del cliente y verificar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad de la Corporación MME

La Dirección asegura el cumplimiento de estos requisitos a través del establecimiento de una Política de Calidad, Objetivos de Calidad acordes a la misma, además de responsabilidades y autoridades para cada proceso del Sistema de Gestión de Calidad las mismas que se encuentran detalladas en la Caracterización de procesos, perfiles de cargo, procedimientos y Organigrama.

Con el fin de monitorear el desempeño del proceso de planificación se han establecido indicadores que son revisados y analizados permanentemente por la Alta Dirección (Directorio y Presidencia Ejecutiva) y en reuniones gerenciales mínimo una vez al año, en las que también se revisan resultados de auditorías internas, estado de acciones correctivas y preventivas, información del cliente, seguimiento de planes, necesidad de recursos, entre otros; de donde nacen acciones de mejora para el apoyo a todos los procesos del Sistemas de Gestión de Calidad.

A fin de apoyar sus gestiones, la Alta Dirección ha identificado el proceso de **Gestión del Talento Humano** bajo el siguiente detalle:

El Proceso de **Gestión del Talento Humano** comienza con la identificación de las necesidades esenciales de cada uno de los cargos para la elaboración de las descripciones de cargo en las que se determinan los parámetros bajo los cuales se medirá el nivel de competencias de los funcionarios, el resultado de esta medición establece las necesidades de entrenamiento, a partir de lo cual se genera un plan de

capacitación con el que programan los eventos de capacitación del personal. Una vez concluido el programa se realiza una nueva evaluación de las competencias del personal a fin de verificar la eficacia del entrenamiento y determinar nuevamente su nivel de competencias o nuevas necesidades de capacitación de ser el caso. La evidencia de la realización de estas actividades se encuentra almacenada junto con las hojas de vida del personal.

Una vez establecidas las directrices en la planificación y con el apoyo de la gestión del Talento Humano, se desarrollan los procesos que conforman la realización del producto, en donde se considera también procesos de soporte, como apoyo para el cumplimiento de la gestión de los procesos en la cadena de valor, bajo el siguiente detalle:

- Una vez establecidos en el “Plan de Acción Gerencial” el calendario y tipo de activación de marca a realizar, éste sirve de elemento de entrada para el proceso de **Activación de marca** en el cual se lleva a cabo la parte operativa necesaria para que la activación se desarrolle bajo las condiciones previamente establecidas y con el fin en todos los casos de posicionar y difundir la marca ¡Mucho Mejor Ecuador! junto con la marca de sus afiliados.
- Para la ejecución de una activación de marca podría requerirse adquisiciones de diverso tipo, dependiendo de la naturaleza del evento por lo cual, es preciso contar con el Proceso de **Compras** que comienza con la recepción de la solicitud de compra que contiene la descripción detallada de lo requerido (especificación), y concluye con la entrega del producto (bien o servicio) comprado y verificado para la realización de la activación.
- Por otra parte dentro de la cadena de valor de la Corporación se encuentra el proceso de **Negociación** en el cual se seleccionan a los miembros de la Corporación y se definen las condiciones del contrato, a partir de los cuales se procede al proceso de **Cierre de la Negociación** en el cual se formaliza la negociación a través de documentos legales (contrato).

- Cuando la negociación ha sido efectuada se procede a emitir una orden de seguimiento de implementación que sirve de entrada al proceso de **Implementación de la marca** cuyo objetivo es conseguir la correcta implementación de la marca MME en los productos del afiliado.
- Así también, se llevan procesos de soporte como el de **Relaciones Públicas** y el de **Comunicación**. El primero mencionado, es llevado por un externo, quién ayuda a organizar de manera correcta la información generada por la Corporación para a su vez comunicarla a los diferentes medios y finalmente se recibe un reporte y un clipping que respaldan la ejecución de dicho proceso. En el proceso de Comunicación se difunden los objetivos, política, misión, actividades entre otros, de Mucho mejor Ecuador a los empleados de las empresas, con el objetivo de lograr el involucramiento de todos los que forman también parte de la elaboración de los productos que llevan huella tricolor.

Finalmente y adicional a los procesos indicados y como un apoyo al correcto desempeño del sistema de gestión de la calidad propuesto se encuentran los procesos de **Mejora** y **Satisfacción del cliente** que forman parte de los procesos de seguimiento que permiten junto con la actividad de auditorías internas mejorar el sistema de gestión de la calidad a través en el primer caso, de la revisión permanente de las actividades y la generación de acciones correctivas, preventivas o de mejora pura, mientras que en el segundo caso la satisfacción al cliente es percibida de manera externa.

1.2.4 Mapa de Procesos.

La Corporación durante la implementación de la norma ISO 9001:2008, se vio en la necesidad de identificar cada uno de sus procesos y la relación que estos tienen entre sí, es por esta razón que se elaboró un mapa de procesos (ver ilustración 6), todo en base a la metodología PHVA:



N°	INTERACCIONES
1	Solicitud de afiliación
3	Orden de elaboración de contrato
4	Factura
5	Derecho de uso de marca (contrato + Manual de implementación de la marca)
6	Marca en el producto (Archivo fotográfico)
8	Activación de marca realizada
9	Especificación y Solicitud de compra
10	Productos y servicios verificados
11	Requisitos del cliente y legislación aplicable
12	Plan de acción Gerencial (a todos los procesos)
13	Plan de medios
14	Requisitos del cliente revisados y aprobados
15	Resultados de satisfacción del cliente
16	Pago y retorno del contrato firmado
17	Orden de seguimiento de implementación de la marca
18	Acciones de mejora verificadas (todos los procesos)
19	Quejas o Reclamos
20	Informe de auditorías internas
21	Requerimiento de personal (De todos los procesos)
22	Personal competente (A todos los procesos)
23	Desempeño de procesos
24	Acta de revisión gerencial
25	Comentarios del cliente
26	Reporte y Clipping
27	Lanzamientos, noticias, nueva imagen
28	Misión, Visión, Política de calidad
29	Presentación

Ilustración 6. Mapa de Procesos de la Corporación Mucho Mejor Ecuador

Fuente. Corporación Mucho Mejor Ecuador

CAPITULO II

QUEJAS Y RECLAMOS: SITUACION ACTUAL

2.1 Proceso de Mejora.

La norma ISO 9001:2008 fomenta y exige la mejora continua de la organización en base a la información que el sistema va generando, así como: quejas y reclamos por parte de los clientes, resultados de satisfacción de clientes, desempeño de procesos, cumplimiento de objetivos, auditorías, revisiones gerenciales, entre los más importantes; todo con la finalidad de elevar el desempeño global de la organización y lograr un sistema eficaz. ¹

La Corporación Mucho Mejor Ecuador en su proceso de implementación del SGC considero fundamental establecer el proceso de mejora, dedicado a identificar las oportunidades y a hacer un análisis de los elementos que recibe como entrada, estando entre estos las quejas. En las siguientes ilustraciones; se puede apreciar la caracterización del proceso de mejora, el diagrama de flujo y la descripción de las actividades.

¹ INTERNATIONAL STANDARIZATION ORGANIZATION, *Sistemas de Gestión de calidad – Requisitos*, Norma Internacional ISO 9001:2008, 4ta. Edición, 2008

