

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MEJORAMIENTO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL  
PROCESO DE RECLAMOS EN EL ÁREA DE OPERACIONES DEL  
BANCO SOLIDARIO APLICANDO BPM BUSINESS PROCESS  
MANAGEMENT**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDREA ESPINOSA CALDERÓN**

**DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS PIÑUELA**

**QUITO, ENERO 2015**

**DIRECTOR:**

Ing. Juan Carlos Piñuela

**INFORMANTES:**

## **DEDICATORIA**

A mi familia, porque me brindan su apoyo y amor incondicional cada día.

*Andrea*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, porque nunca me deja rendirme; a mi madre, por su apoyo y confianza; a mi tutor, por sus enseñanzas y por tener para mí siempre palabras de aliento.

*Andrea*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1 ANTECEDENTES, 4

- 1.1 ENTORNO DE LA EMPRESA, 4
  - 1.1.1 Reseña del Banco Solidario, 4**
  - 1.1.2 Ranking de Bancos en el Ecuador, 8**
- 1.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN SOBRE PROCESOS, 13
  - 1.2.1 Administración de la Calidad Total, 14**
  - 1.2.2 Mejoramiento de Procesos, 16**
  - 1.2.3 Business Process Management, 17**
- 1.3 ÁMBITO DE APLICACIÓN, 20

#### 2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLAMOS, 25

- 2.1 DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL PROCESO, 25
  - 2.1.1 FODA del Proceso de Sugerencias, Quejas y Reclamos, 32**
- 2.2 ACTORES QUE INTERVIENEN DENTRO DEL PROCESO DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS, 33
  - 2.2.1 Recursos empleados en el proceso de sugerencias, quejas y reclamos, 38**
- 2.3 ESTADÍSTICA DE QUEJAS Y RECLAMOS. 39
- 2.4 LEVANTAMIENTO DEL PROCESO ACTUAL DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS 52

#### 3 IDENTIFICACIÓN DE FALLAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA 54

- 3.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS 54
  - 3.1.1 Análisis de Valor Agregado 54**
- 3.2 IDENTIFICACIÓN DE FALLAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA 56
  - 3.2.1 Actividades Manuales y Automáticas de Sugerencias, Quejas y Reclamos. 62**
  - 3.2.2 Costos mensuales y anuales de Sugerencias, Quejas y Reclamos, 63**
  - 3.2.3 Problemas determinados en base a entrevistas, 65**
  - 3.2.4 Actividades por Mejorar, Fusionar o Eliminar, 66**

#### 4 ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA BPM, 68

- 4.1 IDENTIFICAR Y DESCRIBIR VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE BPM, 68
- 4.2 ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESO DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS BPM, 69

- 4.3 APLICACIÓN DEL CICLO BPM PARA EL PROCESO DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS, 72
  - 4.3.1 Sugerencia, 75**
  - 4.3.2 Queja, 78**
  - 4.3.3 Reclamo, 87**

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 100**

- 5.1 CONCLUSIONES, 100
  - 5.1.1 Se identificaron factores críticos dentro del proceso de sugerencias, quejas y reclamos, 100**
- 5.2 RECOMENDACIONES, 103

## **REFERENCIAS, 105**

## **ANEXOS, 107**

- Anexo 1: Catálogo de Sugerencias, Quejas y Reclamos, 108
- Anexo 2: Diagrama de Flujo de Proceso de Sugerencias, Quejas y Reclamos, 116
- Anexo 3: Análisis de Valor Agregado Sugerencias, Quejas y Reclamos, 120
- Anexo 4: Diagrama de Flujo Propuesto BPM, 124

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Ranking de Bancos Grandes, 10
Cuadro N° 2: Ranking de Bancos Medianos, 12
Cuadro N° 3: Análisis SIPOC, 27
Cuadro N° 4: FODA sugerencias, quejas y reclamos, 32
Cuadro N° 5: Actores de cada proceso sugerencias, quejas y reclamos, 36
Cuadro N° 6: Tipos de productos, 37
Cuadro N° 7: FODA actores del proceso, 37
Cuadro N° 8: Actividades de cada actor del proceso, 53
Cuadro N° 9: Resumen valor agregado, 56

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

- Gráfico N° 1: Quejas Mes De Enero 2014, 40  
Gráfico N° 2: Quejas mes de Febrero 2014, 40  
Gráfico N° 3: Quejas mes de Marzo 2014, 40  
Gráfico N° 4: Quejas mes de Abril 2014, 41  
Gráfico N° 5: Quejas mes de Mayo 2014, 42  
Gráfico N° 6: Quejas mes de Junio 2014, 42  
Gráfico N° 7: Quejas mes de Julio 2014, 43  
Gráfico N° 8: Quejas mes de Agosto 2014, 43  
Gráfico N° 9: Pareto Quejas 2014, 44  
Gráfico N° 10: Reclamos mes de Enero 2014, 46  
Gráfico N° 11: Reclamos mes de Febrero 2014, 46  
Gráfico N° 12: Reclamos mes de Marzo 2014, 47  
Gráfico N° 13: Reclamos mes de Abril 2014, 47  
Gráfico N° 14: Reclamos mes de Mayo 2014, 48  
Gráfico N° 15: Reclamos mes de Junio 2014, 48  
Gráfico N° 16: Reclamos mes de Julio 2014, 49  
Gráfico N° 17: Reclamos mes de Agosto 2014, 49  
Gráfico N° 18: Pareto Reclamos 2014, 50  
Gráfico N° 19: Análisis de valor agregado, 55  
Gráfico N° 20: Valor Agregado Proceso Sugerencias, 57  
Gráfico N° 21: Valor Agregado proceso Quejas, 59  
Gráfico N° 22: Valor Agregado Proceso Reclamos, 61  
Gráfico N° 23: Actividades Manuales y Automáticas, 62  
Gráfico N° 24: Costos Mensuales del Proceso, 63  
Gráfico N° 25: Costos Anuales del proceso, 64  
Gráfico N° 26: Eventos de Inicio BPM, 70  
Gráfico N° 27: Eventos Intermedios BPM, 70  
Gráfico N° 28: Eventos de fin BPM, 71  
Gráfico N° 29: Tareas BPM, 71  
Gráfico N° 30: Compuertas BPM, 72  
Gráfico N° 31: Diagrama BPM-Analizar y determinar el tipo del requerimiento, 74  
Gráfico N° 32: Diagrama BPM- Sugerencia, 75  
Gráfico N° 33: Formulario de Sugerencias herramienta, 76  
Gráfico N° 34: Diagrama BPM- Actividades del sistema sugerencias, 77  
Gráfico N° 35: Diagrama BPM- Queja, 78  
Gráfico N° 36: Ingreso de Queja en herramienta, 79  
Gráfico N° 37: Quejas- Oficina de Ingreso herramienta, 80  
Gráfico N° 38: Quejas- Tipo de Producto herramienta, 80  
Gráfico N° 39: Queja- Notificación al cliente tiempo de respuesta, 81  
Gráfico N° 40: Asignar gestor para resolver queja, 82  
Gráfico N° 41: Asignar gestor para resolver queja herramienta, 83  
Gráfico N° 42: Registrar respuesta de queja, 84  
Gráfico N° 43: Ingreso de solución de quejas-herramienta, 85  
Gráfico N° 44: Notificaciones del sistema resolución de queja, 85  
Gráfico N° 45: Determinar si el cliente se encuentra conforme, 86

- Gráfico N° 46: Plataforma comercial determinar si cliente se encuentra conforme con solución de queja, 87
- Gráfico N° 47: Llenar formulario de reclamos, 88
- Gráfico N° 48: Formulario de reclamos-herramienta, 89
- Gráfico N° 49: Agencia de Ingreso de Reclamos-herramienta, 90
- Gráfico N° 50: Tipo de Producto reclamos-herramienta, 90
- Gráfico N° 51: Tipo de problema reclamo-herramienta, 91
- Gráfico N° 52: Adjuntar información adicional del reclamo, 91
- Gráfico N° 53: Adjuntar información adicional reclamo-herramienta, 92
- Gráfico N° 54: Recibir reclamo de organismo externo, 93
- Gráfico N° 55: Recibir reclamo de un organismo externo-herramienta, 94
- Gráfico N° 56: Envío de notificación al cliente de tiempo de respuesta reclamo, 95
- Gráfico N° 57: Asignación de gestor para resolver reclamo-herramienta, 96
- Gráfico N° 58: Elaborar y cargar carta respuesta reclamo, 96
- Gráfico N° 59: Adjuntar carta formal reclamo-herramienta, 97
- Gráfico N° 60: Notificación automática, gerente y cliente-reclamos herramienta, 98

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de Titulación de grado, consiste en el mejoramiento y propuesta de implementación del proceso de sugerencias, quejas y reclamos que se ejecuta dentro de Banco Solidario. Para poder conocer cómo se desarrolla el proceso dentro de ésta Institución Financiera, se contó con el apoyo de varios trabajadores de la misma, quienes aportaron en conocimiento y experiencia. Para la mejora de éste proceso se emplearon técnicas de Modelación con BPM (Business Process Management), que son un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión para la identificación, modelización, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de negocio.

En el Capítulo I del presente trabajo, se menciona el entorno que rodea a Banco Solidario, su posición dentro de la Banca Nacional, su historia y situación actual, así como también fundamentos teóricos sobre procesos, calidad total y Business Process Management.

En el Capítulo II, se describe la situación actual del éste proceso dentro del Banco, como se ejecuta, sus fortalezas y debilidades, que personas intervienen y la estadística de quejas y reclamos que han ingresado en un periodo de tiempo.

El Capítulo III, contiene la identificación de fallas y oportunidades de mejora que presenta este proceso, su Análisis de Valor Agregado, costos y actividades por mejorar y fusionar.

En el Capítulo IV, se plantean las herramientas BPM que se emplearán en la propuesta de mejora, que a su vez se detalla con pantallas y tareas que se ejecutarán según la herramienta propuesta.

El Capítulo V contiene las principales conclusiones y recomendaciones a las que se logró llegar después de haber elaborado este plan de titulación, procurando plantear sugerencias que ayuden a la mejora continua de Banco Solidario.

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción del cliente ha sido objeto de estudio en las últimas décadas, como un factor que contribuye al desarrollo empresarial, a la productividad, y a la mejora de procesos internos de las organizaciones. Las empresas deben ser competitivas en un entorno, donde el cliente puede preferir a la competencia sobre nuestra organización, por ello no se pueden establecer estrategias basándonos en las expectativas del cliente, por el contrario, se deben superar las expectativas de los mismos para lograr clientes satisfechos y fieles a la empresa.

La calidad del proceso es un indicador acerca de qué tan bien concuerdan los bienes y servicios proporcionados por los procesos de transformación con sus especificaciones de diseño. (Noori, 1997).

Conocer las expectativas del cliente y lograr satisfacerlas, conlleva brindar un servicio de calidad, sin embargo, lograr vincular y relacionar la calidad de servicio prestado, con la competitividad que presenta la empresa, representa un estudio interno y externo de la organización.

Cuando una empresa tiene como objetivo lograr satisfacción de sus clientes logra poseer un margen competitivo, manejando liderazgo, entra a competir con varias empresas, donde el cliente será quien valore varios factores, para poder tomar la decisión de cuál será la empresa escogida para satisfacer su necesidad. La satisfacción del cliente conduce a la lealtad del mismo, que, de acuerdo con estudios recientes, es indispensable para la rentabilidad a largo

plazo. Los clientes leales gastan más, remiten nuevos clientes a la empresa y cuesta menos negociar con ellos.

La calidad del servicio que presta una empresa, es una forma para poder incrementar la rentabilidad empresarial, por ello se propone un plan de mejora de procesos, permitiendo solucionar problemas de los clientes de forma efectiva.

Al ejecutarse un proceso, el mismo tiene su margen de error, su probabilidad de que en algún momento llegue a fallar, sobre todo en una Institución donde se manejan miles de operaciones y transacciones diarias. Por ello, en algún momento existirán inconsistencias en su ejecución, que puede repercutir en este caso, sobre los clientes del Banco.

Al presentarse este tipo de errores, el cliente está en toda libertad de dejar pasar por alto, o pedir la corrección de los mismos. En este instante es donde interviene el proceso de sugerencias, quejas y reclamos del Banco Solidario.

En vista del giro del negocio al que se dedica el Banco Solidario, se ve propenso a la ocurrencia de errores en sus procesos, que repercuten en insatisfacciones de los clientes. Este tipo de insatisfacciones pueden llegar a altas instancias, si las mismas no se ven resueltas y no tienen un resultado que el cliente espera.

El Banco Solidario al tener relaciones interbancarias y que a su vez, es controlado por instancias gubernamentales, tiene la obligación de resolver las problemáticas e insatisfacciones que presenten sus clientes. Por lo tanto dedica un grupo de sus empleados que se encarga de investigar y resolver los requerimientos de los clientes.

Esta Institución Financiera, al ofrecer varios tipos de productos, debe llevar un proceso de comunicación y gestión de información, que permita que las solicitudes y requerimientos que los clientes presenten, puedan ser resueltos en equipo, es decir poder identificar el área o proceso errado, realizar la gestión correcta y brindar una solución efectiva a la problemática del cliente.

## **1 ANTECEDENTES**

### **1.1 ENTORNO DE LA EMPRESA**

#### **1.1.1 Reseña del Banco Solidario**

Es necesario establecer que hubo 2 participantes para que se llegue a formar la Institución Financiera Solidario S.A como es en la actualidad. Por ello se debe conocer que existían 2 Instituciones independientes, Banco Solidario y UniBanco, que tomaron la decisión de fusionarse, y así formar un solo Banco para la sociedad.

Desde el 2006, los dos bancos trabajaron con un convenio de asociación para compartir conocimientos, estandarizar procesos y brindar servicios compartidos en beneficio de sus clientes.

En el año 2006, ocurre un cambio de accionistas y de administración, por lo que inicia la fusión con UniBanco, hasta que el año 2013 se constituye como Banco Solidario S.A. (Banco Solidario, 2010).

El Banco Solidario se crea como el primer banco con misión social en el Ecuador, en el año de 1996 y se encarga de atender y brindar sus servicios principalmente a los clientes que requieren microcréditos.

Nacimos en 1996, con la misión social de brindar crédito a personas de alta vulnerabilidad económica. Desde el inicio, nuestro enfoque fue dar servicios a la microempresa que era un segmento desatendido por la banca tradicional y de vital importancia para generar oportunidades de progreso sostenible. (Banco Solidario, 2010).

Banco Solidario apoya de manera decidida a los microempresarios del país, acompañándoles con crédito y asesoría para lograr el crecimiento de sus negocios, la creación de nuevas fuentes de trabajo y la mejora en sus condiciones de vida.

Su enfoque en la microempresa, la transparencia de sus operaciones y los indicadores financieros han sido la base fundamental para obtener financiamiento por parte de accionistas e inversionistas del exterior, quienes han visto en Banco Solidario una institución sólida, comprometida con los sectores más necesitados del Ecuador.

Banco Solidario tiene una calificación social de 4/5 que solo seis instituciones a escala mundial comparten, siendo una de las más altas de la región. Ha recibido menciones del CGAP-Banco Mundial por Transparencia Financiera; de la Red Financiera Rural, y mantiene los primeros puestos en Reducción de la Pobreza en el Ecuador.

UniBanco, al igual que Banco Solidario, se basaba en otorgar pequeños créditos para que las personas puedan solventar necesidades emergentes.

Fuimos desde 1994 la puerta de entrada al sistema financiero nacional para más de un millón de ecuatorianos no atendidos por la banca tradicional, con productos que ayudan a resolver y organizar sus necesidades cotidianas, como alimentación, vestimenta, gastos del hogar, educación, salud, etc. Hemos otorgado 45 millones de pequeños créditos. (Banco Solidario, 2010)

UniBanco nació como la institución pionera en demostrar la posibilidad de atender de manera sostenida, a los sectores de ingresos medios y bajos de la población y mejorar a través de ello su calidad de vida.

En 1994, el Banco de Cooperativas del Ecuador se transforma en Banco Universal S.A UniBanco, con el claro objetivo de atender a grandes segmentos de la población que en aquel entonces no tenían acceso al sistema financiero.

Se inició a partir de entonces una importante labor de bancarización, a través de la cual se incorporaron al sistema financiero a más de 1'200000 personas que antes no tenían ningún tipo de operación bancaria.

El cliente típico de UniBanco es un empleado, con ingresos bajos y pocas opciones de garantías. A través del acceso facilitado por UniBanco, el cliente crea un historial crediticio que le permite acceder a una serie de servicios y beneficios de la formalidad.

La tarjeta de crédito Cuotafácil, creada en 1997, es la primera tarjeta de crédito ecuatoriana, sin franquicia internacional, y es la primera destinada a los

segmentos de ingresos medios y bajos, marginados del crédito formal. Cuotafácil también introduce el concepto de cuotas en plazos escogidos por el mismo cliente. Así, el cliente maneja los montos de su cuota con plazos que se ajustan a sus posibilidades de pago.

Después del cambio que tuvieron en sus accionistas y administración, empezaron a existir cambios en su estructura tanto tecnológica como humana, pues hubo cambios, movimientos y mejoras en cuanto a estas 2 áreas, por lo que en año 2012 se establece una nueva plataforma tecnológica.

Todos los cambios que existieron llegaron finalmente a su fin con la fusión de ambos Bancos en el año 2013. El Banco fusionado continuó con la iniciativa de estar enfocado a las microfinanzas en base a sus principales productos que son:

- Microcrédito productivo: para los negocios de los microempresarios, acompañándolos en sus diferentes etapas de desarrollo.
- Consumo minorista: para asalariados de menores ingresos. En ambos casos, créditos de montos pequeños, colocados de manera totalmente diversificada, utilizando tecnología de crédito y de riesgos adecuados a los diferentes segmentos. (Banco Solidario, 2013)

### **1.1.2 Ranking de Bancos en el Ecuador**

En el Ecuador existen varias Instituciones Financieras, cada una con sus propios objetivos y retos. Bancos grandes y medianos, que interactúan entre si realizando varias operaciones, pero de alguna manera unos poseen un mayor desarrollo que su otros. Para un conocimiento más amplio de la situación bancaria en el país, algunas empresas y centros de estudio realizan investigaciones cada año, para poder identificar el desarrollo de la Banca en el Ecuador en relación a algún indicador, a un periodo anterior o a su competencia.

Las entidades de intermediación financiera directa -Bancos, Cooperativas, Mutualistas y Sociedades Financieras- se crean con la misión de resolver las demandas de seguridad, confianza e información para que se puedan canalizar eficientemente los recursos entre los agentes económicos. (Unidad Análisis Económico e Investigación EkoS, 2013)

Así se puede conocer que no solo son participantes de movimientos financieros los Bancos, sino que participan también otras Instituciones como Cooperativas y Mutualistas, que en los últimos años, han tomado gran impulso, llegando a un número mayor de clientes brindado tanto la oportunidad de ahorro como en la colocación de créditos de diferente índole.

Como producto del crecimiento y desarrollo de estas Instituciones, se presentan barreras, como el hecho de establecer estrategias de colocación de su dinero en clientes nacionales o extranjeros. Pero esto acarrea un riesgo importante de no

pago. Varios son los retos que enfrentan estas Instituciones, que deben procurar mantener un equilibrio entre sus colocaciones y recuperaciones de cartera.

De hecho, la cartera en riesgo de las entidades financieras privadas, que corresponde a la suma de la cartera vencida más la cartera que no devenga intereses, se incrementó de USD 436,6 millones en diciembre de 2011 a USD 643,7 millones en diciembre de 2012, lo que corresponde a un incremento en el indicador de morosidad del 2,5% al 3,1%, respectivamente. (Unidad Análisis Económico e Investigación EkoS, 2013)

El Sistema Financiero ecuatoriano, al poseer varios factores sobre los cuales realizar una clasificación, y así establecer un orden en el cual se clasifiquen las empresas que pertenecen a este sistema, emplea un método para poder realizar este estudio, llamado CAMEL.

Se utilizará la metodología CAMEL, tratando de aplicar los indicadores más adecuados a la realidad del sistema financiero ecuatoriano. Este método de evaluación consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: Capital, Activos, Manejo Corporativo, ingresos y Liquidez. Dicha evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo. (Unidad Análisis Económico e Investigación EkoS, 2013)

Es una buena estrategia clasificar a las Instituciones según parámetros para que de esta manera se pueda estudiar las mismas según el grupo al que pertenezcan, y como cada una de ellas ejerce influencia y se desempeña dentro de cada grupo.

**Cuadro N° 1: Ranking de Bancos Grandes**

RANKING DE BANCOS GRANDES										
ENTIDAD	LIQUIDEZ	PATRIMONIO	RENTABILIDAD		MOROSIDAD	EFICIENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS	TASA CRECIMIENTO CARTERA	TASA CRECIMIENTO PATRIMONIO	TOTAL 100%
			ROA	ROE						
	12,5%	15%	15%	15%	15%	15%	12,5%			100%
PACIFICO	5	5	3	2	4	5	2	4	2	3,75
PRODUBANCO	5	2	4	4	4	4	2	3	3	3,625
INTERNACIONAL	5	2	3	4	4	4	3	2	2	3,425
BOLIVARIANO	4	1	3	3	5	4	4	1	3	3,325
AUSTRO	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2,625
GUAYAQUIL	4	3	2	2	3	2	3	2	1	2,525
PICHINCHA	3	2	1	1	3	2	1	3	3	2,2

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaboración:** Unidad de Análisis Económico Ekos.

Los Bancos Grandes son aquellos que tengan activos superiores a USD 1000 millones. El Banco con mejor puntuación es el Banco del Pacífico el cual data de 1972, y se marca como pionero al imponer siempre tecnología en sus servicios tratando de brindar y llegar a mayor cantidad de clientes con la mejor calidad en todos sus ámbitos.

Banco del Pacífico se consolidó como la institución de mejor solvencia y eficiencia en el sistema de bancos privados grandes en 2012, lo que influyó en que se consolide como la de mejores resultados por mantener el nivel más bajo de gasto operativo con respecto a sus activos de 3,38%, así como un nivel de solvencia patrimonial del 12,7%. También presentó bajos índices de morosidad de cartera (1,51%) y una rentabilidad interesante con un ROA de 1,45% y un ROE de 11,39%. En niveles de captaciones con más de 650 mil clientes es la tercera entidad más grande del país. (Unidad Análisis Económico e Investigación EkoS, 2013)

**Cuadro N° 2: Ranking de Bancos Medianos**

RANKING DE BANCOS MEDIANOS										
ENTIDAD	LIQUIDEZ	PATRIMONIO	RENTABILIDAD		MOROSIDAD	EFICIENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS	TASA CRECIMIENTO CARTERA	TASA CRECIMIENTO PATRIMONIO	TOTAL 100%
			ROA	ROE						
	12,5%	15%	15%	15%	15%	15%	12,5%			100%
CITI	4	2	3	3	4	5	3	4	3	3,575
LOJA	4	2	3	4	4	5	3	2	3	3,525
SOLIDARIO	4	4	5	4	3	2	3	3	4	3,5
PROMERICA	5	1	2	3	4	5	3	2	2	3,275
RUMIÑAHUI	4	1	2	3	4	4	3	1	2	3,25
MACHALA	5	2	2	2	4	4	3	2	2	3,125
PROCREDIT	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3,125
AMAZONAS	5	2	2	2	3	4	1	4	1	2,875

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaboración:** Unidad de Análisis Económico Ekos.

Los Bancos Medianos son aquellos que tengan activos entre USD 100 Y USD 1000 millones. El Banco con mejor puntuación es City Bank. Seguido de Loja y Solidario. Estas instituciones poseen las puntuaciones que anteceden por mantener altos niveles de rentabilidad y eficiencia en el manejo de sus finanzas. En este punto cabe destacar que se inicia el enfoque específico sobre Banco Solidario, que dentro de este análisis es la entidad financiera que reporta mejores indicadores de Rentabilidad. Es un buen indicador, que el Banco Solidario refleje rentabilidad, pues a su vez disminuye el riesgo reputacional, que es uno de los más importantes para los Bancos, pues si poseen un mal reflejo frente a la sociedad, simplemente pierden sus clientes y el banco cae y cierra sus operaciones. Por esto cuidar mucho de sus actividades y reflejo que tienen frente a la sociedad es una combinación eficiente para mantener un equilibrio en el desempeño de cualquier sociedad.

## 1.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN SOBRE PROCESOS

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe un proceso sin un producto o servicio. La aplicación y gestión de procesos en las empresas, actualmente es de vital importancia, pues sirve de apoyo para conocer las actividades y el desarrollo de las mismas, identificando sus puntos de mejora y generar de esta manera procesos más efectivos que apoyen a la empresa donde se desarrollan.

### **1.2.1 Administración de la Calidad Total**

Además del propósito de aumentar la eficiencia organizacional, las compañías también están cambiando sus procesos de negocios con el fin de mejorar la calidad de sus productos, servicios y operaciones. Muchas están usando el concepto de administración de calidad total, para hacer que la calidad sea responsabilidad de todas las personas y funciones dentro de una organización.

La TQM sostiene que el logro del control de la calidad es un fin en sí mismo. Se espera que todos contribuyan al perfeccionamiento global de la calidad: el ingeniero que evita los errores de diseño, el obrero de producción que localiza los defectos, el representante de venta que presenta el producto adecuadamente a los clientes potencial, e incluso la secretaria que evita los errores de mecanografía. La TQM deriva de conceptos de administración de calidad desarrollados por expertos estadounidenses como W. Edwards Deming y Joseph Juran, pero los japoneses la popularizaron. Otro concepto de calidad que está cobrando un amplio uso es seis sigmas. Seis sigma es una medida específica de calidad, que representa 3.4 defectos de partes por millón. La mayoría de las compañías no puede lograr este nivel de calidad pero utilizan seis sigmas como una meta para implementar un conjunto de metodologías y técnicas para mejorar la calidad y reducir costos. Diversos estudios han demostrado repetidamente que cuanto más pronto se elimina un problema en el ciclo de negocios, menos le cuesta a la compañía. Así, las mejoras de calidad nos lo pueden elevar el nivel del producto y la calidad del servicio sino que también pueden bajar los costos. (Laudon & Laudon, 2004).

Tratar que dentro de las empresas se inicie a aplicar un pensamiento y desarrollo de calidad, con el empleo de la mejora de procesos, es actualmente una pieza clave para el éxito de las mismas. Lograr identificar las actividades principales, el tiempo de desarrollo de las mismas, el personal que interviene en la ejecución de las actividades, sirve de apoyo para el crecimiento de las empresas, mejorando su atención al cliente interno y externo.

La Administración de la calidad total, se refiere al énfasis que se pone en la calidad en toda la organización, desde el proveedor hasta al cliente. La misma destaca el compromiso de la administración para dirigir continuamente a toda la compañía hacia la excelencia en todos los aspectos de productos y servicios que son importantes para el cliente. La Administración de la Calidad total es importante porque las decisiones sobre la calidad influyen en cada una de las decisiones que se toman en la empresa. Cada decisión trata algún aspecto relacionado con la identificación o el cumplimiento de las expectativas del cliente, satisfacer dichas expectativas exige el énfasis en la Calidad Total si la empresa piensa competir como líder en los mercados mundiales. (Render, 2004).

Aplicar esta teoría genera que la empresa incremente sus fortalezas, pues al ser un proceso interno, donde cada uno de los empleados brinde su aporte por mejorar, permite que las bases de las operaciones realizadas, sean de calidad. Cuando una tarea realizada por un empleado, es fundamentada en la calidad, todo el proceso sucesivo del mismo, continua con este lineamiento, y aún más si todo los miembros de una misma área, y mejor aún, de toda una empresa, tienen como labor diaria, ejecutar su tareas de la mejor manera.

### 1.2.2 Mejoramiento de Procesos

El mejoramiento de procesos es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es “aprender los números” entender los procesos y desentrañar los detalles. Una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo. La implacable presión por brindar una mejor calidad a menor precio significa que las compañías tienen que revisar continuamente todos los aspectos de sus operaciones. (Krajewski, 2000).

En la actualidad, las organizaciones deben desarrollarse y operar en un entorno cada vez más exigente y dinámico, caracterizado principalmente por altos niveles de competencia, por variables macroeconómicas fluctuantes, por nuevas demandas de sus clientes y por el establecimiento de nuevas regulaciones o políticas de mercado. Estas nuevas condiciones del entorno exigen a las organizaciones una mayor preparación y capacidad para flexibilizar sus modelos de negocios y procesos operativos, de manera ágil, efectiva y eficiente, para poder responder oportunamente a tales demandas. (Heyl, 2013).

Aplicar la mejora de procesos, para poder ofrecer la calidad que el cliente espera recibir, es uno de los principales objetivos de toda empresa en la actualidad, que se apoyan en varias herramientas y técnicas que les sirve para que su gestión y actividades diarias puedan llegar un nivel de calidad alto.

Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (Harrington, 1993).

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y convertirse en líderes. (Fernández Torres, 2004)

### **1.2.3 Business Process Management**

Las empresas actualmente, agotan todos sus esfuerzos por mejorar sus procesos, por buscar una mejor manera de realizar sus actividades, que disminuya sus costos pero que aumente la calidad que brinda a los clientes. Es por esto que se desarrollan varias técnicas para poder gestionar los procesos en busca de la calidad, en el caso de este trabajo, se estudia la técnica BPM.

