



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

MANEJO DE QUEJAS EN UNA EMPRESA MEXICANA
DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE MATERIAS PRIMAS
PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO

PRESENTA

GAMALIEL BENGURIÓN HERNÁNDEZ CERÓN



MÉXICO, D.F.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios por permitirme llegar a este momento de mi vida de manera plena y por todos aquellos momentos que me faltan por vivir.

Quiero darle las gracias a mi Mama, Guadalupe Cerón, por su amor, apoyo, esfuerzo y sacrificio que ha hecho a lo largo de toda su vida para hacer de mi una persona de bien y un profesionalista.

A mi prometida, Erika Uribe, por todos los momentos que pasamos juntos a lo largo de nuestra vida en la Universidad y después de ella, por el apoyo y amor que me ha dado en todos estos años.

A toda mi familia, especialmente a mis tíos Jaime Martínez y Lourdes Cerón así como a mi abuela, Guadalupe Cerón ya que siempre estuvieron cuando necesite un consejo.

A mi abuelo (QED) por enseñarme que en la vida uno tiene que ser el mejor sin importar lo que haga.

Al Dr. José Sámano Castillo por su apoyo para la realización de este trabajo pero sobre todo por su paciencia para la culminación del mismo.

A todos mis amigos que a lo largo de esta etapa estuvieron conmigo en las buenas y en las malas: Ethna, Ajax, Iván, Leonardo, Alejandra, Fernando, Laura, Mauricio, Miguel Angel, Sergio, Ricardo, Julio, Carlos, Luís, Christopher, Engelbert, Benjamín, Enrique, Liliana, Saide, Edgar, Balám, Ricardo, Perla, Javier.

CONTENIDO

| | Pagina |
|---|--------|
| RESUMEN | 1 |
| 1. INTRODUCCION | 3 |
| 2. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD | 6 |
| 2.1. Revisión histórica | 6 |
| 2.2. Teoría de la calidad | 9 |
| 2.3. Calidad total en México | 11 |
| 2.4. Servicio de calidad: El papel de las quejas en la gestión de la calidad total | 14 |
| 2.5. El futuro de la calidad en México | 15 |
| 2.6. La situación actual de la calidad en la industria farmacéutica en México | 16 |
| 3. TRATAMIENTO DE QUEJAS | 22 |
| 3.1. Nueva filosofía del significado de las quejas | 22 |
| 3.2. Definición de queja | 23 |
| 3.3. Cliente satisfecho VS cliente insatisfecho | 23 |
| 3.4. Administración de quejas | 24 |
| 3.5. Factores críticos en el tratamiento de las quejas | 26 |
| 3.6. Sistema de quejas | 28 |
| 3.7. Implementar un proceso de manejo de quejas | 29 |
| 3.8. Herramientas de ayuda para la investigación y resolución de quejas | 31 |
| 4. IMPLANTACION DE LA NORMA EN UNA EMPRESA MEXICANA DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE MATERIAS PRIMAS PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA | 36 |
| 4.1. Descripción de Sinbiotik Internacional | 36 |
| 4.2. Descripción documental de Sinbiotik Internacional | 38 |
| 4.3. Descripción organizacional y su relación con las quejas por parte del cliente | 39 |
| 4.4. Tratamiento de quejas en Sinbiotik Internacional antes de implantar la norma | 44 |
| 4.5. Desarrollo e implantación de la norma NMX-CC-10002-IMNC-2005 | 46 |
| 5. RESULTADOS | 73 |
| 6. CONCLUSIONES | 87 |
| 7. BIBLIOGRAFIA | 89 |

LISTA DE FIGURAS

| Figura | Título | Página |
|---------------|---|---------------|
| 1 | Proceso general para el manejo de quejas | 30 |
| 2 | Diagrama de Ishikawa | 32 |
| 3 | Diagrama de Pareto | 33 |
| 4 | Histograma | 34 |
| 5 | La estructura de los 5 ¿Por qué? | 35 |
| 6 | Estructura Documental de Sinbiotik Internacional S.A. de C.V. | 39 |
| 7 | Organigrama de Sinbiotik Internacional | 40 |
| 8 | Cronograma de implantación de la norma NMX-CC-10002 | 48 |
| 9 | Política de tratamiento de quejas colocada en las oficinas | 50 |
| 10 | Diagrama de flujo del proceso de quejas | 53 |
| 11 | Instrucción de trabajo para la atención de quejas | 54 |
| 12 | Sección de quejas y sugerencias de la página de Internet de la empresa | 63 |
| 13 | Carta enviada a los clientes para que conozcan las opciones con que cuentan para poder levantar una queja | 66 |
| 14 | Cuestionario "Evaluación de la satisfacción del cliente" | 70 |
| 15 | Lista de verificación para la realización de auditorías internas | 71 |
| 16 | Instrucción de trabajo "Inspección de materiales surtidos para su distribución" | 76 |
| 17 | Formato "Inspección de materiales surtidos para su distribución" | 79 |
| 18 | Diagrama de Ishikawa para la investigación de la queja presentada | 80 |
| 19 | Carta enviada a los clientes con la nueva política de identificación de envases. | 85 |
| 20 | Quejas recibidas en 2004, 2005 y 2006 | 86 |

LISTA DE TABLAS

| Tabla | Título | Página |
|--------------|--|---------------|
| 1 | Ejemplo del manejo de quejas en Sinbiotik Internacional antes de la implantación de la norma | 44 |
| 2 | Ejemplo del manejo de quejas después de implantar la norma | 73 |
| 3 | Relación de faltante de producto | 81 |

RESUMEN

En un mundo Globalizado, las empresas se enfrentan a un reto cada vez mayor para poder sobrevivir. Con la apertura de los mercados internacionales y los múltiples tratados de libre comercio se ha generado una situación de competencia mundial en donde para mantenerse activos y crecer es necesario lograr que los clientes con los que cuentan les sean fieles y captar a un mayor número cada día. Este reto es el más importante que tienen y no es nada fácil ya que en la actualidad se pueden hacer negocios con cualquier empresa alrededor del mundo de manera inmediata y a un costo cada vez más bajo. Por ello las empresas tienen que encaminar todos sus esfuerzos en la satisfacción total del cliente así como en la fabricación y prestación de productos y servicios de calidad.

Una de las herramientas más valiosas que tienen las empresas para retroalimentarse de sus clientes y conocer sus necesidades es el correcto tratamiento de sus quejas, esto implica todas las actividades para recibir, dar seguimiento, tomar acciones encaminadas en la prevención de incidencias y cierre de las mismas, en una estrecha comunicación y medición de la satisfacción del cliente inconforme.

En el presente trabajo de tesis se expone la importancia del tratamiento de las quejas, así como la situación actual de la calidad en México y específicamente en la industria farmacéutica; se muestran algunas herramientas para la investigación de las causas raíz de un problema presentado; se ilustra la manera en que se implementó un sistema para el tratamiento de quejas de una empresa dedicada a la distribución de materias primas para la industria farmacéutica y se comprueba que el tratamiento adecuado de las quejas presentadas por los clientes permite tomar acciones encaminadas en la mejora de los procesos de la empresa.

Para el establecimiento del sistema de tratamiento de quejas, se tomó como referencia la norma NMX-CC-10002-IMNC-2005 “GESTION DE CALIDAD – SATISFACCION DEL CLIENTE – DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LAS ORGANIZACIONES” publicada en el año 2005 por el Instituto Mexicano de Normalización.

CAPITULO 1

INTRODUCCION

En el marco de la globalización, las empresas cada vez se enfrentan a un mercado en donde la tecnología le ha permitido al hombre estar presente en cada parte del mundo y hacer negocios con cualquier empresa de una manera inmediata a un costo cada vez más bajo. Esto ha generado una situación de competencia mundial en la que, para poder sobrevivir y crecer, es necesario encontrar una manera de distinguirse de entre las demás de su clase con el fin de retener a los clientes que tiene y cada día atraer a más. Ello, en combinación con el descubrimiento por parte del cliente, del poder que tiene sobre sus proveedores de hacer que se ajusten a sus requerimientos y las múltiples opciones que hay para cubrir cualquier tipo de necesidad, ha dado como resultado el hecho de que ya no basta con proporcionar un buen precio en los productos o servicios que se ofrecen, hay que ir mas allá y hacer que el cliente se sienta tan satisfecho de haber hecho su compra que regrese nuevamente a ese lugar y para que ello suceda cada empresa debe retroalimentarse de sus clientes para anticiparse a sus deseos y superar sus expectativas.

Esta retroalimentación debe ser tomada en cuenta para encaminar los objetivos de la empresa hacia la satisfacción total del cliente y puede obtenerse de muchas maneras, una de ellas, es a través del seguimiento de sus quejas, ya que al contar con un método confiable para recibir, documentar, dar seguimiento y cierre a todas las quejas de los clientes, así como evaluar la efectividad de las acciones establecidas para evitar que ese evento se repita nuevamente, genera en el cliente la confianza de que sus no conformidades son escuchadas y atendidas.

Como parte de esta tendencia al tratamiento de quejas el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, (IMNC) publicó en el 2005 la norma NMX-CC-10002-IMNC-2005 “GESTION DE CALIDAD – SATISFACCION DEL CLIENTE – DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LAS ORGANIZACIONES”, cuyo proceso de implantación en una empresa mexicana

dedicada a la distribución de materias primas para la industria farmacéutica es presentado en el presente documento.

Sinbiotik Internacional S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la distribución de materias primas para la industria farmacéutica, desde su fundación en 1990, se ha preocupado por cumplir con los requerimientos tanto de calidad como de servicio de sus clientes, ya que ellos se rigen por los estándares más altos de calidad a nivel mundial. En consecuencia ha detectado la necesidad de contar con un sistema de gestión de calidad que garantice que los procesos involucrados en la distribución de sus productos se realicen de conformidad con los requerimientos de sus clientes con un máximo aprovechamiento de recursos, por lo que desde julio del año 2004 inició con la implantación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000.

Como parte de los requerimientos de dicha norma se establece la necesidad de contar con un sistema que permita la comunicación efectiva con sus clientes, incluyendo sus quejas. Para cumplir con ello, Sinbiotik Internacional decidió implementar la norma NMX-CC-10002-IMNC-2005 "Gestión de la Calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para el tratamiento de quejas en las organizaciones" publicada por el Instituto Mexicano de Normalización en el 2005.

El objetivo del presente documento, es mostrar la manera en que fue implantada la norma en Sinbiotik Internacional.

En el presente trabajo de tesis se dan propuestas de cómo dar cumplimiento a cada uno de los puntos que la norma requiere, además de demostrar que, el tener un sistema adecuado para el tratamiento de quejas es una valiosa herramienta para todas las organizaciones al dar evidencia objetiva de la mejora que esto genera y se distingue de los demás por tomar como guía una norma recién publicada.

En el Capítulo 2 se presentan conceptos de cómo la calidad ha atravesado por diferentes fases para llegar a las tendencias actuales y como los Países Occidentales y Estados Unidos principalmente, han sido una influencia para la calidad en México.

En el Capítulo 3 se muestra un panorama de la importancia de la atención de las quejas como una herramienta de mejora para las organizaciones, su importancia y cual es la tendencia de los últimos tiempos para atenderlas, además se presentan algunos métodos de investigación de causas raíz para la investigación de quejas.

En el Capítulo 4 se describe la empresa en la que se estableció la norma, su estructura organizacional y documental, también se dan algunos ejemplos de cómo se manejaban las quejas antes de implantar el sistema; se muestra la forma en que se llevó a cabo la implantación de la norma en la empresa, todas las actividades realizadas y la documentación que se generó para cumplir con todos los requerimientos.

El Capítulo 5 se reportan los resultados una vez que se implantó el sistema de tratamiento de quejas y el análisis de cómo mediante la implantación del sistema se han establecido acciones efectivas de mejora.

Finalmente en el Capítulo 6 se presentan las conclusiones del estudio.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

2.1. Revisión histórica

De acuerdo con Claver Cortes et Al³², la historia del desarrollo de la calidad se puede dividir en 5 fases:

- I. La fase I, comprende desde la Edad Media hasta la Revolución Industrial, en este periodo las personas realizan sus trabajos de manera rudimentaria, utilizando herramientas sencillas muchas veces elaboradas por ellos mismos y trabajando en pequeños talleres, los “Artesanos” como se les llama, son los encargados tanto de la producción como de la administración del negocio y el mercado en el que se enfocan son las personas que viven en la zona. En esta etapa, la calidad estaba basada principalmente en la habilidad o talento del artesano mismo que le daba la reputación de bueno o malo.

- II. La fase II, abarcó desde la Revolución Industrial hasta finales del siglo XIX, los descubrimientos tecnológicos de aquel tiempo (la máquina de vapor, el telégrafo entre otros) jugaron un papel clave en el desarrollo de las comunidades, los talleres fueron sustituidos por fábricas y los artesanos, algunos convertidos en empresarios y la gran mayoría en obreros u operarios, transformaron sus métodos de fabricación para cumplir con los requisitos que les encomendaban los clientes, ello permitía una estrecha comunicación entre el operario y el consumidor para que el producto final satisficiera a sus requisitos, de esta manera, la calidad dependía y era cuidada por el operador de la máquina quien inspeccionaba y tenía control del producto durante todo el proceso de fabricación.

III. La fase III abarca desde finales del Siglo XIX hasta la II Guerra Mundial, aquí desaparece toda comunicación que se tenía entre el fabricante y el cliente debido a que se comienzan a estandarizar las condiciones y métodos de trabajo. En este periodo aparece Frederick Winslow Taylor quien separa lo que es la planificación, de la realización del trabajo, con el objetivo de aumentar la productividad. En un inicio, el cambio en el modo de trabajar, afectó la calidad del producto final, debido a que era muy fácil que se produjera un error humano ya que el trabajo se volvía sistemático y errores como el olvido de colocar una pieza o que se entregaran artículos defectuosos al cliente fueron muy frecuentes en esta época.

Así, surgieron los primeros problemas de calidad en la industria. Como solución, se adoptó la creación de la función de inspección en la fábrica, encargando ésta tarea a una persona responsable de determinar qué productos eran buenos y cuales malos. Con ello se iba eliminando la preocupación o responsabilidad de los operarios por la calidad y traspasándola al inspector y la dirección de la empresa se desvincula de la responsabilidad por la calidad.

La confianza que se había depositado en el artesano u operario, para que elaborase un producto de alta calidad, había ido desapareciendo en las industrias manufactureras, mostrando al mismo tiempo las organizaciones un distanciamiento con respecto a sus clientes. No obstante, en ese momento, la calidad no era realmente un problema a considerar, pues los mercados estaban poco abastecidos, por lo que absorbían cualquier producto que les ofrecieran.

IV. La fase IV comprende desde la II Guerra Mundial hasta la década de los Setenta. A finales de la guerra, la calidad siguió dos caminos; por un lado, Occidente continuaba con el enfoque basado en la inspección. Por otro, Japón comenzó una batalla particular por la calidad con un enfoque totalmente diferente al occidental:

Después de la guerra, Japón quedó devastada por las bombas atómicas, y ante su situación limitada de recursos y tecnología, en 1950 la “*Japanese union of scientist and engineers*” (entidad privada constituida en 1946 por ingenieros y estudiosos que con sus actividades promueve el desarrollo y la difusión del control de calidad en Japón) realizó un seminario sobre control de calidad para gerentes e ingenieros, invitando al evento al Dr. W. E. Deming quien explicó el empleo de técnicas estadísticas como una herramienta para medir y mejorar la calidad de los productos fabricados. Así los japoneses comenzaron a aplicar el control de calidad con una amplia difusión de los métodos estadísticos, sin embargo al iniciar la aplicación de éstas técnicas se generaron problemas, ya que se hizo mucho hincapié en los métodos estadísticos, lo que creó la impresión de que el control de calidad era de difícil aplicación. Además de que la alta dirección y los mandos intermedios no estaban muy entusiasmados con el control de calidad, existía desconfianza y resistencia de los empleados y faltaba preparación.

Posteriormente, se invitó al Dr. J. M. Juran en 1954 quien marcó una transición en las actividades de Control de Calidad hacia el Control de Calidad Total.

De esta manera, en 1950, Japón ya había comprendido que el éxito en la venta de sus productos, dependía principalmente del ofrecimiento de artículos libres de defectos y que el hecho de fabricarlos bien a la primera implicaría una disminución de costos por rechazos, reprocesos y/o retrabajos que se dieran por una mala fabricación y por consiguiente, aumentaría tanto la utilidad del negocio, como la satisfacción de los clientes.

Así con todos estos objetivos claros, se fue un paso más allá en el control de la calidad y de la inspección hecha al final del proceso, se pasó a la prevención como forma de controlar los factores que ocasionaban productos defectuosos.

Como consecuencia, en Japón se requerían menos horas y era mas barata la fabricación de productos exactamente iguales que en los países occidentales.

Mientras que en occidente, su aplicación era mas limitada, ello debido a que la calidad no era considerada como un problema puesto que tenían un mercado de demanda donde sus productos se vendían con facilidad.

- V. La fase V se da en la década de los 80's y 90's, Occidente se da cuenta del enorme avance que Japón logra en tan solo 30 años quien además ya compite por un mercado que comienza a globalizarse, la industria principalmente de Estados Unidos comienza a perder liderazgo en sectores que durante muchos años dominó, por otro lado los consumidores se comienzan a dar cuenta que ya no sólo dependen de una opción para satisfacer una necesidad; todo esto ha dado como resultado que la calidad se convierta en un factor crítico y requisito necesario para la competitividad de la empresa.

2.2. Teoría de la Calidad

A lo largo de la historia, se han tenido muchos promotores de la calidad y cada uno ha aportado desde su particular punto de vista diferentes métodos para lograrla, sin embargo hay ciertos principios en los que todos convergen, estos son:

- “La calidad no se controla, se produce proactivamente.
- La calidad está basada en prevención y no en la detección de defectos.
- La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejoría depende de la medición y retroalimentación permanente.
- La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde su principio.
- La calidad está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.

- La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no-calidad se originan en el diseño de los sistemas que competen a puestos gerenciales.
- La calidad está orientada a prioridades.
- La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales. El diseño, aplicación y control del mejoramiento se genera desde la base, los operarios.
- La calidad depende de hacer bien las cosas debidas desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo del incumplimiento.
- La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación."²⁵

Estos principios que en la actualidad no sólo se enfocan en procesos de fabricación, sino que ahora también hablan de lo que es la prestación de un servicio, buscan el mejoramiento de todas las actividades de una organización mediante el aumento de la productividad en los procesos y la generación de una cultura enfocada en la calidad.

Cada uno de los maestros de la calidad que el mundo ha tenido (W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaouro Ishikawa, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum por mencionar algunos) desde su particular punto de vista han promovido la generación de una cultura de calidad dentro de una organización, la cual debe comenzar desde la más alta autoridad de la misma y no se puede lograr sin la participación y el compromiso de todo el personal que la integra.

“Mejorar la Calidad significa reducción de costos por la menor necesidad de reelaboraciones, menor numero de errores y retrasos así como una mejor utilización de los tiempos máquina y de los materiales”³⁹. Esto se traduce en mejora de la productividad lo que permite ofrecer precios más bajos y en consecuencia tener una mayor captación de mercado dando como resultado crecimiento de la organización y por tanto creación de empleos.

2.3. Calidad Total en México

2.3.1. El Enfoque de la Calidad Total

Cuando hablamos de calidad, por lo general nos referimos a ciertas características o propiedades que tiene algún objeto las cuales nos permite tener un juicio de su valor, podemos decir que tiene nula, poca, buena o excelente calidad.

El concepto de calidad ha sido utilizado, a lo largo de la historia, en la música, la pintura, la literatura, etc., y últimamente, cada vez más, en los productos que son resultado de la actividad manufacturera y de los servicios; ello debido a los cambios que se han tenido en todo el mundo en cuestiones de tecnología han obligado a las empresas a modificar sus procesos de producción y la organización de las mismas.

