TESIS
IID2004
A348
V.1.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

"Mejora del Proceso de Resolución de Reclamos en una Institución Financiera"

REALIZADO POR Br. Jesús Alberto Acevedo Jiménez 15487748
Br. Jesús Antonio León Segura 14574948

PROFESOR GUIA Ing. César Pérez

FECHA Caracas, 27 de Septiembre de 2.004

ÍNDICE GENERAL

Pág.

Dedicatorias i

Agradecimientos ii

Índice General iii

Índice de Tablas vi

Índice de Figuras ix

Índice de Anexos xiii

Sinopsis xv

Introducción 1

1. Capítulo I.- Presentación de la Empresa.

1.1.- Reseña Histórica 2

1.2.- Visión 3

1.3.- Misión 4

1.4.- Estructura Organizativa del Banco Mercantil 4

1.5.- Estructura Organizativa de Operaciones y Tecnología 5

1.6.- Estructura de la Gerencia de Calidad de Servicio 5

1.7.- Política de la Gerencia de Calidad de Servicio 6

1.8.- Objetivo de la Calidad de la Gerencia de Calidad de Servicio 6

2. Capítulo II.- Planteamiento del Problema.

2.1.- Planteamiento del Problema 7

2.2.- Objetivo General 8

2.3.- Objetivos Específicos 8

2.4.- Alcance y Limitaciones 9

Pág.

3. Capítulo III.- Marco Teórico.

3.1.- Diagrama de Pareto 10

3.2.- Flujograma de Procesos 11

3.3.- Clasificación de Costos 11

3.4.- Distribución Clásica de Costos 11

3.5.- Valor Presente Neto 12

4. Capítulo IV.- Metodología Empleada.

4.1.- Fase I 14

4.2.- Fase II 16

5. Capítulo V.- Descripción del proceso Resolución de Reclamos.

5.1.- Unidades Asociadas al Proceso de Resolución de Reclamos 20

5.2.- Objetivo del Proceso de Resolución de Reclamos 22

*5.3.- **Características del Proceso de Resolución de Reclamos*** 22

*5.4.- Descripción del Proceso de Resolución de Reclamos **(General)*** 23

6. Capítulo VI.- Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Resolución de Reclamos.

6.1.- Costo en la Solución de Reclamos 25

6.2.- Volumen de Reclamos Recibidos 27

6.3. Situación Actual de los Reclamos del Producto Tarjeta de Débito (TDD) 29

6.4. Situación Actual de los Reclamos del Producto Tarjeta de Crédito (TDC) 35

6.5. Situación Actual de los Reclamos del Producto Cuentas de Depósito (CD) 40

Pág.

7. Capítulo VII.- Propuestas para el Traslado de la Capacidad de Solución de los Reclamos al Primer Contacto.

7.1.- Propuestas para el Traslado de Solución de los Reclamos del Producto TDD al Primer Contacto 48

7.2.- Propuestas para el Traslado de Solución de los Reclamos del Producto TDC al Primer Contacto 49

7.3.- Propuestas para el Traslado de Solución de los Reclamos del Producto CD al Primer Contacto 50

8. Capítulo VIII.- Análisis Rentabilidad de las Propuestas.

8.1.- Cálculo de Inversión por Propuesta 51

8.2.- Estimación del Beneficio adquirido por Propuesta 51

8.3.- Cálculo de la Rentabilidad 53

9. Capítulo IX.- Análisis del Impacto de las Propuestas en las Unidades de Captura.

9.1.- Análisis del Impacto del Traslado de la Solución de los Reclamos al Primer Contacto en el Centro de Atención Mercantil – C.A.M. 59

9.2.- Análisis del Impacto del Traslado de la Solución de los Reclamos al Primer Contacto en la Red de Oficinas del Banco Mercantil 62

Conclusiones 70

Recomendaciones 72

Bibliografía 74

Anexos 75

Glosario 155

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Matriz Análisis de la Posibilidad de Traslado de la Capacidad de Solución de los Reclamos al Primer Contacto 16

Tabla 2. Costo Mensual de las Unidades Solucionadoras (Enero 2004) 26

Tabla 3. Unidades Solucionadoras y Tipos de Productos que gestionan 26

Tabla 4. Número de Reclamos Financieros y por Producto recibidos en las Unidades de Captura durante el año 2003 27

