



REDUCCIÓN EN EL PORCENTAJE DE CAMBIO DE MUEBLES EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA MUEBLES JAMAR S.A. BARRANQUILLA.

RUBY TORRES TORRES

ID: 84325

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERA INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN E INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA**

2011



REDUCCIÓN EN EL PORCENTAJE DE CAMBIO DE MUEBLES EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA MUEBLES JAMAR S.A. BARRANQUILLA.

RUBY TORRES TORRES

ID: 84325

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERA INDUSTRIAL**

**DIRECTOR DE LA PRÁCTICA:
MARÍA TERESA CASTAÑEDA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN E INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA**

2011

Nombre del Tutor:

Visto Bueno Por parte de Tutor:

Fecha:

Lugar:

Dedicatoria:

*Este nuevo escalón en mi vida es Dedicado a Dios;
que me ha dado todo para ser Feliz.*

*A mi Familia que ha sido mi apoyo incondicional y
mis mentores en el camino del triunfo.*

A ti padre por guiarme siempre por el buen camino.

A ti madre por tus oportunos y sabios consejos.

A mis hermanos por su amor incondicional

*A mi abuela que desde su partida ha sido y será
mi ángel guardián*

A mis amigos por su amistad y confianza;

*Cada uno de ustedes ha dejado una huella en mi
corazón y me ha enseñado el verdadero significado
del amor y la felicidad.*

Este triunfo es de ustedes

Ruby Torres Torres

2011.

AGRADECIMIENTO:

Gracias A Muebles Jamar, que mi dio la oportunidad de iniciar mi vida laboral y a las maravillosas experiencias que he obtenido en esta gran empresa.

A mis hermanas por ayudarme en el inicio de este proceso y nunca dejarme solas.

A la universidad pontificia por el conocimiento obtenido que me dio los pilares fundamentales para enfrentar este nuevo reto y salir victoriosa de él.

Y sobre todo a Dios y a mi familia, que han sido todo en mi vida; toda esta felicidad no tiene sentido sino es compartida con ustedes.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	14
1.1. ACTIVIDAD ECONÓMICA:.....	14
1.2. SERVICIOS OFRECIDOS:	14
1.3. PRODUCTOS	14
1.4. RESEÑA HISTÓRICA	15
1.5. MISIÓN	17
1.6. VISIÓN.....	17
1.7. SLOGAN.....	17
1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
1.9. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO.....	19
1.9.1. EXPLICACIÓN DEL PROCESO	19
2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA	21
2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER: ESTADO INICIAL Y ESTADO FINAL	23
3. JUSTIFICACIÓN.....	24
4. OBJETIVO GENERAL	25
4.1. OBJETIVO ESPECÍFICO.	25
5. MARCO CONCEPTUAL	26
5.1. MARCO TEÓRICO.....	26
5.2. MARCO GEOGRÁFICO.....	28
6. DISEÑO METODOLÓGICO	29
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN O ALCANCE INVESTIGATIVO	29
6.2. ÁREA DE ESTUDIO	29
6.3. POBLACIÓN	29
6.3.1. UNIDAD DE ESTUDIO, ANÁLISIS Y OBSERVACIÓN.....	29
6.4. TAMAÑO	30
6.5. IMPLICACIONES ÉTICAS	30
6.6. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	30
6.7. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	30
7. ACTIVIDADES A REALIZAR.....	31
8. CRONOGRAMA	33
9. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS	34
10. CONCLUSIONES.....	41

11. RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFIA:.....	43

LISTA DE TABLA

Tabla 1 Histórico % De Reclamos 0-30 Días. Fuente: Muebles Jamar (2011)	23
Tabla 2 Cantidad de Servicios en Cambio. Fuente: Base de Datos MSJA.....	39
Tabla 3 Comportamiento del Indicador Cambio 2009. Fuente: Base de Datos de MSJA	40
Tabla 4 Comportamiento del Indicador Cambio 2010, Fuente: Base de Datos MSJA	40
Tabla 5 Comportamiento del Indicador Cambio 2011. Fuente: Base de Datos MSJA	40

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1 Jamar en Colombia. Fuente: Muebles Jamar (2011)	16
Imagen 2 Centro de Distribución Jamar. Fuente: Muebles Jamar (2011).....	17
Imagen 3 Organigrama General MJSA. Fuente: Muebles Jamar (2011)	18
Imagen 4 Organigrama Servicio Al Cliente. Fuente: Muebles Jamar (2011).....	18
Imagen 5 Proceso Servicio de Garantía. Fuente: Autora	19
Imagen 6 Fuente de Reclamos. Fuente: Muebles Jamar (2011)	22
Imagen 7 Ubicación Geográfica. Fuente: Muebles Jamar (2011).....	28
Imagen 8 Histograma de Reclamos x mes en Pdtos Asiaticos.....	36
Imagen 9 Histograma Reclamos Por Logística y Transporte	36
Imagen 10 Tablero de Control de CES.....	38
Imagen 11 Tendencia de Servicios con Solución Cambio (Cantidad)	39

LISTA DE ANEXO

ANEXO A: HERRAMIENTA AGENDA DE TALLER ÚNICO	44
ANEXO B: REQUERIMIENTO DE AGENDA DE TALLER	52
ANEXO C: POLÍTICAS Y GARANTÍAS.....	64
ANEXO D: HERRAMIENTA DE REMUNERACIÓN POR CARGO.....	67

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Reducción En El Porcentaje De Cambio De Muebles En El Proceso De Servicio Al Cliente En La Empresa Muebles Jamar S.A. Barranquilla.
AUTOR(ES):	Ruby Torres Torres
FACULTAD:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	María Teresa Castañeda

RESUMEN

La práctica se llevo a cabo en las instalaciones de Muebles Jamar S. A sede Barranquilla durante 6 meses: el objetivo principal consistió en bajar el porcentaje de cambio de producto al 12 %.

En la primera etapa de la práctica se realizó gemba en el área de servicio lo cual permitió conocer el área e identificar las oportunidades de mejora. Seguidamente se detectaron las principales razones por la que asigna el tipo de solución cambios, necesidad de herramientas de gestión y mejoras en el área. Finalmente se diseñaron e implementaron las herramientas de gestión y propuestas de mejora para el área de servicio al cliente.

Todas las actividades realizadas dan como resultado que para el mes de Junio el indicador de Cambio se encuentra en 11,2 %

PALABRAS CLAVES:

Reclamos, Indicador, Tablero Control, Remuneración Variable

GENERAL ABSTRACT OF WORK GRADE

TITLE:	Reduction in the rate of change of furniture in the customer service process Jamar Furniture Company In SA Barranquilla..
AUTHOR (S)	Ruby Torres Torres
FACULTY::	Faculty of Industrial Engineering
DIRECTOR (A):	María Teresa Castañeda

ABSTRACT

The practice was held on the premises of S. Jamar Furniture A seat Barranquilla for 6 months: the main objective was to lower the percentage change from product to 12%.

In the first stage of practice was conducted gemba in the service area which allowed to know the area and identify opportunities for improvement. Then detected the main reasons for assigning the type of solution changes, the need for management tools and improvements in the area. Finally, designed and implemented management tools and suggestions for improvements to the area of customer service.

All activities result that for the month of June, the indicator of change is at 11.2%

KEY WORDS:

Claims, Indicator, Balanced Scorecard, Variable Remuneration

INTRODUCCIÓN

La práctica fue desarrollada en Muebles Jamar S. A una empresa dedicada a la comercialización de muebles y accesorios para el hogar; en el área de Servicio al Cliente sede Barranquilla

La misión de la empresa consiste en “Hacer Familias Felices” bajo este panorama se genera la necesidad de un proyecto enfocado en los reclamos de los productos para identificar las principales causas de estos y las darle una solución satisfactoria al cliente .

En el momento que un cliente presenta un reclamo por un producto, Jamar ofrece 5 tipos de soluciones:

-  Casa: Reacondicionamiento de la mercancía en casa del cliente
-  Taller: Reacondicionamiento de la mercancía en taller del proveedor
-  Taller único: Reacondicionamiento de la mercancía en un taller especializado
-  Cambio: Se entrega un nuevo producto al cliente
-  Devolución: Se realiza la devolución del dinero al cliente.

La práctica se enfocará en bajar el % de participación del tipo de Solución Cambio, el cual es el más costoso para la empresa y el 2010 mostró una tendencia al aumento, este comportamiento se encuentra ligado al aumento en los reclamos de 0-30 días los cuales han pasado del 3.1% en el 2006 al 5.5% en el 2010, dado que un cliente que tiene menos de un mes con su producto no acepta el reacondicionamiento, otro factor que agrava la situación es el constante incumplimiento en la promesa de servicio al cliente ; en términos de resultado y tiempos.

Al iniciar la práctica el porcentaje de cambio se encuentra en 19 % al finalizar el proceso se espera que este indicador sea igual o menor a 12 puntos porcentuales.

Para ello se hace necesario identificar las principales causas por las cuales se asigna la solución cambio y desarrollar propuestas de mejorar.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

-  **Nombre de la empresa:** Muebles Jamar S.A.
-  **Dirección:** Paseo Bolívar entre carrera 39 y 40 (Barranquilla).
-  **Teléfono:** (5) 3572000
-  **Página Web:** <http://www.mueblesjamar.com>
-  **Número de empleados:** El número de empleados varía de acuerdo a la temporada del año, siendo los meses de Mayo, Octubre, Noviembre y Diciembre los meses de temporada Alta, en los cuales se incrementa el número de empleados fijos. En promedio cuenta con 486 empleados.

1.1. Actividad económica:

Comercializar muebles. JAMAR no fabrica muebles, su Core Business está en sus estrategias de comercialización (ofertas, ventas al contado, crédito directo, libranzas, cooperativas, exportaciones, diseño de punto de venta, etc.).

1.2. Servicios Ofrecidos:

Comercialización de muebles para el hogar con facilidades de compra a crédito y contado.

1.3. Productos

Muebles Jamar comercializa productos nacionales e importados de China y Brasil. A continuación se menciona la categoría de producto manejada por la empresa:

-  Accesorios
-  Colchones
-  Comedores
-  Complemento de Hogar
-  Dormitorio
-  Multimuebles
-  Sala



Imagen 1 Productos de Jamar. Fuente: Muebles Jamar (2011)

1.4. Reseña Histórica

Muebles JAMAR fue fundado en el año 1951, iniciando labores en un local de 40 mts² en pleno corazón de Barranquilla, en el Paseo Bolívar, epicentro comercial de la ciudad.

El nombre de JAMAR proviene de su fundador: JAIME NAIMARK.

Los siguientes han sido sus avances, década a década:

-  En sus inicios hasta los años 70 sólo se comercializaba juegos de sala, alcobas, escaparates y comedores.
-  En los años 80 comienza la diversificación de productos: telas y el negocio de colchones.
-  Hasta principios de los años 90, JAMAR tenía todos “los huevos en una misma canasta”. Cinco almacenes pequeños ubicados en el Paseo de Bolívar. Además, del almacén JAMAR PRINCIPAL. En los 90’s inicia la apertura de sucursales en Cartagena de Indias. Hoy día cuenta con TRES almacenes en la ciudad heroica.

- En 1999 inaugura el ALMACEN HIPER JAMAR, en Barranquilla. El más grande de toda Colombia hasta esa fecha, con parqueadero propio para más de 70 vehículos.
- Durante los 2 primeros años de la década del 2000, cerraron los almacenes pequeños.
- En el año 2002 abrieron JAMAR NORTE, en Barranquilla.
- En el año 2004 abrieron almacén presencial en Valledupar.
- En el año 2006 abrieron almacén presencial en Santa Marta
- En abril de 2007 inauguraron JAMAR MONTERIA.
- En Octubre 2007 inauguraron JAMAR PANAMA vía España.
- En Marzo 2009 inauguraron JAMAR PANAMA los pueblos.
- En Mayo 2009 cerraron el almacén Super JAMAR y Matuna e inauguraron en el mismo mes el almacén JAMAR San Felipe en Cartagena
- En el 2009 se inauguró CENDIS Jamar, el cual es el centro de distribución de muebles más grande en Colombia.

Dentro de los próximos 5 años planean abrir otro almacén en el interior de Colombia y otro almacén en Centro América.

JAMAR es reconocida por la calidad de sus productos, precios, facilidades de pago y servicios.



Imagen 1 Jamar en Colombia. Fuente: Muebles Jamar (2011)



Imagen 2 Centro de Distribución Jamar. Fuente: Muebles Jamar (2011)

1.5. Misión

Hacemos familias felices ofreciendo la mejor opción de diseño, calidad, precio y facilidades de pago en compra de muebles para el hogar.

