

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL MANEJO DE LAS PETICIONES, QUEJAS,
RECLAMOS Y SUGERENCIAS (PQRS) MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CICLO
PHVA EN THYSSENKRUPP ELEVADORES S.A.**

CARLOS ARTURO TOLOZA ORTEGA, ID 000659067

FRANCISCO LUIS PEÑA MEJIA, ID 000658742

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIONES

BOGOTA D.C.

2018

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL MANEJO DE LAS PETICIONES, QUEJAS Y
RECLAMOS (PQR) MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CICLO PHVA EN
THYSSENKRUPP ELEVADORES S.A.**

CARLOS ARTURO TOLOZA ORTEGA, ID 000659067

FRANCISCO LUIS PEÑA MEJIA, ID 000658742

Director: Mg. Carlos Rene Jiménez Castañeda

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIONES

BOGOTA D.C.

2018

Resumen

En la empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A., se ha evidenciado un problema por el incremento al 30% en las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS), causando una desviación negativa en la política de calidad por el incumplimiento en el indicador del área de servicio al cliente.

Una de las causas que se encontró fue en el área financiera por el bloqueo de los clientes, ya que las transacciones operacionales de cartera de la empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A. se realizan desde el país de Brasil, este manejo está causando que no se abonen oportunamente los valores consignados por los clientes en Colombia, y al no recibir confirmación por parte de la casa matriz, la política financiera de la empresa es la no prestación de servicios mientras un cliente aparezca en estado de bloqueo por pendientes de cartera, las otras causas se relacionan con la prestación no oportuna de servicios solicitados al área de mantenimiento, la demora en la entrega de repuestos por parte del área de almacén a clientes internos y externo y, la falta de comunicación y el seguimiento a las peticiones del cliente, entre otras causas menores de la empresa.

Se propone realizar acuerdos con el área financiera y sugerir el traslado de esa operación a Colombia para el manejo local como se hacía anteriormente, y de esta forma poder hacer una

interacción personalizada desde la oficina de cartera con los clientes; con el área de mantenimiento para la atención oportuna de las solicitudes de servicios cargadas a esta dependencia y con el área de almacén para la entrega a tiempo de los repuestos requeridos por los clientes en los procesos de mantenimiento tanto internos como externos, también con el área de servicio al cliente para mejorar el canal de comunicación con los clientes.

De acuerdo con el análisis, se deberán realizar seguimientos cíclicos a los indicadores que permita visualizar la gestión de las áreas involucradas para lograr los estándares de calidad en la atención de los requerimientos de los clientes en tiempos óptimos.

El valor de perdida se encuentra en los clientes de Thyssenkrupp Elevadores S.A. que se retiran y que busaran a la competencia para la atención de sus necesidades.

En esta investigación se propone aplicar el ciclo PHVA que es una herramienta que ha dado muy buenos resultados en la mejora continua de procesos, aplicando su método de análisis a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias para que se mantenga y/o supere el indicador del estándar de calidad para el año 2019.

Tabla de contenidos

	Pagina
1. Introducción	9
2. Planteamiento del problema	11
2.1 Problemática.....	11
2.2 Formulación del problema.	12
3. Justificación.....	13
4. Objetivos	15
4.1 Objetivo General	15
4.2 Objetivos Específicos.....	15
5. Marco referencial	16
5.1 Estado del arte	16
5.2 Marco teórico y conceptual	19
6. Diseño metodológico.....	22
6.1 Tipo de investigación y enfoque	22
7. Diagnóstico de la situación actual	23
7.1 Situación actual	23
7.2 Manual de procesos y procedimientos	24
7.2 Resultado del diagnostico.....	25

8. Plan de mejoramiento.....	27
8.1 Elementos constitutivos del plan de mejoramiento.....	27
8.2 Desarrollo del Plan de Mejoramiento.....	27
8.2.1 Diagnóstico inicial de las PQRS.	27
8.2.2 Diagrama de flujo de la secuencia de PQRS.	31
8.2.3 Sistema de medición y seguimiento de PQRS.....	32
8.3 Cronograma de desarrollo del plan de mejoramiento.	32
8.4 Costos estimados del plan de mejoramiento.	32
8.5 Impacto del plan de mejoramiento.....	34
9. Resultados	35
10. Discusión.....	36
11. Conclusiones	37
12. Recomendaciones.....	38
13. Referencias.....	39
14. Apéndices.....	41

Lista de imágenes

Imagen 1. Proceso del ciclo PHVA o Deming	20
Imagen 2. Simulación del ciclo PHVA.....	22
Imagen 3. Grafico PQR cuarto trimestre de 2017.....	28
Imagen 4. Grafico PQRS primer trimestre de 2.018.....	29
Imagen 5. Grafico porcentaje de PQR por Área	30
Imagen 6. Diagrama de flujo para PQRS.....	31
Imagen 7. Estado general PQRS 2017 y 2018.....	41
Imagen 8. Estado detallado de PQRS 2017-2018.....	42
Imagen 9. Formato seguimiento PQRS	43

Lista de tablas

Tabla 1. Indicadores de referencia	27
Tabla 2. Resumen PQRS – Tercer trimestre de 2017	28
Tabla 3. Resumen PQRS – Primer trimestre de 2018.....	29
Tabla 4. Cronograma del Plan de Mejora	32
Tabla 5. Estimado de recursos PQR 2.019	33

1. Introducción

El presente trabajo de investigación plantea el diseño de una propuesta de mejoramiento en las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) de la empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A. sustentada en los resultados entregados por la misma. Esta evaluación se realiza con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes actuales de la empresa, dado que durante el primer trimestre del año 2018 se incrementó el número de PQRS a un 30%.

La evaluación ha permitido determinar los indicadores de satisfacción y a su vez los puntos que presentan debilidades, para con base en estos proponer un programa de mejoramiento pertinente.

Se trata de un tema de gran interés, pues en la actualidad las empresas dan más relevancia a actividades como la administración de los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido la atención de las PQRS presentadas por los clientes. De la misma manera, aunque existe preocupación por crecer, no se toma importancia de cómo crece la competencia con base en estrategias orientadas a la retención de clientes.

Debido a que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles un buen servicio, una petición, queja, reclamo o sugerencia es una forma de decir a la empresa que lo puede hacer mejor. Si se atiende adecuada y oportunamente, el cliente permanecerá y la

empresa encontrará su diferencia competitiva, si no se le atiende y se generan motivos para que el cliente reclame, se pierde imagen y credibilidad, lo cual trasciende negativamente a potenciales clientes.

