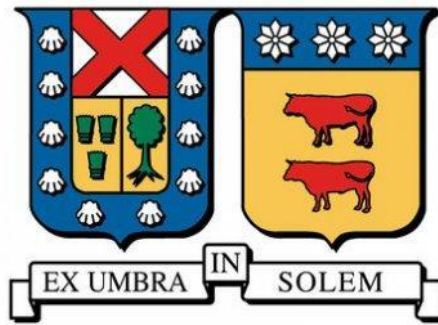




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL FLUJO DE ATENCIÓN DE
REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE. CASO APLICADO EN
RETAIL FINANCIERO NACIONAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR, David Sánchez Perea

PROFESOR GUÍA, Cristian Carvallo González

PROFESOR CORREFERENTE, Luis Acosta

SANTIAGO DE CHILE

Agosto 2024

Resumen

En el presente proyecto de título se analizó a una empresa del Retail Financiero en Chile, que por motivos de sensibilidad en los datos se le llamará de ahora en adelante Retail Financiero Nacional S.A (RFN). Durante los últimos 6 años (2018-2023) se destacó una tendencia al aumento de la tasa de reclamos mensuales percibidos por la empresa por lo que, el presente proyecto de título se construyó en base a la necesidad de encontrar: las causas internas que generan este aumento y mejoras en el proceso de atención de requerimientos del cliente dentro de la empresa RFN, y su objetivo general es “diseñar una propuesta de mejora para el flujo de atención de requerimientos del cliente para la empresa RFN utilizando el Ciclo Deming, los diagramas de flujo y de Causa-efecto a fin reducir o eliminar las causas internas que generan aumento en la tasa de reclamos.”

El análisis de la situación actual de la empresa diagnosticó que las principales causas internas que desencadenan un aumento de los reclamos mensuales son: la falta de actividades relevantes en el flujo de proceso, la deficiencia en actividades, la falta de control en el flujo de proceso, la poca capacitación del personal, la falta de coordinación entre áreas y la falta de desarrollo tecnológico en el CRM.

Por estos motivos es que se elaboró una propuesta de mejora a fin de reducir o eliminar las causas del problema que presentan las áreas involucradas en el flujo de atención. Para el diseño se utilizó la metodología del Ciclo Deming y herramientas complementarias como el diagrama de flujo y de causa-efecto. La mejora consistió en añadir nuevas actividades, modificar actividades existentes, y planificar capacitaciones y reuniones de las áreas involucradas en el flujo. Finalmente, se diseñaron controles con acciones preventivas y correctivas para el flujo a fin de asegurar la calidad en los procesos a través del tiempo.

En cuanto al impacto operacional, al modelar la propuesta de mejora, se espera disminuir el tiempo medio de operación (TMO) de consultas y solicitudes en un 50%, también se espera lograr el 100% en el indicador de cumplimiento de plazos (SLA) y aumentar el porcentaje de correcto ingreso en un 5% para cada canal de atención. Estas mejoras desencadenarán en una disminución de la tasa de reclamos mensuales percibidos por la empresa.

Palabras Claves: Servicio de atención al cliente, mejora de procesos, calidad, Ciclo Deming.

Dedicatoria

A mi amada esposa Roxana, por su paciencia, apoyo y amor incondicional a pesar de los años, por no rendirse conmigo y darme un ejemplo para avanzar.

A mi hijo Cristian, que siempre mostró disposición a ayudarme y buena voluntad a pesar de su corta edad.

A mis padres, por su sacrificio al proveerme recursos para estudiar y llegar a ser un profesional.

A mis hermanos y hermanas que siempre confiaron en mí.

A mi profesor Cristian Carvallo, que con su ayuda finalmente logré avanzar y terminar este proyecto.

Pero, sobre todo, a Dios que, si no fuera por Él, no podría lograr nada.

Índice

Resumen.....	1
Dedicatoria.....	2
Índice.....	3
Introducción.....	5
Capítulo 1: Antecedentes Generales de la Investigación.....	6
1.1 Origen y Justificación.....	7
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 Metodología de Trabajo.....	8
1.4 Alcance del estudio.....	9
Capítulo 2: Estado del Arte.....	11
2.1 Antecedentes generales.....	12
2.1.1 Industria del Retail financiero.....	12
2.1.2 Retail Financiero Nacional S.A.....	15
2.1.3 Área de calidad y mejora continua.....	16
2.1.4 Casos exitosos de propuestas de mejora en atención al cliente.....	17
2.2 Marco Teórico.....	19
2.2.1 Antecedentes de calidad y mejora continua.....	20
2.2.2 Principales modelos de mejora continua.....	22
2.2.3 Herramientas complementarias.....	33
2.2.4 Propuesta metodológica.....	37
2.2.4.1 Tabla comparativa.....	37
2.2.4.2 Etapas de propuesta metodológica.....	38
Capítulo 3: Desarrollo.....	40
3.1 Etapa 1. Evolución de Reclamos, Levantamiento de Procesos y Diseño de flujo actual.....	41
3.1.1 Evolución de Reclamos.....	41
3.1.2 Levantamiento de Procesos.....	42
3.1.2.1 Tipos de requerimientos.....	42
3.1.2.2 Canales de atención.....	45
3.1.2.3 Áreas Resolutoras, motivos de cierre y Áreas de Apoyo.....	45
3.1.2.4 Reportes e indicadores relevantes.....	46
3.1.3 Diseño de flujo actual.....	49
3.2 Etapa 2. Diagnóstico.....	51
3.2.1 Lista de Verificación.....	51
3.2.2 Diagnóstico Canales de atención, áreas resolutoras y de gestión.....	51
3.2.3 Diagnóstico Flujo Actual.....	56
3.2.4 Puntos Críticos del flujo.....	57
3.3 Etapa 3. Diseño de propuesta de mejora para flujo.....	59
3.3.1 Acciones correctivas para causas raíz.....	59
3.3.2 Nuevo flujo de atención de requerimientos.....	61
3.3.2.1 Nuevo flujo de atención de consultas.....	62
3.3.2.2 Nuevo flujo de atención de solicitudes.....	64
3.3.2.3 Nuevo flujo de atención de reclamos.....	66
3.4 Etapa 4. Diseño controles e indicadores.....	68
3.4.1 Controles e indicadores para flujo de consultas.....	68
3.4.2 Controles e indicadores para flujo de solicitudes.....	70
3.4.3 Controles e indicadores para flujo de reclamos.....	72

3.5 Impacto operacional.....	75
3.5.1 Impacto operacional al modelar acciones correctivas.....	75
3.5.2 3.5.2 Impacto operacional al modelar flujos, controles e indicadores...	77
Conclusiones	78
Recomendaciones.....	79
Bibliografía.....	80
Anexos.....	82

Introducción

El área de Calidad y mejora continua que gestiona el flujo de atención de requerimientos del cliente es una parte fundamental para las empresas de la industria del Retail Financiero, donde el buen control sobre los procedimientos, roles definidos de los cargos y la revisión del flujo de procesos involucrado, forman parte importante del éxito de estas empresas.

La mejora de procesos es el estudio de la secuencia de actividades, y de sus entradas y salidas, con el objetivo de entender el proceso y sus detalles. Esta filosofía busca desarrollar mecanismos que permitan mejorar el desempeño de los procesos.

En la actualidad, existen varios métodos útiles para la mejora de procesos. En el presente proyecto se plantea el diseño de una propuesta de mejora, utilizando el Ciclo Deming, para el flujo de atención de requerimientos del cliente en la empresa RFN, una de las empresas pertenecientes a la industria del Retail Financiero.

En primera instancia se dará contexto al lector comentando el origen y justificación del estudio, se plantean los objetivos, tanto general como específicos y se detallará la metodología y alcance del estudio.

Luego se revisarán los Antecedentes Generales, se desglosará el Marco Teórico, que comprende el estudio, análisis y comparación de los principales modelos que permiten diseñar una propuesta de mejora y finalmente se explicará la Propuesta Metodológica.

Posteriormente se desarrollará la propuesta metodológica obtenida en el capítulo anterior. En el desarrollo se explicarán las cuatro etapas para diseñar la propuesta de mejora: “Evolución de Reclamos, Levantamiento de procesos y Diseño de flujo actual”, “Diagnóstico”, “Diseño de propuesta de mejora para flujo de requerimientos” y “Diseño de controles e indicadores”.

Finalmente se concluirá sobre el trabajo realizado y se entregarán recomendaciones a la empresa sobre una posible implementación.

Capítulo 1 - Antecedentes generales de la investigación

En el primer capítulo de este informe, se comentará sobre el origen o justificación del estudio, así como dónde nace la necesidad de estudiar sobre el diseño de una propuesta de mejora al flujo de atención de requerimientos del cliente en la empresa RFN.

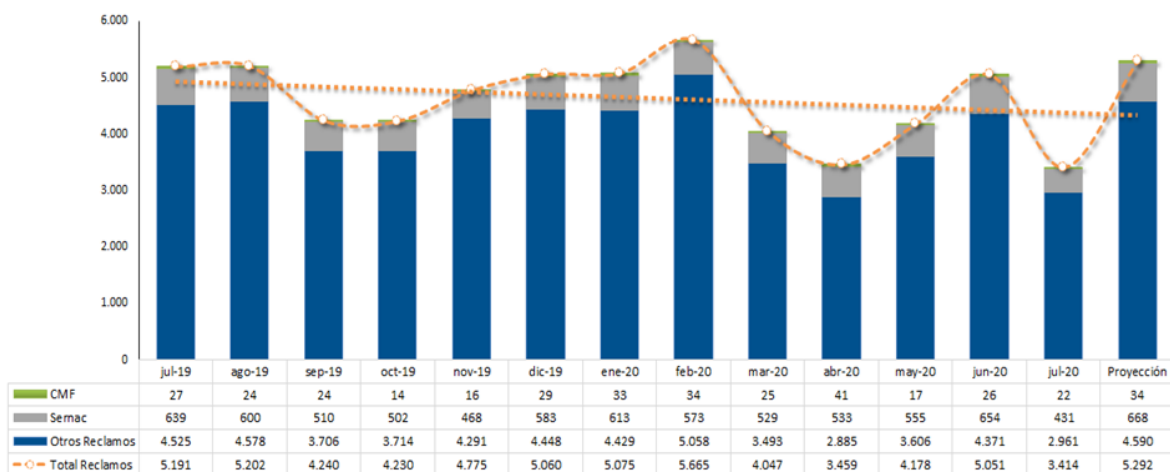
Después se establecerán los objetivos generales y específicos para desglosar el estudio. También se explicará la metodología utilizada por el autor y el alcance del estudio.

1.1 Origen y Justificación

En este estudio se plantea el caso de una de las empresas del Retail Financiero en Chile, a saber, RFN cuya vigencia es más de 20 años.

Durante los últimos años se destaca una tendencia al aumento de la tasa de reclamos mensuales percibidos por la empresa. En la siguiente imagen se expone la evolución de los reclamos desde los **años 2019 hasta Julio 2020**,

Imagen 1: “Evolución de Reclamos Julio 2019 a Julio 2020. RFN”



Fuente: Reporte Evolutivo de solicitudes y reclamos Julio 2020 (Elaboración equipo Calidad, RFN)

El número de reclamos proyectado para Julio de 2020 sería 5.292 superando el registro pasado en Julio 2019 el cual es 5.191. Esta variación al alza origina una gran preocupación para la empresa, por lo que deciden enfocar los esfuerzos en prevenir el aumento y examinar cómo lograrlo.

Adicionalmente, considerando el comportamiento de la industria del Retail Financiero, la empresa en estudio se encuentra dentro de las 5 empresas con mayor cantidad de reclamos SERNAC (Servicio Nacional del consumidor) en 2022.

Es por ello que nace la necesidad de identificar las causas internas que provocan este aumento en los reclamos y estudiar sobre el diseño de una propuesta de mejora al flujo de atención de requerimientos del cliente en la empresa RFN.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora para el flujo de atención de requerimientos del cliente para la empresa RFN utilizando el Ciclo Deming, los diagramas de flujo y de Causa-efecto a fin reducir o eliminar las causas internas que generan aumento en la tasa de reclamos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- A) Analizar cualitativamente a la empresa y su industria.
- B) Analizar herramientas y metodologías que permitan diseñar una propuesta de mejora adecuada a los procesos involucrados en la atención, análisis y resolución de requerimientos del cliente.
- C) Analizar la situación actual de la empresa RFN, medir la evolución de reclamos, levantar los procesos involucrados y diseñar el flujo de atención de requerimientos actual.
- D) Diagnosticar la situación actual mediante diagramas de causa-efecto y análisis de flujo.
- E) Diseñar una propuesta de mejora a partir de la teoría analizada y evaluar el impacto operacional al modelar la propuesta de mejora.

1.3 Metodología de trabajo

Durante el periodo de **Julio 2020 hasta octubre 2020** el autor forma parte del equipo de Calidad y mejora continua y quedó a cargo de realizar un proyecto interno en la empresa RFN: “el diseño de una propuesta de mejora para el flujo de procesos de atención de requerimientos del cliente” que sirva para identificar y eliminar las causas que provocan un aumento de los reclamos.

Como primer paso del diseño, se realizó un análisis cualitativo de la empresa y su industria correspondiente. Luego se estudió la teoría de las principales metodologías y herramientas para diseñar una propuesta de mejora, a saber: Ciclo Deming, modelo Best Business, Diagramas de Flujo y Diagramas de Causa-Efecto.

A partir de la teoría se confeccionó la propuesta metodológica que sirvió para diseñar el modelo de la propuesta de mejora aplicada al caso analizado.

Se realizó una evaluación de la situación actual sin propuesta midiendo la evolución de los reclamos en los últimos años, luego un levantamiento de procesos y un análisis interno de funcionamiento del proceso de atención al cliente mediante entrevistas al personal.

Se graficó el diagrama de flujo de actual, se identificaron los puntos críticos y se diagnosticaron las principales causas raíz que gatillan las fallas en las áreas involucradas. Se propusieron acciones correctivas para cada una de estas causas.

A través del análisis de flujo se diseñaron y modificaron ciertas actividades con deficiencias y se crearon matrices de controles para verificar el buen funcionamiento y asegurar la calidad.

Finalmente, se elaboró el presente informe, que incluye todos los señalados y servirá como propuesta de diseño del mejoramiento de la atención de requerimientos del cliente para la empresa.

1.4 Alcance del estudio

El alcance del estudio en primera instancia abarcará fines descriptivos, con respecto al funcionamiento actual de la empresa RFN, considerando las áreas Calidad y áreas resolutoras, las cuales gestionan los procesos y procedimientos involucrados desde que el cliente emite un requerimiento, que puede ser: **consulta, solicitud o reclamo**, hasta que se le da respuesta y ésta misma es registrada en el sistema de gestión de requerimientos llamado CRM APOLO.

Se estudiará directamente los 3 tipos de requerimientos, incluyendo sus flujos de proceso y procedimientos. Se considera dentro del alcance únicamente 3 de los 4 canales de atención que utiliza la empresa, a saber, Espacios financieros, Call Center y Redes Sociales. El canal que queda excluido del alcance es el Canal Normativo.

La información de la empresa disponible por estudiar está limitada a ciertos reportes compartidos por el área de Calidad y mejora continua de RFN compartidos por la empresa hacia el autor durante el tiempo que trabajo junto a ellos, los cuales serán mencionados y desglosados posteriormente. También se utilizarán recursos públicos facilitados por la página web de SERNAC¹.

¹ <https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article-67364.html>

Posteriormente la investigación será de carácter correlacional evaluando la relación entre las variables que demarcan la deficiencia en la calidad de los procesos y procedimientos, y la cantidad de reclamos percibidos mensualmente.

Finalmente, y utilizando la teoría el estudio se tornará explicativo para poder entender las causas raíz de los resultados expuestos y así poder completar el diseño y entregar las recomendaciones a la empresa RFN. Es importante recordar que se trabajó con datos reales de la empresa, pero con nombre ficticio.

Capítulo 2 – Estado del Arte

El segundo capítulo de este informe está separado en tres partes, Antecedentes Generales, Marco Teórico y Propuesta Metodológica.

En la primera parte se revisarán los antecedentes generales del estudio para dar contexto al lector. En la segunda parte de este capítulo se ilustrará el Marco Teórico, que comprende el estudio, análisis y comparación de los principales modelos que permiten diseñar una propuesta de mejora. Finalmente, en la tercera parte de este capítulo se explicará la Propuesta Metodológica escogida.

2.1 Antecedentes generales

Dentro de esta sección se revisará el comportamiento de la industria del Retail Financiero y sus principales competidores. Dentro de la industria se explicará sobre la empresa escogida para realizar este estudio y se comentará sobre sus principales características. Después se examinará la labor y responsabilidad del área de calidad y mejora continua, y su relación con este estudio, y finalmente se ilustrarán casos de empresas que han utilizado propuestas de mejora para su funcionamiento.

2.1.1 Industria del Retail Financiero

Esta industria pertenece al Mercado Financiero y contiene a empresas del rubro del Retail que ofrecen servicios y productos financieros a sus clientes.

Según Puentes (2017) “El Retail Financiero es todo aquel medio que genera ingresos adicionales a una empresa de Retail, por sobre el margen comercial que involucra el producto o servicio a comercializar.”²

Según Puentes (2017) “el negocio financiero de la industria del Retail surgió como herramienta para potenciar ventas, convirtiéndose, posteriormente, en un negocio autónomo. La gran cantidad de clientes e historial crediticio permitió a las compañías ingresar a nichos de mercado que, tradicionalmente, no eran segmentos objetivos para la banca, logrando atractivas rentabilidades. Este negocio resulta cada vez más una parte más importante en los ingresos totales de las compañías de Retail y su crecimiento ha llevado a la creación de instituciones bancarias enfocadas en ofrecer crédito a los clientes de las tiendas, mayoritariamente de segmentos medio y medio bajo. La misión principal del Retail financiero consiste en comercializar y gestionar, a través, de la Tarjeta de Crédito, los productos y servicios de la cadena y de los establecimientos afiliados, en base a una estrategia de bajos costos, tecnología, recursos humanos y riesgo, que aseguren una atractiva y estable rentabilidad. Además de ello, la compañía de Retail deberá lograr que la Tarjeta de Crédito sea valorada, conocida y

² Puentes, Navarrete y Mora (Chile, 2017) *Modelos de negocio utilizados por la banca de retail en Chillán*

demandada en el tiempo, lo cual propiciará en los clientes un sentido de identificación con la marca, una mayor fidelidad y por consiguiente la reutilización de la misma.”³

En 2020, Los principales competidores en la industria fueron:

A) Banco Falabella: Rut 96.509.660-4 regulado por la Ley General de Bancos y fiscalizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

La propiedad accionaria está compuesta de la siguiente manera:

- Falabella Inversiones Financieros S.A.
- Desarrollo Inmobiliaria SPA.

Banco Falabella cuenta con una red de más de 100 sucursales, más de 2.000 empleados a lo largo de todo Chile, con presencia en las principales ciudades del país.

Visión: “Ser la compañía preferida por las personas, generando relaciones de largo plazo a partir de:

- Ser líderes por nuestra transparencia, simplicidad y conveniencia.
- Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia, colaborativo y apasionado por los clientes.
- Ser valorados por nuestro aporte a las comunidades donde trabajamos.”

Misión: Hacer posibles las aspiraciones de las personas, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de servicios financieros, potenciada por los beneficios del "Mundo Falabella"

B) Banco Ripley: Banco Ripley Rut 97.497.000-2 es una Sociedad Anónima Especial regulada por la Ley General de Bancos y fiscalizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Sus acciones no se transan en Bolsas de Valores

Actualmente la propiedad accionaria está compuesta de la siguiente manera:

³Puentes, Navarrete y Mora (Chile, 2017) Modelos de negocio utilizados por la banca de retail en Chillán

- Ripley Financiero Limitada (mayoritario).
- Ripley Chile S.A.

Banco Ripley cuenta con una red de más de 50 sucursales a lo largo de todo Chile, en ubicaciones estratégicas que le permiten estar cerca de sus clientes y responder a sus necesidades con un servicio ágil, eficaz y de calidad.

Visión: “Nuestra visión es establecer relaciones duraderas con nuestros clientes, adquiriendo un compromiso con ellos y ayudándolos a cumplir sus sueños.”

Misión: “Nuestra misión es ser un banco líder en la orientación a personas, a partir de la preferencia de nuestros clientes. Buscamos, desde una perspectiva financiera, entenderlos y acompañarlos en su crecimiento. Lo hacemos con pasión, preocupados por el desarrollo de nuestros equipos, basados en la mejora continua de procesos y en la permanente creación de valor para nuestros accionistas.”

C) Cencosud Scotiabank: “CAT Administradora de Tarjetas S.A. Rut: 99.500.840-8, es regulada por la Ley General de Bancos y fiscalizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, autorizada para operar por la Súper Intendencia de Banco e Instituciones Financiera con fecha 10 de abril de 2015.”⁴

La Organización nace en 2003, con el lanzamiento de la tarjeta de crédito “Jumbo Mas” creada a partir de una estrategia multimarca, que agrupo bajo la marca “Mas”, a las tarjetas “Mas Paris”, “Mas Jumbo” y “Mas Easy”. Durante el 2011 se inició la implementación a nivel regional de la tarjeta única Cencosud, que permitió un mayor aprovechamiento de la marca, como también el logro de mayores eficiencias operativas.

⁴ Puentes, Navarrete y Mora (Chile, 2017) *Modelos de negocio utilizados por la banca de retail en Chillán*

Imagen 2: “Línea de tiempo de la organización”



Fuente: Elaboración Área Recursos Humanos, Cencosud Scotiabank

Hasta la actualidad la organización permanece como Cencosud Scotiabank, la cual es la alianza estratégica formada entre Cencosud (49%) y Scotiabank (51%) y es una de las compañías de Servicios Financieros más grandes e importantes de Chile, su misión es: *“Entregar servicios financieros rápidos, ágiles y efectivos para facilitar la vida cotidiana de las personas, de manera sostenible.”* Su visión es *“llegar a ser la compañía de servicios financieros preferida por las personas, querida por sus colaboradores y valorada por sus accionistas”*. Y su propósito es *“contribuir a la felicidad de las personas”*.

Según Puentes (2017) “la asociación se enmarca dentro del plan estratégico de largo plazo de Cencosud, que apunta a fortalecer el servicio financiero que ofrece a sus clientes y a focalizar los recursos en el desarrollo del Retail, para seguir avanzando en modelos de asociación que ya tienen en Colombia y Brasil con distintos socios.”⁵

2.1.2 Retail Financiero Nacional S.A.

La empresa en estudio, de nombre ficticio Retail Financiero Nacional S.A., tiene una vigencia de más de 20 años en el mercado y compite directamente con las empresas previamente mencionadas.

⁵ Puentes, Navarrete y Mora (Chile, 2017) *Modelos de negocio utilizados por la banca de retail en Chillán*

Los clientes de RFN suelen ser aquellas personas que habitualmente transitan por sus Retails asociados, es decir, por grandes Tiendas y Supermercados y por otra parte sus colaboradores (personas que trabajan con la empresa).

RFN, se especializa en dar ofertas de *créditos de consumo y otros servicios financieros*, principalmente a través de tarjetas de crédito. En resumen, sus *productos* son los siguientes: *Tarjetas de crédito, Créditos de Consumo tales como Avance en Efectivo (AE) o Super Avance (SAE), Seguros (ver Anexo 1: Glosario)*

Los canales de atención a clientes son principalmente:

- A) **Canal Presencial:** Este canal se ubica en el “Espacio Financiero”, lugar físico de las tiendas donde los clientes pueden atenderse de manera directa y presencial con un Ejecutivo comercial. Las atenciones que se realizan en el Espacio Financiero son: Venta y Post venta.
- B) **Canales Remotos:** Este tipo de canal busca diversificar el contacto de los clientes, de acuerdo con sus preferencias. Los canales remotos son: CALL CENTER, Redes Sociales, Terminal Autoconsulta (TAC), Página Web y Fono Clientes.