1.6. Visión

Trabajar para lograr ser la empresa de muebles líder en Colombia y L.A.

1.7. Slogan

Muebles Jamar hace familias felices

1.8. Estructura organizacional.

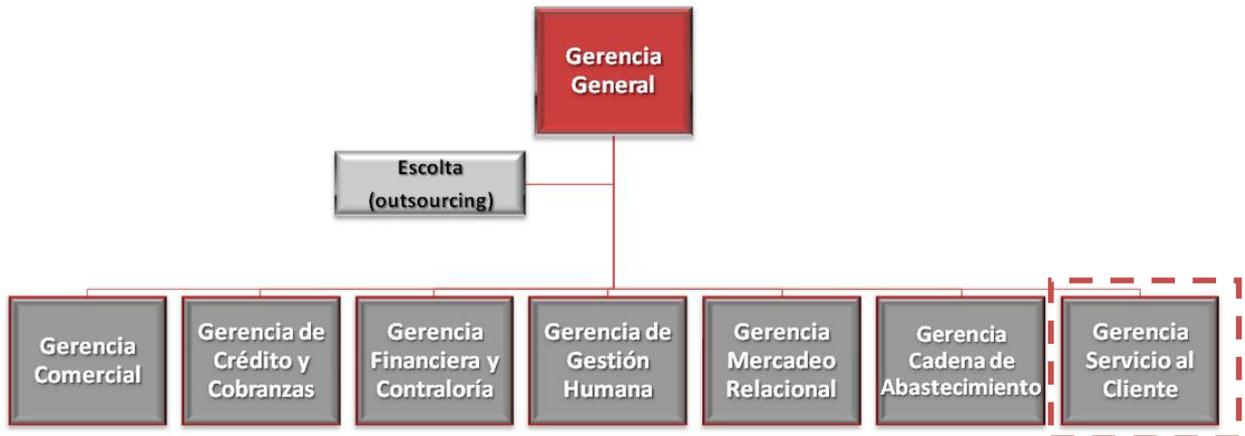


Imagen 3 Organigrama General MJSA. Fuente: Muebles Jamar (2011)

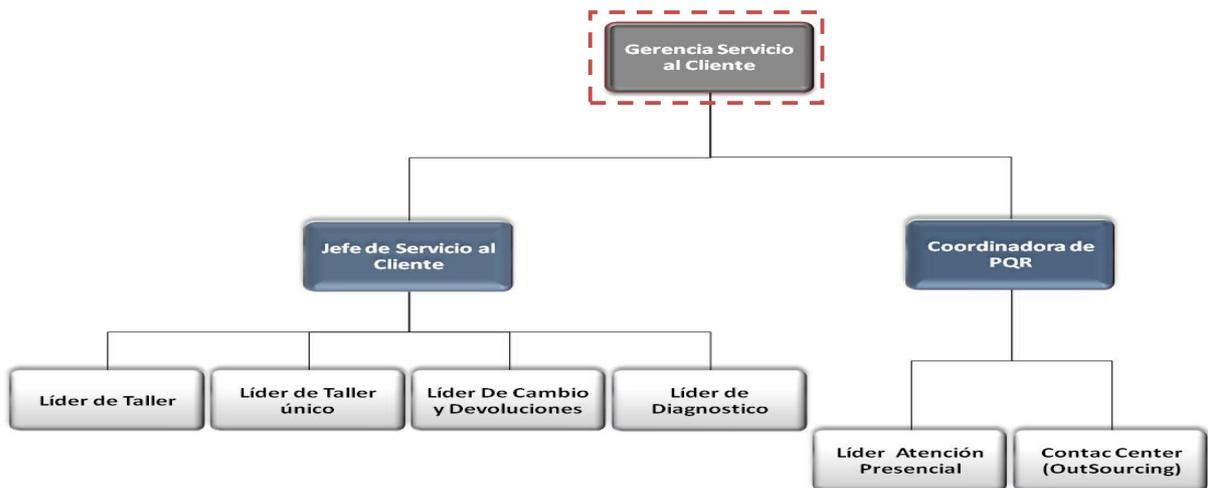


Imagen 4 Organigrama Servicio Al Cliente. Fuente: Muebles Jamar (2011)

1.9. Descripción del área de Trabajo.

Esta se encuentra integrada por un Gerente de Servicio al cliente, Jefe de Servicio al cliente, Coordinadora de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR) y líderes de Taller, Taller único, diagnóstico, Cambio y Atención Presencial. También depende esta área los inspectores de garantía y el Contac Center.

El área de servicio al cliente es la encargada brindarle una solución ágil y satisfactoria a los clientes, cuando este ha solicitado un servicio de garantía.

Las posibles soluciones a brindar son:

-  Casa: se repara el producto en la casa del cliente
-  Unidad de Producción: Se reacondiciona la mercancía en la fabrica del proveedor (Solución Taller) o en un centro de atención especializado (Solución Taller Único)
-  Cambio Mano a Mano: Se realiza un cambio parcial de la pate afectada
-  Cambio Total: Se realiza total de la mercancía
-  Devolución: Se regresa el dinero al cliente.

Cada tipo de solución tiene asociado a un líder, el cual supervisa y gestiona el proceso.

La líder de taller es la encargada los servicios con tipo solución taller.

La líder de taller único es la encargada de gestionar los servicios con solución taller único y cambio mano a mano.

La líder de Cambio es la responsable de los servicios con solución tipo cambio y devolución.

Finalmente, el líder de diagnóstico se encarga de supervisar a los inspectores de garantía.

El jefe inmediato en el área de trabajo será el Jefe de Servicio al Cliente (Edwin González)

1.9.1. Explicación del proceso

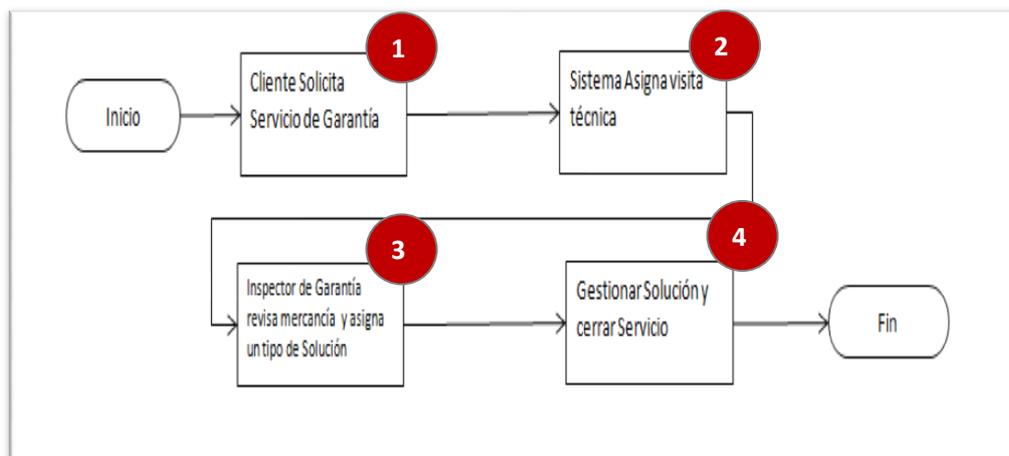


Imagen 5 Proceso Servicio de Garantía. Fuente: Autora

1. Cliente Solicita un servicio de garantía, los productos nacionales tienen garantía de un año e importados de 6 meses. El tiempo de garantía de los colchones es el estipulado por el proveedor.
2. Se asigna una visita técnica, el sistema asigna una visita técnica, determina el día y el inspector de garantía responsable de realizar la visita
3. Inspector de Garantía llega a la casa del cliente, revisa la mercancía y asigna un tipo de solución.
4. Si la solución asignada es casa, indica que el inspector soluciona el servicio y lo puede cerrar. Pero si se asigna otro tipo de solución pasa a responsabilidad del líder asociado a la solución, este gestiona el servicio y cuando se encuentre solucionado a satisfacción se procede al cierre del servicio.

2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA

A nivel general en el área de servicio al cliente, se encuentran las siguientes situaciones:

-  Las quejas y reclamos continúan creciendo.
-  En la organización no hay un modelo de gestión unificado para los clientes. El cliente puede percibir respuestas a la información que requiere de manera descoordinada, ésta varía dependiendo del medio a través del cual la solicite. Lo cual crea inconformidad por parte del cliente.
-  No hay criterios estándares para detonar los servicios de diagnóstico y/o reparaciones en el taller.
-  El área de Servicio al cliente tiene poca interacción con otras áreas en la empresa.
-  Un gran porcentaje de servicios de garantía con estatus reabiertos, que denotan no estar resolviendo las causa raíz de los problemas.
-  En General, las acciones realizadas están enfocadas en Apagar Incendios y no en la correcta definición del origen de las mismas.
-  No hay trazabilidad de las soluciones.
-  No existe en el sistema de remuneración el indicador cambio.
-  No existe un control en los usuarios que autorizan la solución cambio.
-  La solución cambio es la más costosa para la empresa
-  Hace falta definir claramente los causales de los reclamos
-  Falta de estatus causa y planes de acción vinculados a los indicadores de servicio al cliente, diligenciados por las áreas de JAMAR que son las principales responsables de los Reclamos como Logística y Calidad. (ver imagen 4)

RECLAMOS X FUENTE (0 a 30 días)	%PART
Proceso Fabricacion	43%
Logistica y Transporte	31%
Comercial	5%
Centro de Servicio	10%
No Efectivos	11%

Imagen 6 Fuente de Reclamos. Fuente: Muebles Jamar (2011)

La práctica se enfocará en reducir uno de los tipos de solución de reclamos técnicos presentados por los clientes, este proceso es el Cambio de mueble, el cual participa del total de los reclamos en un 19 % a enero del 2011.

Con la práctica se plantea el objetivo de reducirlo a un 12%.

Se tomo como prioridad la disminución de este tipo de solución, dado que sus costos son dos veces más que las otras soluciones.

Para ello es necesario tener claridad entre los conceptos de reclamo y queja.

Jamar define un reclamo como la insatisfacción que presenta el cliente con el producto mueble recibido (maltrato, problema de calidad, etc) y queja con la insatisfacción de las promesas incumplidas (tiempo de entrega, tiempo de recogida, tiempo en reparación. Etc).

Los reclamos son divididos en 3 grandes grupos:

- Reclamos 0-30 días
- Reclamos de 31-365 días
- Reclamos >365 días.

El problema surge por el incremento que se ha presentado en lo reclamos de 0- 30 días los cuales han pasado del 3.1% en el 2006 al 5.5% en el 2010. (ver tabla 1). Con el agravante que el tipo de solución cambio, es el que más se ha aumentado. Elevando los costos de la operación de servicio al cliente.

El cambio se genera por que los clientes que tienen menos de 1 mes de haber recibido la mercancía y esta presenta algún tipo de problemas, no aceptan las soluciones de reparación en casa o en taller aludiendo que es muy corto el tiempo de tener el producto y exigen otro nuevo.

Otra situación que ayuda al que el porcentaje de cambio aumente son las ineficiencias que se presentan en los procesos de taller y taller único, ya que los servicios mal reparados o que tardan mucho tiempo en su solución, conllevan a que el cliente quede insatisfecho y exija cambio de la mercancía.

Adicionalmente la administración de este proceso, no cuenta con un sistema de indicadores de gestión que permita medir las acciones tomadas por el personal a cargo de autorizar los cambios.

% Reclamos por Productos 0-30 días				
2006	2007	2008	2009	2010
4.7%	3.9%	4.1%	6.0%	6.8%
3.4%	3.6%	4.0%	4.7%	6.9%
3.2%	3.4%	3.7%	4.2%	5.4%
2.7%	3.5%	4.1%	4.4%	5.0%
3.1%	3.5%	3.9%	4.4%	5.3%
3.0%	4.0%	3.9%	4.2%	5.2%
2.7%	4.3%	4.9%	4.8%	5.5%
2.9%	4.2%	4.8%	4.8%	5.7%
2.6%	4.1%	4.4%	4.7%	5.1%
2.8%	4.0%	4.2%	4.7%	5.1%
3.4%	3.6%	4.9%	4.8%	5.8%
2.9%	3.1%	4.2%	4.9%	4.9%
3.1%	3.7%	4.3%	4.7%	5.5%

Tabla 1 Histórico % De Reclamos 0-30 Días. Fuente: Muebles Jamar (2011)

2.1. Definición del problema a resolver: estado inicial y estado final

- Estado Inicial: Al iniciar el año 2011 el indicador de cambio se encuentra en 17 puntos porcentuales
- Estado Final: Reducir el porcentaje de cambio de muebles a 10 puntos porcentuales en Julio del 2011.

