Universidad Técnica Federica Santa María

Departamento de Industrias

Memoria para optar al título Ingeniero Civil Industrial

PROPUESTA DE MEJORA AL ÁREA DE SERVICIO AL CONSUMIDOR

CASO APLICADO: EMPRESA LÁCTEA

Francisca Araya Jiménez

Profesor Guía: Cristian Carvallo

Profesor Correferente: Edward Johns

14/10/2019

Resumen

El dinamismo con el que evolucionan las tecnologías actuales, el cual va de la mano con los requerimientos de los clientes, han generado la necesidad de una orientación hacia el mercado por parte de las empresas de servicio y productoras. La industria láctea en Chile, cuya penetración en los hogares es ata, no es una excepción a esta tendencia.

El objetivo del presente estudio es el de proponer mejoras al área de servicio al consumidor de la Empresa láctea, con el propósito de mejorar su gestión y que esto impacte en los tiempos de reposición y la calidad del servicio entregado. Además de fidelizar a los consumidores con esta herramienta.

Para realizar lo planteado, se comienza por una revisión bibliográfica acerca de sistemas de gestión por procesos y como implementarlos, Lean Manufacturing profundizando en las herramientas de control de calidad. Posteriormente se detallan los procesos actuales y utilizando las distintas herramientas revisadas en el marco teórico se identificaron las principales falencias del sistema actual de gestión de reclamos.

En base al estudio realizado se definieron las propuestas de mejora, las cuales modifican varios factores que afectan negativamente el rendimiento, para de esta manera mejorar principalmente los tiempos de atención y estandarizar el proceso para evitar falencias, agregando las herramientas de gestión o mejorando las existentes para lograr mejorar la calidad del servicio.

Finalmente se evalúa el impacto de implementar la propuesta, cuantificando los costos en los que se debe incurrir y contrastando con los beneficios de la mejora del sistema de gestión.

1. Contenido

2. Introducción 6
2.1. Industria Láctea Chilena 6
2.2. Servicio al consumidor – Cliente en una Organización 7
3. Antecedentes Generales 8
3.1. Justificación y planteamiento de la problemática 8
3.2. Objetivos 10
3.2.1. Objetivo General 10
3.2.2. Objetivos Específicos 10
3.3. Metodología del autor 11
3.4. Límites y alcances del estudio 12
4. Estado del arte 13
4.1. Antecedentes de la empresa 13
Antecedentes financieros de la empresa 14
Historia 14
Misión y visión 15
Estructura organizacional 16
4.2. Servicio al consumidor de la empresa láctea 16
Funciones del área 16
Sistemas informáticos de gestión 17
Interacción con otras áreas de la empresa o entidades externas 17
4.3. Marco teórico 18
4.3.1. Sistema de gestión 18
4.3.2. Enfoque basado en procesos 18
4.3.2.1. Beneficios del enfoque basado en procesos 19
4.3.2.2. Tipos de procesos en una organización 20
4.3.2.2.1. Modelo 1 20
4.3.2.2.1. Modelo 2 21
4.3.2.3. Implementación del enfoque basado en procesos 22
4.3.3. Lean Manufacturing 24
4.3.3.1. Concepto de valor agregado 25
4.3.3.2. Concepto de desperdicio 26
4.3.3.3. Programas y Herramientas Lean 29
4.3.3.3.1. Value Stream Mapping (VSM) 30

4.4. Aporte del Marco Teórico 31
4.5. Propuesta metodológica 32
5. Análisis de Procesos 34
5.1. Identificación de los procesos actuales 34
5.1.1. Recopilación e ingreso de solicitudes de consumidores al sistema informático de gestión. 35
5.1.2. Revisión de información entregada por el consumidor 39
5.1.3. Autorización de la reposición a entregar 40
5.1.4. Despacho de reposiciones desde el CD 40
5.1.5. Distribución de reposiciones 41
5.1.6. Cierre de reclamos en sistema informático de gestión de solicitudes 42
5.2. Diagrama de flujo del proceso actual de resolución de reclamos 43
5.3. Análisis de desperdicios 45
5.3.1. Desperdicios por defectos 45
5.3.2. Desperdicios por esperas 46
5.3.3. Desperdicios por movimientos 46
5.4. Análisis tiempos 47
5.5. Value Stream Mapping del proceso actual 49
5.6. Actividades críticas 50
5.6.1. Ingreso y recopilación de reclamos 50
5.6.2. Distribución de reposiciones 51
5.6.3. Despacho de reposiciones desde el CD 53
5.7. Análisis frecuencia de motivos de reclamos mediante Diagrama de Pareto 54
5.8. Propuestas de mejora 56
5.8.1. Disminución de tiempos de reposición 56
5.8.2. Disminución de reclamos de calidad 57
5.8.2.1. Creación de un plan de colaboración entre área de calidad y servicio al consumidor 57
5.8.2.2. Tomar medidas para reducir defectos de contenido 58
5.8.3. Control de gestión 58
5.8.3.1. Modernizar sistema de gestión informático 58
5.8.3.2. Capacitación de usuarios 58
5.8.4. Documentación de los procesos del área 59
5.9. Evaluación del impacto de las propuestas 59
5.9.1. Impacto de la disminución de tiempos de reposición 59

5.9.2. Impacto de la posible disminución de reclamos de calidad 59
5.9.3. Impacto del cambio del sistema de control de gestión dentro del SAC 59
6. Conclusiones 60
7. Bibliografía 61
8. Índice de Figuras 62
9. Índice de tablas 64
10. Anexos 65
10.1. Anexo 1: Herramientas Lean Manufacturing. 65
10.2. Anexo 2: Diario de campo 67
10.3. Anexo 3: Recall Alimentario 72

2. Introducción

La vida productiva de muchas empresas está representada principalmente por dos grandes metas. La primera es generar riquezas a sus accionistas o dueños y la segunda pero no menos importante, es buscar el reconocimiento del público y consumidor, afianzando su marca en la sociedad. Actualmente las empresas invierten muchos recursos e implementan una serie de distintas estrategias para lograr mantener, fidelizar y captar nuevos clientes con el objetivo de incrementar sus ventas y participación en el mercado.

En la actualidad la alta competitividad del mercado tiene como consecuencia que ya no son suficientes los atributos propios de los productos o el reconocimiento de la marca por parte del consumidor para lograr el éxito, sino que también deben existir procesos eficientes detrás que le permitan a la empresa tener una respuesta adecuada y rápida a los nuevos requerimientos de los clientes.

Tanto la gestión por procesos como las herramientas Lean son concepciones ligadas hacia la calidad total y están incluidas dentro de lo que se conoce como "mejora continua". El principal objetivo de aplicar estas metodologías es eliminar los obstáculos que impiden una producción eficiente, así como varias mejoras que afectan directamente a la realización de los procesos, además el rango de aplicación de las metodologías mencionadas abarca desde una línea de producción en una planta hasta el escritorio de una secretaria administrativa.

El desarrollo de las actividades del presente proyecto de diseño contribuirá particularmente por un lado a plantear alternativas para mejorar el proceso del servicio al consumidor de una empresa que fabrica, importa, distribuye y vende productos lácteos a nivel nacional y por otro lado incentivar e instaurar una visión diferente sobre el trabajo que actualmente realiza en esta área, enfocándose en la mejora continua a través del tiempo, para así desarrollar nuevas inversiones que permita a la empresa tener un servicio más eficiente con la cantidad mínima de desperdicios de recursos.

2.1. Industria Láctea Chilena

La industria láctea chilena presenta un crecimiento del consumo per cápita en los últimos años, aunque no en la proporción que se esperaba, llegando alrededor de 146 litros por persona. Por otro lado, se han concretado ventas de marcas chilenas consagradas en el mercado a reconocidas empresas productoras multinacionales, lo que ha aumentado la competitividad del mercado y exige a las empresas diferenciarse del resto de distintas formas.

El desarrollo del siguiente estudio genera una vía para encontrar oportunidades de mejora en el servicio al consumidor de una empresa que se dedica a la producción de lácteos. Esta empresa es una de las líderes del mercado chileno, ya que cuenta con una participación relativa del 26% entre las empresas lácteas nacionales (que cuentan con plantas lecheras, las que representan el 71% del total de la recepción de leche).

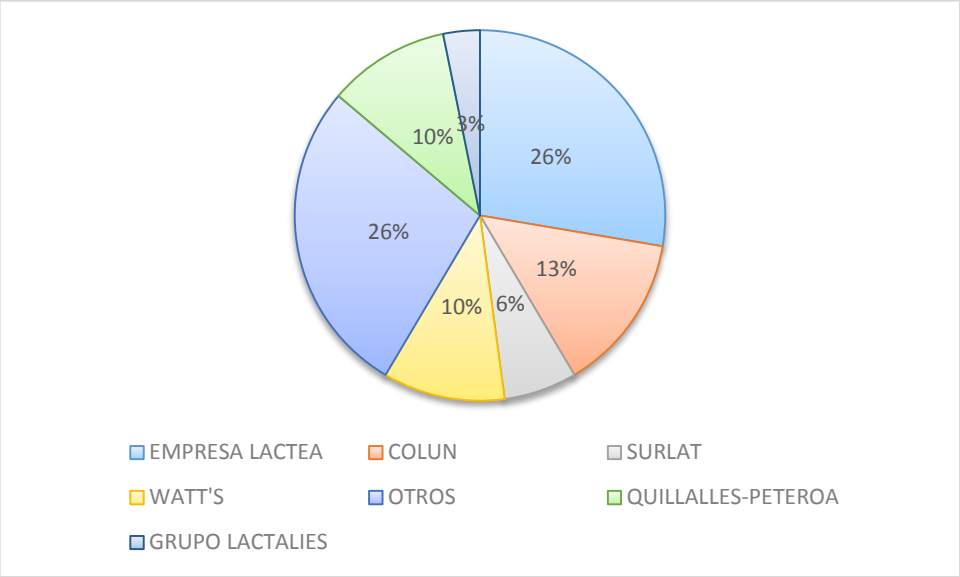

Figura 1: Participación relativa de las empresas con plantas lecheras en Chile (2018). Fuente: Elaboración propia a partir del boletín lácteo 2018 (ODEPA)

En Chile, según cifras publicadas por la ODEPA, hay más de 6.000 productores comerciales, que se concentran en un millón de hectáreas de praderas y 500.000 vacas lecheras. Debido al tamaño y las oportunidades que presenta el mercado en nuestro país "La Empresa Láctea" necesita nuevas estrategias de servicio y acción, donde el presente trabajo se concentrará específicamente en su área de Servicio al Consumidor.

2.2. Servicio al consumidor – Cliente en una Organización

En el pasado las empresas estaban orientadas a fabricar productos e hicieron de ello su razón de ser, pero con la llegada de la competencia el marketing tuvo que saber dar los elementos diferenciadores para poder seguir creciendo en ventas. Hoy la mayoría de las empresas han detectado que el objetivo son los clientes, por lo que deben orientarse hacia ellos (Marketing XXI).

La competencia ha hecho que los clientes sean cada vez más exigentes y que la venta sea más compleja, sobre todo en productos que forman parte de la canasta básica.

El servicio al consumidor cumple un rol fundamental dentro de una empresa, ya que genera una instancia en la que el consumidor se relaciona directamente con la marca, por ende con la empresa y su gente. "*Cuando un cliente habla con un representante de marca, es una de las pocas ocasiones en las que se comunica directamente con la empresa. Esta interacción tiene un valor importante para el cliente, ya que identifican al empleado con la marca en sí*" (Smith, 2016). Esta instancia tiene el potencial de cambiar completamente la percepción de satisfacción del

consumidor hacia la marca, logrando una reacción positiva o, en el caso de un mal servicio, el rompimiento de la relación con el consumidor.

El empoderamiento de parte de los consumidores gracias a la irrupción de las redes sociales, hito que ha llevado a la legislación a endurecer las leyes con respecto a los derechos de los consumidores y a crear entidades gubernamentales que velan por el cumplimiento de las empresas en cuanto a la calidad de los productos y servicios que entregan, entregándoles más poder de fiscalización. Además se ha demostrado que un buen servicio al consumidor es una poderosa estrategia de marketing, la cual si es aprovechada podría llegar a ser una vía de fidelización muy eficiente.

Para poder lograr un servicio al consumidor que agregue valor a la operación y a la marca, debe ser un proceso robusto y estandarizado que cubra el 100% de los casos que se le presentan y en los mínimos plazos posibles, lo que implica que todas las etapas del proceso y sus responsables trabajen coordinadamente para lograr los objetivos. El poder medir los resultados es una etapa fundamental del proceso, con el fin de tener el feedback e identificar las etapas más críticas, buscar opciones de mejor y optimización.

3. Antecedentes Generales

3.1. Justificación y planteamiento de la problemática

Las razones principales que justificaron el desarrollo de esta propuesta de mejora son:

- El servicio al consumidor de la empresa ha sufrido grandes modificaciones en la estructura organizativa y la cantidad de personal con el que cuenta, esto debido a la externalización de varios de sus procesos, incorporación de nuevas tareas y responsabilidades. La absorción de la compañía por una multinacional neozelandesa líder mundial de la producción y exportación de lácteos, exige a la empresa alinear sus procesos a los estándares de calidad internacionales. Todos estos factores mencionados han influido en la gestión del servicio al consumidor, ya sea la capacidad para resolver las solicitudes de los mismos consumidores o las exigencias internas de la empresa.

- La información obtenida de los reclamos de los consumidores, referente a los problemas de calidad que presentan los productos, puede ser muy valiosa para otras áreas como por ejemplo el área de aseguramiento de la calidad, con quienes se podría trabajar conjuntamente para prevenir y disminuir de esta forma la cantidad de reclamos. Además es una herramienta que podría permitir mejorar la calidad de los productos y diferenciarse de las demás empresas participantes en el mercado.

- Gracias al avance de la tecnología ha surgido una omnicanalidad, esto se traduce a la incorporación de nuevas plataformas de contacto con el cliente como son: Facebook,

Twitter e Instragram, las cuales permiten a los consumidores tener una relación directa e interactuar con la marca, lo que para el marketing es muy provechoso, pero también puede conllevar muchos riesgos si no se utilizan con cuidado, esto debido a la alta exposición, rapidez de viralización. Además estas plataformas al ser de acceso libre son masivas, por lo que hacen mucho más visible cualquier problema o reclamo que un consumidor quisiera informar, lo que puede dañar la imagen de la marca. Debido a esto se han creado procedimientos nuevos ante reclamos que provengan de estos nuevos canales y un nuevo perfil de consumidor con mayores exigencias, mucho más consciente de sus derechos y empoderado.

Si bien el Servicio al consumidor de la empresa cuenta con procedimientos que le permiten cumplir con su labor en relación a los consumidores y la empresa en sí, estos procedimientos son antiguos y no están bien documentados o actualizados con los cambios que ha sufrido los últimos años. La mayoría de los procesos son parte de la experiencia y trayectoria de su coordinador y personal involucrado, lo que para una empresa que apunta a ser líder nacional en su rubro no es lo óptimo. Además como se mencionó la empresa pasó a ser parte de la mayor empresa internacional del rubro por lo que necesita estar a la altura en sus procesos y tener todo estandarizado, para poder medir la eficiencia y evaluar la gestión de los involucrados, con foco a las empresas que prestan servicios al área parar poder tener un mejor control y enfocar las acciones para obtener los resultados requeridos.

Al no existir procedimientos suficientemente detallados, cuando surge alguna duda sobre cómo actuar en ciertas situaciones, los integrantes del equipo dependen en su totalidad de las instrucciones y las decisiones que el coordinador tome en el momento, lo que obstaculiza y puede retrasar la respuesta a los consumidores, ya que la toma de decisiones está centralizada en una sola persona. En caso de que estas situaciones ocurran con frecuencia, el no contestar oportunamente a una solicitud de un consumidor compromete uno de los bienes intangibles más importantes para la empresa, el cual es el valor de la marca.

Por estas y otras razones se requiere que los procedimientos estén documentados y al alcance de sus usuarios, además de que incluyan todas las posibles variantes de los casos que se pueden presentar.

Se requiere además controlar los servicios de las empresas externas que participan en los procesos, con esto se pretende optimizar los recursos con los que cuenta el área y poder exigir resultados a estas entidades fijando plazos concretos, montos justos de prestaciones y protocolos a seguir. Por otro lado, existe el problema de la centralización de la operación, ya que el equipo del servicio al consumidor se encuentra en su totalidad en Santiago, esto quiere decir que en regiones funciona a través de miembros del equipo comercial (vendedores) y en la mayoría de los casos deficientemente debido al poco control que se tiene de los procesos a la distancia y además de que la cantidad de reclamos en las zonas más australes es menor y las distancias son mayores, lo que dificulta cumplir con los plazos, asignar las responsabilidades, fiscalizar y liderar la operación.

Los plazos de cada parte del proceso tampoco están bien definidos, se conoce el máximo de tiempo que exige el SERNAC para dar respuesta a las solicitudes de los consumidores, este plazo máximo de 10 días no implica resolver el caso, solo involucra dar la respuesta al consumidor

ante su requerimiento, pero el cierre del caso puede tardar varios días y en algunas ocasiones hasta meses. Esto último genera un riesgo para la imagen de la marca, ya que muchos consumidores al no estar satisfechos con los plazos denuncian públicamente, además de perder la oportunidad de fidelización del consumidor.

El sistema informático que apoya la gestión fue creado hace años, cuando las necesidades del área eran más simples y ya no responde en su totalidad a los requerimientos de esta, todo esto debido a que la cantidad de reclamos ha aumentado en el tiempo y ahora se requiere monitorear de manera más eficiente los procesos y plazos. Además muchos de los usuarios que se han incorporado con el tiempo, no cuentan con la capacitación necesaria para utilizar el sistema informático, debido a que tampoco hay algún manual o guía para el usuario que este actualizada, lo que dificulta aún más la interacción con esta plataforma.

Por todas estas razones mencionadas, es que se busca proponer mejoras al área del servicio al consumidor, para de esta manera mejorar su gestión y alinear sus objetivos a los nuevos desafíos que los consumidores y el mercado conllevan.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora para el área de servicio al consumidor que permita agregar el valor a la gestión realizada, mediante la utilización de técnicas de mejora continua.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un levantamiento de los procesos actuales mediante un diagrama de procesos, con el fin de analizar las actividades que no agregan valor, cuellos de botella y desperdicios.

- Identificar actividades críticas y estudiar posibilidades de optimización o rediseño de estas, con el fin de alcanzar mayor eficiencia (reducir tiempos y mejorar la utilización de los recursos).

- Diseñar propuestas de mejoras, mediante la definición de actividades, procedimientos y acciones de administración, ejecución y evaluación, las cuales permitan estandarizar el proceso, disminuir tiempos, minimizar desperdicios y tener un mayor control de todo el proceso.

3.3. Metodología del autor

El desafío planteado es proponer una mejora que pueda agregar valor a la gestión del Servicio al Consumidor, el principal problema que se enfrenta para poder lograrlo es la falta de información existente con respecto a los procesos y en general a todo el sub-área en estudio. Para comenzar la interiorización del tema en estudio se realizará como parte de la práctica profesional un trabajo de campo o investigación en terreno, donde se aprenderá usando el método de la observación participativa para interiorizar la operación cotidiana y hacer un levantamiento del proceso global que se realiza para gestionar los reclamos de los consumidores, de esta forma poder vivir desde dentro las falencias del proceso e identificar posibles oportunidades más evidentes al realizar las funciones. La observación participativa permite la recolección de datos, principalmente de tipo cualitativos y su objetivo es que el investigador se familiarice con el entorno. Además permite conocer como es la cultura de la empresa y de sus colaboradores (ya que es un factor muy influyente en la operación), los objetivos que persiguen y por último en los posibles resultados de la investigación. Esta etapa está acotada por el tiempo que durará la participación directa en el Servicio al Consumidor.

Este método puede utilizar distintas técnicas para recolectar información, como por ejemplo entrevistas o encuetas a los involucrados en cada etapa, revisión de los documentos antiguos que estén disponibles, además de la utilización del llamado diario de campo (ver anexo 2), que tiene como objetivo documentar lo aprendido. Como una herramienta para esto se tiene el informe de practica a realizar durante el periodo, donde se documenta de forma muy detallada antecedentes de la empresa que ayudan a poner en contexto la investigación, además se lleva una bitácora de las labores realizadas y conocimientos adquiridos. Además de los antecedentes que se recopilarán de la forma antes descrita se trabajará de la mano con la gerencia del área para alinear los resultados esperados del trabajo.