“De manera muy general se puede decir que calidad es la ausencia de deficiencias o algo excepcionalmente bueno en su tipo, pero si partimos del tronco conceptual de la administración, la calidad, en su sentido más amplio, nos habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias.

No se puede hablar de un sólo modelo de calidad, son varios, y todos utilizan los mismos principios de la administración clásica, pero modificándolos en el momento de aplicarlos: tal es el caso de las funciones de la supervisión, la evaluación de méritos y los aumentos salariales personalizados; también reforman algunos aspectos organizacionales como la pirámide del poder y llaman la atención sobre temas poco atendidos por otros modelos administrativos como la satisfacción de los clientes y el desarrollo de los proveedores.”²⁵

El modelo de calidad total surge en Estados Unidos, durante la Segunda Guerra mundial mediante la implementación del control estadístico de la calidad para la industria militar, sin embargo no se desarrolla hacia otras industrias debido a que “la inversión para conseguir una calidad superior se consideraba un despilfarro inútil”³⁹.

Posteriormente, durante la década de los 50's, en los primeros años de la posguerra, Japón era un país devastado y al estar geográficamente desfavorecido de recursos tuvo que buscar modelos que permitieran aumentar su productividad con los escasos recursos que poseían, mediante la adopción de la cultura de calidad no solo en el

trabajo, sino en todas las actividades que hacían, en solo 40 años se posicionaron como una potencia mundial en la fabricación de artículos con un alto valor agregado. “Fue debido al éxito japonés que los norteamericanos recuperaron el modelo para implantarlo en sus empresas, buscando salir del bache en el que se encontraba su economía, y también tratando de hacer frente al agresivo comercio exterior japonés y europeo que tenía invadido su mercado. De Estados Unidos es de donde llega principalmente la influencia a México”²⁵.

2.3.2. Introducción a México del Enfoque de la Calidad Total

México, al ser colindante con uno de los países mas industrializados ha sido poco a poco influenciado por la filosofía de la Calidad Total, la cual busca la productividad por la estrategia de la calidad. Se introduce en México en la década de los 80's y son ya varias empresas las que llevan a cabo programas de calidad.

De acuerdo con Espinosa Infante y Pérez Calderon⁴⁰, antes de que se diera ésta influencia, el estado mexicano tenía los siguientes mecanismos de fomento industrial,

- Vendió a muy bajos precios las mercancías y los servicios generados.
- Mantuvo bajos los niveles impositivos.
- Ejerció un control político sindical.
- Obstaculizó las alzas salariales.
- Canalizó los créditos internos a través del control de la asignación de recursos de la banca privada y los créditos a través de Nacional Financiera.
- Otorgo extensiones fiscales sobre la renta, las importaciones, los ingresos y las exportaciones.
- El sistema de impuestos aduanales se orientó a la protección industrial y se crearon las licencias para la importación, entre otras cosas.

Con esta política de industrialización, el estado jugaba un papel protector, generando una industria acostumbrada a mercados seguros, sin competencias agresivas.

Sin embargo, los recientes cambios estructurales en la economía internacional los cuales repercuten en la economía mexicana han obligado a las organizaciones a cambiar sus estrategias organizacionales.

El nuevo concepto de calidad que se encuentra presente en nuestro país, tiene que ver con los requisitos de los consumidores, dado que un producto o servicio sólo tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente. Además, es una filosofía que debe convertirse en la forma de vida de todos los integrantes de la organización.

La globalización de la economía, la abrupta apertura del mercado mexicano, el Tratado de Libre Comercio (TLC), etc., dan cuenta de un proceso que ha puesto en crisis a las empresas mexicanas, muchas de ellas han cerrado sus puertas al no poder competir, otras más se han visto obligadas a buscar modelos que las ayuden a ser más competitivas y productivas, para no perder sus mercados nacionales y poder ganar otros en el extranjero, dentro de este grupo que busca nuevos modelos administrativos hay algunas que han optado por el control total de calidad.

2.3.3. La competitividad en México

A partir del primero de enero de 1994, México forma parte del bloque económico de Norteamérica, a través de la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre nuestro país, Estados Unidos y Canadá. Para las empresas mexicanas este tratado es una oportunidad pero es también un reto.

Anteriormente a dicho tratado, las empresas mexicanas no tenían una competencia internacional, lo que permitía contar con mercados seguros, clientes poco exigentes y una buena aceptación de sus productos.

En un informe publicado en el 2006 por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)⁴¹, México se encuentra en la posición 33 de 45 países evaluados, por debajo de Chile (posición 18), Costa Rica (posición 29), Brasil (posición 30) y Colombia (posición 32), en dicho informe se pronosticó el panorama competitivo mexicano respecto a las potencias mundiales y otros países en vías de desarrollo, cayendo 3 posiciones respecto al mismo informe publicado en el 2004.

Esto es un reflejo del reto que tienen todas las empresas mexicanas de adoptar una filosofía de calidad de manera inmediata y a todos los niveles.

“Hoy en día, la calidad es buscada solo por unas cuantas empresas mexicanas; la gran mayoría aún no se han decidido a involucrarse en un compromiso de esta naturaleza.

La cultura de calidad en México apenas comenzó, la adopción de la nueva filosofía de calidad total requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, donde el énfasis cambia de las utilidades, a la satisfacción del cliente; en donde en lugar de administrar resultados se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que los producen.”²⁵

2.4. Servicio de calidad: El papel de las quejas en la Gestión de la Calidad Total

El criterio fundamental de la Gestión de la Calidad Total (GCT) es la mejora continua. La mejora continua asume que la calidad total no se consigue nunca, lo que se consigue es acercarse a ella. Es un proceso de adaptación de la empresa, de sus servicios y productos al mercado siempre cambiante.

El último gurú de la calidad, W. Edwards Deming, describe al hecho de corregir errores como “apagar fuegos”. En este sentido, la corrección de los errores no es lo mismo que la mejora de la calidad. “Para averiguar un punto fuera de control, descubrir la causa y solucionar el problema hay que devolver el proceso a su lugar inicial. No es una mejora del proceso. Para descubrir qué procesos y productos han de cambiar para satisfacer a los clientes, las empresas precisan información. Una pieza fundamental de esta información puede llegar en forma de reclamaciones.

La información continua indica a la empresa cómo mejorar los servicios, expandir las líneas de productos de forma que nunca hubieran llegado a imaginar por si mismos. Tratar las quejas como feedback procedente del activo más valioso, los clientes, ayuda a crear una cultura centrada en el cliente.”².

2.5. El futuro de la calidad en México

En la actualidad existe un "boom" de la calidad, pero a pesar de esta euforia mundial, en México sólo se vive el inicio de ésta filosofía. Muchas de las empresas que actualmente existen ven a la calidad como un costo más que como una inversión que proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, algunas otras tienen implementados sistemas de calidad los cuales se pueden denominar como "Ficticios" ya que lo único que buscan es la aprobación de sus clientes sin que esto implique realmente estar comprometidos con la calidad.

En las empresas de nuestro país predominan los conceptos y prácticas tradicionales de la administración; aunque, hay que ser objetivos y no dejar de indicar que muchas de estas empresas con sus administraciones tradicionales mantienen altos niveles de calidad; así como también hay empresas que han intentado implantar un programa de calidad y no lo han logrado.

Son pocas las empresas que están realmente convencidas de que la calidad debe ser una filosofía y una forma de vida, la gran mayoría de estas empresas son de origen extranjero y están establecidas en el país por situaciones de conveniencia comercial.

En un mundo cada vez más interdependiente y en cambio constante, los mexicanos deben aprender a producir y negociar en un ambiente hostil y a enfrentar los retos de la apertura económica, con una mentalidad ganadora, de excelencia y de servicio, es claro que los productos cada vez se diferencian menos unos de otros por lo que un factor clave además de la calidad en los productos es el servicio que la empresa pueda ofrecer, ya que, "cuando para un cliente dos productos tienen similares ventajas comparativas, la decisión de comprar dependerá en gran medida de la calidad del servicio."³⁴

Quizá la calidad total, que ha demostrado su poder para ayudar en forma notoria a quienes hacen uso inteligente de ella, a través de una planeación cautelosa, proyectos experimentales, procesos inductivos y asesoría profesional, pueda convertirse en la ayuda que necesitan las organizaciones mexicanas. Pero, ésta debe generalizarse y mexicanizarse, cada empresa debe generar su propio modelo de calidad, considerando sus propias necesidades y características particulares, su gente y sus objetivos.

2.6. La situación actual de la calidad en la industria farmacéutica en México

En la actualidad, la industria farmacéutica es una de las más reguladas a nivel mundial, debido a los posibles riesgos que puede representar un error dentro de sus procesos, lo que ha llevado a que esté atravesando por una etapa de competencia en donde se han generado alianzas estratégicas entre grandes laboratorios nacionales y transnacionales (por ejemplo la fusiones entre Grupos Teva - Lemery, Sanofi - Aventis, Pfizer - Warner-Lambert, Upjohn Co. – Pharmacia Aktiebolag, por mencionar algunos) ocasionando el cierre de pequeños laboratorios que no han tenido la capacidad de responder a las nuevas necesidades del mercado, de productos de calidad, innovadores y a precios competitivos. Este ambiente de competencia ha obligado a que todo laboratorio farmacéutico que quiera sobrevivir en el mercado busque la manera de bajar sus costos, optimizar sus procesos y aumentar el prestigio de sus productos para generar confianza en sus clientes y así aumentar sus ventas.

Aunado a esto, las nuevas Regulaciones Sanitarias de México, enfocadas cada vez más en asegurar la calidad de los productos fabricados, han dado como resultado que las empresas se preocupen cada día más por mejorar la calidad no solo de sus productos, sino de cada una de las actividades que realizan para obtenerlos.

De esta manera, en la actualidad la calidad es uno de los pilares de toda Industria Farmacéutica.

2.6.1. Calidad desde el inicio

Actualmente, la calidad ya no solo se evalúa desde el punto de vista de los productos finales, ahora se va mas allá de las fronteras de la propia empresa, visitando a sus proveedores y evaluando su sistema de calidad, verificando que cumpla los requerimientos establecidos en su normatividad aplicable.

Estas visitas se conocen como “auditoria de evaluación de proveedores; es un proceso sistemático, independiente, documentado y que tiene la finalidad de verificar que el proveedor tenga un sistema de calidad implantado para garantizar el cumplimiento de los requerimientos tanto nacionales como internacionales.”¹⁰

Las auditorias de este tipo, generalmente tienen un enfoque de sistemas, los sistemas que principalmente se revisan son:

- Sistema de Calidad: Manual de Calidad, Control de Documentación, Control de Registros, Sistema de Evaluación de Proveedores, Acciones Correctivas y Preventivas, Procedimiento para el Tratamiento de Quejas, Manejo de No conformidades y Desviaciones en proceso, Auditorias Internas, Control de equipos de Medición, Programa de Capacitación, Revisión Anual de Producto.
- Sistema de Producción: Cumplimiento de procedimientos, Llenado de registros, Controles en proceso, Almacenamiento y Surtido de materias primas, Despejes de Línea, Limpieza de Equipos, Programa de Mantenimiento.
- Sistema de Empaque: Instalaciones para realizar la operación, procedimientos, control de material impreso, verificación de envases y empaques.
- Sistema de Laboratorio de Control de Calidad: Validación de procesos y métodos analíticos, calificación de equipos, control de estándares de referencia, control de reactivos, estudios de estabilidad, evaluación y aprobación de materias primas y materiales de empaque, criterios para reanálisis.
- Sistema de Distribución: Procedimiento para recepción y toma de pedidos, facturación, controles antes de la distribución de los productos al cliente.
- Sistemas críticos: Agua, aire, vapor.

Durante ésta visita de inspección, el cliente solicita evidencias objetivas del cumplimiento del sistema implementado, esto para garantizar que las materias primas que usa son fabricadas y distribuidas en cumplimiento con las buenas prácticas de fabricación.

Otra manera en la que la calidad se controla desde el inicio, es mediante la evaluación de las materias primas en cumplimiento con las especificaciones requeridas para su aprobación, por lo que antes de que cualquier insumo entre en el proceso de fabricación, se verifica y en caso de que cumpla con los requerimientos de calidad previamente establecidos, se aprueba.

2.6.2. Calidad durante todo el proceso

Desde el punto de vista del proceso, la calidad está involucrada en cada actividad que se realiza en la organización, ya que el nuevo enfoque en procesos ha permitido que desde la planeación de la producción, entrada de los materiales, la transformación hasta que el producto esta listo para ser entregado al cliente, se tengan puntos de control que aseguren que cada etapa es realizada cumpliendo con las Buenas Practicas de Fabricación así como de la normatividad vigente.

La calidad esta presente en cada detalle que involucra la fabricación:

- Las instalaciones que se requieren para la fabricación, deben cumplir con ciertos requisitos que eviten la contaminación de los productos: Clasificación de áreas (acabados sanitarios, exclusas, presiones diferenciales, sistemas de filtración de aire, recolección de polvos, sistemas de agua grado farmacéutico o inyectable).
- Se controla la calidad del personal que ingresa a las diferentes áreas mediante la formación, adiestramiento, capacitación y evaluación de todas las actividades que realizan antes de que tomen la responsabilidad total de su puesto.

- Se cuenta con procedimientos normalizados de operación en donde se describen todos los pasos a seguir para realizar cualquier actividad así como los registros que se deberán llenar para evidenciar que dicha actividad se realizó.
- Se tienen validaciones de procesos y métodos analíticos que garantizan la repetibilidad en cada lote fabricado, la eficiente limpieza de áreas y equipos así como los resultados obtenidos en el análisis de las materias primas y productos terminados.
- Planes de muestreo que garanticen la representatividad de las muestras tomadas para los controles en proceso y de productos terminados.
- Auditorias internas que verifiquen el cumplimiento del sistema de calidad implementado.
- Controles de acciones correctivas y preventivas encaminadas a mejorar continuamente el sistema de calidad.
- Controles de cambio en donde se involucren a todas las partes interesadas antes de realizar una modificación en procesos, documentos, especificaciones y en general cualquier situación que pudiera afectar el producto final.
- Programas de sanitización y control microbiológico de áreas que aseguren la inocuidad del ambiente en el que se está manipulando el producto.
- Exámenes médicos periódicos al personal para monitorear su estado de salud y evitar contaminación del producto por infecciones contagiosas.

Todos estos controles se encuentran ilustrados en el manual de calidad de la empresa, en el cual se describen todas las actividades que en ella se realizan para garantizar que los productos fabricados cumplen con las propiedades de pureza, potencia, inocuidad, concentración y seguridad para lo cual fueron creados.

2.6.3. Seguimiento de la calidad en el mercado

La calidad no termina una vez que el producto final se ha vendido, en la actualidad las empresas van mas allá analizando las tendencias del mercado, cuáles son las necesidades de los consumidores en cuanto a los productos que se elaboran y qué nuevos requisitos tienen, éstos requerimientos, se transforman a su vez en especificaciones de calidad para las materias primas que se van a adquirir y de esta manera se cierra el ciclo.

Otro aspecto importante al que se le debe dar seguimiento una vez que el producto se ha vendido, es la atención a las quejas que se generen en los clientes finales, ya que son indicativos de que un medicamento se fabricó inadecuadamente, lo que puede llevar en un caso muy extremo a un retiro de producto del mercado, por lo que para dar atención y seguimiento adecuado a las quejas de los clientes, dentro de la industria farmacéutica se han establecido diferentes clasificaciones de las quejas:

a) Quejas Médicas¹²

Dentro de la clasificación, hay dos tipos:

- Quejas críticas o de clase 1: Son aquellas en las que el cliente que consumió el producto, sufre alguna reacción que le provoque efectos secundarios graves o de consecuencias como ausencia laboral o escolar, hospitalización y en el peor de los casos la muerte.
- Quejas mayores o de clase 2: Son aquellas en las que los efectos secundarios no son graves tal como mareos, vómito, temperatura, etc.

b) Quejas por defectos de calidad¹²

- Defectos críticos o de clase 1: son aquellas en las que hay probabilidad de poner en riesgo la salud o la vida de un paciente, por ejemplo: contaminación cruzada, empaque de un producto terminado en un envase diferente para el cual fue diseñado, contaminación del producto final con impurezas, microorganismos patógenos u otros, omisión o dosis incorrecta del principio activo al formular el medicamento, etc.
- Defectos mayores o de clase 2: Son aquellos que se ocasionan por defectos que afectan o reducen la actividad terapéutica o que no permiten la utilización del medicamento por ejemplo, omitir la impresión de la fecha de caducidad, envases que no permiten la apertura del producto.
- Defectos de calidad menores o de clase 3: estas quejas son ocasionadas por defectos que no ponen en riesgo la actividad terapéutica; por lo general son por defectos en la apariencia del producto: cambios del producto en color o tono, olor, sabor, aspecto, etc.

c) Quejas administrativas¹²

Estas son ocasionadas por problemas administrativos, estas se dividen en 2 tipos:

- Quejas con impacto en leyes o normas sanitarias y/o de comercio: Entrega del producto con la documentación incompleta, entrega de productos con fecha de caducidad vencida, etc.
- Quejas sin impacto en leyes o normas sanitarias y/o comerciales: Errores en facturación, incumplimiento en la fecha de entrega, etc.

CAPITULO 3

TRATAMIENTO DE QUEJAS

3.1. Nueva filosofía del significado de las quejas

“Una queja bien manejada es una oportunidad para fortalecer las relaciones con el cliente”⁶

En la actualidad, cuando se recibe una queja, ya no se ve como una molestia para la empresa, ahora se le está dando el valor y peso que tiene, como una oportunidad para descubrir puntos de mejora en todas las actividades que se desarrollan dentro de la organización con el fin de optimizar el desempeño en los negocios del futuro.

El mundo se encuentra en constante cambio: Políticas de gobierno, modas y tendencias, nuevas tecnologías, condiciones económicas; todo esto ha dado como resultado que las necesidades de los clientes cambien. Así, es vital entender a los clientes, escucharlos y estar alerta de lo que puede afectarlos.

Las empresas de éxito permanecen en el mercado creciendo y desarrollándose, ello se debe a que consideran la industria como un proceso de satisfacción del cliente y no de producción de bienes.

“Por lo anterior es prioritario poner las exigencias de los clientes en primer lugar para asegurar la supervivencia. Los estándares esperados por el cliente nos darán la base para:

- Evaluar la satisfacción obtenida por la atención de la empresa.
- Diseñar una organización focalizada en la atención al cliente.
- Sensibilizar al personal para la atención al cliente.
- Ofrecer a los clientes una atención de calidad persigue como objetivo básico reducir inconvenientes y aumentar su satisfacción.”⁶

Por tanto la forma en que la una organización le da tratamiento y soluciona las reclamaciones, es una manera de demostrar el compromiso que ésta tiene con la atención al cliente y con la mejora continua.

3.2. Definición de queja

El significado que la NMX-CC-10002-IMNC-2005 da sobre queja es el siguiente:

“Expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita”.¹⁵

En otras palabras, una queja es una manifestación hecha por el cliente de que sus expectativas no han sido satisfechas, pero además es una oportunidad para que una organización pueda satisfacer a un cliente insatisfecho ya sea mejorando el producto o servicio que ofrece o bien corrigiendo la falla.

3.3. Cliente satisfecho Vs Cliente insatisfecho

Con la competencia global que se esta dando en los mercados mexicanos, las empresas deben esforzarse cada día por satisfacer las expectativas de sus clientes, lo que va a traer una serie de beneficios a la organización como son:

- “Los clientes satisfechos repiten compras, les son fieles al producto y a la empresa.
- Los clientes fieles compran, no hay que venderles por lo que los costos de ventas se reducen.
- Un cliente fiel compra más que un cliente nuevo.
- Es más fácil mantener o aumentar su satisfacción.”⁶

Por otro lado, deben estar conscientes de los riesgos que existen al tener clientes insatisfechos:

- “Hacen mas comentarios negativos de los que los clientes satisfechos los hacen positivos.
- Pueden abrir la puerta a la competencia.”⁶

3.4. Administración de quejas

“Cuesta entre tres a siete veces, por lo menos, ganarse un cliente nuevo que seguir manteniendo uno que ya se tiene”⁶

El problema más común al que se enfrentan las organizaciones con respecto a la atención de sus clientes, es probablemente el tratamiento de las quejas.