3. JUSTIFICACIÓN

Este practica es relevante para la compañía por que en la actualidad el nivel de satisfacción de los clientes se ve afectado por el incremento de reclamos, que se ha venido presentado en el último año 2010, lo que podría impactar en las ventas de la empresa ya que la insatisfacción disminuiría la recompra de los clientes.

Otro factor que motiva a la realización de esta práctica es el incremento en gasto que se ha tenido en los centros de costo de servicio al cliente, ya que el proceso de cambio es dos veces más costoso que las reparaciones en casa o en taller, conllevando este incremento a una disminución de las utilidades para el negocio.

Para la empresa Muebles Jamar la satisfacción de sus clientes está entre las prioridades del negocio, razón por la cual esta práctica cuenta con el respaldo de las gerencias y el de un equipo integrado que se enfocara en los próximos seis meses en sacar adelante todos los objetivos planteados.

4. OBJETIVO GENERAL.

Reducir a un 12% el indicador de cambio de muebles en la empresa Muebles Jamar Barranquilla.

4.1. Objetivo Específico.

-  Identificar principales causas que origina los cambios de muebles.
-  Diseñar e implementar tablero de Control que contenga las principales métricas de PQR, y permita gestionar y reducir los cambios.
-  Rediseñar las políticas y Garantías de JAMAR en termino de cambio.
-  Redefinir el sistema de remuneración del personal de Servicio al cliente.
-  Interactuar con las demás área de la empresa y de esta forma establecer un compromiso conjunto en la solución de los servicios de garantía.
-  Cumplir con la promesa de solución dada al cliente, en término de tiempo y resultados.
-  Mejorar herramienta de gestión a los líderes de servicio al cliente.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1. Marco Teórico

-  **Peticiones:** Consultas de información y/o solicitudes que hacen los clientes y no clientes, no implicando insatisfacción con el producto o servicio prestado.
-  **Quejas:** Hace referencia a una insatisfacción inherente a la experiencia del cliente con el producto o servicio prestado por la organización.
-  **Reclamos:** Hace referencia a una no conformidad inherente a las condiciones de deterioro del producto adquirido

-  **Indicador:** Es una Herramienta para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos dentro de una actividad desarrollada, convirtiéndose en medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, tienen como principal función señalar datos, procedimientos a seguir, fenómenos, situaciones específicas. Normalmente, cada tipo de ciencia desarrolla su propio tipo de indicadores que podrán ser más o menos efectivos y que tendrán por objetivo final guiar el análisis o estudio de los fenómenos propios de esa ciencia; Encontrando indicadores de este tipo:
 - ✓ Los indicadores de proceso: se definen como el conjunto de datos obtenidos durante la ejecución del proceso, y referidos a ésta, que permiten conocer el comportamiento del mismo y, por tanto, predecir su comportamiento futuro en circunstancias similares.
 - ✓ Los indicadores de producto: son el conjunto de datos referidos al producto en sí (medidas obtenidas respecto a medidas previstas, por ejemplo) cuyo análisis indica hasta qué punto se ha conseguido el producto que se deseaba.
 - ✓ Los indicadores de servicio: igual que los indicadores de producto, son el conjunto de datos referidos al servicio cuyo análisis indica el grado de cumplimiento de los niveles de servicio previamente establecidos.

-  **Tablero de control:** Es una herramienta del campo de la administración, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Permite a la alta dirección observar y medir el funcionamiento de su Sistema de Gestión de acuerdo con sus prioridades, fija umbrales de advertencia o alarma, definidos en el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas.
-  **Garantía:** Es un compromiso temporal que se otorga, asegurando y protegiendo contra un riesgo, cuyo objetivo es afianzar aquello que se hay estipulado, convirtiéndose en una promesa del asegurado o asegurador de cumplimiento de una obligación, Puede ser explícita o implícita y su incumplimiento se conoce como "ruptura" de la misma pudiendo dar lugar a invalidaciones de contratos o compromisos.
-  **Requerimiento del sistema:** Es la condición o capacidad que debe presentar el sistema en función de sus propiedades esenciales y deseables para resolver un problema o alcanzar un objetivo, permitiendo obtener un mejor control de proyectos complejos, satisfacción del cliente, mejora en la comunicación del equipo, reducción en retrasos y costos para las prácticas, a la vez que permite mejorar la calidad del software. Los requerimientos deben ser definidos sin ambigüedad, con especificaciones, de manera completa y enumerada, los requerimientos de usuario representan el conjunto completo de resultados a ser obtenidos utilizando el sistema; mientras que los requerimientos del sistema deben mostrar todo lo que el sistema debe hacer más todas las restricciones sobre la funcionalidad; Los requerimientos forman un modelo completo, representando el sistema total a algún nivel de la compañía.
-  **Remuneración variable:** Es la compensación monetaria adicional que recibe una persona como resultado de sus logros alcanzados en la empresa. La remuneración variable se encuentra sujeta a un indicador.

5.2. Marco Geográfico.

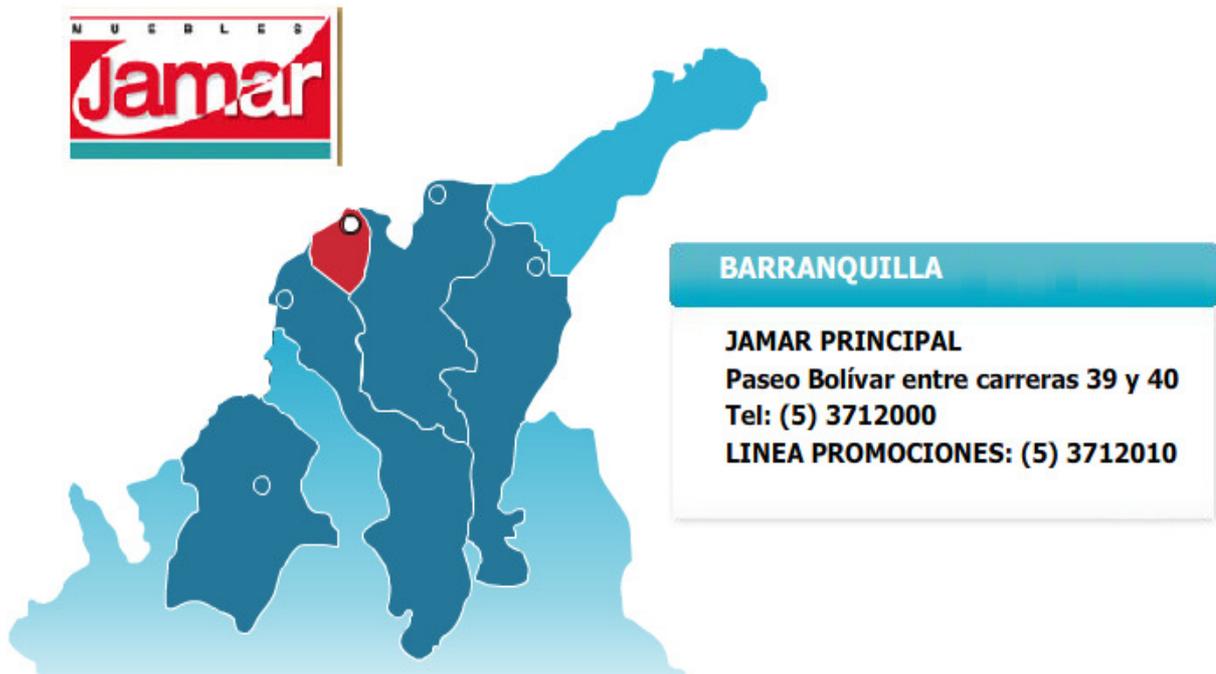


Imagen 7 Ubicación Geográfica. Fuente: Muebles Jamar (2011)

La localización tendrá lugar en Colombia en el departamento del Atlántico situado en la región Caribe, capital Barranquilla. Limita por el norte con el Mar Caribe, por el oriente con el río Magdalena, por el sur y por el occidente con el departamento de Bolívar. Específicamente en la Muebles Jamar S.A, Sede Principal Barranquilla.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo De Investigación O Alcance Investigativo

El tipo de investigación que se desarrollara será descriptivo longitudinal, ya que esta se basa en la observación de realidades fácticas durante un periodo de tiempo determinado y en la aplicación y desarrollo de herramientas de gestión para la consecución de los objetivos.

6.2. Área de estudio

La práctica se llevará a cabo en el área de servicio de atención al cliente en la empresa Muebles Jamar Barranquilla.

6.3. Población

6.3.1. Unidad de Estudio, Análisis y Observación.

Unidad de estudio:

Indicador de cambio de muebles en el proceso de servicio al cliente en la empresa Muebles Jamar s.a. barranquilla

Unidad de selección:

Área del Servicio de Atención al Cliente en la empresa Muebles Jamar Principal Barranquilla

Unidad de análisis:

Indicador de cambio de muebles en la en la empresa Muebles Jamar Principal Barranquilla.

Unidad de observación:

Personal que lidera el proceso de servicio al cliente en la empresa Muebles Jamar Principal Barranquilla

6.4. Tamaño

La práctica se enfocará en el personal que lidera el proceso de servicio al cliente.

-  Líder de Taller (1)
-  Líder de Taller Único (1)
-  Líder de Diagnostico (1)

6.5. Implicaciones Éticas

Durante el desarrollo de la práctica se accederán a datos confidenciales de la empresa, como el total de ventas, salarios del personal de atención al cliente, información de los clientes y proveedores, entre otros; esto requerirá de ética por parte del practicante y del total apego a los permisos y restricciones administrativas y técnicas aplicadas por los directivos y la políticas internas de la Entidad Procesamiento de los datos

6.6. Procesamiento de los datos

Los datos requeridos se obtendrán de los múltiples sistemas de información y bases de datos institucionales desarrollados en Oracle Bussiness Intelligence Discover y Business Objects.

El análisis de datos se realizará a través de tablas dinámicas, graficas, reportes, formularios y diferentes herramientas estadísticas.

6.7. Presentación de la información

La información obtenida de la base de datos institucional se presenta por medio de cuadros, gráficos, tablas que facilitan la interpretación de los mismos.

7. ACTIVIDADES A REALIZAR.

La práctica se desarrollará en 5 Etapas:

1. Conocimiento del negocio y del área de trabajo:

En esta etapa se busca conocer a manera general en la empresa y el área de trabajo. Jamar utiliza el método de GEMBA para la inducción del personal. En el área de trabajo además del método Gemba se hace necesario la capacitaciones por parte del Jefe de Servicio (Explicación del proceso de Servicios al Cliente), Líder de Taller Único (Explicaciones del proceso de taller único y cambio manos a mano), Líder de Taller (Explicación proceso de taller), Líder de Cambio y Devoluciones (Explicación del proceso de Cambio y Devoluciones) y el Líder de Diagnostico (Explicación del proceso de diagnostico). Esta fase se hará durante las 3 primeras de la practica. Se Realizaran las siguientes actividades:

-  Gemba en la empresa Muebles Jamar Barranquilla
-  Gemba en el área de servicio al cliente en la empresa Muebles Jamar Barranquilla
-  Capacitación el área de servicio al cliente con el personal que lidera el proceso de servicio al cliente.

2. Diagnóstico del área del trabajo y del tipo de solución Cambio :

En esta etapa, después de conocer el funcionamiento de la empresa, se procede a diagnosticar el estado actual del área de trabajo y analizar a grandes rasgo las implicaciones que contiene el tipo de solución Cambio. Está contemplado para la semana 4 a la 7 y se tienen 3 actividades:

-  Identificación necesidad de herramientas de gestión en el proceso de servicio al cliente
-  Recopilar la estadística de desempeño indicador.
-  Conocer sistema de remuneración variable del personal de servicio al cliente.

3. Análisis del Indicador Cambio :

En esta etapa se procede a hacer el análisis y cálculo del indicador de cambio de muebles, para ello se hace necesario realizar las siguientes actividades:

-  Identificación de fuentes y causales
-  Análisis del indicador de cambio de muebles
-  Establecer el periodo base.
-  Diseñar el sistema de evaluación.

Estas actividades se llevaran a cabo de la semana 8 a la 15.