Para complementar el trabajo de campo se realizó en conjunto una investigación teórica con respecto a los sistemas de gestión con enfoque basado en procesos ya que es una herramienta que está orientada a la excelencia de la gestión. Además se profundizó en el sistema de producción llamado Lean Manufacturing y el concepto que entrega de desperdicio, tomando las herramientas que provee para poder minimizar todo tipo de desperdicios detectados y entregarle más valor a la gestión. Como aporte teórico también se consultaron otros estudios de casos parecidos en otras industrias, poniendo énfasis en los resultados obtenidos.

Basados en todos los antecedentes antes descritos se procederá a detallar y clasificar cada actividad bajo un enfoque basado en procesos, fundado en la descripción y análisis de cada una de ellas, de esta forma identificar brechas y cuellos de botella del proceso actual. A partir de esto y bajo el mismo enfoque se realizarán propuestas de mejoras a la gestión del proceso de resolución de reclamos de consumidores.

3.4. Límites y alcances del estudio

Como acotación de la investigación se debe especificar que a pesar de la empresa láctea es controlada por la multinacional de origen neozelandés, aunque sigue siendo una compañía autónoma en la mayoría de sus procesos de operación y gestión, por lo que el proyecto se enfoca en el Servicio al Consumidor de la empresa láctea mencionada a nivel nacional, lo que abarca todas las regiones del territorio Chileno. Además se agrega que el servicio al consumidor y clientes es una sub-área de la gerencia de Negocios de la empresa, pero se aclara que el proyecto solo involucra a la parte de servicio al consumidor.

El alcance de la investigación es en sus inicios de tipo descriptivo, ya que para lograr el objetivo principal el cual es realizar una propuesta de mejora que permita incrementar el valor de la gestión, se debe partir por recopilar toda la información posible con respecto al tema, en este caso la operación del servicio al consumidor. Se deben identificar entre otras cosas, todos los conceptos que constituyen el proceso y las distintas variables que afectan cada etapa, se utilizan métodos de investigación flexibles que permitan enfrentar los desafíos que se van presentando a lo largo del trabajo.

Al finalizar la investigación inicial y escoger el o los métodos que ayuden a diagnosticar las posibles falencias del proceso, se procede a buscar la propuesta de mejora y en esta etapa el estudio tiene un alcance de tipo correlacional, debido a que se obtiene información con respecto a las variables que limitan la fluidez del proceso y se busca un modelo que permita predecir su comportamiento en el futuro de manera que el proceso se pueda estandarizar al máximo posible y de esta forma asegurar su funcionamiento independiente de factores adversos que puedan afectar.

Por otro lado se debe destacar que la naturaleza del estudio es de tipo transversal, ya que la investigación está acotada a un periodo de tiempo en el que se realizó la práctica profesional y el trabajo investigativo para el estudio, este periodo fue de 8 meses, comenzando el 7 de agosto del año 2017 y terminando el 13 de abril del año 2018. En este periodo se realizaron las observaciones, indagación y descripción de lo que se aprendió de la operación.

Cabe aclarar que este trabajo no involucra un análisis intensivo de las otras áreas que interactúan con el sub-área de Servicio al Consumidor, sólo se investigó en que fases y que tareas comparten para poder identificar los procesos que involucra y sus dependencias. Por ejemplo, el departamento de Aseguramiento de la Calidad interactúa con el Servicio al Consumidor debido a la información que le proporciona este último para poder realizar sus análisis y calcular sus metas y cumplimientos, además los laboratorios a cargo del departamento de Aseguramiento de la Calidad reciben y estudian las muestras de productos proporcionadas por el Servicio al Consumidor, también el área Comercial o división de negocios apoya la operación del SAC en regiones, ya que este último tiene sus oficinas en la ciudad de Santiago, lo que se justifica por el volumen de reclamos. No obstante estas interacciones, no se estudió de forma detallada la operación de estas otras áreas, porque este trabajo está enfocado en mejorar las gestiones del SAC y de los actores involucrados de la Gerencia de Negocios, excluyendo al departamento de Aseguramiento de Calidad y los demás mencionados.

Por último, un límite lógico del proyecto es la información y el tiempo que se dispone para su desarrollo y ejecución. Al revisar el capítulo de propuestas de mejora, se puede ver que hay muchas oportunidades para explotar que mejorarían la gestión, pero el tiempo y la información son acotados, por lo que no fue posible analizar a fondo el impacto de su implementación. La información es limitada en algunos tópicos, como por ejemplo el presupuesto con el que cuenta el Servicio al Consumidor para su operación, proyectos de posibles cambios en la estructura del sub-área y de la compañía en general que podrían afectar de manera directa o indirecta la operación, etc. Las consecuencias de esta limitación de información, son principalmente la falta de viabilidad de algunas de las propuestas de mejora, debido al límite de recursos con los que se cuenta y al interés de la compañía por el desarrollo del área.

4. Estado del arte

4.1. Antecedentes de la empresa

Por confidencialidad se ha decidido no nombrar la empresa en cuestión explícitamente y en cambio referirse a ella como "Empresa Láctea". Por la misma razón, tampoco se profundizará en las descripciones y antecedentes de la empresa.

La empresa en cuestión, es una sociedad anónima cerrada dedicada a la elaboración, distribución y comercialización de productos alimenticios lácteos y no lácteos en Chile. De propiedad chilena fundada el año 1943, es una de las marcas del rubro más reconocidas por los consumidores. El año 2010, tras la venta de sus acciones, es controlada mayoritariamente por una cooperativa neozelandesa multinacional, la cual agrupa al 90 por ciento de los productores de leche de ese país y es la mayor exportadora de lácteos a nivel mundial, facturando más de 15.000 millones de dólares anuales. Exporta sus productos a más de 140 países del mundo, lo que representa 2/3 de este, de esta forma la multinacional tiene una considerable presencia en Latinoamérica, la cual representa el más del 10 por ciento de su producción láctea mundial. Este hito trajo consigo un cambio en su estructura y marcó el comienzo de una profunda evolución de las políticas y procesos de la compañía.

Las actividades industriales de la empresa están compuestas por dos empresas elaboradoras y dos empresas comercializadoras-distribuidoras. Actualmente enfoca sus esfuerzos en incorporar nueva y mejor tecnología a sus procesos, mejorar su infraestructura y realizar múltiples capacitaciones a sus colaboradores con el objetivo de responder a las nuevas necesidades de los consumidores, las tendencias, oportunidades y desafíos que el mercado presenta.

Antecedentes financieros de la empresa

Al 31 de diciembre del año 2017 el capital y reservas de la sociedad ascendió a $309.032.965 miles. A continuación se detallan algunos antecedentes relevantes del año 2017.

Antecedentes financieros 2017 (M$)

Activo Total	$411.485.653
Pasivo Exigible Total	$84.741.268
Ingresos de Explotación	$452.556.013
Resultado Neto ¿Ganancia Bruta?	$130.007.382
Liquidez Corriente	2,13
Razón de Endeudamiento	0,33

Tabla 1: Antecedentes financieros Empresa Láctea año 2017. Fuente: elaboración propia en base a Memoria anual.

Historia

La empresa láctea fue fundada en 1949 por un grupo de productores de leche de los valles de la zona central de Chile con el propósito de promover el consumo y proveer leche fresca a los hogares de la ciudad de Santiago. En el año 1951 se inauguró en la ciudad de Santiago la primera planta pasteurizadora. Al comienzo la leche era distribuida diariamente a aquellas personas y familias que poseían acciones de la empresa, además de pequeños almacenes de la época. Durante los 60 incrementó su poder de distribución en la capital y concentró sus mayores esfuerzos en aumentar la cantidad de leche incorporando productores lecheros de distintas zonas del país.

A comienzos de la década de los 70 revoluciona el mercado lácteo chileno al lanzar el primer yogurt envasado en formato de vidrio de 200 ml. Esa misma década comenzó con la fabricación de postres y jugos, convirtiéndose desde ese entonces en líder de estas categorías. Luego con más lanzamientos de algunos de sus productos icónicos hasta el día de hoy, ampliaron su gama de productos lo que se tradujo en la necesidad de ampliar su abastecimiento de leche comprando en 1976 la planta ubicada en Osorno. Además la necesidad de incrementar su capacidad de distribución se tradujo en la creación de una filial Comercial, la que hasta la actualidad distribuye los productos de la compañía a nivel nacional.

Ya en la década de los 90, la empresa reestructura su línea de negocio y crea otra filial, la cual se encarga de incorporar a la producción plantas de secado de leche, queso maduro y

mantequilla. En este periodo además como hito se inaugura la planta de San Bernardo para elaborar leche larga vida (UHT) y compra una fábrica de quesos en Los Lagos. Además la empresa entra al negocio de la elaboración de margarinas.

En la primera década del 2000 apuesta por la innovación y desarrollo de productos funcionales. Por otra parte, producto de la transferencia de acciones a terceros, la compañía se convirtió en una sociedad anónima abierta al superar los 500 accionistas, por lo que quedó bajo la supervisión de la Superintendencia de Valores y Seguros. En el año 2003 por primera vez la empresa láctea exporta a mercados externos parte de la producción lechera, en formato de queso maduro, debido a un excedente. En este mismo año la compañía ingresa al mercado de los jugos y aguas carbonatadas en botellas PET, para lo cual construye una nueva fábrica de estas al interior del complejo de San Bernardo. Además un evento para la empresa en esta década, fue la adquisición de un gran paquete accionario por parte de una multinacional neozelandesa, lo que la llevó a controlar el 99,85 por ciento de la propiedad. Este hito marcó el comienzo de una profunda evolución en los procesos y políticas de compañía, ya que pasó a ser controladora de la empresa láctea. La multinacional es considerada una compañía líder en la elaboración, venta y exportación de productos lácteos en el mundo.

Misión y visión

Misión:

“Alimentar con gusto, cada día a la familia”

Visión:

Nuestra aspiración es que toda persona que piense en alimentos piense en la empresa láctea y disfrute, por su calidad y sabor, al menos de un producto la empresa láctea cada día. El desarrollo de la empresa láctea se debe sustentar en una gestión equilibrada que busque, la creación de valor para los accionistas, el reconocimiento a las personas que trabajan en la organización, la satisfacción de nuestros consumidores y clientes y el respeto por nuestros proveedores y el medio ambiente.

Estructura organizacional

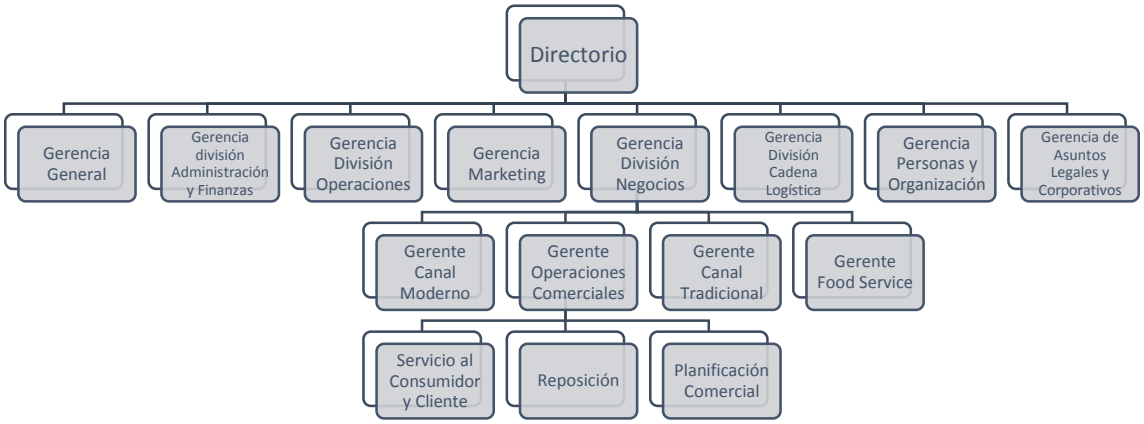

Figura 2: Estructura Organizacional Empresa Láctea.

4.2. Servicio al consumidor de la empresa láctea

Funciones del área

Las funciones del Servicio al Consumidor involucran todas las gestiones y operaciones necesarias para poder resolver cada reclamo proveniente de un consumidor, desde que este ingresa hasta que es cerrado en el sistema.

Entre estas funciones se gestionan:

- Plataformas de entrada de reclamos.
- Información de cada reclamo y consumidor.
- Suministro de productos para reposiciones.
- Canales de distribución de reposiciones a nivel nacional.
- Sistema de gestión interna de reclamos (asignaciones, cierre de ticket, etc.).

Sistemas informáticos de gestión

Los sistemas de gestión utilizados en el SAC son detallados a continuación:

- Plataforma Work Flow: sistema de gestión que funciona colaborativamente entre la plataforma contact center externa y el SAC. Es un sistema de información donde se ingresan los reclamos de los consumidores mediante la creación de tickets y estos son asignados dependiendo de la región de donde provienen al resolutor de la empresa láctea. Esta plataforma funciona con un sistema de alertas que dependiendo de los plazos va avisando y escalando jerárquicamente si un resolutor no soluciona el requerimiento del consumidor.
- SAP: es un sistema ERP manager que le permite a las empresas administrar sus recursos, en el caso del servicio al consumidor, en esta plataforma se gestionan los costos de las reposiciones y los permisos correspondientes para retirar productos del centro de distribución.

Interacción con otras áreas de la empresa o entidades externas

El servicio al consumidor depende directamente de la gerencia comercial de la empresa, con la cual interactúa para resolver los casos de reclamos en regiones. En estos casos los vendedores de las agencias fuera de Santiago son los encargados y responsables de resolver los casos previa gestión del coordinador del SAC. Además interactúa con el área de calidad, ya que le entrega información directa sobre tendencias de reclamos y posibles contingencias, lo que se concreta cada viernes en el comité de calidad donde el SAC expone los casos más relevantes de cada semana y se generan instancias de análisis e investigación para establecer posibles causas.

4.3. Marco teórico

4.3.1. Sistema de gestión

Debido a la necesidad actual de las organizaciones por conseguir resultados de excelencia, se requiere un sistema que les permita gestionar sus actividades y recursos de la forma más óptima para obtener los mejores resultados. Esto ha generado que sea imprescindible adoptar herramientas y metodologías que permitan conformar su sistema de gestión.

Los sistemas de gestión son una herramienta que contribuye para que la organización pueda establecer alcances definidos, tales como las metodologías, responsabilidades, recursos, actividades y todo lo que le permita orientar su gestión al cumplimiento de objetivos.

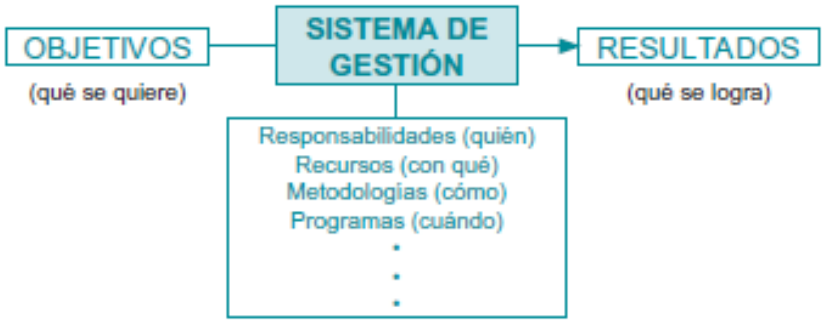

Figura 3: Sistema de gestión. Fuente: Guía para una Gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de tecnología.

4.3.2. Enfoque basado en procesos

La aplicación de un enfoque basado en procesos, permite a la organización realizar un análisis para lograr el perfeccionamiento de las actividades que la componen y obtener como resultado el mejoramiento de la competitividad de la organización. Normalmente las organizaciones tienen una misión que las mueve y para lograr cumplirla desarrollan variadas actividades, las cuales contienen elementos de entrada y salida, estas últimas transformándose finalmente en resultados. A lo descrito anteriormente se le denomina "Proceso".

"Cuando en una organización se aplica un sistema de procesos que se identifican y se relacionan para garantizar un resultado deseado y que satisfaga las necesidades del cliente, se dice que se cuenta con un enfoque basado en procesos" (Herrera, 2010).

Este tipo de enfoque, permite a las organizaciones un mejor y constante control de los procesos y las interrelaciones entre ellos, además se pueden obtener mejores desempeños en cada

proceso y lograr mejores resultados en productos y servicios, lo que entrega la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, es analizar cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son los siguientes:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave del Éxito (FCE).
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Una vez realizada la identificación y selección de los procesos, se debe definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones entre dichos procesos. La manera las representativa de reflejar los procesos es a través de un mapa de procesos, que viene a ser una representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Un proceso consta de varias actividades que se interrelacionan entre sí, y muchas veces las salidas de una actividad constituye la entrada de otra.

4.3.2.1. Beneficios del enfoque basado en procesos

Su principal ventaja está en la gestión y control de cada una de las interacciones entre los procesos y las jerarquías funcionales de la organización. Mejora la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos, lo que implica como resultado aumentar la satisfacción del cliente mediante la satisfacción de sus requisitos.

Beneficios:

- Integra las actividades de la empresa.
- Facilita el logro de los resultados deseados.
- Mejora el desempeño de la organización.
- Organiza las operaciones dentro de la organización.
- Fomenta el uso eficaz de los recursos.
- Enfoca y prioriza las iniciativas de mejora.
- Clasifica las responsabilidades de los colaboradores e involucrados en cada proceso.

- Alinea las actividades con las metas del negocio.
- Controla los esfuerzos en la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Genera confianza en los clientes y en los interesados.
- Reduce costos y tiempos de ciclo.
- Aumenta la predictividad del resultado.
- Estimula la participación del personal.
- Facilita el control y evaluación de resultados.

4.3.2.2. Tipos de procesos en una organización

Se utilizaran dos modelos de procesos para poder ejemplificar los tipos de procesos en una organización.

4.3.2.2.1. Modelo 1

Si el objetivo es identificar y clasificar los distintos procesos que se llevan a cabo en una organización, se debe notar que cada uno de estos tiene una relevancia diferente y que afectará a los distintos niveles de la jerarquía.

Procesos estratégicos: son los procesos orientados a la definición y control de las metas de cada organización, así como las políticas y estrategias a desarrollar para alcanzar estas metas. Son competencia directa de la alta dirección.

Procesos operativos: son los que buscan poner en práctica las acciones oportunas para hacer realidad las políticas y estrategias planteadas por los procesos estratégicos definidos por la alta dirección. Los procesos operativos son responsabilidad de los distintos directores de departamentos o también llamados directores funcionales, en colaboración con el equipo humano de cada departamento.

Procesos de apoyo: son los procesos que no tienen una vinculación exacta con las políticas definidas, pero que son muy importantes para garantizar un óptimo rendimiento de los procesos operativos.

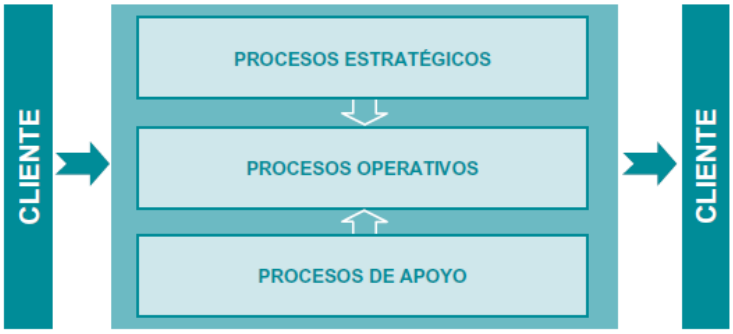

Figura 4: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo 1). Fuente: Instituto Andaluz de tecnología.

4.3.2.2.1. Modelo 2

Este modelo está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001, y son los siguientes:

Procesos de planificación: son aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran en consonancia con el capítulo 5 de la norma de referencia.

Procesos de gestión de recursos: son aquellos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos, infraestructura y ambiente laboral) y se encuentran en consonancia con el capítulo 6 de la norma de referencia.

Procesos de realización del producto: son aquellos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio, y se encuentran en consonancia con el capítulo 7 de la norma de referencia.

Procesos de medición, análisis y mejora: son aquellos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. Se encuentran en consonancia con el capítulo 8 de la norma de referencia.

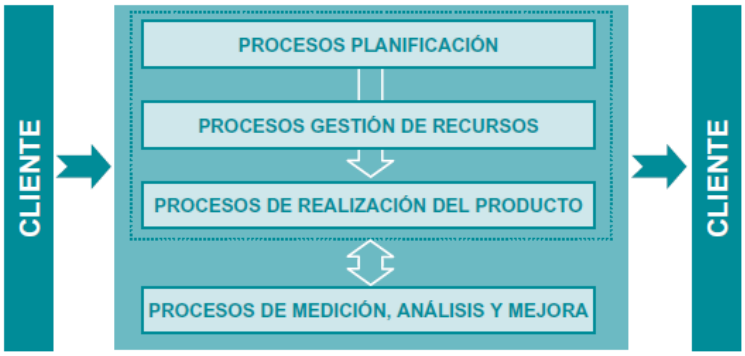

Figura 5: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo 2). Fuente: Instituto Andaluz de tecnología.