Las quejas sirven para dar dirección a las actividades para la satisfacción total de los clientes. Sin ellas no se sabría qué áreas se necesitan mejorar, se deben concebir como oportunidades para:

- Identificar los puntos débiles en el sistema y arreglarlos.
- Mejorar las actividades en donde se detecten, se originaron los problemas.
- Dar satisfacción a los clientes.
- Propiciar la lealtad de los clientes.

Una queja bien manejada puede hacer que el cliente siga satisfecho con la organización, más que si no hubiera tenido nunca una causa para quejarse en primer lugar, sin embargo existe el riesgo de que el cliente no quede satisfecho con la manera como se maneja, por ello es importante asegurarse que la resolución de la queja cumpla con las expectativas que el cliente tenía cuando la levantó para así conservarlo.

De acuerdo a Band A. William¹ y Jay Ros⁶ se tienen los siguientes datos estadísticos a saber sobre las quejas en las organizaciones:

- “Para una empresa promedio, 96% de los clientes insatisfechos no se quejan. Eso quiere decir que por cada queja que usted recibe, debe haber 24 clientes más quienes no dan la oportunidad para solucionar las cosas.”⁶
- “En promedio, un cliente insatisfecho le cuenta a entre 10 y 16 personas más (dependiendo de la seriedad de la queja) acerca de la mala experiencia con la organización; lo que representa el doble del número promedio de personas a las que un cliente satisfecho le habla bien.”⁶
- “Hasta 90% de clientes insatisfechos que no se quejan, nunca comprarán más a la misma empresa.”¹
- “Cuando un cliente se queja y aunque su queja sea manejada satisfactoriamente, entre 35 y 45% no comprarán más.”⁶
- “Entre el 54 y el 78% de los clientes que se quejan, volverán a comprar con la organización si el problema se resuelve, el número sube a 95% si la queja fue atendida con rapidez”¹.

De esto se puede además enfatizar el hecho de que “perder un cliente significa perder ganancias”¹.

Al ver esto, se puede ver la seriedad y repercusión que puede implicar el hecho de no enterarse de una queja o insatisfacción de un cliente, también es preciso mencionar que muchas veces el cliente no se queja por alguna de las siguientes razones:

1. “No saben cómo quejarse”⁶: Muchos clientes no conocen el mecanismo que tienen que seguir para levantar una queja.
2. “Creen que la organización será indiferente con ellos”⁶: Si se tiene un mecanismo de atención a quejas se debe tener la capacidad de respuesta para las mismas, y se debe asegurar que la respuesta debe ser efectiva en cualquier momento.

3. “La organización no les agrada”⁶: Ser una organización agradable atrae oportunidades. Existen dos cosas que hacen a una organización agradable para el cliente: su personal y su servicio al cliente. Resultado inicial de establecer un proceso de quejas.

Cuando se comienza activamente a alentar las quejas, al generar un proceso estandarizado por medio del cual cualquier queja sea registrada para su atención y seguimiento, debe esperarse que el nivel de quejas que se recibe crezca. Este aumento no es porque la organización aumente la insatisfacción de los clientes, simplemente “se esta persuadiendo a los que no suelen quejarse para que se conviertan en clientes que se quejan”⁶. Lo que se crea son oportunidades para convertir quejas en clientes satisfechos.

Utilidad de las quejas:

Las organizaciones esperan que el implementar un sistema adecuado para el tratamiento de las quejas conlleve a la reducción de las mismas, ello como resultado del aumento en la satisfacción de todos sus clientes. Así se puede comprobar la importancia y utilidad de tener un tratamiento adecuado para la atención de las no conformidades de los clientes.

3.5. Factores críticos en el tratamiento de las quejas

Para contar con un adecuado sistema de tratamiento de quejas, existen ciertos factores que son críticos para el éxito del mismo, ya que de no considerarlos se corre el riesgo de perder la credibilidad del cliente, los factores son:

I. Velocidad

El factor más importante en el manejo de las quejas es la velocidad. El cliente no quiere que se tome nada más que lo necesario de su tiempo. No importa que tan rápido se crea que es un tiempo razonable para resolver una queja.

Lo que cuenta es, si el cliente piensa que se ha resuelto pronto. Cuando se evalúa la velocidad de respuesta a las quejas, se debe siempre juzgar desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.

II. Informe de avances

Una vez que el cliente contactó a la organización para manifestar la queja, es ésta última quién debe realizar los contactos siguientes para mantenerlo informado del avance y estado de la misma. “Según datos estadísticos:

- Si una queja es resuelta en un solo contacto, más del 50% de los clientes (en promedio) permanecerán siendo leales.
- Si el cliente tiene que contactar dos veces, el porcentaje de clientes leales se cae un poco más de 30%.
- Si el cliente tiene que hacer tres o más contactos para que se le resuelva el problema, el porcentaje se precipita a 16%.”⁶

Se debe comunicar en todo momento a los clientes, qué está sucediendo con su queja, el mantenerlo informado mientras se está resolviendo lo mantiene satisfecho al saber que no ha sido olvidada su inconformidad.

III. Investigación justa

No deben existir favoritismos ni perjuicios, se debe tratar a todos los clientes con igualdad y objetividad.

IV. Procedimiento limpio

No atrincherarse en normas o procedimientos, por supuesto son necesarios y cada empresa tiene normas a las que debemos ajustarnos, pero la organización siempre debe estar abierta a satisfacer las necesidades del cliente.

V. Actitud amistosa y servicial

Los clientes juzgan a una organización por la gente con la que cuenta, pues son con quienes tiene que tratar. Por otro lado, es vital que los sistemas sean tan serviciales y efectivos como el personal, y dirigidos a lo que el cliente desea.

VI. Tratar a la persona llamándola por su nombre

Una de las claves para mostrarles a los clientes que son importantes está en reconocerles que son individuos. Ellos no quieren saber que son uno entre cientos. Cada uno quiere que se les reconozca su individualidad, una de las maneras más simple es llamándolas por su nombre.

3.6. Sistema de quejas

Un sistema de quejas, tiene variantes dependiendo de la organización de que se trate, cada uno de ellos debe tener la capacidad de comparar las quejas recibidas, analizarlas y evitar que se repitan. Sin embargo todos los sistemas deben tener ciertas características comunes para lograr un sistema efectivo de administración de quejas, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- Definir una “queja”. Si la organización va a ser entrenada para manejar quejas e involucrarse en el sistema mismo, se requiere un consenso acerca de lo que constituye una queja. De lo contrario, se omitirán quejas importantes y quizá se registren situaciones que no corresponden a una queja.
- Registrar cada queja. Todas las quejas deben ser registradas tanto en el momento de su recepción como durante todo su manejo hasta el cierre final. Es aconsejable que éste registro sea llenado por personal de la empresa y no por el cliente.

Los datos que se pueden registrar, por ejemplo son: nombre, dirección, número telefónico del cliente, nombre de la persona que recibe la queja, fecha y naturaleza de la queja, acción que debe tomarse, respuesta del cliente a la solución acordada, fecha para llevar a cabo la acción, responsable de la acción, cualquier sugerencia que pueda evitar que el problema vuelva a ocurrir.

- Registrar y analizar las quejas centralmente. Todos los registros de quejas generados deben enviarse a un solo departamento para su clasificación y análisis.
- Retroalimentar el análisis. La información del análisis de las quejas debe ser retroalimentada a los departamentos, para que éstos mismos puedan desarrollar estrategias y soluciones y así resolver las causas y minimizar quejas futuras. El informe de las soluciones se deben informar al departamento central encargado del análisis de las quejas para que pueda evaluar posteriormente la efectividad de las acciones tomadas.
- Informar a la alta gerencia. Los reportes regulares sobre el análisis de quejas y las estrategias desarrolladas para contrarrestarlas, deben pasarse a la alta gerencia para su revisión pues forman parte de los análisis de la satisfacción del cliente.
- Hay que comparar los reportes con detalle y compararlos con los objetivos de la empresa. Estos objetivos se prevé pueden modificarse una vez que se conozcan los resultados obtenidos. Una vez que se hayan definido los objetivos, habrá que examinar que formación se requiere para alcanzarlos.

3.7. Implementar un proceso de manejo de quejas

Todo proceso de manejo de quejas debe ser adecuado tanto para la organización como para el tipo de clientes, pero de manera general se puede plantear de manera general el siguiente proceso (véase figura 1).

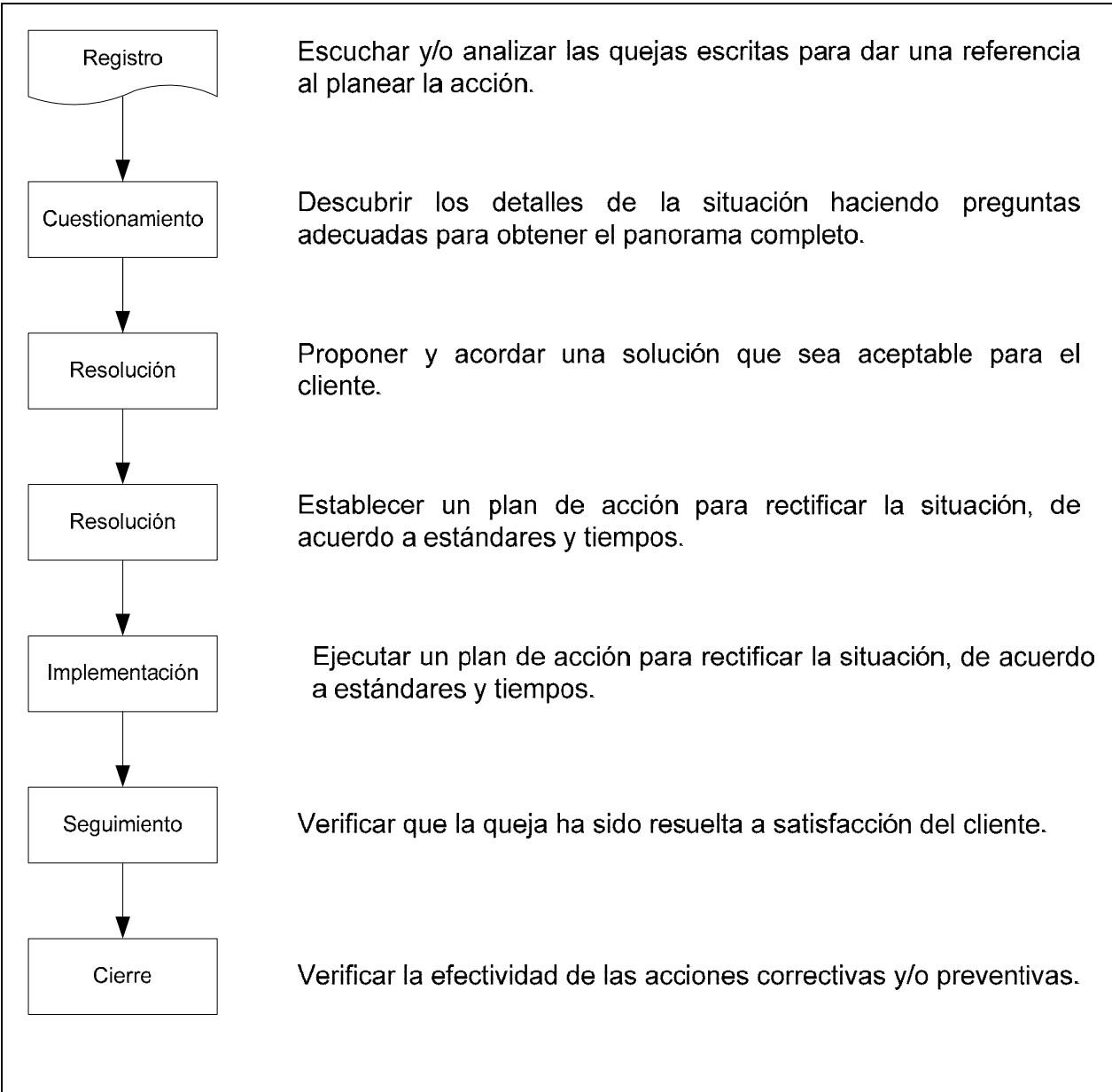


Figura 1: Proceso general para el manejo de quejas

Fuente: Elaboración propia

3.8. Herramientas de ayuda para la investigación y resolución de quejas

Para poder generar acciones encaminadas en la mejora de la organización, es necesario que las quejas sean investigadas y se encuentre la causa raíz de lo que originó en un inicio la no conformidad reportada por el cliente.

Para ello, se debe realizar una investigación para encontrar dicha causa; existen herramientas que ayudan en este proceso:

3.8.1. Diagrama de Causa – Efecto o diagrama de Ishikawa

Este método, conocido como Diagrama de Ishikawa o diagrama de pescado es uno de los métodos más utilizados aún en la actualidad; desarrollado por Kaouro Ishikawa en 1943, se trata de la representación gráfica de los elementos que pueden ser causantes de un problema.

“Consiste en poner en la línea central el problema al que se está haciendo frente y en cada espina las posibles causas que lo originaron. Por su naturaleza gráfica, el diagrama permite organizar grandes cantidades de información que se analizará para determinar la causa más probable y así establecer prioridad en su tratamiento.”²⁸ (Ver Figura 2: Diagrama de Ishikawa).

3.8.2. Diagrama de Pareto

Al igual que el de Ishikawa, es una valiosa herramienta que nos permite encontrar, dentro de una serie de causas aquella que es más probable, sea la causante de un problema.

“El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor del economista italiano Vilfredo Pareto quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza. Con esto estableció la llamada “Ley de Pareto” según la cual la desigualdad económica es inevitable en cualquier sociedad.

El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, Obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80 / 20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema”²⁹

El diagrama consiste en elaborar una gráfica en la cual se acomodarán las cantidades medidas en orden descendente, evidenciando con esto las causas en función de la importancia en la que afectan el problema por resolver (ver figura 3: Diagrama de Pareto).

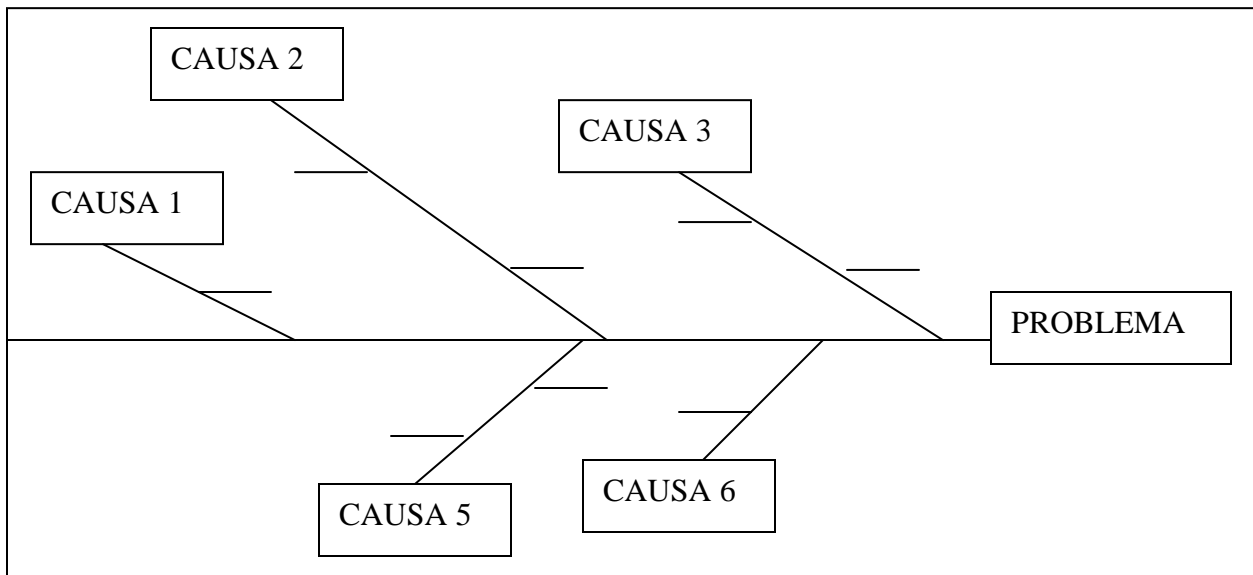


Figura 2: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia el ilustrado por Gutiérrez Pulido³⁸

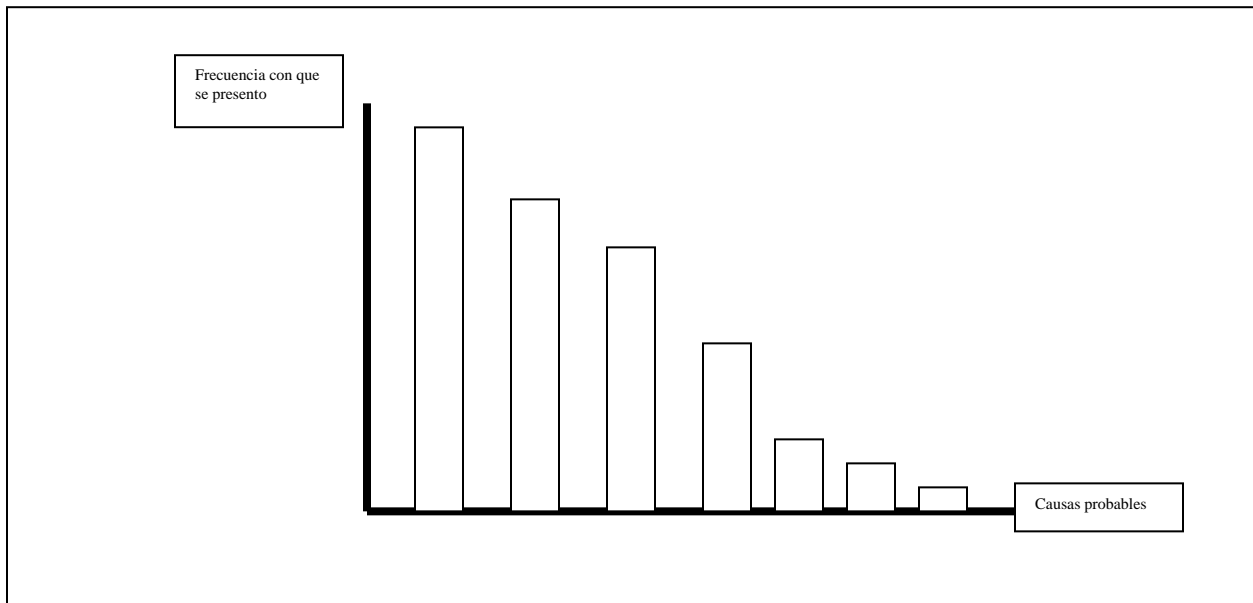


Figura 3: Diagrama de Pareto

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia el ilustrado por Gutiérrez Pulido³⁸

3.8.3. Histogramas

Conocido también como diagrama de distribución de frecuencia, es un gráfico donde se muestra la distribución de una variable a partir de los datos recogidos en la tabla de frecuencias. Adopta la forma de diagrama de barras en cuyo eje vertical se presenta la frecuencia con la que aparece cada uno de los valores de una variable y en cuyo eje horizontal aparece el rango de valores que ha tomado la variable analizada o los diferentes atributos que definen el sistema analizado.

El histograma puede tener distintos comportamientos y su análisis permite determinar la tendencia central y la dispersión de los datos.