Tabla 5. Unidades Críticas y Productos que atienden 29

Tabla 6. Tipos de Reclamos del Producto TDD y descripción de su concepto 30

Tabla 7. Volumen de Reclamos Solucionados y Costo por Tipo de Reclamo del producto TDD Enero 2004 32

Tabla 8. Tiempo de Solución de los Reclamos del Producto TDD (según tipología) en días continuos Enero 2004 33

Tabla 9. Análisis de factibilidad de traslado de la capacidad de solución de los reclamos del producto TDD 34

Tabla 10. Tipología de los reclamos del producto TDC y descripción 35

Tabla 10. Tipología de los Reclamos del producto TDC y descripción (continuación) 36

Tabla 11. Volumen y Costo (en Bs.) por Tipo de Reclamo del producto TDC Enero 2004 37

Tabla 12. Tiempo de Solución en días continuos de los reclamos del producto TDC Enero 2004 38

Tabla 13. Análisis de factibilidad de traslado de la capacidad de solución de los reclamos del producto TDC 39

Tabla 14. Tipología de los reclamos del producto CD y descripción 41

Pág.

Tabla 15. Volumen y Costo (en Bs.) por Tipo de Reclamo del producto CD Enero 2004 42

Tabla 16. Tiempo de Solución en días calendario de los reclamos del producto CD Enero 2004 43

Tabla 17. Análisis de factibilidad de traslado de la capacidad de solución de los reclamos del producto CD 43

Tabla 18. Análisis de Rentabilidad por Propuesta del Producto TDD para el Traslado de la Capacidad de Solución al Primer Contacto 54

Tabla 19. Análisis de Rentabilidad por Propuesta del Producto TDC para el Traslado de la Capacidad de Solución al Primer Contacto 55

Tabla 20. Análisis de Rentabilidad por Propuesta del Producto CD para el Traslado de la Capacidad de Solución al Primer Contacto 56

Tabla 21. Análisis de Rentabilidad por Propuesta de los Productos TDD, TDC y CD para el traslado de la Capacidad de Solución al Primer Contacto 57

Tabla 22. Validación del Modelo de Simulación de la Situación Actual del C.A.M. 60

Tabla 23. Comparación entre la Situación Actual y la Situación Propuesta del C.A.M. según resultados del proceso de Simulación 61

Tabla 24. Validación del Tipo de Oficina Poco Problemática Actual 66

Tabla 25. Validación del Tipo de Oficina Problemática Actual 67

Tabla 26. Validación del Tipo de Oficina Muy Problemática Actual 67

Tabla 27. Comparación entre la Situación Actual y la Situación Propuesta de una Oficina Tipo Poco Problemática según resultados del proceso de Simulación 68

Tabla 28. Comparación entre la Situación Actual y la Situación Propuesta de una Oficina Tipo Problemática según resultados del proceso de Simulación 68

Pág.

Tabla 29. Comparación entre la Situación Actual y la Situación Propuesta de una Oficina Tipo Muy Problemática según resultados del proceso de Simulación 69

Tabla 30. Número de Operadores que atienden llamadas según su horario 117

Tabla 31. Promedio de arribos de llamadas por hora de un día típico y representativo del C.A.M. 119

Tabla 32. Arribo promedio de Cliente a la Oficina Tipo Poco Problemática 139

Tabla 33. Arribo promedio de Clientes a la Oficina Tipo Problemática 140

Tabla 34. Arribo promedio de Clientes a la Oficina Tipo Muy Problemática 140

Tabla 35. Número promedio de RVS por Oficina 141

Tabla 36. Horario de Trabajo de los RVS en el modelo Oficina Poco Problemática 142

Tabla 37. Horario de Trabajo de los RVS en los Modelo de Oficinas Problemáticas y Muy Problemáticas 142

Tabla 38. Tiempos de Atención de Otras Operaciones según Tipo de Oficina 147

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Estructura Organizativa del Banco Mercantil 4

Figura 2. Estructura Organizativa de Operaciones y Tecnología 5

Figura 3. Ejemplo de Diagrama de Pareto 10

Figura 4. Diagrama de la Metodología Empleada 13

Figura 5. Flujograma del Proceso de Resolución de Reclamos del Banco Mercantil (Diagrama Resumen) 19