4.3.2.3. Implementación del enfoque basado en procesos

Para poder adaptar una organización a un enfoque basado en procesos, hay cuatro etapas que seguir:

I. Identificación y secuencia de los procesos.

El primer paso para incorporar un enfoque basado en procesos en una organización, es la identificación de los procesos que forman parte de la estructura del sistema, con el fin de conocer cada uno de estos.

Luego de identificar, se deben estructurar las interrelaciones que hay entre ellos, con el objetivo de facilitar la comprensión de estas. La forma más representativa de interpretar los procesos y sus interrelaciones es a través de un Mapa de procesos, que es una representación gráfica de los procesos que conforman el sistema.

El mapa de procesos se arma a partir de agrupaciones que encajen en los procesos determinados, facilitando la interpretación y la interrelación del mapa en su conjunto. Las agrupaciones se entienden como macro procesos, los cuales incluyen dentro de si otros procesos, que a su vez se pueden desplegar en otros procesos llamados sub procesos de segundo nivel y así sucesivamente.

II. Descripción de cada proceso.

El mapa de procesos permite identificar y conocer la estructura y la interrelación de los procesos, aunque una de sus limitaciones es que no permite conocerlos internamente y el detalle de como una entrada se transforma en salida. Por lo tanto la descripción de procesos tiene como objetivo determinar los criterios y métodos por los cuales se asegura la eficacia y el control de las diferentes actividades al interior de este.

El siguiente esquema facilita la representación de la descripción de procesos.

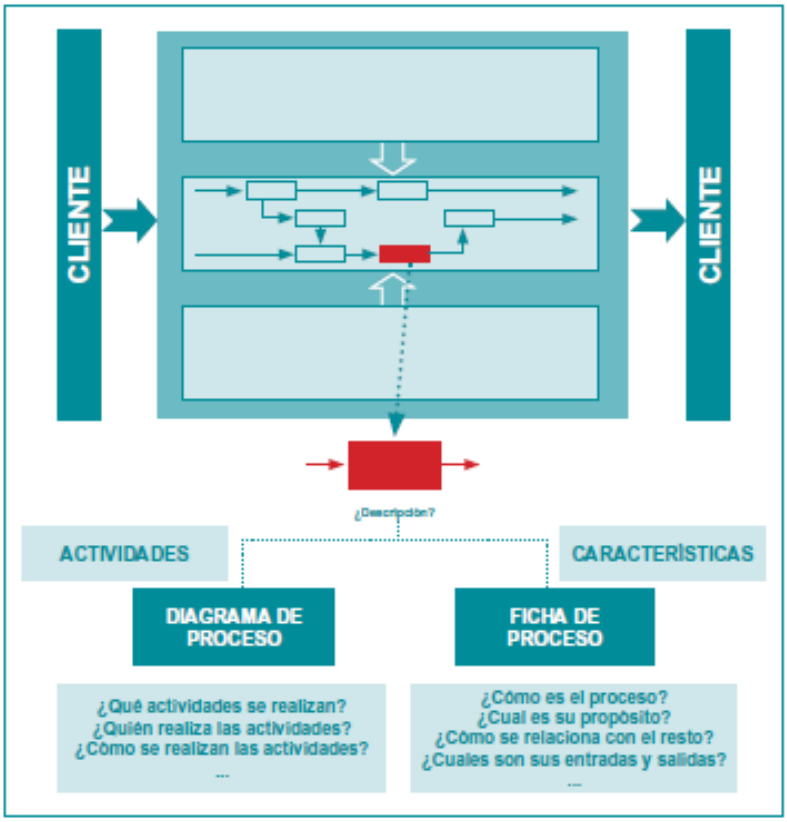

Figura 6: Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas. Fuente: Instituto Andaluz de tecnología.

De la figura 6 se desprenden dos formas de abordar la descripción de procesos:

a. El diagrama de procesos facilita la visualización de las actividades en su conjunto a través de la utilización de un diagrama de flujo que incluye las entradas y salidas del proceso. Estos diagramas mencionados vinculan cada una de las actividades con el responsable de su ejecución, lo que permite visualizar también las relaciones entre los distintos actores que participan en el proceso. Es un esquema del tipo "quien-que", en donde el "quien" representa a los responsables y el "que" las actividades propias en sí.

b. Una ficha de proceso es un soporte de información que recopila las características relevantes para el control y gestión del proceso definido en el diagrama de procesos antes mencionado.

III. Seguimiento y medición para evaluar resultados obtenidos.

Uno de los pilares en los que se fundamenta el enfoque basado en procesos, es realizar el seguimiento y desempeño de los resultados y si estos coinciden con los objetivos propuestos para cada proceso. La medición y el seguimiento son muy importantes para

saber si se están cumpliendo los resultados deseados y en qué medida, de tal forma poder reorientar las actividades hacia la mejora.

Los conceptos claves para el seguimiento y la medición de los procesos son:

a. Indicador: conjunto de datos que ayudan a medir la evolución de un proceso o actividad. Para esto se debe identificar, seleccionar y formular los indicadores que servirán para evaluar y controlar el proceso.
b. Requisito: expectativa establecida, implícita u obligatoria.
c. Capacidad: aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto o servicio que cumpla con los requisitos establecidos para ello.
d. Eficacia: tiempo que se emplea en realizar las actividades planificadas y se alcanzan los resultados.
e. Eficiencia: relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

IV. Mejora de los procesos en base al seguimiento realizado.

A partir de los datos recopilados luego del seguimiento y medición de los procesos, se procede a analizar el comportamiento, las características y la evolución del desempeño de dichos procesos. Con esta información se puede determinar:

a. Procesos que no logran los resultados esperados: se deben establecer correcciones y acciones correctivas que permitan asegurar que las salidas de dichos procesos alcancen una conformidad con los requisitos establecidos, por lo que se debe actuar sobre las variables de control.
b. Oportunidades de mejora: la mejora de un proceso se traduce en un aumento de la capacidad para cumplir con los requisitos establecidos, por lo tanto se traduce en un aumento de su eficiencia y eficacia.

4.3.3. Lean Manufacturing

El lean manufacturing es un sistema de producción basado en el Toyota Production System (TPS) [2], originado en Japón en la empresa automovilística Toyota a mediados del siglo XX. El TPS centró sus esfuerzos en la motivación de los trabajadores, el nivel de inventario óptimo, variedad de productos, configuración de las máquinas y el cambio de herramientas en pocos minutos.

El concepto “lean” significa ajustado, delgado, flaco, esbelto; es decir, sin grasa. En los procesos productivos se realizan actividades que consumen recursos y que el cliente no está dispuesto a pagar. El lean manufacturing es un sistema de producción que pretende eliminar aquellas

actividades que utilizan recursos y no crean valor al cliente, y de esta manera aumentar la capacidad de respuesta y flexibilidad del proceso.

4.3.3.1. Concepto de valor agregado

Las empresas que basan su gestión en el modelo Lean, buscan lograr mayor eficiencia y competitividad, implantando procesos que añadan valor al producto con el mínimo empleo de recurso. El valor agregado es todo aquello que incrementa la forma del producto o la función, del producto o servicio. Para lograr esto, es importante que la empresa considere los principios básicos del lean manufacturing dentro del ciclo de mejora continua mostrado en la Figura.

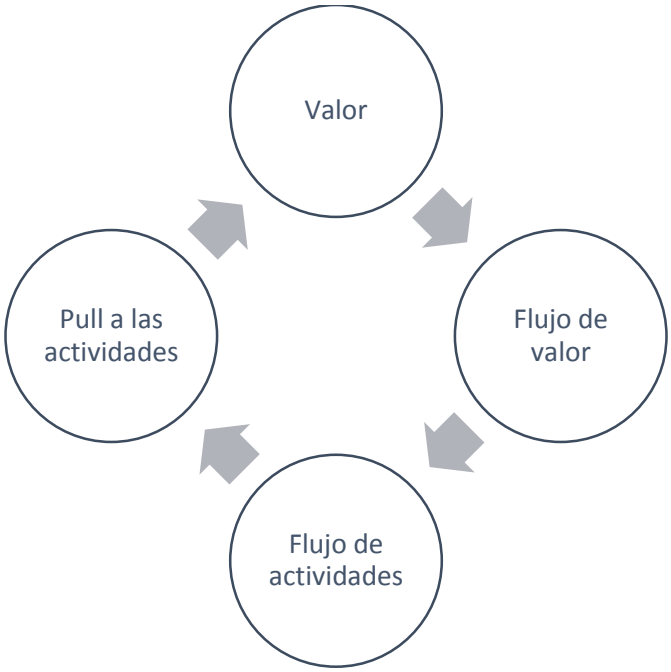

Figura 7: Principios básicos del Lean Management. Fuente: Elaboración propia Adaptado de Cuatrecasas (2010).

En el ciclo de mejora continua presentado en la Figura 7, los principios básicos del lean manufacturing (Cuatrecasas Arbós, 2015) se definen de la siguiente manera:

a. Valor: diseñar y entregar al cliente el producto o servicio que él espera y exactamente como lo desea. Todas las actividades que desarrolla una empresa repercuten en el cliente, por lo que una forma de analizar si se está aportando valor, es hacer cosas por las que el cliente esté dispuesto a pagar por ellas.
b. Flujo de valor: definir el conjunto de procesos que permitirán que el valor fluya hasta el cliente, de forma rápida, directa y sin consumir recursos innecesarios.

c. Flujo de actividades: definir las actividades que conformarán los procesos presentes en el flujo de valor, procurando que estas siempre aporten valor. Para ello, las actividades a ejecutar tienen que ajustarse al valor específico que los productos o servicios deben tener.
d. Pull a las actividades: cuando se tiene el producto correcto, fluyendo al cliente por medio del flujo de valor adecuado, a través de procesos que no consuman recursos innecesarios, el movimiento de los productos se llevará a cabo cuando se haya constatado una demanda real.

Todos estos principios, se enmarcan dentro de la mejora continua, ya que no se podrá lograr valor, flujo de valor y flujo de actividades, y con ello pull, si no existe una constante mejora en cada uno de los procesos.

Por lo tanto, el lean manufacturing no es solo una forma más eficiente de gestionar la empresa y sus procesos, sino que es una forma de pensar, planificar y decidir, donde el cliente es el objetivo principal, centrándose en las actividades que agregan valor desde el punto de vista de este.

Con un sistema de gestión lean se obtiene un producto completamente adaptado a las necesidades del cliente, producido a un costo menor, entregado rápidamente, sin desperdicios y con una calidad superior.

Sin embargo, en todo proceso productivo se generan desperdicios en las actividades que se realizan, siendo el desafío de las organizaciones, que buscan mayor competitividad, reducirlos.

4.3.3.2. Concepto de desperdicio

El concepto de desperdicio proviene del término japonés muda (Imai, 2001), que significa pérdida, y es definido por Fujio Cho como “todo lo que no sea la cantidad mínima de equipo, materiales, piezas, espacio y tiempo del operario, que resulten absolutamente esenciales para añadir valor al producto”.

Taiichi Ohno, ejecutivo de Toyota, identificó siete tipos de desperdicios, que están presentes en cualquier tipo de empresa y se presentan desde la recepción de la orden hasta la entrega del producto o servicio. A los siete desperdicios conocidos se agrega un octavo tipo de desperdicio que da origen a lo que en Lean se llaman 7+1 tipos de desperdicios, estos se detallan a continuación:

- Desperdicios por Defectos

  Este tipo de desperdicio, consiste en cualquier proceso que no se haya realizado bien a la primera, teniendo que volver a realizar el trabajo o inspeccionarlo en reiteradas ocasiones.

Este es uno de los mayores desperdicios existentes en una empresa, debido a la cantidad de trabajo que se necesita volver a realizar para obtener un producto o servicio bien logrado, con la cantidad de recursos que esto implica. Al tener que reacondicionar, reciclar o eliminar partes en procesos o productos terminados, por no reunir las condiciones óptimas de calidad, generan pérdidas importantes por los gastos de garantías, servicios técnicos, cambio de productos y reducción de ventas y clientes.

Algunos ejemplos donde se observan los desperdicios por defectos son: devoluciones por calidad, reclamos por garantía, los trabajos de corrección de errores y los desechos de productos terminados por incumplimiento de calidad.

No sólo con establecer controles para conocer el nivel de fallos se evitarán los defectos, sino que se debe incorporar una estructura del proceso que evite la posibilidad de fallos en la producción.

- Desperdicios por Esperas

Este desperdicio se debe a las esperas que se realizan durante las diferentes actividades del proceso de una empresa, como lo son: tiempos de preparación de máquinas, tiempo de espera de órdenes, espera de insumos, tiempos perdidos por reparaciones o mantenimientos, y el tiempo perdido en tareas administrativas. En conjunto, todos estos tiempos de espera disminuyen considerablemente la productividad del proceso, en especial cuando se debe esperar la finalización de una actividad para comenzar la siguiente.

Otra situación, que se presenta en las empresas, es cuando un operador “vigila” cómo trabaja la máquina, siendo que en realidad está esperando que ésta termine la operación.

En un proceso productivo, cuando un operador termina su producción antes de tiempo, se generará una acumulación del lote y probablemente se detenga si el siguiente operador del proceso no puede absorber la producción. Por esta razón, este desperdicio está directamente relacionado con el desperdicio de sobreproducción, siendo el último más difícil de identificar.

Por otra parte, estas esperas por acumulación de lotes pueden deberse a que no existe un lugar definido para cada cosa. En esta situación es común observar que el bodeguero, generalmente busque un lugar donde poner las cosas, y el personal de producción un lugar donde encontrarlas.

- Desperdicios por Inventario

Este es uno de los más importantes desperdicios, ya que es fuente indirecta para la generación de los otros tipos de desperdicios. En este desperdicio es común encontrar acumulación de material en el lugar de trabajo, entre procesos o como producto

terminado. Esto se puede deber a varias razones, entre las que se encuentra: inventarios de insumos, materias primas y repuestos; que se acumulan porque las empresas aprovechan de comprar cuando hay precios bajos, anticiparse a algún problema como huelgas, las condiciones estipuladas por fábrica respecto a los pedidos mínimos, entre otros. Todos estos excesos de existencias implican costos adicionales por el inventario inmovilizado, el espacio utilizado, transportes y manipulación para su almacenaje.

También, son un desperdicio por inventario los trabajos en proceso, los productos terminados innecesarios, trabajos en esperas de insumos, y otros; que no añaden valor a las operaciones de la empresa.

El nivel de stock de una empresa revela las ineficiencias que existen en sus procesos, como lo son: planificación incorrecta, fallos de distribución, fallos de organización, fallos de coordinación, fallos de calidad, tiempo excesivos de preparación, averías, cadena de suministros y esperas.

Por lo que tener un nivel de inventario descontrolado en una empresa, puede ser fuente de generación de otros tipos de desperdicios.

- Desperdicios por Movimientos

  Este desperdicio corresponde a todos los movimientos físicos que el personal realiza en exceso. Esto se puede deber a falta de planificación ergonómica y estaciones de trabajo mal diseñadas, que puede provocar cansancio o fatigas musculares.

  Los movimientos innecesarios del personal que debe trasladarse para buscar materiales, herramientas o documentos, para poder ejecutar su tarea, no agregan valor, por lo que los objetos de trabajo deben colocarse en el lugar más conveniente para que el trabajador pueda realizar su labor.

  Por lo tanto todos los movimientos sin valor agregado de gente, materiales, piezas o máquinas, son un desperdicio que reduce la producción por unidad de tiempo.

- Desperdicios por Sobre procesamiento

  Este tipo de desperdicio se genera cuando en las actividades que componen los procesos de producción son realizadas en forma inadecuada e ineficiente, debido a factores como: una deficiente distribución física de la planta y las máquinas, procedimientos de producción incorrectos, asignación inadecuada de tareas, entre otros.

- Desperdicios por Sobreproducción

  Este desperdicio es producto de un exceso de producción, que genera material procesado o terminado que no es requerido. Esto se produce posiblemente a

consecuencia de: menor cantidad de ventas que las presupuestadas, producción a la capacidad máxima, o para lograr una producción al menor costo total.

Cuando existe este desperdicio se ven incrementados los costos por almacenamiento, manipulación, controles, seguros y el dinero sin rotación.

- Desperdicios por Transporte

  Este desperdicio se presenta cuando los materiales, herramientas o documentos se encuentran lejos del lugar de trabajo, teniendo que desplazarse largas distancias y desperdiciando tiempo de producción.

  Por su parte, este desperdicio está directamente relacionado con una mala distribución de la planta o el diseño de los procesos de producción. Todo esto conlleva una sobreutilización de mano de obra, transportes y energía.

- Desperdicios por Talento Humano

  Este es el octavo tipo de desperdicio y se presenta en las organizaciones cuando no aprovechan la inteligencia y capacidad de sus recursos humanos para agregar valor, por ejemplo, cuando las ideas y sugerencias de los trabajadores no son recogidas y consideradas dentro del proceso normal de la empresa.

  Este desperdicio puede estar presente si la empresa no tiene bien definidos sus perfiles de cargos con las respectivas funciones que deben desempeñar sus trabajadores, por lo que puede ser que algunos colaboradores estén sobre capacitados para sus cargos y viceversa. A lo último se agrega la falta de capacitación, o un programa de capacitación que no está alineado con las necesidades reales de los trabajadores y la empresa.

4.3.3.3. Programas y Herramientas Lean

Para la implementación del Lean Manufacturing se pueden utilizar los programas y herramientas mostrados en la Figura 2.3, para lograr reducir los desperdicios generados en una empresa.

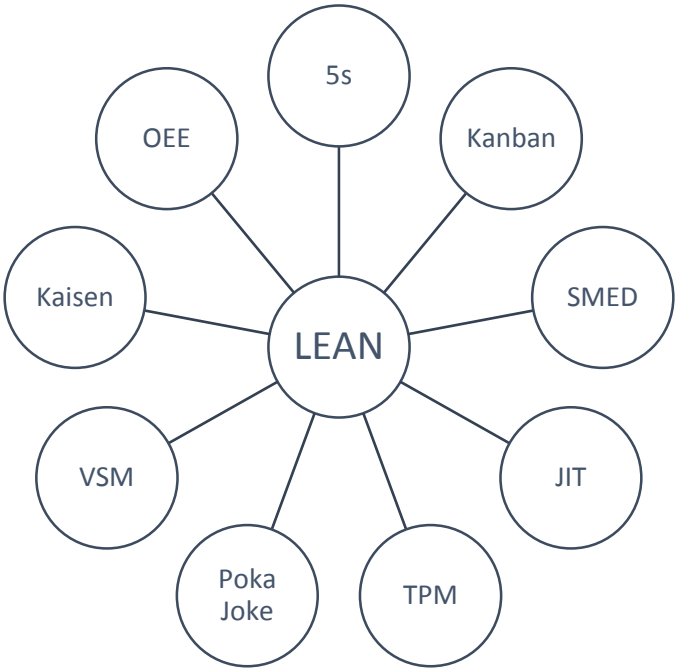

Figura 8: Programas y herramientas Lean Manufacturing. Fuente: Elaboración propia.

La descripción de los programas y herramientas de la Figura 2.3, se encuentran en el Anexo 1.

Cabe señalar que la diferencia entre un programa y herramienta, radica en que el primero requiere una implementación paulatina y progresiva por etapas, basándose en una planificación estructurada [4], como lo es el caso de las 5s. En cambio una herramienta, es un instrumento que permite identificar puntos débiles de los procesos y así definir áreas de mejoras prioritarias y sus beneficios.

4.3.3.3.1. Value Stream Mapping (VSM)

El Mapa de flujo de valor o Value Stream Mapping (VSM), es una herramienta grafica que ayuda a visualizar todo un proceso, permite detallar y comprender completamente el flujo de información y materiales necesarios para que un producto o servicio llegue al cliente. Además es muy útil para identificar las actividades que se realizan dentro del proceso y no agregan valor alguno, de modo que se pueden eliminar, reemplazar u optimizar.

El VSM es una de las técnicas más utilizadas para establecer planes de mejora, debido a que es muy precisa especificando los puntos más críticos del proceso. Esta herramienta fue desarrollada por Toyota como parte de su sistema de producción, el sistema en el que se basa el Lean Manufacturing. Al VSM Toyota lo llamó “Material and Information Flow Mapping”, y lo ha utilizado para representar la situación actual y la ideal a alcanzar en cada uno de sus procesos, incluyendo el flujo de materiales y el de información. El tercer gran flujo que es el de personal, no interviene en el VSM.

Con esta simple, pero poderosa herramienta se pueden detallar y describir complejos procesos difíciles de entender a simple vista, además permite “mapear” la situación actual y analizar en donde se concentran los mayores problemas del proceso.