En la práctica, no existe una regla básica para interpretar un histograma; la experiencia y el tipo de variable analizada son los mejores consejeros para determinar la normalidad de un proceso y obtener conclusiones. (Ver figura 4).

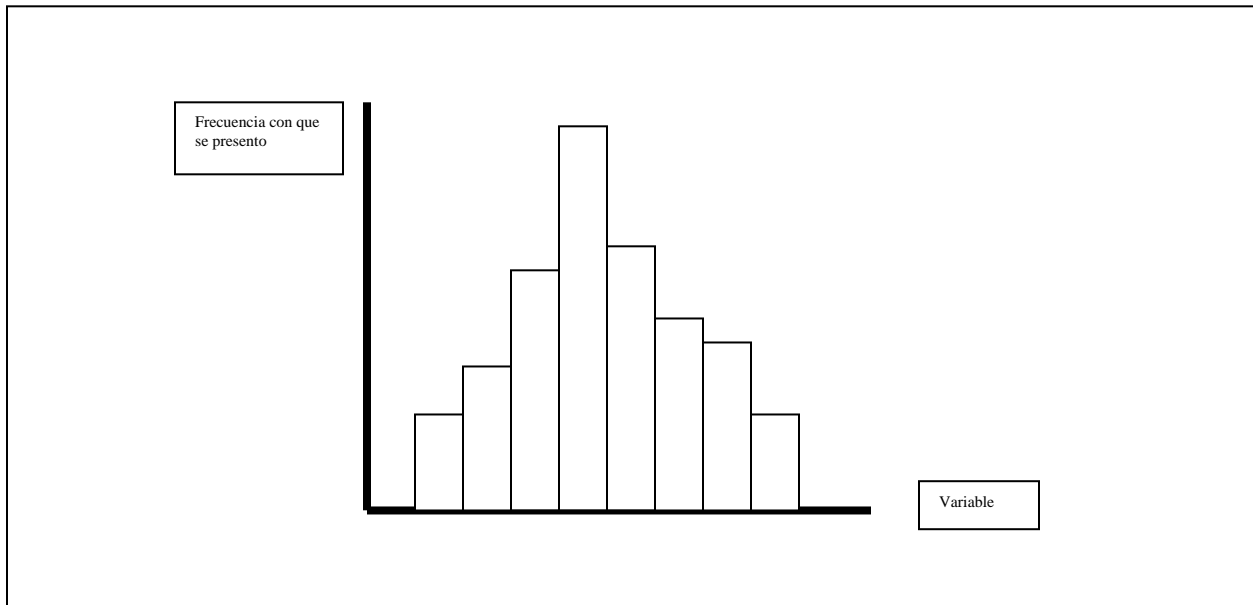


Figura 4: Histograma

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia el ilustrado por Gutiérrez Pulido³⁸

3.8.4. Tormenta de Ideas

Este método es utilizado para generar rápidamente y en grupo un conjunto de ideas con el fin de identificar la causa raíz de un problema, éste método es muy útil ya que se involucran personas de todas las áreas relacionadas y se fomenta la creatividad de cada una de ellas.

Una vez que están todas las personas que van a participar, se define el tema y se comienza con un tiempo de pensamiento en silencio, posteriormente, ya sea de manera ordenada o no, cada persona genera ideas relacionadas, las cuales se van apuntando, exactamente igual a como se proponen hasta que se empiezan a repetir o se terminan.

Para que esta dinámica tenga un buen resultado, es importante el no discutir, criticar o juzgar las ideas de los demás participantes.

Una vez generadas todas las ideas, se evalúan y clasifican por tema o potencial.

3.8.5. Los 5 ¿Por qué?

Esta técnica es útil para confirmar si efectivamente, la causa más probable a que se le esta atribuyendo un problema, es la causa raíz que lo origina, es una técnica sencilla y que puede dar resultados muy valiosos.

De inicio se define el punto de partida o problema y se comienza a preguntar ¿Por qué? (ver figura 5).

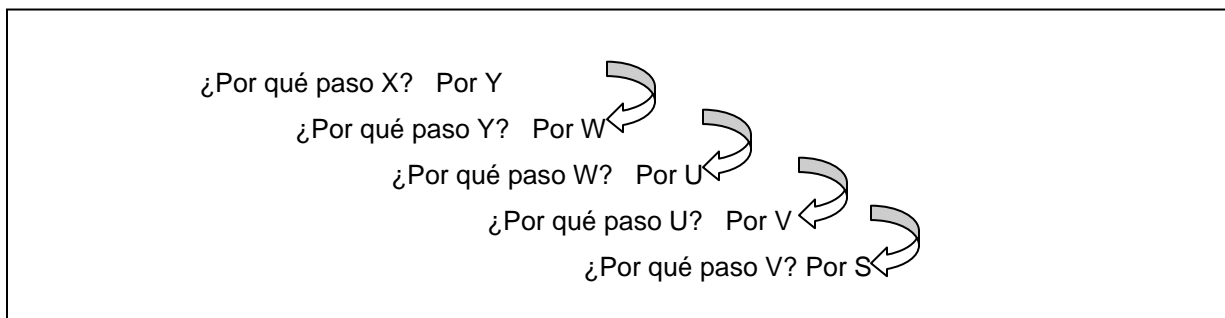


Figura 5: La estructura de los 5 ¿Por qué?

Fuente: Bolaños³⁰

3.8.6. Hoja de comprobación

Es un documento en el que se recoge y sintetiza de manera ordenada los datos que los empleados consideran importantes para posteriormente procesarlos. No tiene un diseño estándar, sino que hay que ajustarla a los objetivos y necesidades propias de cada momento, debiendo tener un formato que facilite la recolección y posterior análisis y procesamiento de los datos existentes en ella. Estos documentos deben cumplir los objetivos de facilitar las tareas de reunión de información, evitar posibles errores y permitir el análisis rápido de los datos. Es muy importante que queden bien definidos los aspectos que se pretenden reunir, que datos son necesarios para ello y cual es la mejor manera de almacenarlos para posteriormente utilizarlos. Es imprescindible capacitar a las personas en el proceso de recolección de datos (por qué y para qué se desean).

CAPITULO 4

IMPLANTACION DE LA NORMA EN UNA EMPRESA MEXICANA DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE MATERIAS PRIMAS PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

4.1. Descripción de Sinbiotik Internacional S.A. de C.V.

Sinbiotik Internacional es una empresa fundada en 1990, desde sus inicios se ha dedicado a distribuir materias primas a las industrias farmacéutica y veterinaria de México y a algunos países del extranjero.

Cuenta con dos almacenes, uno para los productos de uso humano y otros para aquellos que son veterinarios y está ubicada en el municipio de Tlalnepantla, Estado de México.

En la empresa laboran 35 personas las cuales interactúan en los departamentos de: Dirección, Compras, Ventas, Almacén, Crédito y cobranza, Aseguramiento de Calidad, Coordinación administrativa, Contabilidad, Recursos humanos y Asuntos gubernamentales.

Dentro del marco regulativo que debe cumplir, se encuentran las normas:

- NOM-176-SSA1-1998 “Requisitos sanitarios que deben cumplir los fabricantes, distribuidores y proveedores de fármacos utilizados en la elaboración de medicamentos de uso humano”.
- NOM-022-ZOO-1995 “Características y especificaciones zoonosanitarias para las instalaciones, equipo y operación de establecimientos que comercializan productos químicos, farmacéuticos, biológicos y alimenticios para uso en animales o consumo por éstos”.
- NOM-040-ZOO-1995 “Especificaciones para la comercialización de sales puras antimicrobianas para uso en animales o consumo por éstos”.

- Esta obligada a cumplir con las cláusulas de la NOM-059-SSA1-1993 “Buenas prácticas de fabricación para establecimientos de la industria químico farmacéutica dedicados a la fabricación de medicamentos” que le apliquen, debido a que los clientes a los que les distribuye así se lo requieren.

Además, por decisión de la alta dirección, se está implementando la norma ISO 9001:2000.

La norma ISO 9001:2000, parte de la familia de estándares ISO 9000, los cuales proveen a una organización, un modelo a seguir para la implantación y operación del sistema de calidad, pueden ser aplicadas a organizaciones dedicadas a la producción, al servicio e inclusive a organizaciones gubernamentales. “Esta serie de normas, junto con las ISO 14000 (gestión ambiental) son las normas más conocidas a nivel mundial y han sido implementadas por alrededor de 887 770 organizaciones en 161 países”.²⁷

“La misión de ISO, es promover a nivel mundial el desarrollo de la estandarización y de actividades relacionadas encaminadas a facilitar el intercambio comercial de bienes y servicios, por sus siglas en ingles (Internacional Organization for Standarization), ISO es una organización mundial no gubernamental, compuesta de organismos multinacionales de alrededor de 160 países.”³¹

“Dentro de los principales beneficios que se tienen al implementar este tipo de normas se encuentran:

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.
- Aumento de la productividad.
- Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
- Mejorar continuamente todas actividades dentro de la organización”.²⁶

Específicamente, la serie de normas ISO 9000 fueron publicadas en 1987.

Posteriormente en 1994, se reviso por primera vez y finalmente en diciembre del año 2000 se publicó la segunda revisión de la norma, es decir la ISO 9001:2000.

4.2. Descripción documental de Sinbiotik Internacional

Sinbiotik Internacional cuenta con un sistema documental basado en los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2000.

Dentro de la estructura documental que se maneja, se encuentra como pilar fundamental el Manual de Calidad, en el cuál se establece la política de calidad, los objetivos de calidad, los procesos del Sistema de Gestión de Calidad y su interacción, además, se hace referencia a la documentación que soporta cada actividad establecida.

El segundo nivel se encuentran los “Procedimientos Normalizados de Operación” de cada proceso establecido en el sistema. En éstos se establece de manera general todas las actividades y responsabilidades a llevarse a cabo dentro de cada uno de los procesos.

Como tercer nivel se cuenta con las “Instrucciones de Trabajo” los cuales establecen de manera puntual cómo se debe realizar cada operación establecida dentro de los Procedimientos, las responsabilidades de cada puesto en base a las actividades que se deben llevar a cabo y la manera de documentar cada actividad realizada.

Por último y como soporte a todo el sistema, se cuenta con los “Registros” los cuales son la evidencia documental de la realización de todas las actividades establecidas en el sistema, pero además se encuentran otros documentos de soporte para llevarlas a cabo, como son las Farmacopeas, Hojas de Seguridad y en general documentos que sirven de apoyo.

Esta estructura documental, se ilustra en la Figura 6:

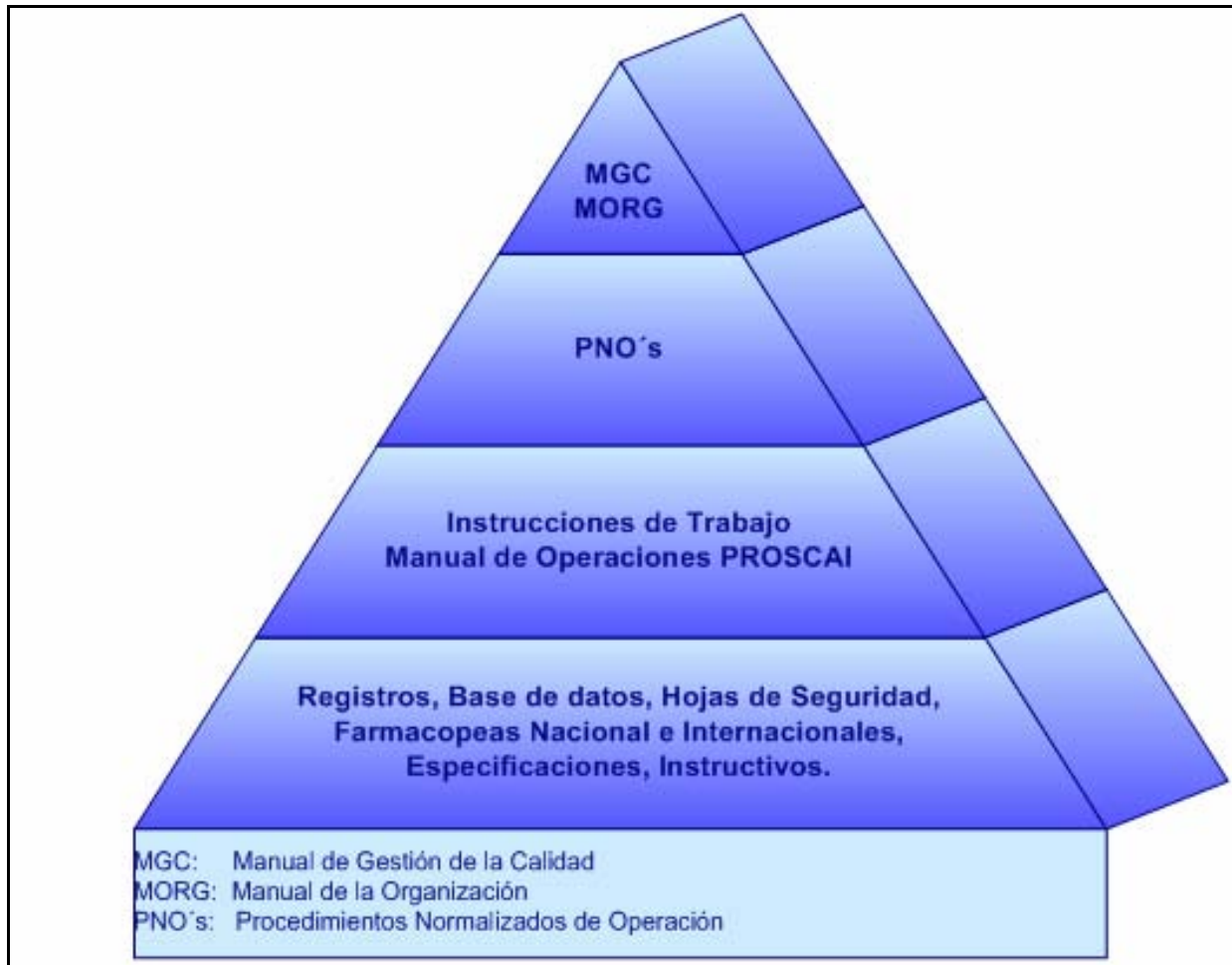


Figura 6: Estructura Documental de Sinbiotik Internacional S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Descripción organizacional y su relación con quejas por parte del cliente

La empresa esta conformada por los departamentos de Compras, Ventas, Aseguramiento de Calidad, Almacén, Crédito y Cobranza, Recursos Humanos, Contabilidad, Asuntos Gubernamentales y Facturación, además cuenta con 2 responsables Sanitarios uno para los productos de uso humano y otro para los productos de uso veterinario.(Figura 7 “Organigrama de Sinbiotik Internacional).

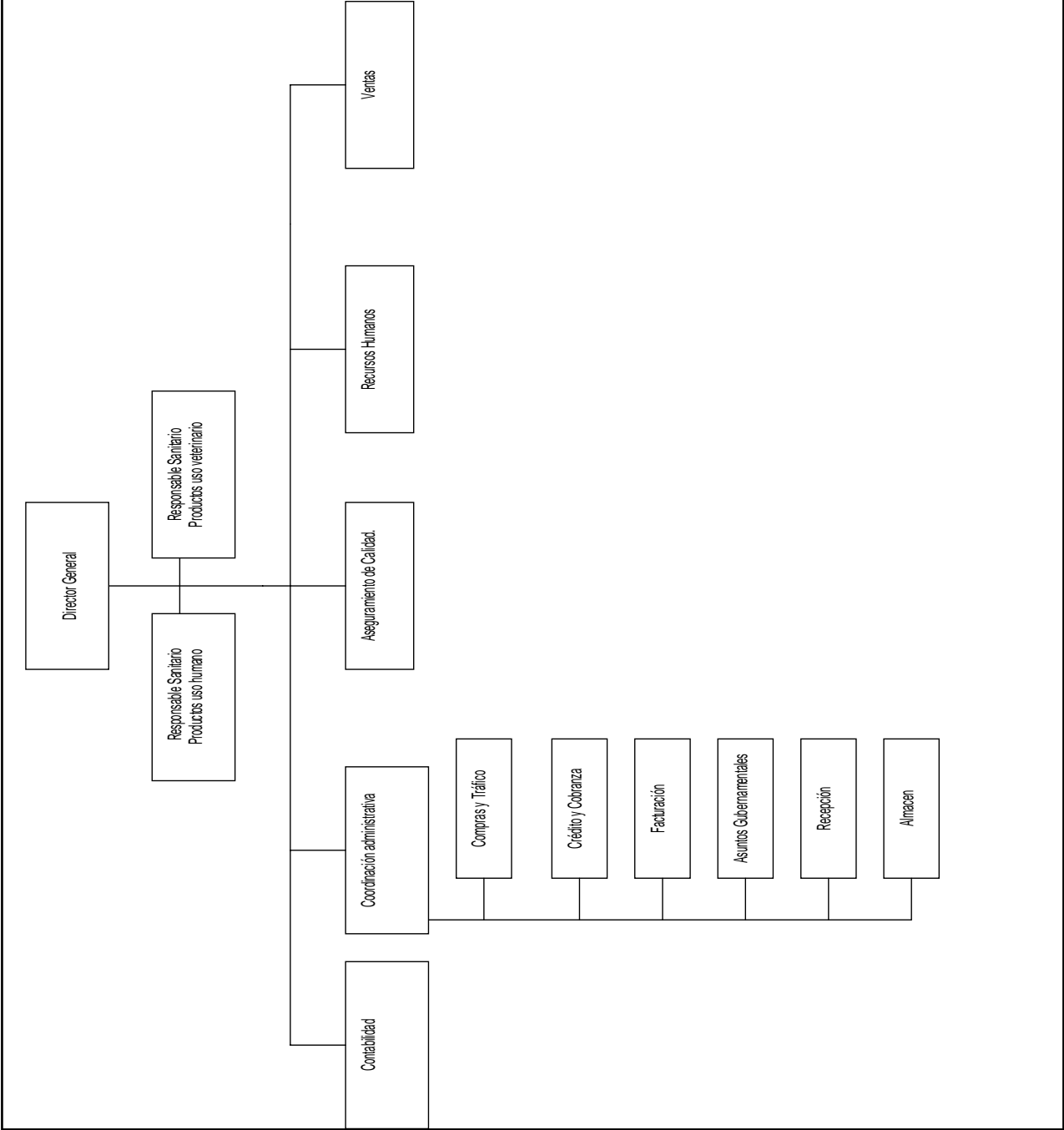


Figura 7: Organigrama de Sinbiotik Internacional

Dentro de la organización, existen departamentos que están en contacto directo con el cliente y otros que impactan indirectamente su satisfacción final, por lo que es importante comprender la manera en que estos departamentos intervienen en el cumplimiento de los requerimientos del cliente y específicamente como sus actividades pueden ser susceptibles de generar quejas.

El Departamento de Ventas es el que tiene el mayor contacto con el cliente, ya que es el encargado de: promoción del servicio de distribución, recepción de pedidos, elaboración de cotizaciones, búsqueda de nuevos clientes, además de ser el canal primario de comunicación entre el cliente y la organización.

Este departamento puede ser susceptible de quejas debido a:

- Toma y/o elaboración errónea de pedidos: Producto, cantidad, especificaciones, precio, fecha y lugar de entrega.
- Mala atención por parte del colaborador que atiende al cliente.
- No atender a la llamada del cliente en el primer intento que hace por comunicarse.
- Mala información al cliente respecto a existencia o precios de los productos.
- Tiempo de respuesta prolongado a cualquier solicitud del cliente: (queja, pedido, información, etc.).

Departamento de Almacén: Este departamento, al igual que ventas, tiene contacto directo con el cliente, ya que es el encargado de surtir los pedidos y entregarlos, por lo que es susceptible de generar quejas debido a:

- Surtido equivocado de productos en: Producto mismo, lote y/o cantidad.
- Entrega de productos fuera del horario de recepción establecido por el cliente.
- Incumplimiento de las entregas programadas en el día.
- Mala atención por parte de los encargados del reparto de los productos.