2.1.3 Área de calidad y mejora continua

Esta Área pertenece a la Gerencia de Ventas y Experiencia Clientes, y tiene como funciones brindar propuestas, herramientas de mejora, acompañamiento y asesoramiento metodológico a las distintas secciones de la Empresa, con el propósito de agilizar los procesos y formular procedimientos de trabajo.

En medio de estas funciones, también están encargados de analizar los procesos correspondientes a la atención al cliente. Miden la cantidad de *consultas, solicitudes y reclamos* emitidos por los clientes periódicamente. Fijan metas y planes para ir trabajando en la mejora de atención, gestión y resolución de estos requerimientos y en general buscan hacer más eficientes los procesos y procedimientos.

En resumen, son la principal área de la empresa encargada de asegurar la calidad en los procesos y procedimientos en la atención al cliente y para lograrlo debe existir un enfoque a establecer propuestas de mejora continuamente, no sea que al continuar trabajando con deficiencias terminen logrando malos resultados.

2.1.4 Casos exitosos de propuestas de mejora en atención al cliente

En Latinoamérica existen diversos casos de empresas que cuentan con deficiencias en la atención al cliente lo cual produce un aumento en los reclamos percibidos mensualmente. A continuación, se ilustran algunos casos en donde, en respuesta a estas deficiencias, se proponen mejoras.

En Perú el autor Orozco (2015) presentó la tesis: “Propuesta de mejora en los procesos del área de Call Center técnico de una empresa de telecomunicaciones”⁶. El objetivo principal de la tesis es identificar las principales causas que origina las deficiencias del proceso de atención al usuario final y back-office del área de call center técnico de Atento Perú. Se detectó que los problemas principales son: incremento del tiempo de llamadas, tiempo de espera y la cantidad de llamadas abandonadas. En el diseño de la propuesta se utilizó la metodología del ciclo de Deming y herramientas Lean. Los resultados después de la implementación fueron los siguientes: se logró reducir el tiempo de llamadas a 396 segundos, el tiempo de espera a 12 segundos y llamadas abandonadas al 7.7%. Con estos nuevos resultados se lograron alcanzar cada uno de los objetivos de los indicadores de operación y se logró la reducción de las penalidades.

En Perú los autores Álvarez & Jara (2012) presento la tesis: “Análisis y Mejora de Procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes”⁷. El objetivo de la investigación es mejorar los procesos, optimizarlos, aumentar la producción, reducción de costos, incremento de la calidad y de la satisfacción del cliente. En la tesis se utilizó la herramienta SMED (Single Minute Exange of Die), la cual redujo el tiempo por paradas de planta en un 52%. El resultado permitió tener un mejor aprovechamiento de los recursos (insumos, maquinaria, mano de obra) y el aumento de tiempo disponible para la producción, lo cual se traduce en mayores ventas, mayores ingresos y, por lo tanto, mayor rentabilidad para la empresa.

En Colombia el autor Malaver (2004) presentó la tesis: “Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresa del sector de

⁶ Orozco S. (Perú, 2015). *“Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones”*.

⁷ Álvarez C. (Perú, 2012). *Análisis y Mejora de Procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes*.

telecomunicaciones”⁸. El objetivo es diseñar un modelo administrativo, que identifique las reclamaciones, las necesidades y las expectativas de los clientes, evalúe los procesos que impactan directamente en la satisfacción de los mismos y valide esas expectativas, entre los resultados se logró determinar y priorizar las necesidades, se diseñaron nuevos sistemas de monitoreo y retroalimentación, la organización debe emprender acciones de cambio que se requieren para la implementación del modelo de mejoramiento continuo de la calidad con ello lograra sus metas y objetivos.

En Ecuador los autores Castillo & Hidalgo (2010) presentaron la tesis: “Propuesta de mejoramiento de proceso de verificación telefónica en un call center aplicando la metodología DMAIC”⁹. En la tesis se aplica dicha metodología, la cual permite ayudar en mejorar un proceso, producto o servicio, consta de cinco fases: definir, medir, analizar, mejorar y controlar. La principal causa que se detectó para la baja eficiencia fue que existe una sobreutilización de los recursos, para lo cual se realizó la toma de tiempos en los procesos, se analizó para determinar los factores que afectan el tiempo de gestión, y se realizó una distribución adecuada de la gestión de productos que maneja el call center. Con esto se logró descentralizar las funciones y optimizar los procesos.

En Ecuador Fiallos & Soledispa (2012) presentaron la tesis: “Diseño de un sistema de gestión de calidad para el call center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO 9001:2008”¹⁰. La investigación se centra en identificar los procesos estratégicos, mejorando los tiempos de respuesta y satisfaciendo las necesidades de sus clientes. El objetivo principal es mejorar cualitativa y cuantitativamente la atención que brinda el call center a sus diferentes tipos de clientes cumpliendo con sus expectativas y con los requisitos legales permitidos. El resultado principal es la implementación de un esquema productivo y de calidad con el desarrollo de mapas de procesos para el call center, el cual incluyó una reingeniería del mismo, ya que no contaba con una estructura claramente definida, además se elaboró un manual de calidad el cual contiene las políticas de calidad del call center.

⁸ Malaver M. (Colombia, 2004). *“Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresa del sector de telecomunicaciones”*.

⁹ Castillo M. & Hidalgo L. (Ecuador, 2010). *“Propuesta de mejoramiento de proceso de verificación telefónica en un call center aplicando la metodología DMAIC”*.

¹⁰ Fiallos O. & Soledispa C. (Ecuador: 2012). *“Diseño de un sistema de gestión de calidad para el call center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO 9001:2008”*.

Imagen 3: Tabla Resumen de casos exitosos en propuestas de mejora

Caso	Proyecto	Objetivos	Resultados
Orozco, (Perú 2015)	Propuesta de mejora en los procesos del área de Call Center técnico de una empresa de telecomunicaciones	Identificar las principales causas que originan las deficiencias del proceso de atención al usuario final y back-office del área de call center técnico de Atento Perú	Se logró reducir el tiempo de llamadas, el tiempo de espera y las llamadas abandonadas. Con estos nuevos resultados se lograron alcanzar cada uno de los objetivos de los indicadores de operación y se logró la reducción de las penalidades.
Alvarez y Jara, (Perú 2012)	Análisis y Mejora de Procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes	Mejorar los procesos, optimizarlos, aumentar la producción, reducción de costos, incremento de la calidad y de la satisfacción del cliente	En la tesis se utilizó la herramienta SMED (Single Minute Exchange of Die), la cual redujo el tiempo por paradas de planta. El resultado permitió tener un mejor aprovechamiento de los recursos (insumos, maquinaria, mano de obra) y el aumento de tiempo disponible para la producción, lo cual se traduce en mayores ventas, mayores ingresos y, por lo tanto, mayor rentabilidad para la empresa.
Malaver, (Colombia 2004)	Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresa del sector de telecomunicaciones	Diseñar un modelo administrativo, que identifique las reclamaciones, las necesidades y las expectativas de los clientes, evalúe los procesos que impactan directamente en la satisfacción de los mismos y valide esas expectativas	Se logró determinar y priorizar las necesidades, se diseñaron nuevos sistemas de monitoreo y retroalimentación.
Castillo & Hidalgo, (Ecuador 2010)	Propuesta de mejoramiento de proceso de verificación telefónica en un call center aplicando la metodología DMAIC	Proponer una mejora en los procesos de las campañas manuales del Call Center al definir, medir, analizar y mejorar cada una de sus actividades, incrementando así, la productividad del sistema en general.	La principal causa que se detectó para la baja eficiencia fue que existe una sobreutilización de los recursos, para lo cual se realizó la toma de tiempos en los procesos, se analizó para determinar los factores que afectan el tiempo de gestión, y se realizó una distribución adecuada de la gestión de productos que maneja el call center. Con esto se logró descentralizar las funciones y optimizar los procesos.
Fiallos & Soledispa, (Ecuador 2012)	Diseño de un sistema de gestión de calidad para el call center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO 9001:2008	Mejorar cualitativa y cuantitativamente la atención que brinda el call center a sus diferentes tipos de clientes cumpliendo con sus expectativas y con los requisitos legales permitidos	Se implementó de un esquema productivo y de calidad con el desarrollo de mapas de procesos para el call center, el cual incluyó una reingeniería del mismo, ya que no contaba con una estructura claramente definida, además se elaboró un manual de calidad el cual contiene las políticas de calidad del call center.

Fuente: Elaboración propia a partir de sección 2.1.4

Considerando los trabajos realizados en Latinoamérica, se interpreta que existen similares áreas en empresas del mundo que manejan similares situaciones adversas, pero mediante metodologías de calidad y herramientas para implementar propuestas de mejora logran cambiar el rumbo de la empresa, desde un aumento de reclamos y resultados deficientes a escenarios con clientes satisfechos y procesos optimizados.

2.2 Marco Teórico

En el Marco Teórico, se comentará sobre los antecedentes de la calidad, se revisará la teoría sobre modelos que existen para diseñar propuestas de mejora; el Modelo ISO 9001, el Modelo Best Business y el Ciclo Deming. Se revisarán sus principales características, ventajas y beneficios. También se estudiará la teoría de herramientas complementarias como, por ejemplo: el Diagrama de Causa Efecto y el Diagrama de Flujo para así preparar la propuesta metodológica más adecuada a este caso en específico.

2.2.1 Antecedentes de calidad y mejora continua

Según Perersson (2007) la satisfacción del cliente es fundamental para todas las empresas. Entre los años 70 y 80 parte el inicio de la visión moderna de la calidad. Sus características principales son:

- Los consumidores están más informados y reconocen y premian la calidad
- Las empresas que compiten en un mercado se apoyan en este concepto
- Se han desarrollado nuevas técnicas de calidad (control estadístico, control y gestión de procesos, auditorías de calidad, etc.)
- Aparecen nuevos enfoques (cero defectos, calidad concertada, etc.)
- La actividad de calidad ha dejado de circunscribirse al área de la fabricación para extenderse a otras como las del diseño y servicio posventa.¹¹

Aparecen los conceptos de “Justo a Tiempo”, en donde se lucha por reducir o minimizar todo tipo de inventario o almacenamiento, ya que se considera que no genera ningún valor al producto, pero sí costos; y el concepto de “Gestión de Calidad Total”, cuyos ejes motores son la primacía y satisfacción del cliente, la mejora continua de los procesos en la organización y la importancia de la participación de las personas dentro de la organización.

En este momento, ya es una característica que la oferta supera la demanda, y que el cliente tenía la potestad de decidir qué comprar y qué exigir para el cumplimiento de sus necesidades. Y es a través de la gestión de los procesos, de su orientación al cliente y de su mejora continua, que las organizaciones logran la satisfacción de sus clientes.

A mediados de los años 80, se empieza a recuperar la visión global de los procesos, con el fin de analizar de qué manera están orientadas a cumplir con el cliente. En este momento también se empieza a visualizar dos grandes tendencias de gestión de la calidad, una orientada al Aseguramiento de la Calidad, basada principalmente en las normas ISO 9000, y la otra orientada a la Gestión de la Calidad Total, destinada a la mejora de la gestión y de los resultados

¹¹ Lic. Lory Peresson (2007) “Sistemas de Gestión de la Calidad con enfoque al Cliente”

de las empresas. En ambas tendencias tiene una importancia fundamental los procesos. (Perersson, 2007)¹²

A través de los años se ha alcanzado un concepto moderno de calidad que se caracteriza por lo siguiente:

- Los productos y servicios tienen calidad cuando satisfacen las necesidades o expectativas de los clientes.
- La calidad real es la que percibe el cliente como resultado de la comparación del producto o servicio con otros y con sus propias expectativas.
- La calidad es dinámica y lo que hoy satisface al cliente es posible que mañana no lo satisfaga.

La Calidad Total, que es una de las principales tendencias que adoptan las organizaciones modernas, se caracteriza por ser un sistema efectivo que integra esfuerzos de todos los grupos de una empresa para definir, desarrollar, mantener y mejorar la calidad con objeto de poder definir, diseñar, fabricar e instalar un producto o servicio con el costo más económico posible, dando satisfacción total al cliente (Perersson, 2007).¹³

La mejora continua tiene sus raíces desde la revolución industrial y ha evolucionado este concepto hasta llegar a los principios del siglo XX Taylor tenía idea que la administración era la responsable de encontrar la mejor manera de desempeñar el trabajo y capacitar a los empleados en los métodos de trabajo, haciendo énfasis sólo en la productividad, lo que ayudó a revolucionar la manufactura que convirtió a los Estados Unidos en ser líder industrial (Evans y Lindsay, 2008)¹⁴.

La mejora continua actualmente se puede definir como: todas aquellas actividades recurrentes, para elevar la capacidad de satisfacer los requerimientos, como lo mencionan Charles A. y West (2004)¹⁵.

¹² Lic. Lory Peresson (2007) *“Sistemas de Gestión de la Calidad con enfoque al Cliente”*

¹³ Lic. Lory Peresson (2007) *“Sistemas de Gestión de la Calidad con enfoque al Cliente”*

¹⁴ Evans, R. y Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. 7ª ed. México. Cengage Learning

¹⁵ Charles A. y West John E. (2004). *Guía Práctica de ISO 9001:2000 para Servicios*. México. Panorama.

Considerando estos antecedentes, la calidad y mejora continua son fundamental para los clientes de servicios financieros.

2.2.2 Principales Modelos de mejora continua

En esta sección se revisarán los principales modelos para generar propuestas de mejora continua.

A) Modelo ISO 9001

Según la “Guía Fondonorma. Normas venezolanas COVENIN-ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Venezuela, 2002. Pp. 192”, las normas ISO 9001 se basan en los ocho principios de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión y han sido preparados como directrices por los expertos internacionales en calidad. Estos principios son:

- *Organización enfocada al cliente:* Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- *Liderazgo:* Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- *Participación del personal:* El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- *Enfoques basados en procesos:* Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- *Enfoque de sistema para a gestión:* Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- *Mejora continua:* La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:* Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:* Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.¹⁶

Etapas para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001¹⁷

Etapas para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001

En esta etapa se plantean algunas preguntas que nos indicarán el estado actual de la empresa, para poder así, planear la implementación. Es muy importante tener en cuenta en donde se encuentra la empresa en esos momentos para establecer un punto de partida, y de ahí, planear hacia donde se quiere llegar, estableciendo los objetivos de calidad y metas para el sistema de gestión de calidad. Es importante preguntarnos y responder a algunas cuestiones como las siguientes:

- ¿Cómo y en qué estado se encuentra la empresa? (Si está comenzando, si cuenta con sistemas y procesos, si está preparada para un cambio, etc.)
- ¿Qué es lo que está haciendo actualmente? (Su control de sus operaciones, su relación con clientes y con otros recursos)
- ¿Cómo lo está haciendo?
- ¿Qué es lo que debe hacer?
- ¿Qué es lo que no debe hacer?
- ¿Cómo lo debe hacer?
- ¿Qué pasos debe seguir?
- ¿Hasta dónde quiere llegar?

Etapas para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001

En esta etapa se establecen y registran los procesos actuales de la empresa para tener una mejor visión de estos y así conocer su interacción con otros departamentos y áreas, así se puede conocer el tipo de información que fluye entre ellos. Los procesos nos van a ayudar a tener una

¹⁶ Guía Fondonorma. Normas venezolanas COVENIN-ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Venezuela, 2002. Pp. 192

¹⁷ Resumen de las etapas para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, <https://www.darumasoftware.com/centro-de-recursos/blog/etapas-para-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad-iso-9001>

visión clara de lo que queremos hacer para establecer sistemas, controles e indicadores de calidad para el óptimo funcionamiento de cada parte del Sistema de Gestión de Calidad.

Etapas 3: Documentación de Política y Plan de Calidad

En esta etapa es donde vamos a documentar el plan y la política de calidad. El Plan de Calidad es un documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico. La Política de Calidad debe incluir el objetivo de calidad principal, el compromiso que existe con el cliente, y de qué manera se va a lograr a través de una mejora continua.

Etapas 4. Elaboración de Procedimientos e Instrucciones de Trabajo

Esta etapa es muy importante, ya que es donde se lleva a cabo la documentación de procesos y procedimientos, y es donde vamos a plasmar todo lo que hacemos, cómo lo hacemos, los alcances y quiénes son los responsables de cada actividad. Algunos procedimientos que son obligatorios según la norma ISO 9001 son:

Etapas 5. Elaboración del Manual de Calidad

El Manual de Calidad es la descripción de la norma ISO 9001 en los procesos de la empresa. Contiene todos los procedimientos documentados de la organización en todos sus niveles. El tamaño de este manual puede diferir dependiendo de la organización, alcance, productos, complejidad de procesos y competencia del personal. Actualmente no es necesaria su elaboración.

Etapas 6. Capacitación

En esta etapa debemos capacitar a todo el personal de la empresa sobre el tema ISO 9001, se debe posicionar como una herramienta de mejora para las actividades de la empresa, y hacerlos conscientes de lo que significa trabajar con un Sistema de Gestión de Calidad.

Etapas 7. Implementación

Una vez creado, desarrollado y estructurado todo lo anterior, además de la capacitación al personal, llega la etapa de la implementación, en donde se pone en marcha todo el sistema y el personal comienza con el uso de esta herramienta. Lo que antes en la empresa se hacía de cierta manera, en esta etapa se deja de hacer, y se comienza con la nueva estructura.

Etapa 8. Primer Auditoría Interna

En un Sistema de Gestión de Calidad siempre deben existir revisiones para ver cómo está operando, observar las fallas para corregirlas, y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento del mismo. Las auditorías internas se deben realizar periódicamente, pero en este caso, en esta Etapa 8, comenzaremos por la primera, para ver cómo se ha implementado el sistema realmente, y detectar posibles fallas para corregirlas antes de la pre-auditoria externa, que posteriormente llevará a la auditoría externa y luego a la certificación.

Etapa 9: Revisión Gerencial

Debemos de hacer una revisión general de cómo está resultando la implementación y el nuevo sistema. Se revisan las fallas encontradas en la Etapa 8, y se ve la manera de corregirlas para evitar que vuelvan a suceder. Para ello se realizan acciones correctivas y preventivas dependiendo de cada caso (Etapa 10).

Etapa 10: Acciones Correctivas y Preventivas

Debemos revisar y observar detenidamente las partes o actividades que están impactando de manera positiva al sistema de calidad total, para reforzarlas e implementarlas en las áreas en donde el sistema este débil y necesite un empuje mayor.

Etapa 11. Auditoría Externa

Al llegar a esta etapa del proceso ya se debió haber pasado por una preauditoria por parte de un organismo externo. Esta preauditoria sirve para ver cómo está preparada una empresa ante la auditoría externa antes de la certificación por parte del organismo certificador. Al término de la preauditoria, se debe hacer la solicitud de acciones correctivas y preventivas necesarias para trabajar sobre las observaciones encontradas. Posteriormente se programa la auditoría externa y se ejecuta. Al término de ésta, al igual que con la preauditoria, se hace la solicitud de acciones correctivas y preventivas que se requieran según lo encontrado, como, por ejemplo: No Conformidades Mayores y/o No Conformidades Menores.

Etapa 12. Certificación

En caso de encontrar No Conformidades, el organismo auditor da un plazo de 30 días para que la empresa trabaje sobre estas No Conformidades solucionándolas desde la causa raíz. En caso de que la empresa no cierre estas No Conformidades en el tiempo estipulado, la certificación

es rechazada por el organismo certificador, y la empresa tendría que pasar nuevamente por todo el proceso.

B) Modelo Best Business

Este modelo, creado por su autor Lory Peresson (2007), tiene como objetivo: Diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad enfocado en clientes que asegure el correcto funcionamiento de los procesos involucrados de alguna organización a través de 5 fases: “Autodiagnóstico”, “Clientes”, “Recursos”, “Opciones y sus evaluaciones” y “Decisión y seguimiento”

1. Fase I: Autodiagnóstico

Según Peresson (2007), se comienza con el Autodiagnóstico, “para ello, lo primero que deberá evaluar la organización es su misión y visión, representado por el deber ser de la organización, así como el querer ser, ya que el tenerlo bien definido será fundamental para luego tomar cualquier decisión estratégica en pro de obtener mejoras en la organización. Luego se procederá a la realización de unas mediciones para diagnosticar la situación actual de la empresa, y poder compararla con las ratios de las empresas de la misma industria y sector, y poder definir donde presenta fallas. Luego se evaluará los costos de calidad en que incurre la empresa y así concienciar cuales deberá eliminar y/o mejorar.”¹⁸

2. Fase II: Clientes

El cliente es la razón de ser de cualquier organización, ya que las mismas trabajan, producen u ofrecen servicios para lograr cubrir con unas necesidades particulares. Por ello, es necesario que las empresas evalúen qué tipos de clientes poseen y cuáles son sus necesidades y expectativas, para así determinar las mejores maneras de lograr su satisfacción y en el mejor de los casos su fidelidad, esto a través de un análisis subjetivo según los resultados generados en una evaluación esquematizada proporcionada para tal fin.

Se menciona en la fase II que se debe crear un Sistema de administración de *quejas* (requerimientos) del cliente y de retroalimentación.

¹⁸ Lic. Lory Peresson (2007) “Sistemas de Gestión de la Calidad con enfoque al Cliente”

“Cuando un cliente está disgustado, usted puede recibir una queja, junto con una demanda exigiendo una compensación. En otras ocasiones, los clientes le pueden proporcionar una retroalimentación, porque genuinamente desean que usted mejore su producto o su servicio. La queja de cada cliente se debe tratar como una piedra preciosa sin pulir: una gema es necesaria capturar, examinar y pulir. Su empresa u organización se enriquecerá más y será más sabia a medida que recopile y pule cada una de esas piedras preciosas de perspicacia y sabiduría” (Singh,1997).¹⁹

Peresson destaca que “todas las empresas u organizaciones reciben constantemente quejas de sus clientes. La diferencia entre unas y otras es la frecuencia e intensidad de las quejas y la atención que se presta a la misma. Las organizaciones excelentes tienden a llevar todo un sistema de registro de dichas quejas, seguida de la resolución y la eliminación de las causas de la misma.

Las actividades claves de un sistema de quejas del cliente y de retroalimentación se pueden resumir a continuación:

- Se recopilan las quejas de todas las cuentas.
- Recopilación de datos mediante una forma de quejas del cliente y retroalimentación, por ejemplo, encuestas presenciales o telefónicas, entre otras.
- Resolución rápida.
- Todos los clientes deben obtener una respuesta ya sea con una nota de agradecimiento o una solución para una queja.
- Resolución del problema sistemático. Sobre una base regular los datos se analizan y los problemas sistemáticos se identifican, se resuelven y se eliminan.
- Identificar y supervisar las medidas de desempeño con regularidad, tales como, número de quejas por mes, tiempo que se lleva en la resolución de cada uno, etc.

La tendencia que deben manejar las empresas u organizaciones en sus sistemas de quejas y de retroalimentación es: documentar, resolver, controlar, reducir al mínimo la recurrencia y

¹⁹ Sarv Singh Soin (México, 1997). *Control de la Calidad Total*. Editorial Mc. Graw Hill. Pp. 305.

reducir la intensidad de las quejas. **A medida que se eliminan las causas de las quejas, se cambiará la tendencia de las quejas.** “²⁰

3. Fase III: Recursos

Según Hill & Jones (2005), “los recursos son el capital de las asignaciones de factores financiero, físico, social o humano, tecnológico y organizacional que le permiten a una compañía crear valor para sus clientes. Los recursos de una compañía pueden dividirse en dos tipos: tangibles e intangibles.

Luego de determinar con qué recursos cuenta la empresa, se procede a evaluar las alternativas de mejora a implementar tomando en cuenta que dispone la empresa y que puede usar en pro de mejorar sus procesos, productos o servicios.”²¹

4. Fase IV: Las opciones y sus evaluaciones

Una vez analizada las características de la empresa, sus clientes, y la disponibilidad de recursos, se debe hacer una escogencia de qué técnicas, herramientas y/o filosofías son las más pertinentes a implantar en la organización. Para ella, la organización deberá hacer una evaluación para jerarquizar las más factibles a implantar y el que mejores rendimientos le ofrezca y qué mejor manera de realizarlo que siguiendo los puntos generales de Evaluación de un Proyecto.