Figura 6. Diagrama de Pareto del Costo de Gestión de los Reclamos por Producto Enero 2004 28

Figura 7. Diagrama de Pareto del Volumen Promedio de Reclamos Financieros Recibidos Mensual durante el año 2003 28

Figura 8. Flujograma del Proceso General de Solución de los Reclamos en el Primer Contacto 46

Figura 9. Flujograma Resumen del Modelo del Proceso Actual de Captura de Reclamos en el Centro de Atención Mercantil – C.A.M. 60

Figura 10. Clasificación de las Oficinas que poseen RVS´s y Abramatic según el % de Abandono Promedio al día 64

Figura 11. Diagrama Resumen de la Clasificación de las Oficinas que poseen RVS y Abramatic 65

Figura 12. Flujograma Resumen del Modelo del Proceso Actual de Captura de Reclamos en las oficinas 66

Figura 13. Flujograma del Proceso Actual de Solución de los Reclamos ATM Mercantil Emisor 89

Figura 14. Flujograma del Proceso Actual de Solución de los Reclamos Multicanales – Casos sin Indicio de Fraude 91

Pág.

Figura 15. Flujograma del Proceso Actual de Solución de los Reclamos POS Mercantil 93

Figura 16. Flujograma del Proceso Actual de Solución de los Reclamos POS Maestro Local 95

Figura 17. Flujograma del Proceso Actual de Solución de los Reclamos Reintegro de Saldo 97

Figura 18. Flujograma del Proceso Actual de Solución de los Reclamos Traspaso de Saldo 99

Figura 19. Flujograma del Proceso Actual de Solución de los Reclamos Avance en Efectivo 101

Figura 20. Flujograma del Proceso Actual de Solución de los Reclamos Inconformidad por cobro del I.D.B. 104

Figura 21. Flujograma del Proceso Actual de Solución de los Reclamos Inconformidad por comisión 106

Figura 22. Flujograma del Proceso Actual de Solución de los Reclamos Inconformidad por Intereses 109

Figura 23. Comparación mediante Prueba – t de las medias de la situación actual y la situación propuesta del promedio del abandono mensual de clientes en el C.A.M. 112

Figura 24. Comparación mediante Prueba – t de las medias de la situación actual y la situación propuesta de líneas ocupadas al mes en el C.A.M. 112

Figura 25. Comparación mediante Prueba –t de las medias de la situación actual y la situación propuesta del tamaño de cola de Operadores en el C.A.M. 113

Pág.

Figura 26. Comparación mediante Prueba – t de las medias de la situación actual y la situación propuesta del Tiempo de Espera en cola Operadores (segundos) en el C.A.M. 113
Figura 27. Comparación mediante Prueba –t de las medias de la situación actual y la situación propuesta del abandono mensual de clientes en la Oficina Tipo Poco Problemática 114
Figura 28. Comparación mediante Prueba –t de las medias de la situación actual y la situación propuesta del abandono mensual de clientes en la Oficina Tipo Problemática 115
Figura 29. Comparación mediante Prueba –t de las medias de la situación actual y la situación propuesta del abandono mensual de clientes en la Oficina Tipo Muy Problemática 115
Figura 30. Flujograma Resumen del Modelo del Proceso Actual de Captura de Reclamos en el Centro de Atención Mercantil – C.A.M. 116
Figura 31. Estructura de la Sección "Llegada y Distribución de Llamadas" 118
Figura 32. Estructura de la Sección "Control Lógico de Abandonos" 121
Figura 33. Estructura de la Sección "Atención de Operaciones por el IVR" 124
Figura 34. Estructura de la Sección "Captura de Reclamos por los Operadores" 126
Figura 35. Estructura de la Sección "Atención de otras operaciones por los operadores" 129
Figura 36. Estructura de la Sección "Distribución y envío de reclamos a las Unidades Solucionadoras" 131

ÍNDICE DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1.- Línea de Productos del Banco Mercantil 75

Anexo 2.- Marco Legal del Proceso de Reclamos 76

Anexo 3.- Mejores Prácticas 79

Anexo 4.- Diagrama del Proceso de Resolución de Reclamos Detallado 81

Anexo 5.- Unidades Solucionadoras 82

Anexo 6.- Costos Totales de las Unidades Solucionadoras del producto TDD para el mes de Enero 2004 83