Implementación de un VSM

Existen varios pasos a seguir para poder elaborar un VSM. Para comenzar se debe tener una visión de los requerimientos del cliente y que se espera del proceso, para poder tener claridad de esto es necesario realizar una revisión previa a la información existente sobre el proceso a mejorar.

Los pasos de forma sistémica que se describen a continuación:

I. Identificar el proceso a describir definiendo entradas, salidas y límites del este.
II. Dibujar el estado actual del proceso identificando los inventarios entre operaciones, flujo de material e información.
III. Analizar la visión sobre cómo debe ser el estado futuro.
IV. Dibujar el VSM futuro.
V. Plasmar plan de acción e implementar las acciones.

Entre los beneficios que se obtienen al utilizar este método están:

- Permite visualizar el flujo que va siguiendo la cadena de valor. Con el mapeo de la cadena de valor se plasman todas las operaciones para una mejor visión del proceso, viéndose de una perspectiva más amplia y abierta.

4.4. Aporte del Marco Teórico

En todo proceso de investigación el marco teórico entrega las pautas a seguir para poder lograr el objetivo propuesto, entrega además el sustento teórico del estudio a realizar.

En este trabajo la investigación se sustenta en los sistemas de gestión basados en procesos, indagando detalladamente como definir cada proceso y su clasificación dentro del proceso general de gestión de reclamos. Con esta herramienta clara se identificaron los procesos que se ejecutan en el servicio al consumidor para poder resolver cada reclamo, entendiendo cuales son los recursos que se necesitan y los involucrados en cada proceso y macro proceso.

Además se hizo una revisión del sistema de producción llamado Lean Manufacturing, con la finalidad de poder utilizar sus herramientas en la identificación de los desperdicios en el proceso, poniendo énfasis en las actividades que no agregan valor.

Finalmente el marco teórico de la investigación se usó como guía para poder crear una propuesta de mejora al servicio al consumidor de manera coherente con los propósitos de la organización, agregando valor a través de la mejora y estandarización de los procesos.

4.5. Propuesta metodológica

La metodología utilizada corresponde a un levantamiento del proceso global del Servicio al consumidor de la empresa láctea, utilizando como base las actividades y resultados del proceso actual. Se detalla y clasifica cada actividad bajo un enfoque basado en procesos, fundado en la descripción y análisis de cada una de ellas, de esta manera poder identificar las brechas y cuellos de botella existentes en el proceso actual. A partir de esto, bajo el enfoque mencionado, realizar las propuestas de mejoras al proceso de servicio al consumidor.

Para poder identificar las principales falencias del área y de esta forma poder ver las posibles oportunidades de mejora que se necesitan, se realizará un diagnóstico de la situación actual del proceso a mejorar.

Para comenzar, entendemos como diagnóstico "el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Aportan un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera." (Cummings & Worley, 2007).

Aunque en este caso el diagnostico no se realizará a toda la empresa sino a un sub área en particular que es el servicio al consumidor, esta definición nos muestra que estamos en el camino correcto para llegar a obtener los objetivos propuestos. En resumen nos permitirá entender cómo funciona el sub-área en estudio, cuales son las relaciones entre sus miembros, como se relaciona esta con el resto de la empresa de forma macro, como son sus procesos en la actualidad y de esta forma recolectar la información necesaria que nos permita diseñar las intervenciones necesarias para generar un cambio o impacto positivo.

Se puede utilizar para varias aplicaciones, entre ellas descubrir las causas de un problema específico que se enfrente, entender los procesos eficientes o deficientes, determinar el funcionamiento global del área, etc. En el caso de este estudio se utilizará para todas estas aplicaciones y para poder cumplir los objetivos planteados.

Para realizar el diagnostico se requiere una colaboración entre los integrantes del área y la persona que lo realiza, para esta etapa se aprovechó el periodo de practica industrial realizada por la autora en el área, donde interactuó de manera participativa en los procesos.

El proceso de diagnóstico está definido por las siguientes etapas, como muestra la siguiente figura:

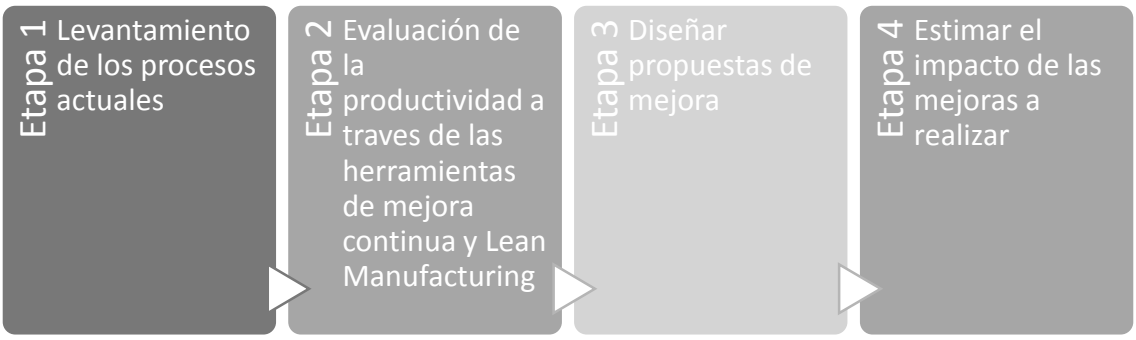

Figura 9: Estructura Metodológica. Fuente: Elaboración propia.

Las etapas se definen a continuación:

Etapa 1: Levantamiento de los procesos.

Se realizó un diagnóstico de los procedimientos que operan actualmente, reuniendo información a través de entrevistas y el trabajo de campo que fue la práctica profesional realizada en el área. De esta forma se logró definir a cabalidad cuales son los procesos y las actividades que los componen.

Etapa 2: Evaluación de la productividad a través de las herramientas de mejora continua y Lean Manufacturing.

Se utilizaron algunas de las herramientas expuestas, con el fin de detectar las falencias, ineficiencias y cuellos de botella del proceso de gestión de reclamos. Por otro lado, se analizaron las causas de los problemas de calidad y se definieron los indicadores a utilizar para evaluar el impacto de las propuestas de mejora.

Etapa 3: Diseñar propuestas de mejora

En base al diagnóstico hecho y a las oportunidades detectadas (etapas 1 y 2), se diseñó un nuevo escenario con el cual se pretendió representar mejoras en los procedimientos.

Etapa 4: Estimar el impacto de las mejoras a realizar

En base a las propuestas se analiza el impacto en los indicadores definidos para poder medir la efectividad de las mejoras al proceso.

5. Análisis de Procesos

5.1. Identificación de los procesos actuales

A través de la experiencia laboral en el área de servicio al consumidor de la empresa láctea se logró conocer a profundidad los procesos que se llevan a cabo para gestionar los reclamos.

El Macro proceso del SAC, es la resolución de los reclamos, solicitudes y dudas que llegan de los consumidores hacia la empresa por todos los medios de comunicación y desde todo el territorio nacional. Las oficinas de la empresa se ubican en la ciudad de Santiago desde donde se organiza la operación a través del coordinador del área de servicio al consumidor.

En el actual Macro proceso se identifican los siguientes sub-procesos:

- Recopilación e ingreso de solicitudes de consumidores al sistema informático de gestión. Estas solicitudes llegan por las diferentes vías habilitadas de comunicación que son:
    - Telefónica: línea 800.
    - Redes Sociales: Twitter y Facebook.
    - Página web.

- Revisión de información entregada por el consumidor.
    - En caso de reclamo: corroborar validez del reclamo (que el motivo califique como problema de calidad).
    - En caso de duda o solicitud: verificar que se haya dado la respuesta por el área asignada y que esta sea adecuada.
    - Verificación de datos del consumidor.
    - Verificar que la dirección de entrega este completa, datos logísticos.

- Autorización de la reposición a entregar.
    - Corroborar stock de producto a reponer.
    - Fijar cantidad a reponer.
    - Enviar pedido de reposiciones a CD para su despacho.

- Despacho de reposiciones, desde el CD.
    - Creación de lotes y guías de despacho.
    - Preparación de pedido en bodega y entrega a móvil de reposición.

- Distribución de reposiciones.
    - Creación de rutas diarias de reposición.
    - Visitas a consumidores.
    - Administración de guías de reposición
    - Recolección y entrega de muestras de productos defectuosos a laboratorio de planta.

- Cierre de reclamos en sistema informático de gestión de solicitudes.
    - Gestionar que todos los involucrados cierren sus tickets con respuestas satisfactorias.
    - Enviar recordatorios de cierre de ticket.

A continuación se detalla cada uno de ellos.

5.1.1. Recopilación e ingreso de solicitudes de consumidores al sistema informático de gestión.

Como se mencionó anteriormente, el servicio al consumidor de la empresa láctea recibe solicitudes de consumidores por 3 medios: redes sociales (Facebook y Twitter), vía correo electrónico directo (ingresando a la página web de la empresa) y vía telefónica (llamando a la línea 800 indicada en cada envase).

Según como muestra la siguiente tabla, las proporciones de ingresos por medio de comunicación son las siguientes:

Línea de contacto/Mes	**Jul**	**Ago**	**Sept**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Peso Promedio (%)**
RRSS	88	133	113	108	140	93	18%
Reclamo línea 800	438	490	428	538	543	382	74%
Reclamos web	46	43	36	54	61	63	8%
TOTAL SOLICITUDES MES	**572**	**666**	**577**	**700**	**744**	**538**	**100%**

Tabla 2: Distribución de las solicitudes SAC. Fuente: Elaboración propia en base a datos de reclamos segundo semestre 2017.

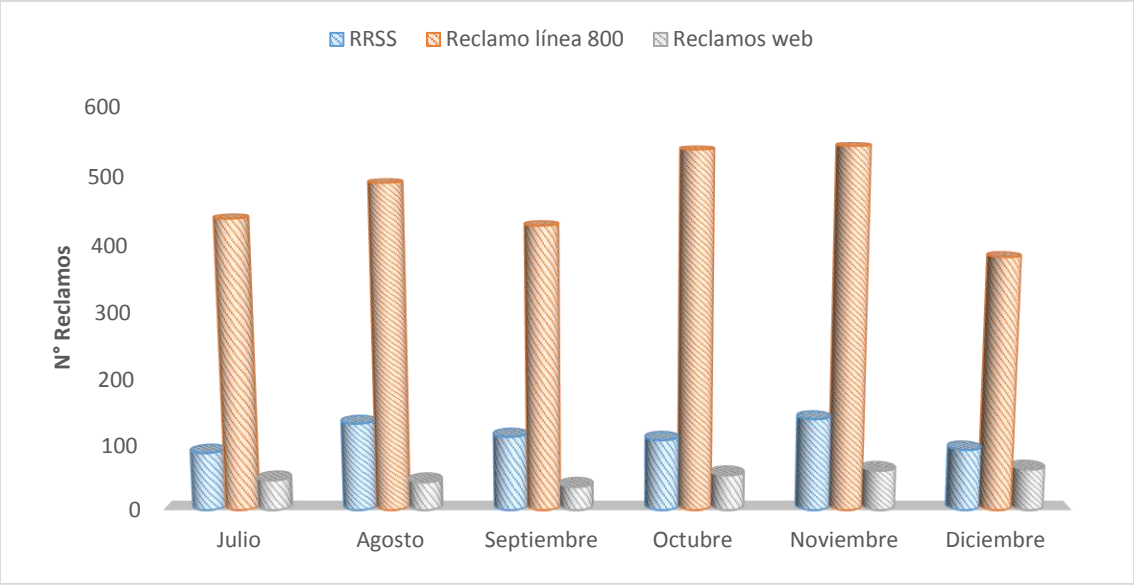

Figura 10: Gráfico distribución de solicitudes SAC. Fuente: Elaboración propia en base a datos de reclamos segundo semestre 2017.

Vía telefónica el ingreso al sistema se hace en tiempo real por el personal del contact center externo contratado para esta misión, por lo que las dudas son resueltas en su mayoría instantáneamente y los reclamos o solicitudes de información más específica son derivadas al SAC. Para al ingresar estas solicitudes se crea un ticket en el sistema de gestión informático, el cual es asignado al encargado de la zona a la que pertenece el reclamo o si es solicitud de información al encargado del área en cuestión.

En el caso del ingreso a través de redes sociales, también se contratan los servicios de una empresa de publicidad externa, la cual además maneja todo el contenido audiovisual de la marca que circula en estas plataformas a través de un Community Management. Esta agencia a través de la figura nombrada contesta y recopila la información de los reclamos publicados por consumidores en un día hábil y envía la información al coordinador del SAC vía mail en un archivo Excel al final de la jornada laboral (17:00 horas). El coordinador del SAC contacta telefónicamente a los consumidores y confirma los datos del reclamo para posteriormente enviarlos al personal del Contact Center para que sean ingresados al sistema informático de gestión y creado el ticket.

Este proceso de reclamo de redes sociales tiene varias falencias en cuanto al tiempo que demora y el flujo de la información, ya que es muy poco flexible. Un problema recurrente es la demora en la entrega de la información por alguno de los actores, si uno de los actores se atrasa todo el Lead time de resolución estos reclamos aumenta 1 día, lo que es un problema ya que son los reclamos más visibles y por lo tanto críticos, a los que la empresa láctea les quiere dar máxima prioridad reduciendo el tiempo de resolución al mínimo.

En la siguiente figura se muestra el flujo de información y lo plazos que se manejan.

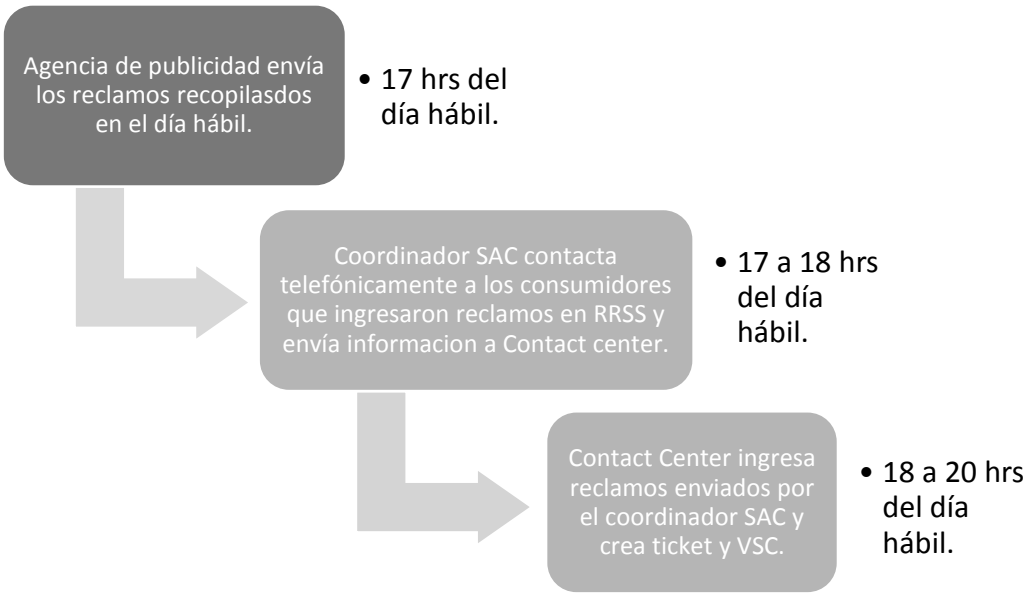

Figura 11: Plazos del proceso diario de ingreso de reclamos Redes Sociales.

Teniendo en cuenta que la información consolidad de todos los reclamos que ingresan en un día hábil es enviada al coordinador SAC al siguiente día hábil, un retraso en el flujo de la información aumenta el tiempo de respuesta a estos consumidores en mínimo 1 día.

Por último, las solicitudes ingresadas vía correo electrónico directo llegan al coordinador del SAC quien los re-envía al personal del Contact Center para contactar a los consumidores vía telefónica y ser ingresados al sistema en tiempo real.

Cada vez que una solicitud es ingresada al sistema, este crea un ticket (numéricamente identificado) que envía un correo electrónico al encargado de resolverlo y se envía una alerta cada cierta cantidad de horas que la solicitud sigue abierta (sin resolver), escalando la alerta verticalmente en la jerarquía de la organización, como muestra la siguiente figura:

Figura 12: Sistema de escalamiento de tickets no resueltos. Fuente: manual plataforma de gestión de reclamos empresa láctea.

Nivel de escalamiento	**Horas hábiles**
1	29
2	38
3	48
4	57
5	67

Tabla 3: Tiempo de niveles de escalamiento. Fuente: manual plataforma de gestión de reclamos empresa láctea.

En el caso específico de los reclamos, se envían al responsable de la región de donde proviene. En la región metropolitana es directo al coordinador del SAC y en las demás regiones es a la figura responsable designada y con copia al coordinador del SAC. Este encargado regional se encarga solo de la distribución de los productos, todas las demás partes del proceso las realiza el coordinador.

A pesar del sistema de alertas y escalamientos existente, el cual obliga a dar una respuesta al consumidor en 7 máximo 7 días, los plazos que se manejan son mucho mayores. Esto último debido a un mal uso del sistema, donde para evitar el escalamiento los resolutores cierran los tickets con respuestas tipo que no implican que el reclamo fue resuelto y la reposición entregada, porque lo que a pesar que la plataforma informática tiene todas las cualidades para poder medir los plazos y controlar la gestión, no está logrando su objetivo ya que los plazos de resolución que entrega no son los verdaderos.

Por otro lado, los móviles de reposición que operan en las regiones con más reclamos, juntan varias guías de despacho antes de entregar este documento al coordinador del SAC, lo cual ocurre cada tres semanas, por lo que los tickets de esos reclamos son cerrados con respuestas tipo el día que el VSC con los productos para la reposición es enviado al CD.

Con estos últimos antecedentes, se observa que el sistema de control de gestión no está siendo útil al entregar la información de resolución de reclamos, por malas prácticas de los usuarios.

5.1.2. Revisión de información entregada por el consumidor

Este proceso consta de dos tareas primordiales:

- Corroborar validez de la solicitud: en el caso de una solicitud o duda el personal del contact center está capacitado para entregar la mayoría de las respuestas e información en tiempo real, en el caso de que no haya podido dejar conforme al consumidor con la respuesta entregada se derivará al coordinador SAC para poder resolver el caso y validará si se puede entregar la información solicitada.

  Por otro lado, en el caso de un reclamo se debe corroborar su validez. Para que el reclamo sea válido y se pueda entregar una solución al consumidor la reclamación debe cumplir los siguientes requisitos:

  - Incorporar datos del producto: Lote y fecha de vencimiento.
  - El motivo debe ser un problema de calidad.
  - El producto no puede estar vencido en el momento de hacer el reclamo.
  - Se revisa el historial de reclamos del consumidor. Solo como referencia.
  - Verificación de datos del consumidor:
    - Se revisa que el consumidor haya entregado los datos personales requeridos para efectuar la reposición.
    - Se revisa la dirección entregada en google maps para ver si es válida y en el caso de que el consumidor no haya entregado referencias se completan las referencias de ubicación.

Esta etapa debería ser solo una revisión rápida de los datos, ya que el personal del contact center es quien se segura de que el reclamo sea ingresado con la mayor cantidad de antecedentes, lo que ocurre en la mayoría de los casos, pero los errores más recurrentes son no completar la información logística del consumidor (dirección de entrega de la reposición y referencias de ubicación), lo que dificulta y retrasa la revisión.

Cabe destacar que el contact center trabaja con turnos, donde la mayoría de los colaboradores son del tipo part time, por lo que son varias personas distintas que atienden los teléfonos por día. La rotación del personal en general es un problema recurrente debido al poco tiempo de capacitación que reciben algunos colaboradores del contact center. Esto genera en su mayoría los errores en el ingreso de la información.

5.1.3. Autorización de la reposición a entregar

Para poder autorizar la devolución y compensación del producto al consumidor que ingresó el reclamo, se deben seguir los siguientes pasos:

- Corroborar stock de producto a reponer: se revisa en sistema que los productos que el consumidor ha reclamado, no estén con problemas de quiebre de stock o que el problema de calidad reclamado haya afectado a una masa mayor de producción y se mantenga.

- Fijar cantidad a reponer: el consumidor reclama X unidades de producto y se revisa caso a caso para poder enviar una cantidad de productos de reposición igual o mayor a la reclamada por el consumidor, esto es decidido dependiendo de la gravedad del reclamo, la actitud del consumidor al hacer el reclamo y la cantidad reclamada, por lo que es una variable subjetiva decidida por el coordinador del SAC al revisar caso a caso.

- Enviar pedido de reposiciones a CD (dependiendo de la región) para su despacho: los días martes y jueves de cada semana se envía el pedido de productos para reposiciones al CD. Este pedido contiene cada reclamo (número de reclamo) con su respectivo número de "Vale sin cargo" (definido como el documento que permite despachar mercadería del CD y no implica venta), el código del producto reclamado y la cantidad de producto a devolver. Como este proceso se realiza con poca frecuencia se acumulan varios reclamos al enviar el pedido, lo que demora la gestión en el CD.