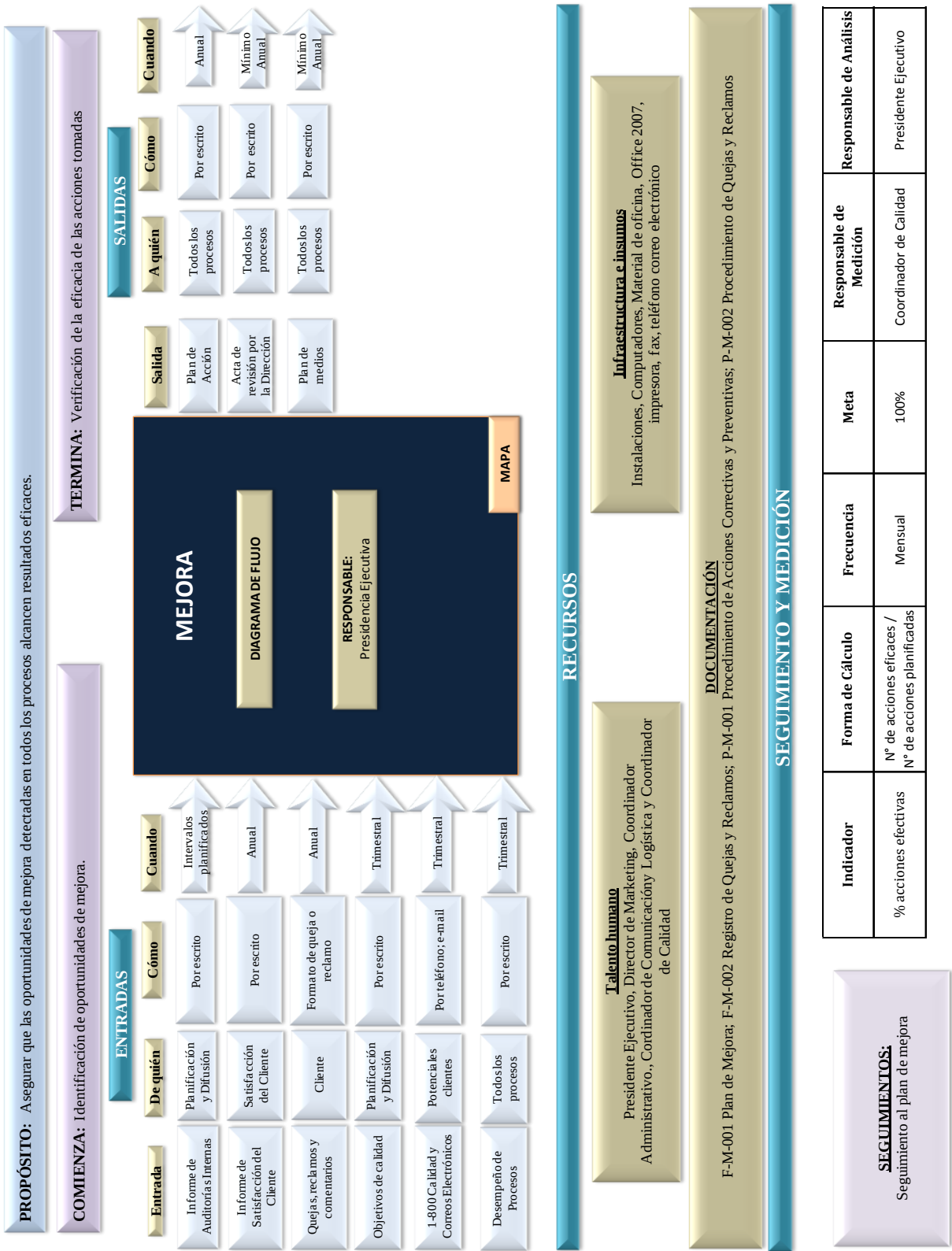


Ilustración 7. Caracterización del Proceso de Mejora

Fuente. Corporación Mucho Mejor Ecuador

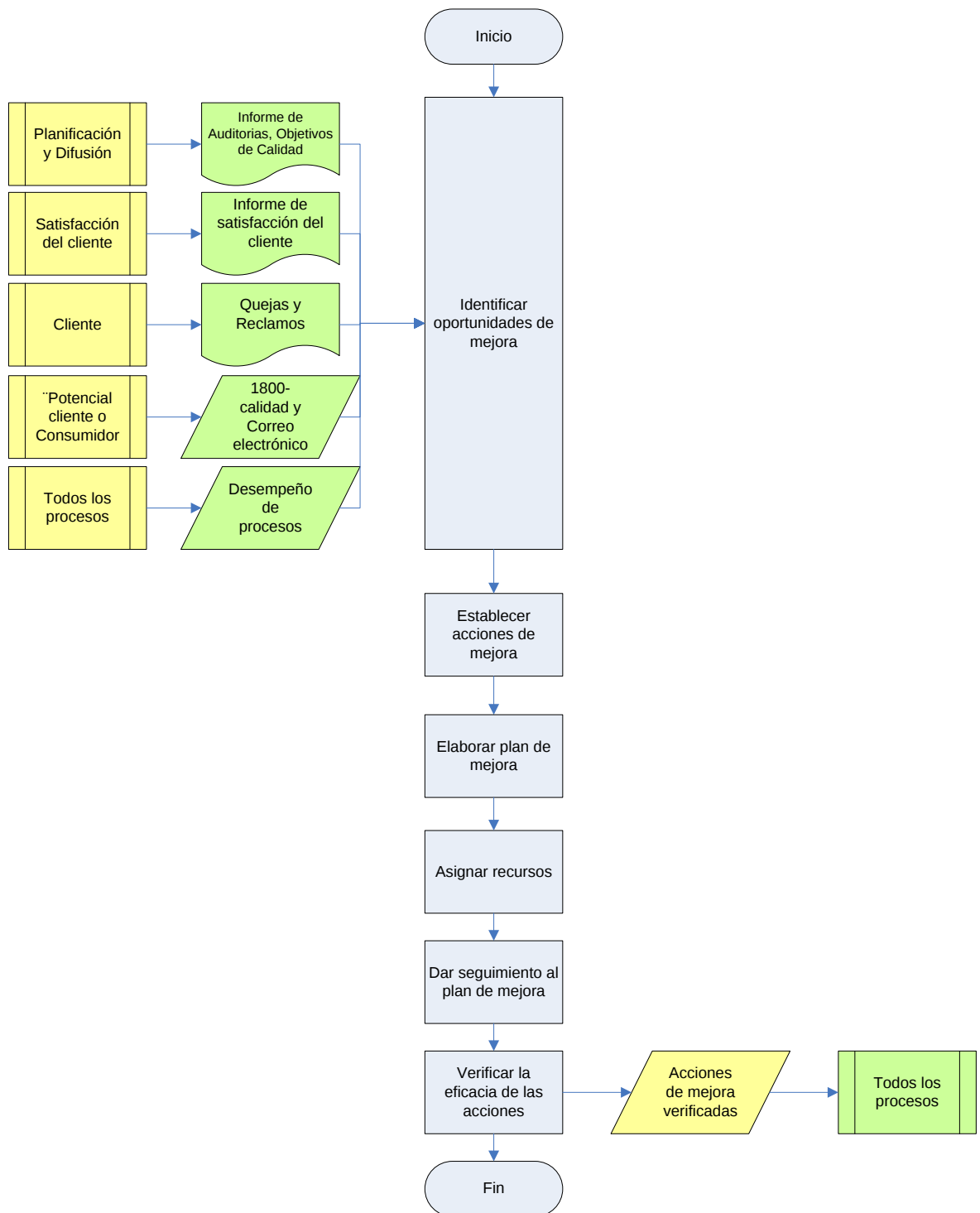


Ilustración 8. Diagrama de Flujo del Proceso de Mejora

Fuente. Corporación Mucho Mejor Ecuador

1. OBJETIVO: Describir las actividades relacionadas al proceso de MEJORA 2. ACTIVIDADES:		
RESPONSABLE	DESCRIPCION	DOCUMENTOS
Coordinador de Calidad	Identificar las oportunidades de mejora , a través del análisis permanente de las diferentes entradas: quejas y reclamos, informes de auditorias, informes de satisfacción del cliente, 1800 - Calidad, E- mails, desempeño de procesos y objetivos de calidad.	Registro quejas y reclamos F-M-002, informes de auditorias internas F-PD-008, Resultados de satisfacción del cliente, Indicadores F-PD-006, Base de comentarios F-SC-001, Plan de acción Gerencial P-PD-002
Coordinador de Calidad	Establecer acciones de mejora de acuerdo al caso y junto con los responsables de los procesos involucrados en la misma.	-
Coordinador de Calidad y Responsables de procesos	Elaborar el Plan de Mejora conforme lo establecido en el Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas	Plan de mejora F-M-001
Coordinador de Calidad	Dar seguimiento al cumplimiento de las acciones de mejora de acuerdo al Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas	Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas P-M-001
Coordinador de Calidad	Verificar la eficacia de las acciones de acuerdo al Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas	Plan de mejora F-M-001

Ilustración 9. Descripción de Actividades del Proceso de Mejora

Fuente. Corporación Mucho Mejor Ecuador

Como parte de este proceso, se realizan mediciones, verificación, análisis y evaluación de resultados para determinar si se alcanzaron los objetivos y si las acciones tomadas fueron eficaces. La mejora continua se trata de una actividad permanente, parte de un ciclo natural dentro de la organización y esta es impulsada por la Alta Dirección.

2.2 Quejas: Definición.

Una queja es una expresión de insatisfacción por parte de los clientes 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. Las quejas son un indicador de que los clientes presentan una baja satisfacción.²

2.3 Actual tratamiento de quejas y reclamos.

2.3.1 Recepción de quejas.

La Corporación Mucho Mejor Ecuador recibe y tiene la obligación de dar tratamiento a las quejas tanto de sus clientes directos, como de los que consumen los productos que llevan la marca de la huella digital tricolor, es así entonces, que todo parte de la recepción de comentarios, ya sea, quejas o reclamos, sugerencias, felicitaciones y demás, para lo cual se cuenta con una línea específica, la 1800 CALIDAD. La Coordinadora Administrativa atiende las llamadas y es quién debe registrar las mismas en el formato “Base de Comunicaciones” F-SC-001 (ver ilustración 10) y determinar si se trata o no de una queja. Otros medios por los cuales también se pueden receptar los comentarios es por escrito, ya sea por correo electrónico directamente o por la página web de la Corporación, y personalmente.

	BASE DE COMENTARIOS	Código: F-SC-001 Fecha: 2010-07-27 Revisión: 1
---	----------------------------	---

Fecha	Recibido por	Medio de recepción	Cliente	Comentario	Observación de la Corporación	Queja?

Medio de recepción: verbal (V), telefónicamente (T), escrito (E)

Llenado por: _____ Revisado por: _____

Ilustración 10. Base de Comentarios

Fuente. Corporación Mucho Mejor Ecuador

² INTERNATIONAL STANDARIZATION ORGANIZATION, *Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en la organización*, Norma Internacional ISO 10002:2004, 1ra. Edición, 2004

2.3.2 Análisis y tratamiento a quejas.

Una vez que se han registrado los comentarios se deberá determinar si se trata de una queja, y si es así, esta debe pasar al formato de “Registro de Quejas y Reclamos” F-M-002 (ver ilustración 11) el cual se emplea para tener un registro ordenado de todas las que se reciban; aquí se ingresa la fecha en la que se receiptó el reclamo, la Razón Social responsable de la comunicación, la descripción detallada de la queja y la respuesta.