El autor Gabriel Baca Urbina (2001) define como el proceso de evaluación de un proyecto los siguientes pasos:

- a. Idea del proyecto.** ¿Qué se quiere hacer, que se piensa que puede mejorar los procesos, etc.?
- b. Análisis del entorno.** ¿Qué puede afectar al proyecto, cuáles son las necesidades a mejorar, que hacen otros que yo pueda copiar o mejorar, etc.?
- c. Detección de necesidades.** ¿Qué necesito para llevar a cabo el proyecto, qué necesidades se deben satisfacer, etc.?

²⁰Lic. Lory Peresson (2007) “*Sistemas de Gestión de la Calidad con enfoque al Cliente*”

²¹Charles W. Hill y Gareth R. Jones (México, 2005) *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Sexta edición. Editorial Mc. Graw Hill. Pp. 924.

d. Análisis de oportunidades para satisfacer necesidades. Evaluar cómo satisfacer esas necesidades, aprovechar los recursos existentes o que se puedan adquirir para lograr el cometido.

e. Definición conceptual del proyecto. Esquematizar que se va a hacer y cómo se pretende hacer; plasmar y concretar la idea propuesta.

f. Estudio del proyecto. Se estudiarán diferentes fuentes de información para recopilar todos los datos necesarios para la evaluación del proyecto.

g. Evaluación del proyecto. Se debe evaluar en número la factibilidad económica, técnica, etc. de la implantación del proyecto y de las mejoras que éste traerá a la organización.

h. Decisión sobre el proyecto. Una vez obtenida toda la información sobre la inversión que se debe realizar versus las mejoras que el proyecto va a generar, se toma la decisión de implantar o no dicha propuesta en la organización.

i. Realización del proyecto. Puesta en marcha del proyecto propuesto.

Una vez cumplidos todos estos pasos a profundidad, la empresa u organización podrá estar en la posición de tomar una decisión con gran probabilidad de un logro satisfactorio. No obstante, hay eventos inesperados que pueden suceder y que generan cambios en las proyecciones planteadas. Por ello, siempre que se evalúa la implantación de un proyecto, es conveniente evaluar y analizar diferentes escenarios para así estar preparados ante distintas circunstancias, o cambios que puedan afectar el desenvolvimiento y mantenimiento de un proyecto en cuestión.”²²

5. Fase V: La decisión y el seguimiento

Una vez obtenidas las distintas opciones, la empresa procederá a evaluar e implantar las técnicas, herramientas y/o filosofías que le retribuyan mayores beneficios a la empresa, y posterior a ello será necesario el seguimiento y evaluación de los resultados. Para ello, se le brinda a continuación una serie de **indicadores de gestión**, para de esta manera evaluar antes

²² Gabriel Baca Urbina (México, 2001). *Evaluación de Proyectos. Cuarta edición. Editorial Mc. Graw Hill. Pp.383.*

y después de cada implantación de mejora como ha sido el comportamiento de la organización, también da una idea de que otras cosas cambiar.

a. Indicadores de resultados

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas. Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son:

- Indicadores de Objetivos.
- Indicadores de Impacto.
- Indicadores de Efectividad.
- Indicadores de Satisfacción.

Ejemplos de indicadores de resultados son:

- Número de asistentes a exposiciones en función del número de habitantes.
- Porcentaje de casos resueltos al mes.
- Grado de satisfacción de los resultados de los ciudadanos con un servicio determinado.

b. Indicadores de proceso

Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas. Ejemplos de indicadores de proceso pueden ser:

- Tiempo de resolución de expediente.
- Tiempo de espera en cola.
- Lista de espera en días.
- Indicador de colas de expedientes.

c. Indicadores de estructura

Miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos. En general miden la disponibilidad o consumo de recursos. Ejemplo de indicadores de estructura pueden ser:

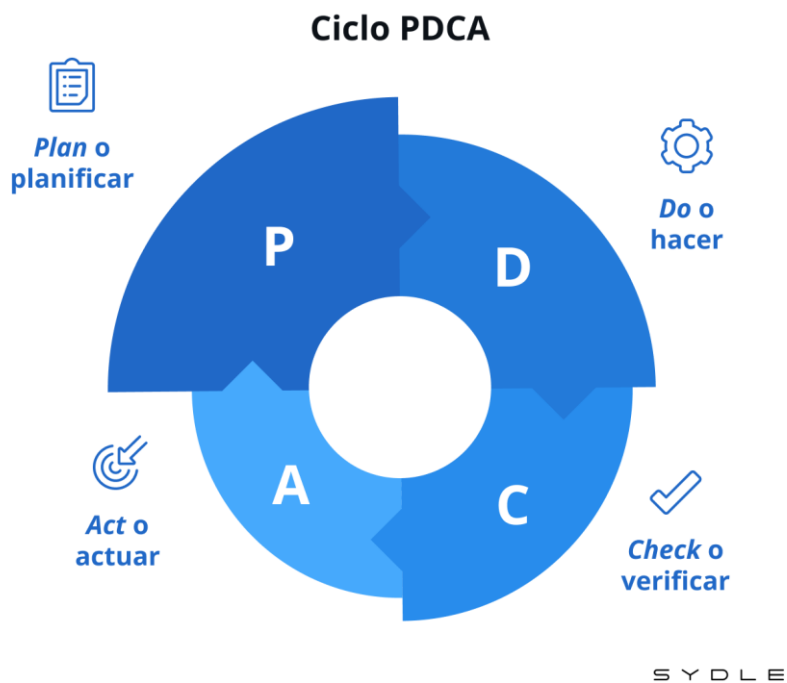
- Número de empleados.
- Número de empleados por habitante.

- Horas de atención semanales.
- Gasto mensual.
- Gasto de inversiones anual.
- Coste medio por empleado.

C) Ciclo PHVA – Deming

Según Ahumada (2018), El nombre de ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales).

Imagen 4: Ciclo Deming PDCA



Fuente: Ciclo PDCA, <https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-61ba2a15876cf6271d556be9>²³

²³Ciclo PDCA, <https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-61ba2a15876cf6271d556be9>

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

Según García (2016), el Ciclo de Deming es el sistema más usado para la implementación de una estructura continua con la finalidad de autoevaluar, donde destacan los incisos fuertes, a fin de buscar mejoras en la cuarta fase, es decir, actuar.²⁴

Las **fases o acciones** son las siguientes:

- **Planificar (Plan):** Según García (2016), en esta etapa se debe identificar el problema o acciones que provocan mejoras, y se encuentran establecidas las finalidades a lograr en la investigación; además, están fijados los indicadores, así como está definida la metodología e instrumentos para lograr los fines previamente establecidos. En esta etapa se planifica los cambios y lo que se pretende alcanzar.²⁵ En otras palabras, es el momento de establecer una estrategia en el papel, de valorar los pasos a seguir y de planificar lo que se debe utilizar para conseguir los fines que se estipulan en este punto. (Ahumada, 2018)

Según Gutiérrez y De la Vara (2013) “la definición de esta fase se encuentra dividida en las cuatro etapas que son de gran importancia para la solución. Así, se ramifica, esta etapa, en cuatro actividades:

- Planes y la selección de los inconvenientes: Las definiciones de los inconvenientes son primordialmente la delimitación y la descripción total, el estudio de los precedentes y la cuantificación en el impacto.
- Analizar las probables fuentes: Las lluvias de ideas, diagrama de Ishikawa y la participación con auxiliares involucrados.
- Investigar las dificultades: Son afectados por conocimiento y análisis de los inconvenientes y recurren a notas.
- Elaboración y planificación de un plan de acción.”²⁶

²⁴ García, E. (2016). ” *El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos* ”

²⁵ García, E. (2016). ” *El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos.* ”

²⁶ Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2013). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma. (Tercera edición ed.). México: McGraw-Hill.*

- **Hacer (Do):** aquí se lleva a cabo lo planeado. Siguiendo lo estipulado en el punto anterior, se procede a seguir los pasos indicados en el mismo orden y proporción en el que se encuentran indicados en la fase de planificación. (Ahumada, 2018)
- **Verificar (Check):** en este paso se debe verificar que se ha actuado de acuerdo a lo planeado, así como que los efectos del plan son los correctos y se corresponden a lo que inicialmente se diseñó. (Ahumada, 2018)
- **Actuar (Act):** a partir de los resultados conseguidos en la fase anterior se procede a recopilar lo aprendido y a ponerlo en marcha. También suelen aparecer recomendaciones y observaciones que suelen servir para volver al paso inicial de Planificar y así el círculo nunca dejará de fluir.²⁷(Ahumada, 2018)

Ventajas: Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. Reducción de errores y así ayudar a que sean prevenidos. La disminución de recursos (Personas, materiales, mano de obra, dinero, etc.)²⁸ (Espinoza, 2018)

Desventajas: Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. Hay que hacer inversiones importantes.²⁹(Ahumada, 2018)

2.2.3 Herramientas complementarias

A continuación, se estudia sobre ciertas herramientas que serán de uso complementario para la propuesta metodológica.

²⁷ Víctor Ángel Ahumada Montenegro (2018) “Implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la empresa cerámica Lima S.A. en el año 2018”

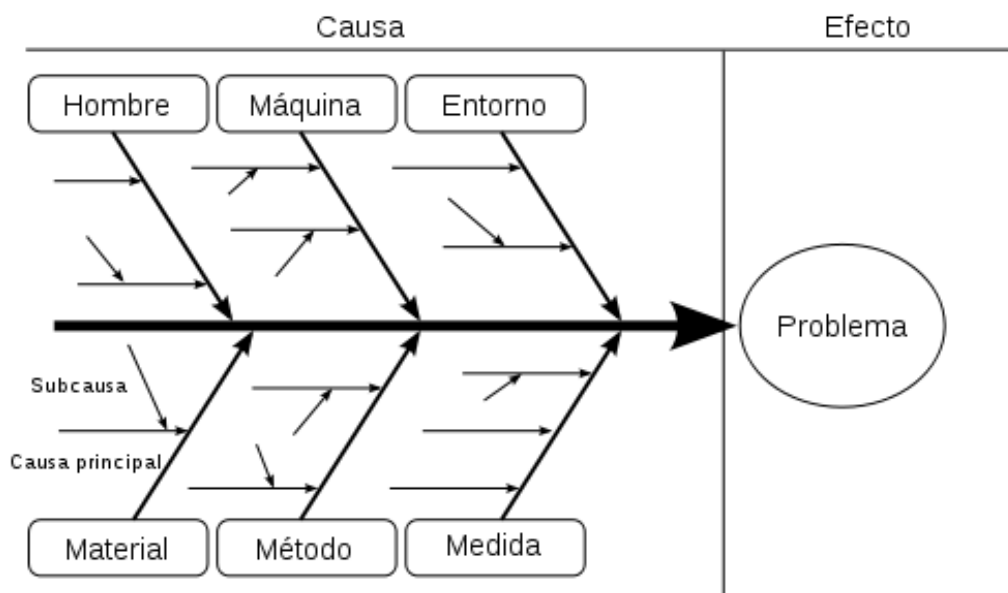
²⁸ Tania Lizeth Espinoza Mariños (2018) “Propuesta de implementación del ciclo Deming para mejorar la gestión de compras en el área de mantenimiento y servicios generales de una universidad en el distrito de Los Olivos”

²⁹ Víctor Ángel Ahumada Montenegro (2018) “Implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la empresa cerámica Lima S.A. en el año 2018”

A) Diagrama Causa-Efecto

Este tipo de diagrama fue elaborado en el año 1950 en Japón por el profesor Kaoru Ishikawa, siendo su denominación en japonés “Tokusei Yoin Zu” (diagrama de características), llamándosele también “Sakana No Hone” (espina de pez), dada su apariencia, y por el que es mundialmente conocido.

Imagen 5: Diagrama Causa-Efecto.



Fuente: Diagrama Causa-Efecto, <https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa>³⁰

Las Causas se agrupan según las 6M: Mano de Obra, Maquinaria, Medio Ambiente, Materia Prima, Método y Medida.

Esta representación fue desarrollada para poner en evidencia la relación entre un EFECTO y todas las CAUSAS posibles que podrían influenciarle. El Efecto o el problema se escriben a la derecha, y las causas o factores de influencia mayores en la parte izquierda, quedando así reflejadas las relaciones de dependencia entre el efecto y la cadena de causas que lo producen.

³⁰ Diagrama Causa-Efecto, Álvarez (2020) <https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>

Para cada efecto hay probablemente muchas categorías de causas mayores, y por ende muchas menores.

Una vez concretado el efecto, o problema, se debe empezar seleccionando unas causas mayores, a partir de las cuales se pueden obtener las sucesivas cadenas de causas. (Ahumada, 2018)³¹

B) Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Imagen 6: “Diagrama de Flujo: Simbología y significado”

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación: Se usa para describir cualquier actividad. En el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de la actividad.
	Límites del Proceso: Indica el inicio y el final de un proceso. En el interior del eclipse aparece la palabra inicio o fin.
	Punto de Decisión: Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs salidas del diamante, son siempre dos y del tipo SI / No.
	Movimiento: Muestra el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.
	Conector: Señala que el output de ese proceso puede ser el input de otro (la letra indica el proceso de entrada)
	Dirección del flujo: Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso
	Documento: Documento/registro.
	Listados: Listados / notas de trabajo acumulado, información referente a la actividad.
	Base de datos: Punto de archivo donde se retiene temporalmente la información, en espera que se cumplan otras condiciones para continuar el proceso. Puede llevar asociada una tarea de administración de almacenamiento.

Fuente: Diagrama de Flujo, una herramienta infalible para visualizar, esquematizar y mejorar tus procesos, <https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo>³²

³¹ Víctor Ángel Ahumada Montenegro (2018) “Implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la empresa cerámica Lima S.A. en el año 2018”

³² Diagrama de Flujo, una herramienta infalible para visualizar, esquematizar y mejorar tus procesos, Torres (2019) <https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo>

Luego, un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa. (Manene, 2017).³³

Ventajas de un diagrama de flujo: Según Ahumada (2018), favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce muy fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujos reemplaza varias páginas de texto. Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella y los puntos de decisión. Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas. Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.³⁴

Fases para la elaboración de un diagrama de flujo

- Definir el proceso y concretar su alcance (su inicio y final)
 - Representar las etapas intermedias y su relación (proceso actual).
 - Documentar cada una de las etapas: Responsable/ Proveedor y cliente.
 - Analizar el proceso actual desde el punto de vista deseado.
 - Proponer alternativas y definir las nuevas etapas y sus relaciones.
 - Representar el diagrama del nuevo proceso e indicar las diferencias con el actual.³⁵
- (Manene, 2017)

Reglas para la creación de diagramas de flujo

Según Ahumada (2018), los diagramas de flujo deben escribirse de arriba hacia abajo, y/o de izquierda a derecha. Los símbolos se unen con líneas, las cuales tienen en la punta una flecha que indica la dirección que fluye la información del proceso, se deben utilizar solamente líneas de flujo horizontal o verticales (nunca diagonales). Se debe evitar el cruce de líneas, para lo

³³ Manene L. (2011). "Diagramas de flujo: su definición, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones."

³⁴ Víctor Ángel Ahumada Montenegro (2018) "Implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la empresa cerámica Lima S.A. en el año 2018"

³⁵ Manene L. (2011). "Diagramas de flujo: su definición, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones"

cual se requiere separar el flujo del diagrama a un sitio distinto, se pudiera realizar utilizando los conectores. Se debe tener en cuenta que solo se van a utilizar conectores cuando sea estrictamente necesario.

No deben de quedar líneas de flujo sin conectar. Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras. Todos los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, a excepción del símbolo final. Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.³⁶

2.2.4 Propuesta Metodológica

En esta sección se expondrá el paso a paso que se requiere para diseñar la propuesta de mejora al flujo de atención de requerimientos del cliente.

2.2.4.1 Tabla Comparativa

A fin de comparar los modelos, herramientas y metodologías previamente expuestas en el Marco Teórico, se construyó una tabla comparativa considerando valiosos aspectos de las metodologías antes señaladas:

Imagen 7: “Tabla Comparativa de modelos de mejora continua”

	Objetivo	Ventajas	Desventajas
Ciclo Deming	Lograr la mejora continua a través de un ciclo de 4 etapas: Planear, Hacer, Verificar, Actuar.	- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales. - Mejoras en un corto plazo y resultados visibles - Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad - Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. - Reduce errores y ayuda a que sean prevenidos	- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa - Requiere de un cambio en toda la organización - Hay que hacer inversiones importantes
ISO 9001	Mejorar procesos, optimizar la satisfacción de los clientes y potenciar la reputación de una organización.	- Mejora de la calidad, lo que puede llevar a una mayor satisfacción del cliente y una mejor reputación de la marca. - Cumplimiento de requisitos del cliente que conduce hacia una mayor lealtad y retención de clientes. - La implementación de un SGC basado en ISO 9001 puede ayudar a optimizar los procesos internos, reducir los errores y retrabajos, y minimizar los costos operativos. - Acceso a nuevos mercados	- Puede requerir una inversión significativa en tiempo, recursos y dinero, especialmente para empresas pequeñas y medianas. - Burocracia excesiva - Enfoque excesivo en la documentación - Riesgo de estancamiento
Modelo Best Business	Diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad que asegure el correcto funcionamiento de los procesos involucrados de alguna organización a través de 5 fases: “Autodiagnóstico”, “Clientes”, “Recursos”, “Opciones y sus evaluaciones” y “Decisión y seguimiento”.	- La Fase 1: Autodiagnóstico, permite conocer la situación actual de la empresa, así como también evaluar el rendimiento. - La Fase 2: Clientes, permite conocer las características positivas de un sistema de administración de quejas. - La Fase 5: Decisión y Seguimiento, explica sobre los indicadores que la empresa debe manejar a la hora de verificar el progreso y buen funcionamiento de su sistema de gestión de calidad o mejora implementada.	- Modelo Extenso - Similar al Ciclo Deming, requiere de un cambio en toda la organización y a todo nivel. - Requiere tiempo para su implementación y constante revisión.

Fuente: Elaboración Propia en base a sección 2.2.2

³⁶ Víctor Ángel Ahumada Montenegro (2018) “Implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la empresa cerámica Lima S.A. en el año 2018”

Las etapas del *Ciclo Deming* ayudarán a establecer una estructura para un ciclo de mejora continua. También, lograr mejoras en un corto plazo, resultados visibles y contribuir a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

El *modelo Best Business* en sus fases 1,2 y 5 servirá para realizar un análisis cuantitativo de los reclamos, un levantamiento de procesos y un diagnóstico de la situación actual. Y también servirá para diseñar un modelo de mejora que facilite a la empresa la correcta gestión de los reclamos.

El *diagrama de flujo* ayudará a graficar la situación actual de la empresa y su funcionamiento. El *diagrama de Causa-Efecto* es necesario para lograr encontrar las causas raíz que están generando el aumento en la tasa de reclamos percibidos por la empresa.

Considerando lo anterior, se decide estructurar la propuesta metodológica en base al Ciclo Deming, utilizando ciertos conceptos de las fases 1,2 y 5 del modelo Best Business y las herramientas: Diagrama de Causa-Efecto y Diagrama de flujo, siguiendo una secuencia de 4 etapas:

Etapas 1: Evolución de Reclamos, Levantamiento de procesos y Diseño de flujo actual (Fase: Planear)

Etapas 2: Diagnóstico (Fases: Hacer)

Etapas 3: Diseño de propuesta de mejora para flujo de requerimientos (Fase: Hacer)

Etapas 4: Diseño de controles e indicadores (Fase: Verificar)

2.2.4.2 Etapas de la propuesta metodológica

A) Etapa 1. Evolución de Reclamos, Levantamiento de procesos y Diseño de flujo actual

En la primera etapa, se empieza a desarrollar la fase 1 en el ciclo Deming: “Planear”. Por lo que en primer lugar se cuantifica la evolución de los reclamos, es decir se evalúa la situación de la empresa de acuerdo con el escenario: Sin propuesta. Luego se realiza el levantamiento de los procesos a través un análisis cualitativo de la situación actual de la empresa mediante entrevistas a los integrantes del equipo de Calidad, así como al personal designado para atender requerimientos. Se verifica si es que existe algún flujo de procesos explícito para uso del equipo

de Calidad, de no existir, se procede a diseñar el flujo actual. Se identifican los reportes e indicadores actuales que utiliza el Área de Calidad para medir el rendimiento de la atención de requerimientos.

B) Etapa 2. Diagnóstico

Esta etapa comienza a desarrollar la fase “Hacer” del ciclo Deming de la siguiente forma: Se analiza el funcionamiento tanto del flujo como de los reportes e indicadores a través de un diagnóstico. Se realizan entrevistas con un jefe de canal de atención y de un área resolutora. Se utiliza el diagrama de Causa-Efecto para determinar causas raíz de ciertos problemas asociados a los canales, áreas resolutoras y al flujo de atención de requerimientos. Se identifican los puntos críticos del flujo.

C) Etapa 3. Diseño de propuesta de mejora para flujo de requerimientos

Esta etapa completa la fase “Hacer” en ciclo Deming. Ya con el flujo de atención de requerimientos graficado, analizado y evaluado se procede a diseñar las propuestas de mejora en el flujo, a través de modificaciones en las actividades dentro del flujo y diseño de nuevas actividades.

D) Etapa 4. Diseño de controles e indicadores

En la etapa final se diseñan controles específicos que servirán como alertas para advertir a los involucrados a fin de que eviten situaciones en donde se generen reclamos. También, considerando el análisis en la Etapa 2, se procede a diseñar modificaciones en los indicadores a fin de lograr la mejora continua, de esta forma la fase “Verificación” del ciclo Deming quedará en funcionamiento de manera permanente en la empresa.

OBS: La fase “Actuar” queda a cargo de la empresa en caso de que ésta opte por implementar la propuesta diseñada, aplicando las acciones correctivas y preventivas propuestas.

Capítulo 3 – Desarrollo

En el tercer capítulo de este informe se desarrollará la propuesta metodológica siguiendo el paso a paso, y de esa manera preparando el diseño modelado para la empresa.

En el desarrollo se explicarán las cuatro etapas para diseñar la propuesta de mejora: “Evolución de Reclamos, Levantamiento de procesos y Diseño de flujo actual”, “Diagnóstico”, “Diseño de propuesta de mejora para flujo de requerimientos” y “Diseño de controles e indicadores”.

Finalmente se expondrá el impacto operacional que se obtiene al modelar la propuesta.

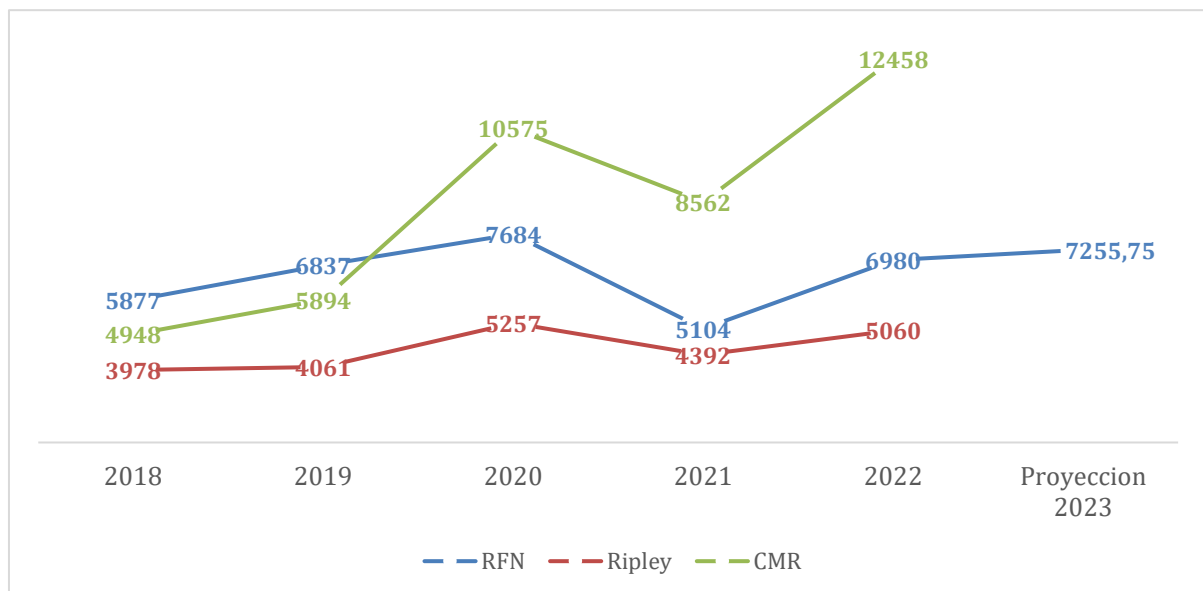
3.1 Etapa 1. Evolución de reclamos, Levantamiento de procesos y Diseño de flujo actual.