Es por esta razón que se ha considerado importante evaluar la gestión de las PQRS presentadas en el área de servicio cliente de Thyssenkrupp Elevadores S.A., para que una vez evaluado el servicio se identifiquen las falencias y sea posible proponer soluciones para contrarrestar las causas de las debilidades en esta área. De esta manera, será posible proponer puntos de mejoramiento para la atención oportuna de las PQRS, en la calidad y satisfacción de los clientes actuales y el mejoramiento de la imagen empresarial y de futuros clientes.

2. Planteamiento del problema

2.1 Problemática

La empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A. es una empresa alemana con varios negocios relacionados con la industria del acero. Uno de sus fuertes son los ascensores y las escaleras eléctricas, las cuales distribuye en más de 70 países.

La empresa cuenta con reconocimiento nacional e internacional, y muchas de sus políticas de servicio y ventas se fundamentan desde la Casa Matriz en Brasil, cuenta con un área o departamento de servicio al cliente que permita establecer indicadores en la calidad del servicio y los niveles de satisfacción de sus actuales clientes. Sin embargo el número de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) aumento a un 30% durante el primer trimestre del año (2018) alcanzando el nivel de no cumplimiento del indicador. Por tal razón, la gerencia de la empresa en Colombia, considera la importancia de conocer la percepción actual de los clientes con el fin de proponer estrategias que permitan consolidar la imagen de la empresa en el mercado, retener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.

De esta hallazgo surge la necesidad de planear y ejecutar una evaluación de la gestión interna de las PQRS, con la finalidad de que a las directivas de la empresa les sea posible: Conocer lo que está pasando con la atención y gestión de las PQRS, restablecer el indicador estándar de calidad, identificar las necesidades de los clientes, definir una metodología para establecer indicadores de satisfacción, retroalimentar la percepción del cliente, diseñar estrategias de servicio y ventas y

comprometer a las directivas y empleados en el mejoramiento continuo de los procesos para el crecimiento empresarial.

La evaluación en la atención de las PQRS, permitirá identificar debilidades a fin de proponer mejoras y permitirá además que se identifiquen necesidades en cuanto a capacitación de los empleados y el mejoramiento de indicadores de calidad en la atención a los clientes.

Esta evaluación de la calidad en la atención de las PQRS y definición de los estándares de satisfacción será aplicada a los clientes de la Ciudad de Bogotá, basados en los informes entregados por el área de calidad de servicio al cliente de esta empresa, de esta manera no se expondría a la pérdida de clientes aprovechando cualquier oportunidad de crecimiento y posicionamiento de su imagen.

2.2 Formulación del problema.

¿Cómo mejorar el trámite de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) de los clientes para la empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A., aplicando el ciclo PHVA?

3. Justificación

“En el siglo XXI las empresas tienen como objetivo principal la satisfacción y fidelización de sus clientes, como consecuencia de una mayor competitividad y como no, de la globalización. Este concepto de satisfacción del cliente parece haberse convertido en el “Santo Grial” de nuestro siglo y como tal se muestra difícil e inalcanzable, accesible sólo para los más puros y valerosos. A lo largo del libro, cada uno de los caballeros del Rey Arturo y su Dama, la princesa Ginebra, aborda la cuestión desde un enfoque diferente: las competencias técnicas y emocionales necesarias para la atención (y fidelización) del cliente, en especial las habilidades de relación y comunicación; el conocimiento profundo del cliente, tanto interno como externo; las herramientas tecnológicas propias de la época con especial atención a los CRM y la gestión del correo electrónico; la atención telefónica y la gestión de reclamaciones y resolución de conflicto.”¹

Dada la anterior afirmación, se plantea la implementación de la atención oportuna y satisfactoria de las PQRS como parte fundamental de cualquier empresa o negocio interesado en posicionarse y crecer en un mercado, es por esta razón que la empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A., percibe la necesidad de iniciar estrategias basadas en la atención a los clientes con base en un análisis previo de la imagen de las PQRS que le proyectan estos.

¹ LONDOÑO MATEUS, María Claudia. Atención al cliente y gestión de reclamaciones. Artículo disponible en: <https://www.casadellibro.com/ebook-atencion-al-cliente-y-gestion-de-reclamaciones-ebook/9788415683063/2062962>

Las necesidades de mejoramiento en la atención y gestión oportuna de las solicitudes presentadas por los clientes a la empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A. se detectan por el incremento de las PQRS. No obstante, la gerencia percibe que para ser competitivo no solo se requiere de disponer un buen portafolio de productos, sino que además se debe atender oportunamente las necesidades del cliente con el fin de fortalecer sus relaciones a largo plazo.

Es así como se genera la propuesta de realizar una evaluación de la gestión de las PQRS presentadas en el área de servicio al cliente, donde se establezca la percepción de los clientes de la empresa desde diferentes puntos de vista. Esto implica que como egresada de la especialización en gerencia de proyectos, y ejecutoras de la mencionada evaluación, puedan aplicarse conocimientos fundamentales sobre planeación, diagnóstico y propuestas de mejoramiento que conlleven al logro de los objetivos propuestos en esta investigación.

El fin último de la evaluación sugerida, es diseñar una propuesta que permita disminuir las falencias detectadas con respecto a la calidad en la atención de las PQRS de la empresa objeto de estudio.

La metodología de trabajo incluye el diseño y aplicación de un instrumento que pueda ser medido y evaluado, en este caso el ciclo PHVA, de cuyos resultados debe surgir un diagnóstico para el diseño de la propuesta de mejoramiento.

Para la empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A. los resultados y la propuesta son esenciales para la toma de decisiones respecto a sus estrategias con los clientes, y las necesidades internas que sugieren cambios en pro de mejorar el servicio y el indicador en las PQRS.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento para el trámite de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) de los clientes para la empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A., aplicando el ciclo PHVA.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual en el manejo de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS).
- Diseñar un diagrama de flujo de la secuencia a cumplir en la atención de las PQRS.
- Realizar un sistema de medición que permita evaluar los resultados del indicador del proceso de atención de las PQRS.

5. Marco referencial

5.1 Estado del arte

✓ El Cliente

El cliente es el factor humano más importante para cualquier empresa, dependen de éste el éxito y continuidad del negocio. Las causas más comunes por las que no se presta una adecuada atención se deben a la forma en que se prestó el servicio, es indispensable que el personal demuestre calidez en su recepción y escuche atentamente que es lo que requiere el cliente. Si el empleado no puede dar solución oportuna es importante saber explicar claramente a cada cliente la situación y el proceso que se debe seguir para que no exista inconformidad entre las partes, de esto depende que el cliente regrese y refiera nuevos clientes. En caso de una queja o reclamo, es importante para el usuario tener la percepción de que su solicitud pasó a manos de la empresa, que se recibió y se le dará atención oportuna en tiempos establecidos. Así mismo el usuario desea contar con un soporte de recepción e información respecto a los canales de comunicación respectivos.