4. Desarrollo de Herramientas de Gestión:

En esta etapa luego de tener identificadas las necesidades de mejora en las herramientas de gestión en el proceso de servicio se procede al desarrollo de los requerimientos de sistemas. Esta etapa está contemplada realizarla de la semana 16 a las 21

5. Rediseñar las políticas y Garantías de JAMAR en termino de cambio :

En esta etapa se llevará a cabo el rediseño de las políticas de garantía y políticas de servicios. Se contempla realizarlo de la semana 22 a las semana 24

8. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Enero 2011				Febrero 2011				Marzo 2011				Abril 2011				Mayo 2011				Junio 2011			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21	Semana 22	Semana 23	Semana 24
1. Conomiento del Negocio y Area de Trabajo																								
Gemba en la Empresa	■																							
Gemba en el area de Trabajo		■																						
Capacitacion en el area de trabajo			■																					
2. Diagnóstico del área del trabajo y del tipo de solución Cambio																								
Identificación necesidad de herramientas de gestión en el proceso de servicio al cliente				■	■																			
Recopilar la estadística de desempeño indicador.						■																		
Conocer sistema de remuneración variable del personal de servicio al cliente.							■																	
3. Análisis del Indicador Cambio																								
Identificación de fuentes y causales								■	■															
Análisis del indicador de cambio de muebles									■	■														
Establecer el periodo base.											■	■												
Diseñar el sistema de evaluación													■	■										
4. Desarrollo de Herramientas de Gestión																								
Desarrollo de requerimientos de sistemas																	■	■	■	■	■	■		
5. Rediseñar las políticas y Garantías de JAMAR en termino de cambio																								
Rediseñar Politicas de Garantias																							■	
Diseñar Politicas de Servicio																								■
Organizar y Documentar el trabajo realizado																	■	■	■	■	■	■	■	■

9. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

El cambio es el tipo de solución más costosa para la empresa, de ahí nace el interés de la practica en reducir este tipo de solución a un 12 %; un cambio se puede presentar por las siguientes razones:

-  Cliente molesto por tener una solución efectiva a los problemas del producto.
-  Tardanza en la solución de los servicios e incumplimiento en la promesa de servicio
-  Incumplimiento en el reacondicionamiento del producto por parte del proveedor
-  Políticas y Garantías genéricas que no permitan establecer responsabilidades

A continuación se menciona cada unas de las acciones tomadas para contrarrestar las causas de la solución cambio y otras propuestas de mejora para el área:

► CUMPLIMIENTO DE PROMESA AL CLIENTE

Uno de los principales atenuantes para asignar la solución cambio es el incumplimiento en la promesa de servicio al cliente, en el cual no se le realiza la entrega la mercancía reacondicionada en el tiempo acordado y en las condiciones ideales. Una de las razones que propicia esta situación es porque en los procesos de taller y taller único carecen de herramientas de gestión, lo cual no permite darle una solución pronta a los servicios y aumentando la posibilidad de cambio de los productos. La forma en que es presentado la información de los servicios a realizar es por medio de un listado sin ningún tipo de estatus que indique al personal la gestión a aplicar, lo que conllevaba a un retraso en la solución de servicio, para contrarrestar este problema se desarrollaron las siguientes herramientas:

-  **HERRAMIENTA AGENDA DE TALLER ÚNICO:** El objetivo principal dela herramienta es realizar el seguimiento y control de los servicios con solución taller único con el fin de asegurar tiempos de solución oportunos. La herramienta permite identificar los servicios por estados, días en cada estado y otro tipo de información (**Anexo A**), lo cual facilita la gestión de la líder y optimiza el proceso de taller único.
-  **AGENDA DE TALLER:** En el proceso de taller se realizó un requerimiento de sistema, para tener una agenda en línea de los servicios con solución taller, en ella se visualiza el estado de cada servicio, la gestión a realizar y información necesario para darle solución oportuna a cada servicio. En el **Anexo B**; se visualizan una parte del requerimiento presentado a la empresa e imágenes del requerimiento en funcionamiento.

Por otro lado en muebles Jamar el darle solución a los clientes se visualizaba como único responsable al área de servicio, las demás áreas de la empresa se desentendían de este proceso.

Se busco apoyo en el área de Calidad, con ellos se establecieron las siguientes políticas:

1. **Indicador de cumplimiento en entrega de servicios por partes de los inspectores de Calidad:** con este indicador se garantiza que los proveedores entreguen la mercancía reacondicionada en el tiempo establecido y en optimas condiciones.
El indicador funciona de la siguiente forma: Se envía un listado semanal a los inspectores de calidad de cada taller indicándoles los servicios a entregar al cliente; al final de la semana se evalúa el cumplimiento del listado.
2. **Servicios con 0-30 Días:** Los inspectores de garantía debe realizar una presentación semanal en la cual se visualizan los problemas presentados en la mercancía dentro de los 30 primeros días ; esto permite realizar una retroalimentación entre el área de Calidad y servicio al cliente para poder mejorar la calidad de los productos

El tener una herramienta que facilite la gestión de los servicios y el apoyo del área de calidad en el reacondicionamiento de productos ha permitido cumplir con la promesa de solución dada al cliente, en término de tiempo y resultados.

► POLÍTICAS Y GARANTÍAS

No existe una política clara que delimite hasta que punto muebles jamar se hace responsable y que casuales son responsabilidad del cliente, además las garantías existentes no se aplican al 100% por falta de vinculación al sistema, Ejemplo: la garantía del los proveedores asiáticos, de 5.560 reclamos por concepto de productos de Asia aproximadamente 17% está por fuera de la garantía de 6 meses que se ofrece para este tipo de productos(imagen 8.), sin embargo debido a que el sistema de atención de reclamos actualmente no indica las garantías diferenciales entre los productos, a todos se les aplica la garantía de un año.

También se aceptan reclamos del cliente por concepto de Logística y transporte, después de 48 horas de recibido el mueble. Actualmente JAMAR responde por reclamos de transporte y logística desde 0 hasta más de 365 días.

Aproximadamente el 20% de los reclamos del 2010 se generaron por concepto de Logística y transporte. ¿Cuántos de estos reclamos realmente son responsabilidad de JAMAR y cuantos realmente son responsabilidad del cliente por mal uso del producto?

De 6,372 reclamos por concepto de Logística que se generaron en el 2010, aproximadamente el 79% de dichos reclamos se efectuó 48hrs después de entregada la mercancía (imagen 9.).

Si no se tiene una política clara y objetiva, sobre el tiempo máximo que se otorgara a un cliente para reclamar por un daño en entrega, como sabemos si la responsabilidad final del reclamo no debería recaer en el cliente. Recordemos que

los daños que el cliente genere a los muebles una vez entregados es un reclamo potencial que no está en nuestras manos disminuir sin la aplicación de políticas



Imagen 8 Histograma de Reclamos x mes en Pdtos Asiaticos

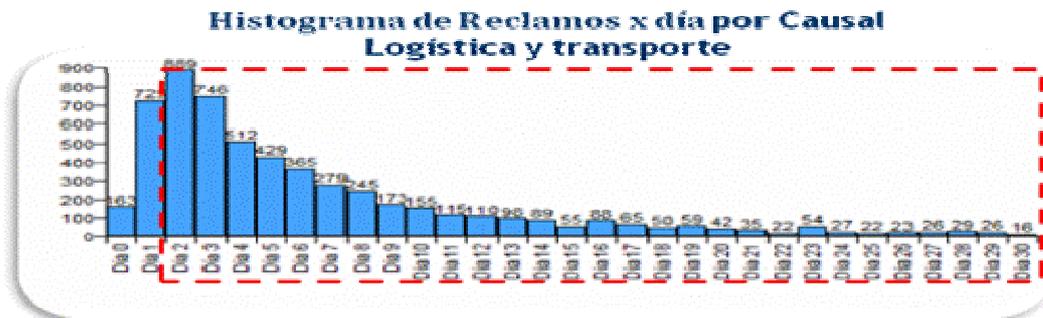


Imagen 9 Histograma Reclamos Por Logística y Transporte

Para combatir estos problemas se rediseñaron las políticas de garantía y se parametrizaron el sistema de servicio al cliente.

En la nueva política se delimita el tiempo de reclamos por casuales de logísticas; se determina bajo que parámetros es posible el cambio y se establecen las condiciones porque responde las empresas y cuales pertenecen al cliente. La nueva política se encuentra en el **Anexo C**

► SISTEMA DE REMUNERACIÓN

Durante la práctica se detectó que al personal de Servicio al cliente en su remuneración variable no se tenía en cuenta el indicador de Cambio y el sistema de la empresa permitía al cualquier usuario del área asignar el tipo de solución cambio a los servicios de garantía. El no tener un control en el sistema de la empresa de este tipo de solución y al no medir al personal ocasiono que él % de cambio

aumentaron, dado que los trabajadores de servicio al cliente veía en el cambio de productos una salida rápida a la solución de los servicios y sin tener presente como esta solución aumenta lo costo de la empresa.

Para evitar esta situación continuara pasando se replanteó el sistema de remuneración variable, se incluyó el indicador de Cambio. Se desarrolló una herramienta de remuneración por cargo (**Anexo D**); en esta se observa los indicadores propuestos y el valor a pagar por resultados alcanzados.

Por otro lado se desarrollo un requerimiento de sistema (usuarios y roles) para tener un control de los permisos asignado a cada usuario en el modulo de servicio al cliente.

El tener un control sobre el tipo de solución Cambio; ha disminuido el % global de cambio de la empresa, dado que esta responsabilidad ha quedado limitada a ciertos usuarios y el hecho que este indicador se encuentre en su remuneración variable, asegura que el personal de servicio al cliente antes de asignar cambio se esfuerza mas en solucionarle al cliente por otras alternativas más económica para la empresa.

▶ **TABLERO DEL CONTROL DE SERVICIO AL CLIENTE**

Servicio al cliente no contaban con un tablero de control en al cual se midieran los principales indicadores que afectara las gestión del área.

Se diseño un tablero el cual esta dividido en dos tipos de indicadores operativos y de cumplimiento, el primero mide la gestión realizada por los inspectores de garantía y el segundo la realizada por los líderes del área.

En el tablero se visualiza los siguientes indicadores:

 % Cambio general de la empresa = _____

 % reparación en casa del cliente = _____

 % Cumplimiento de visita = _____

 Cantidad PQR= Indica la cantidad de pqr asociados a los servicios técnicos.

 Reservicios con contacto efectivo= _____

 Reservicios con Contacto No Efectivo = _____

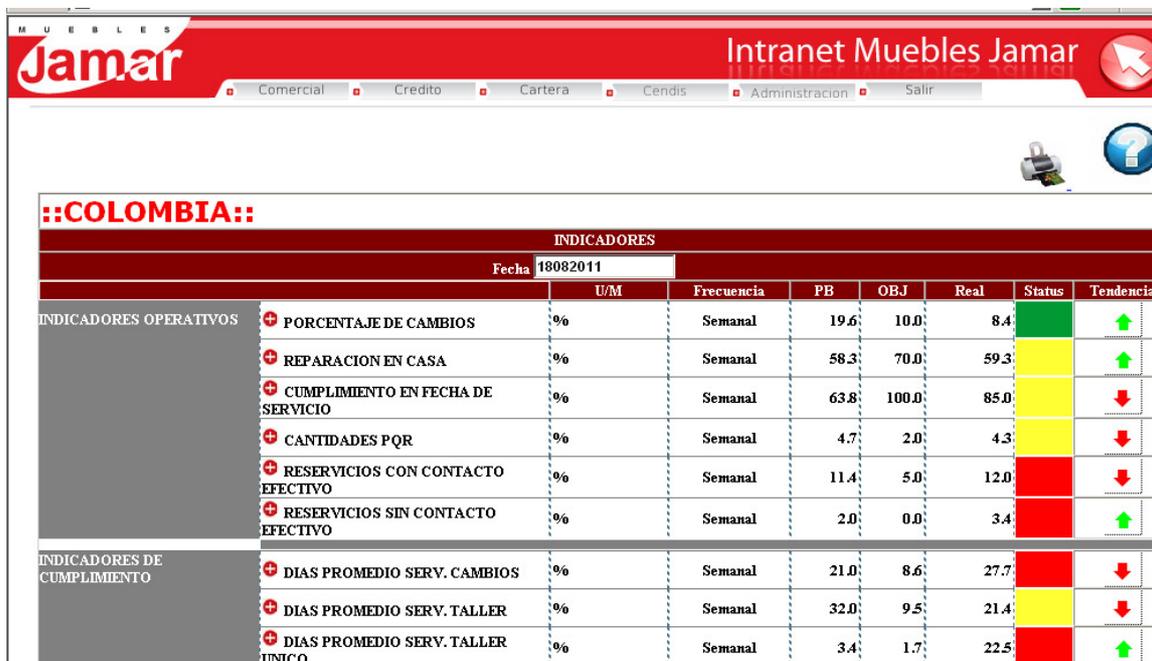
 Días promedios servicio cambio = _____

🕒 Días promedio servicio taller = _____

🕒 Días promedio servicio taller único = _____

En el tablero se indica el nombre del indicador; la frecuencia de medición, porcentaje base, porcentaje objetivo y el porcentaje real del indicador.