Anexo 7.- Tiempo de Solución de los Reclamos (M.O.D.) para Noviembre 2003 84

Anexo 8.- Costo por tipo de Reclamo de la Unidad Serv. Oper. Banca al Consumidor 85

Anexo 9.- Muestreo del Tiempo de Solución (M.O.D.) de los Reclamos del Producto CD 85

Anexo 10.- Descripción de las Propuestas para Trasladar la Solución de los Reclamos al Primer Contacto 88

Anexo 11.- Metodología de la Simulación 110

Anexo 12.- Resultados de las Pruebas T-Student entre las medias de las de la principales variables de comparación de la Situación Actual y la Situación Propuesta en el Centro de Atención Mercantil 112

Anexo 13.- Resultados de las Pruebas T-Student entre las medias del Abandono mensual de clientes en la situación actual y la situación propuesta para las Oficinas clasificadas 114

Pág.

Anexo 14.- Explicación de los modelos de la Simulación de la Situación Actual y Situación Propuesta del C.A.M. 116

Anexo 15.- Explicación de los modelos de la Simulación de la Situación Actual y Situación Propuesta en las Oficinas 137

SINOPSIS

El presente Trabajo Especial de Grado (T.E.G.) fue realizado en la sede principal y en algunas oficinas del Banco Mercantil durante el período Febrero-Julio del año 2.004. El título del proyecto es "Mejora del Proceso de Resolución de Reclamos", y sus objetivos principales son la identificación de los reclamos cuya solución pueda ser trasladada al Primer Contacto y la elaboración de propuestas que logren este cometido de una manera económicamente rentable y técnicamente factible.

Se aplicaron diversas metodologías fundamentadas en la ingeniería industrial, mostradas a lo largo de los distintos Capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I: "*Descripción de la Empresa*" en este capítulo se presenta una breve reseña histórica del Banco Mercantil, su misión, visión, estructura y la estructura organizativa y funcional de la Gerencia de Calidad de Servicio, directriz de este proyecto.

Capítulo II: "*Planteamiento del Problema*" detalla la situación actual del proceso de reclamos, los objetivos (generales y específicos), alcance y limitaciones de este trabajo.

Capítulo III: "*Marco Teórico*" se presenta una breve reseña de los conocimientos básicos utilizados para lograr el objetivo del T.E.G.

Capítulo IV: "*Metodología Empleada*" la metodología para el desarrollo del T.E.G. está descrita en el capítulo, también se describe las fases del proyecto y la asignación de cada una de ellas.

Capítulo V: "*Descripción del Proceso*" en este capítulo se presenta el Proceso general que se sigue para resolver un reclamo, su objetivo principal, las características del mismo y los principales actores que intervienen junto con sus funciones.

Capítulo VI: "*Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Resolución reclamos*" aquí se muestra el mapa de [illegible]

Sinopsis

SINOPSIS

El presente Trabajo Especial de Grado (T.E.G.) fue realizado en la torre principal y en algunas oficinas del Banco Mercantil durante el periodo Febrero-Julio del año 2.004. El título del proyecto es "Mejora del Proceso de Resolución de Reclamos", y sus objetivos principales son la identificación de los reclamos cuya solución pueda ser trasladada al Primer Contacto y la elaboración de propuestas que logren este cometido de una manera económicamente rentable y técnicamente factible.

Se aplicaron diversas metodologías fundamentadas en la Ingeniería Industrial, mostradas a lo largo de los distintos Capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I "*Descripción de la Empresa*": en este capítulo se encontrará una breve reseña histórica del Banco Mercantil, el organigrama de la institución y la estructura organizativa y funciones de la Gerencia Calidad de Servicio, directriz de éste proyecto.

Capítulo II "*Planteamiento del Problema*": refleja la problemática actual del proceso de reclamos, los objetivos (general y específicos), el alcance y limitaciones de éste trabajo.

Capítulo III "*Marco Teórico*": se presenta una breve explicación de los conocimientos básicos utilizados para lograr el objetivo del estudio.

Capítulo IV "*Metodología Empleada*": la metodología empleada para el desarrollo de T.E.G. está descrito en éste capítulo, indicando al lector las fases del proyecto y la estructura de cada una de ellas.