La queja debe pasar por un análisis el mismo que debe ser registrado en el “Plan de Mejora”, lo que se busca es llegar a las causas, generar un plan de acción y de esta manera evitar que el reclamo se vuelva a presentar, lo cual toma el nombre de acción correctiva.

	Registro de Quejas y Reclamos	Código: F-M- 002 Fecha: 2010-04-23 Revisión: 1
---	--------------------------------------	---

Nº de Reclamo: _____ Fecha del reclamo: _____

DATOS DEL CLIENTE:
 Nombre o razón social: _____

Descripción del Reclamo:

Respuesta al Cliente:

Fecha de respuesta _____

Número de caso en el "Plan de Mejora"

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Ilustración 11. Registro de Quejas y Reclamos

Fuente. Corporación Mucho Mejor Ecuador

2.3.3 Metodología de solución de problemas.

Si bien existen varias y útiles herramientas para solución de problemas la Corporación Mucho Mejor Ecuador se ha adaptado al método del Por qué Por qué. A continuación se describe dicha metodología.

1. El primer paso es definir claramente el Problema o situación actual (No Conformidad Real o Potencial u Oportunidad de Mejora):
 - a) Delimitar y describir con detalle en qué consiste el problema, con tal finalidad se pueden plantear las siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación indeseable? ¿Qué sucedió que no debió haber sucedido? ¿Cuándo ocurrió? ¿Dónde ocurrió?.
2. El análisis de causas será realizado a través del “Arbol de Problemas”:
 - a) En el recuadro superior se describe el problema de la misma manera que se hizo anteriormente.
 - b) A partir del recuadro principal se construye hacia abajo cuantos niveles sean necesarios, hasta encontrar la causa o las causas raíz, de manera que contengan las respuestas a las preguntas del tipo “¿Porqué?”.
 - c) Una vez que se ha construido el Arbol se debe verificar si el análisis es correcto para lo cual se deberá emplear un “Prueba de Fluidez Lógica” tratando de relacionar cada recuadro con el inmediato inferior respondiendo a la pregunta ¿Por qué? Si la prueba comienza desde la base del árbol se deberá relacionar el recuadro inferior con el inmediato superior.

Para trabajar en esta metodología deben estar todas las personas involucradas y aquellas que pueden aportar con información valiosa relacionada al problema.

2.3.4 Toma de acciones y respuesta al cliente.

Una vez realizado el análisis de las causas es importante determinar que acciones se van a tomar para atacar la raíz del problema, lo cual deberá también constar en el Plan de Mejora (ver ilustración 12), en donde además se describe el problema, las causas, y permite hacer un seguimiento periódico al cumplimiento de las acciones con su respectivo responsable; después de haber cumplido con todo lo planteado se debe establecer una fecha para realizar el seguimiento a la eficacia, es decir determinar si se ha cumplido con lo propuesto, pero si también se han obtenido los resultados esperados.

Se da una respuesta al cliente, es decir se le comunica que acciones se han tomado con respecto a su queja con la finalidad de que este se sienta respaldado y que es importante para la organización. Esta respuesta queda registrada (ver ilustración 11).

		PLAN DE MEJORA				Código: F-M-001 Fecha: 2010-03-02 Revisión: 1					
		Cumplido			En proceso		Atrasado				
N°	SITUACIÓN ACTUAL Y/O OBJETIVO	CAUSAS	ACCIONES A TOMAR		RESPONSABLE	Fecha propuesta	SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO		SEGUIMIENTO A LA EFICACIA		
			Tipo	Acción (es)			Estado	Observaciones	Fecha de Cumplimiento	Fecha propuesta	Fecha real
FECHA DE REUNIÓN:											
							C				
							A				
							P				
Responsable del Seguimiento: Coordinadora de Calidad											
Revisado por: Presidenta Ejecutiva											

Ilustración 12. Plan de Mejora

Fuente. Corporación Mucho Mejor Ecuador

CAPITULO III

MEJORAMIENTO DEL TRATAMIENTO A QUEJAS

3.1 Tipos de quejas en la Corporación Mucho Mejor Ecuador.

Las quejas que recepta la Corporación Mucho Mejor Ecuador pueden ser clasificadas en dos tipos:

1. Quejas de clientes directos
2. Quejas de consumidores finales

3.1.1 Quejas de clientes directos.

Los clientes directos son aquellas empresas, instituciones, gremios que se encuentran afiliados a la CMME, es decir existe un contrato o acuerdo escrito de por medio, las quejas de estos representan insatisfacción con respecto a la gestión o al servicio que la Corporación brinda.

3.1.2 Quejas de consumidores finales.

Los consumidores finales son los clientes de los afiliados, es decir toda aquella persona que consuma los productos o servicios de las empresas que usan la marca de la huella digital. La Corporación se planteó que dentro de los servicios que ofrecería estaría ser un vínculo entre sus empresas miembros y los clientes de estas, ayudando y facilitando el tratamiento eficaz de sus quejas, siendo uno de los objetivos lograr mayor confianza en los productos ecuatorianos ya que, los consumidores se sienten más respaldados.

A pesar de que se cuenta con una metodología para brindar respuestas oportunas a los reclamos de sus afiliados, todavía no existe una herramienta definida para el tratamiento a las quejas de los consumidores finales, se cuenta con canales de

recepción, pero es necesario establecer un seguimiento apropiado y un aseguramiento de que los consumidores finalmente reciban una solución a sus problemas.

3.2 Norma ISO 10002:2004.

Se trata de una Norma Internacional que brinda una guía para la implementación de un proceso de tratamiento de quejas eficaz y eficiente que realmente aporte a la mejora de la organización y a un enfoque en los clientes, no es certificable. Se encuentra orientada a todo tipo de organización independiente de su tamaño o actividad, y es compatible con la norma ISO 9001 y con la norma ISO 9004. Lo que busca además, es ser coherente, estimular la retroalimentación de los clientes e incluso promover las habilidades de su personal.

Esta Norma Internacional se ocupa de los siguientes aspectos del tratamiento de las quejas:

- a) incrementa la satisfacción del cliente mediante la creación de un ambiente de enfoque al cliente, el cual está abierto a la retroalimentación (incluidas las quejas), la resolución de cualquier queja recibida, aumentando la capacidad de la organización para mejorar sus productos y el servicio al cliente;
- b) la participación activa y el compromiso de la alta dirección a través de la adecuada provisión y disposición de los recursos, incluida la formación del personal;
- c) reconoce y se ocupa de las necesidades y expectativas de los reclamantes;
- d) dota a los reclamantes de un proceso de tratamiento de quejas abierto, eficaz y fácil de utilizar;
- e) analiza y evalúa las quejas con respecto a la mejora del producto y de la calidad del servicio al cliente.
- f) audita el proceso de tratamiento de las quejas;

- g) revisa la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas.³

3.2.1 Generalidades.

Se debe contar con los siguientes principios de orientación:

3.2.1.1 Visibilidad.

La Norma recomienda que la información relacionada con los reclamos debe ser de conocida por los clientes, colaboradores y demás partes interesadas, es por esta razón la importancia de la comunicación tanto interna como externamente, para lo cual se pueden considerar herramientas disponibles como el internet.

3.2.1.2 Accesibilidad.

Se debe considerar que el proceso de tratamiento de quejas debería ser accesible con la mayor sencillez posible para todos los reclamantes y en este caso al estar dirigidos a dos segmentos se debe tener la certeza que realmente cualquier persona tanto afiliado como consumidor final pueden realizar un reclamo y conocer como se lleva a cabo el tratamiento de este.

Todos los canales receptores están disponibles tanto para clientes directos como para consumidores finales, pero el uso de correo electrónico específico (aquel mail que está siendo enviado con atención a un funcionario de la Corporación), llamada telefónica a las instalaciones de la CMME, y mensaje enviado por medio de la página web, están más dirigidos a los afiliados y el uso de las redes sociales, la línea 1800 CALIDAD, está más enfocado a los clientes de los miembros de la Corporación. Así también, se podrán receptor quejas en ferias puesto que una de las actividades que realiza la Corporación es tener presencia en estos eventos de todos los sectores a nivel nacional a lo largo de todo el año.

³ INTERNATIONAL STANDARIZATION ORGANIZATION, *Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en la organización*, Norma Internacional ISO 10002:2004, 1a. Edición, 2004.

Los medios antes mencionados son de fácil acceso para todos y además se ofrecen diferentes opciones, por si en ciertos casos no es posible disponer de uno de ellos.

3.2.1.3 Respuesta diligente.

El reclamante debe tener conocimiento de que su queja ha sido receptada pero además saber cómo se encuentra el avance del tratamiento a esta, procurando dar una rápida solución.

Cualquier funcionario de la Corporación podrá receptar una queja pero el responsable en registrar la queja y direccionarla será el Coordinador Administrativo, y se deberá establecer un plazo para dar respuesta al reclamante dependiendo de la gravedad, pero este no deberá exceder a 10 días para el caso de los consumidores finales y 8 días para los afiliados, el Coordinador de Calidad deberá dar el seguimiento al reclamo y será el responsable de asegurarse que el reclamante obtenga una contestación puntual.