El servicio ha tomado día a día gran importancia ya que gracias a la calidad del mismo es posible garantizar la fidelidad de los clientes con las empresas, lo que lo posiciona como el principal objetivo, el mal servicio es la principal causa de la pérdida de clientes, ratifica la importancia que tiene mantener a un cliente satisfecho debido a que las empresas dependen de ellos.

✓ Que son las peticiones, quejas y reclamos (PQR)

Cuando un cliente no se siente satisfecho con sus productos y servicios, antes y durante su utilización, tiende a manifestar dicha inconformidad, ya que este es un derecho que obtiene a la hora de adquirir el producto, servicio y firmar un contrato. Las quejas y reclamos son la expresión más palpable de la insatisfacción. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja. (Serna, 2006). En la actualidad es muy común que las empresas reciban quejas y reclamos, lo que hace pensar que el cliente no está recibiendo lo que inicialmente le ofrecieron o el servicio post venta ofrecido por las entidades bancarias es deficiente. Lo anterior se encuentra en concordancia con lo expresado por Humberto Serna en su libro “Las quejas y reclamos son la expresión más palpable de la insatisfacción”. Las quejas y reclamos a la hora de efectuarse demuestran el interés por parte del cliente. Son una oportunidad que las empresas tienen, la cual puede llegar a ser la última antes de cancelar el servicio o lograr mantener su fidelidad.

✓ Sistema de quejas y reclamos

“Un sistema de quejas y reclamos tiene como finalidad recibir, atender y solucionar las peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y sugerencias que se presenten por parte del cliente, a través de los diferentes medios que las organizaciones dispongan. Un sistema de PQR, es una parte importante del servicio al cliente, ya que es una estudio de la atención al cliente brindada por la empresa a modo de valor agregado de la gestión de la empresa a través de la confianza del servicio post-venta”. (Kotler, 2003).

El sistema de quejas y reclamos hace parte fundamental dentro de las organizaciones, por lo tanto requiere de gente especializada para la solución de las mismas ya que cada requerimiento requiere una atención específica según el caso. El sistema tiene que ser controlado y monitoreado constantemente. Existen variedad de requerimientos que los consumidores pueden realizar ante la conformidad o insatisfacción por los productos ofrecidos o el servicio prestado y que se realizan a diario como son:

- Reclamos: Son todas las solicitudes relacionadas con la afectación, bien sea monetaria la cual puede ser negativa o positiva, contractual o post venta.
- Queja: Es la manifestación de insatisfacción por la percepción negativa del servicio, puede ser respecto a la calidad y oportunidad de un producto o servicio o por la actitud y asesoría de quien lo presta.
- Solicitud de información: Es un servicio que busca resolver las inquietudes de los clientes o conocer el estado de sus productos.
- Sugerencias: Toda recomendación u observación relacionada con la prestación de los trámites, productos y servicios a cargo de la entidad.
- Felicitaciones: Es el reconocimiento por la satisfacción en la gestión o atención brindada tanto por la entidad, como por un funcionario de la misma.
-

Los diferentes tipos de reclamaciones son recibidos a través de los diferentes canales como: buzón, línea telefónica, ventanillas de la empresa o vía web.

- ✓ Procedimiento de atención de quejas y reclamos en la empresa

Con el fin de mejorar la calidad y mantener la fidelidad de los clientes ante la existencia de PQR por estos interpuestos, las empresas disponen de procedimiento para su recepción.

El procedimiento utilizado en Thyssenkrupp Elevadores S.A., se divide en 5 etapas:

- Recepción de la PQRS → Análisis de la PQRS → Respuesta de la PQRS → Descargue del PQRS.

5.2 Marco teórico y conceptual

- ❖ Definiciones del ciclo PHVA

PLANIFICAR: en la etapa de planificación se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo a las políticas de la organización. Se determinan parámetros de medición para controlar y seguir el proceso.

HACER: consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas.

VERIFICAR: una vez se ha puesto en marcha el plan de mejoras, se establece un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios. Fase de regulación y ajuste.

ACTUAR: realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias.

Se toman decisiones y acciones para mejorar el desarrollo de los procesos.

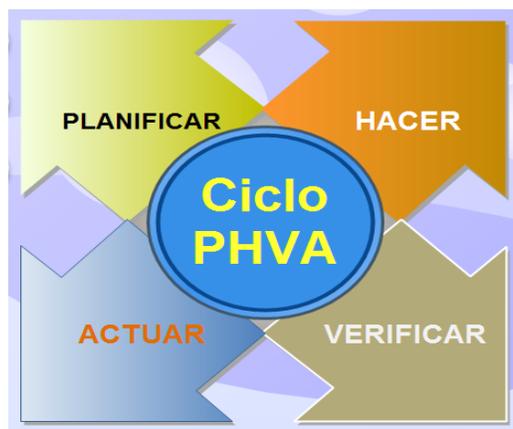


Imagen 1. Proceso del ciclo PHVA o Deming

Fuente: Diseño propio

❖ Definiciones de servicio al cliente

CLIENTE EXTERNO: es el Cliente final de la Empresa, el que esta fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la Empresa genera.

CLIENTE INTERNO: es quien hace parte de la Empresa y desde su puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

PETICION: es aquel derecho que tiene toda persona para solicitar o reclamar por razones de interés general o interés particular para elevar solicitudes respetuosas de información y/o consulta y para obtener pronta resolución de las mismas.

QUEJA: es cualquier expresión verbal, escrita o en medio electrónica de insatisfacción con la conducta o la acción de los servicios prestados.

RECLAMO: es cualquier expresión verbal, escrita o en medio electrónico, de insatisfacción referida a la prestación de un servicio o la deficiente atención de una solicitud, es decir, es una declaración formal por el incumplimiento de un derecho que ha sido perjudicado o amenazado, ocasionado por la deficiente prestación o suspensión injustificada del servicio.

SUGERENCIA: es algo que se propone, insinúa o sugiere. El término suele emplearse como equivalente a consejo o recomendación

SOLICITUD DE INFORMACIÓN: es toda aquella información requerida por el cliente acerca de los productos y servicios que ofrece Thyssenkrupp Elevadores S.A.

SOLICITUD DE SERVICIO: es cualquier requerimiento establecido por el cliente.

6. Diseño metodológico

6.1 Tipo de investigación y enfoque

Para esta investigación se usará la metodología cuantitativa, que de acuerdo con Tamayo (2007), “para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; mientras que la metodología cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, ...”²

La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, y para este caso se cuenta con los informes entregados por Thyssenkrupp Elevadores S.A.

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo como se muestra en la imagen 2.