Capítulo V "*Descripción del proceso de resolución de reclamos*": Se presenta el Proceso general que se sigue para darle solución a los reclamos, su objetivo principal, las características del mismo y las principales unidades que intervienen junto con sus funciones.

Capítulo VI "*Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Resolución reclamos*": aquí se muestra como se determinaron las Unidades

Críticas para el estudio, así como el panorama actual (de las mismas) en cuanto a costo unitario de los reclamos y los tiempos de solución. El diagnóstico para cada Unidad Crítica culmina con la identificación de los reclamos con alto potencial para el traslado de su capacidad de solución al Primer Contacto.

Capítulo VII *"Propuestas para el traslado de la Capacidad de Solución de los Reclamos al Primer Contacto"*: se presentan los enunciados de las propuestas definitivas para trasladar la Capacidad de Solución de los Reclamos al Primer Contacto.

Capítulo VIII "*Análisis de Rentabilidad de las Propuestas*": dentro de este capítulo se muestran los resultados del análisis de rentabilidad realizado a cada una de las propuestas planteadas para verificar la factibilidad económica y el tiempo estimado de desarrollo en horas-hombre de las mismas.

Capítulo IX "*Análisis del Impacto de las Propuestas en las Unidades de Captura*": para corroborar la factibilidad operativa del proyecto se evalúa en este capítulo el impacto de las propuestas en las Unidades de Captura mediante la herramienta de Simulación , consecuencia del proceso adicional de solucionar los reclamos en el Primer Contacto.

Este trabajo culmina con las secciones de Conclusiones y Recomendaciones. Igualmente el trabajo se presenta con un tomo adjunto **de Anexos.**

Introducción

INTRODUCCIÓN

Un reclamo es cualquier manifestación de insatisfacción por parte del cliente con respecto a los productos, servicios o prácticas de una organización y su oportuna atención es factor primordial de la preservación y crecimiento de su mercado. En la banca este tipo insatisfacción es originado por problemas operativos y fraudes, realizados por los propios clientes, por la organización u otros factores externos.

El proceso de resolución de reclamos de la Banca pretende atender oportunamente todas estas manifestaciones de inconformidad, a fin de brindar una solución clara y justa que satisfaga los requerimientos de tiempo de solución e información.

El Banco Mercantil en búsqueda de la mejora continua de todos sus procesos siguiendo los lineamientos de las mejores prácticas a nivel mundial, decidió desarrollar un proyecto que contemple la "mejora del proceso de resolución de reclamos".

La mejora de los procesos significa mejorar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.

La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales.

En el presente Trabajo Especial de Grado se utilizó una constante "λ" que multiplica todos los datos presentados en el trabajo para proteger la información considerada por el Banco Mercantil como confidencial.

Capítulo I

Descripción de la Empresa

1.- Descripción de la Empresa.

BANCO MERCANTIL

1.1.- Reseña Histórica

Con el nombre de Banco Neerlando Venezolano, un grupo de empresarios venezolanos decidió el 23 de Marzo de 1925 constituir en "La Gran Casa de Camejo" en Caracas, con un capital de 3 millones 200 mil bolívares y 16 empleados, lo que hoy es: el Banco Mercantil.

Un año después, el Banco Neerlando cambia su personalidad corporativa para adoptar la de Banco Mercantil y Agrícola. Durante 56 años asentaron su dimensión de entidad bancaria de vanguardia bajo este nombre, posicionándose como el instituto financiero más comprometido con el bienestar y desarrollo agrícola del país, asumiendo en ese sector los negocios bancarios en el sentido más amplio, incluyendo operaciones de préstamos, descuentos, depósitos, giros, además de realizar estudios para la promoción y fundación de empresas industriales, agrícolas y comerciales.

Las actividades relacionadas con transacciones y negocios inmobiliarios y el desarrollo de nexos bancarios y comerciales internacionales, especialmente con Holanda y otras naciones del norte de Europa, completan el complejo proceso de relaciones que sus fundadores se habían impuesto como unas de las metas de la organización. El documento constitutivo así lo describió.

En el año 1927, el entonces Banco Mercantil y Agrícola era uno de los cuatro y únicos institutos financieros venezolanos existentes, que emitían su propio papel moneda de circulación legal. Para ese momento, el monto autorizado de emisión de billetes del Banco Mercantil y Agrícola, alcanzó los 12 millones de bolívares que eran aceptados en todo el país como medio natural de pago, junto al oro americano, la morocota y otras piezas de oro nacional y extranjero.