En esta etapa comienza la fase 1 del ciclo Deming: Planear. Por lo que se verifica la situación actual de la empresa sin ninguna propuesta y se mide la evolución de reclamos. Luego se levantan los procesos recopilando información interna de la empresa y luego se procede a diseñar el flujo actual de atención de requerimientos.

3.1.1 Evolución de reclamos

En esta sección se analiza el comportamiento de la empresa a partir de 2018 hasta 2023, y la evolución de la cantidad de reclamos SERNAC que la empresa posee. Es decir, estaríamos analizando la situación de acuerdo con el escenario: Sin propuesta.

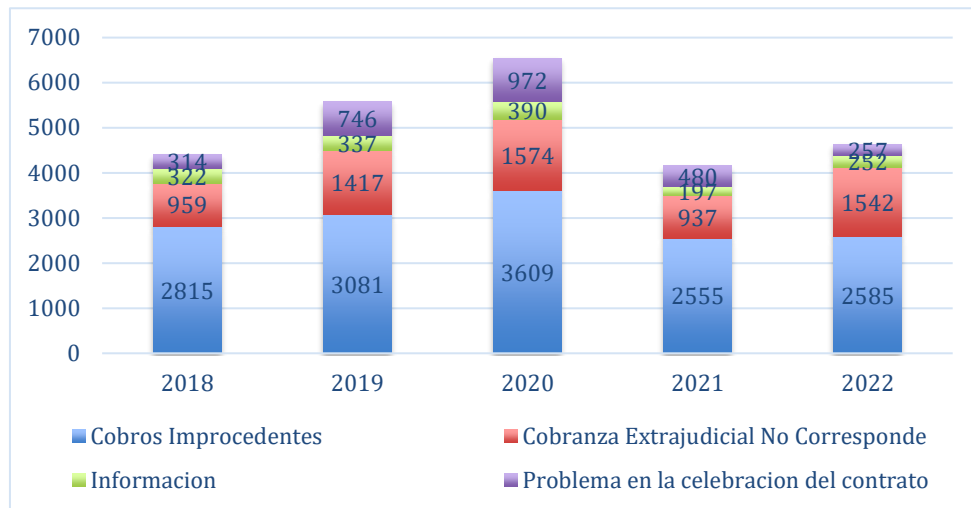
Imagen 8: “Evolución de Reclamos SERNAC”



Fuente: Elaboración Propia en base a Informe Reclamos SERNAC 2023

Sin propuesta, los reclamos SERNAC fueron en alza hasta 2020 alcanzando un pick de 7.684. Luego se tornaron a la baja por contingencia mundial COVID-19 llegando a 5.104 pero en la actualidad nuevamente se encuentran en alza. RFN se encuentra dentro de las 5 empresas con mayor cantidad de reclamos SERNAC en 2022.

Imagen 9: “Evolución Motivos Legales más reclamados”



Fuente: Elaboración Propia en base a Informe Reclamos SERNAC 2023

Los motivos legales son correlacionales a la cantidad total de reclamos SERNAC, por lo que aumentan o disminuyen en proporción.

3.1.2 Levantamiento de procesos

En esta sección se revisa el funcionamiento los procesos involucrados en la atención de requerimientos del cliente.

3.1.2.1 Tipos de requerimientos

A) Consultas: Estas pueden ocurrir tanto en la preventa, como en la venta y en la post venta. A continuación, se expone la tabla de clasificaciones de consultas:

Imagen 10: “Tabla de Clasificaciones de consultas”

CASO	DETALLE	
CONSULTAS	CUENTA	MONTOS A PAGAR
		FECHAS VENCIMIENTO/FACTURACIÓN
		DETALLE DE COMPRAS
		DETALLE DE CARGOS
		CARGOS PAC
		CARGOS PAT
		PAGOS/ABONOS A LA CUENTA
		VALOR CUOTA/ CRÉDITO CONSUMO
		CUENTA CASTIGO/ DETALLE - OPCIONES DE PAGO
		OPCIONES DE RENEGOCIACIÓN(PIE)
		NOTA DE CRÉDITOS APLICADAS
		ESTADO DE UN CASO
	GENERAL	DONDE PAGAR/COMPRAR
		CONDICIONES DE COMPRA
		PROMOCIONES/DESCUENTOS
		HORARIOS/DIRECCIONES
		REMISIÓN PLÁSTICOS
	APERTURA (CONDICIONES Y BENEFICIOS)	

Fuente: Matriz de Atención, septiembre 2020, RFN

B) Solicitudes: Son peticiones que requieren de una acción determinada de las unidades resolutoras. Al mes se reciben, en promedio, 80.000, existiendo 48 clasificaciones de solicitudes.

Imagen 11: “Tabla de Clasificaciones de Solicitudes”

CASO	DETALLE
SOLICITUDES EN LÍNEA	BLOQUEO (PÉRDIDA/FRAUDE/FALLECIMIENTO)
	CAMBIO DE FECHA DE PAGO
	ENVÍO DE ESTADO DE CUENTA
	MODIFICACIÓN DATOS DEMOGRÁFICOS
	ACTIVACIÓN DE SERVICIOS (TARJETA CERRADA)
	CERTIFICADO DE DEUDA
	ENROLAMIENTO DE ENVÍO DE EECC
	CLAVE WEB
	PREPAGO DEUDA TOTAL
	AUMENTO DE CUPO
SOLICITUDES BACK OFFICE	PREPAGO PARCIAL
	ANÁLISIS DE CUENTA
	ACLARACIÓN DE COMPRA
	EXPLICAR ORIGEN DE LA DEUDA
	VIAJERO
	y otras solicitudes

Fuente: Matriz de Atención, septiembre 2020, RFN

C) Reclamos: Ocurren cuando el cliente está disconforme y necesita una solución. Los reclamos de los clientes tendrán un seguimiento sistemático hasta la instancia de notificación y confirmación de su resolución. Al mes se reciben, en promedio 4.700, existiendo 65 clasificaciones de reclamos.

Se clasifican los reclamos de la siguiente forma:

Imagen 12: “Tabla de Clasificaciones de Reclamos”

CASO	DETALLE
RECLAMOS	PAGOS NO APLICADOS
	RENEGOCIACIONES/REPACTACIONES NO APLICADOS
	COBRANZA / DISCONFORMIDAD DE GESTIÓN COBRANZA E INHIBICIÓN COBRANZA
	CARGOS MAL APLICADOS / DISCONFORMIDAD DE CARGOS
	NO RECEPCIÓN DEL EECC
	MALA ATENCIÓN / DISCONFORMIDAD DE GESTION EXP CLIENTE
	y otros reclamos

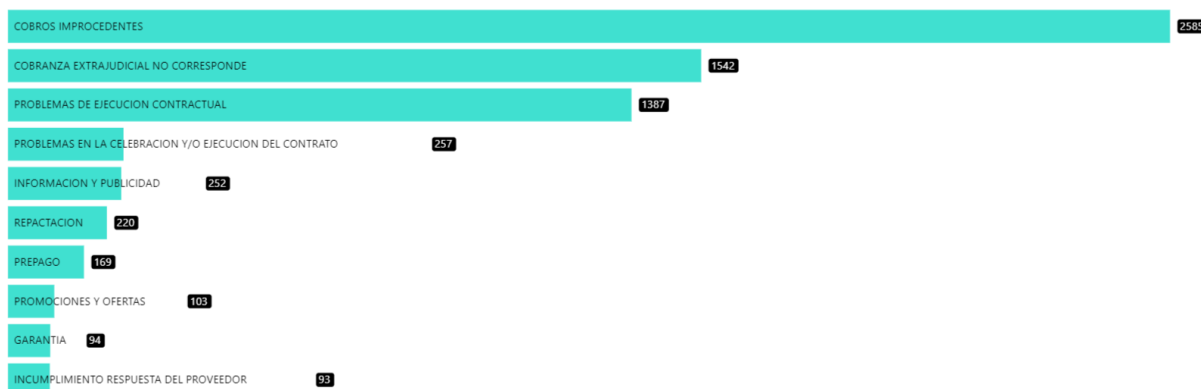
Fuente: Matriz de Atención, septiembre 2020, RFN

En específico las clasificaciones de reclamos con mayor volumen son las siguientes:

- Facturación y pagos, disconformidad de cargos cobrados/Cargos mal aplicados (Volumen 30% con respecto del total de reclamos).
- Facturación y pagos - Pagos y Saldos no aplicados (Volumen 17% con respecto del total de reclamos).
- Facturación y pagos - Explicación de deuda (Volumen 8% con respecto del total de reclamos).
- Discrepancia en la venta - Reestructuración de deuda - Problemas con acuerdos de pago (Volumen 8% con respecto del total de reclamos).
- Uso de activo – Disconformidad de Gestión de cobranza e Inhibición cobranza (Volumen 8% con respecto del total de reclamos).

En la siguiente imagen se exponen los principales motivos de los reclamos SERNAC percibidos por las empresas en la industria del Retail financiero:

Imagen 13: ” Motivos Legales más reclamados en empresas del Retail Financiero, 2022 ”



Fuente: Informe reclamos SERNAC, 2023

El motivo “cobros improcedentes” coincide con el motivo de la empresa RFN: “Facturación y Pagos - Disconformidad de cargos cobrados”, y es el principal motivo de reclamo tanto en la empresa como en la industria del Retail financiero.

Las instancias utilizadas para resolver requerimientos son: *En línea o resolución Front*, sin necesidad de un área resolutora que apoye la gestión; y *Diferida*, es decir, gestionada por el área resolutora interna, llamada SAC (Servicio de atención al cliente).

3.1.2.2 Canales de atención

Existen 4 canales de atención: Redes sociales, Espacios financieros, Call Center y Canal Normativo.

A) Redes Sociales (RRSS)

Este canal funciona a través de YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn. Atienden interacciones, consultas y derivan a ejecutivos del Call Center cuando se trata de Solicitudes y Reclamos. El progreso de este canal se revisa mediante el sistema CRM Genesys que es una plataforma de contacto de gestión para RRSS. Existen reportes e indicadores asociados a este canal.

B) Espacios Financieros (EEFF)

Se refiere al espacio de las tiendas que se destina a la atención presencial de los clientes, estos son atendidos por los ejecutivos del FRONT. En los Espacios Financieros (EEFF), los ejecutivos resuelven consultas inmediatamente, reciben, analizan y resuelven solicitudes y también, reciben e ingresan reclamos en el CRM APOLO.

C) Call Center

Funcionan por medio de otras empresas asociadas y dedicadas a atender vía telefónica. Resuelven consultas y solicitudes en línea, es decir, inmediatamente, y también ingresan solicitudes diferidas y reclamos para poder dar solución al cliente en un plazo determinado.

OBS: También existe el **Canal Normativo** el cual no pertenece al alcance del proyecto ya que posee un flujo, procedimientos y procesos diferentes a los demás (*ver anexo 5*).

3.1.2.3 Áreas Resolutoras, motivos de cierre y Áreas de Apoyo

Las Áreas Resolutoras son segmentos de la empresa RFN encargados de gestionar solicitudes y reclamos, resolver y entregar respuesta. Las principales Áreas resolutoras son:

- SAC Masivo (Servicio de Atención al Cliente)
- SAC Normativo

Los Motivos de cierre, corresponden a las posibles alternativas de gestión por parte de un área resolutora, estos son:

- **Procede:** Se gestiona lo que el cliente pide al 100% pero con bajo su responsabilidad en gestiones específicas.
- **Falta Información:** No hay información del cliente ni de transacciones, siendo responsabilidad del ejecutivo del Front el registrar mal o no registrar ni indagar lo suficiente.
- **No Procede:** El SAC no puede gestionar lo que se pide, otorgando una respuesta negativa hacia el cliente. Aquí también están los casos de error de tipología y/o mal ingreso.
- **Procede con Reparo:** Procede y se gestiona. Aquí se castiga al ejecutivo del Front por mal ingreso.
- **Otra alternativa de solución:** se ofrece otra solución al cliente.
- **Procede Parcialmente:** Procede en cierta parte del requerimiento (no al 100%)

Las Áreas de Apoyo se encuentran involucradas solo si es necesario de acuerdo con el requerimiento, y realizan una gestión específica vía mail apoyando al área resolutora para gestionar la solución del caso. Estas áreas son:

- Retail
- Operaciones
- Fraude
- Promociones
- Back Preventivo (solo para Call Center)
- Cobranza

3.1.2.4 Reportes e indicadores relevantes

Existen 3 principales reportes que analiza constantemente el equipo de Calidad, estos son: Reporte de Correcto ingreso, Reporte de Monitoreo de cumplimiento de plazo y el Reporte Evolutivo de Solicitudes y Reclamos. Cada uno de estos reportes contienen sus indicadores respectivos. También existen otros reportes, que no fueron facilitados como recursos para este proyecto, pero si serán mencionados y utilizados en la propuesta de mejora, tales como:

- APOLO EEFF: Informe que registra cada solicitud y reclamo atendida por el canal Espacios Financieros.
- CALL Inbound: Informe que registra cada solicitud y reclamo atendida por el canal Call Center.

- Reporte Totalpack: Informe que registra cada número de atención solicitado cuando los clientes asisten a Espacios Financieros, muestra la fecha y hora de número de atención y el Rut de la persona que solicita.
- Reporte de llamados reiterados: Informe que registra cada llamado reiterado de cliente a Call Center.

A) Reporte de Correcto Ingreso

Este reporte mide los casos de correcto ingreso, es decir la cantidad de casos resueltos con los motivos de cierre: Procede, No procede, Procede Parcialmente y Otra alternativa de solución. Y también mide los casos *mal ingresados* (casos con motivo de cierre: *Falta información y Procede con Reparación*). Este reporte muestra el progreso de los canales de EEEF y Call Center.

Imagen 14: “Evolutivo % Correcto ingreso y cantidad de Casos Mal ingresados por Canal”

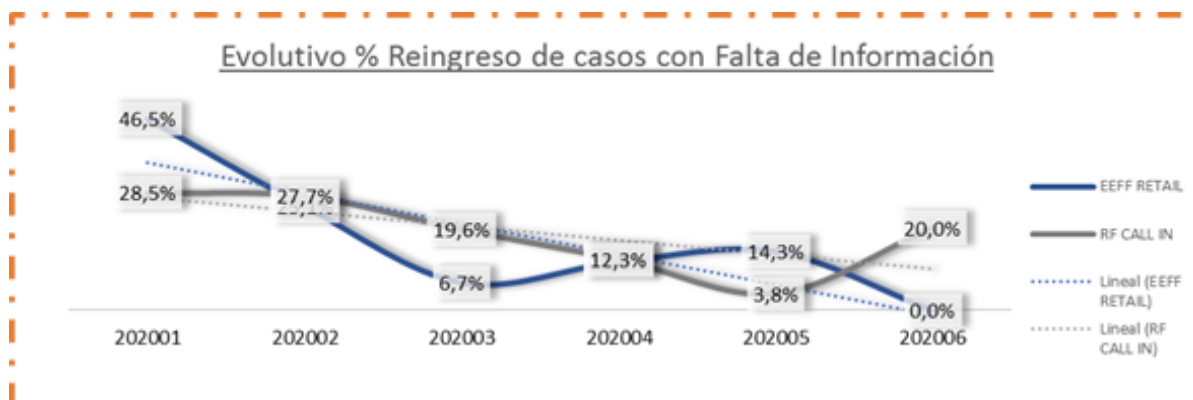


Fuente: Reporte de Correcto ingreso Junio, 2020 (Área de Calidad, RFN)

Porcentaje de Correcto Ingreso: Usando el reporte de Correcto Ingreso, se realiza una revisión de todos los casos en la base de datos general de requerimientos. Para determinar el indicador “Porcentaje de Correcto Ingreso”, se consideran los casos en los que la respuesta haya sido “Procede”, “No procede”, “Procede Parcialmente” y “Se ofrece otra alternativa de solución”, estos se suman, se dividen por el total de casos registrados y finalmente se multiplican por 100.

El reporte de correcto ingreso también mide la evolución del % de reingreso de casos con “Falta de información”.

Imagen 15: “Evolutivo % Reingreso de casos con Falta de información”



Fuente: Reporte de Correcto ingreso junio, 2020 (Área de Calidad, RFN)

B) Reporte Monitoreo de cumplimiento de plazos (SLA)

Su objetivo es informar a los responsables de la gestión de casos, el cumplimiento en plazo de la resolución al cliente, así como mostrar alertas de los casos en gestión fuera de plazo (FP)

Porcentaje de Cumplimiento de plazo: Mide el porcentaje de casos que cumplen el plazo de resolución y respuesta.

Imagen 16: “Tabla de porcentaje de Cumplimiento de plazo en Reclamos y Solicitudes”

		98,4%	271,4	Caso c/Max. Días FP: 432	1,0	2,9	3,7	78,7%	Caso c/Max. Días Gestion: 434	33,4
RECLAMOS		PUNTUALIDAD DE CIERRE		PENDIENTE DE RESPUESTA		CICLO PROMEDIO DE CASOS			CASOS EN GESTION	
EQUIPO	Casos Cerrados	% Cumplimiento DP	Prom. Días FP	Max. Días FP	Desv. En días c/r SLA establecido	SLA Establecido	SLA Real (cierre)	Cumpl. %	Max. Días Gestion	Prom. Días Gestion
CANALES	111	98%	101,37	250	1%	1	0,06	6%	251	102
SAC MASIVO	1.297	99%	0	0	100%	5,14	3,61	70%	8	2
SAC MASIVO ACLARACIONES	585	97%	0	0	100%	6	4,83	81%	5	2
SAC NORMATIVO	27	100%	0	0	100%	6,52	2,04	31%	0	0
SAC PREFERENTE	134	99%	415,0	432	1%	4,52	2,91	64%	434	361

		99,2%	159,9	Caso c/Max. Días FP: 311	97,6%	4,0	8,1	49,1%	Caso c/Max. Días Gestion: 314	110,5
SOLICITUD PC		PUNTUALIDAD DE CIERRE		PENDIENTE DE RESPUESTA		CICLO PROMEDIO DE CASOS			CASOS EN GESTION	
EQUIPO	Casos Cerrados	% Cumplimiento DP	Prom. Días FP	Max. Días FP	Desv. En días c/r SLA establecido	SLA Establecido	SLA Real (cierre)	Cumpl. %	Max. Días Gestion	Prom. Días Gestion
FRAUDE	13	100%	148	148	2%	3	1	180%	151	30
GESTIÓN DOCUMENTAL	46	76%	160,15	311	2%	3,98	8,5	47%	314	163
OP. NO FINANCIERAS	1	100%	4,5	5	67%	9	0	0%	14	7
PCE	127	100%	0	0	100%	1	0	0%	0	0
PROCESOS CANALES	9	100%	94,95	138	2%	2,13	0,89	180%	140	97
REPORTES REGULADORES	8	100%	284	284	2%	7	2,13	180%	291	97
SAC MASIVO	3.652	99%	8,33	21	58%	11,72	7,27	161%	81	7
SAC MASIVO ACLARACIONES	1.400	100%	0	0	100%	158,58	13,2	180%	156	19
SAC NORMATIVO	275	100%	1	1	96%	27,05	2,68	180%	147	26
SAC PREFERENTE	433	100%	0	0	100%	49,36	4,92	180%	152	26

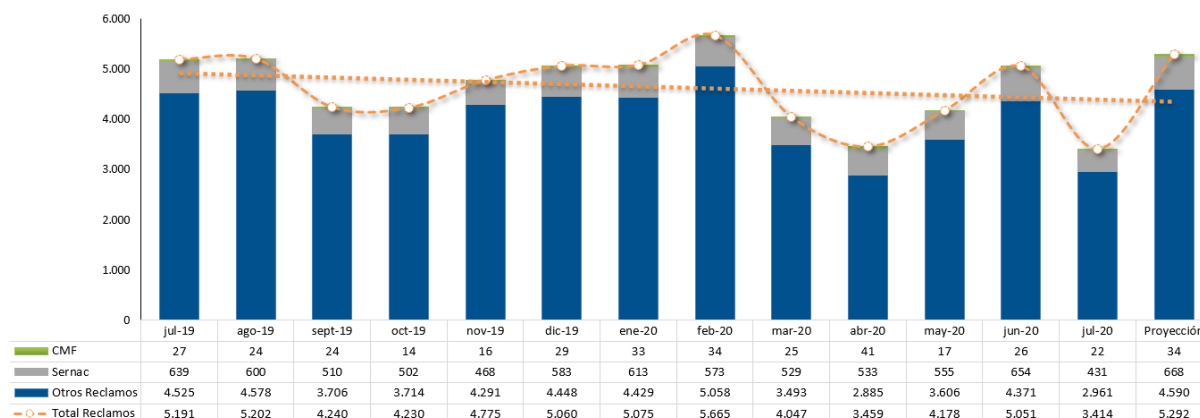
		98,6%	232,6	Caso c/Max. Días FP: 434	94,8%	12,8	0,5	180,0%	Caso c/Max. Días Gestion 435	243,7
SOLICITUD GI	PUNTUALIDAD DE CIERRE	PENDIENTE DE RESPUESTA			CICLO PROMEDIO DE CASOS			CASOS EN GESTION		
EQUIPO	Casos Cerrados	% Cumplimiento DP	Prom. Días FP	Max. Días FP	Desv. En días c/r SLA establecido	SLA Establecido	SLA Real (cierre)	Cumpl. %	Max. Días Gestion	Prom. Días Gestion
CANALES	871	98%	87,08	432	1%	1	0,78	128%	434	87
FRAUDE	0	0%	403,75	434	0%	1	0	0%	435	405
GESTIÓN DOCUMENTAL	187	98%	233,7	415	5%	12,89	0,38	180%	435	245
PCE	384	100%	0	0	100%	1	0	0%	0	0
PROCESOS CANALES	90	100%	149,85	348	8%	13,63	0,21	180%	350	151
SAC NORMATIVO	24	100%	0	0	100%	5,68	1,25	180%	1	0
SAC PREFERENTE	1	100%	0	0	100%	1	0	0%	0	0

Fuente: Reporte Monitoreo junio, 2020 (Área de Calidad, RFN)

C) Evolutivo de Solicitudes y Reclamos

Este reporte mide la cantidad de solicitudes y reclamos por clasificación, así como el total de estos y su evolución mes a mes. Se obtiene mensualmente.