Las empresas necesitan constantemente adaptar y mejorar sus procesos, pero frecuentemente están frenadas por aplicaciones y sistemas que no están preparados para explotar nuevas oportunidades y adaptarse a los cambios de forma ágil. El BPM, con sus enfoques evolucionados y sus tecnologías de punta, ha emergido como el elemento clave para proveer a las organizaciones de la “Agilidad” y “Flexibilidad” necesaria para responder de forma rápida a los

nuevos cambios y oportunidades de mercado. Desde el Club-BPM, matizamos definiendo BPM como “Un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión para la identificación, modelización, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de negocio. Las mejoras incluyen tanto cambios de mejora continua como cambios radicales. Resaltamos que no consiste en una solución tecnológica. Es mucho más, es un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión. Y cómo deseamos gestionar esos procesos, ese conjunto nos va a permitir identificar procesos, modelizar, analizar el comportamiento, ejecutar los procesos (automatización), control de la ejecución de los procesos y optimizar los procesos para la mejora continua. (Club-BPM, 2009)

Al tener herramientas que sirvan de apoyo para el desarrollo de las actividades de la empresa, es función de la misma tratar de investigar y emplear este conjunto de técnicas a su favor.

El uso de la tecnología a favor de los procesos de toda empresa, permite que la misma avance, se desarrolle, deje de lado procesos que se realizan de la misma manera durante mucho tiempo y que toman a las personas que los ejecutan, mucho tiempo en realizarlos. El empleo de herramientas tecnológicas, junto con un análisis de las actividades y procesos que se ejecutan en las empresas, puede traer consigo mejoras, desarrollo de actividades en menor tiempo, menor cantidad de recursos, y ahorro en costos, todo en función de mejorar la situación de la empresa y llevarla a un desarrollo continuo.

Como los procesos representan cadenas de valor que a menudo trascienden los límites de departamentos funcionales e incluso de negocios dispares, BPM inicia importantes cambios en la arquitectura y la práctica de la gestión empresarial. BPM integra los procesos, y eso tiene consecuencias sobre las formas en que las personas se comunican. Los comportamientos son diferentes, y eso tiene consecuencias sobre los roles, la descripción del puesto de trabajo y los incentivos. (Garimella, Less, & Williams, 2008)

De esta manera, con la aplicación de técnicas y prácticas BPM, los procesos dentro de las organizaciones pueden interrelacionarse, se aprovecha tiempo, creando herramientas que facilitan el trabajo, permite la gestión entre varias áreas de la empresa, sin tener que estar en un mismo lugar físico, comparte información y agiliza el trabajo diario.

La barrera más grande para el cambio es la comunicación. BPM reduce esta barrera incrementando las líneas de comunicación y colaboración directas e inmediatas entre todos los participantes en el proceso. BPM permite al equipo de procesos:

- Acordar las métricas del rendimiento de los procesos de negocio
- Compartir modelos de proceso y semánticas empresariales comunes
- Comunicar de forma clara las tareas a realizar Y esto va más allá de las cuatro paredes (es sólo una metáfora, de cualquier forma, hace ya mucho que una empresa no está ubicada literalmente en un único sitio). BPM le

permite extender su alcance a procesos más allá de los límites de su empresa, al permitirle colaborar de forma efectiva con clientes, socios y proveedores. (Garimella, Less, & Williams, 2008).

### 1.3 ÁMBITO DE APLICACIÓN

Al identificar, que para poder ofrecer un servicio de calidad, es necesario que una empresa tenga establecidos sus procesos y el correcto desarrollo de los mismos, es más claro establecer la importancia que tiene para Banco Solidario, aprovechar las posibilidades de mejora y resolución inmediata a los requerimientos de los clientes, gracias a la aplicación de éstas teorías.

El ámbito del presente proyecto se refiere al proceso de sugerencias, quejas y reclamos, el cual está enfocado en el cliente, cuando presenta alguna insatisfacción con el servicio que le han brindado y por el cual está pagando, por ello es necesario que se maneje la información proporcionada por el cliente con cautela, y que a su vez se brinde una solución efectiva a su requerimiento, ya sea favorable para el cliente o para el Banco.

Dentro del Banco Solidario, el personal y autoridades, dedicadas a este proceso se rigen bajo la Superintendencia de Bancos y Seguros, que nos indica que todas las instituciones financieras, deben llevar su sistema de reclamos y será controlado éste informe por la Superintendencia de Bancos; ésta instrucción para los Bancos se encuentra en la sección IV, Capítulo V, Título XIV, del Libro I: Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, que nos indica:

SECCIÓN IV.- OBJETOS Y FUNCIONES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS.

ARTÍCULO 9.- Las entidades deberán disponer de un *servicio especializado de atención al usuario financiero, que tenga por objeto atender y resolver las quejas y reclamaciones que presenten*. Las instituciones del sistema financiero estarán obligadas a atender y resolver las quejas y reclamaciones que los usuarios financieros les presenten y que se derivasen de sus relaciones contractuales y comerciales. Las instituciones se *asegurarán que sus servicios de atención al usuario financiero se encuentren dotados de los medios humanos, materiales, técnicos y organizativos adecuados para el cumplimiento de sus funciones*. En particular, adoptarán las acciones necesarias para que el personal asignado al servicio de atención al usuario financiero disponga de un conocimiento adecuado de la normativa sobre transparencia y protección de los usuarios de servicios financieros. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

A su vez cabe mencionar, la importancia de la atención y resolución de estos requerimientos, ya que la ley los controla en base a límites de tiempo preestablecidos.

La obligación por parte de la entidad de atender y resolver las quejas y reclamaciones presentadas por los usuarios financieros en el plazo de hasta quince (15) días tratándose de reclamos originados en el país; y, en el plazo de hasta sesenta(60) días, cuando el reclamo se produzca por operaciones relacionadas con transacciones internacionales, desde su presentación en el servicio de atención al usuario financiero, de acuerdo con las normas que para el efecto expida el directorio de la entidad o el

organismo que haga sus veces y que serán sometidas a aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

Al existir una normativa al respecto, que establezca plazos para brindar respuesta a los requerimientos de los clientes, el proceso de gestión de quejas y reclamos, se lo valora como un proceso crítico. Los empleados de Banco Solidario, que están encargados de la ejecución de este proceso de quejas y reclamos, manejan información confidencial de forma diaria, y necesitan apoyo de todas las áreas del Banco. Por ello, para poder llevar a cabo la investigación que pueda solucionar los requerimientos de los clientes, solicitan apoyo, información y datos de otros departamentos del Banco.

A continuación, evidenciamos los principales barreras que se presentan en el desarrollo de éste proceso:

- Existe un Catálogo de Sugerencias, Quejas y reclamos, este documento posee de forma predefinida una nomenclatura para escoger el tipo de sugerencia, queja o reclamo al momento de ingreso de un nuevo requerimiento. Esta lista de sugerencias, quejas y reclamos, no abarca el problema que se quiere expresar.
- El personal encargado de este proceso, emplea como herramienta principal el correo electrónico interno del Banco, pues deben solicitar información de otras áreas que sirven de apoyo para la gestión de las quejas y reclamos ingresados. Como poseen un tiempo definido para la resolución de los mismos, es importante contar con la información de forma oportuna y rápida. La mayoría de veces no se cuenta con esta información por falta de atención de las personas encargadas,

por lo tanto deben presionar por una respuesta, y poder dar solución al requerimiento ingresado, es decir existe un control y ejecución manual.

- En caso de tener que realizar regularizaciones a las cuentas que el cliente posee en el Banco, ya sea de un crédito, de tarjeta, de cuentas personales o de consumos, es necesario el trabajo en conjunto con el área de Operaciones, quienes solo realizan estas regularizaciones una vez leído completamente el informe del reclamo o historial de la queja, que les llega a su correo personal, y contando en el caso de reclamos con una aprobación del jefe del producto, y verificando la misma las veces que sea necesario, demorando tiempo en la gestión realizada.
- El contacto con el cliente tiene como plazo el tiempo de caducidad de la queja o reclamo, por lo tanto la plataforma comercial, no tiene como prioridad contactar al cliente, incluso si el requerimiento del mismo ya se encuentra resuelto.

Por lo tanto, para el proceso de Sugerencias, Quejas y Reclamos es crítico:

- El tiempo de resolución que se brinde a la queja o reclamo.
- La obtención de información que se puede reunir para gestionar un requerimiento, y que se encuentra en diferentes áreas, que hace necesaria una integración entre las mismas.

- El control de la solución o gestión por las autoridades, Instituciones Públicas e Instituciones de Control.
- Regularizaciones en las cuentas y tipos de producto que posea el cliente con Banco Solidario, una vez que se ha establecido una solución favorable.

## 2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLAMOS

### 2.1 DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL PROCESO

El proceso sugerencias, quejas y reclamos trata de dar la mejor atención y el mejor servicio a todos los requerimientos presentados por el cliente externo, los cuales manifiestan una insatisfacción en el o los productos de los cuales es titular.

Se define como *requerimiento* a cualquier solicitud del cliente que aún no se categoriza como sugerencia, queja o reclamo.

Por lo tanto, existen 3 tipos de requerimientos que puede ingresar el cliente, dependiendo de la problemática de los mismos. Puede ingresar:

- **Sugerencia.-** es una propuesta o aportación de ideas o iniciativas, que proporciona el cliente, en función de la mejorar la calidad del servicio que recibe.
- **Queja.-** es una expresión verbal de alguna insatisfacción de cualquier producto o servicio ofrecido por el Banco.
- **Reclamo.-** es una manifestación escrita que indica la inconformidad y afectación de los derechos del usuario o del cliente, que solicita una revisión sobre la situación.

Cuando un cliente desea manifestar una sugerencia, queja o reclamo, la plataforma comercial ingresa estos requerimientos en una base de datos compartida llamada Soluciones y Servicios, la cual permite ingresar quejas y reclamos, asignando el tipo de cada uno según el catálogo, para poder estipular un gestor que pueda brindar solución a los requerimientos. Se describe esto en función de poder entender claramente el proceso. Para poder describir de mejor manera, como se lleva a cabo este proceso, se utilizará el Modelo de Análisis SIPOC.

El Análisis SIPOC, recibe su nombre por sus siglas en inglés Supplier-Input-Process-Output-Customer, es decir Proveedor-Insumos-Proceso-Salidas-Cliente.

- Proveedor es cualquier persona o proceso que suministra algún insumo.
- Insumo es todo aquello que se requiere para llevar a cabo nuestro proceso, puede ser información, materiales, actividades o recursos.
- Proceso son las actividades básicas para convertir las entradas en salidas.
- Salida es el resultado del proceso.
- Cliente es la persona o proceso que se ve afectada por el resultado del proceso.

SIPOC es una herramienta que consiste en un diagrama, que permite visualizar al proceso de manera sencilla y general. Este esquema puede ser aplicado a procesos de todos los tamaños y a todos los niveles, incluso una organización completa. (Tovar & Mota, 2007)

**Cuadro N° 3: Análisis SIPOC**

	<i>S</i>	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>O</i>	<i>C</i>
<u><b>Sugerencias</b></u>	- Clientes	- Formulario de Sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la sugerencia</li> <li>- Llenar formulario de sugerencias</li> <li>- Depositar en Buzón de Sugerencias</li> <li>- Enviar a Departamento de Calidad y Servicio</li> </ul>	- Sugerencia aceptada o no aceptada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Departamento de Calidad y Servicio</li> </ul>
<u><b>Quejas</b></u>	- Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respaldo de Transacción por pago de crédito.</li> <li>- Respaldo de Transacción por cajero.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado de Cuenta</li> <li>- Documentos Personales</li> </ul> </li> <li>- Copia de cédula de identidad</li> <li>- Copia Papeleta votación.</li> <li>- Vouchers por consumos</li> <li><b>COBRANZAS-</b> Grabaciones por llamadas incorrectas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresar caso en archivo conjunto de carpeta compartida</li> <li>- Informar al cliente el tiempo de respuesta.</li> <li>- Enviar correo a gestor de quejas nuevo caso ingresado                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar e investigar el caso</li> </ul> </li> <li>- Escribir respuesta en archivo compartido</li> <li>- Adjuntar archivos de respaldo en carpeta compartida</li> <li>- Entregar respuesta y respaldo a cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorización para regularizar.</li> <li>- Respaldo de transacciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Departamento de Operaciones</li> <li>- División de Atención al Usuario Financiero</li> </ul>
<u><b>Reclamos</b></u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Fiscalía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta formal describiendo el problema</li> <li>- Tiras auditoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direccionar al Gerente de Agencia, Jefe Operativo o Cajero Principal</li> <li>- Validar información con el cliente</li> </ul>	- Autorización para regularizar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Departamento de Operaciones</li> </ul>

	<i>S</i>	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>O</i>	<i>C</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superintendencia de Bancos y Seguros</li> <li>- Defensoría del Pueblo</li> <li>- Defensoría del Consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos personales</li> <li>- Vouchers por consumos</li> <li>- Tarjeta índice dactilar</li> <li>- Documento biométrico</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>VISA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Detalle de transacción Visa</li> <li>- Carta en Inglés para envío Visa internacional</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>PERDIDA DE DOCUMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denuncia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar documentación de soporte <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llenar formulario de reclamos</li> </ul> </li> <li>- Ingresar Reclamo en archivo conjunto y escanear documentos de soporte</li> <li>- Informar al cliente el tiempo de solución</li> <li>- Enviar notificación de ingreso de nuevo reclamo.</li> <li>- Revisar reclamo ingresado y enviar correo al gestor para el mismo <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar e investigar el reclamo</li> </ul> </li> <li>- Elaborar y cargar carta de respuesta formal</li> <li>- Cargar documentos de soporte en carpeta compartida</li> <li>- Enviar correo electrónico de notificación al gerente de agencia</li> <li>- Revisar información y solución de reclamo</li> <li>- Entregar carta de respuesta y respaldo al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta de respuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiscalía</li> <li>- Superintendencia de Bancos y Seguros</li> <li>- Defensoría del Pueblo</li> <li>- Defensoría de consumidor</li> <li>- Central de Riesgos</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaboración:** Andrea Espinosa

Como se revisa en la tabla anterior, los 3 tipos de requerimientos que puede ingresar el cliente, tienen sus requisitos y proceso determinado.

Existen características que sirven para diferenciar cada tipo de requerimiento, como son las siguientes:

- Medio de ingreso del requerimiento:
  - *En la plataforma comercial*, es el servicio de atención al cliente personalizado que otorga el Banco Solidario a todas las personas que se acercan a la agencia a manifestar su requerimiento. En ésta instancia pueden ingresar SUGERENCIAS Y QUEJAS.
  - *Vía mail*, son requerimientos de clientes que se encuentran incapacitados de acercarse a una agencia por estar fuera del país o por una incapacidad física. Por éste medio pueden ingresar SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS.
  - *Por un Ente de Control*, son requerimientos que los clientes han presentado en una entidad de control, la misma que hace llegar esta inquietud para dar respuesta inmediata. Organismos de control como La Superintendencia de Bancos y Seguros, Fiscalía, La judicatura, La Defensoría del Pueblo y Defensoría del Cliente. Por éste medio pueden ingresar RECLAMO.

- **Tipo de respuesta.-** la respuesta que reciba el cliente, dependerá del tipo de requerimiento que se ingrese, y pueden ser:
  - *Respuesta verbal.-* cuando el requerimiento se categoriza como una sugerencia o queja, la respuesta que recibe el cliente será de forma verbal, indicada por la plataforma comercial de la agencia.
  - *Respuesta escrita.-* cuando el requerimiento es una Reclamo, la respuesta se la realiza con una carta de respuesta hacia el cliente exponiendo los antecedentes del caso, el proceso investigativo, y la conclusión la cual determinará si el resultado es favorable o no favorable para el cliente.
- **Resultados del requerimiento.-** los requerimientos de los clientes del Banco Solidario, pueden tener los siguientes resultados:
  - *Favorable.-* En caso de ser favorable para el cliente, se le indicará además que se procederá con la regularización interna del producto afectado.
  - *No favorable.-* En caso de que no sea favorable para el cliente, se deberá demostrar con fundamentos la decisión en base a documentos legales firmados por el mismo cliente.

- Tiempos de respuesta

Todos los casos ingresados en la base de datos compartida, Soluciones y Servicios, tanto de quejas como de reclamos deberán ser atendidos en *el tiempo establecido*, es decir según el tipo de producto, tienen un tiempo establecido de respuesta. Los tiempos de respuesta han sido establecidos según el tiempo que se tarda en poder coordinar con otras áreas del Banco la recepción de respaldos y autorizaciones necesarios para poder dar solución a cada requerimiento, y procura obtener resultados antes del tiempo estipulado.

Los productos por los cuales pueden ser ingresadas las insatisfacciones por el servicio por parte del cliente se presentan en el Catálogo de Sugerencias, Quejas y Reclamos (Anexo 1), el cual posee la siguiente la información:

- *Área.*- departamento del Banco al cual se le designa la solución e investigación del requerimiento ingresado.
- *Problema.*- definición del tipo de producto o servicio con el cual tiene inconvenientes el cliente.
- *Tipo de problema.*- definición de la problemática específica que presenta el cliente con el Banco.

- *Tiempo de respuesta.*- el plazo de tiempo que posee el Banco para presentar una respuesta y, en el caso que sea necesario, una legalización del requerimiento del cliente.

### 2.1.1 FODA del Proceso de Sugerencias, Quejas y Reclamos

Para identificar de mejor manera el proceso de sugerencias, quejas y reclamos, se lleva a cabo un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el mismo.

**Cuadro N° 4: FODA sugerencias, quejas y reclamos**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de parámetros exigidos por entidades de control.</li> <li>- Personal que ejecuta el proceso de investigación y análisis de requerimientos cuentan con experiencia y capacitación apropiada.</li> <li>- Monitoreo periódico por líneas de supervisión.</li> <li>- Disponibilidad de planes de contingencia.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Captación y fidelidad de clientes por calidad de servicio.</li> <li>- Satisfacción de clientes por tiempo de respuesta.</li> <li>- Obtener mejor reputación a nivel financiero.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta rotación de personal <i>de plataforma comercial</i></li> <li>- Tipología del Catálogo de quejas y reclamos poco detallada.</li> <li>- Demora en tiempos de respuesta.</li> <li>- Demora en obtención de autorizaciones e información por parte de otras áreas del Banco.</li> <li>- Dependencia de terceros.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multas y sanciones por incumplimiento.</li> <li>- Denuncias y juicios.</li> <li>- Riesgo reputacional y desprestigio.</li> <li>- Pérdida de clientes</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

## 2.2 ACTORES QUE INTERVIENEN DENTRO DEL PROCESO DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS

Para que este proceso se pueda llevar a cabo dentro del Banco Solidario, deben participar varias personas que ejecutan roles y funciones y que con sus conocimientos y experiencia, logran orientar y gestionar los requerimientos que se presenten. Para poder tener una noción más clara de cada integrante de este proceso, se detallan las características de los mismos, las facultades y actividades que deben realizar dentro de este proceso.

- *El cliente*.- es la persona que inicia este proceso. El cliente es cualquier persona o empresa, que ha ocupado o hecho uso de algún producto del Banco Solidario, y que ha sido objeto de alguna inconformidad en cuestión del servicio recibido.
- *Plataforma comercial*.- es una o varias personas que se encuentran en cada agencia del Banco, las cuales brindan atención directa y personal a los clientes que acudan a la misma. Gestionar los requerimientos de pre-venta, venta y postventa de los productos asignados, cumpliendo con los estándares de servicio establecidos a fin de apoyar la gestión del negocio y generar fidelidad de los clientes.
- *Cajero Principal*.- Administrar la custodia de, efectivo, joyas, y documentos valorados asignados; así como las actividades de cámara de compensación, para apoyar a la gestión comercial de la agencia.

- *Jefe operativo.*- Administrar el proceso operativo y contable de la Oficina, a través de la revisión y control de operaciones, soporte en gestión de calidad y servicio y administración del recurso humano involucrado, con el fin de soportar el cumplimiento de objetivos comerciales de la Agencia o Sucursal.
- *Gerente de Agencia.*- Gestionar los procesos Comerciales, Operativos, Administrativos y del Recurso humano de la agencia con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos Institucionales establecidos.
- *Gerente de Operaciones.*- Dirigir el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos operativos de la Institución, para asegurar que el negocio culmine con el proceso de registro contable de la información y se garantice la satisfacción del cliente.
- *Jefe de Operaciones.*- Controlar el procesamiento y contabilización de transacciones de productos del activo y pasivo que se ejecutan en el sistema para así garantizar su idoneidad y atención eficiente al cliente externo.
- *Jefe de Producto.*- Coordinar la oferta de valor de los productos y servicios asignados, cuidando que su funcionalidad operativa sea eficiente y esté acorde con la normativa bancaria vigente, cuente con una promoción efectiva y se comercialice a través de los canales adecuados.
- *Técnico de Operaciones.*-Ejecutar el procesamiento y contabilización de transacciones de productos del activo y pasivo a través del sistema correspondiente, para así garantizar su operatividad, idoneidad y atención eficiente al cliente externo.

- *Técnico Contable.*- Verificar el correcto procesamiento de afectaciones a cuentas contables y pago a proveedores, la aplicación de la normativa legal y contable vigente; así como analizar la información contable para generar oportuna y confiable de reportes requeridos por Organismos de Control.
- *Titular de Atención al Usuario Financiero.*- Gestionar oportunamente los reclamos y requerimientos de clientes y organismos externos, identificando las causas que los generan y proponiendo ajustes a los procesos, con la finalidad de garantizar una atención de calidad a los usuarios financieros de Banco Solidario S.A.
- *Técnico de Atención al Usuario Financiero.*- Brindar soporte al área de atención al usuario financiero en aspectos relacionados con el manejo de reclamos y actividades del área, gestionando los casos asignados a fin de cumplir con los estándares de calidad requeridos en la resolución de los casos.

Para identificar, en que momento participa cada persona dentro de éste proceso, se resume en las siguientes tablas, dependiendo del tipo de requerimiento ya sea sugerencia, queja o reclamo.

**Cuadro N° 5: Actores de cada proceso sugerencias, quejas y reclamos**

SUGERENCIAS	QUEJAS	RECLAMOS
Cliente	Cliente	Cliente
Plataforma comercial	Plataforma comercial	Gerente de Agencia
	Cajero Principal	División de Atención al Usuario Financiero
	Jefe Operativo	
	Gerente de Agencia	
	Departamento de Operaciones	
	Contabilidad	
	Crédito	

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

En el caso de ser un reclamo, puede direccionarse a varias áreas del Banco las cuales brindan soporte al área de atención al usuario financiero en aspectos relacionados con la gestión de los requerimientos asignados, a fin de cumplir con los estándares de calidad requeridos en la resolución de los mismos. La siguiente tabla muestra los tipos de producto que se puede direccionar los reclamos ingresados:

**Cuadro N° 6: Tipos de productos**

<b>RECLAMOS</b>		
<b>Casas Comerciales</b>	<b>Visa y TCF</b>	<b>Olla de Oro Compensaciones Olla de Oro</b>
Cliente	Cliente	Cliente
Gerente de Agencia	Gerente de Agencia	Gerente de Agencia
División atención al usuario financiero	División atención al usuario financiero	División atención al usuario financiero
Jefe del Producto	Jefe del Producto	Jefe del Producto Olla de Oro
Departamento de Operaciones (en caso de regularizaciones)	Departamento de Operaciones (en caso de regularizaciones)	Tasador
		Jefe de Bóveda
		Cajas

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Para identificar de qué manera influye cada persona que participa en este proceso se realiza un análisis de *Fortalezas y Debilidades*, que se presenta a continuación.

**Cuadro N° 7: FODA actores del proceso**

<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La experiencia que poseen cada uno de los gestores de los requerimientos</li> <li>- La capacitación constante y periódica que reciben sobre los productos del Banco</li> <li>- Alto conocimiento y manejo de los productos del Banco.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de las actualizaciones en los procesos y políticas del banco</li> <li>- Falta de proactividad por parte de la Plataforma Comercial, al no tratar de gestionar requerimientos que pueden solucionarse en agencia.</li> <li>- Falta de análisis sobre los requerimientos recibidos desde el inicio del proceso</li> <li>- Alta rotación de personal</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

### 2.2.1 Recursos empleados en el proceso de sugerencias, quejas y reclamos

Para poder brindar una gestión oportuna de los requerimientos de los clientes, además de las personas que intervienen dentro del proceso, es necesario el uso de recursos que nos permiten el desarrollo del este proceso.

- *Sistema informático Banco Solidario.*- es un sistema donde se accede a información de todos los productos del Banco y también de la contabilidad del mismo.
- *Base de datos compartida Soluciones y Servicios.*- sistema interno de Banco Solidario, que permite ingresar quejas y reclamos, dentro de una carpeta compartida restringida, que permite tener información al día de cada nuevo requerimiento ingresado.
- *SDU.*- es la mesa de servicios informáticos donde se puede ingresar requerimientos y el área de tecnología puede brindar apoyo.
- *Pictor.*- herramienta informática que contiene de documentos digitales y permite tener información sobre los documentos digitalizados.
- *Cámara de Banred.*- acceso a todas las transacciones realizadas en cajeros automáticos, permitiendo obtener información y secuenciales de las mismas.

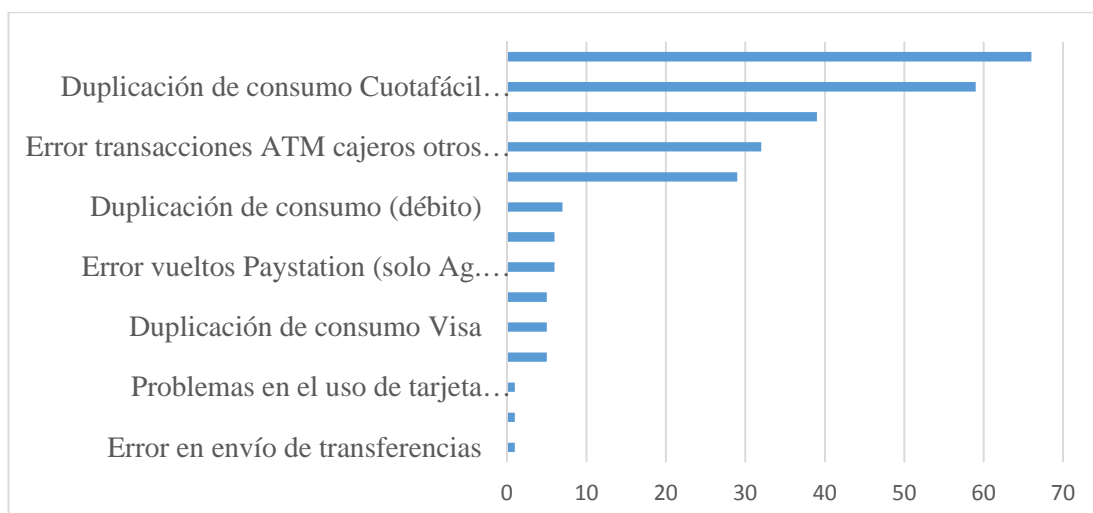
- *Correo electrónico interno.*- programa que permite enviar y recibir mensajes, intercambiar información entre los miembros del Banco, y externos al mismo.

### 2.3 ESTADÍSTICA DE QUEJAS Y RECLAMOS.

Vamos a revisar la estadística de Quejas y Reclamos que se presentan en Banco Solidario, durante el **periodo de enero a agosto del año 2014.**

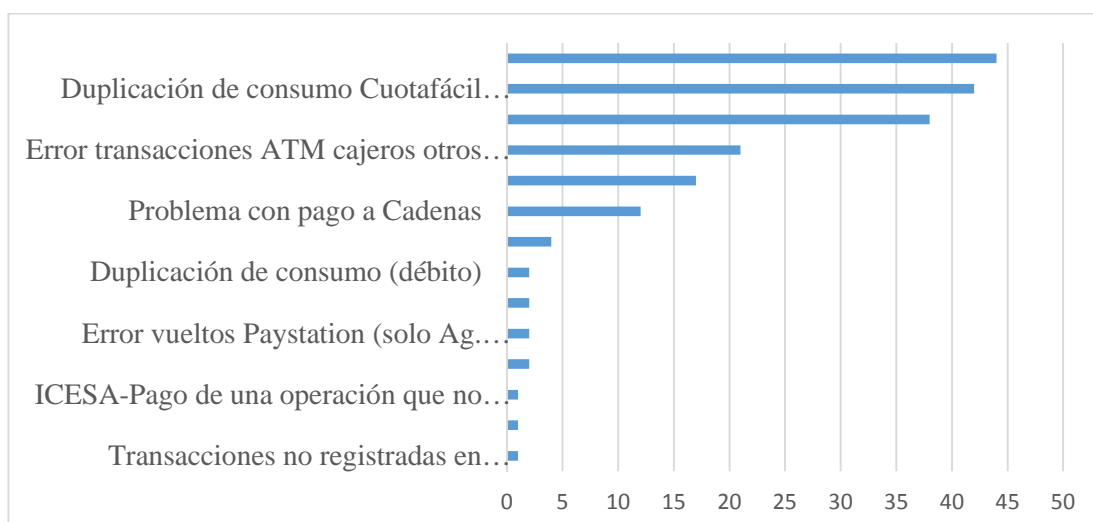
*La fuente de la cual se extrajo la siguiente información,* es del denominado *Base de datos compartida Soluciones y Servicios*, utilizado dentro de Banco Solidario, el cual permite a los usuarios de la Plataforma comercial ingresar los requerimientos del cliente, y según su criterio, asignar el caso que corresponda dependiendo del tipo de producto. De esta manera a los Jefes de Producto a quienes lleguen estas quejas y reclamos, designarán a un técnico para que proceda con la investigación o regularización inmediata de estos inconvenientes. Con esto se puede conocer por separado las quejas y reclamos que se encuentran ingresados en esta base de datos.