En un contexto histórico en el que la industria petrolera aún era incipiente y que la actividad agrícola que se desarrollaba para la época conformaba de manera importante los ingresos de Venezuela, esencialmente por los volúmenes de producción de Café y Cacao, el Banco Mercantil y Agrícola se adelantaba a la legislación que posteriormente se implantaría en el país, creando bases legales en cuanto a la regulación de operaciones y al otorgamiento de créditos agropecuarios por parte de la banca. El Instituto aceptaba en calidad de prenda o garantía, productos agrícolas.

Con el incremento de sus actividades financieras, el Banco Mercantil y Agrícola decide cambiar la sede principal de la Esquina de Camejo, donde había permanecido durante un cuarto de siglo, para activar nuevos procesos y mejorar la calidad de sus servicios a la numerosa y cada vez más creciente clientela. Con estos fines adquiere un terreno en la Esquina de San Francisco, para edificar una nueva sede principal. El 25 de Abril de 1951, se constituye en una fecha importante para la Institución, al inaugurar sus nuevas oficinas principales en el Centro de Caracas.

30 años duró la actividad de estas oficinas como sede principal, hasta que en 1982 cambia su nombre oficial por el de Banco Mercantil y se traslada un año después al Edificio Mercantil, ubicado en la Avenida Andrés Bello Nº. 1 en Caracas, actual sede principal del Banco y de todas las operaciones y áreas de negocio del Grupo Mercantil.

1.2.- Visión

"Ser el mejor proveedor de servicios financieros, medido por el grado de satisfacción integral de las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante productos y servicios considerados por ellos mismos como los mejores del mercado, para lo cual dispondrá del mejor y más capacitado

grupo de recursos humanos, manteniendo tecnología de punta como apoyo a la gestión de negocios y un enfoque continuo focalizado en el incremento de a eficiencia operativa de la organización como un todo".

1.3.- Misión

"Proporcionar, a través de cada una de las empresas que agrupamos, excelentes productos y servicios financieros para satisfacer las expectativas de los individuos, las empresas y la comunidad y asegurar una adecuada rentabilidad en beneficio de nuestros clientes y accionistas".