Imagen 17: “Evolución de Reclamos Anual”



Fuente: “Reporte de evolutivo de solicitudes y reclamos”, Julio, 2020 (Elaboración Área de Calidad, RFN)

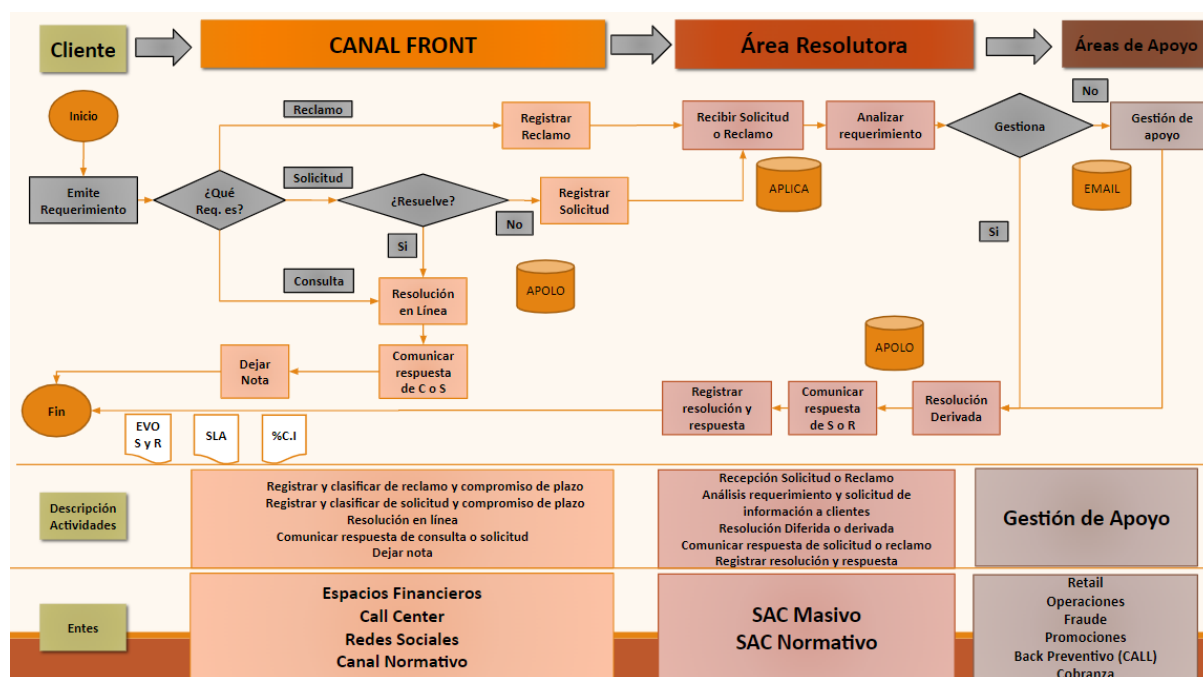
3.1.3 Diseño de flujo actual

Actualmente la empresa no cuenta con un diagrama de flujo explícito para su equipo de Calidad, por lo que se procede a construir uno, tomando en cuenta el levantamiento de procesos y antecedentes previamente mencionados. Se utiliza un **Diagrama de flujo funcional**, es decir, se dibujan los pasos del proceso de atención al cliente detallando qué puesto de trabajo dentro de la organización es el encargado de ejecutar ese paso del proceso.

En la siguiente imagen se ilustra el flujo de atención de requerimientos actual. Los entes involucrados en el flujo son: Cliente, Canal Front, Área resolutora y las Áreas de Apoyo. Se enuncian las actividades y entes encargados tanto para el Canal Front, como áreas resolutoras

y de apoyo. También se ilustran los CRM utilizados o sistemas por los cuales trabaja cada área: CRM APOLO, CRM APLICA y Email, así como también se ilustran los reportes que componen el flujo.

Imagen 18: “Diagrama de flujo de atención de requerimientos actual”



Fuente: Elaboración propia

El Flujo comienza cuando un Cliente emite un requerimiento. El ejecutivo del canal Front determina qué tipo de requerimiento es, ya sea, Consulta, Solicitud o Reclamo.

Si fuese **Consulta**, el ejecutivo resuelve en línea, comunica la respuesta y deja una nota en CRM APOLO.

Si fuese **Solicitud**, el ejecutivo identifica si es posible resolver en línea o no resolver en línea, en caso de resolver en línea, procede a resolver, comunica la respuesta al cliente y deja una nota en CRM APOLO. En caso de no resolver en línea, tipifica y registra la solicitud en línea en el CRM APOLO y se deriva a una de las áreas resolutoras. El Área resolutora recibe la solicitud mediante otro CRM llamado APLICA, lo analiza y verifica si puede gestionar el requerimiento, en caso positivo gestiona la resolución y luego registra la resolución, en caso negativo, deriva a un Área de apoyo para su gestión mediante email, luego regresa el requerimiento al área resolutora, ésta resuelve y registra la resolución en CRM APOLO.

Si fuese **Reclamo**, el ejecutivo registra el reclamo en CRM APOLO y luego lo deriva al área resolutora, ésta lo recibe por el CRM APLICA, lo analiza y verifica si es posible gestionar su

resolución, en caso positivo lo resuelve y registra una respuesta, en caso negativo lo deriva a un área de apoyo para su gestión complementaria vía email, luego vuelve al área resolutora para su resolución y registro en CRM APOLO.

Los reportes asociados a este flujo son: Reporte Evolutivo de Solicitudes y Reclamos (EVO S y L), Reporte de Monitoreo (SLA) y Reporte de Correcto Ingreso (%C.I.). Los Indicadores asociados a este flujo son: El Porcentaje de cumplimiento de plazos (SLA) y el Porcentaje de Correcto Ingreso.

3.2. Etapa 2. Diagnóstico

En esta etapa se completa la fase Planear en el Ciclo Deming obteniendo el análisis completo del funcionamiento actual de la empresa y se identifican las causas raíz del problema.

3.2.1 Lista de verificación

Se inicia el diagnóstico realizando una lista de verificación (**ver anexo 2**). Un listado de preguntas y respuestas que se conversa con integrantes del equipo de Calidad de RFN y se obtiene la siguiente información:

La empresa actualmente no se está rigiendo por una norma de Calidad Certificada, no cuentan con certificación ISO 9001. Actualmente no existe un sistema de gestión de calidad, existe una política y normas de atención al cliente (pero no oficial de calidad para normas ISO 9001). Se realizan auditorías para verificar el progreso de resolución y cumplimiento de los requerimientos del cliente. Existe un manual de calidad, pero no se maneja con el objetivo de tener una certificación ISO 9001. Los procedimientos y procesos están detallados en los Instructivos y también en el sistema CRM APOLO (sección: gestor del conocimiento). El personal tiene acceso a este gestor del conocimiento para poder guiarse sobre los protocolos y procedimientos.

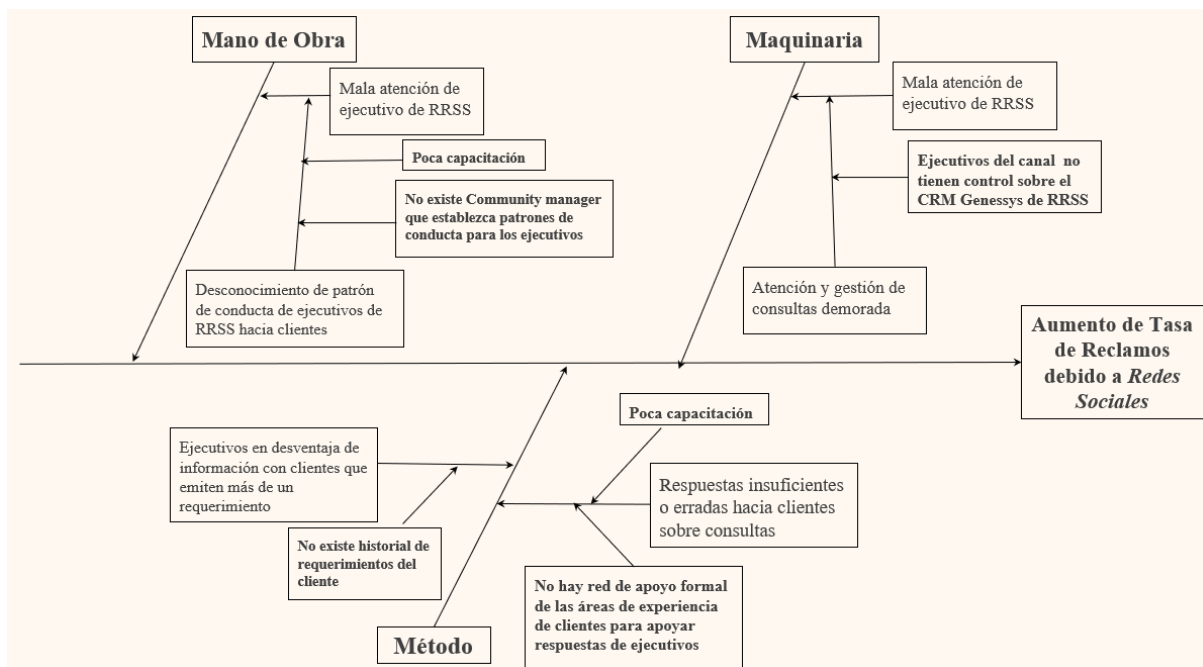
3.2.2 Diagnóstico Canales de atención, áreas resolutoras y de gestión

A) Diagnostico RRSS

A fin de realizar un diagnóstico del canal Redes Sociales se realiza una entrevista con el Jefe del canal (**ver anexo 3**). Se revelan los siguientes problemas:

- No existe un modelo formal que rijan la Experiencia de Clientes en RRSS.
- El Modelo actual está orientado en la transacción y no en la relación con los clientes.
- El Canal responde tanto temas de Marketing como de Post Venta.
- No existe la figura de un Community Manager que establezca patrones de conductas
- No cuentan con un medio de validación remoto del cliente que permita validarse de modo Seguro, para ofrecer (SAE o AE).
- El personal de RRSS no tiene control sobre el sistema de Gestión de RRSS
- No tienen una red de apoyo formal de Experiencia de Cliente que les apoye en las respuestas.
- Imposible tipificar correctamente el 100% de las interacciones.
- No existe un seguimiento de Promotores y Detractores de Servicio

Imagen 19: Diagrama causa-efecto RRSS



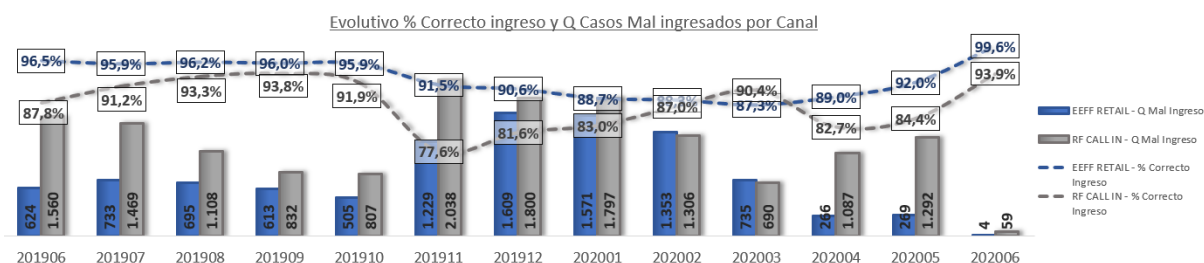
Fuente: Elaboración propia en base a sección 3.1 y 3.2

De este diagrama de causa-efecto se interpreta que el aumento de la tasa de reclamos se da principalmente por una mala atención del ejecutivo de RRSS hacia sus consultas y esta, a su vez, se debe a las siguientes causas raíz: *Poca capacitación de ejecutivos de RRSS, no existe Community manager, los ejecutivos del canal no tienen control sobre el CRM Genessys de RRSS, no existe historial de requerimientos del cliente y no hay red de apoyo desde áreas de experiencia de clientes.* (En cursiva las Causas Raíz)

B) Diagnóstico EEFF y Call Center

Se expone a continuación el Evolutivo % de correcto ingreso y la cantidad de casos mal ingresados por Canal:

Imagen 20: “Evolutivo % Correcto ingreso y cantidad de Casos Mal ingresados por Canal”



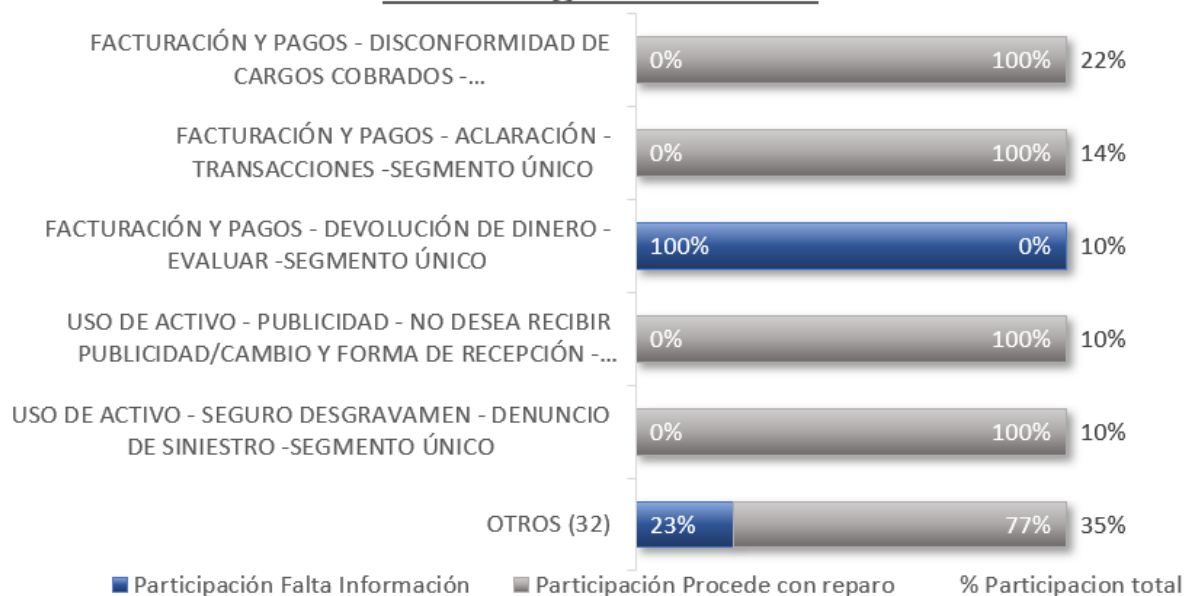
Fuente: Reporte de Correcto ingreso Junio, 2020 (Área de Calidad, RFN)

Analizando el reporte de Correcto ingreso, se puede notar que el canal Call Center cuenta con mayores casos de malos ingresos. Y en porcentaje el canal EEFF cuenta con un porcentaje mayor de correcto ingreso.

Se expone el Ranking de clasificaciones de reclamos con mayor cantidad de malos ingresos:

Imagen 21: “Ranking de clasificaciones con mayor cantidad de malos ingresos”

Ranking de clasificaciones con mayor cantidad de Malos Ingresos - Junio



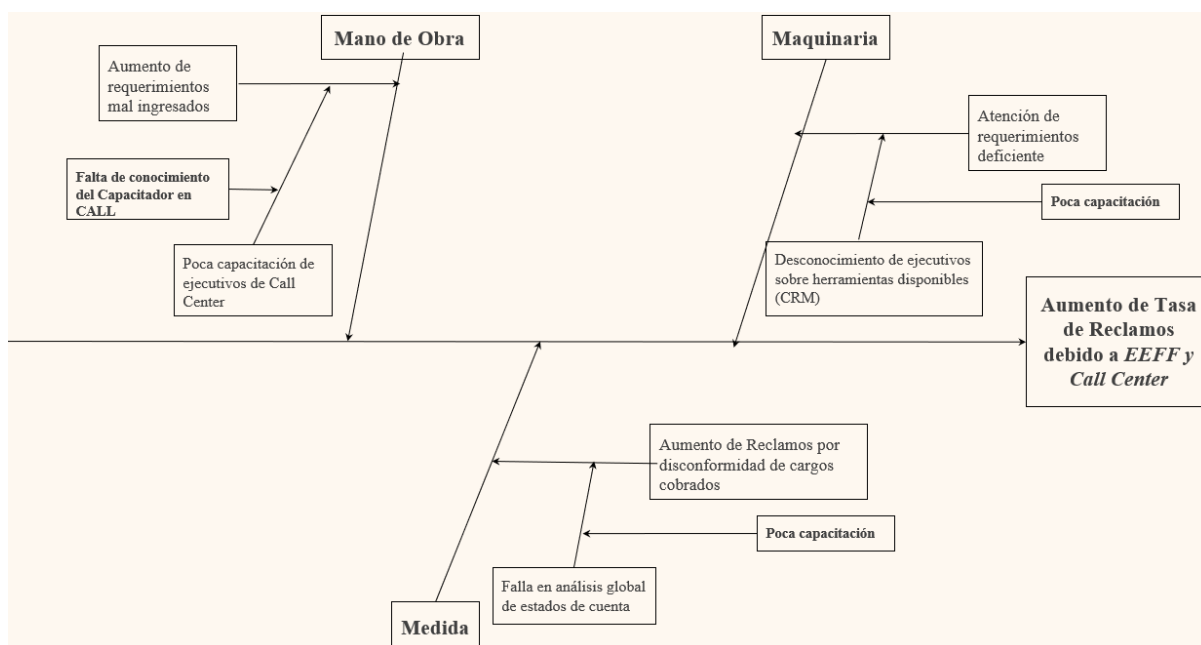
Fuente: Reporte de Correcto ingreso Junio, 2020 (Área de Calidad, RFN)

Se logra detectar que la categoría “Facturación y Pagos – Disconformidad de cargos cobrados” con el motivo de cierre “Procede con reparo”, es el tipo de reclamo con mayor participación del total de casos de mal ingresados. También, la categoría “Facturación y pagos – Devolución de dinero” con el motivo de cierre “Falta información”, es el tipo de reclamo con mayor participación del total de casos mal ingresados. Esto indica que mayoritariamente los ejecutivos del Front están ingresando erróneamente ese requerimiento con esa categoría.

Para lograr un diagnóstico de los demás canales y áreas, se realiza una entrevista con el Jefe del Área resolutora SAC. Se destacan los siguientes problemas (**ver Anexo 4**):

- Las clasificaciones o motivos de cierre están pensadas para los clientes y no en la gestión de los ejecutivos.
- Poca capacitación de los procesos y procedimientos a los ejecutivos.
- Poca coordinación con el canal FRONT
- Poco manejo y verificación de los ejecutivos del Front en la utilización de las herramientas disponibles.
- Falta de reuniones entre supervisores del canal con los ejecutivos del Área Resolutora.
- Respuestas muy complejas para los clientes.
- Poca claridad de los motivos de cierre, sus propósitos y aplicaciones para cada caso.
- Falla en análisis global de estados de cuenta por el Front.
- Falta de conocimiento del Capacitador en Call Center.
- Algunas áreas de apoyo no cuentan con **SLA**, el cual es el plazo establecido para resolver el requerimiento.
- El SAC no dedica tiempo suficiente a la capacitación en procesos de resolución.
- Falta de un organigrama actualizado y de fácil acceso.

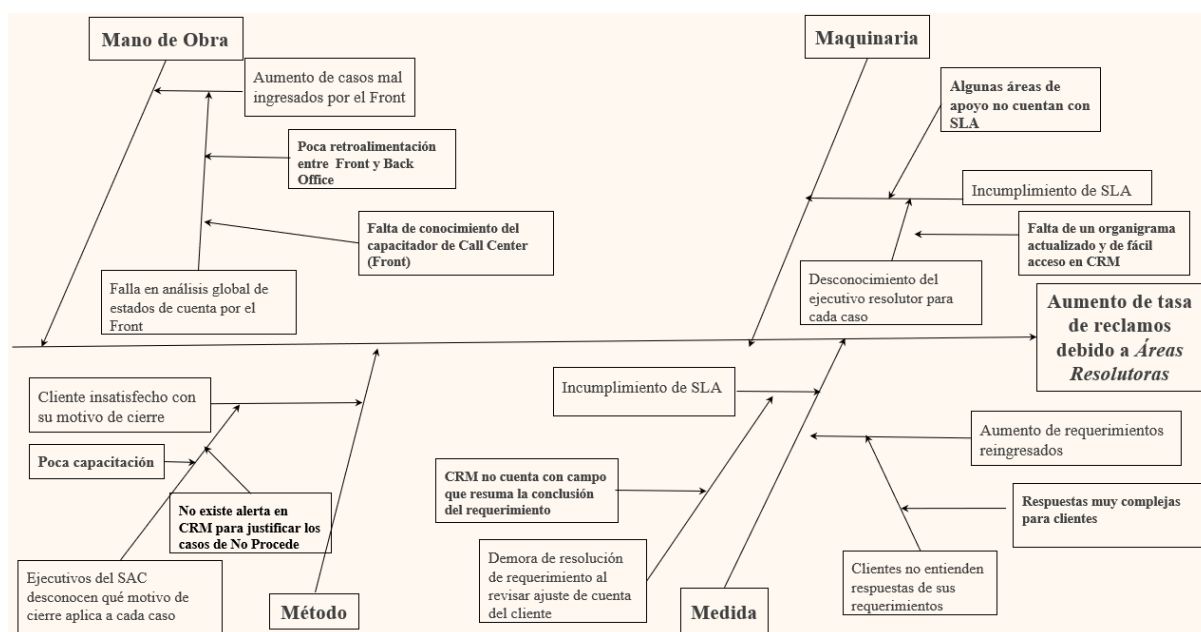
Imagen 22: Diagrama Causa Efecto Call Center y EEFF



Fuente: Elaboración propia en base a sección 3.1 y 3.2

De este diagrama de causa-efecto se interpreta que el aumento de la tasa de reclamos se da principalmente por las siguientes causas: Aumento de requerimientos mal ingresados, atención de requerimientos deficiente y un aumento de reclamos por disconformidad de cargos cobrados. Estas causas a su vez son provocadas por la *poca capacitación del canal Front y sus supervisores*. (En cursiva las Causas Raíz)

Imagen 23: Diagrama Causa-Efecto Áreas Resolutoras y de apoyo



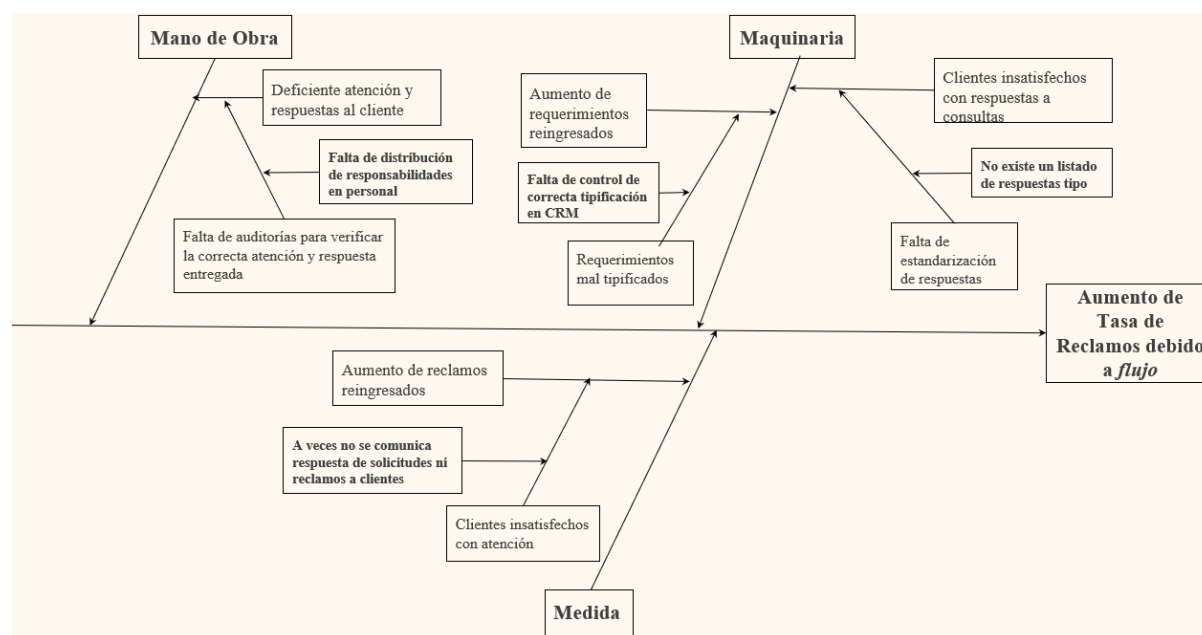
Fuente: Elaboración propia en base a sección 3.1 y 3.2

De este diagrama de causa-efecto se interpreta que el aumento de la tasa de reclamos se da principalmente por las siguientes causas: Aumento de casos mal ingresados por el Front, Incumplimiento de SLA, Clientes insatisfechos con su motivo de cierre y aumento de requerimientos reingresados. La primera causa está provocada por la *poca capacitación del canal Front* y por la *poca retroalimentación entre Front y Back Office*; la segunda causa está provocada por deficiencias del CRM (*Organigrama y campo que resume la conclusión del requerimiento*) y que *algunas áreas de apoyo no cuentan con SLA*; la tercera causa está provocada por *poca capacitación del Back Office* y que *no existe alerta en CRM para justificar los casos de “No procede”*; finalmente la última causa está provocada por *complejidad de respuestas al cliente*. (En cursiva las Causas Raíz)

3.2.3 Diagnóstico Flujo Actual

Considerando el diagrama de Flujo en imagen 19, se procede a construir un diagrama de Causa-Efecto para determinar varias causas raíz de problemas expuestos.