Imagen 2. Simulación del ciclo PHVA

Fuente: Diseño propio

² TAMAYO y TAMAYO, Mario. El proceso de la investigación científica. El artículo se puede consultar en: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html

7. Diagnóstico de la situación actual

7.1 Situación actual

Hoy en día podemos considerar que la situación actual del mundo definitivamente no es la mejor, y que evidentemente hay que mejorarla pero esto no se lograra si no se cuenta con el apoyo de todos nosotros, y es que el mundo sufre problemas de todo tipo: ambiental, económico, político, social, cultural, etc., la situación económica gira en torno a ciertas circunstancias que generan un ambiente de incertidumbre, en las que es de vital importancia una intervención efectiva de los gobiernos.

Para realizar este diagnóstico en la empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A., el equipo investigador realizó cuadros comparativos y análisis con base a la información entregada por la empresa del estado de las PQRS.

Al parecer el problema surge desde el interior de la organización debido a que no existe una cultura, ni un proceso eficiente de comunicación y gestión para prevenir reclamaciones y evitar su proceso de atención interna.

Lo descrito no sólo resumen la problemática en Thyssenkrupp respecto al proceso de gestión de las PQRS, la oportunidad y calidad del servicio, sino al origen del mismo, pues de mejorarse los procesos de medición en la atención oportuna de las diferentes peticiones y sugerencias, las reclamaciones y quejas automáticamente deben disminuir generando el mejoramiento del indicador y por ende la satisfacción de los clientes.

Actualmente la empresa cuenta con un área que atiende las PQRS de los clientes, en sus años de incursión en el mercado Thyssenkrupp no ha realizado ninguna evaluación de la gestión de los diferentes tipos de peticiones y por lo tanto no han tomado ningún tipo de correctivos para mejorar los indicadores.

Las empresas deben mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención a las PQRS ya que está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian a su decisión de compra debido a las fallas en la información brindada. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención de las PQRS sea de la más alta calidad y eficiencia, no solo que se tenga idea de un producto, sino que el capital humano en la atención de las solicitudes sea el personal idóneo en el proceso comercial, ya que los usuarios son la razón de ser de las organizaciones.

7.2 Manual de procesos y procedimientos

Renglón	Actividad	Descripción	Responsable	Evidencia
1	Recepción de PQRS	Las PQRS podrán presentarse por escrito (personal, buzón de sugerencias) o vía email. Si son verbales, se reciben por el funcionario encargado, quien digita la información utilizando los datos necesarios para la identificación del usuario, los hechos o circunstancias de la petición, queja o reclamo, tratando de especificar las personas o funcionarios presuntamente responsables, las características específicas de la queja o reclamo, las pruebas si las tiene y la dirección o teléfono a donde puede dirigirse la respuesta. Las PQRS son recibidas por correo electrónico y se cargan al aplicativo de sistema de PQRS	Cualquiera	Aplicativo de PQRS

		de cada área. Las sugerencias depositadas en el buzón, son revisadas e ingresadas al sistema por el responsable del buzón.		
2	Análisis de PQRS	Dependiendo del tipo PQRS se tramita la solicitud en el tiempo previamente establecido por la ley o definido por las áreas de servicios. Las sugerencias se ingresan al sistema y el responsable del sistema de PQRS, las direcciona para que se analice y se pueda realizar la respuesta de forma objetiva.	Jefes de áreas	Aplicativo de PQRS
3	Respuesta de PQRS	Dentro de los términos previstos para cada tipo de petición, el funcionario responsable deberá dar respuesta a la PQRS de manera completa y clara. La respuesta de las PQRS se tramita por el mismo medio o si es posible se envía una carta al usuario..	Responsable de dar respuesta	Aplicativo de PQRS
4	Descargue	Una vez elaborada la respuesta, el funcionario encargado de administrar el sistema de PQRS, procede al descargue de las mismas.	Responsable de dar respuesta	Aplicativo de PQRS

7.2 Resultado del diagnostico

El diseño de políticas y objetivos encaminados al mejoramiento en la atención de las PQRS presenta los siguientes beneficios:

- ✓ Mejorar la calidad de los procesos internos de los PQRS en la empresa para poder cumplir con los requerimientos del cliente.
- ✓ Fortalecer el vínculo con el cliente.

- ✓ Establecer relaciones a largo plazo con los clientes.
- ✓ Fidelización de los clientes y su inversión hacia la empresa.
- ✓ Conocer lo que necesita cada cliente para atender sus necesidades en beneficio mutuo y del sostenimiento económico de la empresa.
- ✓ Mejorar la políticas de calidad en el servicio al cliente como estrategia de promoción en los servicios prestado.
- ✓ Promover la calidad del trabajo y el compromiso de todos.
- ✓ Tratar de fortalecer la lealtad del cliente para el beneficio económico de la empresa.
- ✓ Se genera una ventaja competitiva frente a la competencia de la empresa.

8. Plan de mejoramiento

8.1 Elementos constitutivos del plan de mejoramiento

Luego de contar con indicadores cuantitativos, elegimos el modelo del ciclo PHVA para la propuesta de mejoramiento, diseñando cuadros comparativos en Excel y graficando los resultados.

En la siguiente tabla se presentan los indicadores predeterminados en los niveles de satisfacción adecuados dentro de la empresa.

INDICADOR THYSSENKRUPP ELEVADORES S.A.			
EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	NO CUMPLIMIENTO
Entre el 98% y el 100%	Entre el 94% y el 97%	Entre el 88% y el 93%	Menos del 87%

Tabla 1. Indicadores de referencia

Fuente: ThyssenKrupp Elevadores S.A.

8.2 Desarrollo del Plan de Mejoramiento

8.2.1 Diagnóstico inicial de las PQRS.

A partir del análisis de los informes entregados por la empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A (Anexos 1 y 2, páginas 41 y 42 respectivamente), se configuran cuadros cuantitativos y comparativos de las peticiones, quejas y reclamos correspondientes al cuarto trimestre de 2017, primer trimestre de 2018 y el detallado porcentual por área del primer trimestre de 2018.

Para el año 2017:

PQRS AÑO 2.017				
MES	CANTIDAD PQRS RECIBIDAS	CANTIDAD PQRS TRAMITADAS	CANTIDAD PQRS SOLUCIONADAS	CANTIDAD PQRS NO SOLUCIONADAS
Octubre	55	55	45	10
Noviembre	46	46	39	7
Diciembre	49	49	39	10
Total General	150	150	123	27

CIERRE AÑO 2017	Cantidad	%
Total General	150	100%
Total PQR no atendidas	27	X

X=

18,00%

Porcentaje de PQR sin atender

Tabla 2. Resumen PQRS – Tercer trimestre de 2017

Fuente: Thyssenhrupp Elevadores S.A.

El Porcentaje del 18,00% corresponde a las PQRS no solucionadas en el año 2017, siendo en total 27 y con cumplimiento del 82%.