Pero además de esto tiene la responsabilidad de resguardar adecuadamente los productos y garantizar que conserven todas sus propiedades hasta su entrega, de dar aviso cuando se reciben productos en mal estado, incompletos, mal identificados para así tomar acciones que eviten se surta un producto no conforme al cliente.

Departamento de Crédito y Cobranza: Este departamento se encarga de hablar a los clientes para cobrar aquellas facturas en donde el periodo de crédito se ha vencido, así como de autorizar créditos a los clientes nuevos o aquellos que tengan facturas vencidas, en este departamento se pueden generar quejas por parte de los clientes debido a:

- Mal control de los depósitos de los clientes.
- Mala atención por parte del colaborador encargado de cobrar las facturas vencidas.
- Demoras injustificadas en la resolución de solicitud de crédito por parte de un cliente.

Departamento de Aseguramiento de Calidad: Dentro de las funciones que corresponden a este departamento están la inspección final de los productos surtidos para su distribución, seguimiento de los materiales no conformes, atención a las solicitudes de información técnica y atención a quejas.

Este departamento puede generar quejas por:

- Tiempo de respuesta prolongado a las solicitudes de información de los clientes.
- Mala atención por parte del encargado de responder a los clientes.
- Envío de productos fuera de especificaciones o con desviaciones.
- Seguimiento inadecuado a quejas o reclamos.

Estos son los departamentos en donde se pueden generar quejas de los clientes por mal servicio de sus colaboradores, sin embargo, hay otros departamentos que indirectamente pueden generar quejas debidas a desviaciones en las actividades de las que son responsables, estos departamentos y las posibles no conformidades son:

Departamento de compras: Es el departamento encargado de adquirir los insumos que van a ser distribuidos, por lo que es muy importante el hecho de comprar productos que cumplan con los requerimientos de calidad que los clientes solicitan, por esta razón es muy importante que antes de realizar una compra se tenga la total seguridad de que el producto no va a ser rechazado, para ello el encargado de este departamento debe dar a conocer a todo proveedor las especificaciones de calidad que el cliente final requiere ya que de lo contrario se pueden generar quejas del cliente por distribuirle productos fuera de especificaciones.

Además de esto, le debe dar seguimiento estrecho a cada producto comprado durante todo el proceso de tráfico, para garantizar que llegue a la empresa sin demoras de acuerdo al programa establecido, ya que de lo contrario se pueden sufrir retrasos en las entregas.

Departamento de asuntos gubernamentales: Es el área encargada de realizar los trámites para la importación y venta de ciertos productos que así lo requieren ante las Secretarías de Salud y de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación por lo que éste departamento, indirectamente, puede originar que se den quejas de los clientes debido a:

- Atraso en las entregas por no tener permiso para importar o para la venta de ciertos productos.

Departamento de facturación: Es el departamento encargado de seleccionar los lotes de productos que serán distribuidos a los clientes, y de elaborar las facturas para entregárselas al departamento de almacén y este a su vez surta los productos para su distribución, dentro de este departamento se pueden generar quejas debido a:

- Facturación de productos que aun no tienen permiso para venta.
- Facturación de productos con desviaciones en su recepción.
- Facturación de productos fuera de su fecha programada.
- Facturación errónea de producto, cantidad, lote, precio.

En cada uno de estos departamentos, se tiene el riesgo de generar quejas con los clientes debido a las actividades que en ellos se llevan a cabo, de manera directa o indirecta, por lo que es necesario sensibilizar a todo el personal que los conforma, tanto en la importancia del enfoque al cliente, como en la importancia que tienen las funciones que realizan a fin de evitar se generen quejas en estos departamentos.

4.4. Tratamiento de quejas en Sinbiotik Internacional antes de implementar la norma

En Sinbiotik Internacional, antes de que se implementara el sistema de tratamiento de quejas, el manejo que se le daba a las mismas, no eliminaba las causas raíz de las no conformidades, por lo que en algunas ocasiones eran recurrentes al no haber un sistema de calidad que permitiera documentar las acciones correctivas y preventivas establecidas para eliminar el problema. A continuación se ilustran algunos ejemplos de como se le daba tratamiento a las quejas en la empresa (ver tabla 1: ejemplos del manejo de quejas antes de implantar la norma).

| Tabla 1 Ejemplo del manejo de quejas en Sinbiotik Internacional antes de la implantación de la norma |
|---|
| <p>Ejemplo 1:</p> <p>Se recibió una queja por un producto, el cual no cumplía con la valoración.</p> |

El registro que en ese entonces se manejaba solo contenía el siguiente comentario:

“Se acepta el rechazo, se da nota de crédito al cliente por 5%, el proveedor no acepta el rechazo”

Este registro incompleto, no permite eliminar la causa raíz del problema, ya que en primera la empresa pierde imagen ante sus clientes y en un caso extremo puede perder ese cliente específicamente, y al no aceptar el proveedor el rechazo, la empresa pierde además capital, ya que debe absorber los costos del producto que al no cumplir con especificaciones, lo debe confinar, además de que, al no realizarse una investigación para corroborar si efectivamente el producto cumplía con la especificación, es probable que se reciban nuevamente productos bajos de valoración si se le vuelve a comprar al mismo proveedor.

Ejemplo 2:

Un cliente rechazo un producto por “no cumplir con las especificaciones de farmacopea”.

El registro de las conclusiones de la investigación realizada solo tiene el siguiente texto:

“Efectivamente. El producto presenta una ligera variación en color”

Las acciones a tomar para el tratamiento de esta queja fueron:

“Cambiarle al cliente el producto por otro lote”.

Con este ejemplo, nos podemos dar cuenta de como no se realizó una investigación en conjunto con el proveedor por lo que no se eliminó el problema de raíz, ya que no se encontró ninguna evidencia de que se le haya notificado al proveedor el problema que se presentó, lo que es un riesgo potencial de volver a recibir y distribuir este producto fuera de especificaciones.

Ejemplo 3:

Se recibió una queja de que un producto que se le entregó al cliente, tiene un aproximado de 500 g de más, lo que ocasiona problemas en su balance de formulación. Además mencionan que la entrega anterior llegó con un faltante de 450 g pero que no lo informaron.

Con respecto a esta queja, en primer lugar es un ejemplo de un problema que se repitió 2 veces con el mismo cliente, el producto no cumplió con el peso establecido, en el primer caso, hubo un faltante y en el segundo un exceso, en ambos casos repercutió en la insatisfacción del cliente. Pero además, en este registro se puede apreciar que no se contaba con un sólido canal de comunicación para que los clientes levantaran sus quejas.

Por último, se puede concluir que no se tenía un procedimiento adecuado para el tratamiento y registro de quejas ya que el registro que se tiene de esta recepción, no muestra ninguna conclusión ni acciones a seguir para la investigación y cierre de la misma.

4.5. Desarrollo de la implantación de la Norma NMX-CC-10002-IMNC-2005

Con los ejemplos descritos en el punto anterior se demuestra el tratamiento inadecuado e ineficiente que se le daba a las quejas externadas por los clientes, por lo cual se decide implantar la norma NMX-CC-10002.

La norma NMX-CC-10002-IMNC-1005 es un documento publicado en diciembre del 2005 por el Instituto Mexicano de Normalización (IMNC) y es una traducción al español de su homóloga ISO 10002.

Su traducción se realizó por el grupo de trabajo del comité técnico ISO/TC 176, gestión y aseguramiento de la calidad el cual cuenta con miembros de los siguientes países:

Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

Esta norma, es una guía para que aquellas personas que deseen implantar un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente para todo tipo de actividades con o sin fines de comercio.

Las actividades realizadas para la implantación de la norma, se muestran a continuación (ver Figura 8: cronograma de implantación de la norma NMXC-CC-10002).

4.5.1. Compromiso

Como primera actividad realizada, la alta dirección se comprometió a mejorar la atención a las quejas generando un proceso eficaz y eficiente de atención de las mismas, así como a otorgar los recursos necesarios para la implantación exitosa y duradera del proceso.

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA IMPLANTACION DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE QUEJAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--|--|--|--|
| ACTIVIDAD | ENERO | | | | FEBRERO | | | | MARZO | | | | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| Revisión de todos los requerimientos que pide la norma | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Establecimiento de los objetivos del proceso de atención de quejas | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Establecimiento de la política para el tratamiento de quejas | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicación y difusión de la política al personal | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asignación del representante de la dirección | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mapeo del proceso de tratamiento de quejas | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE QUEJAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y modificación | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación al personal involucrado en la recepción de quejas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Creación del apartado quejas en la pagina de Internet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Implantación del proceso de atención de quejas en la organización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Difusión del procedimiento a seguir para levantar una queja a los clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Seguimiento de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Análisis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |

Figura 8: cronograma de implantación de la norma NMXC-CC-10002

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Establecimiento de la Política

La dirección creó una política para el tratamiento de quejas la cual sería el pilar que guíe las acciones y objetivos definidos alrededor de cualquier queja que manifiesten los clientes.

La política de tratamiento de quejas definida por la alta dirección es:

“En Sinbiotik Internacional, la Alta Dirección y todos sus colaboradores, estamos comprometidos a resolver todas y cada una de las quejas recibidas por nuestros clientes, a realizar una investigación a fondo para detectar sus causa raíz e implementar acciones que eviten se vuelva a repetir el evento, porque queremos que nuestros clientes sepan que son lo mas importante para nosotros”.

Para la divulgación de la política se colocaron carteles en todos los pasillos de las oficinas (ver figura 9) así como en el acceso del personal a la empresa de manera que siempre este a la vista, también se ubicó en la pagina de Internet en el apartado “Quejas y Sugerencias” (ver figura12) y se capacitó a todo el personal en la interpretación de la política de tratamiento de quejas acerca de cómo esta política se implementa en sus departamentos.

4.5.3. Establecimiento de Objetivos

Tener objetivos permite comprobar el desempeño del proceso de atención a quejas, para asegurar su vigencia se revisarán y evaluarán anualmente.

Los objetivos establecidos por la alta dirección, para el proceso de tratamiento de quejas al inicio de la implantación de la norma son:

- Reducir el número de quejas por cuestiones de servicio en 25%.
- Cerrar las quejas en un tiempo máximo de 1 mes.
- Cerrar el 100% de quejas recibidas.
- Dar a conocer al 100% de los clientes el proceso de tratamiento de quejas.
- Mejorar continuamente el proceso de tratamiento de quejas.

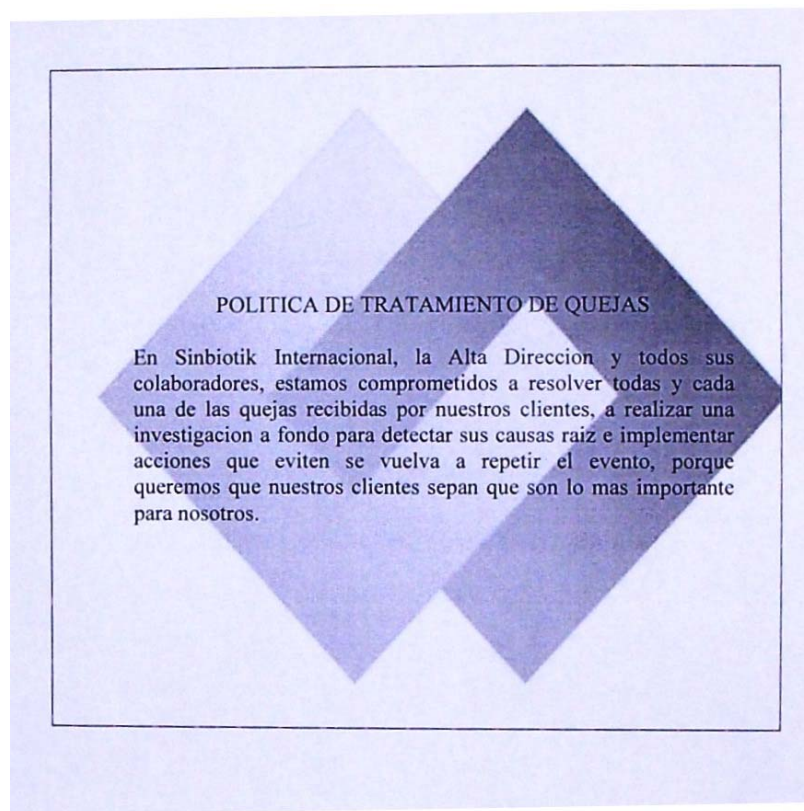


Figura 9: Política de tratamiento de quejas colocada en oficinas

4.5.4. Representante de la Dirección

Una vez que se fijaron los objetivos a los que se quería llegar, la Alta dirección asignó a un representante de la dirección quien sería el encargado de:

- a) “Establecer un proceso de seguimiento del desempeño, evaluación y comunicación,
- b) Informar a la alta dirección sobre el proceso de tratamiento de quejas, con recomendaciones para la mejora,
- c) Mantener la operación del proceso de tratamiento de las quejas de manera eficaz y eficiente, incluyendo la contratación y formación apropiada del personal, los requisitos tecnológicos, la documentación, la fijación el cumplimiento de los tiempos limites, los objetivos y otros requisitos y del proceso de revisión.”¹⁵

La dirección asignó como representante al Jefe de Aseguramiento de Calidad al ser la persona encargada de la implantación de las normas ISO 9001:2000 y la NMX-CC-10002.

4.5.5. Recursos

Los recursos asignados por la alta dirección para la implantación del proceso de tratamiento de quejas fueron:

- Recursos financieros destinados a modificar la página de Internet en donde se implemento un nuevo apartado para que los clientes levantaran sus quejas (este tema se explicara en el apartado 4.5.8).
- Software y Hardware para la elaboración de cartas que se enviaron a los clientes comunicándoles el inicio del tratamiento de quejas con base en la norma (computadora, fax, impresora, etc.).
- Papel membretado para elaborar las cartas personalizadas a los clientes.
- Horas hombre del personal relacionado con el proceso de tratamiento de quejas para realizar la capacitación.

4.5.6. Realización del diagrama de flujo.

Se planteó el diagrama de flujo del proceso de tratamiento de quejas, tomando en cuenta la manera de atender las quejas en el pasado y complementándolo con los lineamientos de la norma (ver figura 10: Diagrama de flujo del proceso de tratamiento de quejas).

4.5.7. Procedimiento para la atención de las quejas.

Una vez definido el diagrama de flujo, se creó la “Instrucción de trabajo para la atención de quejas” IT13-P-7.4-01” (Ver Figura 11), la cual tiene como finalidad establecer todos los pasos a seguir para atender de la misma manera todas las quejas que los clientes realicen.

Figura 10: Diagrama de flujo del proceso de tratamiento de quejas

Fuente: Elaboración propia

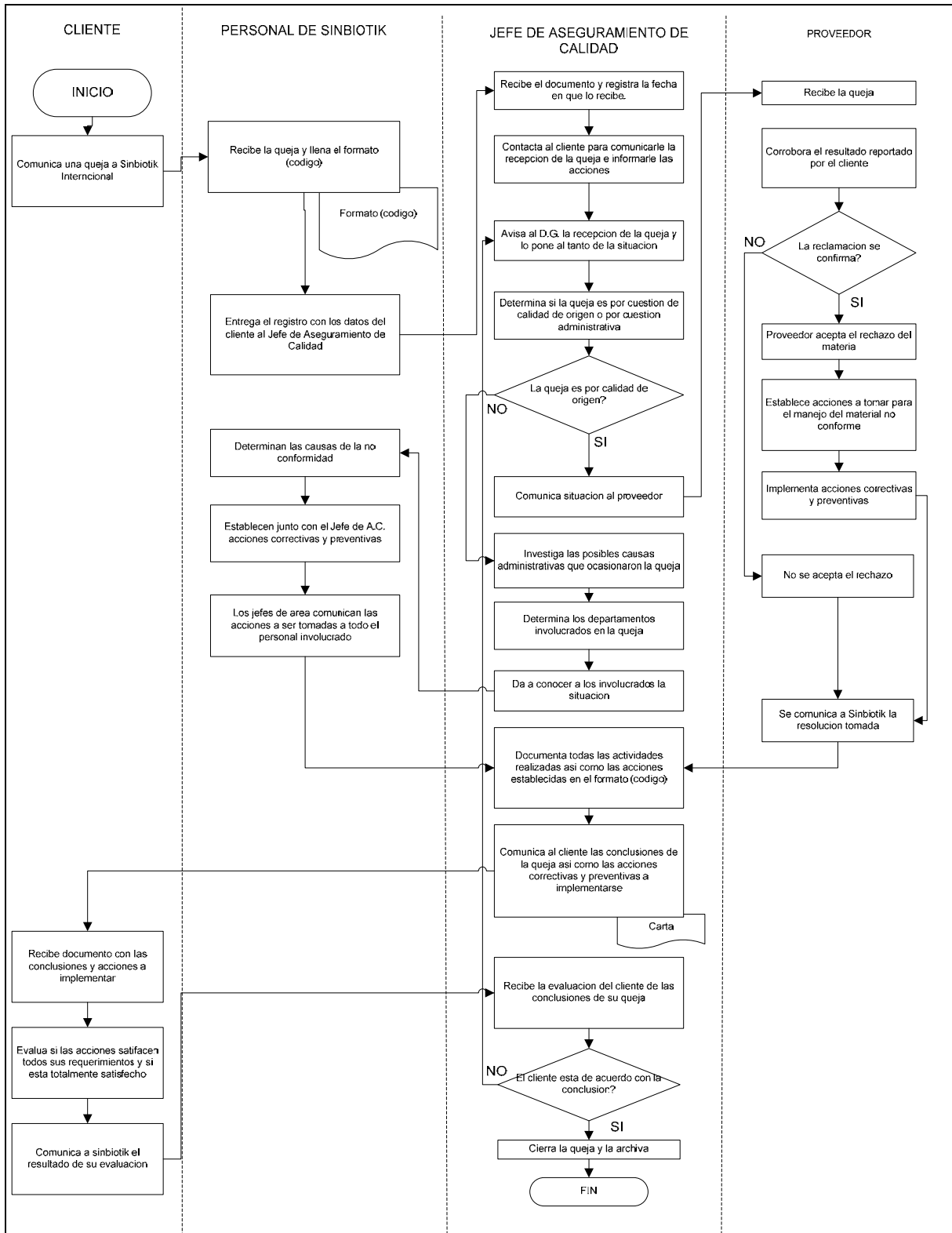

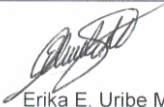
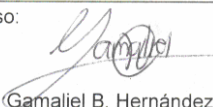
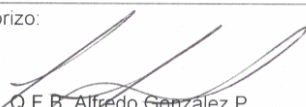


Figura 11: Instrucción de trabajo para la atención de quejas

Fuente: Elaboración propia

| | | |
|---|---|--|
|  <p>SINBIOTIK INTERNACIONAL S.A. DE C.V.</p> | <p>Instrucción de trabajo para la atención de Quejas</p> | <p>Código: IT13-P-7.4-01</p> |
| | | <p>Fecha: 03 MAY 2006</p> |
| | | <p>Revisión: 0</p> |
| | | <p>Sustituye a: Nuevo</p> |
| <p>OBJETIVO</p> <p>Establecer las actividades necesarias para la atención de quejas de los clientes de SINBIOTIK INTERNACIONAL S.A. DE C.V.</p> | | |
| <p>ALCANCE</p> <p>Este procedimiento aplica para todas las quejas que sean recibidas por todo el personal de SINBIOTIK INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.</p> | | |
| <p>RESPONSABILIDAD</p> <p>De cada persona que pueda estar en contacto con un cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer el presente procedimiento para poder informar las opciones que tiene el cliente para levantar una queja. ➤ Asesorar a todo cliente que quiera realizar una queja explicándole el procedimiento a seguir. ➤ Canalizar cualquier queja recibida al Jefe de Aseguramiento de Calidad. ➤ Apoyar dentro del alcance de sus responsabilidades para la resolución de cualquier queja de manera inmediata. <p>De todos los jefes de área en donde su departamento este involucrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurarse de que cada persona de su departamento que pueda entrar en algún momento en contacto con el cliente, este capacitado para asesorarlo acerca de cómo levantar una queja. ➤ Estar en comunicación constante con el Jefe de aseguramiento de calidad durante todo el proceso de tratamiento de una queja. ➤ Implementar acciones correctivas Eficaces para eliminar la causa raíz de las no conformidades reportadas por el cliente. ➤ Asegurarse de sensibilizar a todo su personal, acerca de la importancia de la atención a las quejas de los clientes. ➤ Asegurarse que se registren todas las quejas recibidas por personal de su departamento y se les de seguimiento a hasta su resolución final. <p>Del Jefe de aseguramiento de calidad</p> | | |
| <p>Elaboró:</p>  <p>Erika E. Uribe M. Inspector de Aseguramiento de calidad</p> | <p>Revisó:</p>  <p>Gamaliel B. Hernández C. Jefe de Aseguramiento de calidad</p> | <p>Autorizó:</p>  <p>Q.F.B. Alfredo González P. Responsable Sanitario</p> |
| <p>F01-P-4.2-01</p> | | <p>Página 1 de 6</p> |

- Atender toda queja levantada por los clientes.
- Dar seguimiento a todas las quejas recibidas hasta su resolución final.
- Hablar con el cliente al recibir la queja y comunicarle que esta siendo atendida.
- Informar a la Dirección General, la recepción de una queja recibida.
- Documentar y dar cierre a todas las quejas.
- Controlar y archivar todos los registros de quejas.