Imagen 24: Diagrama Causa-efecto aplicado al flujo actual



Fuente: Elaboración propia en base a sección 3.1 y 3.2

De este diagrama de causa-efecto se interpreta que el aumento de la tasa de reclamos se da principalmente por las siguientes causas: Clientes insatisfechos con atención que es provocada por que *a veces no se comunica respuesta de solicitudes ni reclamos a clientes*; Requerimientos mal tipificados que es provocada por la *falta de control de correcta tipificación en CRM*; Falta de auditorías para verificar la correcta atención y respuesta entregada provocada por la *falta de*

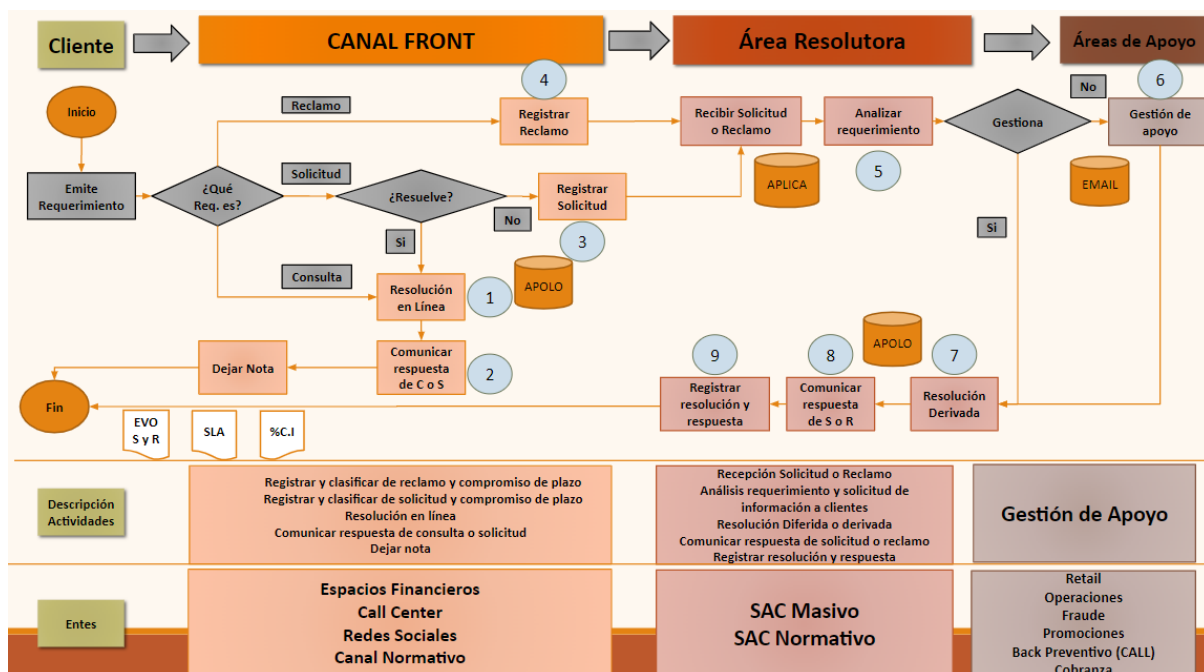
distribución de responsabilidades en el personal; y finalmente la falta de estandarización de respuestas que es provocada por que no existe un listado de respuestas tipo en CRM. (En cursiva las Causas Raíz)

3.2.4 Puntos Críticos del flujo

Según Malaver (2004) “una acción correctiva debe realizarse, una vez se haya identificado una causa de insatisfacción (del cliente). Determinar las posibles causas de insatisfacción de cada uno de los atributos que conforman los procesos, es una manera de determinar las actividades críticas y / o puntos de control de los procesos, con el fin de establecer acciones correctivas sobre eventuales fallas, que inciden de manera negativa en la satisfacción del cliente.”

A partir de las entrevistas previamente mencionadas, los diagramas de Causa-efecto y el diagnóstico, los puntos críticos del flujo son las siguientes actividades:

Imagen 25: Puntos Críticos del Flujo actual



Fuente: Elaboración propia

1. Resolución en línea de consultas
2. Comunicar respuesta de consulta o solicitud
3. Registrar solicitud
4. Registrar reclamo

5. Analizar requerimiento
6. Gestión de apoyo
7. Resolución derivada
8. Comunicar respuesta de solicitud o reclamo
9. Registrar resolución y respuesta

A continuación, se presenta una tabla resumen que expone cada punto crítico con las causas generales de los problemas encontrados y su causa raíz asociada:

Imagen 26: “Tabla de Causas raíz con puntos críticos”

Punto Crítico	Causa general	Causa Raíz	6M
Resolución en línea de consultas (1)	-Mala atención de ejecutivo de RRSS -Desconocimiento de patrón de conducta de ejecutivos de RRSS hacia clientes.	<i>Poca capacitación de ejecutivos de RRSS</i>	Mano de Obra
	-Mala atención de ejecutivo de RRSS -Demora en atención y gestión de consultas	<i>Los ejecutivos del canal no tienen control sobre el CRM Genessys de RRSS</i>	Maquinaria
	-Ejecutivos en desventaja de información con clientes que emiten más de un requerimiento	<i>Falta de historial de requerimientos del cliente</i>	Método
Comunicar respuesta de consulta o solicitud (2)	-Mala atención de ejecutivo de RRSS -Desconocimiento de patrón de conducta de ejecutivos de RRSS hacia clientes.	<i>No existe Community manager para establecer patrón de conducta</i>	Mano de Obra
	-Respuestas insuficientes o erradas hacia clientes sobre consultas	<i>No hay red de apoyo desde áreas de experiencia de clientes.</i>	Método
	-Cliente insatisfecho con respuesta a consulta -Falta de estandarización de respuesta	<i>No existe un listado de respuestas tipo en CRM</i>	Maquinaria
Registrar solicitud (3)	-Aumento de casos mal ingresados -Falla en análisis de estado de cuenta -Falta de conocimiento del Capacitador de Call Center	<i>Poca capacitación de Call Center y EEFF</i>	Mano de obra
Registrar reclamo (4)	-Aumento de casos mal ingresados -Falla en análisis de estado de cuenta -Falta de conocimiento del Capacitador de Call Center	<i>Poca retroalimentación entre Front y Back Office</i>	Método
Registrar solicitud o reclamo (3 y 4)	-Aumento de requerimientos reingresados -Requerimientos mal tipificados	<i>Falta de control de correcta tipificación en CRM</i>	Maquinaria
Analizar requerimiento (5)	-Incumplimiento de SLA -Desconocimiento del ejecutivo resolutor para cada caso	<i>Organigrama actualizado y de fácil acceso en CRM</i>	Maquinaria
	-Incumplimiento SLA -Demora de resolución de requerimiento al revisar ajuste de cuenta del cliente	<i>Campo que resuma la conclusión del requerimiento</i>	Maquinaria
Gestión de apoyo (6)	-Incumplimiento SLA	<i>Algunas áreas de apoyo no cuentan con SLA</i>	Medida

Resolución derivada (7)	-Cliente insatisfecho con su motivo de cierre -Ejecutivos del SAC desconocen que motivo de cierre aplica a cada caso	<i>Poca capacitación del Back Office</i>	Mano de obra
		<i>No existe alerta en CRM para justificar los casos de No Procede</i>	Maquinaria
Comunicar respuesta de solicitud o reclamo (8)	-Clientes no entiende respuestas de sus requerimientos -Aumento de requerimientos reingresados	<i>Complejidad de respuestas al cliente.</i>	Método
	-Aumento de reclamos reingresados -Cliente no recibe respuesta de su requerimiento	<i>A veces no se comunica respuesta de solicitudes ni reclamos a clientes</i>	Método
Registrar resolución y respuesta (9)	-Deficiente atención y respuestas a clientes -Falta de auditorías para verificar la correcta atención y respuesta entregada	<i>Falta de distribución de responsabilidades en el personal</i>	Mano de obra

Fuente: Elaboración propia

Analizando la tabla expuesta existen 6 causas raíz por maquinaria (desarrollo tecnológico o mejora en CRM) 5 por mano de obra (Capacitación o gestión de personal), 5 por método (Forma de proceder) y 1 por medida (Forma de medir).

3.3 Etapa 3. Diseño de propuesta de mejora para flujo de requerimientos

En esta etapa se desarrolla la fase “Hacer”, considerando las causas raíz encontradas en la etapa anterior y el flujo levantado en la etapa 1, se proponen soluciones a las causas raíz y se diseña la propuesta de mejora para el flujo de atención de requerimientos.

3.3.1 Acciones correctivas para causas raíz

Considerando las causas raíz detectadas se proponen las siguientes acciones correctivas:

Imagen 27: “Tabla de acciones correctivas para cada causa raíz”

Punto Crítico	Causa general	Causa Raíz	Acción correctiva	6M
Resolución en línea de consultas (1)	-Mala atención de ejecutivo de RRSS -Desconocimiento de patrón de conducta de ejecutivos de RRSS hacia clientes.	<i>Poca capacitación de ejecutivos de RRSS</i>	Capacitación sobre protocolo de atención para ejecutivos de RRSS de parte del área de Experiencia de clientes.	Mano de Obra
	-Mala atención de ejecutivo de RRSS -Demora en atención y gestión de consultas	<i>Los ejecutivos del canal no tienen control sobre el CRM Genesys de RRSS</i>	Disminuir burocracia al conceder control a los ejecutivos sobre el CRM Genesys.	Maquinaria
	-Ejecutivos en desventaja de información con clientes que emiten más de un requerimiento	<i>No existe historial de requerimientos del cliente</i>	Crear en CRM un historial de requerimientos del cliente para aportar información al ejecutivo a la hora de la atención.	Método
Comunicar respuesta de consulta o solicitud (2)	-Mala atención de ejecutivo de RRSS -Desconocimiento de patrón de conducta de ejecutivos de RRSS hacia clientes.	<i>No existe Community manager para establecer patrón de conducta</i>	Contratar un Community manager para establecer un protocolo de conducta para ejecutivos o asignar responsabilidad a supervisor de canal.	Mano de Obra
	-Respuestas insuficientes o erradas hacia clientes sobre consultas	<i>No hay red de apoyo desde áreas de experiencia de clientes.</i>	Capacitación sobre respuestas adecuadas ante consultas para ejecutivos de RRSS de parte del área de Experiencia de clientes.	Método
	-Cliente insatisfecho con respuesta a consulta -Falta de estandarización de respuesta	<i>No existe un listado de respuestas tipo en CRM</i>	Añadir campo en CRM APOLO para estandarizar respuestas de acuerdo con las clasificaciones de consultas.	Maquinaria
Registrar solicitud (3)	-Aumento de casos mal ingresados -Falla en análisis de estado de cuenta -Falta de conocimiento del Capacitador de Call Center	<i>Poca capacitación de Call Center y EEFF</i>	-Capacitación para Call Center y EEFF sobre análisis de estados de cuenta, uso de herramientas disponibles en CRM y protocolo de atención. -Verificación de uso de Gestor del conocimiento para autocapacitación de ejecutivos del Front.	Mano de obra
Registrar reclamo (4)	-Aumento de casos mal ingresados -Falla en análisis de estado de cuenta -Falta de conocimiento del Capacitador de Call Center	<i>Poca retroalimentación entre Front y Back Office</i>	Establecer reuniones frecuentes de coordinación entre supervisores del Front y ejecutivos de Back Office.	Método
Registrar solicitud o reclamo (3 y 4)	-Aumento de requerimientos reingresados -Requerimientos mal tipificados	<i>Falta de control de correcta tipificación en CRM</i>	Crear control de correcta tipificación que asegure que el ejecutivo tipifique el requerimiento según la matriz de atención.	Maquinaria
Analizar requerimiento (5)	-Incumplimiento de SLA -Desconocimiento del ejecutivo resolutor para cada caso	<i>Falta de un organigrama actualizado y de fácil acceso en CRM</i>	Crear organigrama virtual actualizado y de fácil acceso en CRM.	Maquinaria
	-Incumplimiento SLA -Demora de resolución de requerimiento al revisar ajuste de cuenta del cliente	<i>No existe campo que resuma la conclusión del requerimiento</i>	Crear campo en CRM que resuma la conclusión del requerimiento para verificar ajustes de cuenta.	Maquinaria
Gestión de apoyo (6)	-Incumplimiento SLA	<i>Algunas áreas de apoyo no cuentan con SLA</i>	Establecer SLA para todas las áreas de apoyo.	Medida

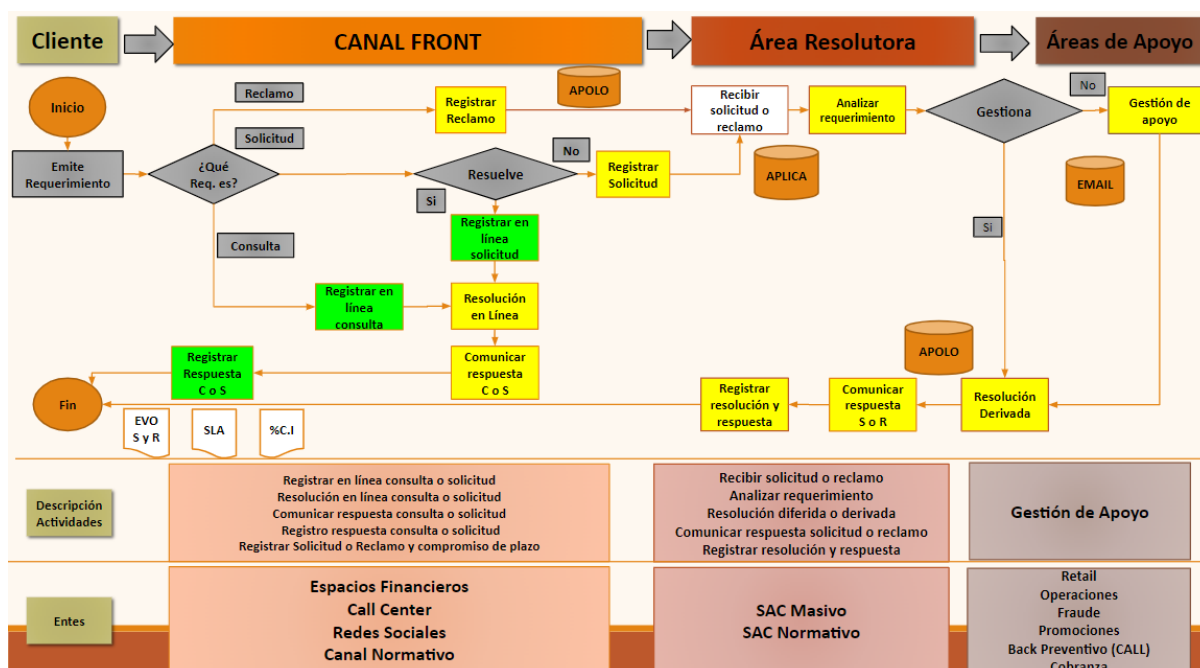
Resolución derivada (7)	-Cliente insatisfecho con su motivo de cierre -Ejecutivos del SAC desconocen que motivo de cierre aplica a cada caso	<i>Poca capacitación del Back Office</i>	Capacitaciones a ejecutivos resolutores sobre: Procesos de resolución (Flujo, actividades específicas, procedimientos), análisis global de estado de cuenta, conocimiento sobre motivos de cierre y sus aplicaciones.	Mano de obra
		<i>No existe alerta en CRM para justificar los casos de No Procede</i>	Alerta en CRM que indique la necesidad de justificación para los casos con resolución: "No Procede"	Maquinaria
Comunicar respuesta de solicitud o reclamo (8)	-Clientes no entiende respuestas de sus requerimientos -Aumento de requerimientos reingresados	<i>Complejidad de respuestas al cliente.</i>	Simplificar el lenguaje y educar al cliente en cuanto a temas específicos, tales como cobranzas y también en categorías de reclamos más abundantes.	Método
	-Aumento de reclamos reingresados -Cliente no recibe respuesta de su requerimiento	<i>A veces no se comunica respuesta de solicitudes ni reclamos a clientes</i>	-Crear un control de calidad de respuesta -Alerta en CRM para recordar a ejecutivo resolutor, el comunicar respuesta a cliente en todos los casos.	Método
Registrar resolución y respuesta (9)	-Deficiente atención y respuestas a clientes -Falta de auditorías para verificar la correcta atención y respuesta entregada	<i>Falta de distribución de responsabilidades en el personal</i>	-Distribuir responsabilidades con área de auditoría -Crear control de calidad de atención	Mano de obra

Fuente: Elaboración propia en base a Etapas 1 y 2 de propuesta metodológica

3.3.2 Nuevo flujo de atención de requerimientos

Aplicando las acciones antes mencionadas, se procede a modificar el flujo de procesos de atención de requerimientos, utilizando *Tabla de acciones correctivas para cada causa raíz* se añaden actividades (marcadas en verde) y se modifican ciertas actividades (marcadas en amarillo).

Imagen 28: “Propuesta de Diagrama de flujo de atención de requerimientos”



Fuente: Elaboración propia

Nuevas Actividades (Marcadas en verde):

- Registro en línea de consulta
- Registro en línea de solicitud
- Registrar respuesta de consulta o solicitud

Actividades modificadas (Marcadas en amarillo):

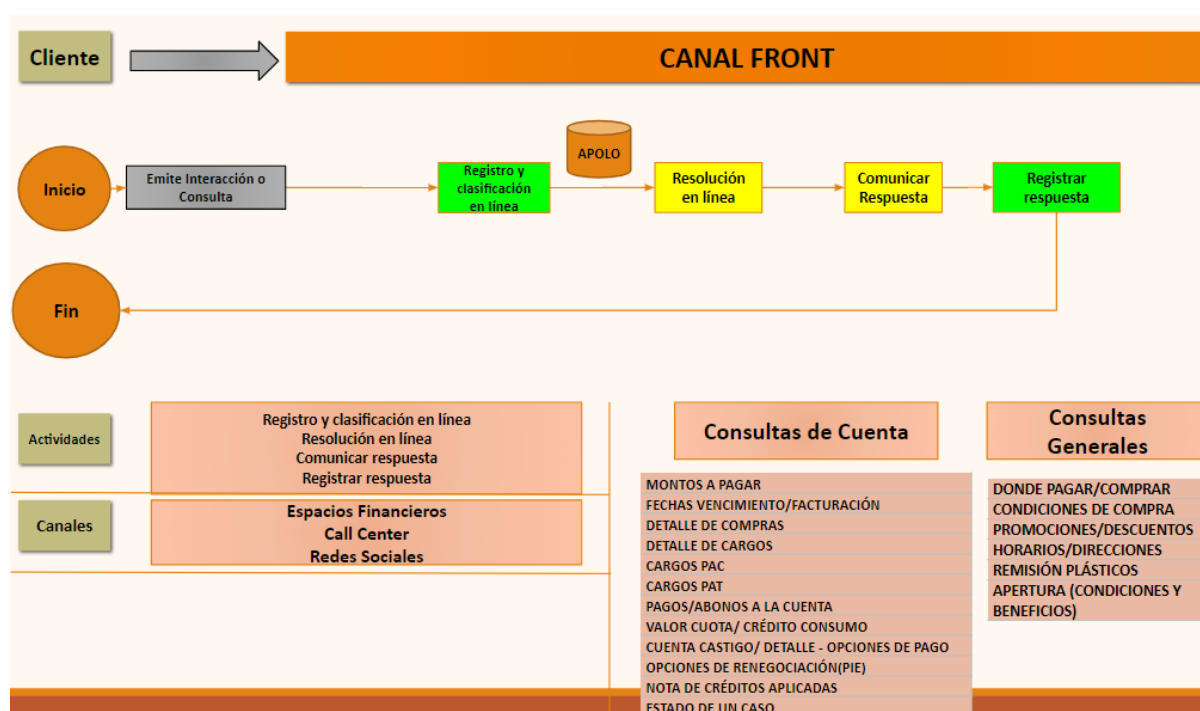
- Resolución en línea
- Comunicar respuesta de consulta o solicitud
- Registrar y clasificar solicitud
- Registrar y clasificar reclamo
- Analizar requerimiento
- Gestión de apoyo
- Resolución derivada
- Comunicar respuesta de solicitud o reclamo
- Registrar resolución y respuesta

Para mayor precisión y en vista de que cada tipo de requerimiento cuenta con sus propios flujos de gestión, se procede a explorar y construir un flujo de procesos para cada tipo de requerimiento, ya sea, consulta, solicitud o reclamo.

3.3.2.1 Nuevo flujo de atención de consultas

El funcionamiento será de la siguiente forma: El cliente emite una consulta, y el canal Front registra y clasifica en línea la consulta dentro de las diversas tipificaciones utilizando el CRM APOLO, procede a resolver la consulta, comunica la respuesta y finalmente registra su respuesta en CRM. En caso de que la consulta no corresponda a ninguna de las clasificaciones se deja una nota.

Imagen 29: “Propuesta de Diagrama de flujo de atención de Consultas”



Fuente: Elaboración propia

En este flujo existen las siguientes propuestas de mejora:

Nuevas Actividades:

- Registro y clasificación en línea

El ejecutivo del Front toma los datos del cliente, registra y clasifica en línea la consulta recibida, puede ser consulta de cuenta o consulta general y elige la tipificación correcta.

- Registrar respuesta

El ejecutivo registra la respuesta dada en el *historial de requerimientos del cliente* de acuerdo con un listado de opciones según la clasificación de la consulta recibida. Se diseña esta actividad para mantener un orden en las consultas y obtener oportunidad tener ventajas de información a la hora de atender al cliente.

OBS: Adicionalmente a estas nuevas actividades se les asociará un control que será descrito más adelante.

Actividades modificadas:

- Resolución en Línea

El ejecutivo del Front resuelve en línea la consulta del cliente usando la información disponible en gestor del conocimiento (Herramienta de CRM APOLO, con información de procesos, procedimientos y conceptos en consultas, solicitudes y reclamos). Se mejora esta actividad capacitando al ejecutivo del Front proveyéndole un listado de respuestas tipo, sobre clasificaciones de consultas que tengan mayor volumen, de esa forma, el ejecutivo le será más fácil y rápido poder atender a las diversas consultas que se le presenten.

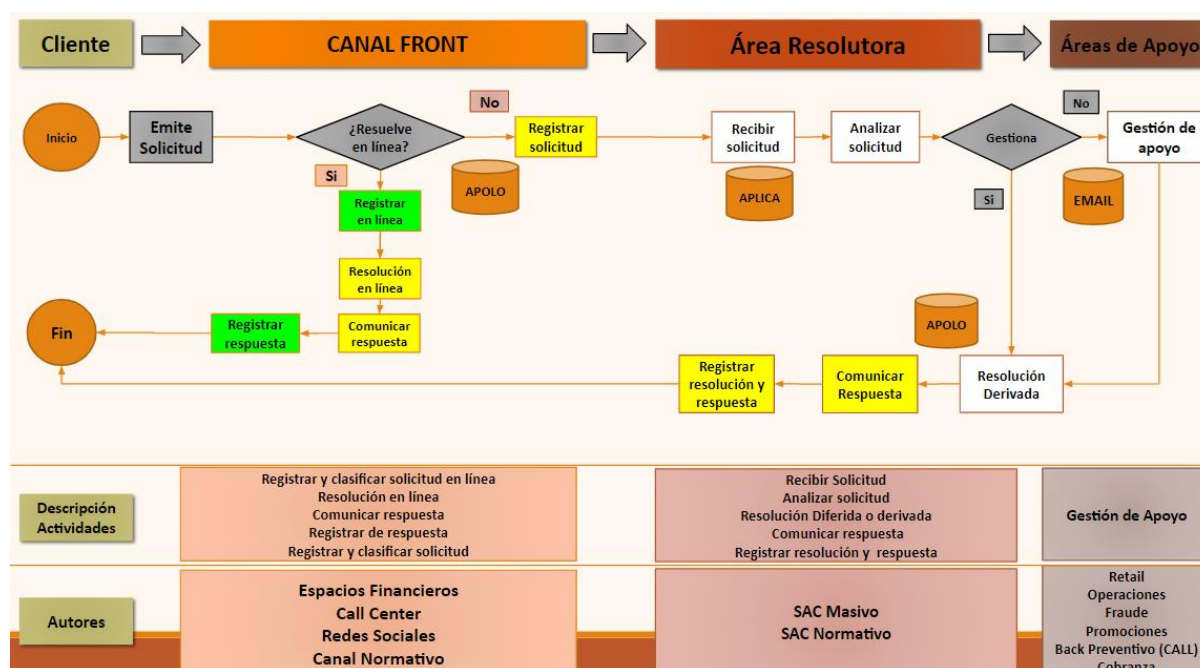
- Comunicar respuesta

El ejecutivo del Front entrega una respuesta adecuada según la clasificación de consulta registrada.