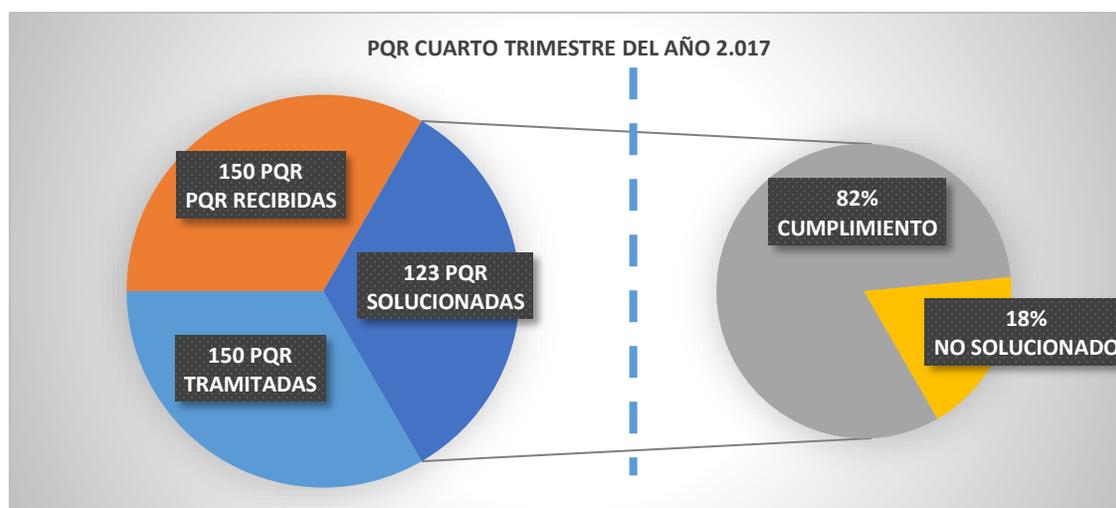


Imagen 3. Gráfico PQR cuarto trimestre de 2017

Fuente: Diseño Propio

Para el año 2018:

PQRS AÑO 2.018				
MES	CANTIDAD PQRS RECIBIDAS	CANTIDAD PQRS TRAMITADAS	CANTIDAD PQRS SOLUCIONADAS	CANTIDAD PQRS NO SOLUCIONADAS
Enero	47	47	32	15
Febrero	53	53	37	16
Marzo	48	48	34	14
Total General	148	148	103	45

CIERRE AÑO 2.018		
	Cantidad	%
Total General	148	100%
Total PQR no atendidas	45	X

X=

30,41%

Porcentaje de PQR sin atender

Tabla 3. Resumen PQRS – Primer trimestre de 2018

Fuente: Thyssenhrupp Elevadores S.A.

El Porcentaje del 30% corresponde a las PQRS no solucionadas en el año 2018, siendo en total 45 y con cumplimiento del 70%.

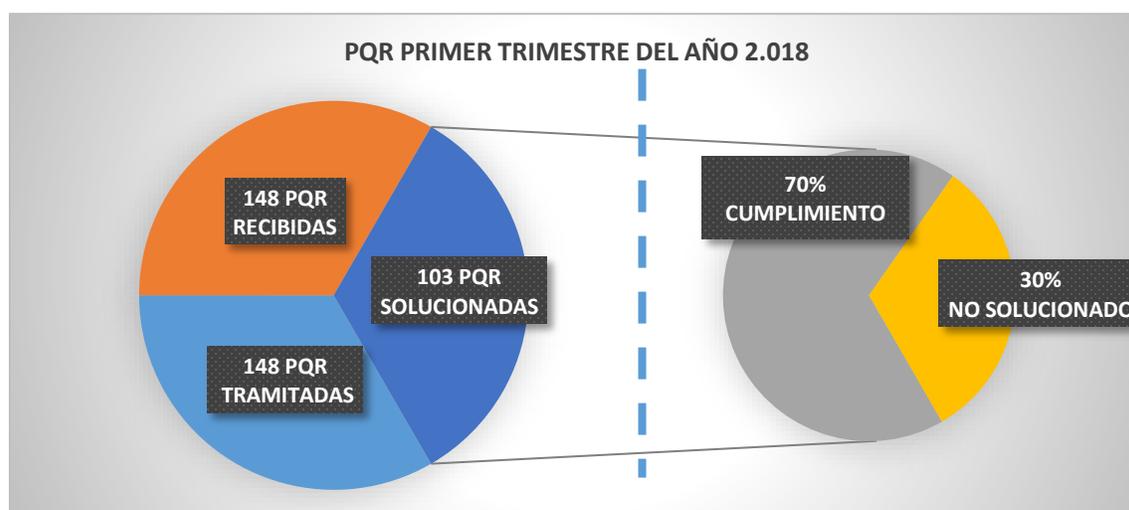


Imagen 4. Gráfico PQRS primer trimestre de 2018

Fuente: Diseño Propio

Al realizar el análisis detallado de los informes recibidos, se encontraron que las causas más recurrentes en las PQRS presentadas por los clientes suceden en: el área financiera con un porcentaje del 14% por que no se reflejan los abonos realizados oportunamente por los clientes en Colombia pero cargados desde la casa matriz causando el bloqueo de los clientes, el área de mantenimiento con un porcentaje del 10% por la no atención oportuna de las solicitudes cargadas a esta dependencia, el área de almacén con un porcentaje del 5%

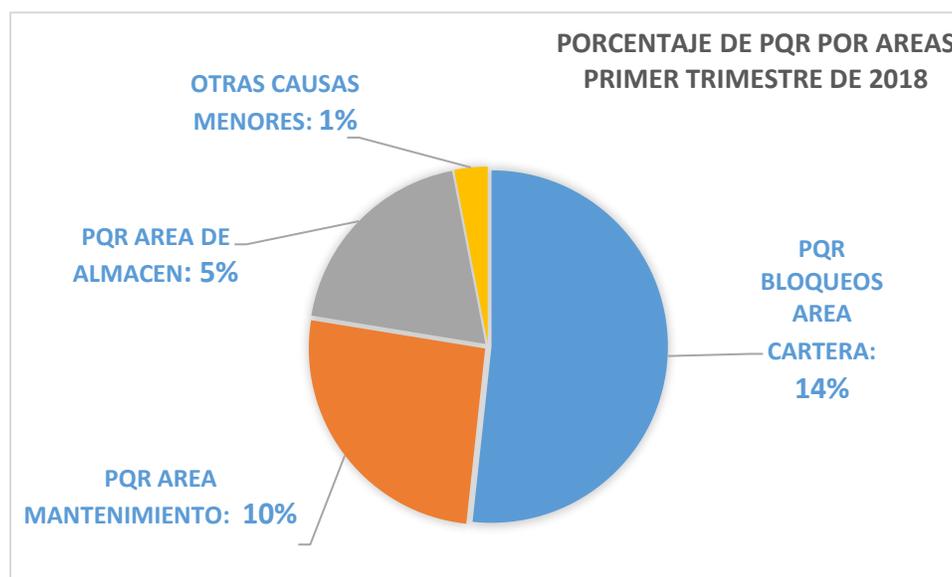


Imagen 5. Grafico porcentaje de PQR por Área

Fuente: Thyssenkrupp Elevadores S.A.

por la no entrega oportuna de repuestos a los clientes internos y externos, y el restante 1% corresponde a causa menores.