3.2.1.4 Objetividad.

Se debe asegurar que las quejas sean tratadas objetivamente y de manera imparcial. Todos los reclamos receptados, que se consideren procedentes, serán llevados de la misma forma, es decir, pasarán por el mismo proceso y se les dará la misma importancia, adicional se garantizará manejar confidencialidad con cada uno de los casos. Se incluye realizar un seguimiento mensual de las quejas resueltas.

3.2.1.5 Costos.

Llevar a cabo todo el proceso de tratamiento de quejas será completamente gratuito para el reclamante.

3.2.1.6 Confidencialidad.

Como ya anteriormente se mencionó se mantendrá completa confidencialidad, únicamente se divulgará la información del reclamante internamente en la

organización para dar tratamiento a la queja, y no se podrá disponer libremente de esta a menos que se tenga el consentimiento del responsable del reclamo.

3.2.1.7 Enfoque al cliente.

Cuando se decidió implementar la Norma ISO 9001:2008 se consideró fundamental alinearse con los principios, siendo el primero de ellos el enfoque al cliente, es por esta razón que en un inicio se partió de tratar entender a los clientes y conocer cuáles eran sus requisitos para de esta forma lograr brindarles la mayor satisfacción posible, y en parte, alcanzarla dependerá también de la capacidad de la Corporación para responder a las quejas o reclamos de estos.

3.2.1.8 Responsabilidad.

Se ha determinado que el responsable en llevar el registro inicial de las quejas es el Coordinador Administrativo, y el Coordinador de Calidad de hacer el seguimiento y asegurarse de que el proceso se esté llevando correctamente.

3.2.1.9 Mejora continua.

Otro enfoque primordial en este proceso es la mejora continua, lo que ayudará a elevar el desempeño de la organización.

3.2.2 Compromiso.

La Corporación Mucho Mejor Ecuador está comprometida con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas y reclamos, es la alta dirección quién se encargará de promover todo el proceso y de su apropiado tratamiento y además, de brindar los recursos para poder llevar a cabo lo planteado, este compromiso se encuentra plasmado con firmas de aprobación en el procedimiento de quejas y reclamos y por su puesto en los demás procedimientos, política o información importante para la organización dentro del Sistema de Gestión de Calidad implementado.

3.2.3 Planificación y diseño:

El objetivo final del proceso de tratamiento de quejas y reclamos es incrementar la satisfacción de los clientes para lo cual es clave planificar y diseñar dicho proceso de tal manera que se logre eficacia y eficiencia. Todas las actividades deben llevarse a cabo de la manera más coordinada posible.

El procedimiento de quejas y reclamos es parte del proceso de mejora de la CMME por lo cual, dentro de este se planteará el indicador de % de quejas y reclamos tratados y cerrados y N° de días de tratamiento y cierre de quejas desde la recepción; se irá monitoreando el comportamiento de estos para posteriormente establecer una meta ambiciosa pero realista; el buen desempeño de estos indicadores apoyarán al cumplimiento de uno de los objetivos de la Corporación que es mantener la Satisfacción de los Clientes (70%).

Se asegurará la gestión de recursos mediante una planificación a inicios del año 2012, se analizará cuales son los elementos disponibles y cuales los necesarios, para lograr gestionar aquellos faltantes; todo quedará plasmado en el Plan de Acción Gerencial.

3.2.4 Comunicación.

Se debe garantizar que la información con relación al tratamiento de quejas esté completamente disponible, para lo cual se tienen definidos los métodos que se encuentran a continuación.

3.2.4.1 Comunicación en los diferentes medios de comunicación impresos.

La CMME cuenta con el proceso de Relaciones Públicas el mismo que tiene como propósito gestionar la imagen de Mucho Mejor Ecuador mediante soportes mediáticos; es por esta razón que se emplearán los medios impresos más leídos en el Ecuador para difundir la información del tratamiento de quejas.

3.2.4.2 Volantes distribuidos en todo el país.

Se gestionará con los afiliados para lograr distribuir volantes con la información del tratamiento de quejas y reclamos en todo el país ya que, ellos serán los más interesados en comunicar a sus clientes que existe otro canal por el cual ellos pueden ser escuchados, en una primera etapa, se enviará a cada cliente 200 volantes para la respectiva entrega. Los mismos volantes estarán disponibles en los stands de la Corporación en las diferentes ferias de las cuales forma parte.

3.2.4.3 Banners informativos.

Se encontrarán Banners informativos en los locales comerciales actividad que se logrará, así mismo con la ayuda de los clientes.



Ilustración 13. Banner 1800 CALIDAD

Fuente: Corporación Mucho Mejor Ecuador

3.2.4.4 Internet.

A través de los años siempre se ha buscado dejar registro de los diferentes sucesos o eventos suscitados, para lo cual se ha empleado elementos como: el teléfono, fax, radio, televisión, entre otros, hoy por hoy gracias a todos los avances que se han generado, se cuenta con una herramienta clave en todo sector, la cual ha causado muchos cambios sobre todo en la manera de transmitir información la misma que puede ser actualizada a cada momento, el Internet.

El internet es un medio de comunicación superior a otros en aspectos de cobertura y económicos entre los principales, con lo cual es posible aumentar la efectividad, sus usuarios tienen acceso a una cantidad inimaginable de información, y es considerado como la biblioteca más grande del mundo, inclusive ha hecho posible la capacitación y actualización de profesionales mediante cursos online evitando que se incremente la brecha digital entre los países desarrollados y los que estamos en vías de desarrollo.⁴

En el plan nacional para el desarrollo de las telecomunicaciones desarrollado por el Estado del Ecuador se ha determinado como política apoyar el acceso universal al Internet a todos los habitantes del país dentro del concepto de interés nacional en condiciones sociales y geográficas equitativas, con tarifas accesibles y respetando estándares de calidad acordes a los exigidos en la actualidad como medio para promover el desarrollo social y económico.⁵

Datos interesantes proporcionados por el INEC muestran que cada vez son más los usuarios de Internet en el Ecuador, y que sus principales seguidores son las personas entre 16 y 24 años, mayormente para fines educativos y de aprendizaje (ver ilustración 15).⁶

⁴ MADERO, Juan Pablo. *Community Manager Director de Comunicación en la Comunidad Virtual*, Trabajo de Graduación, Universidad del Azuay, Ecuador, 2010.

⁵ CONATEL. "Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2007 - 2012", [en línea]. 2007. Disponible en la Web: <http://www.conatel.gob.ec>

⁶ INEC. "Encuestas de Tecnología de Información y Comunicación del Ecuador", [en línea]. 2010. Disponible en la Web: <http://www.inec.gov.ec>