5.1.4. Despacho de reposiciones desde el CD

Para poder despachar los productos de las reposiciones desde el centro de distribución (CD), se deben realizar los siguientes pasos previos:

- Creación de lotes y guías de despacho: el personal del CD crea los lotes de cada pedido (documento que permite que los productos puedan ser descontados del inventario del CD) y luego se imprimen las guías de despacho que permiten a las camionetas de distribución, o al encargado en caso de regiones sin este servicio, trasladar la mercadería por la cuidad.

- Preparación de pedido en bodega y entrega a móvil de reposición: los pedidos se preparan en base a los lotes anteriormente creados y luego de una revisión se entregan al encargado del móvil de reposición (en las regiones que cuentan con este servicio) o al funcionario que se encarga de la reposición personalmente (en el caso de regiones donde no hay un número elevado de reclamos y no cuentan con móviles de reposición).

En el caso de la entrega a los móviles de la región metropolitana, como el envío de pedidos se hace dos veces a la semana, este tiene una gran cantidad de productos y el personal del CD tarda

en prepararlo para ser despachado. Además se suma a este tiempo, el que no haya un horario definido para el retiro y el CD tiene como prioridad despachar los camiones que distribuyen los productos a los clientes, lo que ocasiona que el móvil espere horas por su turno.

5.1.5. Distribución de reposiciones

El ingreso total de reclamos al sistema, considerando todos los canales, se concentra principalmente en la zona central del país, específicamente en la región metropolitana que alcanza el 81% de los reclamos, seguida de Viña del mar, Rancagua, Talca y La serena que juntas acumulan el 9%.

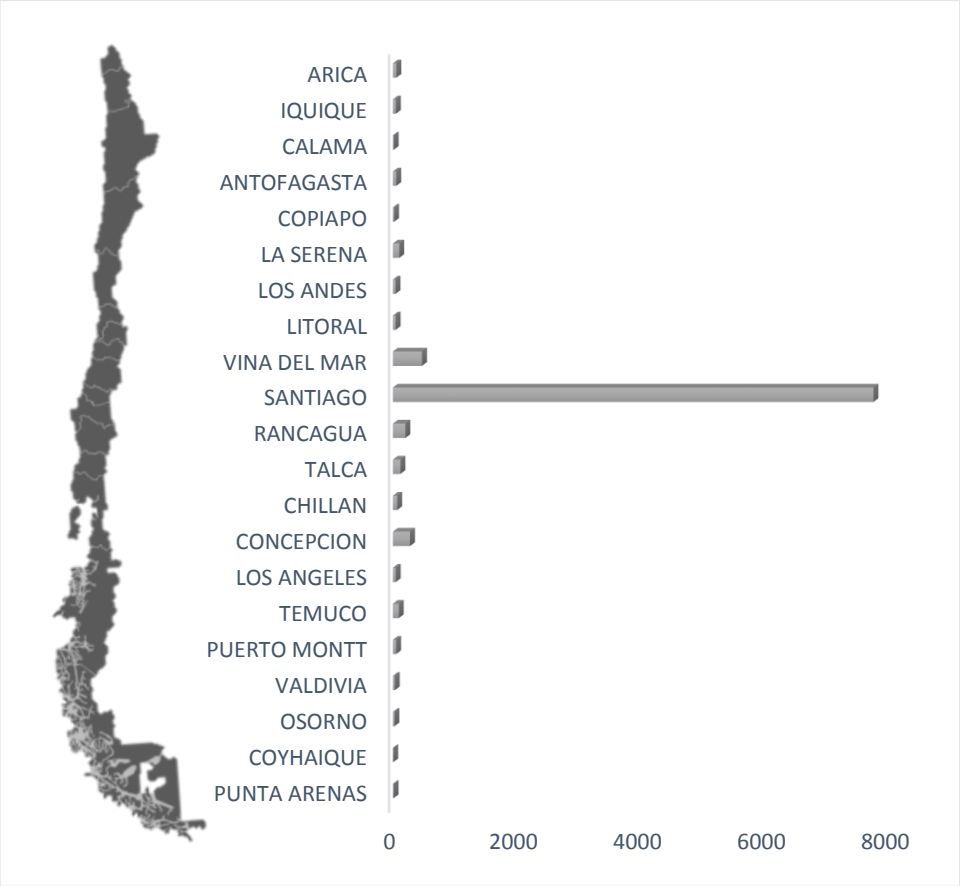

Figura 13: Distribución geográfica de la cantidad de reclamos ingresados. Fuente: Elaboración propia en base a reclamos ingresados el año 2016.

Por esta razón existen dos tipos de distribución (como ya fue mencionado) dependiendo de la cantidad de reclamos que se den en la región:

1. Con móviles (camionetas acondicionadas) que reparten las reposiciones y retiran las muestras de productos defectuosos para entregarlas al laboratorio. Es un servicio

tercerizado. Solo se distribuye de esta forma si el número de reclamos en la región lo amerita, actualmente este tipo de distribución lo tienen las ciudades de Santiago, Viña del mar – Valparaíso, Rancagua y Concepción.

2. Colaborador de la empresa láctea encargado de visitar al consumidor, entregar reposición y recoger las muestras de productos defectuosos para enviarlas al laboratorio. En la mayoría de las regiones se distribuye de esta forma, en algunas de ellas funciona bien este sistema debido principalmente al compromiso del colaborador asignado y el tiempo que tiene para poder realizar a ruta, pero en otras ciudades hay problemas con la entrega de las reposiciones debido a las distancias, caminos y carga laboral de los colaboradores asignados.

Los procedimientos a continuación descritos, son los mismos para los dos casos lo que varía el número de reclamos.

- Creación de rutas diarias de reposición: el encargado de la reposición crea las rutas de visitas diariamente, dependiendo del volumen de reclamos que tenga por comuna y los que sean prioridad según gravedad o plazo vencido. En el caso de las regiones los encargados tienen una frecuencia mucho menor de visitas, ya que las realizan dependiendo del tiempo extra que tengan y la prioridad que le den a los casos de consumidores.
- Visitas a consumidores: el móvil o encargado visita al consumidor donde le entrega la reposición bajo un protocolo de atención establecido.
- Administración de guías de reposición: en cada visita al recibir la reposición se le solicita al consumidor que firme la guía de despacho que sirve de prueba de que el caso fue resuelto y en qué tiempo. Estas guías son entregadas luego al coordinador SAC y en el caso de las regiones estas guías son enviadas a Santiago, para ser archivadas por el periodo de un año y luego desechadas.
- Recolección y entrega de muestras de productos defectuosos a laboratorio de planta: se retiran las muestras en cada visita, si es que el consumidor aún la conserva, para poder llevarla a laboratorio y examinar el problema de calidad. La mayoría de estas muestras no llegan al laboratorio o llegan en malas condiciones (pierden la cadena de frío, son manipuladas, etc...), especialmente en regiones lo que genera una pérdida de oportunidad muy grande, ya que los casos pueden ser un feedback muy valioso en el área de calidad.

5.1.6. Cierre de reclamos en sistema informático de gestión de solicitudes

El cierre de los tickets en el sistema se da dependiendo de la zona y el encargado. Algunos encargados de regiones cierran los tickets a penas los reciben para que no escalen y poder tener más tiempo para atender el caso. En otros casos como en la región metropolitana el coordinador cierra los tickets antes de que escalen tenga o no tenga las guías, con una respuesta tipo en cada caso estimando la fecha en la que se efectuó la visita. En la menor proporción los tickets son cerrados una vez realizada la visita y se ingresa la fecha exacta.

Cabe señalar que los tickets escalan constantemente a las jefaturas, llegando incluso hasta el gerente general, ya que algunos encargados olvidan atender los casos, no tienen tiempo u olvidan cerrar el ticket en el sistema. En este último punto, el SAC es el encargado de evitar que los reclamos escalen a las gerencias, por lo que además se envían recordatorios a los resolutores cuando están en etapa crítica de escalamiento.

5.2. Diagrama de flujo del proceso actual de resolución de reclamos

Para la elaboración de un mapa de procesos es necesario reflexionar previamente sobre las posibles agrupaciones en las que se pueden encajar los procesos identificados, la agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

Los procesos del servicio al consumidor se clasifican según su nivel en macro proceso, proceso y sub proceso.

MACRO PROCESO	PROCESOS	SUB PROCESOS
Gestión y resolución de reclamos, solicitudes y dudas de consumidores	Recopilación e ingreso de solicitudes de consumidores al sistema informático de gestión.	Vía telefónica directa
		Vía Redes sociales
		Vía página web
	Revisión de información entregada por el consumidor.	Corroborar validez de reclamo
		Para dudas o solicitudes gestionar respuestas de área experta
		Verificación de datos del consumidor y logísticos
	Autorización de la reposición a entregar.	Corroborar stock de producto a reponer
		Fijar cantidad a reponer
		Enviar pedido de reposiciones a CD para despacho
	Despacho de reposiciones, desde el CD.	Creación de lotes y guías de despacho
		Preparación de pedido en bodega y entrega a móvil de reposición
	Distribución de reposiciones.	Creación de rutas diarias de reposición
		Visitas a consumidores
		Administración de guías de reposición
		Recolección y entrega de muestras devoluciones a laboratorio
	Cierre de reclamos en sistema informático de gestión de solicitudes.	Gestionar que los tickets asignados se cierren con respuestas satisfactorias
		Enviar recordatorios de cierre de ticket

Tabla 4: Clasificación procesos SAC. Fuente: elaboración propia en base al modelo 1.

Según los modelos revisados en el punto 4.2.2 el macro proceso del servicio al consumidor es dentro de la organización y según el modelo 1, un proceso operativo, ya que busca poner en práctica las acciones oportunas para hacer realidad las políticas y estrategias planteadas por los procesos estratégicos. En este caso se repasa el fragmento de la visión de la empresa láctea

(visto en el punto 4.1) que dice: "*El desarrollo de la empresa láctea se debe sustentar en una gestión equilibrada que busque, la creación de valor para los accionistas, el reconocimiento a las personas que trabajan en la organización,* ***la satisfacción de nuestros consumidores*** *y clientes y el respeto por nuestros proveedores y el medio ambiente"*.

Según la descripción del proceso y sus actividades detalladas en el punto 5.1, el diagrama de flujo donde se grafican las responsabilidades e interacciones del proceso general actual de resolución de reclamos se muestra en la siguiente figura:

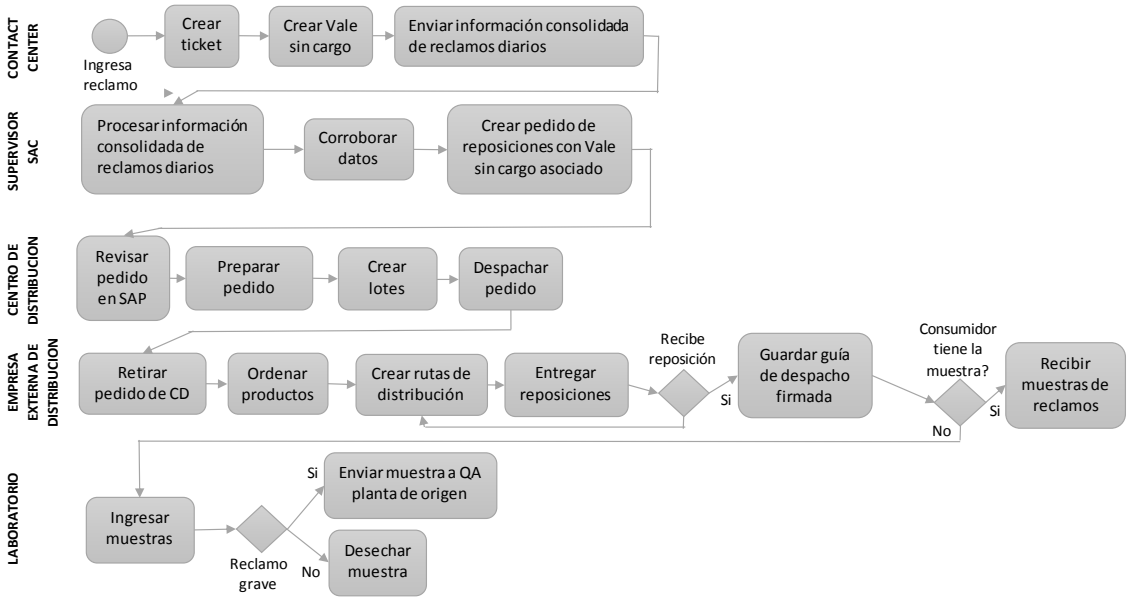

Figura 14: Diagrama de flujo proceso actual de resolución de reclamos. Fuente: Elaboración propia mediante levantamiento de procesos.

Además se muestra en la figura 18, el diagrama de flujo especifico del proceso de resolución de reclamos ingresados por redes sociales, ya que son los reclamos más críticos debido a su visibilidad y potencial daño a la imagen de la marca.

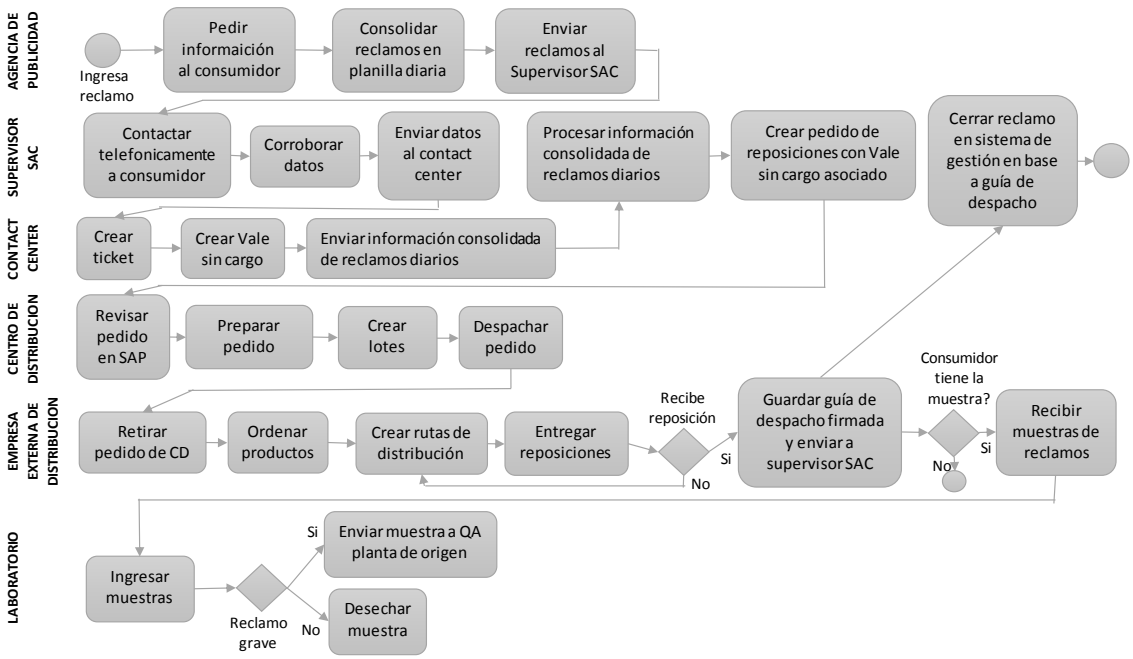

Figura 15: Diagrama de flujo proceso actual de resolución de reclamos ingresados a través de Redes Sociales. Fuente: Elaboración propia mediante levantamiento de procesos.

Este proceso suma un actor más a diferencia del proceso general de resolución, ya que los reclamos (como se mencionó anteriormente) son recopilados por una agencia de publicidad. En el diagrama se puede apreciar la ineficiencia del flujo de información inicial, donde el consumidor entrega la información necesaria al intermediario de la agencia de publicidad, el cual envía esta información al coordinador del SAC, donde este lo vuelve a contactar esta vez de manera telefónica, verificando y completando los datos, para finalmente enviar la información al contact center para crear el ticket. Al día siguiente la información consolidada vuelve al coordinador del SAC en forma de base de datos.

5.3. Análisis de desperdicios

Según la descripción del proceso actual revisada en los puntos anteriores (5.1 y 5.2), se pueden observar preliminarmente algunos desperdicios en el proceso, las cuales se identifican y caracterizan según lo expuesto por el concepto de "Muda" en el marco teórico, adaptándolo a un proceso de servicio.

5.3.1. Desperdicios por defectos

El proceso de gestión de reclamos en sí entrega una solución a los desperdicios por defectos generados en los procesos de las plantas de la empresa láctea, ya que gestiona las devoluciones

por calidad, pero dentro del propio proceso del SAC existen este tipo de desperdicios, los cuales se detallan a continuación:

1. Al ingresar un reclamo de redes sociales, el community manager se contacta con el consumidor y le pide los datos del reclamo, para luego enviárselos al coordinador SAC quien vuelve a contactarse con el consumidor y comprueba los datos enviados anteriormente. Este desperdicio genera además molestia en algunos consumidores por lo que la ganancia inicial de fidelización al atender de inmediato el reclamo se pierde.
2. El coordinador SAC al recibir el consolidado de datos ingresados el día anterior, revisa una a una la información logística de los reclamos (dirección del consumidor), ya que muchas veces faltan datos y debe contactar nuevamente a los consumidores, lo que genera un desperdicio de tiempo y el mismo problema de fidelización del punto 1.

5.3.2. Desperdicios por esperas

Dentro del proceso existen varias esperas entre cada etapa que alargan el tiempo total de resolución.

1. El pedido de productos para reposición es enviado al Centro de distribución, para su procesamiento y posterior retiro de los móviles, dos veces a la semana por lo que los reclamos que llegan entre esos días deben esperar a que el pedido sea enviado para que comience su etapa de distribución lo que aumenta el tiempo total en varios días en los casos más críticos.

2. Hay un móvil de reposición asignado para retirar el pedido desde el centro de distribución, pero como se comentó anteriormente en la descripción del proceso (punto 5.1.4) no tiene un horario definido de atención, por lo que tiene que esperar que se desocupe el personal, el cual tiene como prioridad los camiones de distribución a clientes, para poder retirar el pedido. Esto deja a uno de los móviles fuera de ruta por algunas horas dos días a la semana.

5.3.3. Desperdicios por movimientos

1. En la entrega de la reposición se genera este tipo de desperdicio, ya que muchas veces el móvil no se contacta previamente para realizar la visita y el consumidor no está en el domicilio lo que genera esperas o pérdidas de tiempo en la ruta realizada.

5.4. Análisis tiempos

De una muestra de 484 reclamos resueltos del mes de enero 2017, se analizó el tiempo de respuesta total de la gestión de reclamos, además del detalle de tiempos de gestión del SAC, Centro de Distribución y Móviles de Distribución.

Este ejercicio se hizo como un piloto, con motivo de la investigación realizada para este documento, ya que normalmente no se lleva un registro tan detallado de los tiempos de respuesta. Los resultados fueron los siguientes:

Promedio de Tiempo		
Gestión SAC	Gestión CD	Distribución
1,4	1,6	3,6

Tabla 5: Tiempo promedio de gestión de cada actor del proceso. Fuente: Elaboración propia en base a piloto de información recopilada en enero 2017.

Por otra parte en el mismo contexto anterior, de una muestra también de enero 2017 de los reclamos ingresados por redes sociales, los cuales ese mes fueron 82, se obtuvo el promedio de gestión de la agencia de publicidad que maneja las redes sociales y hace llegar los reclamos ingresados por estos medios a la empresa láctea.

Promedio de tiempo Gestión Agencia publicidad (días)
0,4

Tabla 6: Tiempo promedio de gestión Agencia de publicidad. Fuente: Elaboración propia en base a piloto de información recopilada en enero 2017.

Por lo que los tiempos totales de respuesta promedio son los siguientes:

Promedio de Tiempo Total de Reposición Reclamos línea 800 y web (Días)	Promedio de Tiempo Total de Reposición Reclamos Redes sociales (Días)
6,6	7,1

Tabla 7: Tiempo promedio total de reposición. Fuente: Elaboración propia en base a piloto de información recopilada en enero 2017.