8.2.2 Diagrama de flujo de la secuencia de PQRS.

Se propone la implantación de un diagrama de flujo en el proceso de atención de las PQRS, que permitirá a la organización establecer una secuencia lógica en la atención y seguimiento de las PQRS, del orden de los procesos, mejorando de forma continua la calidad, reduciendo costos, optimizando productividad, reduciendo precios, incrementando su participación en el mercado e incrementando la rentabilidad de la organización.

DIAGRAMA DE FLUJO PQR

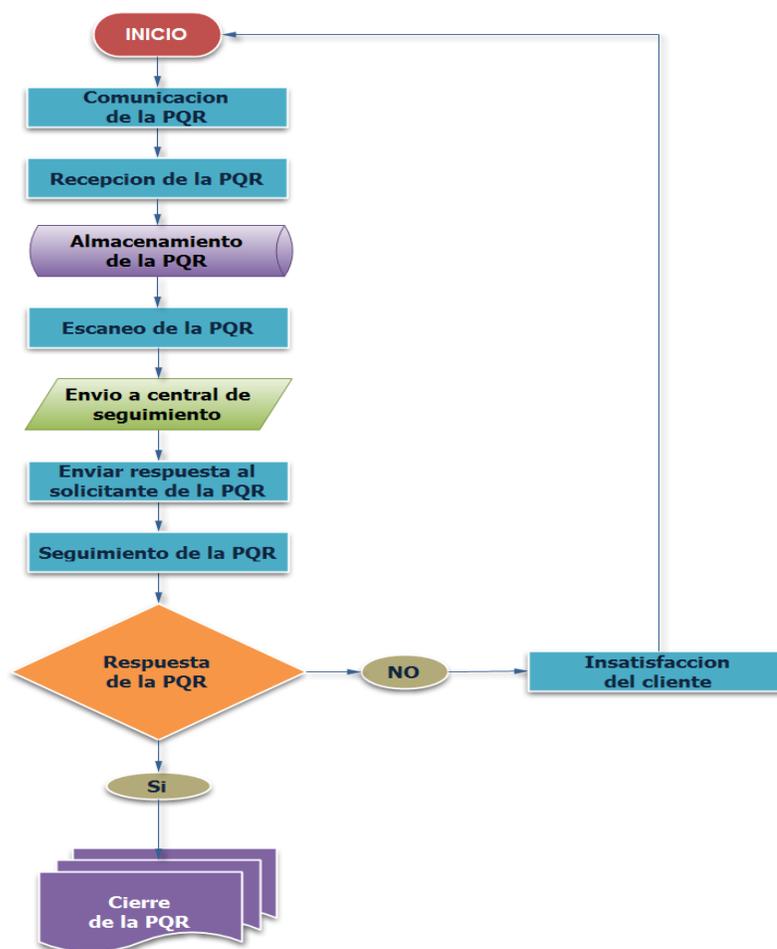


Imagen 6. Diagrama de flujo para PQRS

Fuente: Diseño propio

8.2.3 Sistema de medición y seguimiento de PQRS.

Se propone realizar seguimiento continuo y medición a las áreas involucradas en las reuniones cíclicas semanales, mediante la presentación por parte del líder de cada área del formato seguimiento cíclico descrito en el Anexo 3 (estado de avance, página 43), en donde se deberá evidenciar la representación gráfica en modelo de barras, justificaciones de los aciertos, retrasos y compromisos.

8.3 Cronograma de desarrollo del plan de mejoramiento.

A continuación se presenta el cronograma para implementar el plan de mejoramiento:

Cronograma a seguir para el plan de mejoramiento:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA MEJORAR LA ATENCION DE PQR		CANTIDAD	1	2	3	4	5	6	7
Fases	Pasos a seguir	Mes	Ene	Ene	Feb	Feb	Mar	Mar	Abr
Fase 1	Realizar diagnóstico inicial del estado de las PQRS.	Ene.							
Fase 2	Implementación diagrama de flujo de atención de PQRS.	Ene-Mar							
Fase 3	Seguimiento de los indicadores de calidad.	Mar-Abr							

Tabla 4. Cronograma del Plan de Mejora

Fuente: Diseño Propio

8.4 Costos estimados del plan de mejoramiento.

Los costos estimados en que incurrirá Thyssenkrupp Elevadores S.A. en la implementación y puesta en marcha del plan de mejoramiento se describen a continuación:

ESTIMADO DE RECURSOS PARA ATENDER LAS PQR	CANTIDAD	VALOR TOTAL
1. Equipos de cómputo (Nuevos).	3 unidades	\$ 6.000.000
2. Equipos de comunicación (Nuevos).	3 unidades	\$ 1.350.000
3. Adecuación de instalaciones, muebles y enseres	1 unidad	\$ 15.500.000
4. Servicios públicos.	6 meses	\$ 7.200.000
5. Salario jefe de servicio al cliente.	6 meses	\$ 24.000.000
6. Contratación analistas apoyo servicio al cliente.	3 Per*6 meses	\$ 27.000.000
7. Carga prestacional nuevos analistas.	3 Per*6 meses	\$ 13.500.000
8. Programas de capacitación al personal.	2 * Año	\$ 16.000.000
TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2019		\$ 110.550.000

Tabla 5. Estimado de recursos PQR 2.019

Fuente: Diseño Propio

A continuación se presenta la discriminación de cada uno de los recursos estimados en la anterior tabla, de acuerdo a los numerales asignados en ella, así:

- Punto 1: los 3 equipos de cómputo por valor de \$2.000.000 cada uno, se comprarían para los analistas de apoyo en las PQRS.
- Punto 2: los 3 equipos de comunicación fijo por valor de \$450.000 cada uno, se comprarían para los analistas de apoyo en las PQRS.
- Punto 3: este valor corresponde a las adecuaciones requeridas como son el cableado de los computadores, redes telefónicas, compra de sillas, escritorios y artículos menores de dotación.
- Punto 4: corresponde al valor de \$1.200.000 de los servicios públicos mensuales consumidos por el área durante un periodo de seis meses, como son: energía, agua, telefonía, servicio de red, etc.