El tablero permite monitorear los indicadores correctivos del área de Servicio al Cliente con el fin de diagnosticar a tiempo posibles problemas asociados a los servicios de posventa prestados así como también la generación de planes de acción correctivos que permitan mejorar la calidad del servicio.



INDICADORES									
		Fecha	U/M	Frecuencia	PB	OBJ	Real	Status	Tendencia
::COLOMBIA::									
INDICADORES OPERATIVOS									
+	PORCENTAJE DE CAMBIOS	18082011	%	Semanal	19.6	10.0	8.4	Verde	↑
+	REPARACION EN CASA		%	Semanal	58.3	70.0	59.3	Amarillo	↑
+	CUMPLIMIENTO EN FECHA DE SERVICIO		%	Semanal	63.8	100.0	85.0	Amarillo	↓
+	CANTIDADES PQR		%	Semanal	4.7	2.0	4.3	Amarillo	↓
+	RESERVICIOS CON CONTACTO EFECTIVO		%	Semanal	11.4	5.0	12.0	Rojo	↓
+	RESERVICIOS SIN CONTACTO EFECTIVO		%	Semanal	2.0	0.0	3.4	Rojo	↑
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO									
+	DIAS PROMEDIO SERV. CAMBIOS		%	Semanal	21.0	8.6	27.7	Rojo	↓
+	DIAS PROMEDIO SERV. TALLER		%	Semanal	32.0	9.5	21.4	Amarillo	↓
+	DIAS PROMEDIO SERV. TALLER UNICO		%	Semanal	3.4	1.7	22.5	Rojo	↑

Imagen 10 Tablero de Control de CES

► INDICADOR CAMBIO

El indicador de Cambio es la solución más costosa para la empresa costo promedio es del doble de los servicios con solución taller.

En la tabla 2 se relaciona la cantidad de servicios con solución cambio en los años 2009, 2010, lo que cambios realizados en el 2011, el % de crecimiento del 2009 al 2011 (% Crec 1) y el % crecimiento del 2010 al 2011 (% Crec 2).

Este indicador tenía una tendencia al aumento tal como se observa en la imagen 11; para el 2011 este tipo de solución ha disminuido al compararlo con el año 2010 y ha cambiado su tendencia.

Al iniciar la practica el porcentaje de Cambio equivalía al 19 %, el objetivo principal del proyecto es que para el mes de Junio el porcentaje de cambio se encuentre igual o menor al 12%, en la tabla 2 se observa que el objetivo de la practica se cumplió a cabalidad.

En la actualidad el porcentaje de Cambio es del 9,3% y para el mes de Junio fue 11, 2 % (Tabla 4)

Lo que permite concluir que los planes de acción y mejoras en el sistema y herramientas implementados en servicio al cliente tuvieron el resultado esperado, ayudando a la empresa en su mejoramiento continuo, satisfacción al cliente y disminución de costo

CAMBIO	2009	2010	% Crec 1	2011	% Cre 2
Enero	307	524	71%	619	18%
Febrero	273	468	71%	422	-10%
Marzo	291	454	56%	341	-25%
Abril	270	454	68%	247	-46%
Mayo	274	493	80%	276	-44%
Junio	450	489	9%	286	-42%
Julio	300	577	92%	362	-37%
Agosto	253	481	90%	180	-63%
Septiembre	270	463	71%		
Octubre	365	619	70%		
Noviembre	343	650	90%		
Diciembre	478	656	37%		

Tabla 2 Cantidad de Servicios en Cambio. Fuente: Base de Datos MSJA

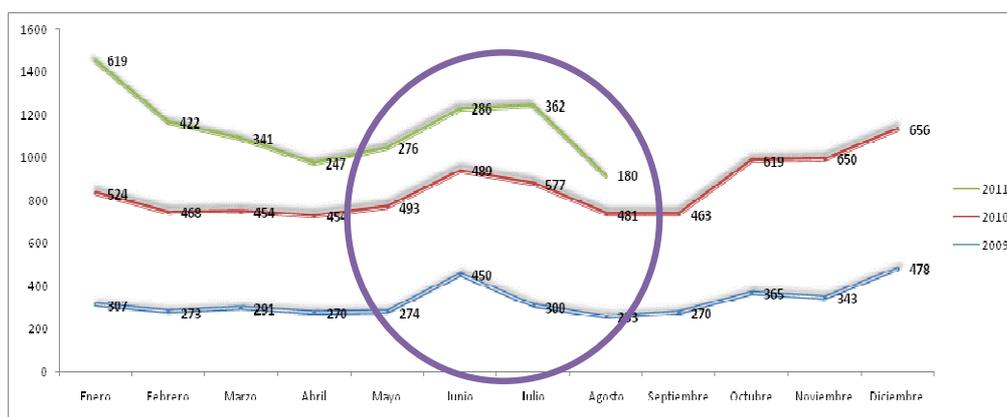


Imagen 11 Tendencia de Servicios con Solución Cambio (Cantidad)

A continuación se relaciona el comportamiento del indicador cambio en detalle para los años 2009, 2010 y 2011:

	2.009 Porcentaje		Porcentaje:																						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE													
CASA	1.651	66,9 %	1.185	64,1 %	1.410	64,4 %	1.252	64,7 %	1.266	64,4 %	271	68,8 %	1.501	65,7 %	1.389	66,5 %	1.329	65,0 %	1.486	65,1 %	1.363	65,4 %	1.538	63,4 %	65,1 %
TALLER	208	8,4 %	170	9,2 %	240	11,0 %	201	10,4 %	202	10,3 %	30	7,6 %	206	9,0 %	200	9,6 %	225	11,0 %	189	8,3 %	135	6,5 %	126	5,0 %	8,8 %
CAMBIO	307	12,4 %	273	14,8 %	291	13,3 %	270	14,0 %	274	13,9 %	45	11,4 %	300	13,1 %	253	12,1 %	270	13,2 %	365	16,0 %	343	16,5 %	478	19,0 %	14,4 %
DEVOLUCION	64	2,6 %	49	2,7 %	50	2,3 %	42	2,2 %	53	2,7 %	16	4,1 %	79	3,5 %	77	3,7 %	59	2,9 %	76	3,5 %	79	3,8 %	113	4,5 %	3,1 %
MANO-MANO	84	3,4 %	51	2,8 %	57	2,6 %	55	2,8 %	34	1,7 %	6	1,5 %	54	2,4 %	69	2,8 %	60	2,9 %	52	2,3 %	63	3,0 %	68	2,7 %	2,7 %
TALL UNICO	153	6,2 %	121	6,5 %	143	6,5 %	115	5,9 %	136	6,9 %	26	6,6 %	144	6,3 %	110	5,3 %	103	5,0 %	113	5,0 %	102	4,9 %	136	5,4 %	5,8 %
Suma	2.467		1.849		2.191		1.935		1.965		394		2.284		2.088		2.046		2.281		2.085		2.519		
Porcentaje	100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		30,62 %

Tabla 3 Comportamiento del Indicador Cambio 2009. Fuente: Base de Datos de MSJA

	2.010 Porcentaje		Porcentaje:	Totales																								
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE																
CASA	1.635	69,8 %	1.429	69,3 %	1.541	69,1 %	1.436	69,4 %	1.374	67,5 %	1.365	67,3 %	1.621	69,3 %	1.611	60,2 %	1.465	66,5 %	1.802	69,7 %	1.368	69,8 %	1.949	61,2 %	69,1 %	19.366	59 %	
TALLER	225	8,0 %	199	8,3 %	245	9,4 %	182	7,5 %	171	7,2 %	201	8,4 %	215	7,0 %	201	7,5 %	248	9,4 %	246	9,0 %	201	6,4 %	160	5,0 %	7,6 %	2.494	8 %	
CAMBIO	524	18,6 %	468	19,4 %	454	17,4 %	454	18,8 %	493	20,6 %	489	20,5 %	577	18,8 %	481	18,0 %	463	17,6 %	619	22,2 %	660	20,6 %	666	20,6 %	19,3 %	6.328	19 %	
DEVOLUCION	115	4,1 %	95	3,9 %	112	4,3 %	90	3,7 %	94	3,9 %	77	3,2 %	115	3,7 %	103	3,8 %	100	3,8 %	70	2,3 %	64	2,0 %	97	3,0 %	3,5 %	1.132	3 %	
MANO-MANO	73	2,6 %	63	2,6 %	62	2,4 %	77	3,2 %	67	2,8 %	68	2,9 %	68	2,2 %	71	2,7 %	77	2,9 %	72	2,3 %	71	2,3 %	66	2,1 %	2,5 %	835	3 %	
TALL UNICO	134	6,9 %	156	6,5 %	194	7,4 %	178	7,4 %	190	8,0 %	183	7,7 %	274	8,9 %	210	7,8 %	256	9,7 %	261	9,5 %	271	8,7 %	255	8,0 %	8,0 %	2.622	8 %	
Suma	2.816		2.410		2.698		2.417		2.389		2.383		3.070		2.677		2.629		3.070		3.125		3.183			32.777		
Porcentaje	100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %	

Tabla 4 Comportamiento del Indicador Cambio 2010, Fuente: Base de Datos MSJA

	2.011														Totales			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO										
CASA	2.161	60,8 %	1.920	62,1 %	1.898	63,2 %	1.713	64,8 %	1.934	67,1 %	1.775	64,1 %	1.739	60,4 %	895	59,4 %	13.580	63 %
TALLER	206	5,8 %	226	7,3 %	242	8,1 %	235	8,9 %	279	9,7 %	263	10,2 %	335	11,6 %	261	17,3 %	2.033	9 %
CAMBIO	674	19,0 %	460	14,9 %	368	12,3 %	271	10,2 %	266	9,9 %	309	11,2 %	374	13,0 %	140	9,3 %	2.649	12 %
DEVOLUCION	110	3,1 %	68	2,2 %	68	2,3 %	57	2,2 %	48	1,7 %	52	1,9 %	56	1,9 %	16	1,1 %	368	2 %
MANO-MANO	60	1,7 %	74	2,4 %	79	2,6 %	89	3,4 %	40	1,4 %	38	1,4 %	35	1,2 %	14	0,9 %	422	2 %
TALL UNICO	342	9,6 %	346	11,2 %	349	11,6 %	280	10,6 %	295	10,2 %	310	11,2 %	341	11,8 %	181	12,0 %	2.421	11 %
Suma	3.553		3.094		3.004		2.645		2.882		2.767		2.880		1.507		21.473	

Tabla 5 Comportamiento del Indicador Cambio 2011. Fuente: Base de Datos MSJA

10. CONCLUSIONES

-  El objetivo principal de la practica se cumplió a cabalidad, para el mes de Junio el % de Cambio se encuentra el 11,2%, 0,8 puntos porcentuales menor que la meta establecida para el proyecto.

-  En el 2011 en promedio a muebles jamar un servicio de Cambio le cuesta \$160.000; el doble de lo cuesta un servicio con solución taller único.
En el mes de Enero la cantidad de servicio con solución cambio fue de 674 en dinero equivale \$ 107.840.000 al finalizar la practica la cantidad es servicio con solución cambio es de 374 servicios (44,,5% menos que a inicio de año) para el mes de Junio el valor de los servicios de Cambio correspondiente a 59.840.000 es decir que la empresa se ahorro con respecto a enero \$ 48.000.000, cuando la tendencia prevista para el indicador era del aumento.

-  A partir del mes de Febrero se observa una tendencia a la disminución en la cantidad de servicios con solución de Cambio; las acciones implementadas dieron resultados y se pudo invertir la tendencia del comportamiento de cambio.