Además se puede observar la distribución según el siguiente gráfico:

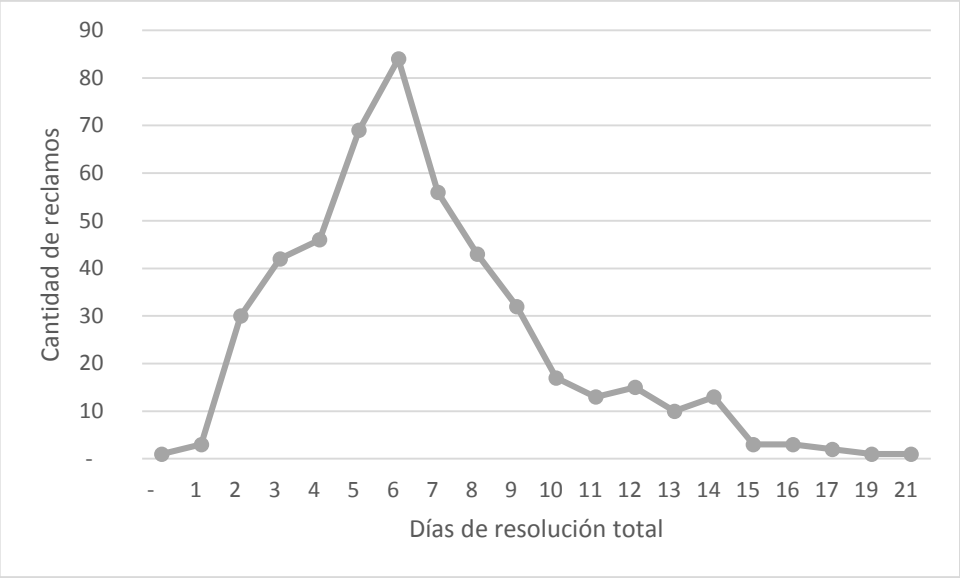

Figura 16: Tendencias tiempos de resolución. Fuente: Elaboración propia en base datos de reclamos resueltos en enero 2017.

Aunque el promedio de resolución son 6,6 días, se observa en la *tabla 8* que solo un 25% de los reclamos que ingresan son resueltos en un plazo menor o igual a 4 días, el cual es el plazo máximo al que desea llegar la empresa láctea en el futuro. Por otro lado según la legislación un proveedor tiene 7 días hábiles para responder a un reclamo ingresado por un consumidor directo a la plataforma del SERNAC y según el proyecto de ley de protección al consumidor este sería el plazo mínimo de respuesta del proveedor ante un reclamo. En base a lo último, solo un 68% de los reclamos tendrían una respuesta dentro del plazo legal y un 31,61% de los reclamos se resuelven en más de 7 días.

Días de resolución	Frecuencia %	Frecuencia acumulada
0	0,21%	0,21%
1	0,62%	0,83%
2	6,20%	7,02%
3	8,68%	15,70%
4	9,50%	25,21%
5	14,26%	39,46%
6	17,36%	56,82%
7	11,57%	68,39%
8	8,88%	77,27%
9	6,61%	83,88%
10	3,51%	87,40%
11	2,69%	90,08%
12	3,10%	93,18%
13	2,07%	95,25%
14	2,69%	97,93%
15	0,62%	98,55%
16	0,62%	99,17%
17	0,41%	99,59%
19	0,21%	99,79%
21	0,21%	100,00%

Tabla 8: Frecuencia acumulada de plazos de resolución. Fuente: Elaboración propia en base datos de reclamos resueltos en enero 2017.

5.5. Value Stream Mapping del proceso actual

Como se mostró en el marco teórico, esta herramienta esquemática permitirá mostrar el flujo de valor de cada actividad a través de la cadena de procesos. Para esto se determina en primer lugar a que nivel de proceso o subprocesos se analizara su cadena de valor, además de la zona geográfica que abarcará ya que el proceso puede variar entre la región metropolitana y resto del país. Posteriormente se define el estado actual utilizando la herramienta VSM, de la cual se determinan los desperdicios existentes a lo largo de la cadena.

Resolviendo las inquietudes planteadas, se tiene que el análisis de la cadena de valor se realizará a los procesos del segundo nivel como indica la *tabla 4*, tomando como inicio del proceso el ingreso de un reclamo por los dos medios más importantes (redes sociales y línea 800).

Como actualmente no se lleva un monitoreo de los tiempos que toma cada uno de los procesos, se usará la estimación realizada en el punto 5.4 en base a los reclamos del mes de enero del 2017, mes en el cual se hizo un piloto para tomar los tiempos de respuesta. En base a este cálculo y los tiempos reales de operación observados en el trabajo de campo, se obtuvo el siguiente mapeo de la cadena de valor.

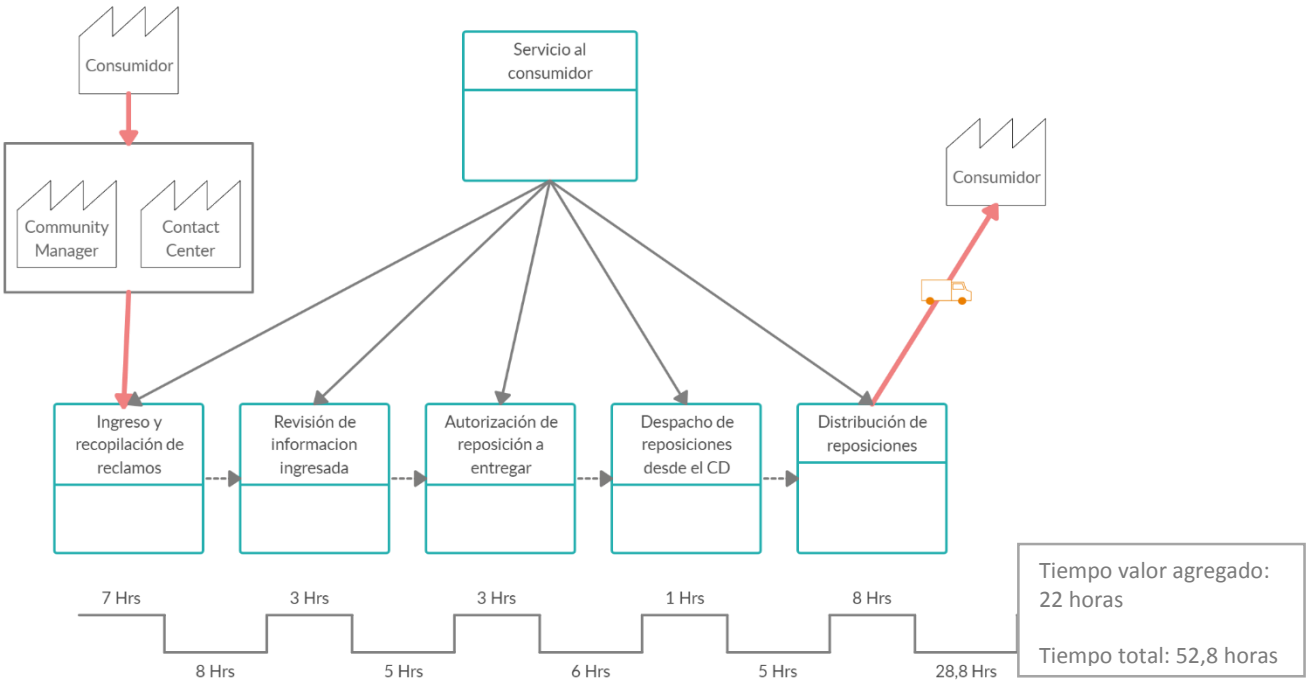

Figura 17: VSM proceso de resolución de reclamos. Fuente: elaboración propia.

Dado que en un día hábil se trabajan 8 horas en la empresa láctea, el cálculo se hizo en horas y da como resultado final un tiempo total de 52,8 horas, lo que representa 6,6 días. En cambio el tiempo de valor agregado según la experiencia laboral en el área resulta ser 2,75 días.

Las diferencias mayores se encuentran principalmente en la etapa de despacho de reposiciones desde el CD con 4 horas extra y la distribución con 20,8 horas extra.

5.6. Actividades críticas

Según los análisis realizados en los puntos anteriores utilizando distintas herramientas, se pueden identificar las etapas más críticas dentro de cada proceso.

5.6.1. Ingreso y recopilación de reclamos

Dentro de esta etapa, aunque el tiempo de ejecución no es alterable, hay actividades que se realizan actualmente las cuales son redundantes y no agregan valor al consumidor, específicamente en el proceso de ingreso de reclamos de redes sociales, donde se contacta más de una vez al consumidor y la información pasa por etapas innecesarias para ser ingresada al sistema como se observó en la *figura 11* del punto 5.1.1. Con el fin de reducir las ineficiencias existentes el flujo de información debe ser más directo entre los participantes, atacando las siguientes causas:

- Recopilación de datos de consumidor en una sola oportunidad y procurando que la información sea lo más completa posible.
- Envío de la información desde la agencia de publicidad al Contact center para su inmediato ingreso, con copia al coordinador SAC para revisión y control de la gestión realizada.

Estas medidas permitirán reducir los atrasos en los ingresos de reclamos de redes sociales, lo cual no disminuirá el tiempo total, pero ayudará a no aumentarlo.

5.6.2. Distribución de reposiciones

Debido a que la distribución de las reposiciones tiene el mayor tiempo promedio de ejecución, siendo el 55% del tiempo total de resolución de reclamos, se analizará la forma en la que se distribuye, para estudiar posibilidades de optimización o rediseño.

El proceso de distribución está externalizado en una pequeña compañía de transportes, la cual pone a disposición 4 móviles (camionetas acondicionadas), las cuales reparten diariamente por toda la región metropolitana las reposiciones. El tiempo medio de distribución de cada móvil y la cantidad de reclamos que atendió en el mes de enero 2017 está en la siguiente tabla.

Móvil de distribución	Promedio de tiempo de distribución	Cantidad de reclamos
Móvil 1	3,1	76
Móvil 2	4,2	169
Móvil 3	3,8	127
Móvil 4	3,1	101

Tabla 9: Cantidad de reclamos atendidos por cada móvil y su tiempo promedio de distribución. Fuente: Elaboración propia en base a datos de reclamos resueltos en enero 2017.

Se observa que el móvil 2 es el que presenta un mayor tiempo medio de distribución junto con el móvil 3, los cuales además son los que realizan una mayor cantidad de visitas. El móvil 1 es el encargado de retirar los productos para reposición desde el CD de la empresa láctea, proceso que según lo visto en el punto 5.3 tiene un gran desperdicio por esperas. Esto último explica la menor cantidad de reclamos que atiende este móvil.

Si se calcula en base a 20 días hábiles, los móviles atendieron aproximadamente 6 reclamos diarios, esto con reposición efectivamente entregada, ya que hay que tener en cuenta los consumidores que son visitados y no se encuentran en el domicilio, estos últimos quedan en cola para las rutas de los días siguientes. Este número es muy bajo si se compara con un referente de distribución como lo es correos de Chile, ya que tienen un promedio diario de 85 bultos entregados por móvil (Chile, 2017), si bien la comparación es muy burda ya que el caso de correos mencionado es distinto por diversos factores, los móviles de distribución del SAC entregan un 7% de lo que entrega el ejemplo dado.

Por otro lado en el mismo mes el promedio de reclamos ingresado por día fue de 27, como lo muestra la siguiente tabla.

	Cantidad de reclamos
Promedio diario	27
Máximo	39
Mínimo	8

Tabla 10: Estadísticas de reclamos ingresados por mes. Fuente: elaboración propia.

Si se analizan la cantidad de reclamos que ingresan por zona, en la tabla 11 se observa que la Suroriente y la Sur, lideran el ranking seguidos en menos medida por la zona norte y nororiente.

Zona Región Metropolitana	Total reclamos
NORTE	61
NORORIENTE	54
NORPONIENTE	49
CENTRO	22
SUR	92
SURORIENTE	109
SURPONIENTE	50
PROVINCIA DE CHACABUCO	8
PROVINCIA DE CORDILLERA	4
PROVINCIA DE MAIPO	7
PROVINCIA DE MELIPILLA	5
PROVINCIA DE TALAGANTE	12

Tabla 11: Reclamos atendidos por zona de la región metropolitana. Fuente: Elaboración propia en base a datos de reclamos resueltos en enero 2017.

De la información de la *tabla 4* se observa que solo el móvil 1 es el que visita las demás provincias de la región, las cuales están geográficamente las alejadas y son zonas más difíciles de acceder. También se observa que el móvil 4 se encarga de visitar el oriente de la provincia de Santiago, pero los demás móviles también realizan rutas por esa zona. En los móviles 2 y 3, solo se puede inferir que no realizan la ruta a la zona Nororiente.

Zona Región Metropolitana	Móvil 1	Móvil 2	Móvil 3	Móvil 4
NORTE		45	16	
NORORIENTE				54
NORPONIENTE	1	33	15	
CENTRO		19	3	
SUR	13	22	57	
SURORIENTE	12	21	29	47
SURPONIENTE	16	29	5	
PROVINCIA DE CHACABUCO	8			
PROVINCIA DE CORDILLERA	3		1	
PROVINCIA DE MAIPO	6		1	
PROVINCIA DE MELIPILLA	5			
PROVINCIA DE TALAGANTE	12			

Tabla 12: Cantidad de reclamos resueltos por móvil en cada zona de la región metropolitana. Fuente: Elaboración propia en base a datos de reclamos resueltos en enero 2017.

Según este análisis se puede inferir que falta planificación en las rutas que recorren los móviles, al consultarlo con el encargado de la empresa de distribución comentó que no existe planificación principalmente porque los reclamos que llegan no son constantes por zona, estas concentraciones van variando día a día, por lo que las rutas se hacen diariamente y en base a las contingencias que se van presentando.

En base a lo revisado, las actividades a optimizar son:

- Planificación, seguimiento y gestión de rutas utilizando un programa de ruteo.
- Contactar a los consumidores antes de visitarlos, la planificación de visitas haría posible asumir ciertos compromisos día fecha y horarios.

5.6.3. Despacho de reposiciones desde el CD

Esta etapa tiene un desperdicio por esperas, según lo analizado en el punto 5.3, para poder optimizar el tiempo que ocupa el móvil 1 en retirar los productos, se debe estandarizar el proceso de retiro de la siguiente forma:

- Fijar horario para el retiro de los productos.
- Fijar hangar de retiro.
- Ampliar cantidad de días en los que se retiran los productos.

Estas medidas ayudarán a optimizar el uso del móvil 1 como encargado del despacho desde el CD, y permitirá disminuir las entregas en cola que van quedando día a día.

5.7. Análisis frecuencia de motivos de reclamos mediante Diagrama de Pareto

Los motivos de los reclamos realizados por los consumidores y su frecuencia, son una gran herramienta que podría permitir tomar acciones reales contra los problemas de calidad que presentan los productos de la empresa láctea.

Los motivos de reclamos se dividen en dos categorías y dentro de cada categoría hay distintos ítems que describen el problema que tuvo el producto o alguna actitud del consumidor al momento de comunicarse. La siguiente tabla muestra en detalle lo expuesto.

CATEGORIA RECLAMO	MOTIVO
Procedimiento normal	Aspecto - Apariencia
	Defecto de envase
	Manejo-facilidad de uso
	Olor
	Producto Vencido
	Sabor
	Textura
Alta Urgencia	Amenazas de medios
	Amenazas de Medios Regiones
	Defecto del contenido
	Elemento extraño
	Envase
	No acepta procedimiento
	Reclama enfermedad
	Relacionado con salud
	Textura

Tabla 13: Categorías y sub-categorías reclamos de consumidores. Fuente: elaboración propia en base a sistema de clasificación de reclamos de consumidores "Empresa Láctea".

Para analizar la frecuencia de los motivos de reclamo de los consumidores, se usa el diagrama de Pareto. Para crear el diagrama se usó el mismo periodo (meses de enero a marzo) de dos años distintos (2016 y 2017), tal como muestran las figuras 13 y 14.

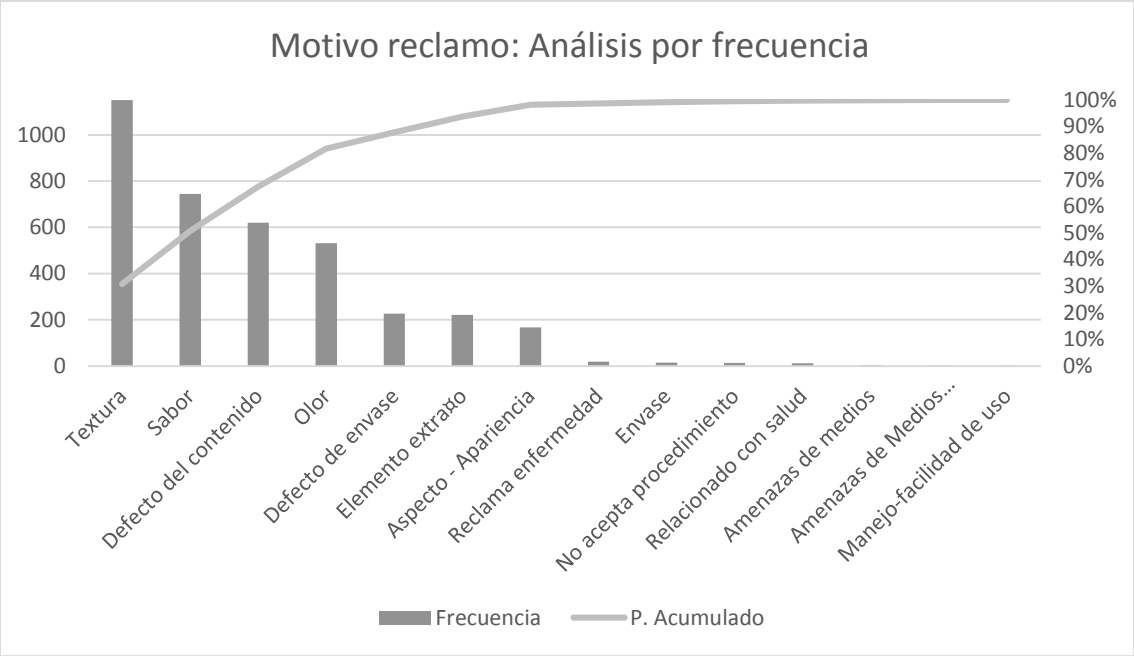

Figura 18: Diagrama de Pareto motivos más frecuentes ENERO-MAYO 2016. Fuente: elaboración propia.

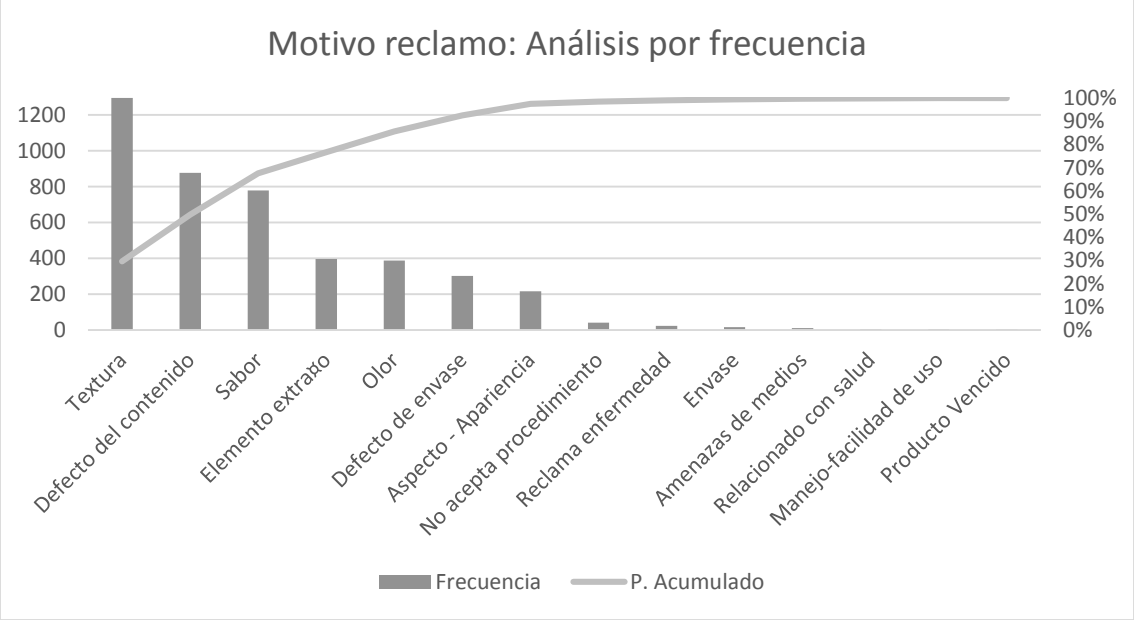

Figura 19: Diagrama de Pareto motivos más frecuentes ENERO-MAYO 2017. Fuente: elaboración propia.

En los resultados, los 3 motivos más frecuentes son Textura, Defecto del contenido y Sabor, donde los últimos dos varían en su posición según frecuencia de un año a otro.

El problema de calidad definido por el motivo *Textura* es el más frecuente en los dos periodos estudiados representando 31% en el año 2016 y 30% en el 2017.