Se presenta una estadística del año 2014, desde el mes de enero a agosto, de las QUEJAS que han ocurrido, lo cual será indicado de forma mensual.

**Gráfico N° 1: Quejas Mes De Enero 2014**

**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

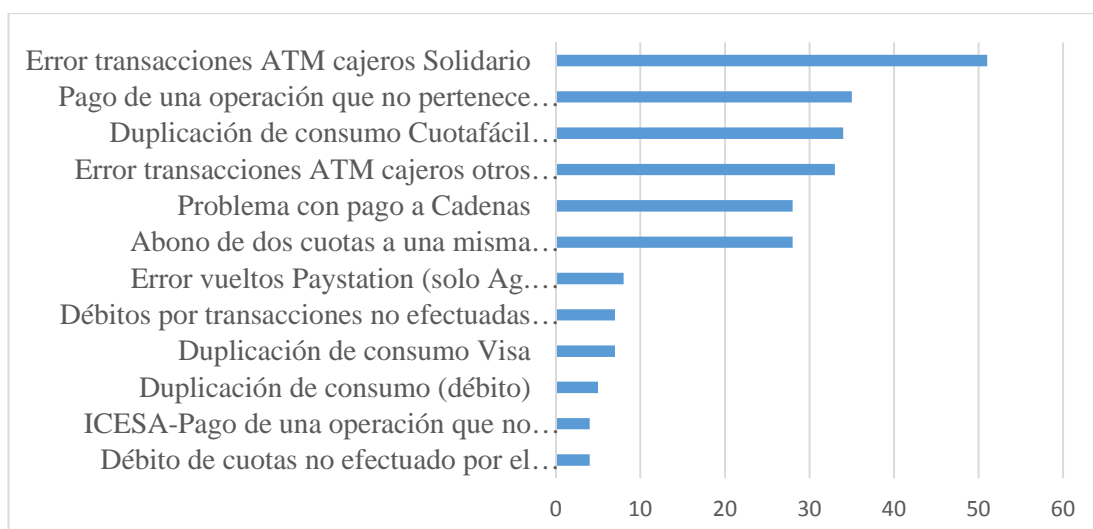
**Elaboración:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 2: Quejas mes de Febrero 2014**

**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

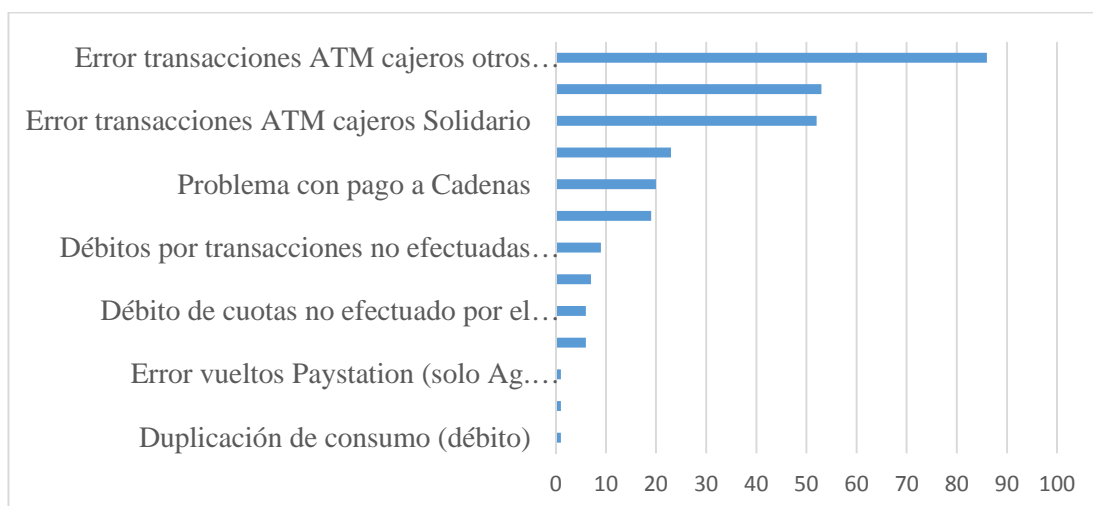
**Gráfico N° 3: Quejas mes de Marzo 2014**



**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

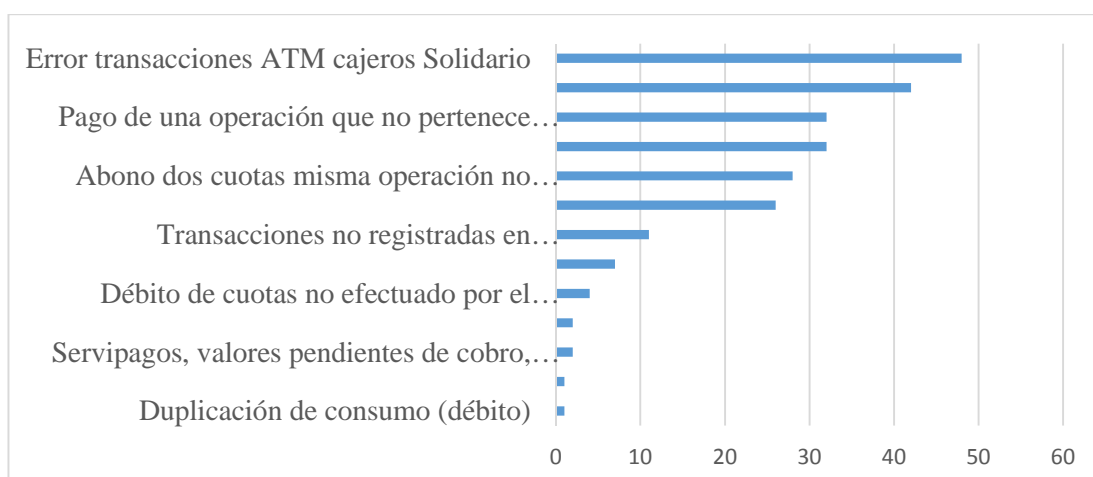
**Elaboración:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 4: Quejas mes de Abril 2014**



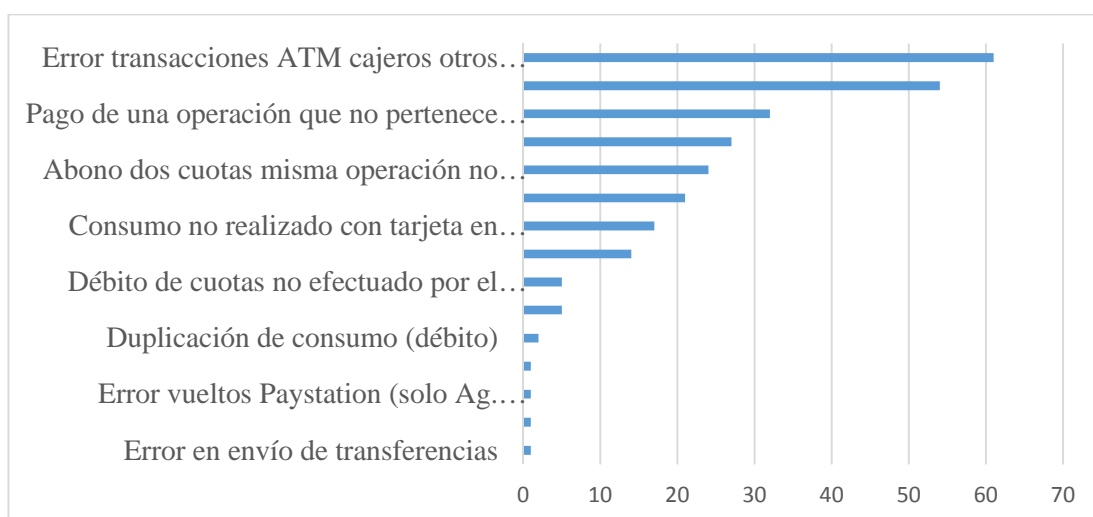
**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 5: Quejas mes de Mayo 2014**

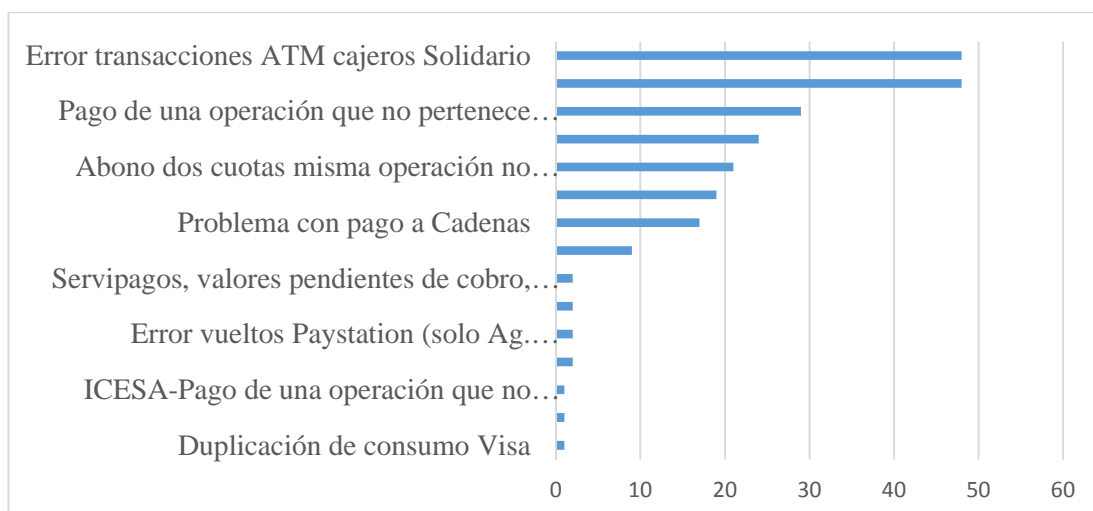
**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 6: Quejas mes de Junio 2014**

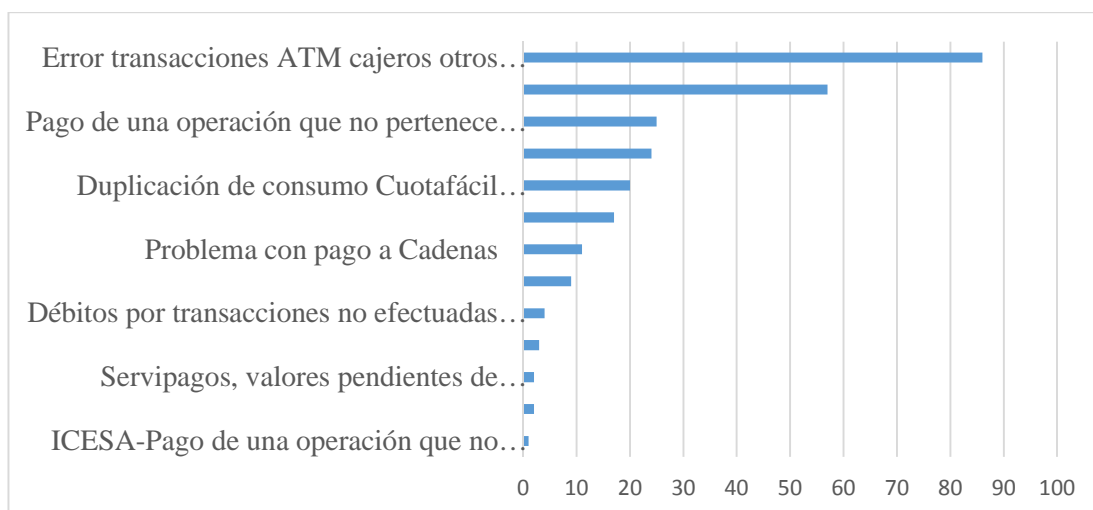
**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 7: Quejas mes de Julio 2014**

**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

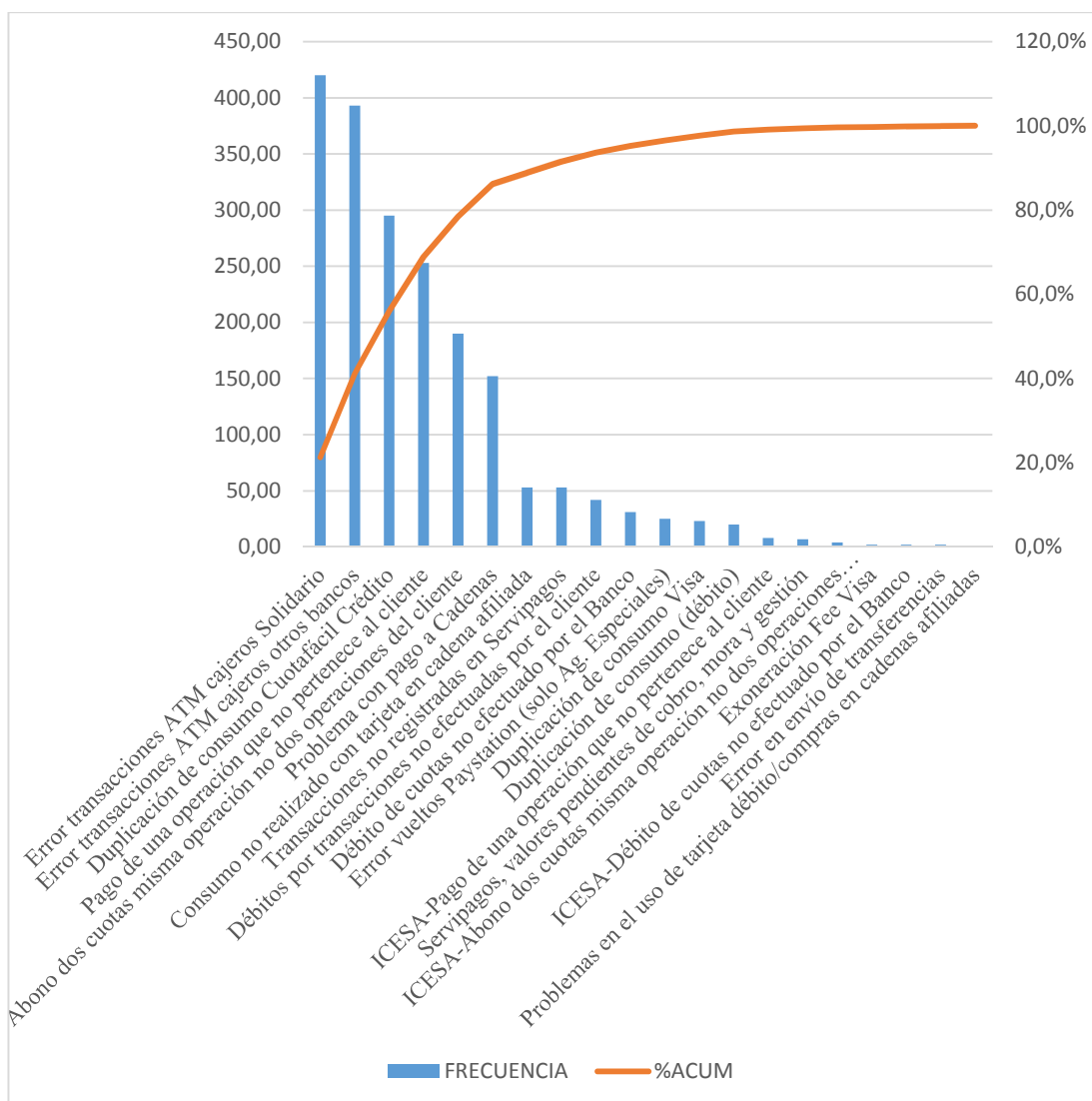
**Gráfico N° 8: Quejas mes de Agosto 2014**

**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

Para tener una visión más clara de cuáles son las quejas que afectan en mayor magnitud a los clientes del Banco Solidario, se emplea el Análisis de Pareto.

Gráfico N° 9: Pareto Quejas 2014



**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

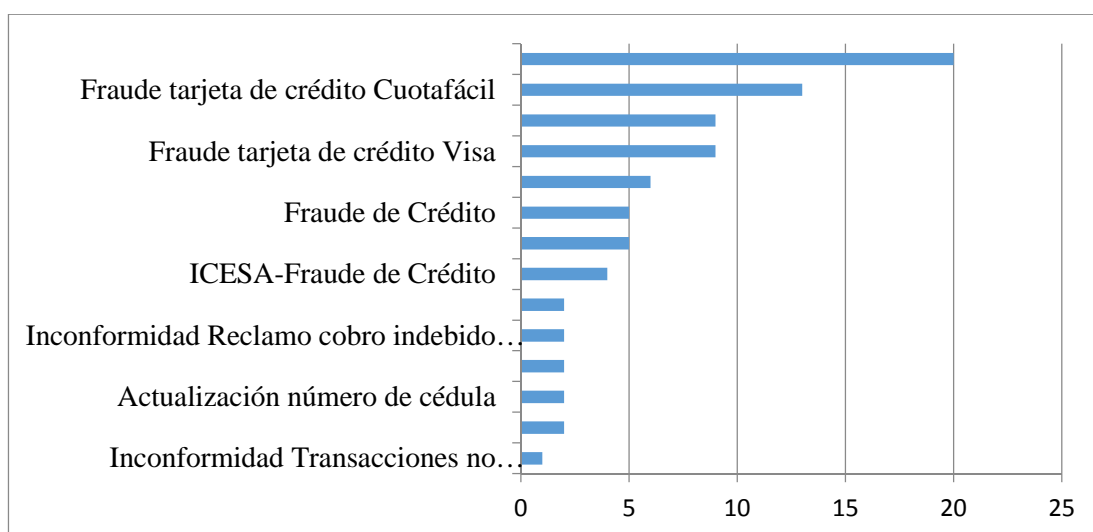
Se puede observar que el 78,5% de los problemas se encuentran acumulados en 5 tipos de quejas que presentan los clientes del Banco.

- *Error transacciones ATM cajeros solidario y Errores en transacciones ATM cajeros otros bancos.*- Estos problemas se refieren principalmente a transacciones que se realizan en cajeros automáticos Solidario y de otros Bancos,

que son problemas como no entrega de dinero pero que si exista un debito de la cuenta o débito incorrecto y entrega de dinero fallida.

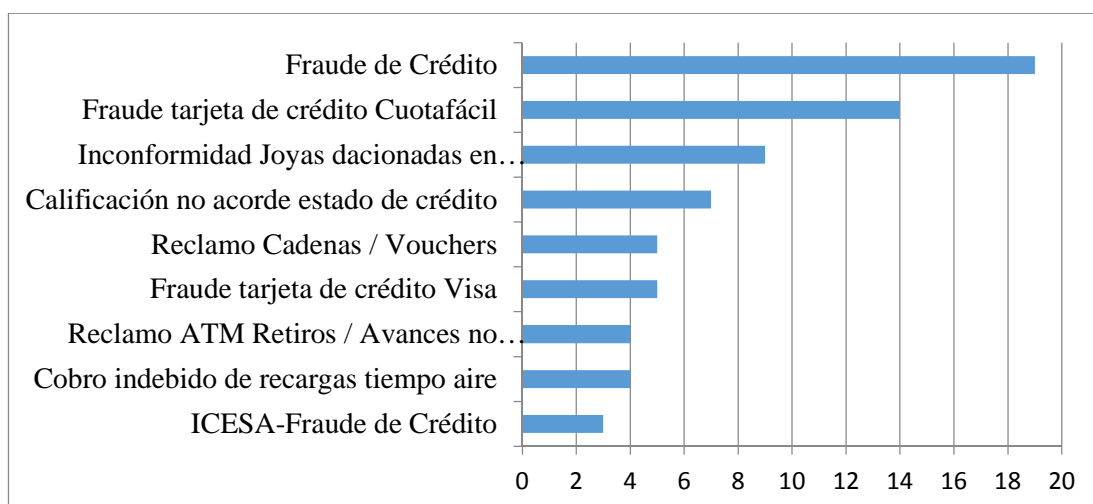
- *Duplicación consumos Cuotafácil.*- cuando un cliente cancela una compra con tarjeta Cuotafácil, el sistema puede duplicar el consumo del cliente y solo haber adquirido un producto.
- *Pago de una operación que no pertenece al cliente.*- ocurre cuando un cliente quiere realizar un abono a alguna obligación que posea con el Banco, y se ha acreditado este valor a otro cliente, por error en digitación o ingreso desde cajas.
- *Abono de dos cuotas de una misma operación y no a dos operaciones.*- esto quiere decir que el cliente posee más de dos obligaciones con el Banco y quiere cancelar una cuota de cada uno, pero en lugar de realizar esto cancela dos cuotas a solo una obligación, manteniendo la otra impaga, ocasionando costos para el cliente.

Ahora se revisa los datos sobre los RECLAMOS que se han presentado al Banco Solidario a lo largo del año 2014, definido por tipo de problema de forma mensual.

**Gráfico N° 10: Reclamos mes de Enero 2014**

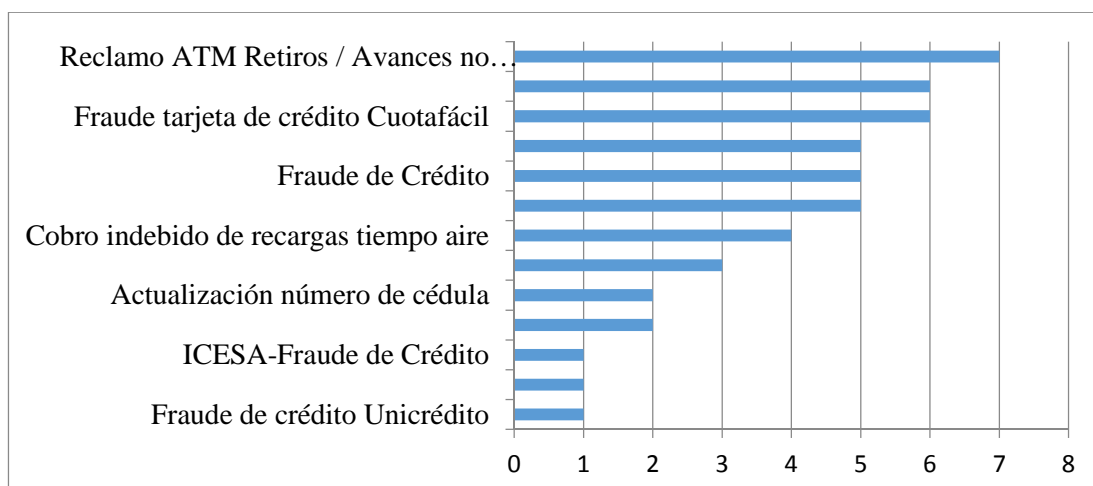
**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 11: Reclamos mes de Febrero 2014**

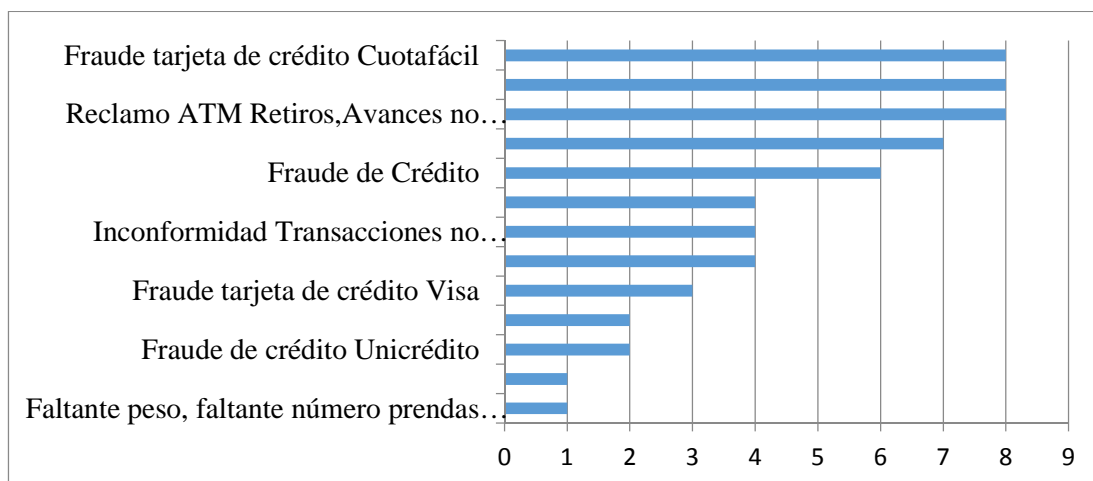
**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 12: Reclamos mes de Marzo 2014**

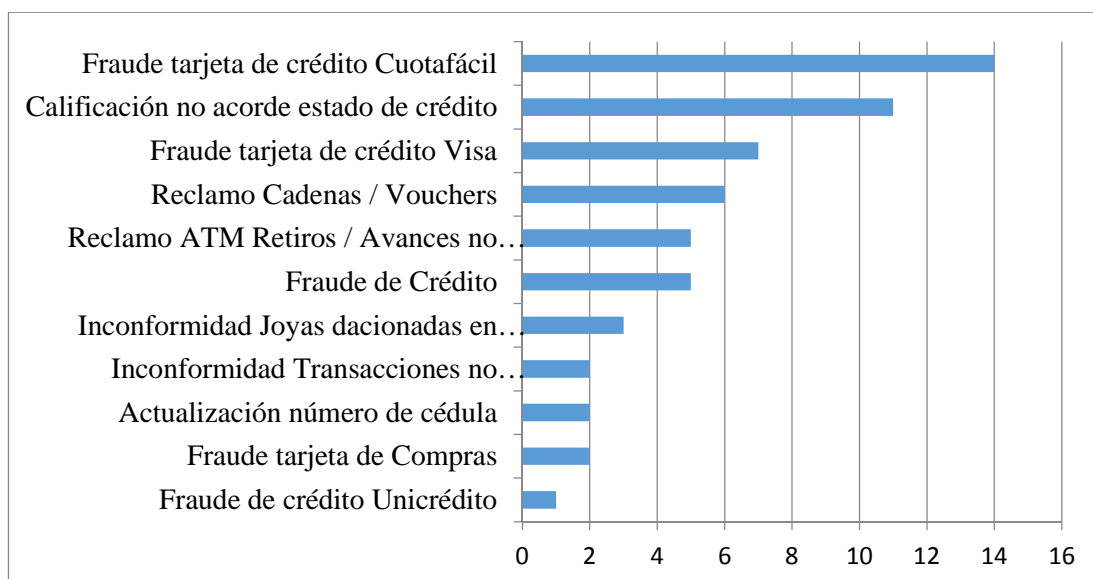
**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 13: Reclamos mes de Abril 2014**

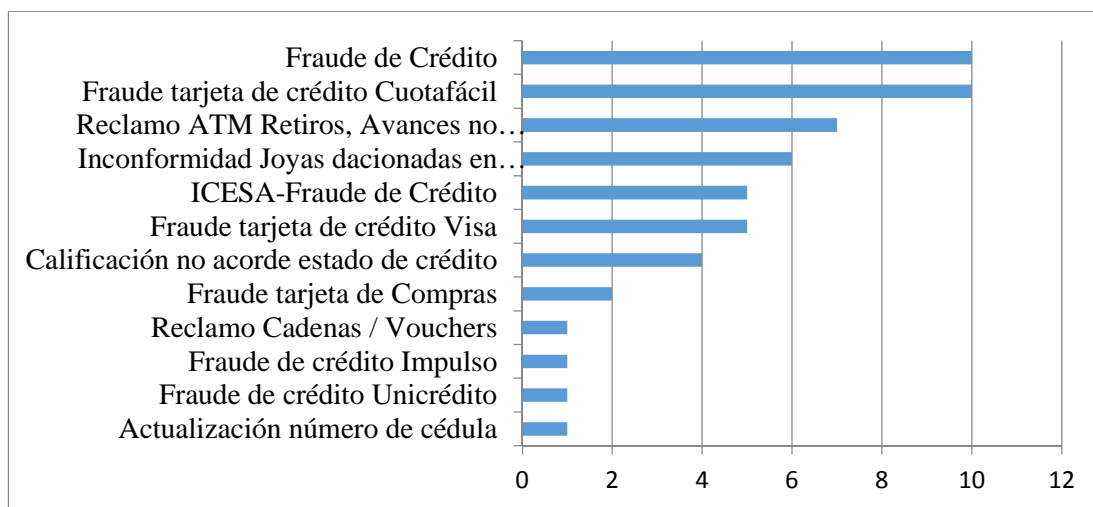
**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 14: Reclamos mes de Mayo 2014**

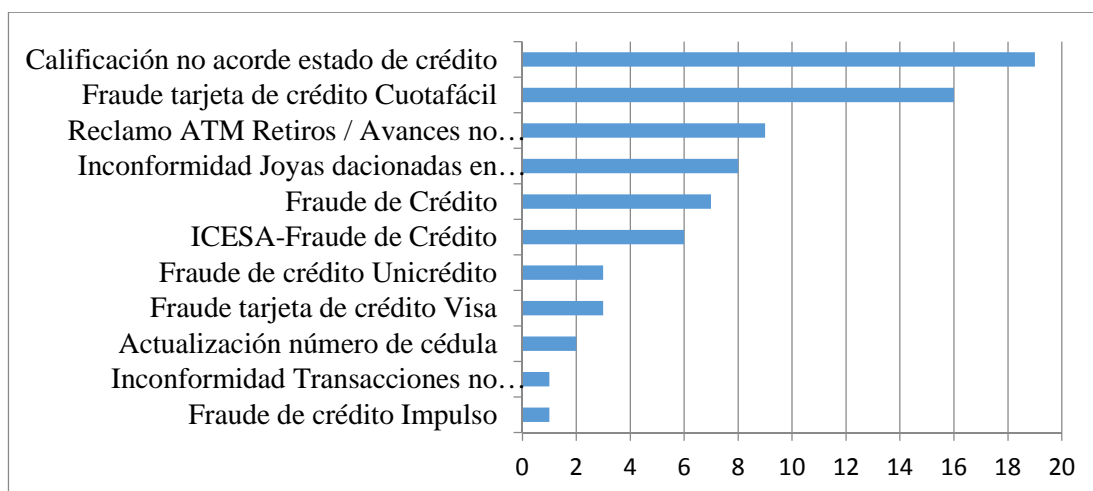
**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 15: Reclamos mes de Junio 2014**