DESARROLLO

Recepción y registro de la queja

1. Una vez que el cliente se comunica a Sinbiotik para levantar una queja, ya sea por teléfono, correo, fax, o cualquier otro medio, el colaborador que lo atiende registra inmediatamente la información en el formato F01-IT04-P-7.2-01 "reporte de atención a clientes" en el cual debe registrar la siguiente información:
 - 1.1. Fecha en que se recibe la queja.
 - 1.2. Nombre de la persona que esta recibiendo la queja.
 - 1.3. Nombre de la compañía que esta levantando la queja.
 - 1.4. Nombre de la persona que esta levantando la queja.
 - 1.5. Teléfono en el que se puede contactar al cliente.
 - 1.6. Medio de notificación de la queja: Fax, Teléfono, Mail u otro;
 - 1.6.1. En el caso de señalar otro, indicar el medio por el cual comunica la queja.
 - 1.7. Datos del producto:
 - 1.7.1. Nombre
 - 1.7.2. No. De Lote
 - 1.7.3. Cantidad
 - 1.8. Tipo de solicitud:
 - 1.8.1. Solicita información técnica: El cliente requiere conocer información adicional del producto la cual no esta establecida en el certificado de análisis.
 - 1.8.2. Queja administrativa: El cliente tiene una inconformidad con el servicio recibido (Incumplimiento en la fecha de entrega, entrega incompleta de su pedido, documentación solicitada incompleta, error en la documentación entregada, error en los productos entregados, mala atención por parte del personal, etc.).
 - 1.8.3. Queja por defecto de calidad: el producto no cumple con alguna especificación solicitada, falta de producto de acuerdo a lo declarado en las etiquetas, empaque primario dañado, o cualquier situación que se atribuya al fabricante del producto.
 - 1.8.3.1. En el caso de que el cliente quiera devolver el producto, el colaborador que lo atiende debe solicitarle mande por escrito su solicitud de rechazo. y en cuanto la reciba se la debe entregar al Jefe de Aseguramiento de Calidad.

- 1.9. En el caso de una queja en ingles, si el colaborador no tiene los conocimientos necesarios para asesorarlo, lo comunica directamente al Departamento de Aseguramiento de Calidad.
2. El colaborador entrega el formato con los datos al Jefe de Aseguramiento de Calidad.
 - 2.1. En caso de que la queja sea por calidad de un producto, anexar al reporte una copia del certificado de análisis del(os) lote(s) en cuestión.
3. El Jefe de Aseguramiento de Calidad recibe el registro anotando la fecha en que lo esta recibiendo y lo codifica como se establece a continuación:
 - 3.1. Le coloca las siglas R-AC-
 - 3.2. Le coloca los dos últimos dígitos de año en curso, seguido de un guión.
 - 3.3. Le asigna el número consecutivo de dos dígitos del total de quejas recibidas.
 - 3.4. Ejemplo R-AC-06-01.
4. Se comunica con la persona que levantó la queja el mismo día en que se la comunican para informarle que:
 - 4.1. Su queja ha sido recibida y se le dará seguimiento hasta que la resolución final lo satisfaga.
 - 4.2. Su queja es prioridad numero uno para la Empresa.
 - 4.3. Se queja será tratada de manera confidencial.
 - 4.4. Se pondrá en contacto con él, semanalmente para informarle que su queja continua siendo atendida y se le comunicará los avances que lleva.
5. Debe determinar cual es la solución buscada por el cliente a su problema y registrarla.
6. Registra la fecha y hora en que se puso en contacto, así como el nombre de la persona que lo atendió.

Seguimiento

7. Todas las quejas recibidas deberán ser tratadas como prioridad numero uno de la empresa y cada una le se deberá dar seguimiento con la misma importancia sin importar el tipo de queja de que se trate.
8. Los periodos de tiempo establecidos para atender las quejas deberán ser:
 - 8.1. Comunicación de la recepción de la queja al cliente: El mismo día que se recibe.
 - 8.2. Comunicación con el proveedor acerca de la situación: Máximo un día después de haber recibido la queja.
 - 8.3. Información al cliente acerca del estatus de su queja: Semanalmente.
 - 8.4. Tiempo máximo para dar cierre a una queja: 1 mes
9. En caso de que alguno de estos tiempos no se cumpla, se deberá documentar la causa porque no se pudo cumplir en la parte de "Conclusiones" del formato
10. El jefe de Aseguramiento de Calidad será el encargado de dar seguimiento hasta su solución a la queja del cliente, para lo cual debe hacer lo siguiente.
 - 10.1. Quejas por mala calidad del producto.
 - 10.1.1. Cuando sea necesario, debe verificar la no conformidad reportada, para ello debe:
 - 10.1.1.1. Verificar si aun hay en stock, producto del mismo lote reportado, obtener una muestra.

- 10.1.1.2. En caso de que no se tenga en stock, solicitar el apoyo del cliente para que le proporcione una muestra.
- 10.1.1.3. Realizar un análisis de tercería para corroborar el resultado reportado.
- 10.1.2. Debe comunicarse con el proveedor del material e informarle la situación y cuando sea necesario, proporcionarle una copia del certificado de análisis y/o enviarle fotografías que ayuden a explicar mejor la no conformidad presentada.
- 10.1.3. Solicitarle realice una investigación para encontrar la causa raíz del problema y determinar las acciones correctivas que eviten su incidencia.
- 10.1.4. Solicitarle envíe las acciones correctivas encaminadas a evitar que el problema se repita nuevamente.
 - 10.1.4.1. Las acciones correctivas deberán estar en hoja membretada y con la firma del responsable del área de calidad.
 - 10.1.4.2. En este caso, se pueden recibir originales o copias por fax o mail.
- 10.2. Quejas por cuestiones administrativas
 - 10.2.1. Debe determinar el o las área(s) en donde se originó el problema así como la causa del mismo.
 - 10.2.2. Poner al tanto de la situación al o a los jefe(s) de área(s) en donde se originó e involucrarlo(s) en la solución del problema.
 - 10.2.3. Debe establecer junto con el o las área(s) en donde se generó la queja, las acciones correctivas para evitar que se vuelva a repetir el incidente, los responsables de implementarlas así como los recursos necesarios para que se implementen exitosamente.
- 10.3. En ambos casos, todas las actividades realizadas deberán ser documentadas en la sección "seguimiento/actividades realizadas" del formato "reporte de atención a clientes" anotando la fecha en que se hicieron.
- 10.4. Las conclusiones de la investigación deberán ser registradas en la sección "Seguimiento/conclusiones" del mismo formato.
- 10.5. Todas las acciones a ser llevadas a cabo para corregir la queja así como aquellas encaminadas a prevenir su incidencia, deberán ser documentadas en la sección "Seguimiento/Acciones correctivas y preventivas".

Comunicación y cierre de la queja

- 11. Cuando se han establecido las acciones necesarias para cerrar la queja así como para evitar que se repita nuevamente, el jefe de aseguramiento de calidad debe:
 - 11.1. Informar al cliente, las conclusiones de la queja:
 - 11.1.1. Enviar una carta en hoja membretada con las conclusiones de la queja y las acciones correctivas que se decidieron implementar.
 - 11.1.2. En caso de que la queja sea por cuestiones de calidad, anexar una copia de la carta proporcionada por el fabricante.

11.1.3. Determinar si el cliente quedo satisfecho con las acciones establecidas.

11.2. Informar a los departamentos involucrados así como a la alta dirección, las conclusiones de la queja así como las acciones correctivas y preventivas que serán implementadas y los recursos necesarios para que se implementen exitosamente.

11.3. Una vez que el cliente acepta la conclusión de la queja, el Jefe de Aseguramiento firma el "reporte de atención a clientes" con la fecha en que se cierra la queja y lo archiva.

11.3.1. Si el cliente no acepta la decisión, la queja permanecerá abierta y se le debe informar al cliente las posibles opciones para continuar con el tratamiento de su queja.

Evaluación del sistema de atención de quejas

12. La evaluación del sistema de atención de quejas se realizara cada 6 meses, para lo cual se deben realizar las siguientes actividades:

12.1. Hacer el retro de todas las quejas recibidas en los últimos 6 meses y realizar una lista de todos los clientes que las levantaron.

12.2. Contactar a los clientes que realizaron una queja y enviarle el "Cuestionario de evaluación de la Satisfacción del Cliente" F01-P-8.2-01.

12.3. Recabar todos los cuestionarios enviados.

12.4. Analizar cada uno de ellos y determinar cuales son las oportunidades de mejora en base a las respuestas expresadas.

12.5. Realizar una junta con el Director General y los Jefes de área para informarles el resultado del análisis realizado.

12.5.1. Determinar en conjunto las acciones encaminadas a mejorar los procesos involucrados en las quejas de los clientes, los responsables de llevarlas a cabo, los recursos necesarios y las fechas compromiso para su implementación.

12.5.2. Dar seguimiento a las acciones establecidas en la revisión anterior.

12.5.3. Documentar las acciones establecidas y las fechas en que se les dará seguimiento.

12.6. Cada jefe de área deberá comunicar al personal de su departamento los acuerdos a los que se llegaron y deberá dar seguimiento a las acciones establecidas para que sean implementadas eficazmente en las fechas compromiso.

12.7. El jefe de Aseguramiento de calidad será el responsable de dar seguimiento al cumplimiento de las fechas compromiso así como de evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

Control de Registros y disposición final

13. Todos los registros y evidencias generadas, se deberán archivar en un lugar que garantice su integridad con acceso restringido y se deberán retener por 5 años una vez cumplido este periodo, se destruirán.

REGISTROS

F01-IT04-P-7.2-01 "Reporte de atención a clientes"

F01-P-8.2-01 "Cuestionario de evaluación de la Satisfacción del Cliente"

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Norma Oficial Mexicana NMX-CC-10002-IMNC-2005 "Gestión de Calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones"

CIPAN, Guía de buenas prácticas de fabricación, "Manejo de quejas en la industria Químico-Farmacéutica"
1ª Ed. México D.F. 1999

CONTROL DE CAMBIOS

| FECHA | REVISIÓN | DECIA | DICE |
|-------|----------|-------|------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |



Conclusiones:

Acciones preventivas y/o correctivas:

Autorizo: _____ Fecha y firma: _____

4.5.8. Difusión del proceso

Una vez definido el procedimiento para el tratamiento de las quejas, se realizó la difusión de la información relativa a cómo y dónde reclamar para que sea conocida por:

- El cliente.
- La dirección general.
- Todo el personal de la organización que pueda estar en contacto directo con el cliente.

Para cumplir con este punto se realizaron las siguientes actividades:

A. Difusión a los clientes.

Para que todos los clientes conozcan la manera en que pueden levantar una queja, la empresa implementó 2 mecanismos diferentes que garantizan el conocimiento del proceso a seguir por parte de los interesados:

- 1) En la página de Internet de la compañía (www.sinbiotik.com.mx) se integró un nuevo apartado denominado “Quejas y Sugerencias” en éste, se le da a conocer al cliente el compromiso que tiene la empresa con el cumplimiento de sus requerimientos y en caso de que tenga alguna queja o sugerencia, se le invita a que la dé a conocer para así mejorar cada una de las actividades realizadas dentro de la organización.

En este apartado, el cliente cuenta con una línea de captura de los datos más importantes que se requieren para levantar la queja: La compañía que representa, el nombre de la persona que está levantando la queja, su teléfono y correo electrónico y los principales datos del producto en caso de que aplique (el producto, la cantidad y el número de lote), además de contar con un espacio en el cual el cliente puede describir brevemente la situación (Ver figura 12: Sección “Quejas y Sugerencias” de la página de Internet).

Una vez que es enviada la queja por el cliente, el correo llega simultáneamente a 4 departamentos diferentes: Dirección General, Ventas, Coordinación Administrativa y Aseguramiento de Calidad con el propósito de que cada departamento que esta directamente involucrado con la queja este enterado de la situación y pueda comenzar a tratarla desde el alcance de sus responsabilidades.

Figura 12: Sección de quejas y sugerencias

Fuente: www.sinbiotik.com.mx



Figura 12 (cont): Sección de quejas y sugerencias

SINBIOTIK

"En Sinbiotik Internacional, la Alta Dirección y todos sus colaboradores, estamos comprometidos a resolver todas y cada una de las quejas recibidas por nuestros clientes, a realizar una investigación a fondo para detectar sus causas raíz e implementar acciones que eviten se vuelva a repetir el evento, porque queremos que nuestros clientes sepan que son lo mas importante para nosotros."

Lo invito a que nos haga saber todas sus quejas y sugerencias para mejorar cada una de las cosas que hacemos.

ATENTAMENTE
EL DIRECTOR GENERAL

In SINBIOTIK INTERNACIONAL, our Management Committee and all our associates, are committed to resolve every single complaint received from our customers, make an in depth analysis of the root causes, and establish preventive and corrective actions to eliminate them and avoid recurrence, because we want to let our customers know they are the most important asset to us.

I invite you to let us know your comments, suggestions and complaints, to continue improving our internal processes, goods and services.

SINCERELY
DIRECTOR-GENERAL

SINBIOTIK

Por favor proporciónenos la siguiente información para atender adecuadamente su requerimiento:

Nombre / Name: Compañía / Company:
Teléfono / Phone: E-mail:

DATOS DEL PRODUCTO / PRODUCT INFORMATION

Nombre / Name: Cantidad / Quantity:
Número(s) de lote (s) / Lot number:

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN / SITUATION DESCRIPTION

Por favor proporciónenos una breve descripción de la situación / Please tell us a brief description of the situation:

Acerca de Nosotros | Productos | Quejas y Sugerencias | Contáctenos | English Version

2) La segunda manera en que se le dio a conocer a los clientes la forma de levantar una queja, fue mediante una carta informativa la cuál se le envió a cada uno de los clientes en donde se les comunica la implantación del sistema de tratamiento de quejas en base a la norma NMX-CC-10002 y cuales son los medios con las que cuenta para poder levantar una queja:

- a. Página de Internet
- b. Correo electrónico
- c. Teléfono / Fax
- d. Del interior de la republica numero 01 800 gratuito.


(Ver Figura 13: Carta enviada a los clientes para que conozcan las opciones que tienen para poder levantar una queja.)

B. Difusión al personal de Sinbiotik

Es muy importante que cada empleado que pueda llegar a atender en algún momento a un cliente tenga los conocimientos necesarios sobre como apoyarlo en el levantamiento de una queja, por lo que se realizó una capacitación a todo el personal en donde se les explicó cuales son las opciones con las que Sinbiotik cuenta para el levantamiento de una queja y cómo asesorar al cliente cuando lo requiera.

Figura 13: Carta enviada a los clientes para que conozcan las opciones con que cuentan para poder levantar una queja

Fuente: Sinbiotik Internacional



SINBIOTIK INTERNACIONAL,
S.A. DE C.V.

Tlalnepantla, Edo. de México a 10 de junio de 2006.

A todos nuestros clientes:

Como parte de nuestro compromiso por mejorar cada día nuestro servicio, me es grato comunicarles que SINBIOTIK INTERNACIONAL esta en el proceso de implementación de la norma mexicana NMX-CC-10002-IMNC-2005 “Gestión de Calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las Organizaciones” por lo que a partir del día de hoy todos nuestros clientes podrán contar con las siguientes opciones para que nos externen sus quejas, inconformidades, y en general cualquier tipo de solicitud en la que requieran nuestro apoyo.

Página de Internet:

A través de nuestra página de Internet www.sinbiotik.com.mx, ustedes podrán tener acceso al apartado de “Quejas y Sugerencias” en donde puede capturar todos los datos del producto que quiera reportar y hacer una breve descripción de la situación.

Correo electrónico:

Ponemos a su disposición la siguiente dirección de correo electrónico, para que a través de sus datos nos podamos comunicar inmediatamente con usted:

aseguramiento@sinbiotik.com.mx

Teléfono:

A través del teléfono 53 97 72 51 usted puede recibir atención personalizada y ser canalizado al departamento de Aseguramiento de Calidad en donde puede hacer una descripción detallada de la situación, así como darle tono de fax para que nos mande su reclamación por esta vía.

Además desde el interior de la república usted puede llamar de manera gratuita al teléfono: 01-800-509-17-51

NIÑO FLAVIO ZAVALA No. 7 COL. SAN JERONIMO TEPETLACALCO, TLALNEPANTLA, EDO. DE MEX., C.P. 54090
TEL.: 5397-7251 FAX.: 5397-9547 www.sinbiotik.com.mx



SINBIOTIK INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.

Con esto SINBIOTIK INTERNACIONAL busca lograr un sólido canal de comunicación con todos nuestros clientes que nos permita conocer sus inconformidades para tomar acciones encaminadas en pro de la mejora continua de nuestro servicio.

Sin mas por el momento reciban un cordial saludo y les reitero mi compromiso con su satisfacción total.

Atentamente,

Director General

En esta capacitación se explicó la importancia del enfoque al cliente así como la manera en la que tienen que llenar el reporte de atención a clientes para recibir y documentar una queja.

El personal al que se le dio la capacitación es el siguiente:

- Departamento de Aseguramiento de Calidad.
- Departamento de Ventas.
- Coordinador Administrativo.
- Departamento de crédito y cobranza.
- Recepcionista.
- Chóferes.
- Departamento de Almacén.

Se estableció que el medio por el cual se daría la comunicación con el representante de la dirección sería a través del correo electrónico.

A partir de este momento se dejó correr el sistema y se plantearon las actividades de evaluación del sistema y mejora continua.

4.5.9. Evaluación del desempeño del sistema

El periodo que se estableció para el seguimiento del sistema de atención a quejas fue de 6 meses, las actividades planeadas para llevarse a cabo, cuando este periodo se cumpla son:

A. Se realizará el retro de todos los clientes que levantaron una queja durante el periodo y a cada uno se le aplicara el “Cuestionario de evaluación de la Satisfacción del Cliente” (Ver Figura 14).

B. En base a las respuestas reunidas se determinaran aquellas que sean más incidentes y sus posibles causas y se elaborará el informe de la evaluación de la satisfacción del cliente en el tratamiento de sus quejas.

C. El informe de la evaluación de la satisfacción del cliente será revisado por la alta dirección junto con la revisión programada para dar seguimiento al sistema ISO 9001:2000.