-  Al comparar la cantidad de servicios con solución cambio en Junio del 2011 al obtenido este año, este se encuentra en un 37 % menos que el año pasado lo cual permitió ahorrar costo a la empresa y aumentar la utilidad

-  La empresa estableció como porcentaje objetivo en el indicador del cambio 10 puntos porcentuales

-  Al tener un tablero de control, el área de servicio al cliente puede diagnosticar a tiempo posibles problemas asociados a los servicios de posventa prestados así como también la generación de planes de acción correctivos que permitan mejorar la calidad del servicio

-  Las herramientas de gestión desarrolladas en los procesos de taller y taller único, ayudaron al cumplimiento en la promesa de servicios al cliente en tiempo, lo que conlleva a un cliente satisfecho y se disminuye las posibilidades de cambio de muebles.

11. RECOMENDACIONES

-  Las herramientas de gestión desarrolladas deben ser actualizadas diariamente para mantener la información al día y poder cumplir la promesa de servicio al cliente.
-  Se debe desarrollar una Agenda en línea para los servicios con tipo de solución taller único y de esta forma obtener información de forma inmediata y poder cumplir la promesa a cliente de manera eficiente.
-  Los planes de acción generados a partir del tablero de control ; debe tener un responsable para asegurar el cumplimiento de los mismo y el mejoramiento de la calidad del servicio
-  La propuesta de remuneración no ha sido aplicada en la totalidad de los empleados de servicio al cliente; se hace necesario incluir el indicador cambio en la compensación salarial de todo el personal de servicio al cliente y de esta forma asegurar que los trabajadores haran todo lo posible para solucionarle a los clientes antes de asignar tipo de solución Cambio.
-  Se debe realizar una encuesta a los clientes de muebles jamar y medir el nivel de satisfacción en la solución de servicios para asi conocer la percepción de los clientes y poder identificar oportunidades de mejorar la calidad de los servicios de garantías
-  Se debe retroalimentar semanalmente a los usuarios autorizados para asignar cambio de productos acerca del manejo del usuario y auditar que está haciendo un buen uso de este, de acuerdo a las políticas de garantáis establecidas.

BIBLIOGRAFÍA:

- Base de Datos de Muebles Jamar S.A
- [En línea] Pagina Web, Barranquilla, Colombia, Muebles Jamar <http://www.mueblesjamar.com>
- [En línea] Pagina Web, Barranquilla, Colombia, Gestión y Auditoria de la Calidad para las organizaciones Públicas, [Citado el 15 de abril del 2011] Disponible en : <http://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=definicion+indicador&ots=vZJP7CCvW&sig=36R3BYMP97TOtQuCKObik8AGqaU#v=onepage&q&f=false>
- [En línea] Pagina Web, Barranquilla, Colombia, ¿ Que son Indicadores? , Angélica Mondragon, Citado el 15 de abril del 2011] Disponible en : <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf>
- [En línea] Pagina Web, Barranquilla, Colombia, Definicion de Requerimientos, Citado el 15 de abril del 2011] Disponible en : www.alegsa.com.ar/Dic/requerimientos.php
- [En línea] Pagina Web, Barranquilla, Colombia, Definicion de requerimiento del sistema | Tutoriales en Línea, Citado el 15 de abril del 2011] Disponible en : www.tapachulaenlinea.com/~tutoriales/?p=2041
- [En línea] Pagina Web, Barranquilla, Colombia, ANALISIS DE REQUERIMIENTOS, Citado el 15 de abril del 2011] Disponible en : www.galeon.com/zuloaga/Doc/AnalisisRequer.pdf
- [En línea] Pagina Web, Barranquilla, Colombia , Tablero de Control, Citado el 15 de abril del 2011] Disponible en : www.jaibana.com.co/sv_tablero.html

ANEXO A: Herramienta Agenda de Taller Único

HERRAMIENTA AGENDA DE TALLER ÚNICO

1. RESPONSABLE DE GENERACION

Líder de Taller Único

2. FRECUENCIA DE ELABORACION

La Herramienta de Agenda de Taller único se debe diligenciar diariamente.

3. DOCUMENTOS Y REPORTES UTILIZADOS

Reporte de Taller Único Agenda

4. DESCRIPCIÓN

- 4.1 Se debe generar el reporte de discoverer Reporte de Taller Único Agenda y exportar la información. Los datos deben ser pegados en la pestaña Datos de Discoverer en la casilla B5.

Pegar Informacion de Discover					
Agencia	Servicio	Días Gestion	Reabierto	BUSCAR	
01	1806	129	S	Impump	en Recogida
01	203060	105	S	Reparado	
95	239508	99	S	Reparado	

DATOS DEL FORMATO	
SERVICIO	STATUS GLOBAL
297090	Entregado
294963	Entregado

Descripción de

1. **Agencia:** Corresponde a la agencia asociada al servicio
2. **Servicio:** Corresponde al número del servicio.
3. **Días de Gestión:** Indica los días de Gestión asociados al servicio.
Este Dato se obtiene desde el momento que se asigna tipo de solución Taller único al servicio.
4. **Reabierto:** Señala con una S si el servicio es reabierto. En caso que el servicio no sea reabierto la casilla se visualiza en blanco.
5. **Buscar:** Esta casilla la herramienta la obtiene en automático y lo que hace es que busca el número del servicio en la matriz datos del Formato (6) y devuelve la columna número de 2 de la matriz (Status Global). Los servicios etiquetados como #N/A, indica que son nuevos y el líder debe pegarlos en la pestaña Agenda de T.Único en la última casilla.
6. **Datos del Formato** La herramienta realiza esta actualización en automático. La operación consiste en traer el número del servicio y el status global de la pestaña Agenda de T. Único

AGENCIA	SERVICIO	DIAS DE GESTION	REABIERTO	CAUSAL REABIERTO	Días en reparación	PIEZA
XX	297090				1	1 SILLA JIM.
	294963				2	CABECERA MONACO 1,00
01	295450	10	S	Mala Asignación Sol.	9	CABECERA Y PIECERA ODESSA BASIC 1,00
	293480					1 NOCHERO BELLINI 1,00

7. **Datos de Discoverer :** En este espacio el líder de Taller único debe pegar los datos obtenidos en la pestañas datos de discoverer
8. **Causal:** Indica la causal del porque el servicio es reabierto,

La líder debe elegir entre las opciones dadas en una lista desplegable.

- 9. Días de Reacondicionamiento:** Corresponde a los días en reacondicionamiento. Este dato se obtiene desde la fecha de ingreso del servicio al taller único hasta la salida del servicio.

Este dato se obtiene en automático en la herramienta.

- 10. Pieza:** El administrador de Taller único debe registrar la cantidad y pieza recibida en Taller único.

Fecha Compromiso Recogida	Fecha de Real de Ingreso	Fecha Compromiso Entrega	Fecha Reparacion	Fecha de Salida	Fecha Entrega Cliente	DETALLE STATUS GLOBAL	STATUS GLOBAL	SUB. CAUSAL STATUS GLOBAL	DETALLE REPARACION
17/05/2011	19/05/2011	24/05/2011	20/05/2011	20/05/2011	20/05/2011	Entregado	E		
11/05/2011	11/05/2011	16/05/2011	12/05/2011	12/05/2011	13/05/2011	Entregado	E		
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
06/05/2011	07/05/2011	12/05/2011	10/05/2011	10/05/2011	10/05/2011	Entregado	E		
07/05/2011	07/05/2011	12/05/2011	10/05/2011	10/05/2011	10/05/2011	Entregado	E		
07/05/2011	07/05/2011	12/05/2011	10/05/2011	10/05/2011	10/05/2011	Entregado	E		

- 11. Fecha de Compromiso Recogida** Indica la fecha (DD-MM-AAAA) en la cual el administrador de Taller único se compromete con el cliente a hacer la recogida de la mercancía
- 12. Fecha Real de Ingreso** Indica la fecha (DD-MM-AAAA) en cual la mercancía ingresa a taller único
- 13. Fecha Compromiso Entrega** Indica la fecha (DD-MM-AAAA) ideal en la cual debe ser despachada la mercancía l cliente.

Este cálculo lo realiza la herramienta en Automático, toma la fecha real de ingreso y

le suma los días en reacondicionamiento, para taller único este tiempo es 5 días.

14. Fecha de Reparación

Indica la fecha (DD-MM-AAAA) en la cual la mercancía ha sido reparada.

Esta fecha debe ser ingresada por el administrador de taller único.

15. Fecha de Salida

Indica la fecha (DD-MM-AAAA) en la cual la mercancía es despachada de taller único.

Esta fecha debe ser ingresada por el administrador de taller único.

16. Fecha Entrega Cliente

Indica la fecha (DD-MM-AAAA) en la cual la mercancía es entrega al cliente a satisfacción.

Esta fecha debe ser ingresada por el administrador de taller único.

17. Detalle Status Global

Indica el detalle del status global en que se encuentre la mercancía.

Este status la herramienta lo obtiene en automático y puede ser:

- **Sin Compromiso:** Indica que aun no se ha asignada una fecha de compromiso de recogida de la mercancía.
- **Sin Recoger:** Indica que el servicio tiene fecha asignada una fecha de recogida.
- **Incumplimiento en Recogida:** Indica que aun el servicio no tiene fecha de ingreso real al taller único y la fecha de compromiso es menor al hoy.
- **En Reparación:** Señala que la mercancía se encuentra en reacondicionamiento en taller único y los días de reacondicionamiento no excede los 5 días.
- **Incumplimiento Reparación:** Indica que la mercancía aun no ha sido reparada y tiene más de 5 días

- de estar en reacondicionamiento.
- **Reparado:** Indica que la mercancía se encuentra reparada y aun no se ha despachado al cliente.
 - **Viajando TC:** Indica que la mercancía fue despachada a casa del cliente y se encuentra viajando Taller – Cliente.
 - **Entregado:** Indica que la mercancía ha sido entrega al cliente a satisfacción.
- .
- 18. Status Global** Indica a status global pertenece cada detalle.
- Este dato la herramienta lo obtiene asociados los detalles de la siguiente manera:
- SR: Sin Compromiso, Sin Recoger, Incumplimiento en Recogida.
- RE: Reparación, Incumpliendo en Reparación, Reparado, Viajándote
- E: Entregado
- 19. Sub-Causal Status Global** En esta casilla se cuenta con una lista despegable que permite al líder o Administrador de Taller único determinar cuál es la causal de incumplimiento.
- 20. Detalle Reparación** En esta casilla se visualiza el estado de la reparación, los cuales pueden ser:
- **A tiempo:** Indica que los días en Reparación se encuentra en el rango de 1 a 0 días.
 - **Carga a Reparar:** Indica que son los servicios a reparar en el día y son aquellos que tiene 2 días de estar en Taller único
 - **Ser. Despachar TC:** Corresponde a los servicios a despachar para ser entregados al cliente, son aquellos que tienen 4 días en

reacondicionamiento en Taller único.

- **Ser. A Vencer:** Corresponde a los servicios que tienen 5 días en reacondicionamiento y no tiene fecha de reparación asociada,
- **Vencido:** Corresponde a los servicios que tienen más de 5 días en reacondicionamiento y no tiene fecha de reparación asociada,

STATUS DE ENTREGA		DETALLE DE RECOGIDA	OBSERVACIÓN
21	OK OK	22	23

NOTA: La Líder de Taller único debe diligenciar las casillas en color rosa palo.

Las casillas de Color Blancos, son formulas y la herramienta la obtiene en automático.

Indica si el servicio fue entregado en el tiempo de promesa establecido , en la herramienta se visualiza los siguientes status:

21. Status de Entrega

Ok: Señala que el servicio fue entregado en el tiempo de promesa establecido (5 días)

Cerrado por Fuera del Tiempo: Señala que el servicio fue entregado por fuera del tiempo de promesa establecido(> 5 días)

En esta casilla se visualiza el estado de la recogida, los cuales pueden ser:

22. Detalle Recogida

- **A tiempo:** Indica que los días en sin recoger se encuentra en el rango de 1 a 0 días
- **Próximo a Vencer:** Indica que los días sin recoger tiene dos días.
- **Vencidos:** Indica que los días sin recoger tiene más dos días.

23. Observación

Campo para ingresar observación adicional al servicio.