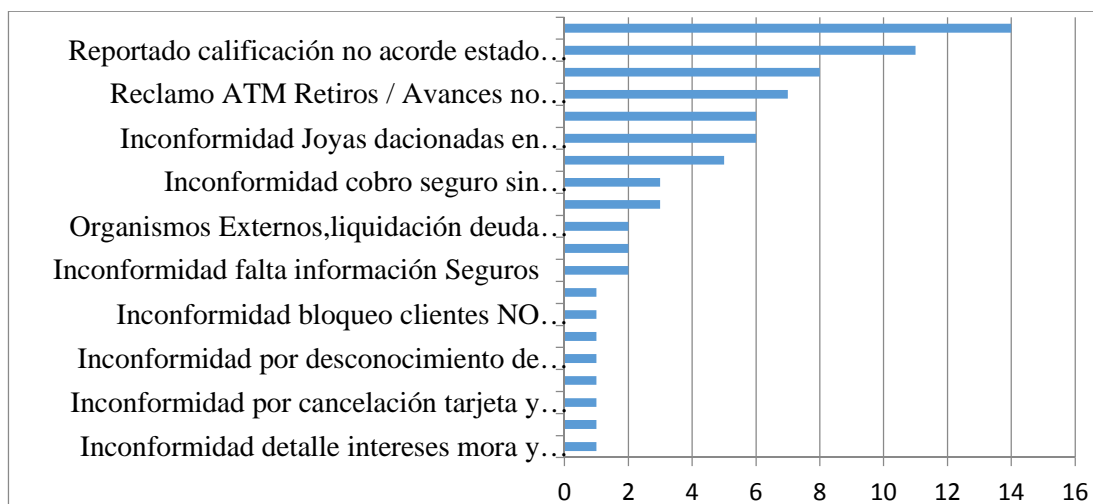
**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 16: Reclamos mes de Julio 2014**

**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

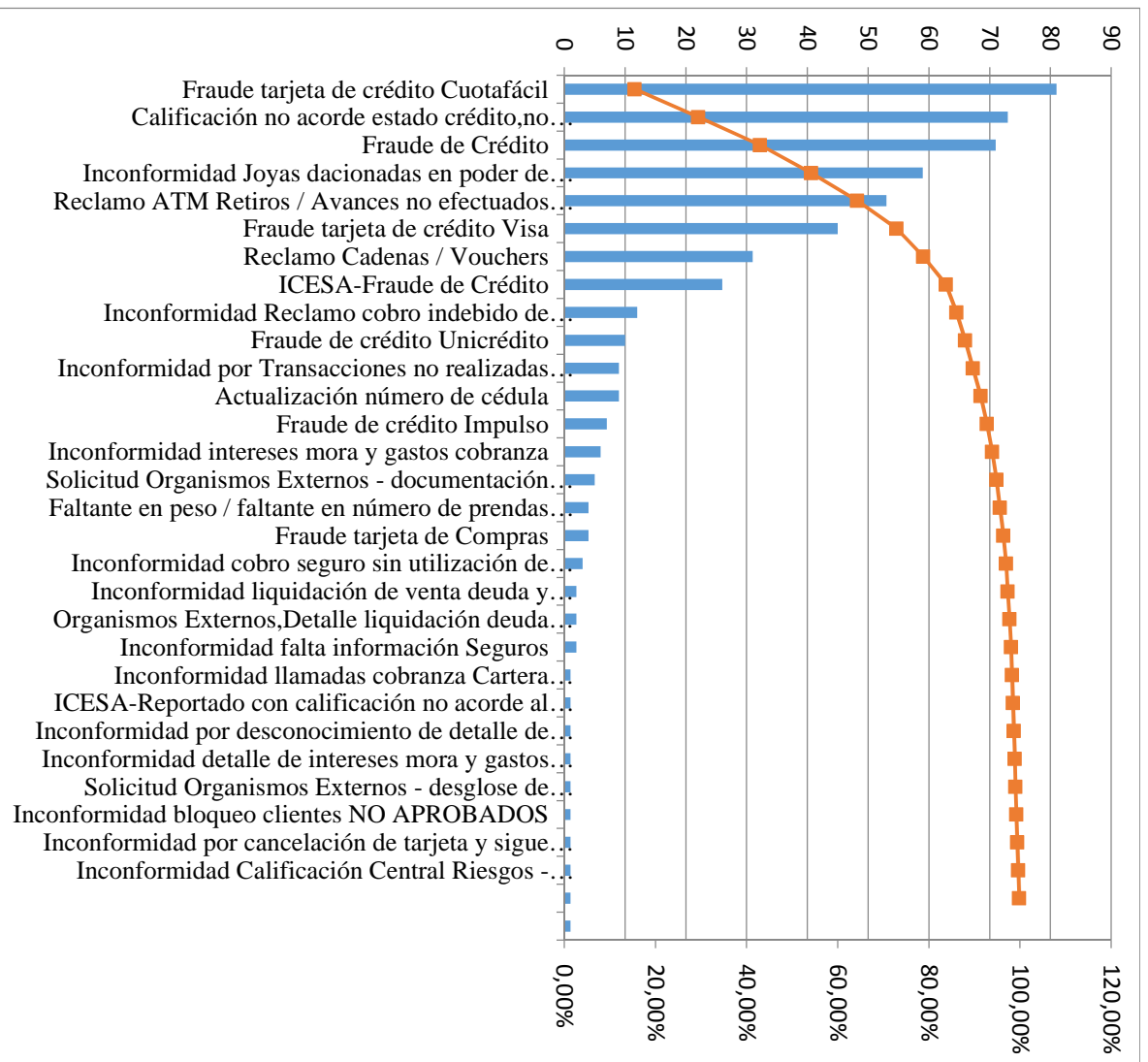
**Gráfico N° 17: Reclamos mes de Agosto 2014**

**Fuente:** Base de datos compartida Soluciones y Servicios

**Elaboración:** Andrea Espinosa

Para poder conocer cuáles son los reclamos, que ingresan los clientes de Banco Solidario en mayor proporción, se utiliza el Análisis de Pareto.

Gráfico N° 18: Pareto Reclamos 2014



Fuente: Base de datos compartida Soluciones y Servicios

Elaboración: Andrea Espinosa

Se puede observar que el 82.61% de los problemas se encuentran acumulados en 6 tipos de reclamos que presentan los clientes del Banco.

- *Fraude tarjeta de crédito Cuotafácil.*- Esto se puede deber a que un cliente fue asaltado y han usado la tarjeta del mismo en consumos que no han sido realizados por el titular. Este tipo de inconvenientes requiere de investigación

profunda, con revisión de videos, identificación de firmas, y entrevistas a clientes.

- *Reportado calificación no acorde estado del crédito o no corresponde identificación.*- se relaciona directamente con créditos que posee el cliente, y que por algún fraude no han sido canceladas sus cuotas, y envían el reporte a Central de Riesgos.
- *Fraude de Crédito.*- Los reclamos ingresados por fraude de crédito, son principalmente por suplantación de identidad, cuando otra persona recibe un crédito con identidad de alguien más. Este tipo de reclamos, requieren investigar más áreas del Banco, no basta con simplemente revisar en el sistema los créditos del cliente o sus tarjetas, se necesita la revisión de videos, firmas, recibos, Vouchers, y documentos de respaldo sobre transacciones.
- *Inconformidad Joyas dacionadas en poder de Fideicomiso.*- se refiere al impago de deudas con garantía prendaria en fideicomiso mercantil, el cliente no se encuentra conforme por la dación de sus joyas.
- *Reclamo ATM Retiros/Avances no efectuados por el cliente.*- cuando ya posee una tira auditora que respalda el débito o avance de la cuenta y no es realizado por el cliente.
- *Fraude tarjeta de crédito VISA.*- cuando se han realizado compras, retiros o avances con la tarjeta personal pero no son realizadas por el tarjetahabiente.

## 2.4 LEVANTAMIENTO DEL PROCESO ACTUAL DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS

Al identificar las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro del proceso de Sugerencias, Quejas y Reclamos, se puede resumir las mismas mediante un Diagrama de Flujo. Poder contar con un diagrama de flujo que represente gráficamente el proceso nos permite:

- Tener mayor comprensión sobre el proceso, en la búsqueda de mejoras y sus deficiencias.
- Obtener de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión. La diagramación hace posible el análisis de aspectos específicos del proceso, apreciando las interrelaciones que forman parte del mismo, así como las que se dan con otros procesos y subprocesos.
- El diagrama de flujo facilita la identificación de los clientes, es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Un diagrama de flujo ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso.
- Sirve como referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo. (Aiteco Consultores, 1999)

Los diagramas de flujo que representen el proceso de sugerencias, quejas y reclamos de Banco Solidario, estarán adjuntos en la parte de Anexos, donde se podrán visualizar de mejor manera, las actividades que se llevan a cabo dentro de éste proceso y quienes las ejecutan. (Anexo 2).

Después de identificar las actividades y actores que integran este proceso, se presenta como resumen la siguiente tabla:

**Cuadro N° 8: Actividades de cada actor del proceso**

<b>Ejecutores</b>	<b>Número de actividades</b>
Plataforma comercial	11
Jefe de área	5
Gestor de requerimiento	7
Gerente de Agencia	9

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

El ejecutor que interviene de forma más frecuente dentro de éste proceso, es la Plataforma comercial, que tiene la responsabilidad de brindar guía y orientación a cualquier requerimiento del cliente, y si es posible, brindar ellos mismos una solución a lo que desee el cliente.

Se realizó una validación del proceso junto con los gestores del proceso de sugerencias, quejas y reclamos, quienes brindaron su apoyo, conocimientos e ideas, en la propuesta de mejora de éste proceso.

### **3 IDENTIFICACIÓN DE FALLAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA**

#### **3.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS**

##### **3.1.1 Análisis de Valor Agregado**

El Análisis del Valor Añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales, tanto si el objetivo es efectuar un cambio fundamental en la dirección de la empresa como resolver un problema operativo presente. (Hernández, 2010).

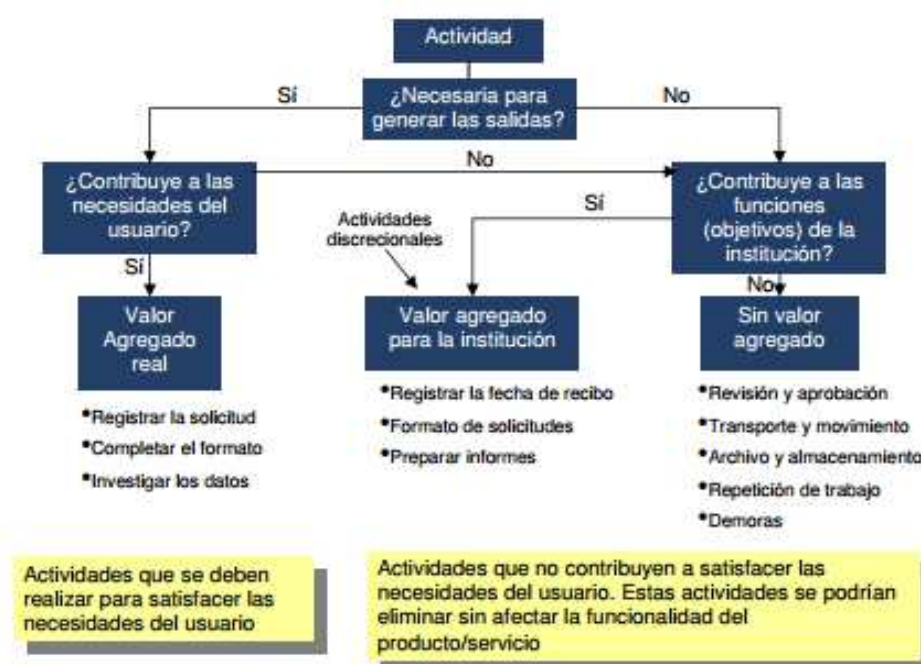
Para poder determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente diagrama, considerando que no todas las actividades que al final no proveen valor agregado han de ser innecesarias ya que éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para realizar funciones de dirección, normativas y de legislación; sin embargo, se deben reducir el número de estas actividades.

Las actividades de valor agregado real son aquellas que desde el punto de vista del cliente final, son requeridas para proveer el producto o servicio lo que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que se ejecutan porque son requeridas por el negocio, pero que no agregan valor desde el punto de vista del cliente, estas son las actividades de valor agregado para el negocio. Así mismo,

hay muchas actividades que no agregan valor, por ejemplo almacenaje. (Harrington, 1993)

Para poder determinar, y tener una guía para definir cuales actividades agregan valor a un proceso, se plantean las siguientes preguntas:

**Gráfico N° 19: Análisis de valor agregado**



**Fuente:** Mejoramiento de los procesos de la empresa, Harrington

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Al establecer previamente las actividades que se ejecutan en el proceso de Sugerencias, Quejas y Reclamos, se procede a realizar el Análisis de Valor Agregado, para identificar cuales actividades aportan valor al cliente y al Banco, a su vez determinar cuáles actividades deben ser mejoradas o definitivamente desechadas. (Anexo 3).

El tiempo que se ha fijado es en relación al tiempo que demora a cada participante del proceso en ejecutar cada una de las actividades, mientras que el costo de cada actividad está relacionado con el sueldo mensual que gana cada empleado, calculado en base al tiempo que tarda en ejecutar cada actividad.

### 3.2 IDENTIFICACIÓN DE FALLAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Después de haber realizado el *Análisis de valor agregado* del proceso de sugerencias, quejas y reclamos podemos determinar lo siguiente:

**Cuadro N° 9: Resumen valor agregado**

<b>Sugerencias</b>	<b>Quejas</b>	<b>Reclamos</b>	<b>Reclamos Organismos externos</b>
El total del tiempo que tarda en ejecutarse el proceso de sugerencias es de 34 minutos.	El total del tiempo que tarda en ejecutarse el proceso de quejas es de 7745 minutos.	El total del tiempo que tarda en ejecutarse el proceso de reclamos es de 8287 minutos.	El total del tiempo que tarda en ejecutarse el proceso de reclamos de organismos externos es de 7290 minutos.
El costo total de esta parte del proceso es de \$1.34.	El costo total de esta parte del proceso es de \$523,29	El costo total de esta parte del proceso es de \$766,65	El costo total de esta parte del proceso es de \$510,42

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

## Sugerencias

El proceso de sugerencias se ejecuta de forma continua, no posee interrupciones, pero al momento de enviar la documentación a otro departamento es donde se pierde el control de la sugerencia ingresada, pues es ejecutada por otro departamento que no emite ningún informe de gestión sobre alguna sugerencia ingresada.

El 100% de las actividades de sugerencias, son manuales, ninguna es realizada de forma automática, ya que todo se realiza de forma física con formularios, los cuales deben ser llenados a mano.

**Gráfico N° 20: Valor Agregado Proceso Sugerencias**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

De acuerdo a grafico anterior, podemos identificar que el 50% de las actividades son de movimiento, es decir solo se dedica a trasladar y enviar los formularios ingresados.

El resto de actividades son de preparación, como verificar cual es el requerimiento del cliente, valor agregado del cliente, cuando se atiende a una necesidad del mismo, y valor agregado para el Banco, cuando el cliente nos proporciona información para mejorar nuestra actividad.

## **Quejas**

Dentro de este proceso de quejas, el tiempo más representativo y que hace que se tarde la ejecución del mismo, es el tiempo de respuesta que tiene cada gestor del proceso que son 15 días máximo (según el catalogo), por lo tanto los gestores pueden acumular las quejas recibidas y no brindar solución sino hasta el día que se caducan.

También se tarda en brindar solución a las quejas, ya que en las que se especializan en cadenas con las que tiene relación el Banco, necesitan información externa, la cual no es proporcionada de inmediato.

Cuando la queja requiere escalar a ser un reclamo, se necesita documentación de soporte, que el cliente debe entregar al Banco físicamente; el tiempo que el cliente se tarda en entregar estos documentos es en promedio 2 días, tiempo que tampoco está en manos del Banco disminuir ya que es obligación del cliente entregar esta información.

El 80% de las actividades ejecutadas durante el ingreso de una queja son manuales, ya que tienen que revisarse documentos, realizar notificaciones y ejecutar actividades

para solucionar las quejas revisando la carpeta compartida de las personas que ejecutan este proceso en el banco.

**Gráfico N° 21: Valor Agregado proceso Quejas**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

El 20% de actividades del proceso de quejas, brinda valor agregado a la empresa, mientras que el 30% de las actividades son de preparación, ya que requieren solicitar documentación del cliente para poder ejecutar una investigación de la queja, también se debe asignar gestores, enviando un correo electrónico, antes de proceder a solucionar la queja, que también es una actividad de preparación. Se brinda valor agregado al cliente, cuando se pudo contactar con el mismo e informarle una respuesta sobre la queja ingresada.

## **Reclamos**

Durante la recepción de un reclamo, el cliente debe proporcionar información y documentos adicionales, los cuales como mencionamos en el caso de quejas que escalan a reclamos, demoran en promedio 2 días, pero también puede variar en función de cuánto tiempo demore el cliente en recolectar y entregar estos documentos.

Las actividades que tienen que realizar los gestores del reclamo, demoran 15 días, ya que necesitan solicitar información de otros departamentos del Banco, quienes responderán estas solicitudes en cuanto lean su correo interno, por lo tanto se tiene tiempos muertos hasta que los departamentos de los cuales depende la información de los reclamos, otorguen la misma a los gestores.

Para poder dar por finalizado la resolución del reclamo, es necesario que el gestor elabore una carta formal, donde se indica el proceso de investigación del mismo. La elaboración de esta carta no cuenta con un formato predefinido por tipo de reclamo, por lo que el gestor debe cada momento elaborar un nuevo documento.

El 73% de las actividades realizadas para dar solución a un reclamo son manuales. Pedir respaldos al cliente, solicitar información a otros departamentos del banco, pedir regularizaciones y confirmación de las mismas, son ejecutadas de forma manual por los gestores del proceso, por ello que necesitan 15 días para poder brindar solución a cada requerimiento, ya que dependen de otras áreas que tienen otros procesos.

**Gráfico N° 22: Valor Agregado Proceso Reclamos**

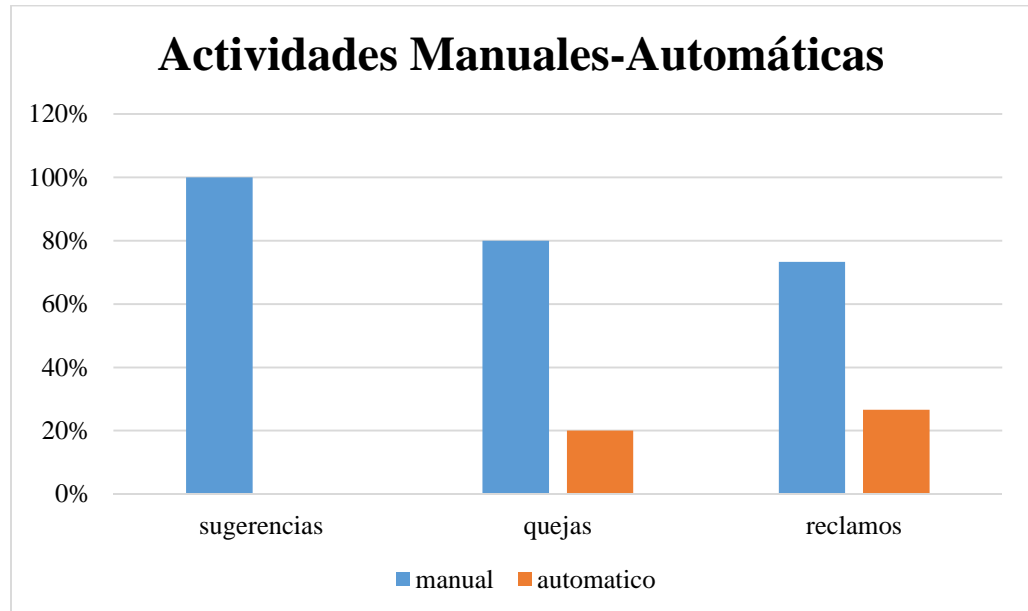
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

En el proceso de reclamos, al igual que en el de quejas, vemos que el mayor porcentaje se encuentra concentrado en actividades de preparación, es decir, preparar documentación de soporte, asignar gestores mediante correo electrónico y llenar formularios. El porcentaje que sigue en cantidad es el valor agregado a la empresa con un 20%, al ser actividades de investigación, de conocer donde se ejecutan los errores en los productos que ofrece el banco, que de alguna manera, ayudan a que estos inconvenientes no vuelvan a repetirse o disminuyan la frecuencia de los mismos.

### 3.2.1 Actividades Manuales y Automáticas de Sugerencias, Quejas y Reclamos.

Gráfico N° 23: Actividades Manuales y Automáticas



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

El proceso de sugerencias es 100% manual, todas las actividades son realizadas a mano, lo que nos permite ver una clara oportunidad de mejora en el mismo, con la aplicación de la tecnología.

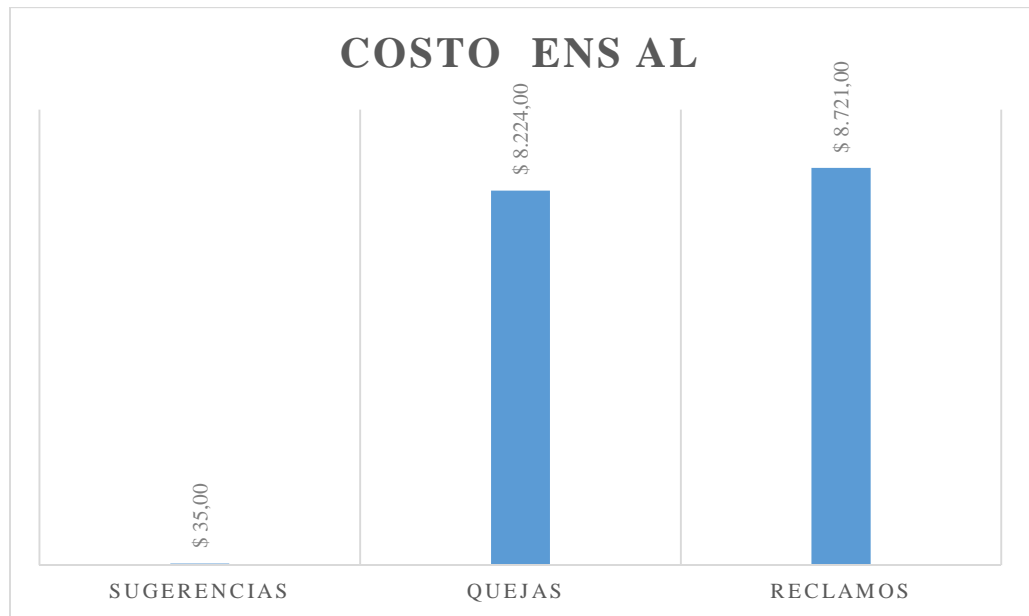
Dentro de las quejas, se puede observar que el 80% de las actividades son realizadas de forma manual y el 20% son automáticas. Dentro de este proceso si se emplea tecnología, pero muy básica como es usar carpetas compartidas y que sean de acceso restringido, y el correo electrónico, pero interviene en mayor porcentaje las actividades manuales.

En el proceso de reclamos un 73% de las actividades son manuales mientras que un 23% son automáticas. Se presenta un caso similar que en las quejas, donde

se emplea tecnología como computadores y programas internos del banco. Dentro de este proceso la actividad manual que es más representativa es la investigación del caso, donde tienen que intervenir otras áreas del Banco, por lo que los gestores deben solicitar información de forma manual o por línea telefónica.

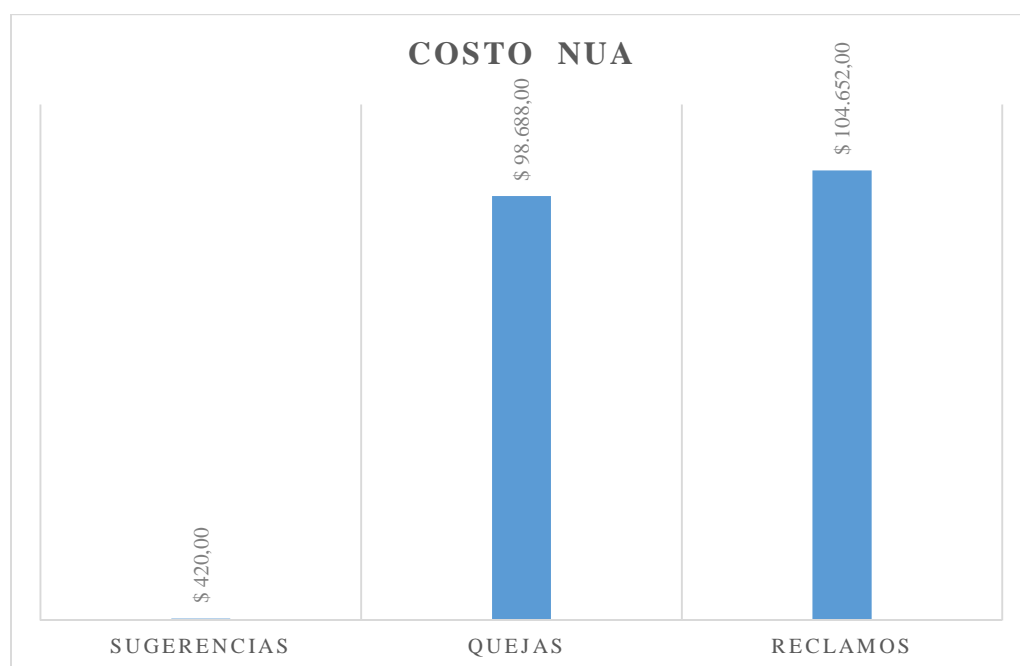
### 3.2.2 Costos mensuales y anuales de Sugerencias, Quejas y Reclamos.

**Gráfico N° 24: Costos Mensuales del Proceso**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 25: Costos Anuales del proceso**

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Se logra identificar claramente después de observar los gráficos anteriores, el costo que representa para el Banco la ejecución de éstas actividades. El costo se eleva tanto, al ser tantos días en que se tarda en poder obtener la información y autorizaciones necesarias al brindar solución a quejas y reclamos, que son en la gran mayoría 15 días, por lo que el costo incrementa.

Para que este costo pueda disminuir, es necesario que los días de solución de los diferentes tipos de requerimientos disminuyan, por lo tanto es importante que no se deje la gestión de los mismos para los últimos días de su caducidad, y por lo tanto el promedio de tiempo de solución pueda disminuir.

### 3.2.3 Problemas determinados en base a entrevistas

Después de haber realizado una entrevista a los gestores del proceso de quejas y reclamos, expresaron sus mayores barreras y dificultades.

- Los jefes de área, no tienen una buena asignación de los requerimientos, pues designan de forma irregular a cada gestor, no se realiza de forma equitativa, y en muchas ocasiones existe acumulación de requerimientos.
- La información que debe proporcionar otros departamentos del Banco, tarda tiempo en ser recibida, y cada gestor debe presionar a las jefaturas de estos departamentos para que les proporcionen ésta información mediante llamadas telefónicas constantes, o recordarles que les enviaron un correo electrónico interno.
- Las personas de la plataforma comercial, no tienen como prioridad contactar con el cliente, ya que lo hacen hasta el día de vencimiento del requerimiento, aun así éste haya sido resuelto de forma inmediata.
- La información, al ser manejada en una carpeta compartida, tiene un alto riesgo de ser alterada o modificada, también puede existir y se han dado casos de pérdida de información. A su vez al no existir una forma de notificación de un nuevo requerimiento ingresado en estos archivos, es necesario la revisión periódica de los mismos.

### **3.2.4 Actividades por Mejorar, Fusionar o Eliminar**

#### **Mejorar**

Las actividades que pueden mejorar son aquellas de ejecución de actividades para solución de una queja o un reclamo. Se puede trabajar de mejor manera con el resto de departamentos del Banco, asignando de igual manera un gestor que deba brindar información de forma oportuna, y que ésta asignación y notificación sea de forma automática dependiendo del tipo de queja y reclamo.

A su vez, en el aspecto de sugerencia, el cliente podría recibir una notificación de que su sugerencia ha sido tomada en cuenta para la mejora continua de las actividades del Banco, y así reafirmar las relaciones que poseen con el cliente.

#### **Fusionar**

- Cuando el gestor de la queja o reclamo, ingresa la solución al requerimiento en el archivo conjunto y en la carpeta compartida, se podría notificar de forma automática al cliente, a la plataforma comercial y al gerente de agencia, que su requerimiento ha sido resuelto. De esta manera se integran dos actividades y se contacta rápidamente al cliente.
- En caso de ser una sugerencia, el cliente puede llenar el formato estándar de sugerencias y que éste sea enviado de forma automática al Departamento de Calidad y Servicio. Lo que quiere decir que el cliente puede llenar este formulario de sugerencias en línea, evitándose papeleo y

demora en la entrega de estos formatos al Departamento de Calidad y Servicio.