Si se analiza el periodo más reciente (año 2017), se puede observar que los motivos *Textura* y *Defecto en el contenido* representan un 50% del total de reclamos ingresados en el periodo

mencionado. Además el 90% de los reclamos ingresados, fueron por los 5 primeros motivos de izquierda a derecha (Textura, Defecto del contenido, Sabor, Elemento extraño y Olor).

5.8. Propuestas de mejora

5.8.1. Disminución de tiempos de reposición

Con el objetivo de disminuir los tiempos de reposición totales, hay que atacar todas las actividades que no agregan valor dentro de cada proceso. Como se describieron en el punto 5.6 las actividades criticas del proceso de gestión de reclamos y sus propuestas de mejora se muestran en la siguiente tabla:

Propuestas	Problema a resolver	Impacto esperado
Planificación, seguimiento y gestión de rutas utilizando un programa de ruteo.	Disminuir cantidad de visitas fallidas.	Aumentar el promedio de entregas efectivas de reposición por día.
Contactar a los consumidores antes de visitarlos.	Disminuir cantidad de visitas fallidas y validar las rutas.	Aumentar el promedio de entregas efectivas de reposición por día.
Aumento de días de retiro de reposiciones desde el CD con horario fijo.	Disminuir desperdicios por esperas.	Disminuir tiempo total de resolución de reclamos.

Tabla 14: Propuestas de mejora para disminuir tiempos de reposición.

Estas mejoras en la logística de la distribución tendrían un impacto a en el corto plazo aumentando la cantidad de reclamos a atender por día, con lo que se podría lograr atender los reclamos correspondientes al día y los que están en cola por visitas fallidas. En el largo plazo se espera que al aumentar la capacidad de visitas diarias de cada móvil, estos puedan abarcar más zonas y se lograría disminuir la cantidad de móviles, quedando con 2 en la situación óptima.

Cada móvil tiene un costo de 980.000 mensual, más un cobro extra por zonas alejadas. En total cada móvil tiene un costo aproximado mensual de 1.015.000 y total de distribución por 4.060.000. Llegar a la situación óptima significaría un ahorro de 2.030.000.

Por otro lado, realizando el retiro de los productos desde el CD todos los días hábiles en un horario establecido, se logrará disminuir los desperdicios por esperas utilizando ese tiempo para que el móvil 1 vuelva a la ruta.

Por último, en el proceso de redes sociales se propone cambiar el flujo de la información según las siguientes medidas:

- Recopilación de datos de consumidor en una sola oportunidad y procurando que la información sea lo más completa posible.
- Envío de la información desde la agencia de publicidad al Contact center para su inmediato ingreso, con copia al coordinador SAC para revisión y control de la gestión realizada.

Estas medidas permitirán reducir los atrasos en los ingresos de reclamos de redes sociales, lo cual no disminuirá el tiempo total, pero ayudará a no aumentarlo.

5.8.2. Disminución de reclamos de calidad

La mayoría de los motivos más frecuentes, son por causas menos controlables desde la empresa láctea, ya que la pérdida de la cadena de frio de este tipo de productos puede ocasionar un problema de textura, sabor y olor. Esto ocurre frecuentemente en los puntos de venta, incluso en los supermercados. Por otro lado los defectos de contenido son problemas de producción, lo que sí se puede disminuir desde la planta junto con el área de calidad.

5.8.2.1. Creación de un plan de colaboración entre área de calidad y servicio al consumidor

La finalidad de este plan de colaboración entre las dos áreas, es que la información del servicio al consumidor sea utilizada por el área de calidad, ya que esta puede ser muy útil en la prevención de problemas de calidad o incluso puede ayudar a detectar un posible "Recall alimentario" (ver anexo 3).

El plan consta de dos acciones:

1. Crear una instancia dentro de la reunión semanal de calidad, donde participa la gerencia de la empresa láctea junto con los encargados del área de calidad y producción, para que el supervisor del SAC exponga un resumen en cifras de los reclamos de la semana y los casos más relevantes con énfasis en redes sociales, ya que tienen visibilidad y generan más daño a la imagen de la marca.

2. Elaborar un reporte semanal donde se muestren estadísticas de los reclamos ingresados, focalizado en las distintas líneas de producto de la empresa láctea. Además de incluir información de los puntos de venta de donde salieron esos productos con problemas de calidad (ya que al consumidor se le pregunta donde fue comprado el producto, no es un dato 100% exacto pero podría ayudar a tomar alguna medida).

5.8.2.2. Tomar medidas para reducir defectos de contenido

Como es uno de los motivos más frecuente en los reclamos de consumidores, representando el 20% de los reclamos en el periodo estudiado, el reducir los defectos de contenido de los productos elaborados podría disminuir la cantidad de reclamos que llegan mensualmente considerablemente, lo que reduciría costos de no calidad en los que incurre la empresa láctea, como lo es toda la operación del SAC.

Ya que este proyecto se limita solo al área del Servicio al consumidor, la propuesta consiste en crear una comisión con participantes de distintas áreas que realice una revisión y actualización de las herramientas con las que se miden los problemas de calidad. El área de control de calidad utiliza la herramienta Six Sigma, de hecho cada planta tiene metas de partes por millón mensuales que determinan el desempeño de sus colaboradores.

5.8.3. Control de gestión

Uno de los mayores problemas al realizar este proyecto fue la falta de información en cuanto a los tiempos de ejecución de cada actividad del proceso de gestión de reclamos. Si bien el SAC cuenta con un sistema de gestión muy completo, este no es bien utilizado por los usuarios. Las razones de que esto ocurra son la falta de capacitación y de compromiso con el proceso del SAC, pero además en algunos casos el sistema ha quedado obsoleto en cuanto a las necesidades que tienen sus usuarios hoy en día.

5.8.3.1. Modernizar sistema de gestión informático

Con el motivo de fomentar el buen uso y darles facilidades a los usuarios es que se necesitan las siguientes actualizaciones:

- Agregar el campo que distinga los reclamos por su canal de ingreso.
  Esto permitirá monitorear los reclamos de redes sociales, ya que son los reclamos más críticos y se deben cumplir los plazos a cabalidad.
- Modificar el sistema de escalamiento de alertas a los nuevos plazos que se quieren lograr, 4 días hábiles.
- Desarrollar una versión para celulares del sistema informático de gestión.
  Esta medida permitirá que los usuarios puedan cerrar los tickets en tiempo real en el momento en que se entrega la reposición al consumidor.

El sistema de gestión actual fue desarrollado por el contact center, por lo que se cotizó con ellos el costo de las nuevas implementaciones, las tres mejoras tienen un costo total de 550.000 pesos.

5.8.3.2. Capacitación de usuarios

Una vez realizados los cambios propuestos al sistema de gestión, se debe realizar una capacitación a los usuarios donde se les enseñe a ocupar las nuevas herramientas, además de

explicarles el sistema de escalamientos. Por último transmitirles la importancia del proceso de gestión de reclamos y que su papel es fundamental para la operación del SAC.

5.8.4. Documentación de los procesos del área

Al momento de tener el proceso con los cambios implementados, se deben documentar para poder tener respaldo de estos. De esta forma habrá respaldo por alguna eventualidad y además se podrá revisar el proceso cada cierto tiempo buscando oportunidades de mejora.

5.9. Evaluación del impacto de las propuestas

5.9.1. Impacto de la disminución de tiempos de reposición

Es difícil calcular la disminución en días del tiempo promedio del proceso total de gestión de reclamos, pero se espera que al implementar estas mejoras mencionadas todos los reclamos se atiendan en menos de 7 días en una etapa inicial, para luego en el estado óptimo llegar a cumplir con los 4 días en la región metropolitana, la cual es la meta a largo plazo de la empresa láctea y representa una disminución de aproximadamente un 40% del tiempo promedio de reposición.

Además como se calculó en la propuesta al llegar al óptimo se reducirían la cantidad de móviles de reposición lo que considera un ahorro en la distribución 2.030.000.

5.9.2. Impacto de la posible disminución de reclamos de calidad

En cuanto a costos, el SAC gasta en promedio 1.660.000 mensual en productos para reposición, por lo que cada año el costo de los problemas de calidad solo por concepto de reposición de consumidores (dado que además se reciben reclamos de clientes como supermercados, etc a través del Departamento de Atención al Cliente o DAC, que representan mucho más volumen pero no forman parte del alcance de este estudio) es de 19.920.000, ósea casi 20 millones de pesos. Si se logra reducir en al menos un 5% estos reclamos, significaría un ahorro anual de 996.000.

5.9.3. Impacto del cambio del sistema de control de gestión dentro del SAC

El impacto de esta propuesta se divide en dos partes, la primera es una inversión para mejorar el actual sistema que como se mencionó tiene un costo de 550.000 pesos. El segundo impacto es directo en el proceso de gestión de reclamos ya que se podrá tener la visibilidad de los tiempos que se manejan actualmente e ir monitoreando las demás medidas y actuar directamente para atacar los cuellos de botella que causan los mismos colaboradores en el proceso.

6. Conclusiones

El presente proyecto ha permitido proponer diferentes mejoras a los distintos problemas que afectan la operación del área de servicio al consumidor, con el fin de agregar valor a la gestión realizada para la resolución de reclamos.

Estos problemas se detectaron utilizando distintas herramientas de Lean Manufacturing, además de la experiencia laboral dentro del área, lo cual permitió vivir en primera persona las falencias.

En cuanto al análisis de procesos de la empresa, por primera vez en la organización se realizó un levantamiento del Mapeo de la Cadena de Valor (VSM) del proceso existente, lo que permitió identificar las actividades que agregan y no agregar valor. De esta forma se estableció la línea base de la situación actual del proceso y que permitirá a futuro evaluar el impacto del plan elaborado en base al diagnóstico de la situación actual.

A partir del análisis del diagnóstico realizado, es posible afirmar que la situación actual de la empresa en términos de desperdicios es un aspecto crítico para la organización, y no obstante, no existen acciones de mejoras por parte de la empresa. Una vez realizado el diagnóstico, se analizan las actividades críticas y las causas de los desperdicios. A partir de las causas determinadas, se definen áreas de mejoras relacionadas con los desperdicios existentes. Para cada área de mejora se definen oportunidades de mejora específicas que corresponden a las causas definidas.

El plan de mejora entrega a la empresa una guía hacia un camino más eficaz y eficiente en la ejecución de sus procesos, con un menor nivel de desperdicios y alineado a su marco estratégico, la idea es que al aplicarlo con rigurosidad pueda permitir mejoras sostenibles en el tiempo. Esto se puede controlar a través del mejorado sistema de gestión informática propuesto, lo que es una herramienta fundamental para poder realizar la mejora continua.

A pesar de que las mejoras propuestas tienen un costo de inversión, también se presentan oportunidades de disminución de costos y tiempos de reposición, lo que genera un gran valor agregado a la gestión del SAC y aumenta la oportunidad de fidelización de los consumidores.

Si bien, la propuesta no contempla los reclamos que llegan fuera de la región metropolitana (debido a que son menos), estas son adaptables a los procesos que se generan en las demás zonas del país y dependiendo de los resultados que arroje la región metropolitana se podrá implementar a nivel país.

Para asegurar la sostenibilidad de la implantación del plan de mejora debe ir acompañado de una gestión del cambio, donde exista una transferencia de información en toda la organización, siendo necesario capacitar al personal involucrado. A su vez, se propone un plan de control de las mejoras, mediante el control de la gestión que permitirán las nuevas herramientas de la plataforma informática. Esto además permitirá medir el impacto de la propuesta en los demás ámbitos planteados. Este control debe ser realizado por el supervisor del área.

Finalmente como recomendaciones, es posible señalar lo siguiente:

- La aplicación de esta propuesta de plan de mejora, puede ser realizada en empresas de características similares y que al momento de su aplicación se encuentre en un estado estable en términos de organización, para que en el transcurso no se generen cambios que puedan alterar la validez de la ejecución.
- Así mismo, la aplicación del Lean Manufacturing resultará menos compleja en empresas que posean buen clima laboral y con mayor madurez organizacional, como el caso de la empresa analizada; siendo fundamental el compromiso de la alta gerencia para el éxito de la implementación de esta metodología.

Cabe señalar, que para efectos de este trabajo no de detalla el impacto de las mejoras en los plazos del proceso de gestión de reclamos, ya que depende de muchos factores por lo que es difícil calcular un impacto real, pero el ideal a lograr es cumplir las metas de plazos propuestas por la empresa.

El beneficio para la empresa es principalmente ser más eficiente, de esta manera mejorar el servicio ofrecido y de esta forma fidelizar a los consumidores, haciendo un mejor uso de sus recursos actuales. También se estima una mejora en su imagen corporativa, por su capacidad de respuesta ante el consumidor.

7. Bibliografía

Chile, C. d. (2017). *Reporte Integrado Correos de Chile.* Santiago de Chile: Correos de Chile.

Cuatrecasas Arbós, L. (2015). *Lean Management: La gestión competitiva por excelencia.* Barcelona: BRESCA (PROFIT EDITORIAL).

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2007). *Organization development and change.* Mexico: Thomson.

Herrera, C. V. (3 de Mayo de 2010). *Gestiopolis.* Obtenido de https://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos/

Imai, M. (2001). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa.* México: Compañía editorial continental.

Marketing XXI. (s.f.). Obtenido de https://www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm

OAX. (08 de Mayo de 2017). *OAX*. Obtenido de OAX: https://oax.es/recall-alimentario-que-es-sistema-trazabilidad/

Smith, K. (4 de Noviembre de 2016). *Brandwatch.* Obtenido de https://www.brandwatch.com/es/blog/marketing-de-relaciones-llegar-tus-clientes/

8. Índice de Figuras

Figura 1: Participación relativa de las empresas con plantas lecheras en Chile (2018). Fuente: Elaboración propia a partir del boletín lácteo 2018 (ODEPA)..... 7
Figura 2: Estructura Organizacional Empresa Láctea..... 16
Figura 3: Sistema de gestión. Fuente: Guía para una Gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de tecnología..... 18
Figura 4: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo 1). Fuente: Instituto Andaluz de tecnología. 21
Figura 5: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo 2). Fuente: Instituto Andaluz de tecnología. 21
Figura 6: Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas. Fuente: Instituto Andaluz de tecnología..... 23
Figura 7: Principios básicos del Lean Management. Fuente: Elaboración propia Adaptado de Cuatrecasas (2010)..... 25
Figura 8: Programas y herramientas Lean Manufacturing. Fuente: Elaboración propia..... 30
Figura 9: Estructura Metodológica. Fuente: Elaboración propia. 33
Figura 10: Gráfico distribución de solicitudes SAC. Fuente: Elaboración propia en base a datos de reclamos segundo semestre 2017. 36
Figura 11: Plazos del proceso diario de ingreso de reclamos Redes Sociales..... 37
Figura 12: Sistema de escalamiento de tickets no resueltos. Fuente: manual plataforma de gestión de reclamos empresa láctea..... 37
Figura 13: Distribución geográfica de la cantidad de reclamos ingresados. Fuente: Elaboración propia en base a reclamos ingresados el año 2016. 41
Figura 14: Diagrama de flujo proceso actual de resolución de reclamos. Fuente: Elaboración propia mediante levantamiento de procesos..... 44
Figura 15: Diagrama de flujo proceso actual de resolución de reclamos ingresados a través de Redes Sociales. Fuente: Elaboración propia mediante levantamiento de procesos. 45
Figura 16: Tendencias tiempos de resolución. Fuente: Elaboración propia en base datos de reclamos resueltos en enero 2017..... 48
Figura 17: VSM proceso de resolución de reclamos. Fuente: elaboración propia. 50

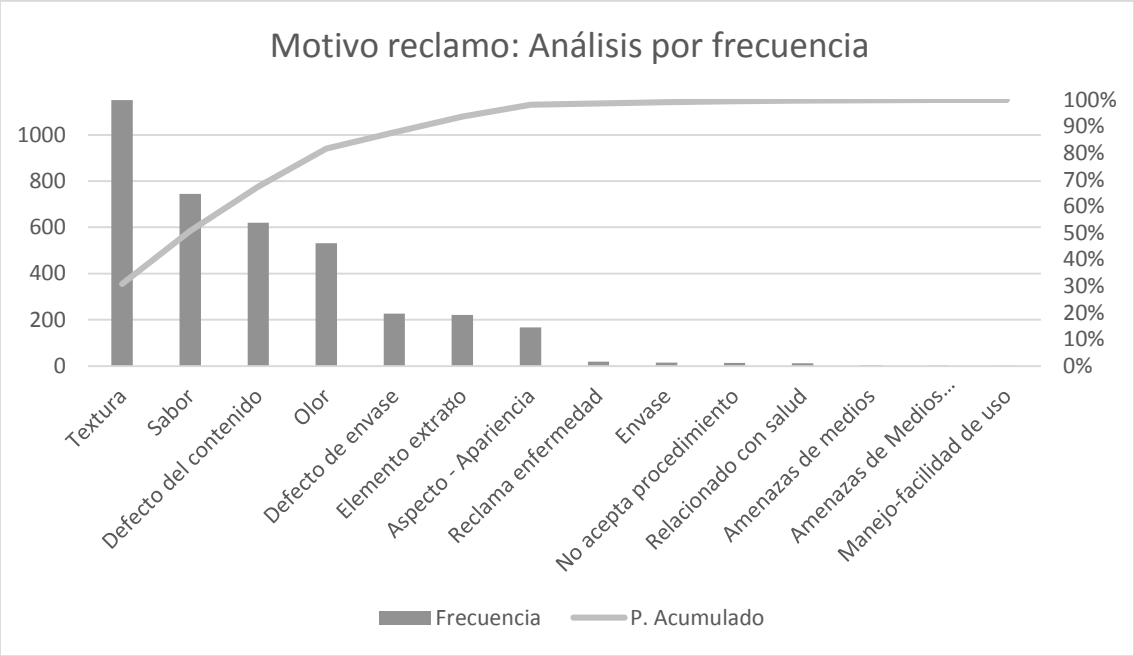

Figura 18: Diagrama de Pareto motivos más frecuentes ENERO-MAYO 2016. Fuente: elaboración propia. 55

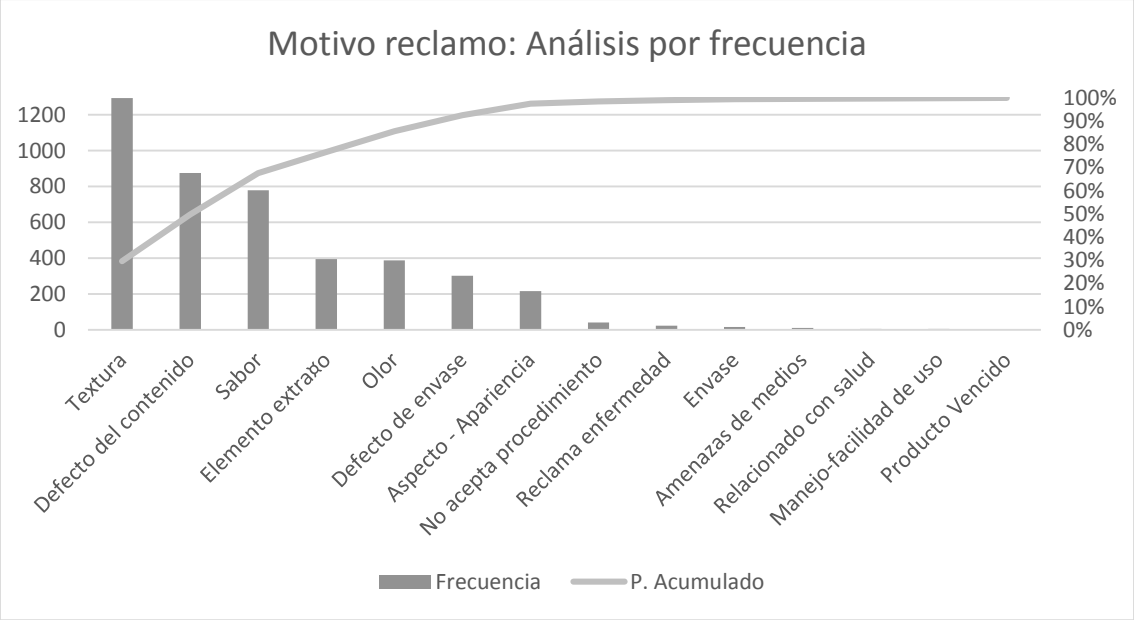

Figura 19: Diagrama de Pareto motivos más frecuentes ENERO-MAYO 2017. Fuente: elaboración propia. 55

9. Índice de tablas

Tabla 1: Antecedentes financieros Empresa Láctea año 2017. Fuente: elaboración propia en base a Memoria anual. 14
Tabla 2: Distribución de las solicitudes SAC. Fuente: Elaboración propia en base a datos de reclamos segundo semestre 2017. 35
Tabla 3: Tiempo de niveles de escalamiento. Fuente: manual plataforma de gestión de reclamos empresa láctea. 38
Tabla 4: Clasificación procesos SAC. Fuente: elaboración propia en base al modelo 1. 43
Tabla 5: Tiempo promedio de gestión de cada actor del proceso. Fuente: Elaboración propia en base a piloto de información recopilada en enero 2017. 47
Tabla 6: Tiempo promedio de gestión Agencia de publicidad. Fuente: Elaboración propia en base a piloto de información recopilada en enero 2017. 47
Tabla 7: Tiempo promedio total de reposición. Fuente: Elaboración propia en base a piloto de información recopilada en enero 2017. 47
Tabla 8: Frecuencia acumulada de plazos de resolución. Fuente: Elaboración propia en base datos de reclamos resueltos en enero 2017. 49
Tabla 9: Cantidad de reclamos atendidos por cada móvil y su tiempo promedio de distribución. Fuente: Elaboración propia en base a datos de reclamos resueltos en enero 2017. 51
Tabla 10: Estadísticas de reclamos ingresados por mes. Fuente: elaboración propia. 52
Tabla 11: Reclamos atendidos por zona de la región metropolitana. Fuente: Elaboración propia en base a datos de reclamos resueltos en enero 2017. 52
Tabla 12: Cantidad de reclamos resueltos por móvil en cada zona de la región metropolitana. Fuente: Elaboración propia en base a datos de reclamos resueltos en enero 2017. 53
Tabla 13: Categorías y sub-categorías reclamos de consumidores. Fuente: elaboración propia en base a sistema de clasificación de reclamos de consumidores "Empresa Láctea". 54
Tabla 14: Propuestas de mejora para disminuir tiempos de reposición. 56

10. Anexos

10.1. Anexo 1: Herramientas Lean Manufacturing.

5s

Esta herramienta se denomina 5S por las cinco iniciales de las palabras en japonés, se utiliza para crear y mantener el orden, limpieza y mejorar las condiciones del lugar de trabajo. Los pasos para su implementación son:

- Seiri: Consiste en clasificar lo necesario e innecesario del lugar de trabajo, a través de un sistema de etiquetas para separar e identificar los objetos innecesarios. De esta manera, en el lugar de trabajo sólo se mantiene lo estrictamente necesario.
- Seiton: Consiste en ordenar los objetos necesarios en el lugar de trabajo, con el objetivo que sea fácil su acceso para cualquier persona. Para ello, se consideran criterios como la frecuencia de uso, seguridad, calidad y eficacia.
- Seiso: Consiste en mantener un área de trabajo libre de suciedad, para ello se deben identificar y eliminar las fuentes de suciedad, estableciendo protocolos de limpieza con un programa para ejecutarla.
- Seiketsu: Consiste en estandarizar las tres primeras S, con el objetivo de mantener y mejorar los resultados obtenidos.
- Shitsuke: Esta etapa consiste en promover la autodisciplina, para realizar las actividades rigiéndose por los procedimientos, estándares y controles previamente establecidos.