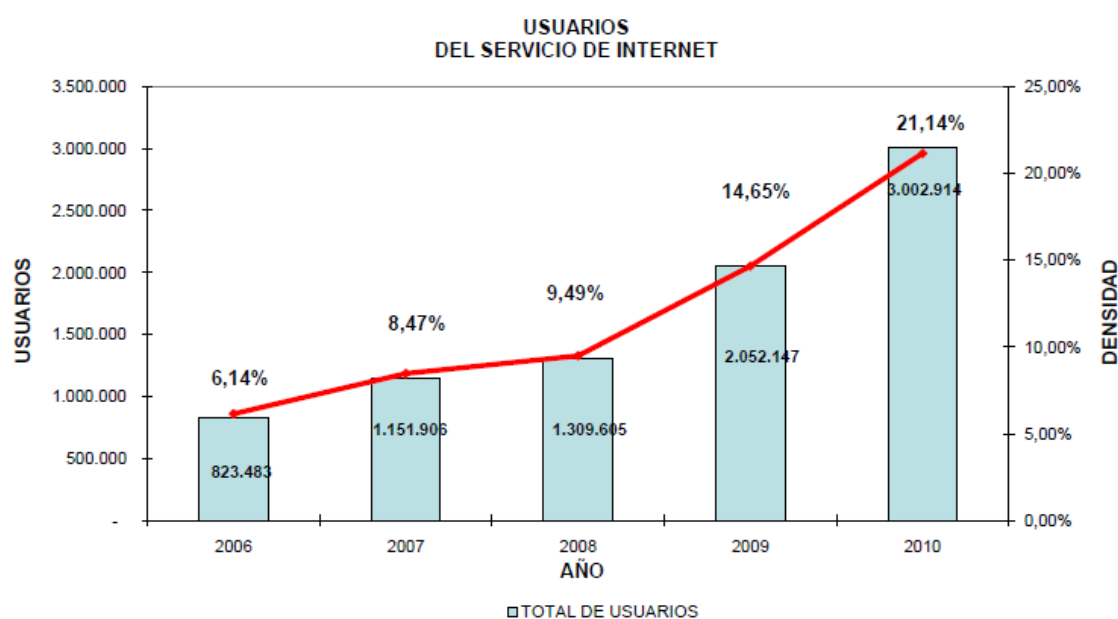


Ilustración 14. Usuarios del Servicio de Internet por año en el Ecuador

Fuente. INEC

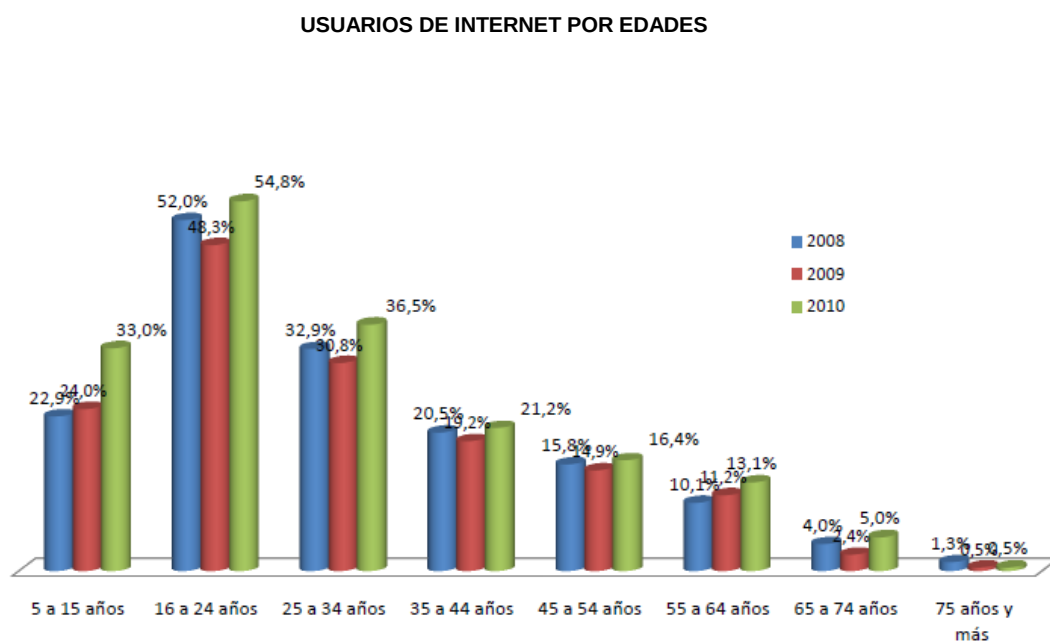


Ilustración 15. Usuarios de Internet por Edades en el Ecuador

Fuente. INEC

La Corporación Mucho Mejor Ecuador para ponerse al día con las exigencias del mercado creó una página web (www.muchomejorecuador.org.ec), la cual se usa como herramienta de comunicación tanto con nuestros afiliados como con cualquier persona interesada en cualquier parte del mundo, dicha herramienta, también será empleada para difundir toda información de manera visible relacionada con el procedimiento de quejas y reclamos, tanto para nuestros clientes como para el consumidor final.

Por otra parte el mailing también se usará, enviando un correo electrónico con la información mencionada a todos nuestros contactos.

3.2.4.5 Redes sociales.

Se ha considerado también como medio de comunicación y canal receptor a las redes sociales tanto; facebook como twitter, ya que, debido a su aparición hace pocos años atrás, aunque ha traído tanto consecuencias positivas como negativas alrededor del mundo, principalmente tiene el objetivo de involucrar a individuos que tienen algo común para compartir: situaciones, experiencias, intereses y mucho más. Cuando las redes sociales están bien orientadas podrían generar beneficios para sus usuarios es por esta razón que ahora casi todas las empresas tienen una cuenta de facebook y twitter muchas de las veces manejadas por un community manager como una herramienta de marketing.⁷

Un dato interesante con respecto al tema de las redes sociales lo proporciona un informe reciente de la firma Cisco Systems, que expone que el 40% de las empresas bloquean el ingreso a las redes sociales. “En aquellas empresas que se permite el acceso a redes sociales, los empleados destinan cerca de 24 minutos a la navegación.

⁷ MADERO, Juan Pablo. *Community Manager Director de Comunicación en la Comunidad Virtual*, Trabajo de Graduación, Universidad del Azuay, Ecuador, 2010.

España es uno de los países donde se dedica más tiempo a las redes sociales en horario laboral. Los empleados españoles dedican en promedio 30 minutos al día. Reino Unido y Francia, 25, y Alemania, 20 minutos”.⁸

Así mismo la página checkfacebook en diciembre del 2010 reportaba que Ecuador poseía más 2 millones de usuarios, en septiembre del presente año esta misma página indica que más de 3 millones y medio de habitantes contaría con una cuenta de facebook en nuestro país, son datos que nos obligan a tomar acciones y hacer que estas herramientas aporten algo positivo a nuestra sociedad.⁹

La Corporación también es miembro de estas redes y en este caso se la empleará también para buscar la retroalimentación de los reclamantes.

3.2.5 Recepción de la queja.

La norma ISO 10002:2004 recomienda que la información recopilada por parte del reclamante debiera contener lo siguiente.

- una descripción de la queja y los datos de apoyo pertinentes;
- la solución solicitada;
- la fecha límite para la respuesta
- datos acerca de personas, departamento, sucursal, organización y segmento de mercado;
- acción inmediata tomada (si hay alguna)

⁸ CISCO SYSTEMS.”Informe Anual”, [en línea]. Disponible en la Web: <http://www.cisco.com>

⁹ FACEBOOK. "Country Audience", [en línea]. Septiembre 2011. Disponible en la Web: <http://www.checkfacebook.gob.ec>

Además el formato debe estar correctamente codificado para ser fácilmente identificado (ver más ejemplos sugeridos por la norma ISO 10002:2004 en anexos).¹⁰

3.2.5.1 Recepción de quejas por parte de los clientes directos.

En el caso de los afiliados las quejas podrán ser receptadas telefónicamente, por medio de la página web o por correo electrónico principalmente; en el caso de recibir una llamada, la persona responsable (Coordinador Administrativo) registrará la queja en el respectivo formato (ver ilustración 16), en la página web estos formatos también se encontrarán disponibles y una vez completados serán enviados al Coordinador Administrativo. Por otra parte, cuando los reclamos entran por correo electrónico, entonces la persona quien recibe deberá responder y a esta contestación se deberá adjuntar el formulario en cuestión, solicitando llenarlo y reenviarlo a la brevedad posible.

¹⁰ INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION, *Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en la organización*, Norma Internacional ISO 10002:2004, 1a. Edición, 2004.

	FORMULARIO DE QUEJAS AFILIADOS	Código: F-M-003 Fecha: 2011-09-12 Revisión: 1
---	---------------------------------------	---

Número de queja:

1. Datos del Reclamante

Nombre: _____

Organización: _____

Ciudad: _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

Persona a contactar (si es diferente al reclamante): _____

2. Datos de la queja

Descripción de la queja: _____

Fecha de ocurrencia: _____

3. Espacio para ser llenado por la Corporación

Responsable del tratamiento a la queja: _____

Fecha de recepción de la queja: _____

Respuesta al Cliente: _____

Fecha de respuesta al cliente: _____

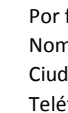
Número de Caso en el Plan de Mejora:

Ilustración 16: Formulario de Quejas Afiliados

3.2.5.2 Recepción de quejas por parte de los consumidores finales.

Los consumidores finales podrán llamar al 1800 CALIDAD para contar el motivo de su insatisfacción, el Coordinador Administrativo deberá captar toda la información necesaria en el correspondiente formato (ver ilustración 18), además podrán unirse a las redes sociales tanto facebook como twitter donde podrán tener también esta opción.

En las ferias también se dispondrán de formularios listos para ser usados cuando se requieran por cualquier asistente que desee presentar sus reclamos con respecto a algún producto que lleve la huella.

	FORMULARIO DE QUEJAS CONSUMIDORES FINALES	Código: F-M-004 Fecha: 2011-09-12 Revisión: 1
---	--	--

1. Datos del Reclamante

Por favor ingrese sus datos.

Nombre: _____

Ciudad: _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

2. Datos del Afiliado de la Corporación

Por favor ingresar el nombre de de la empresa o marca del producto o servicio que va a presentar la queja.

Empresa o Marca: _____

3. Datos de la queja

Por favor explique con detalle el motivo de su queja.

Descripción de la queja: _____

Fecha de ocurrencia: _____

3. Espacio para ser llenado por la Empresa

Fecha de recepción de la queja: _____

Persona responsable del tratamiento de la queja: _____

Respuesta al Cliente: _____

Fecha de respuesta al cliente: _____

Ilustración 18. Formulario de Quejas Consumidores Finales

3.2.5.2.1 CRM

CRM (Customer Relationship Management) se trata de una filosofía corporativa cuyo objetivo final es fidelizar a los clientes, principalmente está orientado a las áreas de marketing y ventas, pero puede tener varias aplicaciones. El CRM parte de buscar información que permita conocer lo que está pasando con los clientes, cuáles son sus necesidades, preferencias, intereses y mucho más, y así lograr desarrollar estrategias que den mejores resultados reduciendo costos. Se pueden conseguir soluciones tecnológicas en el mercado que se ajusten a las realidades de las empresas y que se adapten a los requisitos.

La CMME cuenta con 4 personas en el área operativa, razón por la cual se ha convertido una limitación manejar la información de más de 400 clientes de una manera ágil, es por este motivo que es importante considerar herramientas que optimicen la capacidad de respuesta hacia los mismos, incluyendo las quejas y reclamos fomentando relaciones duraderas.