1.4.- Estructura Organizativa del Banco Mercantil

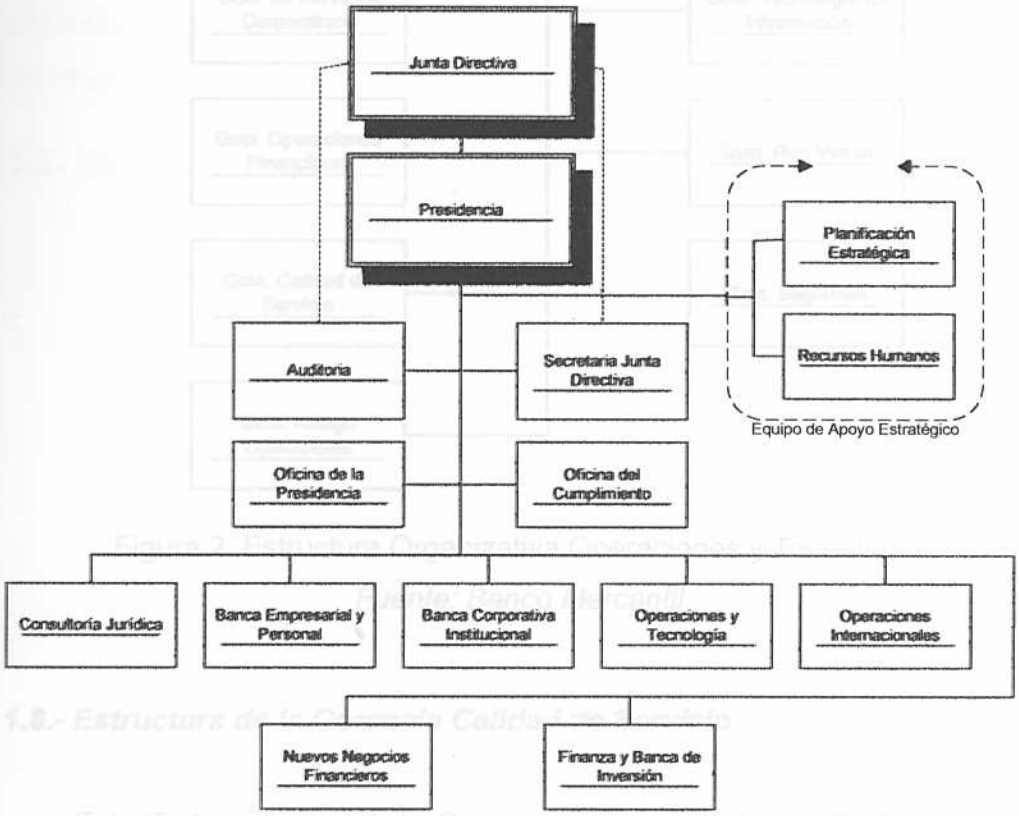


Figura 1. Estructura Organizativa del Banco Mercantil.

Fuente: Banco Mercantil.

1.5.- Estructura Organizativa de Operaciones y Tecnología

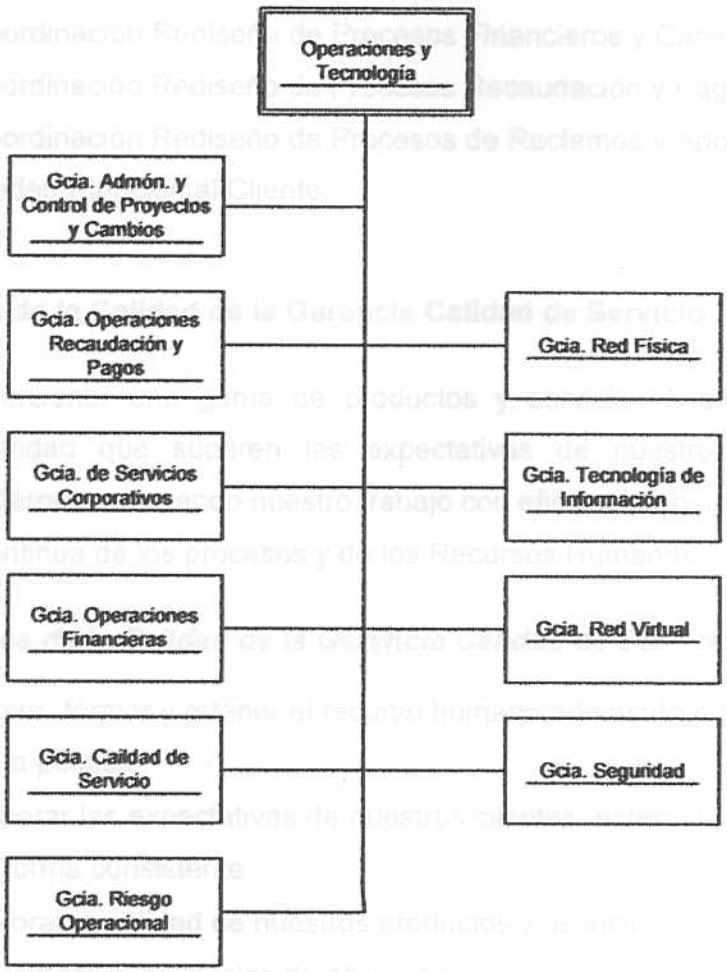


Figura 2. Estructura Organizativa Operaciones y Tecnología.

Fuente: Banco Mercantil.

1.6.- Estructura de la Gerencia Calidad de Servicio

Este Trabajo Especial de Grado se hizo a solicitud de la Gerencia de Calidad de Servicio.

- Coordinación Análisis y Seguimiento al Desempeño.
- Coordinación Rediseño de Procesos y Canales.
- Coordinación Rediseño de Procesos Financieros y Canales.
- Coordinación Rediseño de Procesos Recaudación y Pagos.
- Coordinación Rediseño de Procesos de Reclamos y Apoyo.
- Unidad Atención al Cliente.

1.7.- Política de la Calidad de la Gerencia Calidad de Servicio

"Proporcionar una gama de productos y servicios financieros de excelente calidad que superen las expectativas de nuestros clientes, externos e internos, realizando nuestro trabajo con eficiencia en un ambiente de mejora continua de los procesos y de los Recursos Humanos".