3.3.2.2 Nuevo flujo de atención de solicitudes

El funcionamiento es de la siguiente forma: El cliente emite una solicitud, el canal Front recibe y revisa si el requerimiento es Solicitud en línea o Solicitud Back Office. Si fuese solicitud en línea, procede a resolver solicitando información al cliente, comunica la respuesta al cliente y la registra en CRM APOLO. En caso de que el requerimiento sea solicitud Back Office, informa al cliente sobre el compromiso de plazo de resolución (SLA) y luego procede a derivar a un área resolutora registrando la solicitud en CRM, ellos reciben la solicitud a través del CRM APLICA, analizan y solicitan información necesaria a clientes, para luego verificar si es que requieren de alguna gestión adicional de un área de apoyo, en caso positivo se comunican vía Email con el área de apoyo, ellos gestionan y devuelven la solicitud al área resolutora para que realice la resolución derivada, comunican la respuesta y la registran en CRM APOLO. Si no necesita alguna gestión de un área de apoyo, el área resolutora resuelve directamente y envía el requerimiento por CRM APOLO para comunicar la respuesta al cliente y registrar la resolución y respuesta en sistema.

Imagen 30: “Propuesta de Diagrama de flujo de atención de Solicitudes”



Fuente: Elaboración propia

En este flujo existen las siguientes propuestas de mejora:

Nuevas Actividades:

- Registrar y clasificar solicitud en línea

El ejecutivo del Front registra y clasifica la solicitud en línea de acuerdo con las diversas opciones.

- Registrar respuesta (a cargo del Canal Front)

Se reemplaza la actividad “dejar una nota” por la actividad “Registrar respuesta”. Aquí el ejecutivo registra en el *historial de requerimientos del cliente* la respuesta entregada sobre su solicitud en línea.

Actividades Modificadas:

- Resolución en línea (a cargo del Canal Front)

El ejecutivo del Front resuelve en línea el requerimiento, solicitando información a cliente y usando la información disponible en gestor del conocimiento.

- Comunicar respuesta (a cargo del Canal Front)

El ejecutivo del Front entrega una respuesta adecuada según la clasificación de solicitud registrada.

- Registrar y clasificar solicitud (a cargo del Canal Front)

El ejecutivo del Front registra y clasifica la solicitud back office en CRM APOLO de acuerdo con las diversas opciones y entrega un compromiso de plazo de resolución al cliente (SLA).

- Comunicar respuesta (a cargo del Área Resolutora)

El ejecutivo resolutor, comunica la respuesta al cliente sobre la resolución de su requerimiento.

- Registrar resolución y respuesta (a cargo del Área Resolutora)

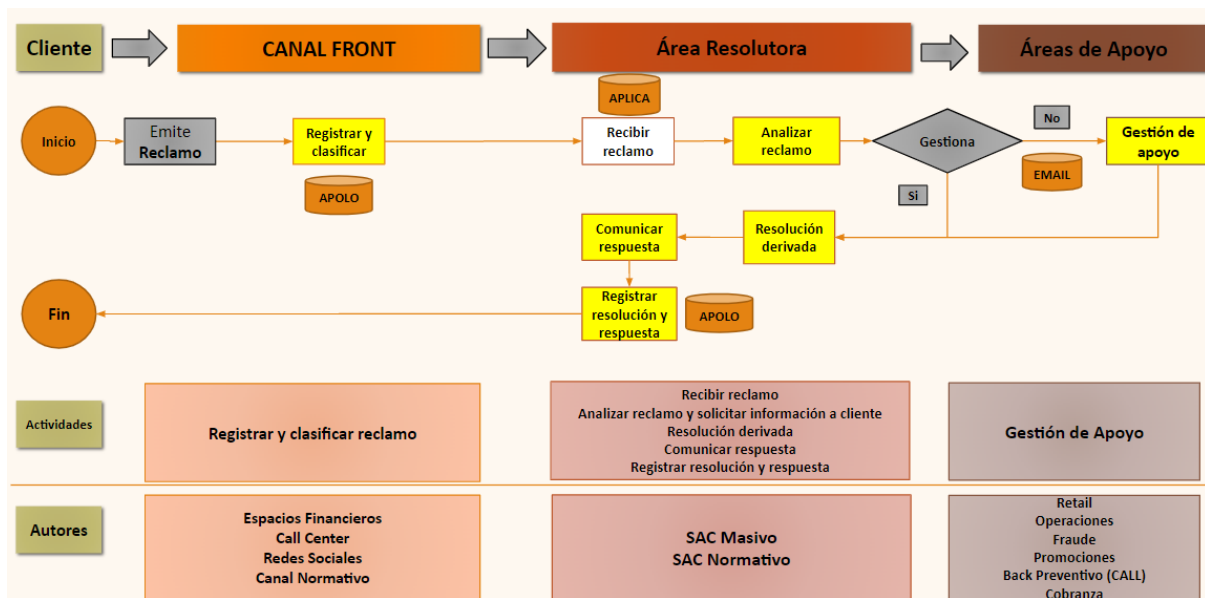
El ejecutivo resolutor registra la resolución y respuesta entregada al cliente en CRM APOLO y queda registrada como parte del *historial de requerimientos del cliente*.

OBS: En la mayor parte de las actividades antes mencionadas se establecerán controles que serán descritos más adelante.

3.3.2.3 Nuevo flujo de atención de reclamos

El funcionamiento es de la siguiente forma: El cliente emite un reclamo, el canal Front registra y clasifica el reclamo utilizando el CRM APOLO, también informa al cliente un compromiso de plazo de resolución (SLA). El ejecutivo procede a derivar a un área resolutora, ellos reciben la solicitud a través del CRM APLICA, analizan y solicitan información necesaria a clientes, para luego verificar si es que requieren de alguna gestión adicional de un área de apoyo, en caso positivo se comunican vía Email con el área de apoyo, ellos gestionan y devuelven el reclamo al área resolutora para que realice la resolución derivada, comunican la respuesta y la registran en CRM APOLO. Si no necesita alguna gestión de un área de apoyo, el área resolutora resuelve directamente y envía el requerimiento por CRM APOLO para comunicar la respuesta al cliente y registrarla en sistema.

Imagen 31: “Propuesta de Diagrama de flujo de atención de Reclamos”



Fuente: Elaboración propia

En este flujo existen las siguientes propuestas de mejora:

Actividades modificadas:

- Registrar y clasificar reclamo

El ejecutivo del Front registra y tipifica correctamente el reclamo luego de un análisis general con el cliente sobre su requerimiento.

- Analizar reclamo

El ejecutivo resolutor analiza el reclamo considerando antecedentes, análisis global de estado de cuenta, ajustes de cuenta, etc. Y si es necesario, solicita información adicional a clientes. También identifica si es que requiere de un área de apoyo adicional para proceder a resolver.

- Gestión de apoyo

El área de apoyo realiza su gestión solicitada y la envía por Email a ejecutivo resolutor, cumpliendo el SLA establecido para cada caso.

- Resolución derivada

Luego del análisis del requerimiento y gestiones de apoyo, el ejecutivo resolutor procede a dar un motivo de cierre del caso y resuelve el reclamo.

- Comunicar respuesta (a cargo del Área Resolutora)

El ejecutivo resolutor cumpliendo el SLA establecido, comunica la respuesta a cliente vía email.

- Registrar resolución y respuesta

El ejecutivo resolutor registra la resolución del caso y la respuesta enviada a cliente.

OBS: En la mayor parte de las actividades antes mencionadas se establecerán controles que serán descritos más adelante.

3.4 Etapa 4. Diseño de controles e indicadores

A fin de completar la fase “Verificación” en el Ciclo Deming, para cada flujo de atención de requerimiento se diseñan controles específicos que ayudarán a prevenir situaciones que provoquen errores en la gestión y, por ende, aumento de reclamos y también, controles que corrijan los errores detectados. Estos controles ayudaran a establecer límites en los cumplimientos de los procedimientos, así como verificar y asegurar la calidad de los procesos.

También se propondrán indicadores de gestión, para medir el impacto de las mejoras diseñadas en cada flujo.

3.4.1 Controles e indicadores para flujo de consultas

En la siguiente tabla se exponen los controles para el flujo de consultas, mencionando el área controlada, su objetivo y su mecanismo.

Imagen 32: “Controles para flujo de Consultas”

N° Control	Nombre de Control	Área Controlada	Objetivo	Mecanismo	Acción
1	Control de correcta tipificación o clasificación	Canal Front	Verificar correcta tipificación de consultas	Llamados al cliente para encuesta de satisfacción, tomando una muestra de 3% del total de consultas.	Correctiva
2	Control de calidad de respuesta	Canal Front	Verificar una respuesta correcta (de acuerdo a clasificación de consultas)	Llamados al cliente, encuesta de satisfacción, tomando una muestra del 3%. Revisión semanal de historial de requerimientos del cliente	Correctiva
3	Control de cumplimiento del protocolo	Canal Front	Verificar el cumplimiento del protocolo	Se diseña una pauta de calidad de protocolo. Se realizan Auditorías escuchando grabaciones de atenciones usando una muestra 3% (Call Center)	Correctiva

Fuente: Elaboración Propia

Realizando auditorias se lograría establecer los controles de correcta tipificación, calidad de respuesta y cumplimiento de protocolo.

Tal como se menciona en la teoría del modelo Best Business, se propone a la empresa utilizar los siguientes indicadores para medir el rendimiento y buen funcionamiento del flujo de consultas: Indicador de tiempo de espera para atención, Indicadores de servicio (Tiempo medio de operación, Nivel de servicio, Nivel de atención) e Indicador de recomendación NPS.

En la siguiente tabla se exponen los indicadores antes mencionados, se muestra su objetivo, su mecanismo de obtención y la propuesta de optimización de la obtención.

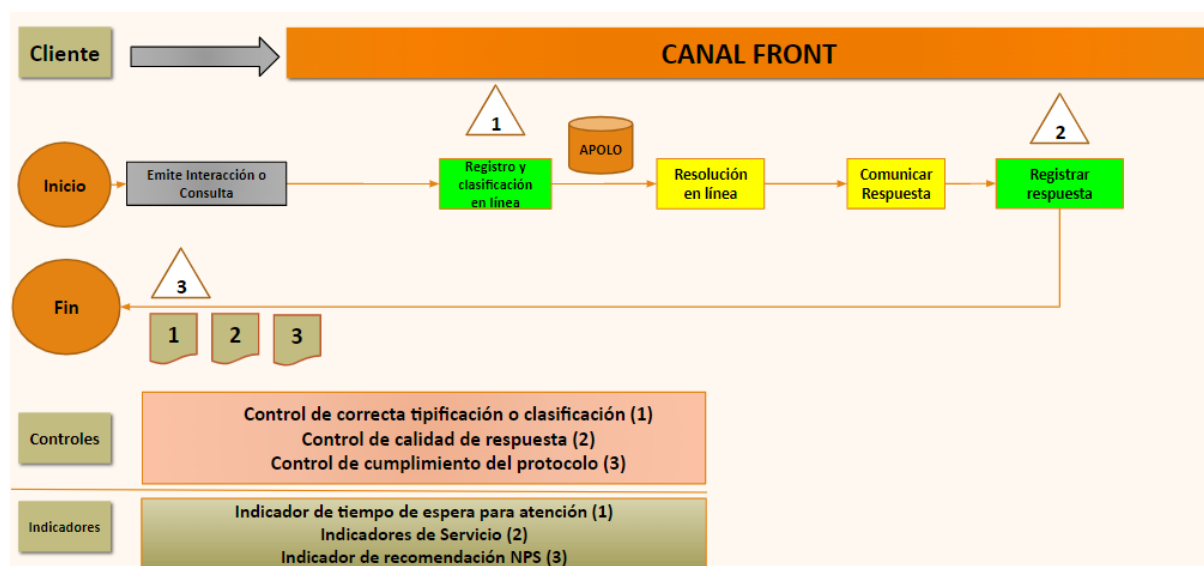
Imagen 33: “Indicadores del flujo de consultas”

N° Indicador	Nombre Indicador	Área Controlada	Objetivo	Mecanismo de obtención actual	Optimización de la obtención
1	Indicador de tiempo de espera para atención	Previo al CANAL	Medir el tiempo de espera de clientes para atención	Se usan los informes APOLO EEFF e Inbound CALL para medir cuánto tiempo pasa el cliente en espera antes de ser atendido, así como la cantidad de clientes que se registran.	Integrar reportes de canal para medir progreso de EEFF vs CALL
2	Indicadores de Servicio	Previo al CANAL	1.- Medir el tiempo medio de operación (TMO) 2.- Nivel de Servicio (NS) 3.- Nivel de atención (NA)	Se obtiene estos indicadores gracias a un cruce de bases de datos entre el reporte Totalpack vs APOLO EEFF.	Integrando el reporte de totalpack con APOLO EEFF se obtiene los indicadores TMO, NS, NA y también se logra verificar cuántos clientes abandonaron en fila.
3	Indicador de recomendación NPS	Flujo de Consultas	Medir la recomendación del cliente luego de atención de consulta	Se obtiene a través de los reportes semanales con cierres mensuales de encuesta NPS.	N/A

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el flujo de consulta, considerando los controles e indicadores se grafica de la siguiente forma:

Imagen 34: “Propuesta de Flujo de consultas”



Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Controles e indicadores para solicitudes

De manera similar que, en las consultas, en la siguiente tabla se exponen los controles para el flujo de solicitudes, mencionando el área controlada, su objetivo y su mecanismo.

Imagen 35: “Controles para Solicitudes”

Nº Control	Nombre de Control	Área Controlada	Objetivo	Mecanismo	Acción
1	Control de correcta tipificación o clasificación	Canal Front	Verificar registro y clasificación de solicitudes en línea	Alarma en CRM APOLO que despliegue la Matriz de atención para evitar mal tipificaciones.	Preventiva
2	Control de calidad de resolución Front	Canal Front	Verificar ejecución de la resolución	Encuestas de satisfacción vía mail y llamados al cliente, auditoría de casos para verificar resolución en CRM APOLO (muestra de 5%)	Correctiva
3	Control de calidad de respuesta	Canal Front	Validar una respuesta correcta	Encuestas de satisfacción y llamados al cliente, auditoría de casos para verificar respuesta correcta de acuerdo a clasificación de solicitud (muestra de 5%)	Correctiva
4	Control de cumplimiento del protocolo	Canal Front	Asegurar cumplimiento del protocolo	Se diseña una pauta de calidad de protocolo y los supervisores de canal la usan para asegurar una buena atención en su equipo. Luego se hacen auditorías escuchando grabaciones de atenciones usando una muestra de 5% (Call Center)	Correctiva
5	Control de calidad de ingreso	Áreas resolutoras	Identificar casos que debieron haber sido resueltos por el Front, detallar los errores al marcar procede con reparo o no procede	Botón de opción para el SAC para marcar casos que debieron haber sido resueltos por el Front en CRM APOLO y campo para detallar sus errores al marcar “Procede con reparo” o “No procede”	Correctiva
6	Control de ajuste y modificación	Áreas de Apoyo	Verificar que se ajuste la cuenta del cliente	Auditorías de casos ajustados por muestras de 5%	Correctiva
7	Control de calidad de resolución Back	Áreas resolutoras	Verificar ejecución de resolución	Auditoría de casos resueltos usando los reportes Correcto Ingreso y Evolutivo de solicitudes (muestra de 5%) para verificar las ejecuciones de resolución.	Correctiva
8	Control de calidad de respuesta	Áreas resolutoras	Verificar una respuesta correcta de acuerdo a motivo de cierre	Se realizan auditorías de respuestas de reclamos con muestra de 5%.	Correctiva

Fuente: Elaboración Propia

Se utilizan los mismos controles que fueron mencionados en el flujo de consultas, pero considerando solicitudes en vez de consultas y se añaden los siguientes: Control de calidad de resolución Front, Control de calidad de ingreso, Control de ajuste y modificación, Control de calidad de resolución Back, Control de calidad de respuesta para el Área resolutora.

En la siguiente tabla se exponen los indicadores asociados al flujo de solicitudes, mencionando su objetivo, su mecanismo de obtención y la propuesta de optimización de la obtención.

Imagen 36: “Indicadores para flujo de solicitudes”

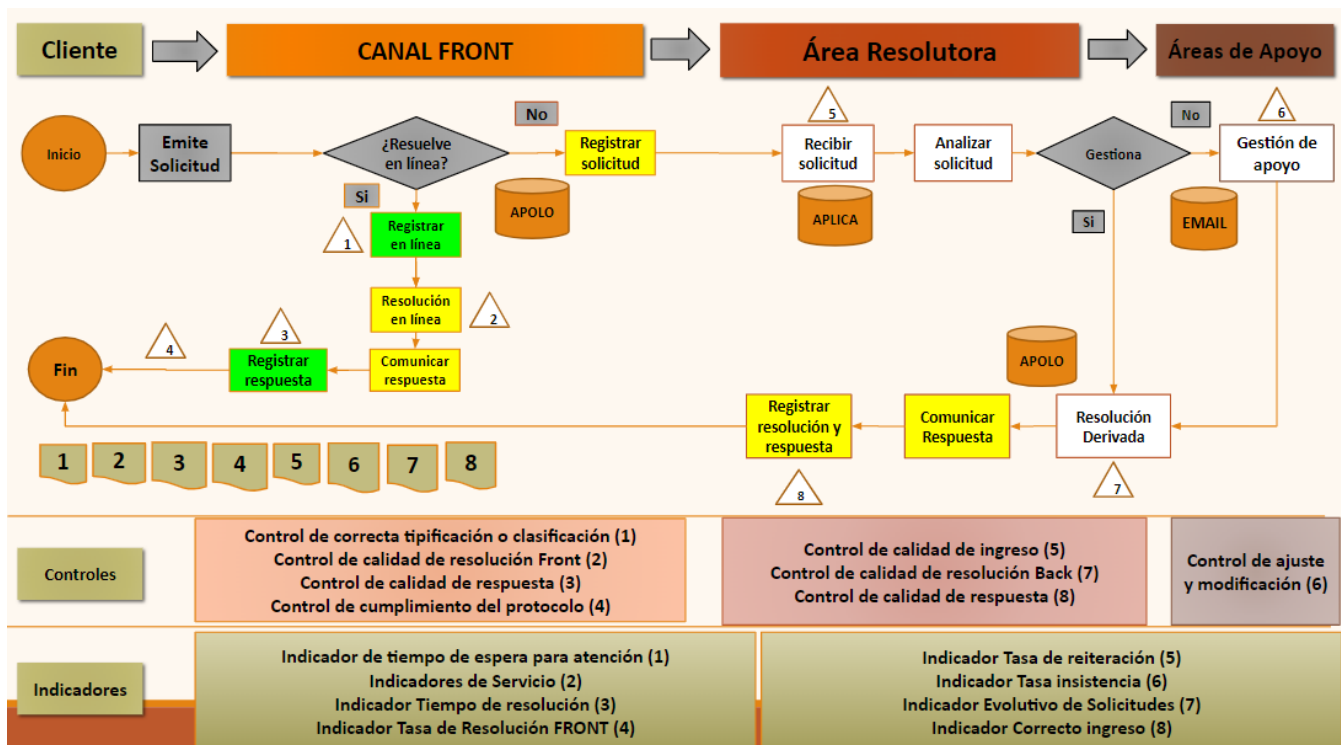
Nº Indicador	Nombre de Indicador	Área Controlada	Objetivo	Mecanismo de obtención actual	Optimización de la obtención
1	Indicador de tiempo de espera para atención	Previo al CANAL	Medir el tiempo de espera de clientes para atención	Se usan los informes APOLO EEFF e Inbound CALL para medir cuánto tiempo pasa el cliente en espera antes de ser atendido, así como la cantidad de clientes que se registran.	Integrar reportes de canal para medir progreso de EEFF vs CALL.
2	Indicadores de Servicio	Previo al CANAL	1.- Medir el tiempo medio de operación (TMO) 2.- Nivel de Servicio (NS) 3.- Nivel de atención (NA)	Se obtiene estos indicadores gracias a un cruce de bases de datos entre el reporte Totalpack vs APOLO EEFF.	Integrando el reporte de totalpack con APOLO EEFF se obtiene los indicadores TMO, NS, NA y también se logra verificar cuántos clientes abandonaron en fila.
3	Indicador Tiempo de resolución	Área Resolutora y de apoyo	Medir tiempo de resolución desde que entra a SAC hasta que sale.	Se obtiene a través del Reporte SLA Monitoreo.	N/A
4	Indicador Tasa de Resolución FRONT	Flujo de Solicitudes	Medir cuántos casos de los que ingresan se resuelven en línea	Para CALL CENTER se debe cruzar todas las llamadas con los RUT asociados a los casos. / Para EEFF se verifican las sesiones abiertas del cliente sin requerimiento.	Crear una casilla en CRM para marcar el caso con resolución Front o resolución Back.
5	Indicador Tasa de reiteración	Flujo de Solicitudes	Medir cantidad de clientes que ingresan nuevos casos reiterados por un mismo requerimiento	Se obtiene en el Reporte Llamados reiterados.	N/A
6	Indicador Tasa de insistencia	Flujo de Solicitudes	Medir cantidad de clientes que insisten en preguntar por su requerimiento	Se obtiene en el Reporte Llamados reiterados.	Se incorporan las clasificaciones de solicitudes.
7	Indicador Evolutivo de Solicitudes	Flujo de Solicitudes	Medir cantidad de solicitudes tanto en línea como derivadas de acuerdo a su clasificación	Se obtiene en el Reporte Evolutivo de Solicitudes y Reclamos	Se incorporan las clasificaciones de solicitudes.
8	Indicador Correcto ingreso	Flujo de Solicitudes	Medir % de casos mal ingresados	Se obtiene en el Reporte de Correcto Ingreso.	N/A

Fuente: Elaboración propia

También se utilizan los mismos indicadores que se mencionan en el flujo de consultas y se añaden los siguientes indicadores: Indicador de tiempo de resolución, Indicador Tasa de resolución Front, Indicador tasa de reiteración, Indicador tasa de insistencia, Indicador evolutivo de solicitudes e Indicador de correcto ingreso.

Finalmente, el flujo de solicitudes se grafica de la siguiente forma:

Imagen 37: “Propuesta de flujo de solicitudes”



Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Controles e indicadores para Reclamos

En la siguiente tabla se exponen los controles para el flujo de reclamos, mencionando el área controlada, su objetivo y su mecanismo.