Para el caso estudiado, el CRM también puede facilitar el manejo de quejas y reclamos, sobre todo cuando se tratan de las presentadas por los consumidores finales, ya que asegurará que el afiliado esté comunicado acerca de las quejas receptadas que se deben responder, por otra parte, se pueden filtrar los reclamos por tipo y por cliente y al final obtener reportes estadísticos sobre los problemas más recurrentes.

Para estos fines en una etapa inicial se puede desarrollar un CRM con tres módulos:

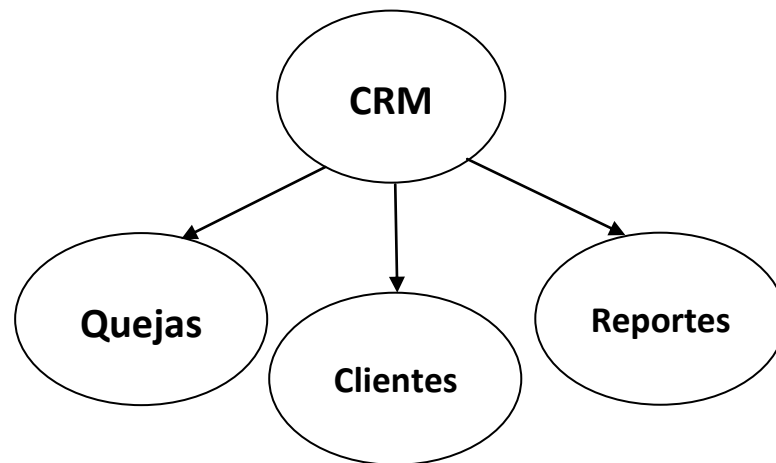


Ilustración 18. Módulos CRM

Como se había descrito, los reclamos de los consumidores finales entrarán también por las redes sociales. El facebook y el twitter de Mucho Mejor Ecuador ofrecerán opciones en donde los usuarios podrán contar sus experiencias con los productos que llevan la huella. Esta opción estará conectada directamente con el CRM de manera que permite filtrar las quejas procedentes de aquellas que no lo son, por medio de la selección de las siguientes causas de los reclamos:

- a) Producto no entregado
- b) Servicio no prestado
- c) Retraso en la entrega del producto
- d) Retraso en la prestación del servicio
- e) Producto defectuoso
- f) Servicio deficiente
- g) Productos no solicitados
- h) Información incorrecta
- i) Incumplimiento de contratos
- j) Problemas con la fecha de expiración de los productos
- k) Otras

Se ha definido que las causas descritas de la “a” a la “j” son aquellas que merecen un análisis y respuesta personalizados, si el usuario elige la “k”, el sistema le responderá automáticamente, con un mensaje previamente definido, como por ejemplo: “Muchas gracias por ayudarnos a mejorar, su comentario será tomado en cuenta”.

Ahora bien, en el caso de la respuesta personalizada, se le solicitará al usuario que llene el formulario de quejas de consumidores finales (ver ilustración 17), e inmediatamente este formulario será enviado al afiliado que corresponda pidiéndole que le de una respuesta al usuario en un lapso no mayor a 7 días.

3.2.6 Seguimiento de la queja.

Un correcto seguimiento de principio a fin es indispensable en este proceso, es por esta razón que el Coordinador de Calidad será el responsable de hacerlo, poniendo esta información a disposición del personal de la Corporación de manera que en cualquier momento el reclamante pueda llamar o consultar el estado de su queja y quién sea que atienda tenga el conocimiento y pueda responder, cuando se trate de reclamos de afiliados.

En el caso de las quejas emitidas por consumidores finales la Corporación Mucho Mejor Ecuador (Coordinador Administrativo) dará el correspondiente seguimiento hasta que el mismo reciba una respuesta. Si no se ha recibido contestación alguna en el plazo de 7 días, se enviará un aviso adicional recordándole que debe dar una respuesta a su cliente inmediatamente.

3.2.7 Acuse de recibo de la queja.

El reclamante debe tener conocimiento de que su queja ha sido receptada.

3.2.7.1 Acuse de recibo de la queja de clientes directos.

Cuando la queja es atendida telefónicamente, el Coordinador Administrativo es la encargada de informarle al cliente que su queja será tratada a la brevedad posible.

Cuando ingresa por la web, entonces un mensaje instantáneo será enviado al correo electrónico proporcionado por el reclamante y se le notificará que su queja ha sido receptada. Los reclamos que son enviados a los correos de cualquier funcionario de la Corporación deberán ser contestados con prontitud para que el cliente tenga el conocimiento que Mucho Mejor Ecuador ya se encuentra al tanto.

3.2.7.2 Acuse de recibo de la queja de consumidores finales.

El Coordinador Administrativo también atenderá las llamadas al 1800 CALIDAD y será el responsable de hacerle saber al consumidor final que la Corporación ya tiene registrada su queja, la cual será pasada a nuestro afiliado involucrado, en el facebook y twitter un mensaje instantáneo llegará al usuario notificándole así mismo, que ya se ha receptado su queja.

3.2.8 Evaluación inicial de la queja.

Es importante realizar una evaluación inicial de la queja según la severidad, implicaciones de seguridad, complejidad, impacto y de la necesidad y posibilidad de una acción inmediata. Cuando la Corporación defina que una queja por parte de sus afiliados es procedente, entonces esta pasará al Plan de Mejora (F-M-001). Cuando un reclamo no es procedente no requerirá generar documentación.

3.2.9 Investigación de las quejas.

Procurar recolectar toda la información relacionada con una queja es parte del aseguramiento de un buen tratamiento a esta, lo cual ayudará a dar una solución eficaz y evitar que vuelva a ocurrir de manera que conduzca a una verdadera mejora continua.

3.2.9.1 Investigación de las quejas de clientes directos.

La Corporación definirá en el Plan de Mejora si la queja amerita una corrección, o acción correctiva; si mereciera una acción preventiva, entonces lo más probables es que se trate de una sugerencia o comentario pero de igual manera será evaluada.

Se analizará si es necesario hacer una corrección o tomar una acción correctiva en base a la recurrencia del problema, a la incidencia que tengan sobre los requisitos del cliente que son los siguientes:

- Reconocimiento
- Respaldo de un tercero para su calidad
- Identificarse como nacional
- Descuentos en afiliación
- Generación de contactos
- Incrementar sus ventas
- Canal de comunicación con sus consumidores
- Atención amable y oportuna
- Asesoría en implementación de la marca

Tanto las correcciones como las acciones correctivas quedarán registradas en el Plan de Mejora (F-M-001). En el caso de las acciones correctivas se analizarán las causas para lo cual se empleará el método Por qué por qué que se ha venido utilizando hasta ahora, ya que, los miembros de la Corporación se han adaptado muy bien a esta herramienta.

3.2.9.2 Investigación de las quejas de consumidores finales.

Mucho Mejor Ecuador, por supuesto no podrá investigar este tipo de quejas, pero si deberá insistir a sus afiliados para que estos den una respuesta y solución a las que presenten sus clientes, independientemente de si se ha llevado a cabo o no una profunda investigación.

A pesar de lo mencionado, uno de los fines de la CMME es incentivar el progreso de sus empresas afiliadas, y una forma en que estas puedan demostrar este avance es realizando un análisis concienzudo de los reclamos que ingresan por MME, para esto los funcionarios y representantes de las empresas deberán dedicar tiempo y esfuerzos extras y una manera en que la Corporación pueda motivar la toma de acciones por parte de los afiliados podría ser proporcionando un descuento en la membresía anual que pagan estos, por quejas tratadas y analizadas o reconocimientos especiales.

Conjuntamente con el formulario de quejas del consumidor final que se le envía a la empresa afiliada, también estarán dos formatos, los cuales contendrán diferentes metodologías para la resolución de problemas; se trata de herramientas simples que han dado buenos resultados, independientemente de la actividad o tamaño de las organizaciones, aquí se encuentran entonces el método 8D y el de ¿Por qué? ¿Por qué?, las empresas podrán emplear estos formatos como una guía que les permitirá llevar a cabo un proceso eficaz de tratamiento de las quejas proporcionadas por MME (ver ilustraciones 19, 20, 21 y 22) llegando hasta presentar un plan de acción.