- Punto 5: el salario mensual del Jefe de servicio al cliente es de \$4.000.000, este valor lo multiplicamos por los seis meses requeridos en el plan de mejoramiento.
- Punto 6: el salario mensual de un analista de servicio al cliente es de \$1.500.000, este valor lo multiplicamos por los tres analistas y luego por seis meses.
- Punto 7: la carga prestacional de una persona en promedio mensual es de \$750.000, este valor lo multiplicamos por los tres analistas y luego por seis meses.

8.5 Impacto del plan de mejoramiento

El modelo propuesto pretende una mayor atención y solución de las PQRS, poniendo a disposición los recursos del área o departamento de servicio al cliente para atender las necesidades de aquellos convenios contractuales entre las partes o para aquellas que están interesadas en hacer uso de los servicios prestados por la empresa. Como se podrá observar, el modelo propone un uso eficiente de los recursos humanos y operativos con los que cuenta, responsabilizando a cada individuo de actividades específicas, definiendo roles y estableciendo acuerdos de niveles de servicio con el área financiera, mantenimiento y almacén, con el fin de tener trazabilidad en los procesos, tiempos definidos entre las operaciones correspondientes y una información completa del caso de cada cliente. Los gastos en los cuales deberá incurrir el área para la adopción de este modelo son muy bajo, puesto que parte de los recursos que necesita para esta implementación ya está a disposición del área.

9. Resultados

Si tenemos en cuenta que la satisfacción del cliente frente a la atención oportuna de las PQRS, permite evaluar una dimensión específica y determinante en la empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A. que se encuentra relacionada con un principio fundamental de enfoque al Cliente en donde se establece que su razón de ser es prestar un excelente servicio dirigido a satisfacer a sus clientes. En este sentido el área de servicio al cliente se convierte en una dimensión específica del desempeño y se refiere a la capacidad de esta dependencia para responder en forma rápida y directa las necesidades de sus clientes.

En este caso se evaluaron los siguientes aspectos:

- ✓ (P)-Planificación: En esta etapa se establecieron objetivos y los procesos necesarios para lograr los resultados de acuerdo a las políticas de la organización.
- ✓ (H)-Hacer: Se propuso la implementación de un diagrama de flujo en el proceso de las PQR para ordenar y lograr las mejoras planteadas.
- ✓ (V)-Verificar: Una vez se ha puesto en marcha el plan de mejoras, se propuso un plan de seguimiento en la atención de las PQRS.
- ✓ (A)-Actuar: cuando los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias.

Luego de haber realizado la investigación aplicando el ciclo PHVA descrito en este estudio, el resultado que se pretende obtener es que el indicador quede dentro de los estándares de calidad, ósea como mínimo el 90%.

10. Discusión

En el objetivo general que planteábamos en nuestra investigación, desarrollamos aspectos requeridos para implementar un plan de mejoramiento continuo sobre las PQRS, comparando su efectividad al disminuir las PQRS a través de diversas variables analizadas y el mejoramiento del indicador del área de servicio al cliente. La discusión se centró en aquellos aspectos relevantes que se han extraído de los documentos entregados, dado que disponemos de elementos específicos de comparación para los resultados obtenidos y nuestros aportes.

11. Conclusiones

- El diagnóstico inicial nos permitió visualizar la problemática que se estaba presentando en el indicador del área de atención al cliente, debido a la no oportuna gestión de las PQRS como parte fundamental de la organización en la atención de sus clientes.
- Con el diseño del diagrama de flujo se establece la secuencia de las operaciones que se deberá realizar para asegurar la gestión adecuada de las PQRS.
- Mediante el seguimiento de los indicadores, se podrá obtener un diagnóstico oportuno del estado de atención de las PQRS, y de esta forma aplicar los correctivos necesarios en beneficio del cliente y de la empresa.
- Como resultado del trabajo de investigación y de las herramientas usadas a través del mismo, se espera llevar el indicador a los estándares de calidad, ósea como mínimo al 90% en el primer trimestre del año 2019.
- La inversión para la implementación y puesta en marcha del plan de mejoramiento descrito en el Balance del flujo financiero por valor de \$110.550.000, se recuperaría a corto plazo con la fidelización de los clientes actuales y la atracción de nuevos clientes como fuentes de nuevos negocios para el crecimiento de la empresa.
- El ciclo PHVA permite actuar sobre un proceso, permite resolver las desviaciones a los resultados esperados; puede aplicarse a cualquier nivel de la Organización, y en cualquier tipo de proceso, tanto en los procesos estratégicos de la Alta Dirección como en actividades operacionales rutinarias.

12. Recomendaciones

Manejo de Indicadores:

Debido a que el área de servicio al cliente de Thyssenkrupp Elevadores S.A. se encontraba por fuera de los estándares establecidos en la atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS), es recomendable que se afiance el proceso de interacción entre las áreas de servicio al cliente, financiera, de mantenimiento y almacén con el uso de la herramienta como Excel y gráficos en donde se pueda visualizar el estado de indicadores.

Confiabilidad de la Información:

Es importante que se adopte el envío oportuno de los informes del área financieros sobre el estado de cartera actualizada de los clientes, del área técnica sobre la atención de las solicitudes de los clientes y del área almacén sobre los repuestos solicitados por los clientes internos y externos al área de servicio al cliente para el consolidado de las desviaciones que se puedan presentar en las diferentes áreas involucradas.

Sostenimiento y seguimiento:

Debe adoptarse un esquema de seguimiento y control periódico para el análisis de la causa raíz a las desviaciones del estándar de calidad y cumplimiento del indicador.

Asertividad de personal:

La asertividad en atender las expectativas y necesidades del cliente son la clave del éxito, es por esto la importancia de seleccionar a los empleados con los perfiles adecuados, con gran capacidad laboral y facultades de modo propio para que trabajen con confianza.

13. Referencias

- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación, Administración, economía, humanidades y ciencias sociales, cuarta edición. Colombia: Editorial Pearson.
- Méndez, R. (2016). Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores, novena edición. Bogotá D.C.
- Bernal, C. (2014). Introducción a la administración de las organizaciones, segunda edición. Colombia: Editorial Pearson.
- Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Teoría -metodológica- mapas estratégicos, índices de gestión-Alineamiento, ejecución estratégica, 11 edición. Bogotá D.C.: Editorial Panamericana.
- Rose, K. (2008). Gestión de la Calidad de proyectos. Qué, cómo y por qué. 21ª Edición. Bogotá D.C.: Editorial Panamericana.
- El ciclo PHVA Ejemplo de Aplicación de esta Herramienta de Calidad: blog-top.com (Junio 29-2014), Recuperado de <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-ejemplo-de-aplicacion-de-esta-herramienta-de-calidad/>
- Serna, P. (2006). Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En Servicio al cliente (pp.29-39). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Pereira, J. (18-03-2008). La satisfacción del cliente en ISO 9001 Colombia: Pereira, J. Recuperado el 03-05 del 2011 en http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001.
- Gómez, E. (2009). Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor.
- Albrecht y Zemke (1991), Gerencia del servicio, Sexta edición, Editorial Legis



Berry, Leonard L. (2004), Un buen servicio ya no basta, Cuarta edición, Deusto S.A. Ediciones
Informes entregados por la empresa Thyssenkrupp Elevadores S.A.