NOTA: La herramienta permite calcular cantidad de servicios por status global, detalle de status global recogida, reparación y la cantidad de servicios que ingrese y son reparados en el mes día a día. Para lo cual se deben actualizar las siguientes tablas dinámicas y gráficas:

Cuenta de Status Global	
STATUS GLOBAL	Total
E	105
RE	53
SR	42
Total general	200

Cuenta de STATUS DE ENTREGA	
STATUS DE ENTREGA	Total
Cerrado Fuera Tiempo	79
OK	26
Total general	105

Cuenta de DETALLE STATUS GLOBAL	
DETALLE STATUS GLOBAL	Total
En Reparación	21
Entregado	105
Incumplimiento en Recogida	31
Incumplimiento Reparación	13
Reparado	13
Sin Compromiso	11
ViajandoTC	6
DYM	7
Total general	207

Cuenta de DETALLE REPARACION	
DETALLE REPARACION	Total
Vencido	13
Carga Reparacion	9
Serv. A Vencer	8
Total general	30

Cuenta de STATUS DE ENTREGA		
Mes Reparación	Dias Reparacion	Total
	2	4
	3	7
	6	6
	9	3
	10	14
	11	5
	12	4
	13	8
	14	6
	17	4
	19	17
	20	4
	21	8
	22	1
	24	15
	25	5
Total general		111

Cuenta de STATUS DE ENTREGA		
Mes Real de Ingreso	Día	Total
	8	1
	11	1
	16	1
	18	1
	19	4
	25	4
	26	8
	27	9
	29	1
Total 4		30
	2	36
	3	5
	4	1
	6	2
	7	17
	9	1
	11	4
	12	5
	14	8
	16	5
	17	1
	19	13
	24	9
	21	15
	23	3
Total 5		125
Total		97
Total general		252

ANEXO B: Requerimiento de Agenda de Taller

REQUERIMIENTO DE SISTEMA AGENDA DE TALLER

1. INTRODUCCIÓN

La gestión sobre los servicios con solución tipo Taller requiere de una herramienta que permita una gestión ágil y eficiente.

Esta situación plantea la necesidad de desarrollar un modelo de administración de servicios con solución taller, que cuente con una serie de características que lo convierta en un proceso automático, en línea, práctico y de fácil administración por parte del usuario; para lo que se desarrollara un requerimiento que se contara con los siguientes puntos de desarrollo estratégico.

- Definición del Modelo
- Definición Agenda de Taller.
- Parametrización del modelo.
- Roles y Perfiles del modulo del CES

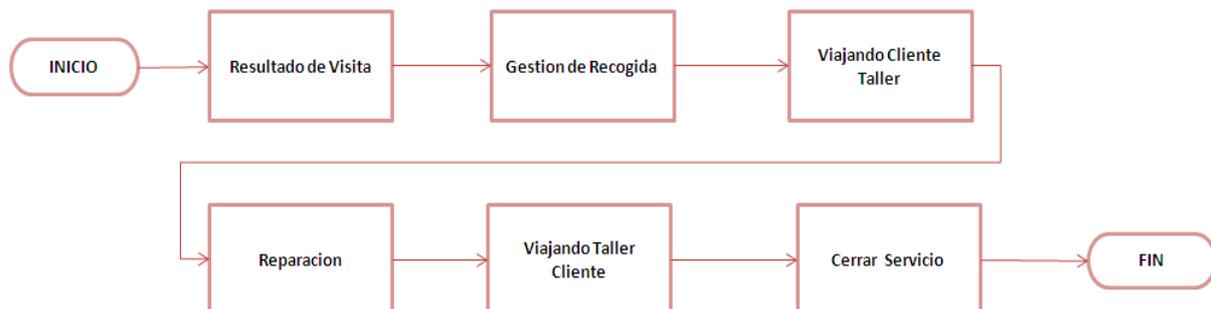


Ilustración 1 Modelo Agenda de Taller

1.1. ALCANCE

Según las necesidades proceso se han establecidos varias modificaciones descritas a continuación, para alcanzar los objetivos propuestos

2. EXPLICACIONES Y DIAGRAMAS DEL PROCESO

2.1.1. DEFINICIÓN DEL MODELO

El proceso da inicio cuando el cliente solicita un servicio Y el sistema genera una fecha de visita.



Ilustración 2 Explicación del Modelo

1. RESULTADO DE VISITA: Técnico realiza la visita y genera un diagnostico que está asociado a los siguientes soluciones:

- Casa : solución en casa
- Sin definir: No se le puede entregar solución en el momento.
- Taller: Será solucionado en la unidad de producción.
- Taller Único: Solucionado en Taller Único
- Cambio Mano a Mano: Se realizara Cambio de la Pieza Afectada.
- Cambio: Cambio Total de la Mercancía.
- Devolución: Se realizara devolución del dinero.

Si la solución asignada es taller pasa a ser gestión de la líder de taller..

2. GESTIÓN RECOGIDA: Al tener un servicio asignado solución taller, este debe caer AGENDA TALLER para gestionar la recogida del servicio por parte de la líder de taller.

Si un servicio es reabierto, también debe caer en sub-estado RECOGER, gestión: RECOGER.

Y los días de gestión debe contar desde la fecha en que se reabrió el servicio.

Cada sub-estado tendrá un ítem llamado gestión, el cual le indicara a la líder la actividad que debe realizar.

Si el servicio tiene Gestión RECOGER, la líder de taller debe generarle un viaje al servicio e imprimir los documentos de entrada de la mercancía.

El sistema debe permitirle seleccionar los servicios con gestión RECOGER e imprimir en serie los documentos de entradas.

Al hacer esta acción debe caer un contacto el servicio con el siguiente mensaje “Se imprime Doc. De Entradas el día DD-MM-AAA”.

En el momento de generar el viaje el sistema debe permitirle seleccionar los servicios con gestión RECOGER y despachar en serie.

Cuando un servicio con acción RECOGER se le ha generado un viaje en el contacto debe registrarse el siguiente mensaje “Servicio tiene viaje CT (xxx/01) Transportador: Nancy Devia. Fecha de Generación: DD-MM-AAAA”

Si el servicio tiene asociado un PQR por incumplimiento en recogida y se le ha generado un viaje CT, el pqr debe cerrarse en automático con la siguiente información: “Se envió a recoger mercancía a casa del cliente DD-MM-AAAA viaje xxx/01. “ Esta información cae en la observación del pqr

Si la gestión era RECOGER y ya se le genero un viaje CT,, indica que el servicio ha sido gestionado y el sistema debe registrar la fecha y el usuario que la realizo.

El sistema debe guardar un histórico de las gestiones realizadas a un servicio (Fecha, tipo de gestión, Usuario, número de veces que se gestiona un servicio). Se debe visualizar la fecha de la última gestión realizada, el usuario que la realizo y el número de veces que se ha gestionado un servicio

Si el cumplimiento de un servicio es vencido en el sub-estado recoger o reparación la gestión siempre a realizar es LLAMAR.

El objetivo de la llamada es pedirle un plazo de espera al cliente.

Cuando el usuario realiza la llamada, selecciona el servicio y lo marca como gestionado, debe caer un contacto en el servicio con el siguiente mensaje:

- Si la gestión anterior era RECOGER “Se llamo al cliente y se le informo que en Dos días (DD-MM-AAAA) se le haría la recogida de la mercancía.” Esa fecha corresponde a la fecha de la llamada + 2 días (tiempo parametrizable), en cumplimiento pasa a ser próximo a vencer. El cumplimiento debe pasar a vencido si pasado dos días no ha existido una gestión (imprimir documento ct o generar viaje ct). Si el servicio en un mismo sub-estado ha tenido 2 gestiones llamar, cuando se realice la gestión de la llamada debe regresar a gestión RECOGER cumplimiento VENCIDO

Los días vencidos sigue su cuenta normal.

- Si la gestión anterior era EN REPARACIÓN el mensaje a ingresar en contacto es: “Se llamo al cliente y se le informo que en Diez días (DD-MM-AAAA) se le hará la entrega de la mercancía.” Esa fecha corresponde a la fecha de la llamada + 10 días (tiempo parametrizable), en cumplimiento pasa a ser próximo a vencer. El cumplimiento debe pasar a vencido si pasado 10 días no ha existido una gestión (imprimir documento tc o generar viaje tc). Si el servicio en el sub-estado recoger ha tenido 2 gestiones llamar, cuando se realice la gestión de la llamada debe regresar a gestión AJUSTAR cumplimiento VENCIDO.

Los días vencidos sigue su cuenta normal.

3. VIAJANDO CLIENTE-TALLER: Este sub-estado indica que La líder de taller ya envió a recoger la mercancía a casa del cliente.

Cuando el servicio tenga asignado un viaje en el sistema, mientras este no se califique debe indicar la siguiente gestión CALIFICAR.

En este sub-estado se genera un calificación del viaje, la cual se realiza cuando el transportador llega donde la líder.

Cuando se procede a calificar el viaje existe dos situaciones

1. Calificar el viaje como OK: Indica que la mercancía se recogió al cliente y se encuentra donde el proveedor. Pasa a sub-estado REPARACIÓN, gestión En Reparación y días de vencimiento en blanco

2. Calificar el Viaje como devuelto: Especificando las fuentes y causales de la devolución. Esta causales toman una ruta de gestión que se especificara a continuación.

Fuente	Causal	Gestión	Detalle de Gestión
13 (Devoluciones que no llegan al cliente)	01(Dirección errada/confirmada)	RECOGER	Indica que el servicio tiene asociado una devolución tipo C y se debe enviar a recoger nuevamente a casa del cliente. Si un servicio tiene asociado dos devoluciones tipo C debe haber un cierre automático

Fuente	Causal	Gestión	Detalle de Gestión
	02(Dirección errada/No confirmada)		<p>del servicio y registrarse en el sistema el siguiente mensaje en el contacto: "Servicio cerrado por tener 2 devoluciones tipo C".</p> <p>El servicio se debe cerrar con solución Casa. Y debe quedar un registro en el sistema del número de devoluciones, tipos de devoluciones, fuente y causales de devoluciones, fecha de calificación del viaje y viaje. Los contactos y el historial de gestiones realizadas.</p>
	03 (cliente no se encontraba)		
14 (Devolución por cliente)	06(cliente no entrego mercancía)	ENVIAR CP	<p>Indica que la líder de taller debe enviarle una carta de política al cliente.</p> <p>Cuando la líder envié la carta de Política debe seleccionar los servicios y marcar el servicio como Gestionado. Al hacer esto debe caer en el contacto del servicio el siguiente mensaje "Se envió CP DD-MM-AAAA".</p> <p>Se debe visualizar que el servicio tiene asociado una CP y pasar a gestión ESPERAR RESPUESTA, Si el cliente acepta la CP, el usuario ingresa una causal de gestión 01 "Acepta CP" al hacer esto debe registrarse un mensaje en automático en el contacto del servicio "Cliente acepta CP. DD-MM-AAA". (Esta causal gestión también se debe visualizar en la agenda del call, de tal forma que los agentes puedan modificarla cuando el cliente llame e informe que si acepta la recogida). Al ingresarle a un servicio causal de gestión (acepta CP) el servicio debe pasar a gestión RECOGER, cumplimiento a tiempo y los días de vencimientos deben empezar a contar desde la fecha que el cliente acepto la</p>

Fuente	Causal	Gestión	Detalle de Gestión
			<p>CP.</p> <p>Un servicio con gestión ESPERA RESPUESTA, cambia a gestión RECOGER si se le ingresa causal de gestión "01 Acepta CP".</p> <p>Si en la gestión ENVIAR CP o ESPERAR RESPUESTA se le genera un viaje ct debe pasar sub-estado VIAJANDO CT y gestión CALIFICAR</p> <p>Si pasados tres días al servicio no se le ha generado un viaje CT, impreso los documentos de entrada o ingresado la causal Acepta CP el sistema debe haber un cierre automático del servicio. El servicio se debe cerrarse con solución Casa y se registra el siguiente contacto "Se envió carta de Política al cliente (dd-mm-aaa) y no hubo respuesta por parte del cliente". Y debe quedar un registro en el sistema del número de devoluciones, tipos de devoluciones, fuente y causales de devoluciones, fecha de calificación del viaje y viaje.</p> <p>Los contactos y el historial de gestiones realizadas.</p>

Si el viaje CT se ha calificado como ok, el sistema debe registrar el siguiente mensaje "Viaje xxx/01 calificado como ok. Proveedor recibe la mercancía (DD-MM-AAAA)"

Si el viaje CT se ha calificado como devuelto, el sistema debe registrar el siguiente mensaje: "Viaje xxx/01 calificado como devuelto. (Descripción de la causal) "

4. REPARACIÓN

Cuando el viaje CT es calificado como ok el sub-estado es EN REPARACIÓN y la gestión es En Reparación.

El proveedor tiene un plazo de tiempo determinado para realizar la reparación de la mercancía. Este tiempo debe ser parametrizable. Este tiempo empieza a contar desde la fecha en que el viaje ct se califica como ok.

El día que se cumpla el plazo establecido de entrega por parte del proveedor el servicio debe pasar a gestión ENTREGAR.