	FORMULARIO DE INVESTIGACION DE QUEJAS METODO 8D	Código: F-M-005 Fecha: 2011-09-12 Revisión: 1
---	--	---

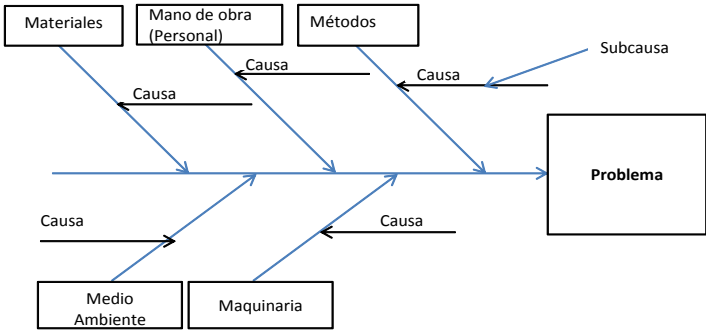
Número de queja:

1. Equipo designado

2.- Descripción del Problema

3.- Acción provisional (Contención del problema)

4.- Análisis de Causas



5.- Determinación de Acciones Correctivas permanentes

CAUSA	ACCION
1	
2	
3	
4	
5	

6.- Implementación y seguimiento de las acciones correctivas

ACCION	RESPONSABLE	FECHA PROPUESTA	OBSERVACIONES	CUMPLIMIENTO
1				
2				
3				
4				
5				
6				

7.- Prevención de la recurrencia del problema y/o las causas

8.- Felicitar los logros y esfuerzos del equipo

Ilustración 19. Formulario de Investigación de Quejas Método 8D



FORMULARIO DE INVESTIGACION DE QUEJAS METODO 8D

Código: F- M- 005
Fecha: 2011-09-12
Revisión: 1

INSTRUCCIONES DE LLENADO

Información a llenar	Actividad
Número de Queja	Llenar este espacio con el número de queja que consta en el Formulario de Quejas Consumidores Finales con código F-M-004 que le llegó conjuntamente con este formato.
1.- Equipo designado	Se debe conformar un equipo de personas que posean conocimiento, habilidades, y experiencia suficiente, de manera que su aporte sea importante y de esta forma se pueda llegar a encontrar la solución del problema lo antes posible. Es fundamental explicar a todo el equipo cuales son funciones, responsabilidades y lo necesario que es su compromiso. En las celdas de Equipo designado se deberá colocar los nombres de los integrantes de equipo conformado. Lo recomendable es que el equipo esté formado de por lo menos 4 personas.
2.- Descripción del problema	En este campo se deberá describir muy claramente el problema, debe ser entendible para cualquier persona que lo lea, se recomienda ser lo más concreto posible, y en esta descripción se debería encontrar las respuestas a las preguntas: ¿qué? ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde?
3.- Acción provisional (Contención del problema)	Se debe completar este punto con una acción inmediata que brinde una solución al problema no definitiva con el objetivo de contenerlo hasta poder realizar un análisis y eliminar el problema definitivamente.
4.- Análisis de causas	Esta parte es clave, y tiene el propósito de llegar a determinar las causa raíz del problema, es decir, a qué realmente debemos atacar para evitar que el problema se vuelva a repetir, para lo cual se propone un Diagrama de Ishikawa. Se coloca una espina y al frente se describe el problema, en el formato proporcionado se ha clasificado las causas dentro de categorías: materiales, mano de obra, maquinaria, medio ambiente o entorno y métodos (causas primarias), ya que se consideran las principales o las más comunes sobre todo en empresas manufactureras, esto se puede observar en flechas inclinadas que confluyen a la línea central, así también, de estas flechas existen otras dispuestas horizontalmente las cuales representan causas secundarias, es decir por ejemplo: Se tiene como problema: Fisuras en la superficie del tablero en el área de acabado final. Como causa primaria tomemos para el presente ejemplo, la categoría de materiales, entonces una posible causa secundaria la cual iría en las flechas horizontales podría ser partículas extrañas, es importante conocer que también se pueden llegar a determinar subcausas, esto se determinará de acuerdo a lo estrictamente necesario y útil para llegar a las verdaderas causas raíz. Se sugiere tratar de evitar causas tales como falta de experiencia, desmotivación, falta de capacitación, que si bien son vitales suelen evadir la verdadera causa del problema
5.- Determinación de acciones correctivas permanentes	Una vez definidas cuales son las causas raíz del problema se deberán plantear acciones destinadas a eliminar estas.
6.- Implementación y verificación de las acciones correctivas	Es indispensable un seguimiento para comprobar la ejecución de las acciones es por esta razón que esta sección se propone un cuadro en el cual se pueda realizar esta actividad, en el cual se deberá llenar la acción, el responsable de cada acción, la fecha propuesta en la cual se cumplirá con la acción, en observaciones se deberá ingresar cualquier aclaración o explicación que se requiera con respecto a la actividad y en cumplimiento se deberá colocar la fecha en la cual se efectúa cada acción.

7.- Prevención de la recurrencia del problema	En este punto se deberá ingresar controles necesarios para que no se vuelva a presentar el mismo problema en la organización.
8.- Felicitar los logros y el esfuerzo del equipo	El alimento de un equipo de trabajo es que sus esfuerzos sean reconocidos. Este es un procedimiento que demanda tiempo, dedicación y empeño de todas las personas miembros del equipo designado, es por esta razón que si queremos que este proceso de buenos resultados no debemos olvidar esta parte. Se debe marcar con un OK en el recuadro azul si se ha cumplido

Ilustración 20. Formulario para Investigación de Quejas Método 8D Instructivo

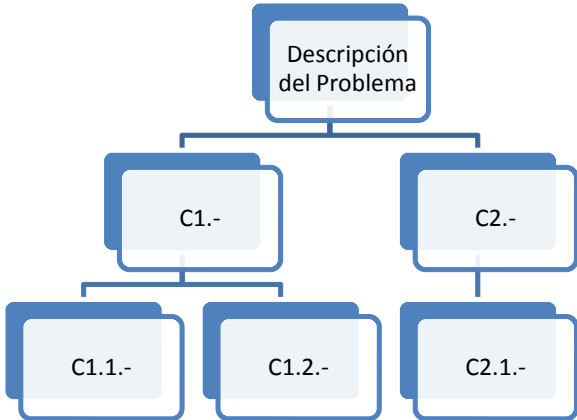
	FORMULARIO DE INVESTIGACION DE QUEJAS METODO DEL POR QUÉ POR QUÉ	Código: F-M-006 Fecha: 2011-09-12 Revisión: 1
---	---	---

Número de queja:

1. Equipo designado

2.- Descripción del Problema

3.- Análisis de Causas



```

graph TD
    A[Descripción del Problema] --> B[C1.-]
    A --> C[C2.-]
    B --> D[C1.1.-]
    B --> E[C1.2.-]
    C --> F[C2.1.-]
      
```

4.- Determinación de Acciones Correctivas

CAUSA	ACCION
1	
2	
3	
4	
5	

5.- Implementación y seguimiento de las acciones correctivas

ACCION	RESPONSABLE	FECHA PROPUESTA	OBSERVACIONES	CUMPLIMIENTO
1				
2				
3				
4				
5				

6.- Felicitar los logros y esfuerzos del equipo

Ilustración 21. Formulario de Investigación de Quejas Método del Por qué Por qué

	FORMULARIO DE INVESTIGACION DE QUEJAS METODO 8D	Código: F- M- 006 Fecha: 2011-09-12 Revisión: 1
INSTRUCCIONES DE LLENADO		
Información a llenar	Actividad	
Número de Queja	Llenar este espacio con el número de queja que consta en el Formulario de Quejas Consumidores Finales con código F-M-004 que le llegó conjuntamente con este formato.	
1.- Equipo designado	Se debe conformar un equipo de personas que posean conocimiento, habilidades, y experiencia suficiente, de manera que su aporte sea importante y de esta forma se pueda llegar a encontrar la solución del problema lo antes posible. Es fundamental explicar a todo el equipo cuales son funciones, responsabilidades y lo necesario que es su compromiso. En las celdas de Equipo designado se deberá colocar los nombres de los integrantes de equipo conformado. Lo recomendable es que el equipo esté formado de por lo menos 4 personas.	
2.- Descripción del problema	En este campo se deberá describir muy claramente el problema, debe ser entendible para cualquier persona que lo lea, se recomienda ser lo más concreto posible, y en esta descripción se debería encontrar las respuestas a las preguntas: ¿qué? ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde?	
3.- Análisis de causas	Esta parte es clave, y tiene el propósito de llegar a determinar las causa raíz del problema, es decir, a qué realmente debemos atacar para evitar que el problema se vuelva a repetir, para lo cual se propone en este caso el método del por qué por qué. Se deberá colocar en el primer nivel del diagrama de jerarquía la descripción del problema del punto 2. A partir de este nivel se deberá construir hacia abajo una serie de niveles que se van formando con recuadros, tal como consta en el diagrama presentado, estos recuadros deberán contener respuestas que responden a preguntas del tipo "¿Por qué?" con respecto a la causa que se encuentre en el recuadro inmediato superior, y es así que se tendrán tantos niveles como requiera el análisis. Se requiere que participen con las respuestas a las preguntas todas las personas que conforman el equipo.	
4.- Determinación de acciones correctivas permanentes	Una vez definidas cuales son las causas raíz del problema se deberán plantear acciones destinadas a eliminar estas.	
5.- Implementación y verificación de las acciones correctivas	Así mismo; es indispensable un seguimiento para comprobar la ejecución de las acciones es por esta razón que esta sección se propone un cuadro en el cual se pueda realizar esta actividad, en el cual se deberá llenar la acción, el responsable de cada acción, la fecha propuesta en la cual se cumplirá con la acción, en observaciones se deberá ingresar cualquier aclaración o explicación que se requiera con respecto a la actividad y en cumplimiento se deberá colocar la fecha en la cual se efectúa cada acción	
8.- Felicitar los logros y el esfuerzo del equipo	De la misma manera, el alimento de un equipo de trabajo es que sus esfuerzos sean reconocidos. Este es un procedimiento que demanda tiempo, dedicación y empeño de todas las personas miembros del equipo designado, es por esta razón que si queremos que este proceso de buenos resultados no debemos olvidar esta parte. Se debe marcar con un OK en el recuadro azul si se ha cumplido	

Ilustración 22. Formulario de Investigación de Quejas Método del Por qué Por qué Instructivo

Esta es una forma en que la Corporación puede incentivar la mejora y el compromiso de sus empresas afiliadas con sus clientes y la calidad.