Imagen 38: “Controles para Reclamos”

Nº de control	Nombre de Control	Área Controlada	Objetivo	Mecanismo	Acción
1	Control de Correcta tipificación o clasificación	Canal Front	Verificar registro y clasificación de reclamos	A través de una alarma en CRM APOLO que despliegue la Matriz de atención para evitar mal tipificaciones.	Preventiva
2	Control de Cumplimiento del protocolo	Canal Front	Asegurar cumplimiento del protocolo	Se diseña una pauta de calidad de protocolo y los supervisores de canal la usan para asegurar una buena atención en su equipo. Luego se hacen auditorías escuchando grabaciones de atenciones usando una muestra de 5% (Call Center)	Correctiva
3	Control de Ajuste y modificación	Áreas de Apoyo	Verificar que se ajuste la cuenta del cliente	Se realizan auditoría por muestras. Se revisa el informe: Motor de ajustes. Se añade campo en CRM APOLO para resumir objetivamente conclusión de respuesta, Por ejemplo; Ajustes de cuenta, devoluciones de dinero.	Correctiva
4	Control de Calidad de Resolución	Áreas resolutoras	Verificar Ejecución de Resolución	Se logra utilizando los reportes: Correcto Ingreso, Evolutivo de solicitudes, auditorías de procesos	Correctiva
5	Control de Calidad de Respuesta	Áreas resolutoras	Verificar una respuesta Correcta (motivo de cierre)	Se realizan auditorías. También un reporte semanal de casos de verificación de los motivos de cierre, para generar feedback desde front hacia back office, por errores en motivos de cierre	Correctiva

Fuente: Elaboración Propia

De igual manera que en los controles de solicitudes, para reclamos se utilizan similares controles antes mencionados, pero ahora considerando reclamos.

En la siguiente tabla se exponen los indicadores asociados al flujo de solicitudes, mencionando su objetivo, su mecanismo de obtención y la propuesta de optimización de la obtención.

Imagen 39: “Indicadores para flujo de reclamos”

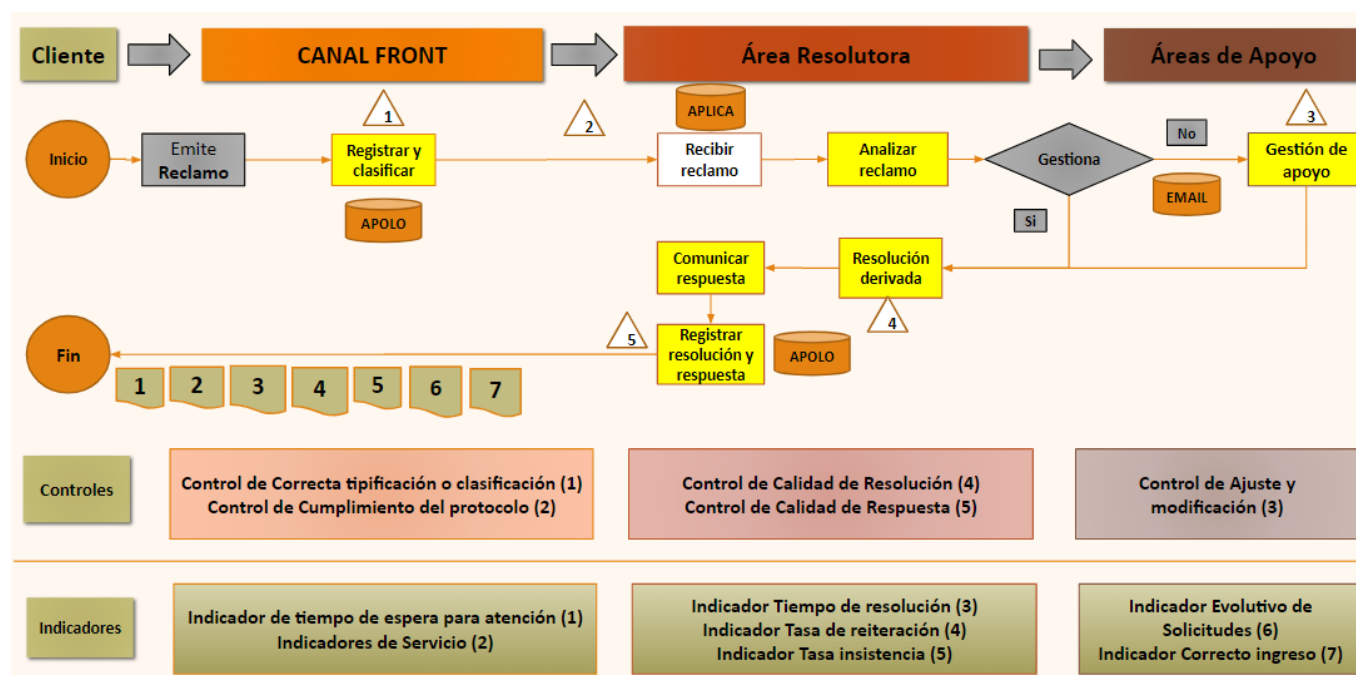
Nº Indicador	Nombre de Indicador	Área Controlada	Objetivo	Mecanismo de obtención actual	Optimización de la obtención
1	Indicador de tiempo de espera para atención	Previo al CANAL	Medir el tiempo de espera de clientes para atención	Se usan los informes APOLO EEEF e Inbound CALL para medir cuánto tiempo pasa el cliente en espera antes de ser atendido, así como la cantidad de clientes que se registran.	Integrar reportes de canal para medir progreso de EEEF vs CALL.
2	Indicadores de Servicio	Previo al CANAL	1.- Medir el tiempo medio de operación (TMO) 2.- Nivel de Servicio (NS) 3.- Nivel de atención (NA)	Se obtiene estos indicadores gracias a un cruce de bases de datos entre el reporte Totalpack vs APOLO.	Integrando el reporte de totalpack con APOLO EEEF se obtiene los indicadores TMO, NS, NA y también se logra verificar cuántos clientes abandonaron en fila.
3	Indicador Tiempo de resolución	Flujo de Reclamos	Medir tiempo de resolución desde que entra a SAC hasta que llega al cliente	Se obtiene a través del Reporte SLA Monitoreo	N/A
4	Indicador Tasa de reiteración	Flujo de Reclamos	Medir cantidad de clientes que ingresan nuevos casos reiterados por un mismo requerimiento durante el mes	Se obtiene en el Reporte Llamados reiterados	N/A
5	Indicador Tasa insistencia	Flujo de Reclamos	Medir clientes que insisten en preguntar por su requerimiento	Se obtiene en el Reporte Llamados reiterados incorporando las clasificaciones de reclamos	Se incorporan las clasificaciones de reclamos.
6	Indicador Evolutivo de Reclamos	Flujo de Reclamos	Medir cantidad de reclamos por mes	Se obtiene en el Reporte Evolutivo de Solicitudes y Reclamos	Se incorporan las clasificaciones de reclamos.
7	Indicador Correcto ingreso	Flujo de Reclamos	Medir % de casos mal ingresados	Se obtiene en el Reporte de Correcto Ingreso	N/A

Fuente: Elaboración propia

Se utilizan similares indicadores que se mencionaron en el flujo de solicitudes, pero ahora considerando los reclamos como requerimiento.

Finalmente, el flujo de reclamos se grafica de la siguiente forma:

Imagen 40: “Propuesta de flujo de reclamos”



Fuente: Elaboración propia

3.5 Impacto Operacional

3.5.1 Impacto operacional al modelar acciones correctivas

Considerando las acciones correctivas expuestas en el punto 3.3.1 del presente informe³⁷, las cuales son:

- Conceder control a los ejecutivos sobre el CRM Genessys
- Crear en CRM un historial de requerimientos del cliente para aportar información al ejecutivo a la hora de la atención
- **Capacitación** sobre protocolo de atención y respuestas adecuadas ante consultas para ejecutivos de RRSS de parte del área de Experiencia de clientes
- Capacitación para Call Center y EEFF sobre análisis de estados de cuenta, uso de herramientas disponibles en CRM y protocolo de atención y la Verificación de uso de Gestor del conocimiento para autocapacitación de ejecutivos del Front
- Contratar un Community manager para establecer un protocolo de conducta para ejecutivos o asignar responsabilidad a supervisor de canal.

³⁷ Imagen 27: “Tabla de acciones correctivas para cada causa raíz”, sección 3.3.1 del presente informe Pág. 60.

- Añadir campo en CRM APOLO para estandarizar respuestas de acuerdo con las clasificaciones de consultas.

Modelando estas acciones correctivas se espera que los ejecutivos del Front sean más rápidos y eficaces en la atención y resolución de consultas y solicitudes, logrando disminuir el tiempo medio de operación (TMO) de consultas y solicitudes en un 50%.

Luego, considerando estas acciones correctivas:

- Crear organigrama virtual actualizado y de fácil acceso en CRM.
- Crear campo en CRM que resuma la conclusión del requerimiento para verificar ajustes de cuenta.
- Establecer SLA para todas las áreas de apoyo.
- **Capacitaciones** a ejecutivos resolutores sobre: Procesos de resolución (Flujo, actividades específicas, procedimientos), análisis global de estado de cuenta, conocimiento sobre motivos de cierre y sus aplicaciones.

Se espera que los ejecutivos de Back Office estén más capacitados y sepan analizar y resolver los requerimientos de manera más rápida, logrando el 100% en el indicador de cumplimiento de plazos (SLA)

Finalmente considerando estas acciones correctivas:

- Establecer reuniones frecuentes de coordinación entre supervisores del Front y ejecutivos de Back Office.
- Crear control de correcta tipificación que asegure que el ejecutivo tipifique el requerimiento según la matriz de atención.
- Alerta en CRM que indique la necesidad de justificación para los casos de “No Procede”
- Alerta en CRM para recordar a ejecutivo resolutor, el comunicar respuesta a cliente en todos los casos.

Se espera que tanto los ejecutivos del Front como el Back Office mejoren su gestión para registrar correctamente el requerimiento y así aumentar el porcentaje de correcto ingreso en un 5% para cada canal de atención.

Disminuyendo el TMO en un 50% para consultas y solicitudes, logrando el 100% en el cumplimiento de plazos y aumentando un 5% el porcentaje de correcto ingreso nos encontraremos en un escenario en donde los reclamos ingresados por demora en gestión y deficiente atención disminuyan.

3.5.2 Impacto operacional al modelar flujos, controles e indicadores

Considerando cada flujo de requerimiento con sus controles e indicadores (Imágenes 34, 37, 40)³⁸ previamente explicados, al implementarlos se espera que se logre:

- Una estandarización en el flujo de consultas y solicitudes lo cual provocará un orden en la gestión, una ventaja de información para los ejecutivos del Front a la hora de atender, una mejor sinergia entre las áreas involucradas y una mejor calidad de atención y resolución de requerimientos.
- Controlar los errores en casos mal ingresados para así aumentar el porcentaje de correcto ingreso y evitar reclamos.
- Un mejor uso de indicadores de procesos y resultados.
- Una reducción en el tiempo de obtención de los indicadores de procesos y resultados.
- Reducir el tiempo de análisis de requerimiento y resolución de requerimientos por parte del Back Office.

³⁸ Sección 3.4 Etapa 4. Diseño de controles e indicadores, Pág. 68 del presente informe.

Conclusiones

- Por medio del levantamiento de procesos se logró estructurar el diagrama de flujo de actividades determinando los puntos críticos, los cuales son las siguientes actividades: Resolución en línea de consultas, Comunicar respuesta de consulta o solicitud, Registrar solicitud, Registrar reclamo, Analizar requerimiento, Gestión de apoyo, Resolución derivada, Comunicar respuesta de solicitud o reclamo, Registrar resolución y respuesta.
- Por medio de los diagramas de causa-efecto y entrevistas al personal se logró diagnosticar el flujo de requerimientos del cliente determinando las causas raíz de los problemas asociados a los puntos críticos del flujo, las cuales principalmente son: la falta y deficiencia de actividades relevantes en el flujo de proceso, la falta de control en el flujo, la poca capacitación del personal, la falta de coordinación entre áreas y la falta de desarrollo tecnológico del CRM.
- Se logró establecer una matriz de acciones correctivas aplicables a cada causa raíz la cual se espera que logre mitigar los fallos en gestión de ejecutivos.
- Se propuso la implementación de nuevas actividades a fin de estandarizar la gestión en línea.
- Se propuso la modificación de actividades a fin lograr un mejor nivel de satisfacción del cliente.
- Se logró diseñar una matriz de controles a fin de ejercer acciones correctivas dentro y fuera del flujo, como, por ejemplo: Control de calidad de ingreso (botón de alerta, dentro del flujo) y control de calidad de resolución (Auditoria, fuera de flujo).
- Se logró identificar los principales indicadores que servirán para medir el desempeño de la propuesta de mejora en el flujo.

Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente:

- Invertir más tiempo y recursos en capacitación a todas las áreas involucradas en la atención y resolución de requerimientos, así como un control de verificación de autocapacitación y uso de herramientas disponibles para los ejecutivos.
- Invertir en desarrollo tecnológico de sus CRM, ya que la presente propuesta requiere de mejoras en componentes de los sistemas.
- Utilizar las matrices de indicadores para establecer metas al personal generando un programa de incentivos que motive el cumplimiento de estas.
- Hacer énfasis en evaluación de personal y reasignación de responsabilidades.
- Establecer reuniones de coordinación entre Front y Back Office, evaluando desempeño y buscando oportunidades de trabajo en equipo a fin de disminuir burocracia.
- Adaptar la cultura organizacional de la empresa a la satisfacción de los clientes. Además, es importante enfatizar en las capacitaciones de los empleados, una cultura de autogestión de manera que sean ellos los gestores de la calidad.

Bibliografía

Álvarez C. (Perú, 2012). *Análisis y Mejora de Procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes*.

Castillo M. & Hidalgo L. (Ecuador, 2010). *“Propuesta de mejoramiento de proceso de verificación telefónica en un call center aplicando la metodología DMAIC”*.

Charles A. y West John E. (2004). *Guía Práctica de ISO 9001:2000 para Servicios*. México. Panorama.

Charles W. Hill y Gareth R. Jones (México, 2005) *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Sexta edición. Editorial Mc. Graw Hill. Pp. 924.

Evans, R. y Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. 7ª ed. México. Cengage Learning

Fiallos O. & Soledispa C. (Ecuador: 2012). *"Diseño de un sistema de gestión de calidad para el call center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO 9001:2008"*.

Gabriel Baca Urbina. *Evaluación de Proyectos*. Cuarta edición. Editorial Mc. Graw Hill. México, 2001. Pp.383.

García, E. (2016). *“El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos”*

Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2013). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. (Tercera edición ed.). México: McGraw-Hill.

Malaver M. (Colombia, 2004). *“Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresa del sector de telecomunicaciones”*.

Manene L. (2011). *“Diagramas de flujo: su definición, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones.”*

Lic. Lory Peresson (2007) *“Sistemas de Gestión de la Calidad con enfoque al Cliente”*

Orozco S. (Perú, 2015). *“Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones”*.

Puentes, Navarrete y Mora (Chile, 2017) Modelos de negocio utilizados por la banca de retail en Chillán

Sarv Singh Soin (México, 1997). Control de la Calidad Total. Editorial Mc. Graw Hill. Pp. 305.

Tania Lizeth Espinoza Mariños (2018) “Propuesta de implementación del ciclo Deming para mejorar la gestión de compras en el área de mantenimiento y servicios generales de una universidad en el distrito de Los Olivos”

Víctor Ángel Ahumada Montenegro (2018) “Implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la empresa cerámica Lima S.A. en el año 2018”

Ciclo PDCA, <https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-61ba2a15876cf6271d556be9>

Diagrama Causa-Efecto, Álvarez (2020) <https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>

Diagrama de Flujo, una herramienta infalible para visualizar, esquematizar y mejorar tus procesos, Torres (2019) <https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo>

Resumen de las etapas para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, <https://www.darumasoftware.com/centro-de-recursos/blog/etapas-para-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad-iso-9001>

Reportes de reclamos SERNAC <https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article-67364.html>

Anexos

1. Glosario:

Tarjetas de crédito: Puede ser Abierta o Cerrada, la Abierta sirve para compras y/o avances de dinero dentro de sus propios establecimientos y la red de comercios asociados a Transbank dentro del país y para compras y/o avances en el extranjero. La Cerrada sirve para compras y/o avances de dinero dentro de los retail y en algunos lugares con que se mantienen convenios, por ejemplo: “Farmacias RFN”.

Créditos de Consumo: Es un préstamo de dinero que otorga alguna entidad financiera a su cliente, con el compromiso de que, en el futuro, este devuelva dicho préstamo en forma gradual (cuotas) y con un interés adicional que compensa al banco o entidad financiera por prestar el dinero. Para obtener un crédito, es necesario demostrar que se tiene la capacidad de pago para hacer frente a dicho crédito. Existen 2 tipos de Crédito: **Super Avance (SAE) o Avance en efectivo (AE)**. El **Super Avance** es un crédito en pesos chilenos, que se paga en cuotas fijas e iguales durante el periodo pactado, y se carga en el estado de cuenta de cualquiera de nuestras Tarjetas de Crédito que posea el cliente. El monto disponible es independiente del saldo de la tarjeta de crédito. Es un monto preaprobado que cambia todos los meses, sin embargo, cualquier cliente que no se encuentre preaprobado puede solicitarlo y ser sujeto a evaluación comercial. El **Avance en efectivo**, corresponde a un crédito en dinero que se obtiene a partir de la línea de crédito (cupó disponible del cliente) de la tarjeta. La solicitud es rápida y sin trámites, se puede pagar de 3 a 36 cuotas. Es posible trasladar el primer pago hasta 3 meses después de obtenido el avance. El cliente puede solicitar todo el cupó que tiene disponible por concepto de avance. Solo puede realizarse un máximo de 5 transacciones diarias.

Seguros: Los seguros son instrumentos financieros que nos ayudan a reducir la incertidumbre económica sobre el futuro. Por medio de un seguro, un cliente (asegurado) puede firmar un contrato (póliza) con una compañía de seguros (aseguradora) en el cual se compromete a pagar una determinada cantidad de dinero mensual (prima) y en caso de producirse algún evento dentro de los límites pactados, el asegurado recibirá una indemnización de acuerdo con las condiciones establecidas. El seguro no evita el riesgo, indemnizará al asegurado en la medida de lo convenido, de los efectos que el evento provoca. RFN, ofrece este producto a través de la corredora de seguros, la cual cumple el rol de mediador de venta / post venta entre los clientes y las empresas aseguradoras. Los tipos de seguro son: de Auto, de Salud, de Vida, de Hogar,

con Ahorro, de Viaje, de Moto (SOAP), de Cesantía. Adicionalmente, se comercializan seguros que complementan la oferta financiera a nuestros clientes. Estas son: Desgravamen, accidentes personales, cesantía plus, más seguro integral, vida plus, full ambulatorio.

2. Entrevista inicial con jefa de equipo Calidad

- A) ¿Existe algún sistema, política, normas y auditorías? Actualmente no existe sistema, existe una política y normas de atención al cliente (pero no oficial de calidad para normas ISO 9001). Se realizan auditorías para verificar el progreso de resolución y cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- B) ¿Hay conocimiento de algún manual de calidad? Existe, pero no se maneja con el objetivo de tener una certificación ISO 9001.
- C) ¿Existen procedimientos por escrito? Si, en la carpeta de Share Point (Instructivos) y también en el sistema APOLO (gestor del conocimiento).
- D) ¿El personal tiene conocimiento de los procesos involucrados y cómo funcionan? Si, existe conocimiento a través del CRM con una aplicación que se llama Gestor del conocimiento en la cual se informa el procedimiento a seguir para cada protocolo.
- E) ¿Existen certificaciones de las normas ISO9001? No existe certificación.
- F) ¿Qué tipo de sistema se utiliza para tratar los requerimientos? Se utiliza el sistema CRM – APOLO, para ingreso de requerimientos, procesamiento, resolución y respuesta.

3. Anexo Entrevista con Jefe del canal Redes Sociales:

- A) ¿Cómo funcionan las Redes Sociales, específicamente? Estos funcionan a través de YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn. (Ver anexo presentación RRSS)
- B) ¿Dónde se registra su progreso y quienes son los involucrados y responsables? Utilizan sistema Genesys que es una plataforma de contacto de gestión para RRSS, no hay control de personas interactuando con RRSS. Solo los usuarios ingresados en Solicitudes y Reclamos.
- C) ¿Existen indicadores y reportes en cuanto a este canal? Si, existen.

4. Anexo Entrevista con jefe de área resolutora SAC

Problemas sobre motivos de cierre, obtenidos en:

- Las clasificaciones o motivos de cierre mencionadas en el punto anterior están pensadas para los clientes y no en la gestión de los ejecutivos.
- Poca capacitación de los procesos y procedimientos a los ejecutivos.
- Poca coordinación, manejo y verificación para los ejecutivos del Front en la utilización de las herramientas disponibles.
- Falta de reuniones entre supervisores del canal con los ejecutivos del Área Resolutora.
- Respuestas muy complejas para los clientes.
- Poca claridad de los motivos de cierre, sus propósitos y aplicaciones para cada caso.
- Falla en análisis global de estados de cuenta por el Front.
- Falta de conocimiento del Capacitador en Call Center.
- Algunas áreas de apoyo no cuentan con **SLA (Plazo establecido para resolver el requerimiento)**
- El SAC no dedica tiempo suficiente a la capacitación en procesos de resolución.
- Falta de un organigrama actualizado y de fácil acceso.

Posibles Soluciones propuestas por el SAC:

- Alerta en sistema de gestión, que indique la necesidad de justificación para los ejecutivos del Área Resolutora. Ejemplo: ¿Por qué no está procediendo?

- Capacitaciones cada cierto periodo de tiempo, sobre: Procesos de resolución (Flujo, actividades específicas, procedimientos), análisis global de estado de cuenta, conocimiento sobre motivos de cierre y sus aplicaciones.
- Más verificación en ejecutivos, manejo de información, uso de Gestor del Conocimiento, lectura de noticias, promociones, etc.
- Coordinación entre Front y Back Office (reunión de supervisores de canales con ejecutivos del Área Resolutora)
- Educar al cliente en cuanto a temas específicos, tales como cobranzas y también en posibles categorías de reclamos más abundantes y significativos.
- Oficializar las aplicaciones para cada motivo de cierre
- Establecer un buen organigrama virtual online actualizado.
- Dedicar tiempo para capacitación en procesos de resolución para ejecutivos del SAC. (verificación de uso de Sharepoint para la autocapacitación).
- Revisión de procesos en APOLO para los Ejecutivos Front, actualización del Gestor del Conocimiento, cambiar las formas de explicar al cliente: el lenguaje, actualmente muy técnico, debe ser más claro, además de tener “respuestas tipo” para cada caso. Por Ejemplo: “Pago mínimo cero”.

5. Anexo Canal Normativo (Fuera del alcance de proyecto)

Este canal atiende 7 tipos de requerimientos:

CMF: Comisión de Mercado Financiero (Ente Regulador) Ellos establecen el plazo para resolución, se ingresa como caso en APOLO.

SERNAC: Se establece un plazo de hasta 7 días hábiles. Caso en APOLO.

Requerimientos Judiciales: Pueden ser Oficios (Solicitud de información), Demandas y recursos (de apelación, de protección), Notificaciones (del área de fiscalía) – Estos casos no se ingresan a APOLO, sino que se manejan en una carpeta online (Share Point) y base de datos del Canal normativo.

Requerimientos VIP y Canal Preferente: Existe contacto con el cliente y respuesta por email, puede ser solicitudes o reclamos. (Call center Preferente) Existe Omnicanalidad.

Requerimientos de RRSS: Funciona igual que el canal Preferente, se les da prioridad.

Requerimientos de Gerencia (Alto impacto reputacional): Se recibe vía Correo y se genera un caso en APOLO, se le da prioridad absoluta.

Los indicadores e informes asociados a este canal se verifican en el Reporte de monitoreo, Reporte de correcto Ingreso y Reporte Evolutivo de solicitudes y reclamos.

No existe posibilidad de exceder el plazo en requerimientos normativos, siempre se cumple el plazo.

Entrevista con jefe de Canal Normativo. Problemas del Canal Normativo:

- La baja velocidad de los procesos, se requiere tener la información de los procesos más rápido.
- Procesos no definidos claramente, esto hace que surja la pregunta: ¿A quién tengo que preguntarle qué?

Posibles soluciones a los problemas presentados al utilizar el Canal Normativo.

- Actualizar cotidianamente el organigrama con encargados para los ejecutivos resolutores.
- Manual de procesos, ejemplo: Procesos financieros: Especificar proceso y encargado. (así para las demás áreas de apoyo)
- Capacitación a ejecutivos del SAC.