En ésta revisión se determinará si el sistema de tratamiento de quejas funciona correctamente, además si las acciones implementadas para eliminar las no conformidades han sido efectivas.

Se generarán acciones encaminadas a mejorar el proceso de distribución de la empresa utilizando como una de las herramientas el informe.

Una vez determinadas estas acciones, cada jefe de departamento se las dará a conocer al personal a su cargo y tendrá la responsabilidad de que sean implementadas exitosamente dentro de su departamento.

Figura 14: Cuestionario de evaluación de la satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia



**SINBIOTIK INTERNACIONAL,
S.A. DE C.V.**

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA SATIFACCION DEL CLIENTE EN EL
TRATAMIENTO DE SUS QUEJAS

1.- ¿Considera que nuestro servicio ha sido de su total satisfacción en cada una de las etapas de nuestra cadena productiva (Respuesta rápida a su llamada telefónica, atención Amable y Profesional a su Pedido, Entrega Puntual, Completa y en condiciones adecuadas, Cobro de su Crédito, Atención de Quejas, Asesoría Técnica)?

2.- ¿El Personal de nuestra empresa que ha estado en contacto directo con usted, se ha Mostrado Amable, Servicial y lo Asesora de manera que Usted se siente Realmente Apoyado por él?

3.- ¿Cuando ha tenido alguna queja, le han explicado las opciones con las que usted cuenta para poder levantarla (Internet, teléfono, fax, correo) y lo asesoran hasta que usted la levanta?

4.- ¿Durante el tiempo que su queja esta abierta, el personal de Sinbiotik esta en contacto con usted para comunicarle los avances de la misma?

5.- ¿El cierre de las quejas que ha tenido lo dejan completamente satisfecho?
Si responde no, por favor permítanos conocer en que le hemos fallado para poderlo mejorar.

6.- ¿En escala del 1 (menor) al 10 (mayor), que calificación le daría a nuestro servicio de atención a sus quejas?

7.- Si tiene cualquier otro comentario, por favor escríbalo aquí.

Sinbiotik Internacional agradece su apoyo ya que es mediante su opinión que nosotros generamos acciones encaminadas a su satisfacción total.

F01-P-8.2-01

NIÑO FLAVIO ZAVALA No. 7 COL. SAN JERONIMO TEPETLACALCO, TLALNEPANTLA, EDO. DE MEX., C.P. 54090
TEL.: 5397-7251 FAX.: 5397-9547 www.sinbiotik.com.mx

4.5.10. Auditoria al sistema de tratamiento de quejas

Como parte del programa de Auditoria Interna del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 se le realizará una revisión al proceso de tratamiento de quejas, para ello se utilizara la lista de verificación (Ver figura 15: Lista de verificación)

Figura 15: Lista de verificación para la realización de auditorias internas

Fuente: Elaboración propia

| PUNTOS EVALUADOS | | PROCESO DE TRATAMIENTO DE QUEJAS | CALIFICACIÓN | | | |
|------------------|---------------|--|--------------|---|---|------|
| No. | NOM NMX-10002 | | 2 | 1 | 0 | N.A. |
| 1 | 6.1 | Se cuenta con un proceso eficaz y eficiente para el tratamiento de las quejas? | | | | |
| 2 | 4.2 | ¿La información acerca de cómo y dónde reclamar es conocida por los clientes, el personal y otras partes interesadas? <i>Preguntar a 3 personas que puedan estar en contacto con un cliente si lo conocen y hablar a 3 clientes diferentes y preguntar a la persona que comúnmente esta en contacto con la empresa.</i> | | | | |
| 3 | 7.1 | ¿Esta información esta fácilmente disponible a los reclamantes? | | | | |
| 4 | 4.3 | ¿El proceso de tratamiento de quejas es fácilmente accesible para todos los reclamantes y esta disponibles los detalles para la realización de una queja? | | | | |
| 5 | 4.4 7.2 | ¿Cuando se recibe una queja, se le notifica al reclamante la recepción de la misma? ¿Cuanto tiempo después de que se recibe? <i>Se le debe comunicar al solicitante, el mismo día que genera la queja.</i> | | | | |
| 6 | 4.5 | ¿Se hace alguna diferencia en el tratamiento de las quejas recibidas? | | | | |
| 7 | 4.6 | ¿Cuando un reclamante hace una queja, esta acción implica un gasto para él? | | | | |
| 8 | 4.9 | ¿La organización tiene claramente establecido quién es el responsable de responder sobre las acciones y desiciones de la organización en relación con el tratamiento de quejas? | | | | |
| 9 | 4.10 | ¿La mejora continua del proceso de tratamiento de quejas es un objetivo permanente de la organización? | | | | |
| 10 | 5.1 | ¿Se cuenta con un procedimiento para la resolución de las quejas y lo conoce todo el personal que pueda estar involucrado? <i>Preguntar a 3 personas diferentes si conocen el procedimiento y solicitarles que platiquen como se lleva a cabo.</i> | | | | |
| 11 | 5.2 | ¿Se cuenta con una política para el tratamiento de quejas y todo el personal involucrado la conoce? <i>Preguntar a 3 personas diferentes si conocen dicha política y solicitarles expliquen como ellos la llevan a cabo.</i> | | | | |

| | | | | | | |
|----|------------|---|--|--|--|--|
| 12 | 5.3.1 | ¿Se tienen objetivos del proceso de tratamiento de quejas definidos por la alta dirección? | | | | |
| 13 | 5.3.1 | ¿La alta dirección realiza una revisión periódica de la adecuación del sistema de tratamiento de quejas? | | | | |
| 14 | 5.3.2 | ¿Existe un representante de la dirección para el tratamiento de las quejas? | | | | |
| 15 | 6.4 | ¿Se cuenta con los recursos necesarios que aseguren la operación eficaz y eficiente del proceso de tratamiento de quejas? | | | | |
| 16 | 7.3 | ¿Cuando se recibe una queja, se mantiene informado al reclamante acerca de los avances de la misma? ¿Con que frecuencia? | | | | |
| 17 | 7.5 | ¿Después de que se recibe, la queja se evalúa en términos de su severidad? | | | | |
| 18 | 7.6 | ¿Se realiza una investigación de cada queja recibida? | | | | |
| 19 | 7.7 7.8 | ¿Una vez realizada la investigación, determinadas las causas que originaron la queja y establecidas las acciones a ser implantadas para su corrección, se genera una respuesta por parte de la organización a cada queja recibida? <i>Solicitar evidencia de la respuesta al cliente.</i> | | | | |
| 20 | 7.9 | ¿En qué momento se cierran las quejas? | | | | |
| 21 | 8.1 | ¿Se tiene establecido como se conservaran los registros, cuanto tiempo serán retenidos y qué disposición final se les dará? | | | | |
| 22 | 8.2 | ¿Todas las quejas son clasificadas dependiendo de la naturaleza de la que se traten? | | | | |
| 23 | 8.3 | ¿Se realiza una evaluación de la satisfacción de los clientes con respecto al proceso de tratamiento de quejas? ¿Con que frecuencia se realiza esta evaluación? <i>Solicitar evidencia de la evaluación por parte de 3 clientes diferentes que tengan una queja abierta.</i> | | | | |
| 24 | 8.6.1 | ¿Se lleva a cabo una evaluación por parte de la Alta dirección del proceso de tratamiento de quejas a fin de comprobar su idoneidad, eficacia y eficiencia? | | | | |
| 25 | 8.6.3 | ¿Con base en la revisión por la dirección, se establecen decisiones y acciones buscando la mejora del proceso de tratamiento de quejas y del servicio que otorga la organización? <i>Solicitar evidencia de que la alta dirección haya realizado la revisión y las conclusiones a las que llegó.</i> | | | | |

F-AC-007-04

CAPITULO 5

RESULTADOS

Con todas las acciones que se mostraron en el capítulo anterior, se logró implementar exitosamente cada requerimiento de la norma.

Posteriormente, se dejó correr el proceso de atención de quejas, generándose los registros correspondientes.

Después de un periodo de 2 meses de correr el proceso, se dieron los primeros resultados.

A continuación se dan unos ejemplos de cómo se han atacado los problemas para encontrar la causa raíz de las no conformidades una vez implementado el sistema, obsérvese la diferencia con respecto a los ejemplos citados en el capítulo 4.4., cuando no se contaba con un proceso formal de atención a quejas. (Ver tabla 2: Ejemplo del manejo de quejas después de implantar la norma).

| Tabla 2 Ejemplo del manejo de quejas después de implantar la norma | |
|--|--|
| Junio 15, 2006 | |
| Se recibió una queja por parte de un cliente de que uno de los productos que se le entregaron tenía mal la etiqueta de Sinbiotik Internacional en el número de lote, la cual no coincidía con la de origen como se ilustra a continuación: | |
| ETIQUETA DE FABRICANTE | ETIQUETA DE SINBIOTIK INTERNACIONAL |
| Lote: NMD-123-02-06 | Lote: NMD-12302-06 |

Cuando se recibió esta queja, lo primero que se hizo fue encontrar la causa raíz del problema, por lo que se utilizó la técnica de los 5 porqués:

- 1) ¿Qué pasó? Se etiquetó mal el producto
- 2) ¿Por qué se etiquetó mal el producto? Porque no se había etiquetado cuando llegó y se tenía que entregar inmediatamente lo que ocasionó un error.
- 3) ¿Por qué no se había etiquetado cuando llegó? Porque se tiene establecido que se etiqueta hasta que se va a entregar.

De esta manera, se concluyó que el problema estuvo durante el etiquetado del producto, el personal de almacén no verificó que la etiqueta coincidiera al 100% en todos los datos con respecto a la etiqueta de origen, ocasionando que al entregar al cliente se presentara la queja.

Dentro de las acciones que se llevaron a cabo, se modificó el procedimiento de etiquetado de producto para que se realizara a la recepción del producto y no a la entrega, se le mostró la queja a todo el personal del almacén para que tomaran consciencia del impacto que sus actividades pueden ocasionar al cliente.

Pero además de esto se analizó el porque no se detectó el problema antes de que se le entregara al cliente, para lo cual se volvió a utilizar la técnica de los 5 porqués:

- 1) ¿Por qué no se detectó el error en el etiquetado? Por que no se verificó por una segunda persona.
- 2) ¿Por qué no se verificó por una segunda persona? Por que no se tiene establecida una verificación.
- 3) ¿Por qué no se tiene establecida una verificación? Por que no se había presentado el problema anteriormente.



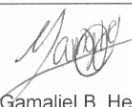

De esta manera, se llegó a la conclusión de que era necesaria una verificación de los productos antes de que fueran entregados a los clientes, para ello el departamento de aseguramiento de calidad implementó una inspección de productos surtidos para su distribución, en la cual se verifica que todos los pedidos cumplan con lo siguiente:

- Cada pedido surtido, coincida físicamente con la cantidad solicitada por el cliente en su orden de compra y con la cantidad indicada en la factura.
- El producto coincida en el número de lote que se indica en la factura.
- Todos los envases estén limpios y en condiciones de proteger la calidad del producto que contienen.
- Todos los envases tengan la etiqueta de origen y la etiqueta de distribuidor (Sinbiotik Internacional) y que esta coincida en los datos de: Numero de lote, Peso bruto y peso neto, Fecha de manufactura y Caducidad.
- La copia del certificado Coincida con el numero de lote que se va a entregar.
- Todos los envases tengan la etiqueta de Aprobado.

Todos estos requerimientos se plasmaron en la instrucción de trabajo IT02-P-7.5-03 “Inspección de materiales surtidos para su distribución” (Ver figura 16). De la cual se desprende el formato F01-IT02-P-7.5-03 “Inspección de materiales para su distribución” (ver figura 17). Este formato es una hoja de comprobación la cual debe ser llenada por los inspectores de calidad para cada factura que se envía al cliente.

FIGURA 16: Instrucción de trabajo para la inspección de materiales surtidos para su distribución

Fuente: Sinbiotik Internacional

| | | |
|---|--|--|
|  SINBIOTIK INTERNACIONAL S.A. DE C.V. | Instrucción de trabajo para la inspección de materiales surtidos para su distribución. | Código: IT02-P-7.5-03 Fecha: Revisión: 0 Sustituye a: Nuevo |
| <p>OBJETIVO Establecer las actividades para realizar la inspección del material que se va a distribuir a los clientes de Sinbiotik Internacional, S.A. de C.V.</p> <p>ALCANCE Material que se distribuye a los clientes de Sinbiotik Internacional, S.A. de C.V.</p> <p>RESPONSABILIDAD</p> <p>Del jefe de almacén:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitar la inspección de los materiales al inspector de Aseguramiento de Calidad. <p>Del inspector de aseguramiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer la inspección del material, de acuerdo a lo establecido en el presente procedimiento. ➤ Autorizar la distribución del material inspeccionado. <p>Del personal de almacén:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Colocar en tarimas el material etiquetado y limpio. ➤ Corregir los puntos indicados por el inspector de aseguramiento. ➤ Firmar de enterado el Reporte de inspección. <p>Del jefe de Aseguramiento de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal que realice la inspección de materiales surtidos, en el presente procedimiento. <p>DESARROLLO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El inspector de calidad recibe la llamada de almacén solicitando la revisión de material. 2. El inspector de aseguramiento realiza la inspección de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Utilizar el formato F01-IT02-P-7.5-03 "Inspección de materiales para su distribución" 2.2. Anotar la fecha correspondiente al número de inspección que va a realizar. <ol style="list-style-type: none"> 2.2.1. El formato cuenta con 4 fechas de inspección numeradas de la uno a la cuatro, cada fecha corresponde a una inspección. 2.3. Recibir los documentos del material a inspeccionar y registra los datos en el formato de la siguiente manera: | | |
| Elaboró:  Erika E. Uribe M. Inspector de Aseguramiento de calidad | Revisó:  Gamaliel B. Hernández C. Jefe de Aseguramiento de calidad | Autorizo:  Alfredo González P. Responsable Sanitario |
| F01-P-4.2-02 | | Página 1 de 3 |

- 2.3.1. En la columna "No. Insp." Registra el número de la inspección que va a realizar, la cual es la misma que la indicada en la fecha de inspección.
 - 2.3.2. Registra el número de factura, material, número de lote y peso indicados en la factura, en la columna correspondiente.
 - 2.4. Inspeccionar los materiales y verificar que:
 - 2.4.1. Los envases no estén dañados de manera que ponga en riesgo la integridad del material:
 - 2.4.1.1. No estén rotos del cuerpo ni la tapa.
 - 2.4.1.2. No haya evidencia de que se está derramando el material.
 - 2.4.2. No se aprecie presencia de polvo.
 - 2.4.3. Los envases tengan la etiqueta de origen, etiqueta de Sinbiotik Internacional S.A. de C.V. y etiqueta verde de aprobado.
 - 2.4.4. Los datos del material: lote, fecha de manufactura, fecha de caducidad y peso neto, que tiene la etiqueta de origen sean los mismos que en la etiqueta de Sinbiotik Internacional S.A. de C.V.
 - 2.4.5. El certificado de análisis del material tenga los datos de: lote, fecha de manufactura y fecha de caducidad y sean los mismos que están indicados en la etiqueta de origen y en la de Sinbiotik Internacional S.A. de C.V.
 - 2.4.5.1. Para las fechas de manufactura y caducidad, no es necesario que se muestre el día exacto, basta con que se indique el mes y año.
 - 2.5. Indicar en el formato si el material cumple o no con éstos requisitos.
 - 2.6. Para que el material se considere como aprobado, debe cumplir con los puntos anteriores, sin embargo en algunas ocasiones, el material no trae la etiqueta de origen, en ese caso se avisa al jefe de almacén de ésta situación y si él autoriza la salida del material:
 - 2.6.1. Registrar en la sección "Observaciones" del formato, que el material no tiene etiqueta de origen y dársela a firmar al jefe de almacén.
 - 2.7. Si el material no cumple con algún requisito:
 - 2.7.1. Indicar al auxiliar de almacén el incumplimiento y solicitar que se solucione la inconformidad cuanto antes.
 - 2.8. Si el material cumple con los requisitos antes indicados:
 - 2.8.1. Firmar la copia A de la factura (Ver P-7.5-03 "Distribución de material al cliente" en su revisión vigente).
 - 2.9. Firmar el cuadro del inspector que corresponda con el número de inspección realizada.
 - 2.10. Dar a firmar al auxiliar de almacén el formato en el número que corresponda a la inspección realizada.
3. Realizar cada uno de los puntos anteriores para cada uno de los materiales surtidos.

REGISTROS

"Inspección de materiales para su distribución" F01-IT02-P-7.5-03.

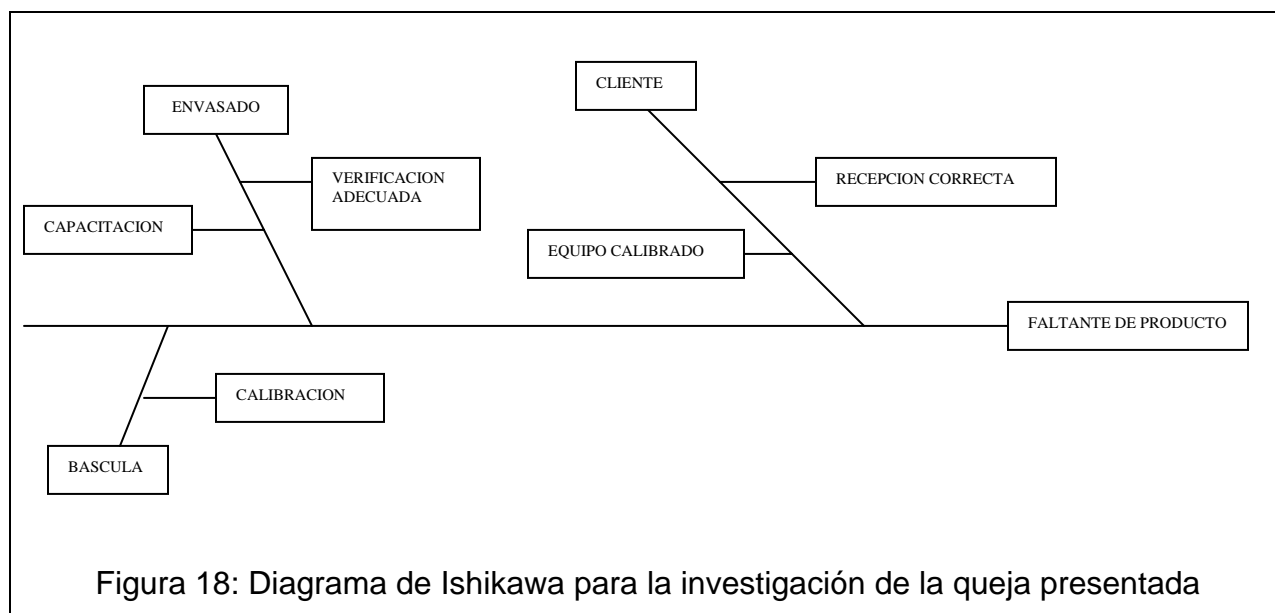
"Registro de capacitación" F01-P-6.2-01.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

NMX-CC-9001-IMNC-2000. Sistemas de gestión de calidad – Requisitos.

CONTROL DE CAMBIOS

| FECHA | REVISIÓN | DECIA | DICE |
|-------|----------|-------|------|
| | | | |
| | | | |



Una vez determinadas las posibles causas, se realizó una visita al cliente para verificar los envases físicamente e investigar la situación, misma que se reportó tanto al cliente como al director general de la empresa, el reporte se anexa a continuación:

“El pasado 11 de Julio, el Jefe de Compras del cliente realizó una notificación vía telefónica al Jefe de Aseguramiento de Calidad de Sinbiotik Internacional en la cual informa que en tres cuñetes de Producto “X” con número de lote 100-1 había un faltante de 5 Kg. y se acordó que el departamento de Aseguramiento de Calidad de Sinbiotik Internacional realizaría una visita a las instalaciones del cliente para realizar la investigación a la queja.