3.2.10 Respuesta a las quejas y comunicación de la decisión.

El reclamante debe recibir una respuesta a su queja, y cualquier acción inmediata tomada al respecto y que pueda ser de interés para este, debe ser comunicada.

3.2.10.1 Respuesta a las quejas y comunicación de la decisión a clientes directos.

El Coordinador de Calidad debe asegurar que el autor de la queja reciba una respuesta por escrito en los próximos 8 días. El reclamante deberá ser comunicado además acerca de cualquier acción tomada en relación al reclamo.

Entre las respuestas que pueden considerarse se presentan las siguientes:

- asesoría,
- visita de cortesía referencia,
- asistencia financiera,
- disculpas,
- obsequios,
- indicación de cambios y actualizaciones en la página web,
- indicación de cambios en artes,
- indicación de cambios en el proceso, la política o el procedimiento surgidos a partir de la queja.

Puede existir un compromiso por parte de la Corporación en los siguientes temas:

- seguimiento donde corresponda,
- si se considera conveniente proporcionar soluciones a otros clientes que puedan haber sufrido los mismos inconvenientes,
- distribución de la información pertinente a todo el personal.

3.2.10.2 Respuesta a las quejas y comunicación de la decisión a consumidores finales.

La Corporación deberá velar por que el consumidor final reciba una respuesta a su queja de preferencia por escrito, el tipo de mencionada respuesta dependerá de la política interna que mantenga cada organización, se deberá hacer un seguimiento para lograr obtener toda la información necesaria que el afiliado sea capaz de proporcionar a la CMME, además se le solicitará a este que también brinde una respuesta a su cliente por su propia cuenta.

3.2.11 Cierre de la queja.

El cierre de la queja debe estar en función de la aceptación o rechazo de la “decisión o acción propuesta” por parte del reclamante.

3.2.11.1 Cierre de la queja de clientes directos.

Si el reclamante acepta la “decisión o la acción propuesta” esta se deberá llevar a cabo y quedará registrada en el CRM, pero en caso de que no sea aceptada, entonces se deberán plantear opciones factibles y proporcionárselas al cliente y se mantendrá en continuo seguimiento; si después de este intento ninguna alternativa ofrecida es aceptada entonces se deberá solicitar a la Alta Dirección que intervenga y que tome la decisión más conveniente al respecto teniendo en cuenta que el objetivo es que el cliente quede satisfecho, esta decisión será comunicada al reclamante y se procederá a registrar y cerrar la queja.

3.2.11.2. Cierre de la queja de consumidores finales.

Después de que la Corporación brinde una respuesta al consumidor final con respecto a su queja, esta quedará registrada en el CRM, y si el reclamante no se encuentra satisfecho se le comunicará nuevamente de esta situación al afiliado solicitándole que proporcione alternativas a su cliente con el objetivo de que este pueda quedar conforme, esta acción tomada por MME será participada al

consumidor final, pero el afiliado será el responsable de cerrar la queja y de comunicárselo a la Corporación.

3.2.12 Mantenimiento y mejora.

Para asegurar un buen mantenimiento del proceso de quejas, la Corporación deberá mantener la recopilación de información en cuanto al desempeño del tratamiento de quejas para poder realizar evaluaciones a períodos planificados, así también todo el personal involucrado debe estar debidamente al tanto de los procesos y procedimientos relacionados y bien capacitado, con respecto a la información que es llevada electrónicamente se deberá proteger y salvaguardar para evitar la pérdida del contenido.

Es importante garantizar que los reclamos procedentes por parte de los afiliados reciban un análisis de causas para eliminar la raíz del problema y además se deberá dar el seguimiento respectivo a las acciones propuestas para verificar su cumplimiento; por otra parte para el caso de las quejas de los consumidores finales la Corporación buscará y exigirá que la empresa afiliada responsable ofrezca una solución a la brevedad posible y la incentivará a demostrar su compromiso para evitar que vuelva a ocurrir.

La norma ISO 10002:2004 recomienda en su anexo H auditar el proceso de quejas y reclamos bajo los siguientes criterios:

- la conformidad de los procedimientos de tratamiento de las quejas con la política y los objetivos de la organización;
- el grado en que se siguen los procedimiento de tratamiento de las quejas y los objetivos de la organización;
- el grado en que se siguen los procedimientos de tratamiento de las quejas;
- la capacidad que tienen el proceso de tratamiento de las quejas existente para alcanzar los objetivos;

- las fortalezas y debilidades del proceso de tratamiento de las quejas; y
- las oportunidades para la mejora en el proceso de las quejas y sus resultados.
- y los objetivos de la organización;¹¹

Las quejas y reclamos son parte de las entradas para la revisión de la dirección; aquí se deben tocar los resultados de la auditoría del tratamiento de reclamos y también ir adecuando este proceso continuamente de acuerdo a las necesidades y cambios que se vayan presentando. Entre las salidas de la revisión por la dirección, se encuentra todo tipo de “decisión y acción” que tengan que ver con la mejora del proceso de quejas así como de sus resultados; todo esto deberá de quedar respaldado en el Acta de Revisión por la Dirección correspondiente.

La mejora continua es un requisito de la Norma ISO 9001:2008 se debe procurar un proceso eficaz y eficiente de reclamos lo cual optimizará el desempeño global de la organización.

¹¹ INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION, *Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en la organización*, Norma Internacional ISO 10002:2004, 1a. Edición, 2004.

¹² INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION, *Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos*, Norma Internacional ISO 9001:2008, 4ta. Edición, 2008.

Conclusiones.

El procedimiento actual de quejas y reclamos que se ha venido aplicando puede ser mejorado y este debe permitir dar respuestas ágiles y oportunas a nuestros afiliados, pero para lograrlo primero es importante asegurar desde la recepción puesto que deben existir varios canales por donde puedan ingresar y estos medios deben facilitar la recopilación de todos los datos necesarios, para poder continuar con los siguientes pasos y obtener excelentes resultados.

Al tener personal limitado y multifuncional pueden haber situaciones importantes que no se logren cubrir pero existen herramientas que pueden ser empleadas para multiplicar los esfuerzos, siempre y cuando exista un compromiso de todas las partes para que se una ganancia y no un desperdicio de recursos.

La Corporación Mucho Mejor Ecuador al ser una institución que cuyo logotipo representa a la producción ecuatoriana de calidad tiene grandes responsabilidades y una de ellas es hacer que los ecuatorianos confíen en todo aquello que se produce en nuestro país, una de las maneras de lograrlo es ofreciendo un espacio a los consumidores para que puedan ayudar a las empresas a mejorar lo que ofrecen, exponiendo sus quejas y reclamos, y dando así también a las organizaciones miembros opciones e incentivos para mejorar.

3.2.14 Recomendaciones.

En el presente trabajo se ofrece una propuesta viable para dar tratamiento a quejas y reclamos tanto de miembros de la CMME como de los consumidores finales, que sí bien tomará tiempo implementarlo al final los beneficios serán muy visibles.

Adoptar un software que permita a la Corporación no solo optimizar el proceso de quejas y reclamos sino también que de soporte a otros, lo cual puede llegar a representar una gran ayuda.

Una de las funciones de Mucho Mejor Ecuador es ser un vínculo entre los afiliados y sus clientes, en el futuro se puede plantear la opción de a más de la recepción y el tratamiento puntual a quejas los consumidores puedan comentar a la institución estudiada, sugerencias de cómo las organizaciones pueden mejorar sus productos y servicios, y se podrían utilizar las mismas herramientas que se han presentado.

BIBLIOGRAFIA

- BATTISTINI, Oswaldo, *Toyotismo y Representación Sindical. Dos Culturas Dentro de la Misma Contradicción*, Revista Venezolana de Gerencia, pp. 553-572, Venezuela, 2005.
- CHASE, Richard, JACOBS, Robert, AQUILANO, Nicholas *Administración de la Producción y Operaciones*, 10a. Edición, México, Editorial Mc Graw-Hill, 2007.
- CHIAVENATO Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta. Edición, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 2005.
- CORONEL, Iván, *Ingeniería de Métodos, Material de Estudio* , 2006
- General Tire, Inc, *Standard Practice for Tire Division*, 1992.
- HEIZER, Jay; RENDER, Barry *Dirección de la Producción: Decisiones Estratégicas*, 7ª Edición, Madrid, Editorial Prentice Hall, 2006.
- KANAWATY, George, *Introducción al Estudio de Trabajo*, 4ta. Edición, México; Editorial Mc Graw Hill, 1998.
- LUDWING, Sward, KNUT, Fredrick, *Mantenimiento de las máquinas y herramientas*, Barcelona, Editorial Blume, 2005.
- MEYER, Fred, *Estudio de Tiempos y Movimientos para la Manufactura Ágil*, 4ta. Edición, México, Editorial Pearson Educación, 2005.
- QUEVEDO, Marcos, *Estrategia de Mantenimiento. Mantenimiento Centrado en Confiabilidad (RCM)* (págs.. 4). Cuenca: Material de Estudio, 2005.

ANEXOS