### **Eliminar**

- Las actividades que forman parte de las sugerencias, que son netamente manuales, se eliminarían proporcionando al cliente un acceso en línea donde indique sus sugerencias al servicio proporcionado por el Banco, que se enviaría automáticamente al Departamento de Calidad y Servicio.
- Las actividades de contactar al cliente por parte de la plataforma comercial, también se eliminaría, reemplazado con una notificación automática, cuando la solución del requerimiento es ingresado en el archivo conjunto, se envía una notificación al cliente para que pueda acercarse a la agencia donde ingresó el mismo y de ésta manera revisar la solución brindada por el Banco.

## **4 ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA BPM**

### **4.1 IDENTIFICAR Y DESCRIBIR VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE BPM**

Después de haber revisado el proceso de sugerencias, quejas y reclamos, sus principales debilidades y fortalezas, tiempos, costos y personas que intervienen, se puede realizar ahora una mejora y apoyo a éste proceso mediante la herramienta BPM.

La aplicación del BPM se está llevando a cabo a nivel mundial, ya que todas las empresas, en busca de alcanzar liderazgo y ser competitivas, deben en algún momento mejorar sus procesos, y deciden aplicar esta herramienta que les trae mejoras, y entre las más importantes se encuentran: Ahorro de costes, rápida implementación de nuevas estrategias de negocio, Optimización de los recursos humanos, se reduce el control burocrático, el conocimiento queda en la organización, mejora la eficiencia de la organización, eliminación de errores, atender mayores volúmenes con más exactitud, reducción en la generación de documentación, reducción del tiempo de los procesos. (Aura Portal, 2014)

Una clara ventaja que podremos conseguir con la aplicación de BPM, es que el proceso podrá ser ejecutado de forma continua, integrando todas las áreas y personas que tienen que intervenir en el mismo.

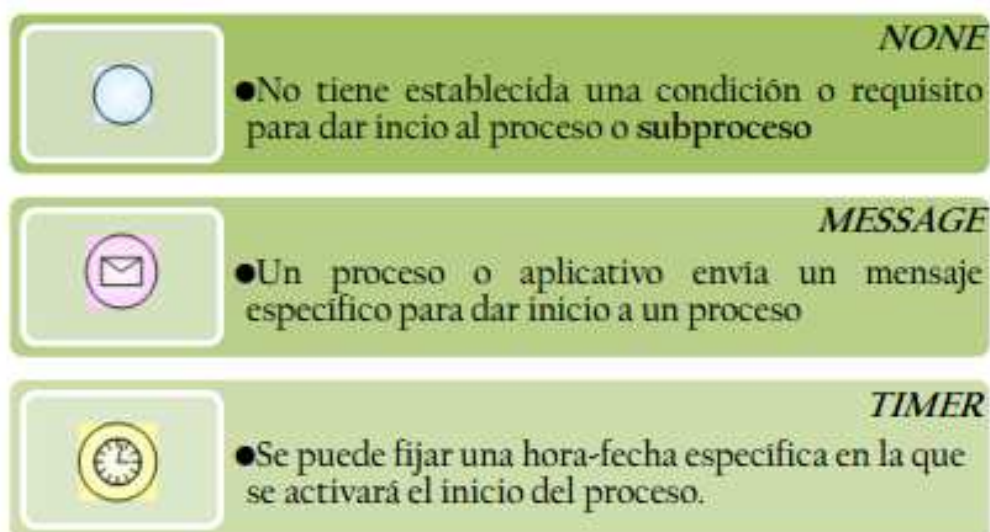
Emplear una herramienta tecnológica a favor de una empresa, es una actividad que en la actualidad es realmente necesaria, por lo tanto aplicar la automatización de procesos lleva consigo ventajas para las empresas, como ahorrar costos, tiempo, mejorar el control y disminuir el riesgo de la información.

#### 4.2 ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESO DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS BPM

Para poder iniciar con la elaboración de la propuesta BPM en el proceso de sugerencias, quejas y reclamos, se replantearon los diagramas de proceso, obteniendo un nuevo diagrama unificado elaborado con formas BPM (Anexo 4)

Las formas principales que se emplearon en la diagramación de este proceso fueron:

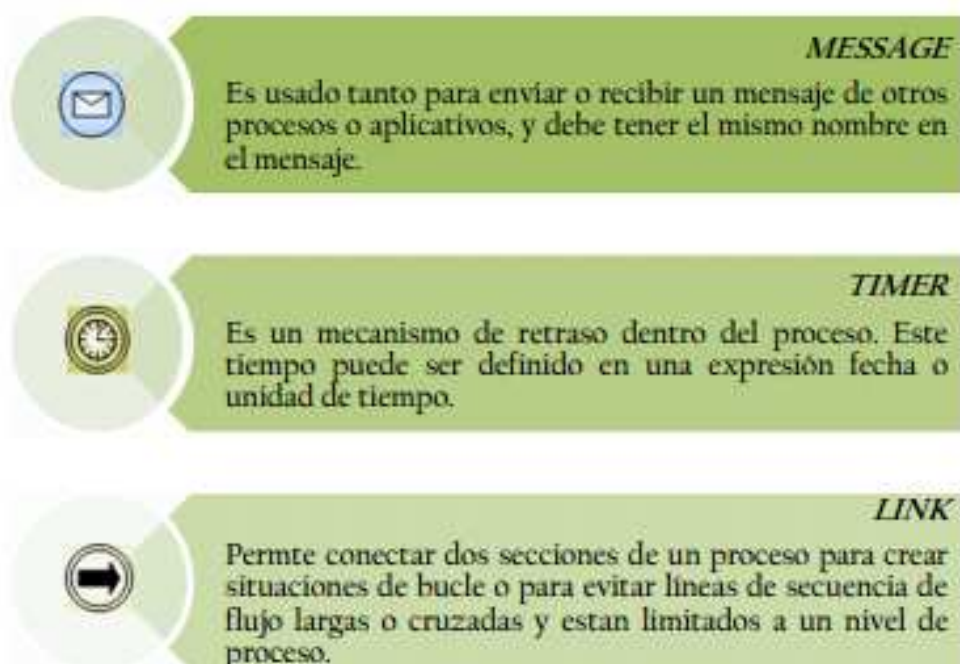
- ***Eventos de inicio:*** Todo proceso o subproceso cuenta con un evento de inicio, el cual corresponde a uno de los siguientes tipos:

**Gráfico N° 26: Eventos de Inicio BPM**

Fuente: (Analítica)

Elaborado por: Andrea Espinosa

- **Eventos intermedios:** Forman parte directa del flujo del proceso en la secuencia normal del mismo. Pueden o no anteceder a una actividad o subproceso:

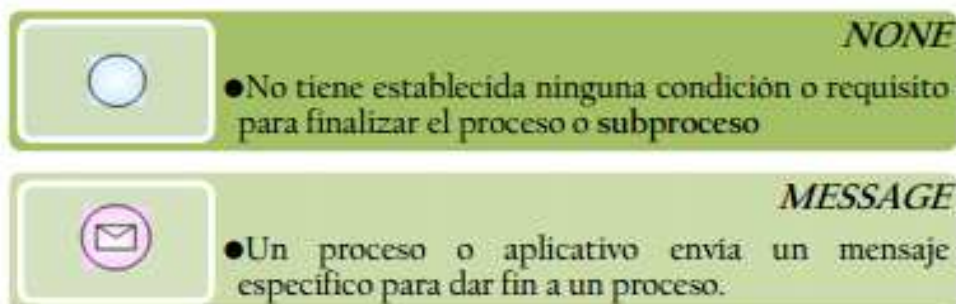
**Gráfico N° 27: Eventos Intermedios BPM**

Fuente: (Analítica)

Elaborado por: Andrea Espinosa

- **Eventos de fin:** Todo proceso o subprocesso debe tener un evento de fin, el cual se clasifica en los siguientes tipos:

**Gráfico N° 28: Eventos de fin BPM**

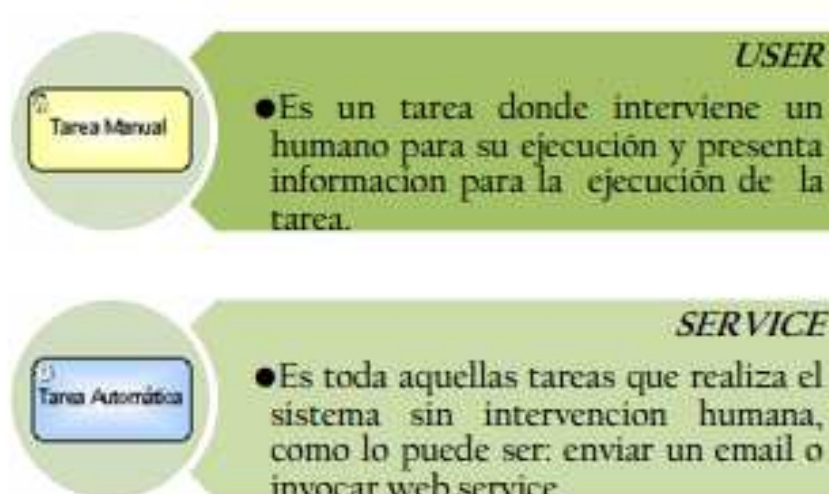


**Fuente:** (Analítica)

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

- **Tarea.-** Una tarea es una actividad atómica que está incluida dentro de un proceso. Se habla de tarea cuando el trabajo que representa en el proceso no puede desglosarse en un nivel mayor de detalle. A continuación se presentan los tipos de tareas.

**Gráfico N° 29: Tareas BPM**



**Fuente:** (Analítica)

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

- **Gateway (compuerta).**- Se representa con un diamante, y se emplea para controlar la divergencia o convergencia de la secuencia de flujo. Éstas determinan ramificaciones, bifurcaciones, combinaciones y fusiones del proceso.

**Gráfico N° 30: Compuertas BPM**



**Fuente:** (Analítica)

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

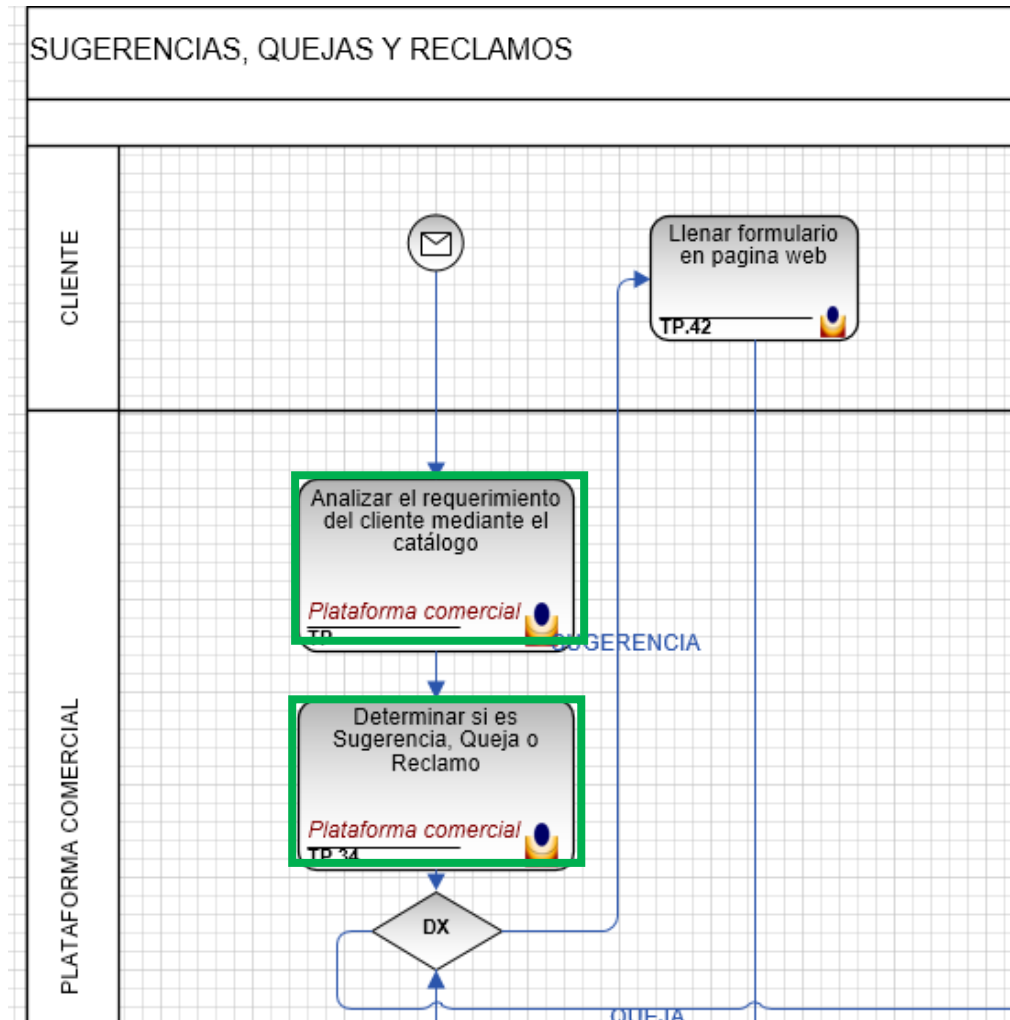
Para la elaboración de la mejora del procesos de sugerencia, quejas y reclamos, se emplearon los elementos detallados anteriormente, permitiendo la incorporación de actividades del sistema que sean ejecutadas de forma automática.

#### 4.3 APLICACIÓN DEL CICLO BPM PARA EL PROCESO DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS

Al iniciar con la aplicación del ciclo BMP en el proceso de sugerencias, quejas y reclamos, se inició cargando el nuevo diagrama de flujo, en el link de Aura portal, habilitado en la red de la Universidad PUCE, con el siguiente URL: <http://www.auraportal.puce.edu.ec>, donde se debe acceder con un usuario y contraseña individual para cada estudiante registrado.

Al lograr cargar el nuevo diagrama en la herramienta de Auraportal, se puede crear, configurar y editar las compuertas, eventos y tareas que formen parte de este proceso, y es lo que se detallará a continuación.

Gráfico N° 31: Diagrama BPM-Analizar y determinar el tipo del requerimiento



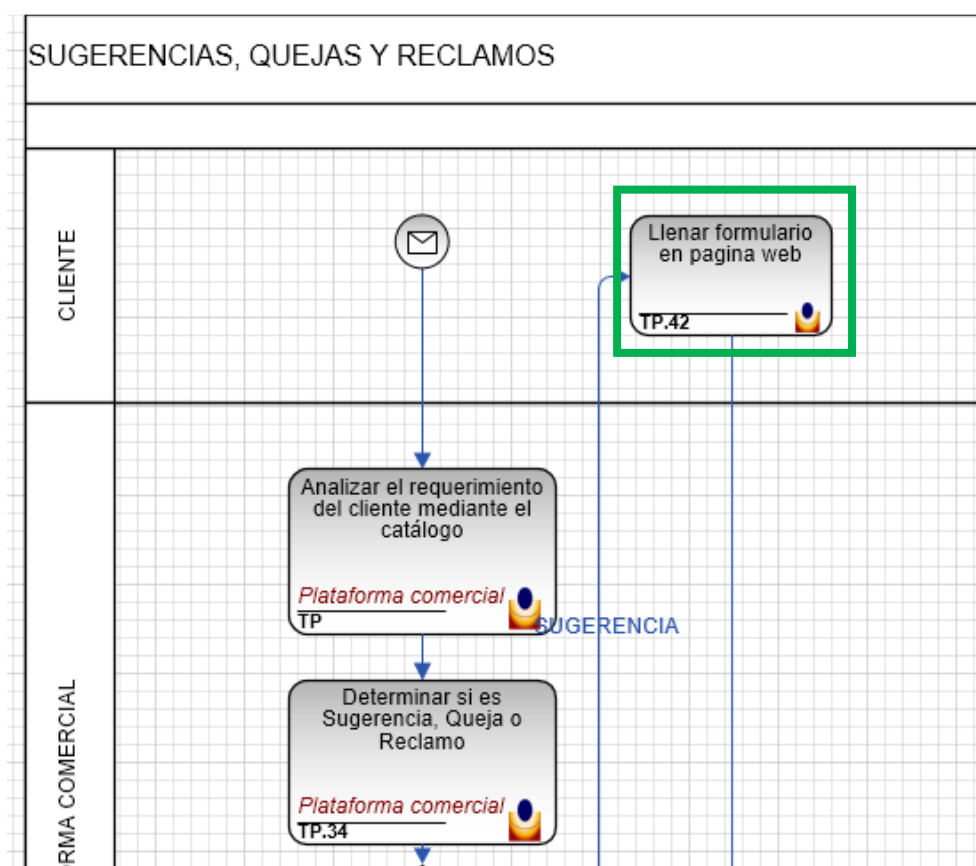
Fuente: Investigación Realizada  
 Elaborado por: Andrea Espinosa

Con la elaboración de ésta ventana la persona que se encuentre en la función de Plataforma comercial, podrá seleccionar el tipo del producto del Banco que crea conveniente, según el requerimiento del cliente, e ingresar una pequeña descripción del mismo.

Para determinar el tipo de requerimiento del cliente, la plataforma comercial podrá determinar si es una sugerencia, queja o reclamo. Gracias a la elaboración del diagrama en BPM, al escoger cada una de estas opciones, se direccionará de forma automática a cada actividad dependiendo de la opción escogida.

### 4.3.1 Sugerencia

**Gráfico N° 32: Diagrama BPM- Sugerencia**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Si la opción escogida por la Plataforma comercial, es que el requerimiento del cliente, **sea una sugerencia**, la siguiente actividad es que el cliente tenga la opción de llenar un formulario de Sugerencias que estará disponible desde un enlace web, para que pueda acceder desde cualquier computador con acceso a internet.

**Gráfico N° 33: Formulario de Sugerencias herramienta**

The image shows a web form titled "FORMULARIO DE SUGERENCIAS" on a page with a blue and green background. The form includes the following fields:

- 30\_Ingresar nombre
- 30\_Ingresar numero de cedula del cliente
- 30\_Ingresar un número de contacto
- 30\_Ingresar su correo electronico personal
- 30\_Ingrese su sugerencia (a large text area with a scroll bar)

The word "Solidario" is repeated in the header, and "Formulario de Sugerencias" is visible in the bottom right corner.

**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Dentro de este formulario de sugerencias, el cliente podrá ingresar su nombre, número de cedula, un número de contacto, correo electrónico personal, y tendrá un espacio donde podrá describir la sugerencia que desee expresar al Banco.

**Gráfico N° 34: Diagrama BPM- Actividades del sistema sugerencias**

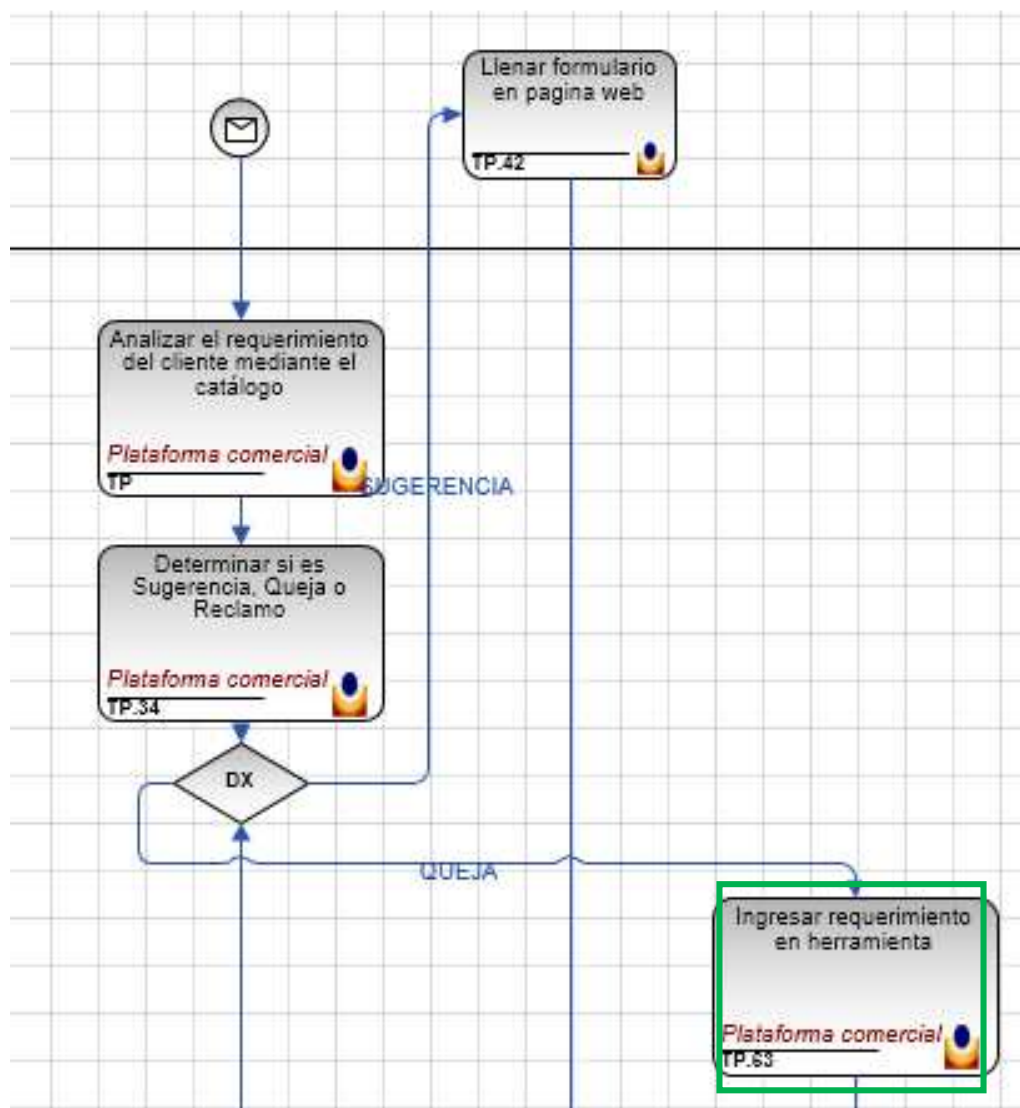
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Después de que el cliente ha ingresado su sugerencia, el programa enviará una la información recolectada, al departamento de calidad y servicio, el cual después de haber leído lo que el cliente ha comunicado como sugerencia a Banco Solidario, enviará una notificación al correo personal del cliente, donde se indique que su sugerencia ha sido tomada en cuenta para la mejora continua de la gestión y actividades del Banco, por lo tanto el cliente podrá asegurarse que su sugerencia ha sido leída y no desechada.

## 4.3.2 Queja

Gráfico N° 35: Diagrama BPM- Queja



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Si por otro lado, la Plataforma comercial ha determinado que el requerimiento del cliente es una queja, se procederá a ingresar la queja en esta herramienta

**Gráfico N° 36: Ingreso de Queja en herramienta**

**Solidario Solidario Solidario**  
**PLATAFORMA COMERCIAL INGRESO DE QUEJAS**

30\_Ingresar nombre

30\_Ingresar numero de cedula del cliente

30\_Ingresar su correo electronico personal

30\_Numero celular personal

30\_Ingresar un número de contacto

30\_Agencia de Ingreso 1

30\_Agencia de Incidencia

30\_Tipo de Producto

30\_Tipo de Problema

30\_Asignar dias de caducidad

30\_Indicar tiempo que desee recibir notificacion

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Dentro de ésta ventana, se podrán ingresar datos que permitan conocer de forma general la queja del cliente, así como sus datos personales, teniendo opción de ingresar su nombre, cedula de identidad, correo electrónico persona, numero de celular, numero de contacto, la Agencia de ingreso de la queja, la Agencia de Incidencia (donde tuvo el percance o problema), el tipo de producto del banco, y el tipo de problema según el tipo de producto que escogió. Una opción importante que se incluyó es la de ingresar el número de días de caducidad, donde se ha fijado el máximo de 15 días, y a su vez la opción de ingresar el tiempo que desee recibir notificaciones, es decir, si quiere recibir notificaciones 3 días antes de que venza su queja, deberá ingresar el número 12, por lo tanto este campo realiza una formula, donde resta los días de caducidad, menos los días que desee recibir notificaciones.

Gráfico N° 37: Quejas- Oficina de Ingreso herramienta

The screenshot shows a web form titled 'Solidario Solidario Solidario' with the subtitle 'PLATAFORMA COMERCIAL INGRESO DE QUEJAS'. The form contains several input fields and dropdown menus. A dropdown menu is open for the field '30\_Agencia de Ingreso 1', displaying a list of agencies. The visible options in the dropdown are:

- Ambato Castillo
- Ambato Cevallos
- Atahualpa
- Carapungo
- Cayambe
- Centro Garcia Moreno
- Centro Olmedo
- Chone
- Cotacollao
- Cuenca
- El Colorado
- El Ejido
- Guamani
- Huancavilca
- Iñaquito
- Ibarra
- Japon 9 de octubre
- Japon Alborada
- Japon Carapungo
- Japon City Mall
- Japon Milagro
- Japon Pananorte
- Japon Portete
- Japon Recreo

Other fields in the form include:

- 30\_Ingresar nombre
- 30\_Ingresar numero de cedula del cliente
- 30\_Numero celular personal
- 30\_Ingresar su correo electronico personal
- 30\_Ingresar un número de contacto
- 30\_Agencia de Incidencia
- 30\_Asignar dias de caducidad
- 30\_Indicar tiempo que desee recibir notificacion

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Espinosa

Gráfico N° 38: Quejas- Tipo de Producto herramienta

The screenshot shows the same web form as in Gráfico N° 37. A dropdown menu is open for the field '30\_Tipo de Producto', displaying a list of product types. The visible options in the dropdown are:

- CASAS COMERCIALES (CCO)
- CRÉDITO (Impulso, Unicrédito)
- CUENTAS (Ahorro y Corrientes)
- CUOTAFÁCIL
- IMPULSO
- MICROCRÉDITO
- OLLA DE ORO
- UNICRÉDITO
- VISA

Other fields in the form include:

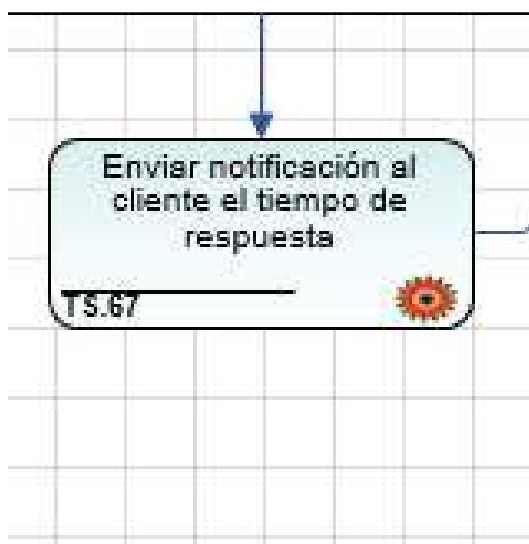
- 30\_Ingresar nombre
- 30\_Ingresar numero de cedula del cliente
- 30\_Numero celular personal
- 30\_Ingresar su correo electronico personal
- 30\_Ingresar un número de contacto
- 30\_Agencia de Ingreso 1
- 30\_Agencia de Incidencia
- 30\_Asignar dias de caducidad
- 30\_Indicar tiempo que desee recibir notificacion

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Andrea Espinosa

En los gráficos anteriores podemos observar, las opciones que tiene la plataforma comercial, de escoger la agencia de ingreso de la queja, y también escoger el tipo de producto al cual se relacione la queja que posea el cliente.

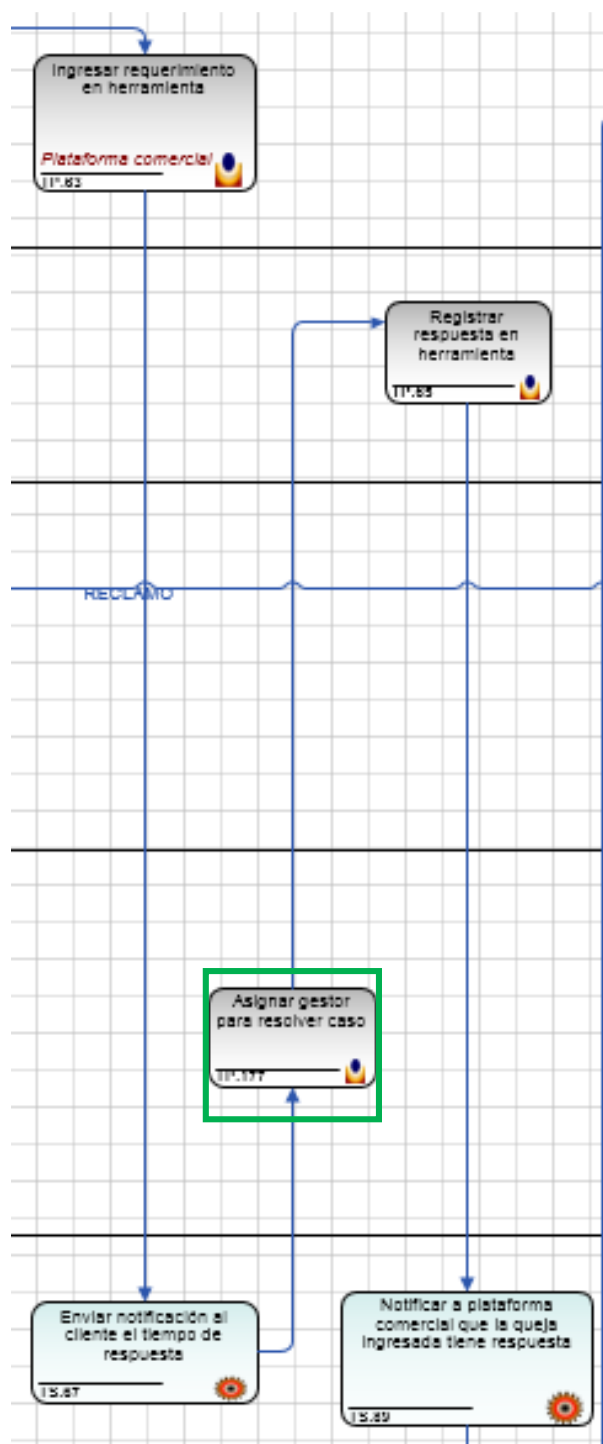
**Gráfico N° 39: Queja- Notificación al cliente tiempo de respuesta**



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

A su vez, cuando se acabe el ingreso de la queja en la herramienta, se enviará una notificación automática al correo personal del cliente, donde se indique el tiempo de respuesta y solución de su queja, para que pueda realizar su propio seguimiento, y acercarse a la agencia en el tiempo estipulado.