Si el servicio tiene gestión EN REPARACIÓN y líder marca selecciona el servicio y lo marca como mercancía lista, pasa a gestión ENTREGAR y la casilla status de reparación MERCANCÍA LISTA.

Si el servicio tiene gestión ENTREGAR líder marca selecciona el servicio y lo marca como mercancía lista, queda en gestión ENTREGAR y la casilla status de reparación MERCANCÍA LISTA.

El sistema debe permitirle al usuario desmarcar un servicio como mercancía lista, si esto sucede el servicio regresa a su gestión anterior y la casilla status de reparación queda en blanco.

Si el plazo de entrega se cumplió y no se ha marcado el servicio como mercancía lista, la casilla status de reparación debe quedar en Blanco.

La opción de marcar Mercancía lista solo se activa si el sub-estado es REPARACIÓN.

Por otro lado La líder envía un listado semanal a los inspectores informando la carga de servicio de a entregar en la semana.

Solo se debe asociar un inspector si el sub-estado es reparación.

Si la gestión a realizar es ENTREGAR, la líder de taller debe generar un viaje de TC.

Si el servicio tiene asociado un PQR por incumplimiento en reparación y se le ha generado un viaje TC, el pqr debe cerrarse en automático con la siguiente información: "Se envió a recoger mercancía donde el proveedor DD-MM-AAAA viaje xxx/01. " Esta información cae en la observación del pqr

5. VIAJANDO TC

Este paso indica que muebles jamar envió mercancía reparada a casa del cliente; Donde se Genera un despacho o viaje en el sistema, mientras este no se califique debe indicar que se encuentra viajando y la gestión a realizar es CALIFICAR.

En este sub-estado se genera un calificación del viaje, la cual se realiza cuando el transportador llega donde la líder.

Cuando se procede a calificar el viaje existe dos situaciones

1. Calificar el viaje como OK: Indica que la mercancía la recibo el cliente a satisfacción

2. Calificar el Viaje como devuelto: Especificando las fuentes y causas de la devolución. Esta causales toman una ruta de gestión que se especificara a continuación.

Fuente	Causal	Gestión	Detalle de Gestión
13 (Devoluciones que no llegan al cliente)	---(Proveedor no entrega mercancía)	Ajustar	<p>Esta gestión indica que el proveedor no cumplió con la promesa de entrega y el servicio se le debe asignar la solución cambio. Si al servicio se le cambia la solución a tipo cambio el sistema debe registrar en automático un contacto el servicio "Se ajusta mercancía. Proveedor xxxxxx No entrego Mercancía. Viaje xx/01 se califica como devuelto. "</p> <p>El sistema debe guardar la trazabilidad del servicio (viajes, devoluciones, gestiones, contactos, taller e inspector). Debe existir un reporte de ajuste (servicios con solución taller inicial y luego se pasa a solución Cambio), donde ese visualice:</p> <p>Servicio</p> <p>Agencia</p> <p>Proveedor</p> <p>Inspector.</p> <p>Fecha de Calificación TC</p> <p># Viaje</p> <p>Si a un servicio con gestión AJUSTAR se le genera un viaje TC debe cambiar a sub-estado VIAJANDO TC gestión Calificar</p> <p>Si la gestión es Ajustar el cumplimiento debe ser vencido.</p>

<p>14 (Devolución por cliente)</p>	<p>Cliente no acepta mercancía reacondicionada</p>	<p>Carta</p>	<p>Esta es una nueva causal. Indica que el cliente no acepta la mercancía. Y Es responsabilidad de la líder enviar una carta, en la cual le explica que la mercancía se encuentra lista par su goce y otras implicaciones legales. Cuando la líder envié la carta de Política debe seleccionar los servicios y marcar el servicio como Gestionado. Al hacer esto debe caer en el contacto del servicio el siguiente mensaje “Se envió CARTA DD-MM-AAAA”.</p> <p>Se debe visualizar que el servicio tiene asociado una CARTA y pasar a gestión ESPERAR RESPUESTA, Si el cliente acepta la CARTA, el usuario ingresa una causal de gestión 02 “Acepta Reacondicionamiento” al hacer esto debe registrarse un mensaje en el contacto del servicio “Cliente acepta CARTA. DD-MM-AAA”. (Esta causal también se debe visualizar en la agenda del call, de tal forma que los agentes puedan modificarla cuando el cliente llame e informe que si acepta la reacondicionamiento). Al ingresarle a un servicio causal de gestión (acepta reacondicionamiento) el servicio debe pasar a gestión ENTREGAR, cumplimiento a VENCIDOS y los días de vencimientos deben empezar a contar desde la fecha que el cliente acepto el reacondicionamiento.</p> <p>Un servicio con gestión ESPERAR RESPUESTA, cambia a gestión ENTREGAR si se le ingresa causal de gestión “02 Acepta CARTA”.</p> <p>Si en la gestión ENVIAR CARTA o ESPERAR RESPUESTA se le genera un viaje TC debe pasar sub-estado VIAJANDO TC y gestión CALIFICAR.</p>
------------------------------------	----------------------------------------------------	--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Si el viaje TC se ha calificado como devuelto, el sistema debe registrar el siguiente mensaje: ““Viaje xxx/01 calificado como devuelto. (Descripción de la causal) “

- 6. CIERRE DE SERVICIO:** Cuando en viaje TC ha sido calificado como OK, se debe generar un mensaje “Entrega de mercancía a satisfacción Viaje XXXXX, y Fecha XXXXX”, esta información debe quedar en el contacto. Pasa a gestión ENTREGADO, el servicio se cierra con solución taller y no permita reabrir el servicio.

2.1.2. Tabla de Gestión

SUB-ESTADO	SITUACION		GESTION	
RECOGER	Al servicio se le asigno solucion Taller		Recoger	
	El servicio es reabierto		Recoger	
	Califacion del viaje CT es una devolucion fuentes y Causales:	13 (Devoluciones que no llegan al cliente)	01---(Dirección errada/confirmada)	Recoger
			02---(Dirección errada/No confirmada)	
		03---(cliente no se encontraba)		
		14 (Devolución por cliente)	06(cliente no entrego mercancía)	Enviar CP
	Servicio se encuentra vencido.			Llamar R
Se envio carta CP al cliente			Esperar Respuesta	
VIAJANDO CT	Al servicio se le ha generado un viaje CT y no se ha calificado		Calificar	
REPARACION	Califacion del viaje CT es calificado como OK		En Reparacion	
	Cumple el tiempo de entrega por parte del proveedor		Entregar	
	El servicio es marcado como mercancía lista		Entregar	
	Califacion del viaje TC es una devolucion por las siguietnes fuentes y Causales:	13 (Devoluciones que no llegan al cliente)	05---(Dirección errada/confirmada)	Ajustar
		14 (Devolución por cliente)	Cliente no acepta mercancía reacondicionada	Carta
	Servicio se encuentra vencido.			Llamar E
	Se envio CARTA al cliente			Esperar Respuesta
VIAJANDO TC	Al servicio se le ha generado un viaje TC y no se ha calificado		Calificar	

ANEXO C: Políticas Y Garantías

CONDICIONES DE GARANTÍA

Muebles Jamar ofrece garantía de reparación por (1) año para productos nacionales, seis (6) meses para productos importados y un (1) mes para accesorios por los defectos de fabricación del producto a partir de la fecha de entrega del mismo. El tiempo de garantía de los colchones variará según la referencia y solamente cubre la estructura interna, la tela de los colchones se considera prenda íntima y no tiene garantía.

Los vidrios y colchonetas no tienen garantía después de recibidos. Los productos adquiridos en condiciones de remate o pulgueros no tienen ningún tipo de garantía. Los productos adquiridos en promoción solo tienen garantía de reparación en casa (promoción mayor o igual al 50%). Los multimuebles de madera industrial y los productos importados solo tienen garantía de reparación o reposición de piezas

Muebles Jamar no se responsabiliza por los maltratos o faltantes de mercancía después de recibida a conformidad, salvo que el comprador o quien recibe la mercancía lo haya expresado claramente en el documento de entrega suministrado por el transportador.

La garantía NO cubre el uso inapropiado, maltrato o accidentes del producto por parte del comprador. La garantía de los productos tendrá total validez en la ciudad de entrega de los artículos, perdiéndose si el cliente hace un cambio de domicilio a ciudades donde no haya almacenes Jamar, salvo que el cliente asuma los costos por traslado y revisión de la mercancía.

Se pierde la garantía del producto si el cliente transporta el producto por cuenta propia y reclama por problemas de maltrato en transporte ó si el cliente realiza modificaciones en el diseño y/o forma del producto. El armado gratis de los productos es de treinta (30) días partir de su fecha de entrega. El tiempo de garantía del armado de los productos corresponde a quince (15) días.

Muebles Jamar no realiza cambios ni devoluciones después de recibida a conformidad.

Condiciones Para empleados

Para realizar reclamos de accesorios, estos deben ser llevados por el cliente al almacén donde fueron adquiridos con el respectivo ticket de compra.

Solo se podrá realizar cambios por complacencias hasta 3 días después de recibido y el cliente asumirá una penalización entre 100mil y 200mil.

Solo aplicará para cambio de mercancía por garantía hasta 3 días de uso de mercancía, después de este tiempo solo aplicará reparación de la parte afectada o el reemplazo de la pieza por defectos de fabricación.

Muebles Jamar podrá reprogramar hasta por una segunda vez una visita de armado o garantía, en caso de no contactar al cliente en ninguna de estas dos visitas se reservara el derecho de realizar el armado del multimueble y se libera a Muebles Jamar de toda responsabilidad sobre la garantía.

Los productos inactivos y vendidos con descuentos igual o superior al 50% solo tienen garantía de reparación en casa. No les aplica reparación en taller ni cambio.

Cuando los reclamos de vidrio son por asesoría inadecuada de ventas, el cliente deberá acercarse hablar directamente con el Asesor Comercial.

El cliente deberá estar al día en la cuenta de cartera para tomar reclamos, excepto cuando el cliente reclama por plaga.

ANEXO D: Herramienta de Remuneración por Cargo

HERRAMIENTA DE REMUNERACIÓN POR CARGO.

2. OBJETIVO:

Obtener el cálculo de la remuneración variable (comisiones) por cargo en función al resultado de los indicadores que califican el desempeño de cada persona.

3. RESPONSABLE DE GENERACIÓN

Jefe de Servicio Atención Al Cliente.

4. FRECUENCIA DE ELABORACIÓN

Mensual

6. DISTRIBUCIÓN

La herramienta de remuneración la genera el Jefe de Servicio de Atención Al Cliente entregada al Gerente de Servicio de Atención Al Cliente para su revisión y validación, para ser entrega posteriormente a recursos humanos.

7. DESCRIPCIÓN



HERRAMIENTA DE REMUNERACIÓN

No	DPTO	LIDER	FIJO/BASICO \$	CAL. T/TU A TIEMPO	PESOS \$	CAMBIO	PESOS \$	CAL. QUEJAS	PESOS \$	SALARIO
1	2	LIDER DE TALLER	\$ 000	100%	\$ 127.500	5%	\$ 125.000	97%	\$ 45.000	832.500
		LIDER DE TALLER	\$ 000	100%	\$ 000	5%	\$ 125.000	90%	\$ 45.000	00

1. No. Indica la secuencia en número del empleado
2. Dpto Indica el departamento donde labora el personal
3. Líder Se registra el nombre de personal a relacionar
4. Básico Es el salario básico del empleado
5. Pesos \$ Se refiere al salario en pesos resultante de relacionar los rangos de las tablas remunerativas con el resultado de los indicadores obtenidos y al los indicadores que afectan la remuneración variable.
6. Salario Se refiere al salario total obtenido en función a los resultados obtenidos en la parte variable más el fijo.

CAMBIO ¹		
% Cambio	% Cumpl. Min	Comisión Recaudo
0,0% ²	2,0%	\$ 260.000
2,1%	3,0%	\$ 230.000
3,1%	4,0%	\$ ³ 200.000
4,1%	5,0%	\$ 170.000
5,1%	6,0%	\$ 140.000
6,1%	7,0%	\$ 110.000
7,1%	8,0%	\$ 80.000
8,1%	9,0%	\$ 50.000
9,1%	100,0%	\$ -

1. **Indicador.** Indica el nombre del indicador
2. **Rango** Indica el rango del indicador en porcentaje (%), el rango se encuentra conformado de la siguiente forma: un límite inferior y uno superior.
3. **Comisión Recaudo** Indica la comisión a pagar en pesos Colombianos.