El día 12 de julio, el Jefe y un inspector de Aseguramiento de Calidad realizaron la visita al cliente, siendo atendidos Supervisor de Almacén y el Jefe de Aseguramiento de Calidad.

Resumen de la visita y hallazgos encontrados:

La visita inició en el área de almacén de tránsito e insumos, en él se solicitó que el cliente mostrara el procedimiento normalizado de operación (PNO) para la recepción de materias primas, el cliente presentó el “Procedimiento de Recepción de materiales inventariables, física y en sistema” con clave PNO-AL-001 en su edición vigente. Dentro del procedimiento en el punto 8.1.6 se indica que para el caso de materias primas que son principios activos se debe realizar una verificación del peso en un 100% del material recibido, dentro del mismo procedimiento en el punto 8.1.7 se indica que una vez terminada la verificación de pesos se sella y firma la factura de recibido al proveedor, así mismo el procedimiento indica que ésta actividad se debe registrar en la bitácora de verificación de pesos la cual se ilustra como anexo dentro del mismo procedimiento.

El supervisor de almacén indica que la manera en que realiza la verificación de pesos es mediante tablas militar estándar dado que Sinbiotik es un proveedor confiable, además se le solicita que muestre el registro de la bitácora de verificación de pesos en la fecha en que recibieron el producto en cuestión a lo cual informó que no se tiene disponible dicho registro.

Posteriormente se realizó la verificación del peso de los tres cuñetes del lote que presentó el problema encontrándose los siguientes resultados (Ver tabla 3).

Tabla 3
Relación de faltante de producto

| NUMERO DE ENVASE INDICADO EN LA ETIQUETA | PESO BRUTO REGISTRADO EN LA ETIQUETA (Kg.) | PESO BRUTO INDICADO EN LA BASCULA DEL CLIENTE (Kg.) | CANTIDAD DE PRODUCTO FALTANTE (Kg.) |
|--|--|---|-------------------------------------|
| 4 | 54.9 | 50.02 | 4.88 |
| 10 | 55.0 | 50.00 | 5.00 |
| 14 | 54.7 | 49.82 | 4.88 |

Ninguno de los tres envases parece que fue abierto, sin embargo el supervisor de almacén indicó que el envase 14 fue muestreado por su departamento de control de calidad y el cuñete presenta la etiqueta de toma de muestra, sin embargo al presentar un cincho igual al del proveedor, por lo que no hay una garantía de que los otros dos envases no fueron abiertos previamente.

La verificación de pesos se realizó en la báscula Mettler Toledo modelo GSE 450 la cual tiene la etiqueta de calibración código AL12-06M, en ella se indica que el periodo vigente de calibración es de Abril a Septiembre de 2006. Cuando se solicita al encargado de metrología que muestre la evidencia documental de la calibración de dicha báscula, el encargado mostró el informe I-129-2006 en el cual se ampara la calibración de la Bascula antes mencionada, sin embargo en el certificado de dicha calibración, el periodo de vigencia de la calibración es de Noviembre 2005 – Abril 2006 lo cual no ampara la calibración de la báscula, se le solicitó que mostrara un certificado que amparara el mes de julio 2006 pero no se mostró esta evidencia.

Posteriormente se verificó el proceso de surtido de materia prima, el cual se realiza por medio del procedimiento Surtido de materia prima clave PNO-AI-006 en su edición vigente en él se establece que una vez que se pesa la materia prima se debe registrar en la bitácora correspondiente. En este punto se verificó el pesado del producto el día 28/06/06 efectuado por el personal de almacén en la Báscula Mettler Toledo KC-3005 serie 2686707 ubicada en el área AL-25 cuarto de pesado 1 para los lotes IY096 e IY097.

Se solicitó el informe de calibración de la báscula antes mencionada al encargado de metrología quién mostró el informe VM-0134-2005 el cual tiene un periodo de calibración de febrero de 2006 a febrero de 2007.

Finalmente se solicitó evidencia de la verificación de la desviación por parte del departamento de verificación el cual mostró el reporte de desviación código FPO-0011-1 sin número de folio, el cual se desprende del PNO “Desviación a Buenas Prácticas de Fabricación” clave GDC-TEC-029 en su edición vigente; en éste se describe que los envases originales deberían de contener 50.0 Kg. y que al momento de surtir las órdenes números 17541 y 17542 habían envases que presentaron menor cantidad.

Conclusiones:

Esta visita de investigación se realizó con el objetivo de comprobar el proceso de recepción y surtido de materia prima del cliente, encontrando que se tienen algunas no conformidades en base a sus procedimientos ya que hay actividades que no están documentadas adecuadamente como es el registro de la verificación de pesos en la recepción de la materia prima o la elaboración de certificados de calibración que ampare la etiqueta de calibración de la báscula que utilizaron para la verificación de pesos.

Sinbiotik Internacional busca siempre apoyar a sus clientes como parte de nuestro compromiso con su satisfacción total y en este caso particular nuestro apoyo se basa fundamentalmente en la detección de éstas no conformidades como una oportunidad de mejora para nuestro cliente.

Acción Correctiva

Independientemente de esta investigación, se le solicitó al proveedor realizara una investigación, de la no conformidad reportada, e implementara acciones correctivas y preventivas para evitar la reincidencia del problema, a lo que el proveedor contestó que, como el proceso de fabricación es lento y los lotes son pequeños (12 envases), a partir de ese momento la verificación de pesos durante el envasado del producto terminado se realizaría al 100% (solo se realizaba por muestreo de 3 envases) por parte de su departamento de Aseguramiento de Calidad con lo que se garantizará al cliente que éste problema no se repetirá nuevamente.

Finalmente, le informo que el proveedor está dispuesto a otorgar una nota de crédito por la cantidad faltante basado en la buena relación comercial que se ha tenido con ustedes por un largo tiempo.

Sin más por el momento, agradezco a todo el personal del cliente por la atención y el trato amable que nos dieron durante la visita a sus instalaciones así como el acceso a la información solicitada para la realización de la investigación.

Atentamente,

Jefe de Aseguramiento de Calidad
Sinbiotik Internacional S.A. de C.V.”

En este ejemplo, podemos observar como la investigación de la causa raíz del problema ha ido evolucionando dentro de la empresa, con el propósito de evitar que se repita nuevamente, pero además de esto, el cliente queda satisfecho con el resultado obtenido en la investigación, ya que al detectarse no conformidades en su sistema de calidad permite que también se establezcan acciones encaminadas a detectar y reportar el problema oportunamente en su empresa.

Agosto 3, 2006

En esta fecha se recibió la queja por parte de un cliente de que se le había entregado un producto diferente al que había ordenado.

Como primer actividad se investigó el medio por el cual se había entregado el producto al cliente, encontrando que al ser un cliente que se encontraba en el interior de la republica, el producto se había mandado por medio de un servicio de transporte de carga externo, continuando con la investigación, se encontró que el transportista se había equivocado de envase entregando uno que no le correspondía al cliente.

Con la finalidad de prevenir esta acción, en primer lugar se le hizo una llamada de atención al transportista para que tenga cuidado al entregar los productos, pero como esta acción no elimina de raíz el problema, se implementó un sistema de identificación de todos los envases que se mandan por servicio de transporte de carga con el nombre del cliente para el cual deberá entregarse, además se les informó a todos los clientes a los que se les mandan sus pedidos por este medio, esta nueva política mediante una carta (ver figura 19), en ella se le solicita a los clientes que al recibir sus productos, verifiquen que cada envase este identificado con el nombre su empresa y que en caso contrario, no lo reciban y le notifique al transportista la situación.

Con esta nueva medida se ha eliminado el problema de entregas equivocadas por transportistas.

Figura 19

Carta enviada a los clientes para informar la nueva política de identificación de envases



**SINBIOTIK INTERNACIONAL,
S.A. DE C.V.**

Tlalnepantla, Edo. de México a 9 de agosto de 2006

A todos nuestros clientes:

Por medio de la presente aprovecho la ocasión para enviarles un cordial saludo y les informo que, debido a errores que hemos tenido en la entrega de productos por parte de la empresa de transportes que nos presta el servicio, se ha implementado la identificación de todos los envases que sean enviados por este medio a nuestros clientes, mismos que deberán llevar la etiqueta de la empresa hacia la que van destinados, en el caso de productos paletizados éstos la llevarán en la parte externa del empaque.

Por este motivo y con la finalidad de evitar que ustedes nos lo rechacen porque se les está entregando un producto por otro, les pedimos su colaboración para que al recibir nuestros productos verifiquen que la etiqueta de identificación del envase corresponda con la de su empresa y en caso de que no coincida no reciban el producto y le indiquen al transportista esta situación.

Agradecemos su apoyo y les recordamos que para nosotros, lo más importante es la Satisfacción total de nuestros clientes, es por esto que me pongo a su total disposición para cualquier asunto en que los podamos apoyar.

Atentamente,



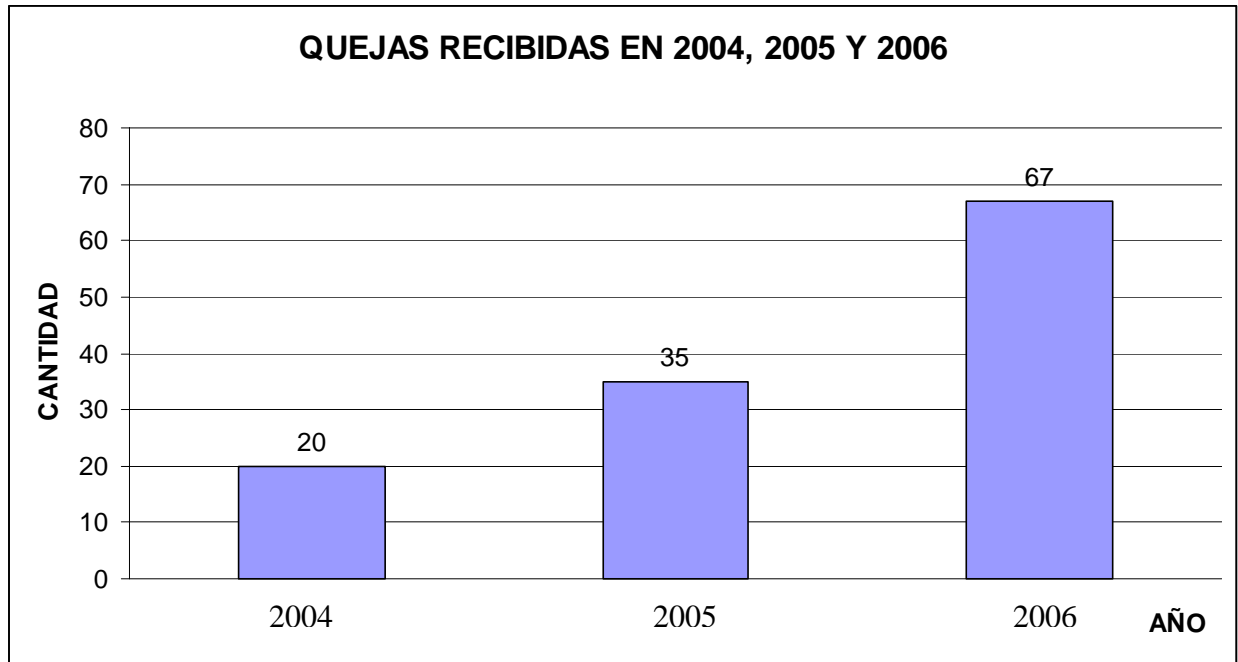
Gamaliel B. Hernández Cerón
Jefe de Aseguramiento de Calidad
Sinbiotik Internacional S.A. de C.V.

Correo: aseguramiento@sinbiotik.com.mx

NIÑO FLAVIO ZAVALA No. 7 COL. SAN JERONIMO TEPETLACALCO, TLALNEPANTLA, EDO. DE MEX., C.P. 54090
TEL.: 5397-7251 FAX.: 5397-9547 www.sinbiotik.com.mx

Una vez implantado proceso de atención de quejas, se ha tenido un aumento significativo en la recepción de las mismas, (ver figura 20: quejas recibidas).

Figura 20
Quejas recibidas en 2004, 2005 y 2006



El comparativo muestra que, después de 2 meses de correr el sistema, se recibieron mas quejas las que se habían recibido en años anteriores.

Esto no quiere decir que durante 2004 y 2005 no se hubieran tenido mas quejas, sino que no había un sistema para recibirlas y documentarlas.

Con el registro adecuado de las quejas, se han podido realizar acciones encaminadas a eliminar las causas raíz de los problemas que se han presentado y con esto aumentar la satisfacción de los clientes.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES

Al realizar el análisis de los resultados de las acciones implementadas en base a las quejas reportadas por los clientes, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El haber implementado un sistema para el tratamiento de quejas en base a la norma NMX-CC-10002-INMC-2005 ha permitido tener un mecanismo confiable para dar seguimiento a las quejas de los clientes de Sinbiotik Internacional, ya que:
 - Ha permitido establecer un procedimiento para la recepción y documentación de todas las quejas, ya que el personal que esta en contacto directo con el cliente, conoce la manera de orientarlo cuando tiene alguna inconformidad con los productos o con el servicio que se le otorga y lo puede asesorar en el procedimiento a seguir para comunicarlo a la organización.
 - Permite dar seguimiento a todas las quejas recibidas hasta su cierre.
 - Se han permitido implementar acciones de mejora encaminadas a eliminar las quejas recibidas por los clientes desde su causa raíz.
- Se ha permitido conscientizar al personal de la empresa, en la importancia de todas y cada una de las actividades que realiza al involucrarlos en las quejas que se han presentado dentro de su departamento, lo que ha permitido mejorar el servicio que otorga Sinbiotik Internacional.
- La empresa cuenta con un mecanismo de evaluación del proceso de tratamiento de quejas.
- Ha permitido reducir el numero de quejas por cuestiones administrativas al establecer acciones eficaces de control y prevención de incidencias de no conformidades.

- Han disminuido las quejas de los clientes por cuestiones de calidad de los productos, ya que al realizar investigaciones en conjunto con los proveedores de las quejas, ha permitido que estos últimos implementen acciones de mejora dentro de sus procesos para lograr la satisfacción de los clientes comunes.
- Todo ello ha generado un aumento en la satisfacción del cliente, lo cual es el objetivo fundamental de todo el esfuerzo realizado.

CAPITULO 7

BIBLIOGRAFIA

FUENTES BIBLIOGRAFICAS:

1. Band, William A. "Creación del valor: la clave de la Gestión Competitiva. Diseño e implantación de una estrategia global". Editorial Díaz de Santos S. A. 1ª Edición, Madrid España, 1994.
2. Barlow, Janelle. "Una queja es un regalo. Utilizar el feedback de los clientes como arma estratégica". Editorial Gestión 2000. 2ª Edición, España 1999.
3. Brown, Andrew. "Gestión de la atención al cliente", Editorial Díaz de Santos S. A., 2ª Edición, Madrid España, 1992.
4. Carr, Clay. "La vanguardia del servicio al cliente". Editorial Díaz de Santos S. A., 2ª Edición, Madrid España, 1992.
5. Gerson, Richard F. "Cómo medir la satisfacción del cliente", Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V., 1ª Edición, México D.F. 1994.
6. Jay, Ros. "Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes". Editorial Mc Graw Hill, 1ª edición, Bogota Colombia, 2000.
7. Langdon, Ken. Bruce, Andy, "El cliente es primero", Editorial Grijalbo. 1ª Edición, México D.F., 2004.
8. Paz Couso, Renata. "Atención al cliente, Guía practica de técnicas y estrategias". Editorial Vigo, 1ª Edición, España 2004.
9. USP 28 / NF 23 2005 United States Farmacopoeia, INC. Estados Unidos de América 2004.
10. Comisión Institucional de Buenas Practicas de Fabricación (CIPAM), "Guía de Auditorias Internas" Monografía Técnica no. 5, 2ª edición México D.F. 2005
11. Comisión Institucional de Buenas Practicas de Fabricación (CIPAM), "Diseño y construcción de establecimientos de la industria químico farmacéutica" Monografía Técnica no. 12, 1ª edición México D.F. 1999.

12. Comisión Institucional de Buenas Practicas de Fabricación (CIPAM), “Manejo de quejas en la Industria Químico-Farmacéutica” Monografía Técnica no. 15, 1ª edición México D.F. 1999.
13. Comisión Institucional de Buenas Practicas de Fabricación (CIPAM), “Sistemas de Documentación aplicables a la industria Farmacéutica” Monografía Técnica no. 25, 1ª edición México D.F. 2006.
14. Norma Oficial Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000 “Sistema de Gestión de la Calidad” – Requisitos Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. México 2000.
15. Norma Oficial Mexicana NMX-CC-10002-IMNC-2005 “Gestión de Calidad – Satisfacción del Cliente – Directrices para el Tratamiento de las quejas en las organizaciones” Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. México 2005.
30. Bolaños, Curso “Herramientas para asegurar la efectividad de los sistemas de calidad” CEDECAN Agosto 2006.
31. Martínez, Jaime Curso “Conociendo y entendiendo los requerimientos de la norma ISO 9001:2000” SINBIOTIK, Marzo 2006.
32. Claver Cortes, Enrique; Llopis Taverner, Juan “Calidad y Dirección de empresas”, Editorial Civitas, 1ª edición, Madrid 1999.
33. Sosa Pulido, Demetrio “Calidad total para mandos intermedios” Edit. Limusa 1ª edición México 1995.
34. Sosa Pulido, Demetrio “Calidad total para operarios” Edit. Limusa 1ª edición México 2002.
35. Pérez Fernández de Velasco, “Gestión de calidad empresarial, Calidad en los servicios y atención al cliente” Editorial Esic 1ª edición Madrid 1994.
36. Moreno-Luzon, Maria D. J. Peris, Fernando, González, Tomas “Gestión de calidad y diseño de organizaciones, teoría y estudio de casos” Editorial Pearson Educación S.A. 1ª edición Madrid 2001.
37. Rodríguez Estrada Mauro, Escobar Borrego Ricardo “Creatividad en el servicio, una estrategia competitiva para Latinoamérica” Edit. Mc Graw Hill, 1ª edición México 1999.
38. Gutiérrez Pulido Humberto, “Calidad Total y Productividad”, Edit. Mc Graw Hill, 2ª edición México 2005.

39. Fea, Hugo "Hacia un nuevo concepto de empresa occidental, La empresa dinámica en Calidad Total" Edit. Alfa Omega Marcombo 1ª edición, España 1995.

FUENTES ELECTRÓNICAS:

16. 6 de junio de 2006:
<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/programas-de-calidad-y-la-satisfaccion-del-cliente.htm>
17. 26 de junio de 2006:
<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/como-convertir-a-las-personas-en-clientes.htm>
18. 26 de junio de 2006:
<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/gestion-del-servicio-al-cliente.htm>
19. 26 de junio de 2006:
<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/cliente-y-el-servicio-al-cliente.htm>
20. 27 de junio de 2006:
<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/administracion-de-las-relaciones-con-el-cliente.htm>
21. 27 de junio de 2006:
<http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/tecnocomu.htm>
22. 27 de junio de 2006:
<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/serviclifi.htm>
23. 27 de junio de 2006:
<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/outsourcing-de-servicio-al-cliente.htm>
24. 27 de junio de 2006:
<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/el-servicio-al-cliente.htm>
25. 20 de agosto de 2006:
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc05.htm>
26. 29 de agosto de 2006:
http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000
27. 29 de agosto de 2006:
<http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>

- 28.** 10 de septiembre 2006:
<http://www.calidad.org/s/causa.pdf>
- 29.** 12 de septiembre 2006:
<http://www.conocimientosweb.net/portal/article218.html>
- 40.** 27 de febrero 2008:
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc05.htm#n2a>
- 41.** 27 de febrero 2008
<http://www.imco.org.mx/puntodeinflexion/libro/puntodeinflexion.html>