Gráfico N° 40: Asignar gestor para resolver queja

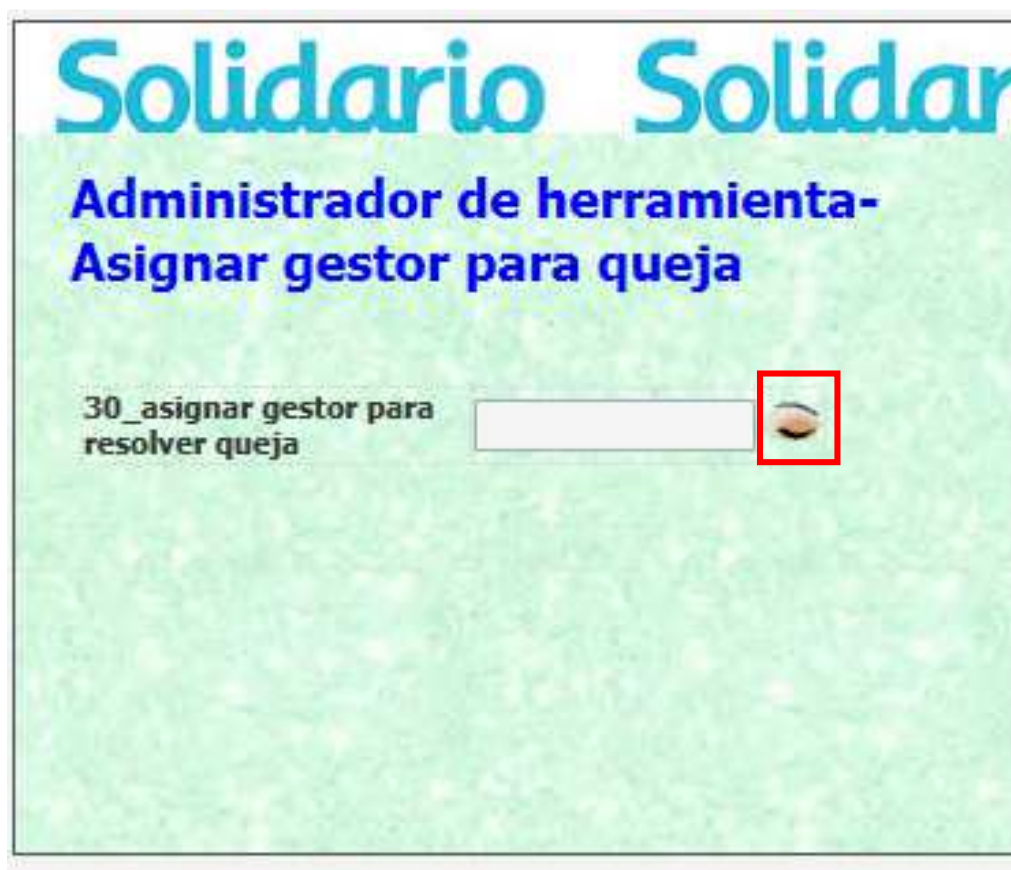


**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Como siguiente actividad dentro del proceso de quejas, el administrador de esta herramienta deberá asignar un gestor para que pueda brindar gestión a la queja ingresada. El administrador podrá escoger el nombre de la persona, a quien le

llegará la siguiente fase del proceso. En el recuadro señalado a continuación, el administrador podrá abrir y seleccionar a la persona que será la encargada de esa queja determinada.

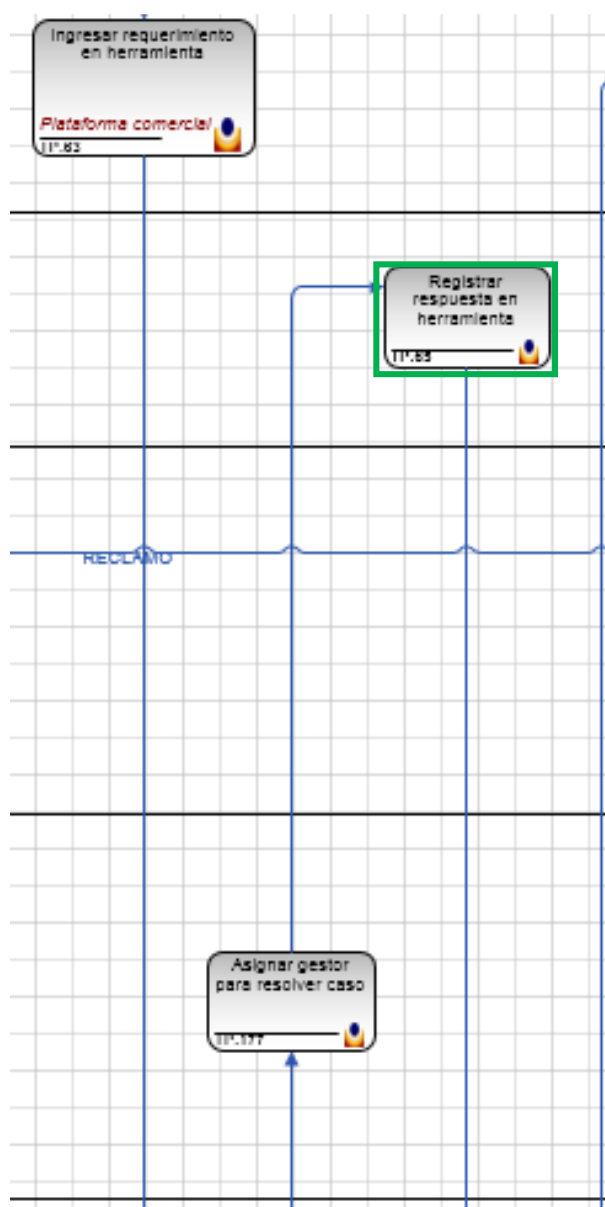
**Gráfico N° 41: Asignar gestor para resolver queja herramienta**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

A continuación, el gestor de quejas, deberá realizar la gestión respectiva para brindar una solución favorable para el cliente o para el Banco y registrar la respuesta a la queja en ésta herramienta.

**Gráfico N° 42: Registrar respuesta de queja**

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

El gestor de la herramienta tendrá opción a visualizar la siguiente pantalla en la herramienta, donde puede ingresar el número de cédula del cliente, adjuntar archivos que desee que respalden su respuesta y como conclusión un comentario que indique la solución que se ha brindado a la queja ingresada.

**Gráfico N° 43: Ingreso de solución de quejas-herramienta**

**Solidario Solidario S**

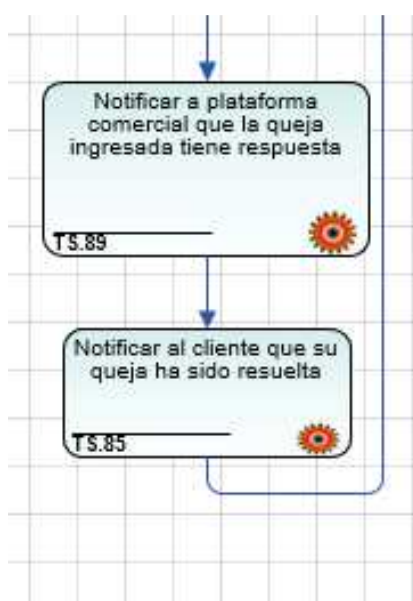
**GESTOR DE HERRAMIENTA- INGRESO DE SOLUCION QUEJAS**

30\_Ingresar numero de cedula del cliente

30\_Respaldos de respuesta

30\_Solucion y comentario de queja ingresada

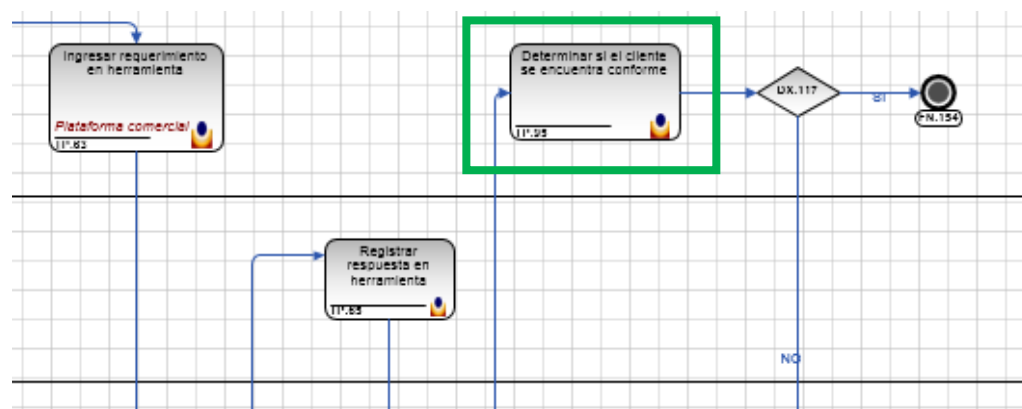
**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 44: Notificaciones del sistema resolución de queja**

**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Cuando la solución de la queja ha sido ingresada en la herramienta, se enviará una notificación automática a la plataforma comercial, para que pueda revisar la respuesta que se ha brindado a esa queja, y también una notificación al cliente, para que pueda acercarse a la agencia donde ingresó su queja, y poder recibir la respuesta de la misma.

**Gráfico N° 45: Determinar si el cliente se encuentra conforme**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Cuando la plataforma comercial, entrega la respuesta al cliente, ésta debe determinar si el cliente se encuentra satisfecho con la solución que se ha brindado a su queja o si desea, puede escalar de instancia e ingresar un reclamo.

**Gráfico N° 46: Plataforma comercial determinar si cliente se encuentra conforme con solución de queja**

**Solidario Solidario**  
**PLATAFORMA COMERCIAL**

30\_Cliente conforme con repuesta de queja  Sí  No

30\_Cerrar queja como satisfactoria

30\_Ingresar un reclamo

**Fuente:** Investigación Realizada

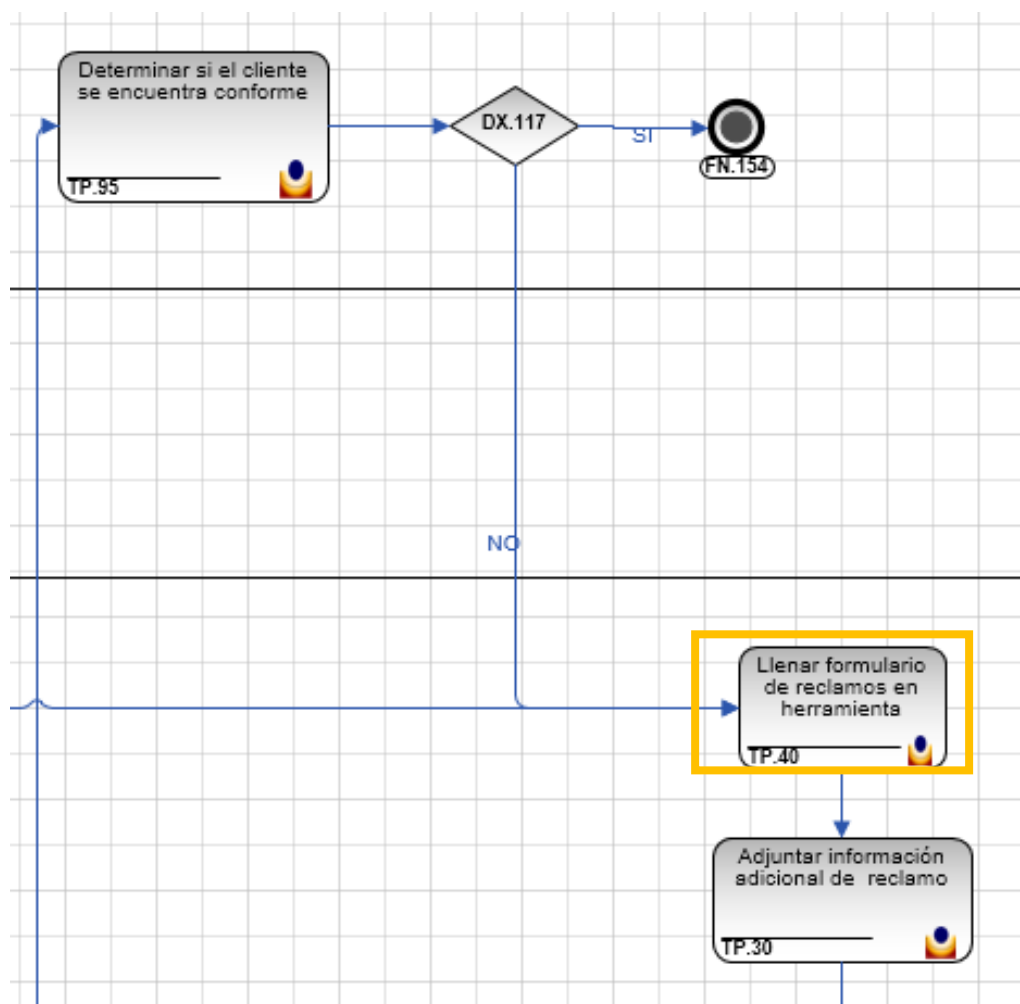
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

La Plataforma comercial, podrá escoger SI o NO, dependiendo si el cliente se encuentra conforme con la solución que ha recibido. Si el clientes e encuentra conforme, debe cerrar la queja como satisfactoria, caso contrario puede poseer la opción a Ingresar un Reclamo

### **4.3.3 Reclamo**

Cuando el cliente decide ingresar un reclamo, el proceso debe continuar dirigiéndose al gerente de la agencia.

Gráfico N° 47: Llenar formulario de reclamos



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

### Gráfico N° 48: Formulario de reclamos-herramienta

The image shows a web form for reporting a claim. The header features the word 'Solidario' repeated four times in a blue, stylized font. Below the header, the title 'GERENTE DE AGENCIA-INGRESO DE RECLAMOS' is displayed in a dark blue box. The form consists of several input fields and dropdown menus:

- 30\_Ingresar numero de cedula del cliente**: A text input field.
- 30\_Ingresar nombre**: A text input field.
- 30\_Direccion del cliente**: A text input field.
- 30\_Ingresar su correo electronico personal**: A text input field.
- 30\_Ingresar un número de contacto**: A text input field.
- 30\_Numero celular personal**: A text input field.
- 30\_Agencia de Ingreso 1**: A dropdown menu.
- 30\_Agencia de Incidencia**: A dropdown menu.
- 30\_Tipo de Producto**: A dropdown menu.
- 30\_Tipo de problema-reclamo**: A dropdown menu.
- 30\_Describa el reclamo del cliente**: A large text area for describing the claim.
- 30\_Asignar dias de caducidad**: A text input field.
- 30\_Indicar tiempo que desee recibir notificacion**: A text input field.

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

El gerente de agencia, tendrá la opción de ingresar el reclamo del cliente llenando los datos en el Formulario correspondiente, donde podrá ingresar el numero de cedula del cliente, su nombre completo, dirección de domicilio, correo electrónico personal, numero de contacto, numero de celular personal, la agencia de ingreso y la agencia de incidencia, el tipo de producto, el tipo de problema de reclamo, una descripción del reclamo que desee ingresar el cliente. También tendrá opción el gerente de agencia, de ingresar los días de caducidad del reclamo, e igualmente que en las quejas, indicar el tiempo en el cual desee recibir una notificación del vencimiento del reclamo.

**Gráfico N° 49: Agencia de Ingreso de Reclamos-herramienta**

The screenshot shows a web form titled "GERENTE DE AGENCIA-INGRESO DE RECLAMOS". At the top, the word "Solidario" is repeated four times in a blue, stylized font. The form contains several input fields and a dropdown menu. The dropdown menu for "30\_Agencia de Ingreso" is open, displaying a list of locations: Ambato Castillo, Ambato Cevallos, Atahualpa, Carapungo, Cayambe, Centro Garcia Moreno, Centro Olmedo, Chone, Cotacollao, Cuenca, El Colorado, El Ejido, Guamani, Huancavilca, Iñaquito, Ibarra, Japon 9 de octubre, Japon Alborada, Japon Carapungo, Japon City Mall, Japon Milagro, Japon Pananorte, and Japon Portete. Other visible fields include "30\_Ingresar numero de cedula del cliente", "30\_Direccion del cliente", "30\_Ingresar su correo electronico personal", "30\_Numero celular personal", "30\_Ingresar un número de contacto", and "30\_Agencia de Incidencia".

**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 50: Tipo de Producto reclamos-herramienta**

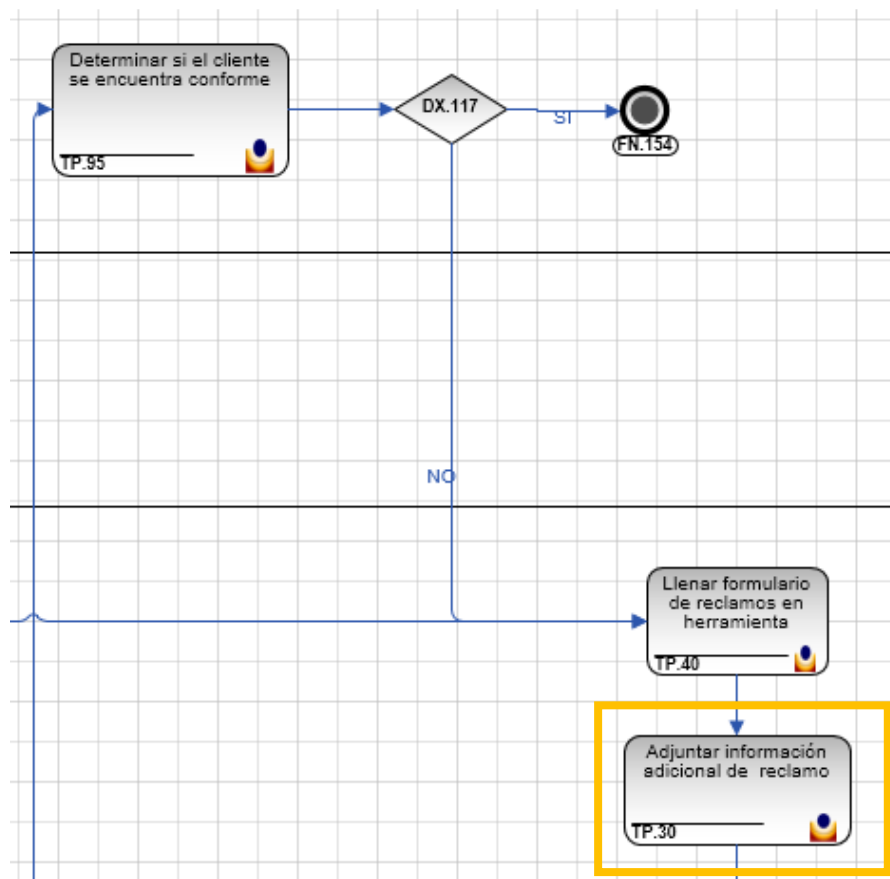
The screenshot shows a web form with a dropdown menu for "30\_Tipo de Producto" open. The dropdown list includes: CASAS COMERCIALES (CCO), CRÉDITO (Impulso, Unicredito), CUENTAS (Ahorro y Corrientes), CUOTAFÁCIL, IMPULSO, MICROCRÉDITO, OLLA DE ORO, UNICRÉDITO, and VISA. Other fields in the form include "30\_Ingresar su correo electronico personal", "30\_Numero celular personal", "30\_Agencia de Ingreso 1", "30\_Agencia de Incidencia", "30\_Ingresar un número de contacto", "30\_Describa el reclamo del cliente", "30\_Asignar dias de caducidad", and "30\_Indicar tiempo que desee recibir notificacion".

**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 51: Tipo de problema reclamo-herramienta**

**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 52: Adjuntar información adicional del reclamo**



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Cuando el cliente desea ingresar un reclamo, el gerente de agencia tiene que solicitar al mismo, los documentos adicionales necesarios, para poder proceder a la investigación del inconveniente que presente el cliente.

**Gráfico N° 53: Adjuntar información adicional reclamo-herramienta**

The screenshot shows a web interface for a bank's complaint management system. The title is 'Solidario Solidario Solidario' in large blue letters, followed by 'GERENTE DE AGENCIA-DATOS AJUNTOS RECLAMOS' in a smaller blue font. The form is organized into two columns and several rows of fields, each with a small circular icon to its right:

- 30\_Carta formal de cliente**: A text input field.
- 30\_Tipo de Producto**: A dropdown menu.
- 30\_Adjuntar carta en ingles**: A text input field.
- 30\_Certificado biométrico**: A text input field.
- 30\_Trj Indice Dactilar**: A text input field.
- 30\_Trj credito\_debito comprometida**: A radio button group with options 'Sí' and 'No'.
- 30\_Comprobante pago olla de oro**: A text input field.
- 30\_Copia de cedula de identidad**: A text input field.
- 30\_denuncia en caso de robo**: A text input field.
- 30\_Cartola de crédito**: A text input field.
- 30\_Formulario de cambio de clave o cancelacion trj**: A text input field.
- 30\_Estado de cuenta - fisico o en linea**: A text input field.
- 30\_Tirillas auditoras transacción efectuada**: A text input field.
- 30\_Historico renovacion cedula**: A text input field.

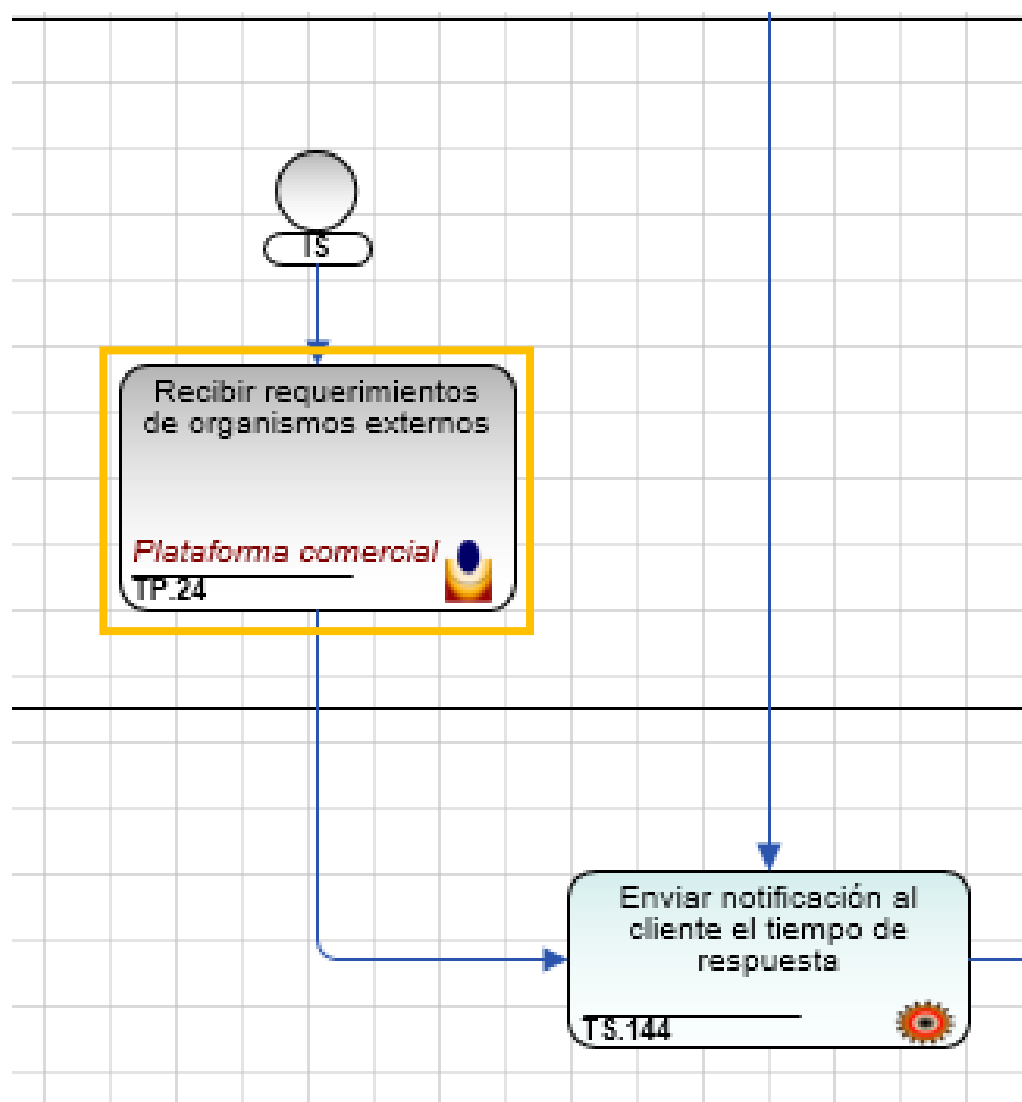
**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Al ingresar un reclamo, el gerente de agencia tendrá la opción de adjuntar documentos de respaldo para poder proceder con la investigación del caso ingresado. Podrá acceder a escoger el tipo de producto del reclamo, adjuntar la carta formal del cliente, una carta en inglés (en el caso de visa), certificado biométrico, denuncia en caso de robo, cartola de crédito, tarjeta índice dactilar, formulario de cambio de clave o cancelación de tarjeta, tarjeta de débito

comprometida (física) estado de cuenta físico o en línea, comprobante de pago olla de oro, tirillas auditoras transacciones efectuada, copia de cedula de identidad, histórico de renovación de cedula.

A su vez, también existirá la opción de recibir reclamos de organismos externos, donde pueda recibirlo el administrador de la herramienta para su posterior notificación e ingreso.

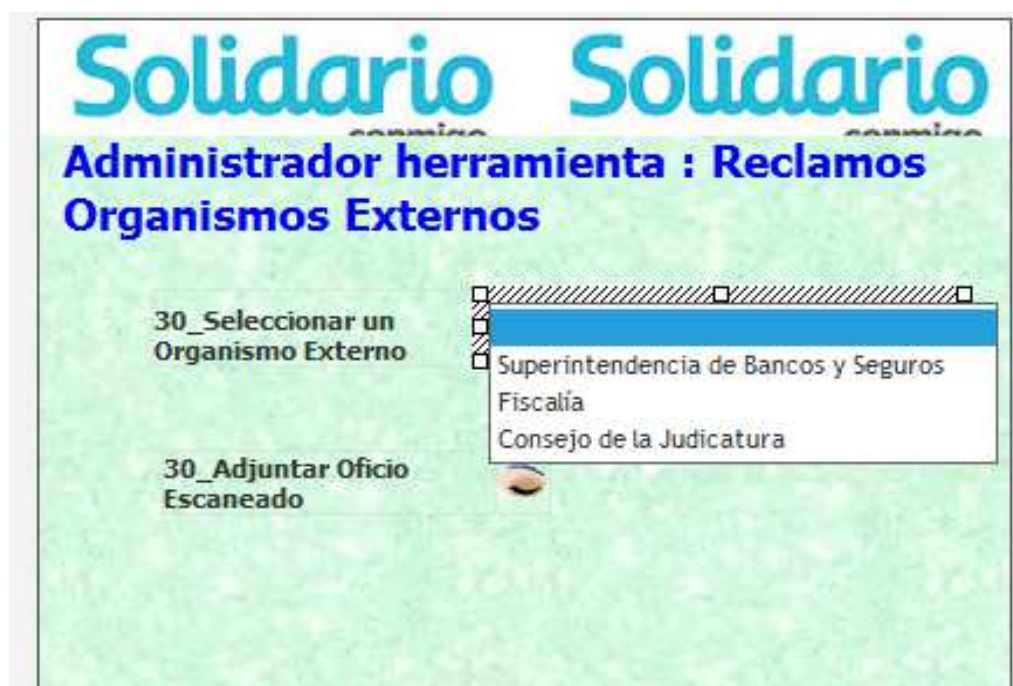
**Gráfico N° 54: Recibir reclamo de organismo externo**



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

El administrador de la herramienta podrá escoger un organismo externo del cual provenga el oficio con el reclamo del cliente, y a su vez adjuntar el oficio escaneado.