14. Apéndices

Anexo 1



Imagen 7. Estado general PQRS 2017 y 2018.

Fuente: Thyssenkrupp Elevadores S.A.

Anexo 2.

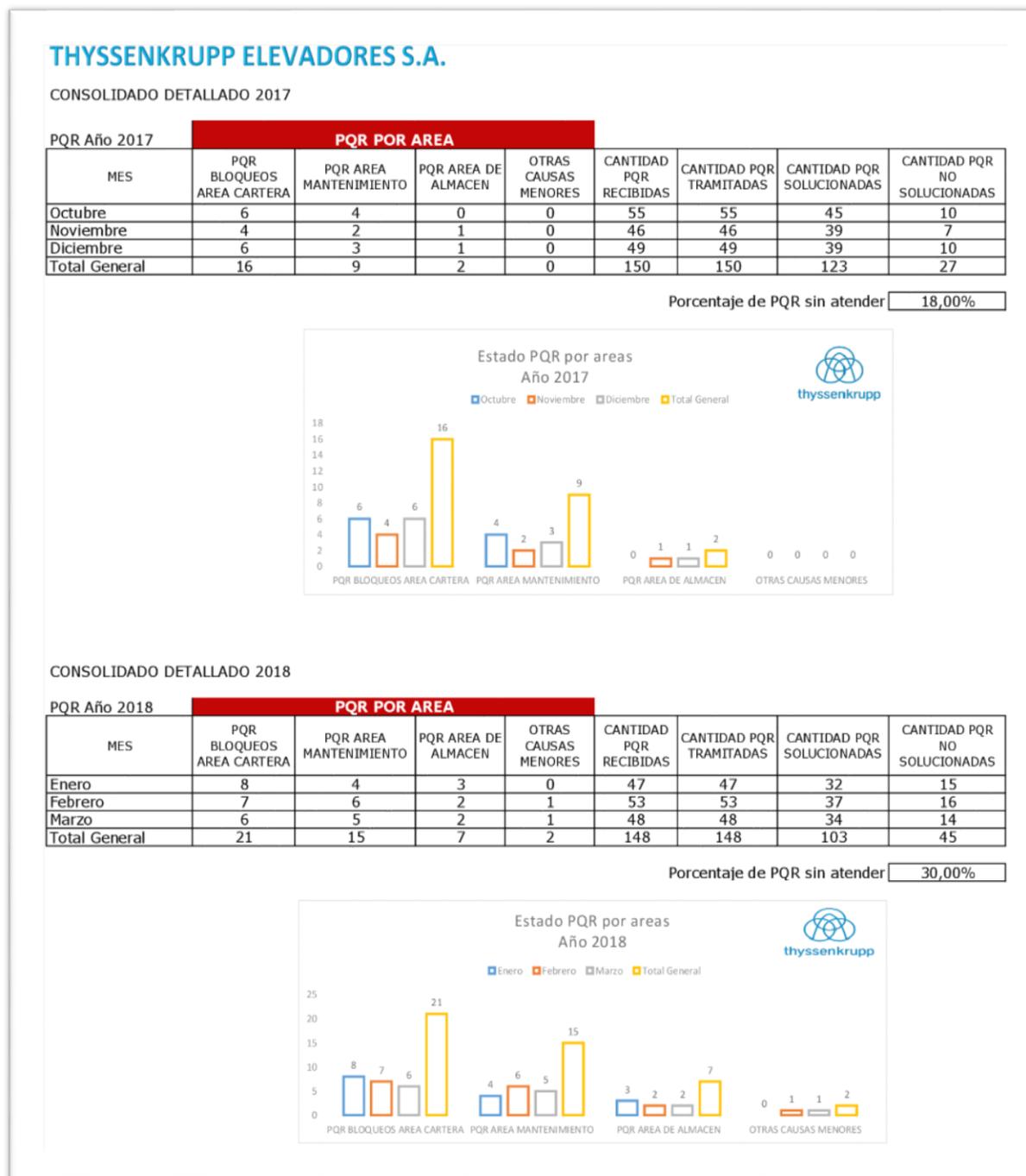


Imagen 8. Estado detallado de PQRS 2017-2018

.Fuente: Thyssenkrupp Elevadores S.A.



Anexo 3

FORMATO SEGUIMIENTO DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIA (PQRS)
FORMATO PQRS-001
VERSION 1.0

Nombre del area: _____
 Fecha del informe: _____
 Periodo del informe: _____
 Porcentaje de avance: _____
 Elaborado por: _____

Cantidad Tareas	Descripción Peticiónes, quejas, reclamos y sugerencias	Asignado a	Prioridad			Estado Pqrs
			Alta	Media	Baja	
1	Reunión de lanzamiento	Alex B.	X			Ejecutado
2	Determinar los objetivos	Francisco C.		X		Ejecutado
3	Detalles de los requerimientos	Jacobo S.	X			Ejecutado
4	Requerimiento del hardware	Jacobo S.			X	Atrasado
5	Plan de recursos finales	Jacobo S.		X		En progreso
6	Personal	Alex B.		X		En progreso
7	Requerimientos técnicos	Francisco C.				Sin empezar
8	Requerimientos técnicos	Francisco C.				Sin empezar
9	Requerimientos técnicos	Francisco C.				Sin empezar
10	Requerimientos técnicos					Sin empezar
11	Requerimientos técnicos					Sin empezar
12	Requerimientos técnicos					Sin empezar
13	Requerimientos técnicos					Sin empezar
14	Requerimientos técnicos					Sin empezar
15	Requerimientos técnicos					Sin empezar
16	Requerimientos técnicos					Sin empezar
17	Requerimientos técnicos					Sin empezar
18	Requerimientos técnicos					Sin empezar
19	Requerimientos técnicos					Sin empezar
20	Requerimientos técnicos					Sin empezar

Resumen:

Resumen estado		
Ejecutado	3	15%
En progreso	2	10%
Atrasado	1	5%
Sin empezar	14	70%
Total estado	20	100%

Porcentaje avance PQRS

Categoría	Porcentaje
Ejecutado	15%
En progreso	10%
Atrasado	5%
Sin empezar	70%

Aciertos:

Retrasos:

Compromisos:

FIRMA: _____

Imagen 9. Formato seguimiento PQRS

Fuente: Diseño propio