Kanban

Es una tarjeta que especifica los tipos de piezas, cantidades de partes a retirar o producir en un determinado proceso; ubicación, proceso actual, proceso posterior, código de pieza, etc. En un sistema de información el kanban controla en forma sincronizada la producción de los productos necesarios, en las cantidades necesarias y en el momento necesario para cada uno de los procesos de un ciclo productivo.

SMED

El SMED es la abreviación del Single Minute Exchange of Die, que significa cambio de herramienta en un solo digito de minutos y que corresponde a la teoría y técnicas diseñadas para realizar las operaciones de cambio en menos de 10 minutos.

El SMED tiene como objetivo facilitar los pequeños lotes de producción y hacer la pieza bien a la primera vez.

JIT

El Just in Time es una filosofía que consiste en la reducción del desperdicio o actividades que no agregan valor, a través de la producción de un artículo en el momento que es requerido para que este sea vendido o utilizado en la siguiente etapa del proceso de producción.

TPM

Es la abreviación del Total Productivity Maintenance, que corresponde a un conjunto de estrategias para crear responsabilidad del empleado sobre el mantenimiento autónomo del equipo de producción.

Poka Yoke

Es un enfoque a prevenir defectos en el diseño del producto y/o proceso de producción. Un sistema poka yoke posee dos funciones principales, la primera de ellas es realizar inspección al 100% de las partes producidas, y la segunda es si ocurren defectos permite dar retroalimentación y acción correctiva.

VSM

El Value Stream Mapping es una herramienta que permite identificar y detallar en gráficos los flujos de información, procesos y materiales a través de toda la cadena de valor. Además permite identificar los desperdicios y actividades que no agregan valor, para poder diseñar soluciones.

Kaizen

Deriva de la unión del japonés “kai” que significa cambio y “zen” que quiere decir para mejorar. El kaizen es una filosofía que tiene como objetivo mejorar continuamente destacando la participación de los empleados. Cada proceso se evalúa y mejora continuamente en términos de tiempo, recursos, calidad y otros aspectos relevantes al proceso.

OEE

El Overall Equipment Effectiveness se relaciona con el estado de conservación, productividad y evalúa el rendimiento del equipo en funcionamiento, considerando las pérdidas reales de los equipos medidas en tiempo. Esto es relevante para conocer el grado de competitividad de una planta industrial. La importancia del OEE radica en que responde a las acciones realizadas de mantenimiento autónomo y otros pilares de mantenimiento preventivo total, permitiendo identificar las áreas críticas donde se puede iniciar una implementación piloto de mantenimiento preventivo total.

10.2. Anexo 2: Diario de campo

Informe semanal

Periodo 1 (4 Diciembre – 15 Diciembre)

El primer día de practica comenzó con una inducción de seguridad realizada en la planta productiva ubicada en la comuna de San Bernardo, en esta instancia se dieron a conocer los principios básicos de seguridad que rigen la empresa, además de una visión general del layout de la planta y las políticas de calidad de la empresa que se aplican en todos sus procesos, ya sean productivos o administrativos. Esta visita finalizó con una prueba escrita sobre los contenidos vistos. Posteriormente ese mismo día me trasladé al edificio corporativo de La empresa láctea, ubicado en la comuna de Vitacura, donde conocí a mi supervisor el coordinador del servicio al consumidor Marcos Sanchez, al equipo de trabajo y todo el personal presente del Área Comercial.

Se realizaron en este periodo varias reuniones con el coordinador donde me explicó el funcionamiento del servicio al consumidor (SAC), sus funciones y procedimientos básicos, dando énfasis en la realización de informes para las áreas interesadas en los reclamos como, por ejemplo: el área de calidad, las gerencias de las plantas productivas, entre otros. De la misma manera se conocieron los procedimientos y funciones del Departamento de atención al Cliente DAC. El foco de estas reuniones fue principalmente explicar y transmitir la importancia que tienen para La empresa láctea sus consumidores y clientes, reconocer lo que valoran y las oportunidades de mejora que proporciona el análisis de los reclamos recibidos.

Avanzando en el tiempo aprendí el procedimiento para hacer el Informe de Reclamos Servicio al Consumidor, el cual muestra a través del software Microsoft Excel el número de reclamos mensuales ingresados por las distintas vías al SAC (Redes sociales, llamados telefónicos call center, página web y SERNAC). Este reporte se envía los días lunes, miércoles y viernes al área de calidad, marketing y las plantas. Entre otras cosas muestra los productos más reclamados en lo que va del mes y los PPM de cada planta, esto último es una importante herramienta para el control de la gestión en estas áreas.

Otra actividad que aprendí en este periodo fue el cierre de tickets en el sistema interno de la empresa láctea, esto consiste en dar una solución escrita a los reclamos de los consumidores para dejar registro de que fue atendido.

Por otro lado, en lo que respecta al DAC, aprendí como gestionar los reclamos de clientes con el call center para ser ingresados y generar las solicitudes de retiro, para finalmente liberarlas todos los días a las 17 horas.

Periodo 2 (18 Diciembre – 29 Diciembre)

Este segundo periodo de práctica se basó en aprender las principales funciones del coordinador del SAC, ya que por motivo de vacaciones se ausentaría por 4 semanas. Una de las tareas más importantes del cargo es gestionar la entrega de las reposiciones a los consumidores, para esto

se descarga diariamente la base de datos de los reclamos (del día anterior) y una vez procesados los datos se ingresan a una matriz mensual de reclamos. Dentro de esta matriz se analiza cada reclamo (en verano el promedio de reclamos ingresados es 40 diarios) y tras validar el motivo se le asigna un número de vale sin cargo, este último es un documento que equivale a una guía de despacho y sirve para poder retirar los productos del centro de distribución y cargarlos al centro de costos del SAC. Para repartir las reposiciones a los consumidores existen 4 móviles para la Región Metropolitana, estos retiran los productos 3 veces por semana desde el centro de distribución ubicado en la comuna de Renca. El coordinador del SAC envía una lista con los datos de los consumidores que deben ser atendidos por los móviles y los vales sin cargo para su liberación y despacho desde el CD. También se realiza seguimiento a los reclamos a través de las guías de despacho firmadas por los consumidores al recibir las reposiciones, estos documentos son enviados cada dos días por los móviles para poder cambiar el estatus de los reclamos en la matriz y en el sistema.

En el servicio al cliente, una de las tareas más importante es la de gestionar las devoluciones por calidad de los clientes, atendiendo principalmente con estos casos a las cadenas de supermercados. Los encargados de calidad de cada supermercado se comunican directamente vía mail con el supervisor del DAC e informan los detalles de los productos a devolver. Luego con esta información el supervisor envía los datos al call center para que el reclamo sea ingresado y se genera la respectiva solicitud de retiro. Muchas veces sucede que los montos de las devoluciones superan el límite establecido y solicitudes de retiro deben ser autorizadas por personal de mayor rango, en estos casos el coordinador del SAC es el en cargado de dar aviso a las partes involucradas. Además, en algunos casos los clientes solicitan respuestas formales de parte de La empresa láctea por problemas de calidad, por lo que se les hace llegar una carta tipo elaborada por el DAC con el respaldo del área de aseguramiento de calidad, donde se les explican las razones del problema y si se requiere los resultados del análisis de laboratorio a la muestra.

Junto con estas funciones también se debe cerrar los tickets de reclamos en la intranet de la empresa, estos se cierran con la respuesta entregada al consumidor o cliente dependiendo de si el consumidor aceptó o no el procedimiento de La empresa láctea ante el reclamo. Como extra el supervisor tiene la tarea de recordar a los demás gestionar los reclamos asignados para su resolución, como por ejemplo en el área comercial los supervisores de ventas.

Periodo 3 (2 Enero – 12 Enero)

Este periodo de práctica comenzó con el inicio de vacaciones del Coordinador SAC, por lo que mis labores estuvieron centradas en el reemplazo de su cargo con el apoyo del resto del equipo. Las labores diarias fueron las siguientes:

- Informe diario de reclamo de consumidores.
- Actualización de matriz SAC y gestión de reclamos y sus respectivas reposiciones.
- Coordinación y supervisión del buen funcionamiento del call center.
- Ingreso de reclamos de clientes (DAC), liberación de solicitud de retiro.
- Presentación de reclamos de redes sociales en comité de calidad.

Por otra parte, ante la ausencia del Coordinador SAC, se me instruyó para formar parte del comité de calidad semanal, el cual se realiza cada viernes a las 9 am en la planta de San Bernardo. En esta reunión asisten los gerentes de cada área involucrada en la producción, aseguramiento de la calidad, distribución, marketing y la gerente general. Mi labor en esta instancia fue de presentar ante el comité los reclamos de Redes Sociales que son los que tienen más visibilidad y por lo tanto pueden ocasionar más daño a la marca si no son gestionados a tiempo. Como preparación para el comité el día anterior se revisan los casos a presentar y sus estatus, además de validar si las muestras de los productos defectuosos están en laboratorio para poder analizarlas.

Periodo 4 (15 Enero – 26 Enero)

En el cuarto periodo continúan las vacaciones del Supervisor SAC, por lo que se realizaron las funciones ya aprendidas según la rutina diaria y semanal, las cuales son:

- Informe diario de reclamo de consumidores.
- Actualización de matriz SAC y gestión de reclamos y sus respectivas reposiciones.
- Coordinación y supervisión del buen funcionamiento del call center.
- Ingreso de reclamos de clientes (DAC), liberación de solicitud de retiro.
- Presentación de reclamos de redes sociales en comité de calidad.

Como extra se me solicitó por parte del área de marketing un informe de estadísticas de reclamos en lo que va del año fiscal, donde se mostraran las tendencias en productos y motivos de reclamo, todo esto a nivel país, región y comuna en el caso de la región metropolitana ya que ésta concentra la mayor cantidad de casos mensuales. Además, en el informe se mostró el porcentaje de reclamos que llega por las distintas vías también a nivel nacional y regional, siempre haciendo un zoom a la región metropolitana. El énfasis también estuvo en los motivos más reiterados de reclamos para poder analizar alguna tendencia estacional o relacionada a algún hito de ventas, los análisis de estos datos ayudan a tomar medidas preventivas en todos los procesos que se desarrollan desde que el producto es creado hasta que llega al consumidor en el punto de venta.

Además, surgió una contingencia con un caso de posible intoxicación por el consumo de un producto, lo que se gestionó rápidamente con la ayuda del departamento de asuntos legales. El consumidor aceptó el procedimiento ofrecido y se analizó la muestra otorgada por el consumidor.

Periodo 5 (29 Enero – 9 Febrero)

Este periodo comenzó con la reincorporación a sus labores del Coordinador SAC, por lo que mis funciones se redujeron y desde este momento me encargué exclusivamente de DAC. Entre las funciones periódicas estaban:

- Recibir diariamente reclamos de clientes a través de los Jefes de ejecución de las cadenas, las tecnólogas de las mismas cadenas o los clientes del canal tradicional a través de vendedores o los mismos clientes.
- Gestionar el ingreso de los reclamos de clientes y la generación de la solicitud de retiro y posterior nota de crédito de cada reclamo.
- Liberar las solicitudes de retiro diariamente gestionando con la gerencia la liberación de las solicitudes con montos superiores a $100.000 CLP.
- Gestionar que se efectúen en las salas y puntos de venta los retiros en caso de que el área logística no cumpla con esta función.
- Enviar recordatorios de gestión y cierre de reclamos de clientes a los resolutores asignados, para que los reclamos no escalen a la gerencia y se resuelvan las solicitudes de los clientes.

Por otra parte, el departamento de atención al cliente carecía de análisis de los datos obtenidos con los reclamos realizados por los clientes, por lo que en este periodo me dediqué a crear un informe para el área de calidad que mostrara las tendencias en reclamos de clientes, intentando crear el mismo impacto que genera el informe de reclamos de consumidores. Además, se incluyeron en este informe estadísticas sobre los resolutores y los tiempos que demoran en resolver los reclamos que les son asignados, ya que no solo hay reclamos de calidad, sino que también de logística, ventas, maestra clientes, crédito y cobranza y call center. Tras la evaluación y chequeo del informe se comenzó a enviar periódicamente (lunes, martes y viernes) este informe a los interesados, esto tuvo una respuesta positiva desde los receptores ya que les permitió monitorear más rápidamente las tendencias semanales y mensuales, logrando poner alertas y tomar medidas ante reclamos reiterados. Anteriormente a este informe estos reclamos eran monitoreados solamente por las plantas productivas y sus respectivas áreas de calidad tomando acciones internamente.

Periodo 6 (12 Febrero – 23 Febrero)

Al igual que el periodo anterior, tuve como responsabilidad los procesos y tareas del DAC diariamente.

Además, este periodo está marcado por el proyecto que inicié para el SAC, donde mi tarea era documentar los procesos del área y hacer un consolidado de procedimientos, todo esto con el objetivo de ver dónde están las falencias del área, poder optimizar los procesos más lentos y tener una mayor visibilidad de los servicios externalizados con los que se trabaja, como son los móviles de reposición, el call center y la agencia de publicidad encargada de las redes sociales.

Para comenzar este proyecto se siguieron los siguientes pasos:

- Fijar los objetivos y alcances del proyecto.

- Crear una carta Gantt fijando plazos para cada tarea.
- Recopilar la información existente y sincronizar lo que falta con la carta Gantt creada.

Estas tres tareas fueron las que se cumplieron en este periodo en lo que al proyecto respecta.

Además de lo mencionado seguí cumpliendo las labores periódicas del DAC mencionadas anteriormente.

Como extra aprendí como gestionar los reclamos de consumidores que llegan vía SERNAC, los que tienen una mayor urgencia debido a la importancia de la entidad gubernamental. Para esto se ingresa a la página del SERNAC y con la clave y usuario de La empresa láctea se revisan los casos abiertos, para gestionarlos se contacta telefónicamente a los consumidores y se les explica el procedimiento.

Periodo 7 (26 Febrero – 9 Marzo)

En el penúltimo periodo me enfoqué a cumplir con la carta Gantt establecida para el proyecto, principalmente en la parte de las entrevistas a los involucrados en casa proceso, debido a esto visité la planta de San Bernardo y entrevisté a colaboradores del área de calidad, producción y laboratorio central. Gracias a esto aprendí sobre varios procesos de aseguramiento de calidad pre y post producción, los estándares utilizados por la compañía para asegurar que todo cumpla con las leyes chilenas y además con las expectativas de calidad de los productos que exige Fonterra.

Por otro lado, visité con el mismo fin de hacer entrevistas, el centro de distribución ubicado en la comuna de Renca, donde entreviste a los encargados de crear y facturar los lotes de productos que se utilizan para la reposición, además de liberar estos productos y entregárselos a los móviles de distribución o en caso de que corresponda enviarlos a regiones para ser entregados a los consumidores.

Luego de las entrevistas comencé a armar los procesos creando diagramas de flujo para poder ordenar y visualizar mejor las partes del proceso y comenzar a documentar.

Además, en este periodo se realizó un simulacro RECALL, el cual consiste en el procedimiento de retiro masivo de un producto del mercado por razones de no cumplir estándares de calidad y poner en peligro la salud del consumidor o la imagen de la marca. Previo al simulacro se me pidió actualizar las maestras de los clientes que participan en este ejercicio, que son las principales cadenas y los mayoristas, por lo que ingresé al sistema para descargar las bases de datos y limpiar dejando solo los clientes vigentes y con venta a lo menos 3 meses consecutivos. Luego clasificar las salas por cadena y enviar esta información a los participantes del ejercicio.

Periodo 8 (12 Marzo al 29 Marzo)

Comenzando este periodo trabajé en actualizar las planillas de normativas de recepción de productos para cada cadena, ya que los protocolos indican que cada producto puede ser recibido

en la sala con un mínimo de vida útil y una temperatura adecuada, debido a que varios productos habían aumentado su vida útil gracias a nuevas tecnologías e innovaciones se necesitaba con urgencia actualizar estos datos para evitar así rechazos de mercadería que pueden costar millones de pérdidas en productos. Al actualizar estos datos fueron enviados a las tecnólogas de cada cadena que se encargan de los temas de calidad y a los KAM que La empresa láctea tiene para cada una de las cuentas importantes, de esta manera ellos generan la bajada de información a sus distintos usuarios e interesados.

Además, ya finalizando el proyecto de documentación de procesos le hice entrega del documento para su revisión y verificación de la información, luego de varios ajustes se logró cerrar definitivamente este proyecto y dejar esta información al alcance de los interesados para su análisis y posteriores medidas a tomar para mejorar y optimizar los procesos del SAC.

Por otro lado, asistí a la reunión de actualización de la página web de La empresa láctea, ya que debido a una estandarización con los requerimientos de Fonterra se remodeló toda la página modernizándola y haciéndola más interactiva para cumplir con los requisitos de los consumidores, clientes y productores. Como uno de los medios de entrada de reclamos de consumidores y clientes es mediante la página web, la nueva información e implicancias del cambio afectaban directamente al SAC y al DAC

También cumplí con todos los procesos rutinarios que el DAC exigía antes mencionados como todos los periodos anteriores.

10.3. Anexo 3: Recall Alimentario

Un procedimiento “recall” o de “retiro del mercado” utiliza toda la información recogida por el sistema de trazabilidad para identificar un determinado producto. Este procedimiento debe ser capaz de localizarlo rápidamente a través de las etapas de aprovisionamiento, producción, transformación y venta.

Los motivos por los que podríamos ejecutar un procedimiento “recall” en nuestra empresa son diversos, pero los más frecuentes son:

- Acciones efectuadas por organismos con competencias sanitarias o denuncias realizadas desde colectivos o asociaciones de consumidores.
- La detección de una disconformidad o elemento adverso en cualquiera de las etapas de elaboración y distribución de nuestro producto.

Por tanto, el objetivo del “recall” será localizar el producto en cuestión y marcarlo como lote “no conforme” o, directamente, retirarlo del mercado (OAX, 2017).