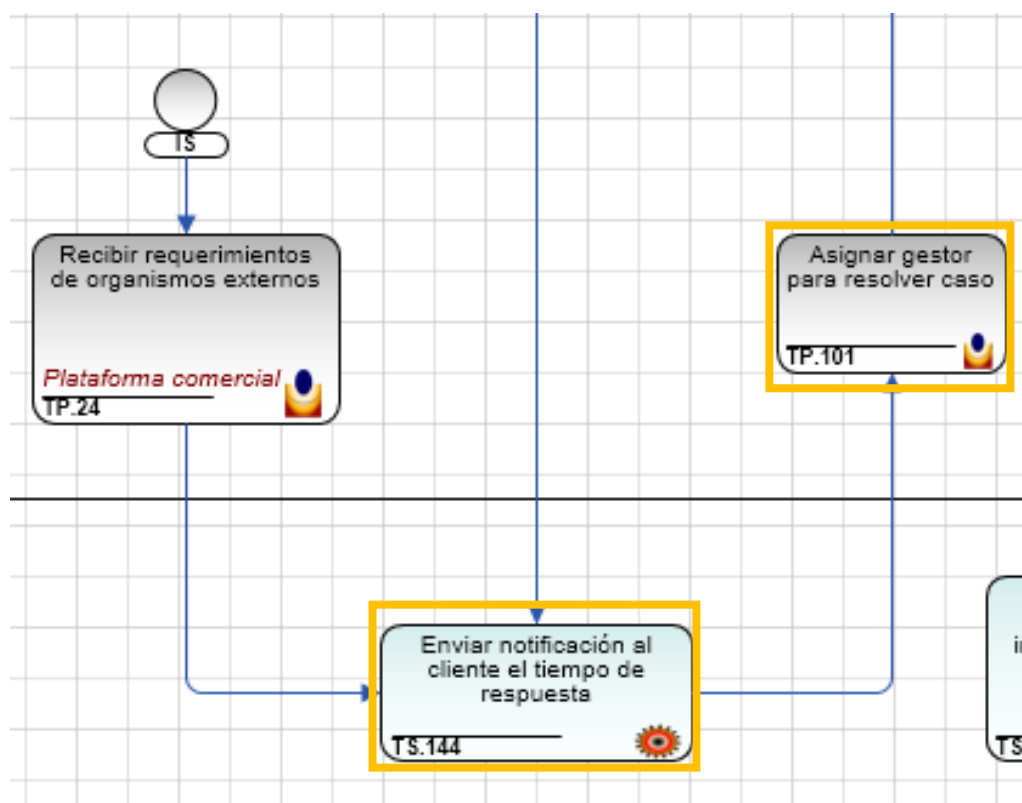
**Gráfico N° 55: Recibir reclamo de un organismo externo-herramienta**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

**Gráfico N° 56: Envío de notificación al cliente de tiempo de respuesta reclamo**



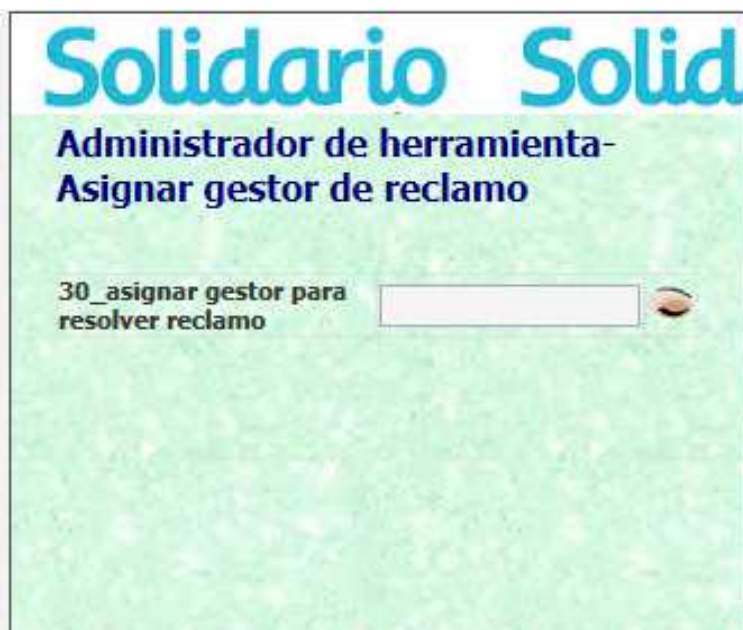
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Con esta opción automática, el cliente podrá recibir una notificación en su correo electrónico personal, del tiempo en el que puede acercarse a la agencia a recibir una respuesta del reclamo que ha ingresado en Banco Solidario.

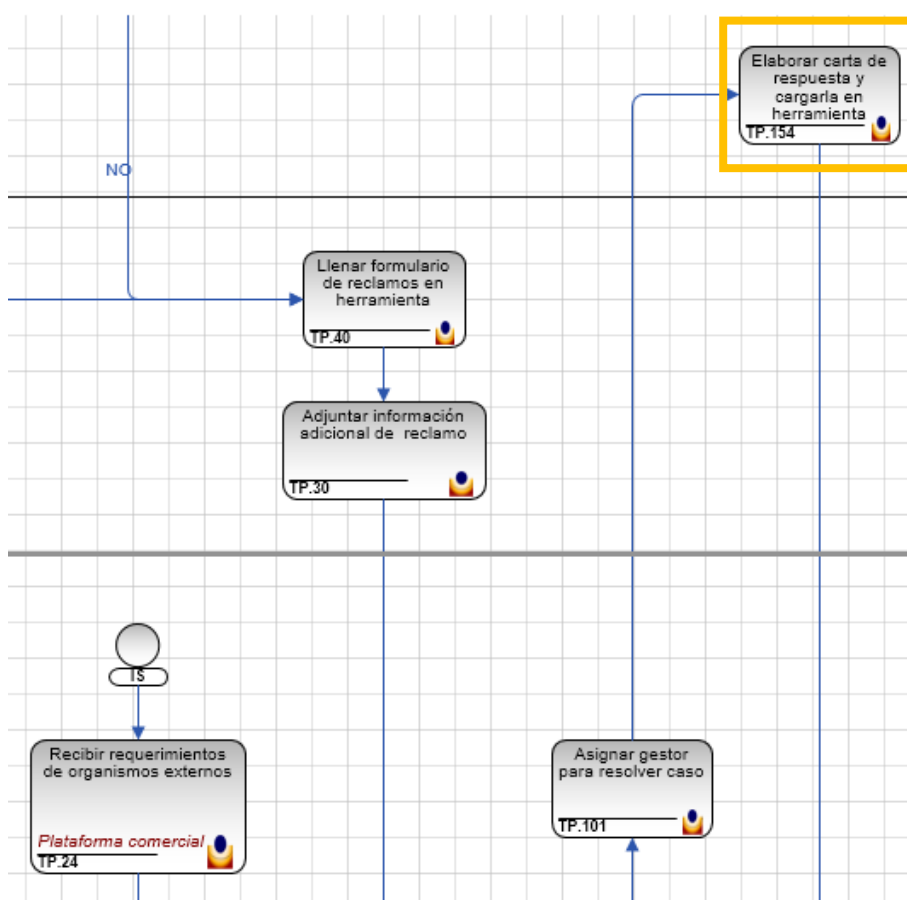
El administrador de la herramienta, podrá asignar un gestor que pueda investigar el reclamo, y brindar una solución al mismo.

Gráfico N° 57: Asignación de gestor para resolver reclamo-herramienta



Fuente: Investigación Realizada  
 Elaborado por: Andrea Espinosa

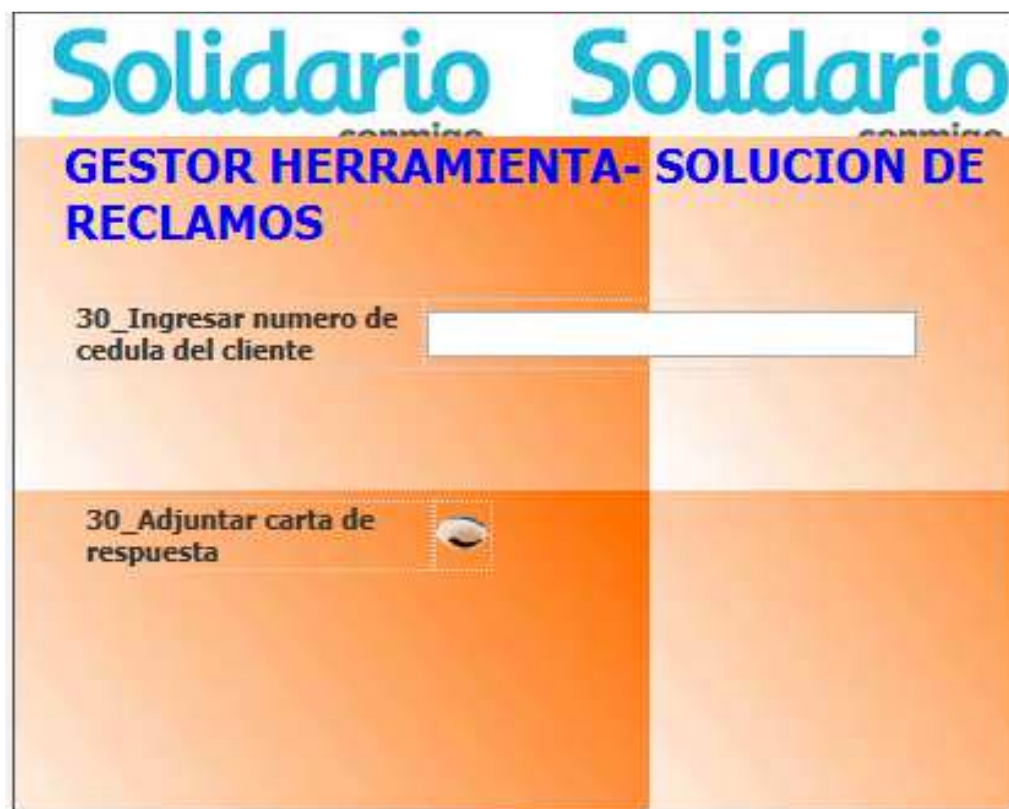
Gráfico N° 58: Elaborar y cargar carta respuesta reclamo



Fuente: Investigación Realizada  
 Elaborado por: Andrea Espinosa


Una vez investigado el reclamo, y haber elaborado la carta formal de respuesta por parte del gestor, tendrá la opción de ingresar el número de cedula del cliente, y adjuntar la carta de respuesta formal con la solución del mismo.

**Gráfico N° 59: Adjunta carta formal reclamo-herramienta**



**Solidario Solidario**  
GESTOR HERRAMIENTA- SOLUCION DE RECLAMOS

30\_Ingresar numero de cedula del cliente

30\_Adjuntar carta de respuesta 

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Para finalizar, cuando se adjunte la carta formal con solución del reclamo, la herramienta enviará una notificación automática al gerente de agencia que el reclamo ha recibido respuesta, y a su vez al cliente, para que pueda acercarse a recibir una respuesta al reclamo que ha ingresado en el Banco.

**Gráfico N° 60: Notificación automática, gerente y cliente-reclamos herramienta**



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Andrea Espinosa

Como logramos observar a lo largo del desarrollo de esta herramienta, las personas que participen dentro de éste proceso, de sugerencias, quejas y reclamos, podrán contar con información oportuna y segura.

Las herramientas adicionales en la que nos hemos enfocado para agregar a esta herramienta son:

- Las sugerencias que desee ingresar el cliente, puedan realizarlas desde cualquier lugar del país, mediante el uso de una página web. Las actividades manuales que se debían realizar con anterioridad por el desarrollo del proceso de sugerencias, ya no se las realizaría pues el proceso sería automático.

- Notificaciones automáticas. Iniciando por el cliente, que pueda recibir en su correo electrónico personal, o también como otra opción, poder recibir en su teléfono celular mediante mensaje de texto, una notificación que indique que la sugerencia que ingreso ha sido tomada en cuenta por parte del Banco; o que el tiempo de respuesta y de caducidad que tiene la queja o el reclamo que ha hecho presente en una agencia. También recibir una notificación, cuando su queja o reclamo ha sido resuelto, para que pueda acercarse a la agencia de ingreso del mismo, y no tener que esperar hasta la fecha de caducidad, en caso de que su requerimiento haya sido resuelto antes de la misma.
- Asignación de gestores. El administrador de la herramienta, podrá asignar cual gestor va a resolver la queja o reclamo ingresado, sin tener que enviar un correo electrónico de notificación, ya que esta forma de asignar es automática.
- Adjuntar documentos. Los miembros que tienen acceso a esta herramienta podrán adjuntar archivos, los cuales servirán para brindar apoyo a los gestores que deban resolver quejas y reclamos. También se podrán adjuntar cartas de respuesta, a las cuales podrán tener acceso los administradores de la herramienta, sin tener que recibirlo mediante un correo electrónico.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El desarrollo del presente Plan de Titulación, permitió extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **5.1 CONCLUSIONES**

#### **5.1.1 Se identificaron factores críticos dentro del proceso de sugerencias, quejas y reclamos**

- El tiempo de resolución que se brinde a la queja o reclamo, que con el apoyo de la propuesta de herramienta, se logra controlar que los tiempos de vencimiento de las quejas y reclamos no exceda lo establecido en la normativa.
- La obtención de información que se encuentra en diferentes áreas, se mejorará con la asignación de personas y áreas a resolver cada tipo de requerimiento, logrando vincular los departamentos que intervienen en este proceso.
- El control de las respuestas y soluciones brindadas a los reclamos, por parte de las autoridades, Instituciones Públicas e Instituciones de Control, sería más eficiente con el empleo de este modelo de gestión, ya que se

enviaría notificaciones automáticas, y también se contaría con alertas a los empleados que estén brindando gestión a los requerimientos, cumpliendo con los tiempos establecidos para solución de quejas y reclamos estipulados en la ley.

Se concluye que con la propuesta de este modelo de gestión, se solucionan estos puntos críticos, gracias a la funcionalidad y eficiencia de la herramienta tecnológica asociada al proceso mejorado.

- Las actividades que se llevan a cabo dentro del proceso de sugerencias, quejas y reclamos de Banco Solidario, son críticas e importantes, ya que intervienen factores de riesgo al recibir requerimientos de organismos externos, y con el desarrollo de este modelo de gestión, se logra reducir el impacto sobre el cliente con la oportunidad de brindar gestión a su requerimiento de forma más eficiente.
- La metodología aplicada en el presente trabajo, se basó inicialmente en conocer el entorno del Banco, en qué situación se encuentra actualmente, las teorías en las que podemos apoyarnos para el desarrollo de procesos, el levantamiento de información y diagramación de las actividades que conforman este proceso. También parte fundamental de la metodología fue el estudio de las oportunidades de mejora y el valor agregado que contribuye cada actividad, culminando con el desarrollo de una propuesta de un modelo de gestión que automatice este proceso.

- La automatización de este proceso, permitirá integrar actividades, simplificando la ejecución de las mismas, aprovechando los recursos existentes, como es el tiempo, el dinero, la tecnología y el recurso humano. A su vez permitirá la integración de varias áreas del Banco que deberán trabajar en conjunto para poder brindar solución a cada requerimiento. La diferencia que podemos observar en relación a como se llevaba anteriormente este proceso, es que con esta propuesta las áreas estarán integradas, no tendrían que usar como herramienta fundamental el correo electrónico, se podría asignar gestores para dar solución a los requerimientos, tener notificaciones de caducidad de los mismos, contar con notificaciones automáticas tanto para clientes internos y externos. Por lo tanto podemos concluir que existe una gran diferencia entre cómo se desarrollaba el proceso de forma inicial en comparación a la propuesta planteada en el presente trabajo.
- El uso de esta propuesta de modelo de gestión, trae consigo el beneficio del cliente interno y externo; el cliente interno, al poder acceder a información en tiempo real, realizar un trabajo más ordenado, de manera sencilla, y brindar solución a un mayor número de requerimientos en menor tiempo; y al cliente externo, al recibir respuesta a su requerimiento de forma directa, disminuyendo su tiempo de espera.
- Incorporar la tecnología al desarrollo de los procesos empresariales, brinda ventajas como la integración de áreas y actividades, mejora continua, control por parte de las líneas de supervisión, y seguimiento de las tareas asignadas a cada empleado.

- Se logró cumplir los objetivos propuestos en este trabajo de disertación, ya que se planteó una situación actual del proceso de sugerencias, quejas y reclamos, detectar sus fallas y oportunidades de mejora, y proponer una mejora del proceso enfocado al cliente donde como impacto se podrá aumentar la satisfacción del mismo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- El implementar automatización de procesos dentro de una empresa, debería ser actualmente una prioridad, ya que al estar al alcance tantas herramientas, se puede aplicar a todas las áreas de una organización, ahorrando tiempo y dinero, obteniendo mayores beneficios y satisfacción al cliente interno y externo.
- Dentro de Banco Solidario, y sobre todo dentro de este proceso de sugerencias, quejas y reclamos, intervienen de manera importante las personas de las plataformas comerciales. Sería recomendable que se disminuya la rotación de personal en este cargo, y aumentar su empoderamiento y capacitación, para poder brindar solución a los requerimientos de los clientes, directamente desde la agencia, sin tener que ingresar una queja o un reclamo.
- Para poder obtener mejores resultados sobre el presente trabajo, es recomendable que se aplique dentro de las actividades de la organización, en este caso de Banco Solidario, y que a su vez se planteen propuestas de costos en los que se incurriría, la capacitación al personal sobre la herramienta, la tecnología a implementarse y el tiempo invertido que tomaría plantear esta propuesta dentro de las actividades diarias.

- Se recomienda, que para el uso de una herramienta de automatización, se cree un manual de usuario, que permita a cada persona que vaya a ser empleada de esta herramienta, conocer cómo se utiliza, que opciones posee y que pasos seguir, para que se lleve un modelo estándar, y cualquier persona que sea capacitada en usar estas herramientas pueda emplearla para su trabajo diario.
- Enfocándose específicamente en Banco Solidario, existen varios procesos que necesitan apoyo y ejecutar en estos una automatización traería beneficios para esta institución financiera, pero es una labor conjunta entre trabajadores y jefaturas, que tomen en cuenta la opinión y necesidades de los empleados, ya que son ellos los que ejecutan las tareas y actividades día a día, y apoyar propuestas de los trabajadores puede crear grandes beneficios.
- Para los futuros automatizadores, es recomendable que formen equipos de trabajo, donde participen personas capacitadas en desarrollo de tecnología, procesos, y empleados de la empresa, ya que es necesario el trabajo conjunto de varias áreas, que participen aportando sus conocimientos y habilidades específicas.

## REFERENCIAS

1. Aiteco Consultores. (1999). *Calidad Total en la Administración Pública*. Obtenido de <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
2. Analitica. (s.f.). *Sistema de Gestión de Procesos: Analitica*. Obtenido de [http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPM%20N.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPM%20N.pdf)
3. Aura Portal. (2014). *AuraPortal, Advanced Software for Enterprises*. Obtenido de <http://www.auraportal.com/es/-que-es-un-bpm--business-process-management>
4. Banco Solidario. (2010). *Historia Banco Solidario S.A.* Recuperado el Febrero de 2014, de <http://www.banco-solidario.com/as%C3%AD-es-mi-solidario/historia.aspx>
5. Banco Solidario. (2013). *Informe Fusión*. Quito.
6. Chiaventato, A. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw Hill.
7. Club-BPM. (3 de Noviembre de 2009). *Apuntes BPM*. Obtenido de <http://www.club-bpm.com/ApuntesBPM/ApuntesBPM01.pdf>
8. Fernández Torres, A. (2004). *Universidad de Veracruz México*. Obtenido de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/mejoramiento2004-2.pdf>
9. Garimella, K., Less, M., & Williams, B. (2008). *BPM Basics*. Indiana: Wiley Publishing Inc.
10. Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: McGraw Hill.
11. Hernández, A. (2010). *Mejoramiento de procesos con enfoque al cliente externo*. Santa Clara, Cuba.
12. Heyl, B. H. (2013). *Universidad Técnica Federico Santa María*. Obtenido de <http://jcc2013.inf.uct.cl/wp-content/proceedings/WBPM/Dise%20F1o%20de%20una%20Guia%20para%20la%20Planificacion%20de%20Proyectos%20BPM%20Operacionales%20basada%20en%20la%20Seleccion%20de%20Factores%20Criticos%20de%20exito.pdf>
13. Kiran. (2011). *BPM Gerencia de Procesos de Negocio*. Obtenido de [http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_digital\\_sistemas/bpm.pdf/](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_digital_sistemas/bpm.pdf/),

14. Krajewski, L. J. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson Educación.
15. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital*. México: Pearson Education.
16. Mejía. (2006). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
17. Muro, P. (2010). *Los beneficios de la gestión por procesos*. Recuperado el febrero de 2014, de <http://arpcalidad.com/los-beneficios-de-la-gestin-por-procesos/>
18. Noori, H. (1997). *Administración de operaciones y producción: calidad total y respuesta sensible rápida*. Colombia: Mc Graw Hill.
19. Pérez. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*. EDUCC.
20. Raj, M., & Owen, J. (2003). *BPMN y Gestión de procesos de negocio. Introducción a la nueva Norma de Modelización de Procesos Empresariales*. Recuperado el 19 de marzo de 2014, de [http://www.omg.org/bpmn/Documents/6AD5D16960.BPMN\\_and\\_BPM.pdf](http://www.omg.org/bpmn/Documents/6AD5D16960.BPMN_and_BPM.pdf)
21. Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
22. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2014). *Ley general de Instituciones del Sistema Financiero*. Obtenido de <http://www.bancoprocredit.com.ec/transparencia/informacion/leyes/JB-2013-2393.pdf>
23. Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC un modelo de administracion por procesos*. México D.F.: Panorama Editorial.
24. Unidad Análisis Económico e Investigación EkoS. (2013). Rankinf Financiero Ecuatoriano 2013. *Ekos*.

# **ANEXOS**

### Anexo 1: Catálogo de Sugerencias, Quejas y Reclamos

CUOTAFACIL						
AREA	PROBLEMA	TIPO DE PROBLEMA	TIEMPO RESPUESTA	QUEJA	RECLAMO	SUGERENCIA
COBRANZAS	INADECUADA GESTIÓN DE COBRANZA (SICOBRA)	Llamadas realizadas a personas que no son clientes del Banco (Grabación, mensaje, gestor)	3 días	X		
		Llamadas a referencias del cliente	3 días	X		
		Maltrato recibido por parte de cobranzas	3 días	X		
		Llamadas de cobranza a pesar de que el cliente ya canceló su cuota (Grabación, mensaje, gestor)	3 días	X		
		Gestión de Cobranza no efectuada y se genera cobro	2 días	X		
		Dinero recaudado por empresa de cobranzas y no ingresado en el sistema del Banco	2 días	X		
OPERACIONES	ERROR EN TRANSACCIONES	Error transacciones ATM cajeros Solidario	5 días	X		
		Error transacciones ATM cajeros otros bancos	15 días	X		
		Transacciones no registradas en Servipagos	15 días	X		
OPERACIONES TARJETAS DE CREDITO	CONSUMOS NO EFECTUADOS	Duplicación de consumo Cuotafácil Crédito	5 días	X		
ESTADOS DE CUENTA	DESPACHO ESTADO DE CUENTA	Cliente no recibe el Estado de Cuenta	4 días	x		
		Cliente recibe con retraso el Estado de Cuenta	4 días	x		

CUOTAFACIL						
AREA	PROBLEMA	TIPO DE PROBLEMA	TIEMPO RESPUESTA	QUEJA	RECLAMO	SUGERENCIA
ATENCIÓN RECLAMOS	RECLAMOS	Fraude tarjeta de crédito Cuotafácil	15 días		x	
		Reportado con calificación no acorde al estado del crédito o no corresponde identificación	15 días		x	
		Actualización numero de cédula	15 días		x	
		Reclamo ATM	15 días		x	
		Reclamo IVR	15 días		x	
		Reclamo Cadenas / Vouchers	15 días		x	
CALIDAD DE SERVICIO	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	Falta de información / información errada	3 días	x		
		Largo tiempo de espera	2 días	x		
		Maltrato al cliente	1 día	x		
CUOTAFÁCIL	QUEJAS DEL PRODUCTO	Quejas por intereses, tarifas por servicios	3 días	x		
		Quejas por beneficios, promociones, etc comunicados y no entregados al cliente	3 días	x		
		Quejas por términos contractuales y políticas	3 días	x		
		Inconformidad en el cobro del seguro voluntario	3 días	x		
		Falta de información para aplicación del seguro de desgravamen	3 días	x		
		Duplicación cobro de seguros	2 días	x		
		Coberturas Asistencia Fácil	3 días	x		
		Mal Servicio Prestador MÉDICO	5 días	x		
		Mal Servicio Prestador ODONTOLÓGICO	5 días	x		
Mal Servicio Prestador VISUAL	5 días	x				

VISA						
AREA	PROBLEMA	TIPO DE PROBLEMA	TIEMPO RESPUESTA	QUEJA	RECLAMO	SUGERENCIA
COBRANZAS	INADECUADA GESTIÓN DE COBRANZA (SICOBRA)	Llamadas realizadas a personas que no son clientes del Banco (Grabación, mensaje, gestor)	3 días	X		
		Llamadas a referencias del cliente	3 días	X		
		Maltrato recibido por parte de cobranzas	3 días	X		
		Llamadas de cobranza a pesar de que el cliente ya canceló su cuota (Grabación, mensaje, gestor)	3 días	X		
		Gestión de Cobranza no efectuada y se genera cobro	2 días	X		
		Dinero recaudado por empresa de cobranzas y no ingresado en el sistema del Banco	2 días	X		
OPERACIONES	ERROR EN TRANSACCIONES	Error transacciones ATM cajeros Solidario	7 días	X		
		Error transacciones ATM cajeros otros bancos	15 días	X		
		Transacciones no registradas en Servipagos	15 días	X		
OPERACIONES TARJETAS DE CREDITO	CONSUMOS NO EFECTUADOS	Exoneración Fee Visa	4 días	X		
		Duplicación de consumo Visa	3 días	X		
ESTADOS DE CUENTA	DESPACHO ESTADO DE CUENTA	Cliente no recibe el Estado de Cuenta	4 días	X		
		Cliente recibe con retraso el Estado de Cuenta	4 días	X		
ATENCIÓN RECLAMOS	RECLAMOS	Fraude tarjeta de crédito Visa	60 días		X	
		Reportado con calificación no acorde al estado del crédito o no corresponde identificación	15 días		X	
		Actualización numero de cédula	15 días		X	
CALIDAD DE SERVICIO	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	Falta de información / información errada	3 días	X		
		Largo tiempo de espera	2 días	X		
		Maltrato al cliente	1 día	X		
VISA	QUEJAS DEL PRODUCTO	Quejas por intereses, tarifas por servicios	15 días	X		
		Quejas por términos contractuales y políticas	15 días	X		
		Inconformidad en el cobro del seguro voluntario	3 días	X		
		Mal Servicio Prestador MÉDICO	5 días	X		
		Falta de información para aplicación del seguro de desgravamen	3 días	X		

CREDITO (IMPULSO, UNICREDITO)						
AREA	PROBLEMA	TIPO DE PROBLEMA	TIEMPO RESPUESTA	QUEJA	RECLAMO	SUGERENCIA
COBRANZAS	INADECUADA GESTIÓN DE COBRANZA (SICOBRA)	Llamadas realizadas a personas que no son clientes del Banco (Grabación, mensaje, gestor)	3 días	X		
		Llamadas a referencias del cliente	3 días	X		
		Maltrato recibido por parte de cobranzas	3 días	X		
		Llamadas de cobranza a pesar de que el cliente ya canceló su cuota (Grabación, mensaje, gestor)	3 días	X		
		Gestión de Cobranza no efectuada y se genera cobro	2 días	X		
		Dinero recaudado por empresa de cobranzas y no ingresado en el sistema del Banco	2 días	X		
OPERACIONES	ERROR EN TRANSACCIONES	Transacciones no registradas en Servipagos	15 días	X		
	APLICACIÓN INCORRECTA POR PAGO DE CUOTAS/CUOTAS NO	Abono de dos cuotas a una misma operación del cliente en vez de a dos operaciones del cliente	5 días	X		
		Débito de cuotas no efectuado por el Banco	5 días	X		
		Pago de una operación que no pertenece al cliente	5 días	X		
CANALES FISICOS	DIFERENCIA EN LA ENTREGA DE DINERO	Entrega incorrecta de vueltos Pay Station	2 días	X		
REVISORÍA Y CONTROL	DEVOLUCION DE PAGARE SOLICITADO POR EL CLIENTE(TITULAR)	Demora en entrega de pagaré cancelado	15 días	X		
ATENCIÓN RECLAMOS	RECLAMOS	Fraude de Crédito	15 días		X	
		Reportado con calificación no acorde al estado del crédito o no corresponde identificación	15 días		X	
		Actualización numero de cédula	15 días		X	
CALIDAD DE SERVICIO	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	Falta de información / información errada	3 días	X		
		Largo tiempo de espera	2 días	X		
		Maltrato al cliente	1 día	X		
CREDITO	QUEJAS DEL PRODUCTO	Quejas por intereses, tarifas por servicios	3 días	X		
		Quejas por términos contractuales y políticas	3 días	X		
		Inconformidad en el cobro del seguro voluntario	3 días	X		
		Falta de información para aplicación del seguro de desgravamen	3 días	X		
		Mal Servicio Prestador MÉDICO	5 días	X		

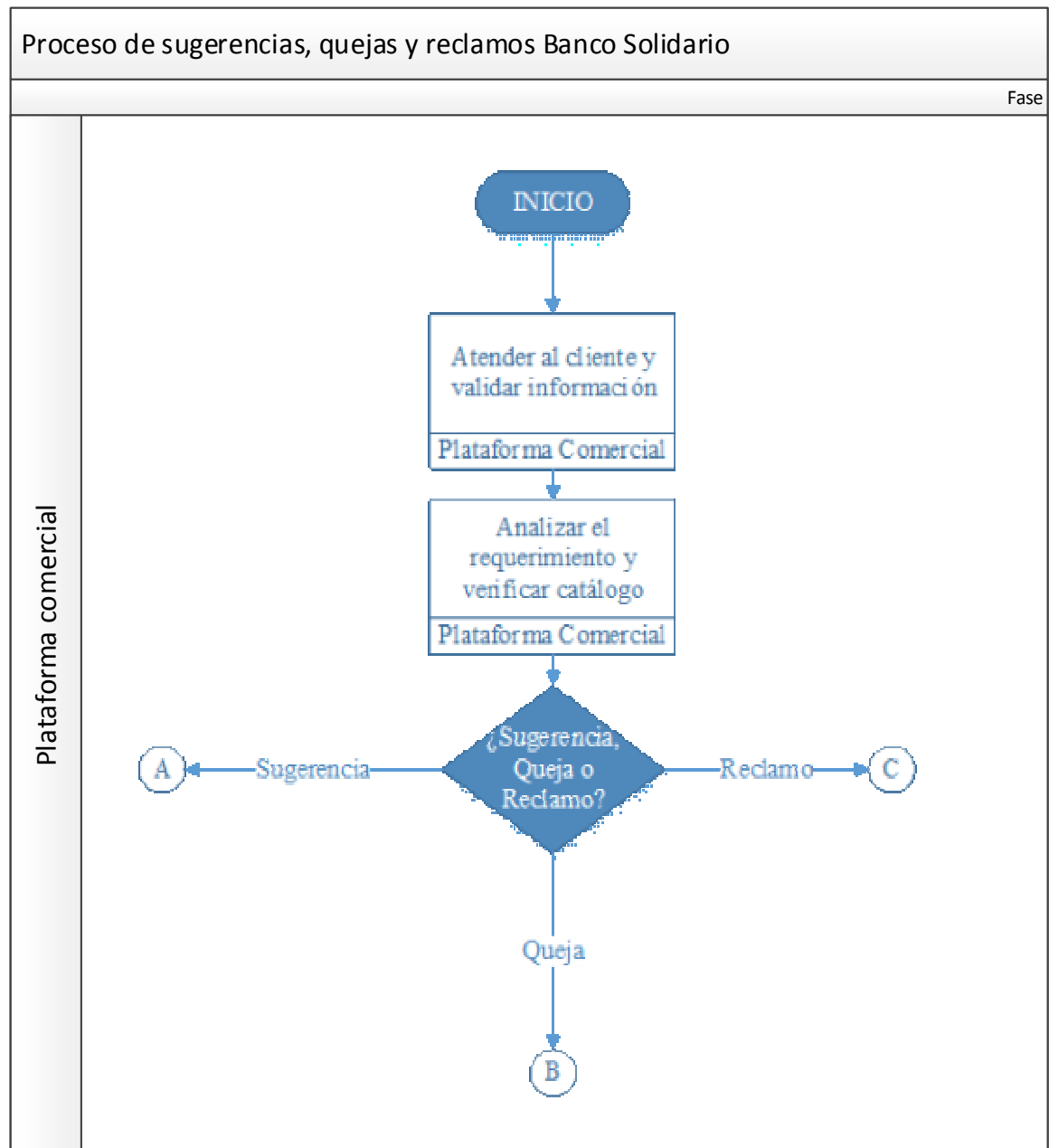
CASAS COMERCIALES (CCO)						
AREA	PROBLEMA	TIPO DE PROBLEMA	TIEMPO RESPUESTA	QUEJA	RECLAMO	SUGERENCIA
COBRANZAS	INADECUADA GESTIÓN DE COBRANZA (SICOBRA)	Llamadas realizadas a personas que no son clientes del Banco (Grabación, mensaje, gestor)	3 días	X		
		Llamadas a referencias del cliente	3 días	X		
		Maltrato recibido por parte de cobranzas	3 días	X		
		Llamadas de cobranza a pesar de que el cliente ya canceló su cuota (Grabación, mensaje, gestor)	3 días	X		
		Gestión de Cobranza no efectuada y se genera cobro	2 días	X		
		Dinero recaudado por empresa de cobranzas y no ingresado en el sistema del Banco	2 días	X		
OPERACIONES	ERROR EN TRANSACCIONES	Transacciones no registradas en Servipagos	15 días	X		
ATENCIÓN RECLAMOS	RECLAMOS	Fraude de Crédito	15 días		X	
		Reclamo Central de Riesgo	15 días		X	
		Actualización numero de cédula	15 días		X	
CALIDAD DE SERVICIO	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	Falta de información / información errada	3 días	X		
		Largo tiempo de espera	2 días	X		
		Maltrato al cliente	1 día	X		
CASAS COMERCIALES (CCO)	QUEJAS DEL PRODUCTO	Quejas por intereses, tarifas por servicios	15 días	X		
		Quejas por términos contractuales y políticas	15 días	X		

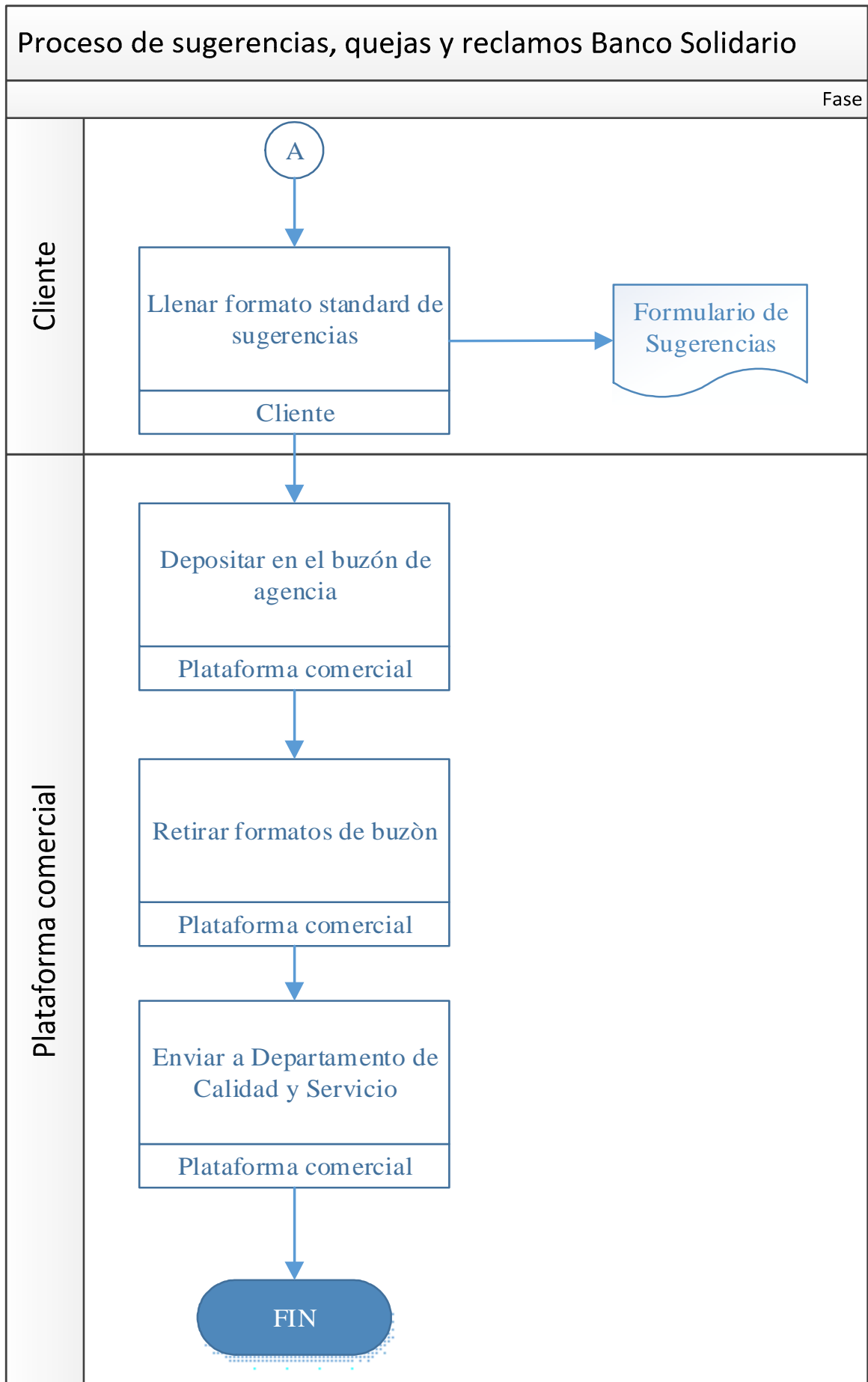
Cuentas (Ahorro y Corrientes)						
Área	Problema	Tipo de Problema	Tiempo Respuesta	Queja	Reclamo	Sugerencia
OPERACIONES	ERROR EN TRANSACCIONES	Error transacciones ATM cajeros Solidario	5 días	X		
		Error transacciones ATM cajeros otros bancos	15 días	X		
		Transacciones no registradas en Servipagos	15 días	X		
		Débitos por transacciones no efectuadas por el cliente	15 días	X		
	TRANSFERENCIAS	Error en recepción de transferencias	3 días	X		
		Error en envío de transferencias	3 días	X		
OPERACIONES TARJETAS DE CREDITO	CONSUMOS NO EFECTUADOS	Problemas en el uso de tarjeta débito/compras en cadenas afiliadas	3 días	X		
		Duplicación de consumo (debito)	3 días	X		
ESTADOS DE CUENTA	DESPACHO ESTADO DE CUENTA	Cliente no recibe el Estado de Cuenta	4 días	X		
		Cliente recibe con retraso el Estado de Cuenta	4 días	X		
ATENCIÓN RECLAMOS	RECLAMOS	Fraude tarjeta de Compras	15 días		X	
		Reportado con calificación no acorde al estado del crédito o no corresponde identificación	15 días		X	
		Actualización numero de cédula	15 días		X	
		Reclamo ATM	15 días		X	
		Retiros o cobros no efectuados por el cliente	15 días		X	
CALIDAD DE SERVICIO	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	Falta de información / información errada	3 días	X		
		Largo tiempo de espera	2 días	X		
		Maltrato al cliente	1 día	X		
CUENTAS	QUEJAS DEL PRODUCTO	Quejas por intereses, tarifas por servicios	15 días	X		
		Quejas por términos contractuales y políticas	15 días	X		
		Quejas por otras causas	15 días	X		
		Falta de información para aplicación del seguro de desgravamen	3 días	X		
		Inconformidad en el cobro del seguro voluntario	3 días	X		
		Mal Servicio Prestador MÉDICO	5 días	X		

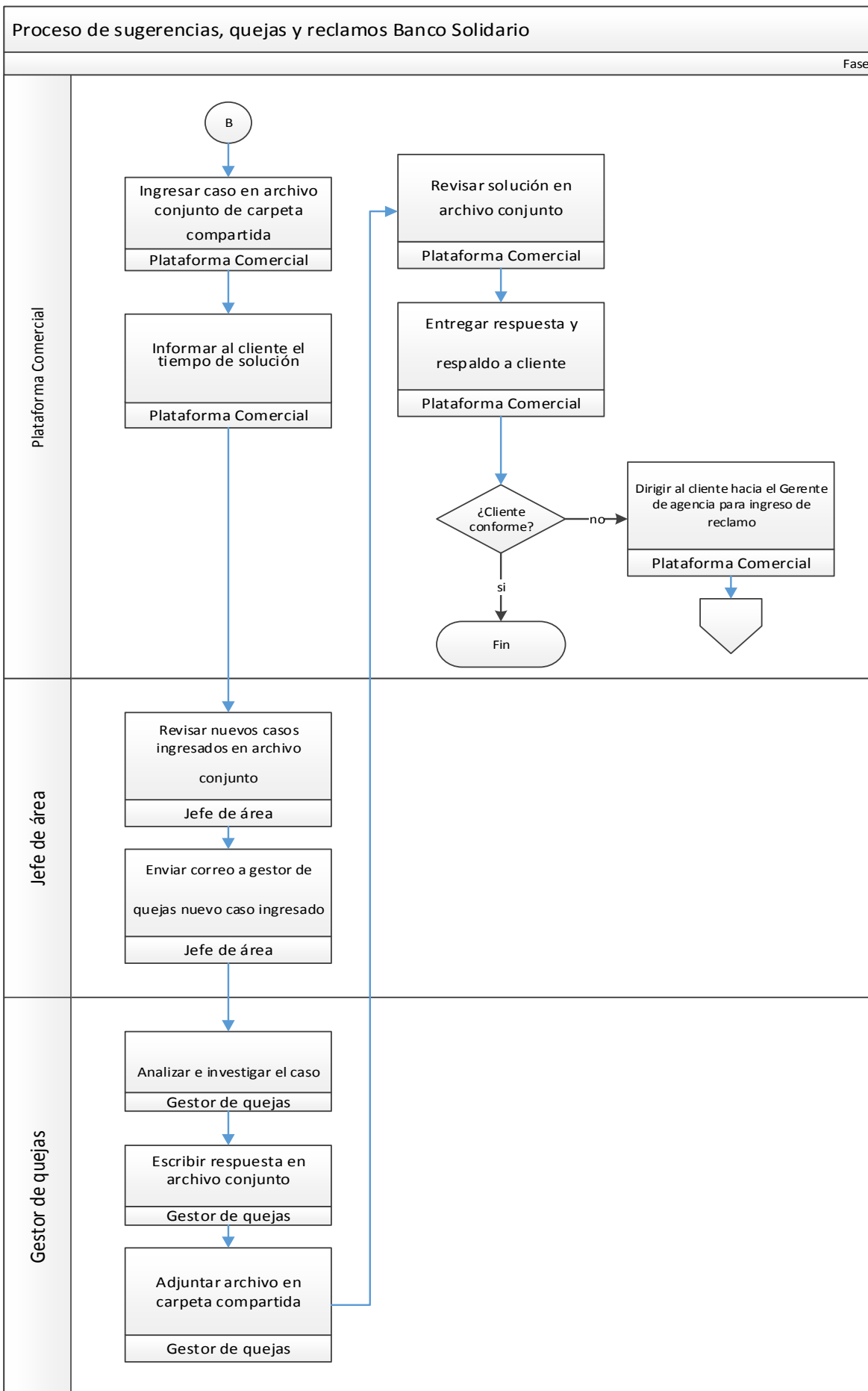
MICROCRÉDITO						
AREA	PROBLEMA	TIPO DE PROBLEMA	TIEMPO RESPUESTA	QUEJA	RECLAMO	SUGERENCIA
COBRANZAS	INADECUADA GESTIÓN DE COBRANZA (SICOBRA)	Llamadas realizadas a personas que no son clientes del Banco (Grabación, mensaje, gestor)	3 días	X		
		Llamadas a referencias del cliente	3 días	X		
		Maltrato recibido por parte de cobranzas	3 días	X		
		Llamadas de cobranza a pesar de que el cliente ya canceló su cuota (Grabación, mensaje, gestor)	3 días	X		
		Gestión de Cobranza no efectuada y se genera cobro	2 días	X		
		Dinero recaudado por empresa de cobranzas y no ingresado en el sistema del Banco	2 días	X		
OPERACIONES	ERROR EN TRANSACCIONES	Transacciones no registradas en Servipagos	15 días	X		
	APLICACIÓN INCORRECTA POR PAGO DE CUOTAS/CUOTAS NO DEVOLUCION DE PAGARE SOLICITADO POR EL CLIENTE(TITULAR)	Abono de dos cuotas a una misma operación del cliente en vez de a dos operaciones del cliente	5 días	X		
		Pago de una operación que no pertenece al cliente	5 días	X		
		Servipagos, valores pendientes de cobro, mora y gestión	5 días	X		
REVISORÍA Y CONTROL	DEVOLUCION DE PAGARE SOLICITADO POR EL CLIENTE(TITULAR)	Demora en entrega de pagaré cancelado	15 días	X		
ATENCIÓN RECLAMOS	RECLAMOS	Fraude de Crédito	15 días		X	
		Reportado con calificación no acorde al estado del crédito o no corresponde identificación	15 días		X	
		Actualización numero de cédula	15 días		X	
CALIDAD DE SERVICIO	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	Falta de información / información errada	3 días	X		
		Largo tiempo de espera	2 días	X		
		Maltrato al cliente	1 día	X		
MICROCRÉDITO	QUEJAS DEL PRODUCTO	Inconformidad con costos del producto	2 días	X		
		Inconformidad en el cobro del seguro voluntario	3 días	X		
		Falta de información para aplicación del seguro de desgravamen	3 días	X		
		Mal Servicio Prestador MÉDICO	5 días	X		

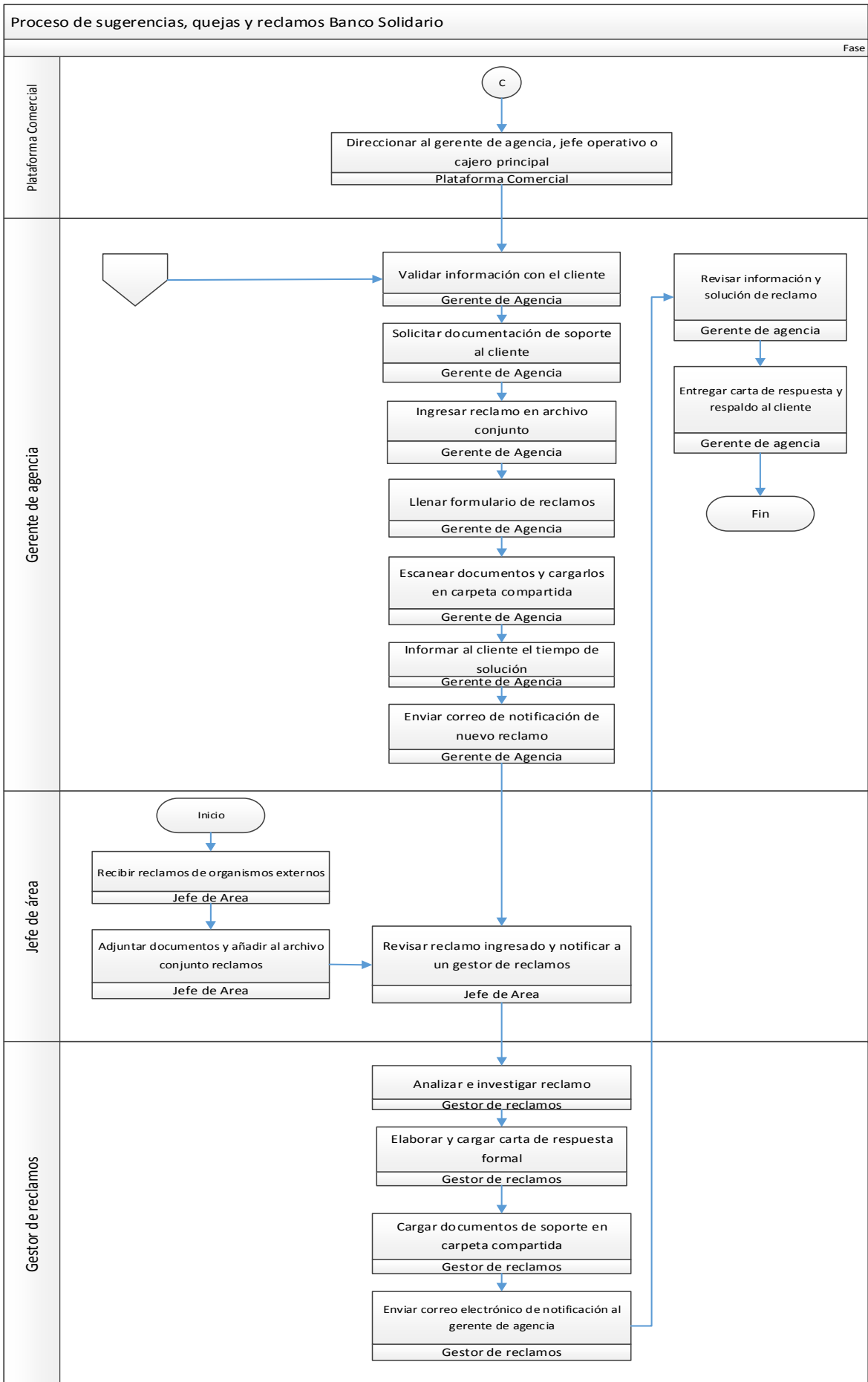
OLLA DE ORO						
AREA	PROBLEMA	TIPO DE PROBLEMA	TIEMPO RESPUESTA	QUEJA	RECLAMO	SUGERENCIA
COBRANZAS	INADECUADA GESTIÓN DE COBRANZA (SICOBRA)	Llamadas realizadas a personas que no son clientes del Banco (Grabación, mensaje, gestor)	3 días	X		
		Llamadas a referencias del cliente	3 días	X		
		Maltrato recibido por parte de cobranzas	3 días	X		
		Llamadas de cobranza a pesar de que el cliente ya canceló su cuota (Grabación, mensaje, gestor)	3 días	X		
		Gestión de Cobranza no efectuada y se genera cobro	2 días	X		
		Dinero recaudado por empresa de cobranzas y no ingresado en el sistema del Banco	2 días	X		
OPERACIONES	APLICACIÓN INCORRECTA POR PAGO DE CUOTAS/CUOTAS NO	Abono de dos cuotas a una misma operación del cliente en vez de a dos operaciones del cliente	5 días	X		
		Pago de una operación que no pertenece al cliente	5 días	X		
		Servipagos, valores pendientes de cobro, mora y gestión	15 días	X		
ATENCIÓN RECLAMOS	RECLAMOS	Reportado con calificación no acorde al estado del crédito o no corresponde identificación	15 días		X	
		Actualización numero de cédula	15 días		X	
		Faltante en peso / faltante en número de prendas dejadas en garantía	15 días		X	
		Joyas dacionadas y requeridas por el client	15 días		X	
CALIDAD DE SERVICIO	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	Falta de información / información errada	3 días	X		
		Largo tiempo de espera	2 días	X		
		Maltrato al cliente	1 día	X		
OLLA DE ORO	QUEJAS DEL PRODUCTO	Inconformidad con costos del product	2 días	X		
		Inconformidad en el cobro del seguro voluntario	3 días	X		
		Falta de información para aplicación del seguro de desgravamen	3 días	X		

CAPTACIONES						
AREA	PROBLEMA	TIPO DE PROBLEMA	TIEMPO RESPUESTA	QUEJA	RECLAMO	SUGERENCIA
OPERACIONES	TRANSFERENCIAS	Error en recepción de transferencias	3 días	X		
		Error en envío de transferencias	3 días	X		
ATENCIÓN RECLAMOS	RECLAMOS	Retiros o cobros no efectuados por el client	15 días		X	
CALIDAD DE SERVICIO	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	Falta de información / información errada	3 días	X		
		Largo tiempo de espera	2 días	X		
		Maltrato al cliente	1 día	X		
CAPTACIONES	QUEJAS DEL PRODUCTO	Inconformidad con costos del producto	2 días	X		
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE						
AREA	PROBLEMA	TIPO DE PROBLEMA	TIEMPO RESPUESTA	QUEJA	RECLAMO	SUGERENCIA
CALIDAD DE SERVICIO	SUGERENCIAS	Sugerencias	1 día			X

**Anexo 2: Diagrama de Flujo de Proceso de Sugerencias, Quejas y Reclamos**







### Anexo 3: Análisis de Valor Agregado Sugerencias, Quejas y Reclamos

ANÁLISIS DE PROCESOS																	
Proceso: Sugerencias																	
Elaborado por: Andrea Espinosa																	
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)										EJECUTORES				
N°	VA Cliente	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDADES	Frecuencia (A)		Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos)	Tiempo total al mes (minutos)	Costos	EJECUTORES		
															plataforma comercial		
1	1							Atender al cliente y validar información	M	1	1	7	7	0,275	1		manual
2			1					Analizar el requerimiento y verificar el catalogo	M	1	1	5	5	0,197	1		manual
3		1						Llenar formulario estándar de sugerencias	M	1	1	5	5	0,197	1		manual
4					1			Depositar en el buzón de agencia	M	1	1	3	3	0,118	1		manual
5					1			Retirar formatos de Buzón	M	1	1	4	4	0,157	1		manual
6					1			Enviar a Departamento de Calidad y Servicio	M	1	1	10	10	0,394	1		manual
	1	1	1	0	3	0	0						34,00	1,34	<b>34,00</b>	<b>0,00</b>	

**Proceso: Quejas**

**Elaborado por: Andrea Espinosa**

VA (real)		NVA (sin Valor agregado)											EJECUTORES			Manual/Automático		
Nº	VA Cliente	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total al mes (minutos) (A*B*C)	Costos	Plataforma comercial	Jefe del área		Gestor de quejas	
1			1					Ingresar caso en archivo conjunto de carpeta compartida	M	1	1	8	8	0.31	1			manual
2				1				Informar al cliente el tiempo de solución	M	1	1	3	3	0.12	1			manual
3						1		Revisar nuevos casos ingresados en archivo conjunto	M	1	1	5	5	0.69		1		manual
4			1					Enviar correo gestor de quejas nuevo caso ingresado	M	1	1	6	6	0.83		1		automático
5		1						Analizar e investigar el caso	M	1	1	7200	7200	500			1	manual
6		1						Escribir respuesta en archivo conjunto	M	1	1	15	15	1.04			1	manual
7			1					Ajuntar archivos respaldo en carpeta compartida	M	1	1	10	10	0.69			1	automático
8						1		Revisar solución en archivo conjunto	M	1	1	8	8	0.31	1			manual
9	1							Entregar respuesta y respaldo al cliente	M	1	1	10	10	0.39	1			manual
10					1			Dirigir al gerente de agencia para ingreso de reclamo	M	1	1	480	480	18.89	1			manual
	1	2	3	1	1	2	0					7745	523.29	509	11	7225	7745	

**ANÁLISIS DE PROCESOS**

**Proceso:** reclamos

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

VA (real)		NVA (sin Valor agregado)										EJECUTORES				Manual/Auto mático		
N°	VA Cliente	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDADES	Frecuencia (A)	Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total al mes (minutos) (A*B*C)	costos	1	1		1	1
														plataforma comercial	gerente de agencia	Jefe de área	gestor de reclamos	
1					1			Direccionar al gerente de agencia, jefe operativo o cajero general	M 1	1	3	3	0.12	1				manual
2						1		validar información con el cliente	M 1	1	15	15	3.82		1			manual
3			1					solicitar documentación de soporte	M 1	1	960	960	244.44		1			manual
4		1						Ingresar reclamo en archivo conjunto	M 1	1	15	15	3.82		1			manual
5			1					Llenar formulario de reclamos	M 1	1	10	10	2.55		1			manual
6							1	Escanear documentos y cargarlos en carpeta compartida	M 1	1	8	8	2.04		1			manual
7				1				informar al cliente el tiempo de solución	M 1	1	3	3	0.76		1			manual
8			1					Enviar correo de notificación de nuevo reclamo	M 1	1	3	3	0.76		1			automático
9			1					Revisar reclamo ingresado y notificar a gestor de reclamo	M 1	1	10	10	1.39			1		automático
10		1						Analizar e investigar reclamo	M 1	1	7200	7200	500.00				1	manual
11		1						Elaborar y cargar carta de respuesta formal	M 1	1	30	30	2.08				1	manual
12			1					Cargar documentos de soporte en carpeta compartida	M 1	1	10	10	0.69				1	automático
13					1			Enviar correo electrónico de notificación al gerente de agencia	M 1	1	5	5	0.35				1	automático
14						1		Revisar información y solución de reclamo	M 1	1	5	5	1.27		1			manual
15	1							Entregar carta de respuesta y respaldo al cliente	M 1	1	10	10	2.55		1			manual
1		3	5	1	2	2	1					8287	766.65	3	1029	10	7245	8287

**ANALISIS DE PROCESOS**

**Proceso:** reclamo organismo externo

**Elaborado por:** Andrea Espinosa

VA (real)			NVA (sin Valor agregado)										1	1	1	1				
N°	VA Cliente	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDADES	Frecuencia (A)		Volumen (B)	Tiempo Unitario (minutos) (C)	Tiempo total al mes (minutos) (A*B*C)	costos	plataforma comercial	gerente de agencia	Jefe de área	gestor de reclamos	Manual/Automático	
1			1					recibir reclamos de organismos externos	M	1	1	5	5	0.69			1		manual	
2			1					adjuntar documentos y añadir al archivo conjunto de reclamos	M	1	1	15	15	2.08			1		manual	
3			1					Revisar reclamo ingresado y notificar a gestor de reclamo	M	1	1	5	10	0.69			1		automático	
4		1						Analizar e investigar reclamo	M	1	1	7200	7200	500.00				1	manual	
5		1						Elaborar y cargar carta de respuesta formal	M	1	1	30	30	2.08				1	manual	
6			1					Cargar documentos de soporte en carpeta compartida	M	1	1	10	10	0.69				1	automático	
7					1			Enviar correo electrónico de notificación al gerente de agencia	M	1	1	5	5	0.35				1	automático	
8						1		Revisar información y solución de reclamo	M	1	1	5	5	1.27		1			manual	
9	1							Entregar carta de respuesta y respaldo al cliente	M	1	1	10	10	2.55		1			manual	
1			2		4		0		1		1		0							
													7290	510.42	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>7245</b>	7290	

## Anexo 4: Diagrama de Flujo Propuesto BPM