1.8.- Objetivos de la Calidad de la Gerencia Calidad de Servicio

- Atraer, formar y retener el recurso humano adecuado para el logro de la política.
- Superar las expectativas de nuestros clientes, externos e internos, de forma consistente.
- Mejorar la calidad de nuestros productos y servicios.
- Incrementar los niveles de eficiencia.
- Disminuir la exposición al riesgo y las pérdidas.
- Optimizar los procesos en forma continua.

Como información adicional se muestra en los Anexos, Anexo 1 la Línea de Productos del Banco Mercantil.

Capítulo II

Planteamiento del Problema

2.- Planteamiento del Problema.

2.1.- Planteamiento del Problema

Para cumplir su misión, el Banco Mercantil se preocupa en brindar a sus clientes la mejor gestión y atención de sus requerimientos, asegurándoles un servicio de excelente calidad. Sin embargo, en este proceso se presentan problemas. Los mismos son originados por los propios clientes, por la organización u otros factores externos.

Los clientes comúnmente manifiestan estos problemas a través de reclamos y su oportuna atención es factor primordial de la preservación y crecimiento de su mercado. Por ello el Banco Mercantil recibe con gran interés todos los reclamos de sus clientes mediante diversos medios: Centro de Llamadas (Centro de Atención Mercantil), el personal de las oficinas, Ejecutivos de Negocios y la Oficina de la Presidencia. Todos estos reclamos son procesados por Unidades de Solución descentralizadas (por producto) las cuales investigan cada caso en particular bajo ciertas normas legales e internas de la organización con apoyo de otras unidades, para finalmente determinar si procede o no el reclamo, informar al cliente el resultado de su solicitud y llegar a un acuerdo transparente y satisfactorio.

Actualmente cada uno de estos procesos de resolución de los reclamos tiene un tiempo característico determinado por el Banco según la tipología del caso, resultado de estudios internos de la organización. El Banco Mercantil desea disminuir ese tiempo de respuesta, y de ser posible darle solución al cliente en el primer contacto con la empresa. Por ello necesitan hacer un estudio de traslado de las capacidades de solución de los reclamos de menor complejidad desde las Unidades de Solución a las

Unidades de Captura y lograr así solucionarlos en el primer contacto con el cliente. Además se requiere sólo remitir aquellos reclamos de mayor complejidad a las Unidades de Solución, analizando los cambios necesarios en los procesos así como el requerimiento de recursos justificados que logren dicho objetivo de una manera económicamente rentable.

2.2.- Objetivo General

- Mejorar el proceso de captura y solución de reclamos de los clientes del Banco Mercantil.

2.3.- Objetivos Específicos

- Analizar el sistema actual de captura y solución de reclamos.
- Estimar los costos que representan para la empresa todo el proceso de captura y solución de reclamos.
- Identificar los reclamos altamente potenciales para el traslado de su capacidad de solución al Primer Contacto con el cliente.
- Plantear propuestas de cambio de mejoras factibles en el proceso de solución de reclamos para trasladar la capacidad de respuesta hacia las Unidades de Captura con el primer contacto.
- Calcular la rentabilidad de las propuestas.
- Simular el proceso propuesto para evaluar el impacto en las Unidades de Captura.

2.4.- Alcance y Limitaciones

El estudio comprenderá lo concerniente al mejoramiento del proceso de gestión de reclamos del Banco Mercantil, tomando en cuenta las decisiones del personal directivo del banco y las exigencias de los clientes.

El estudio requiere de ciertos datos provenientes de estudios anteriores del banco.

Se hace necesario la familiarización con las normativas y aspectos legales del sistema financiero, las cuales deberán tomarse en cuenta para el estudio.

Aunque existe mucha data disponible pudieran darse situaciones donde la información sea considerada confidencial por el Banco Mercantil, por lo que se buscará la manera de protegerla sin afectar el estudio a presentar de manera pública.

Capítulo III

Marco Teórico

3.- Marco Teórico.

3.1.- Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).

- Ventajas
  - Ayuda a concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas.
  - Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.
  - Ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras.

A continuación se muestra un ejemplo de un Diagrama de Pareto,

Problema: *Reclamo sobre defectos en la fabricación de una puerta de carro.*

Categorías: *Rayada, floja, manchada, defecto en la manija, abollada y defectos en el vidrio.* Fuente: *www.infomipyme.com*

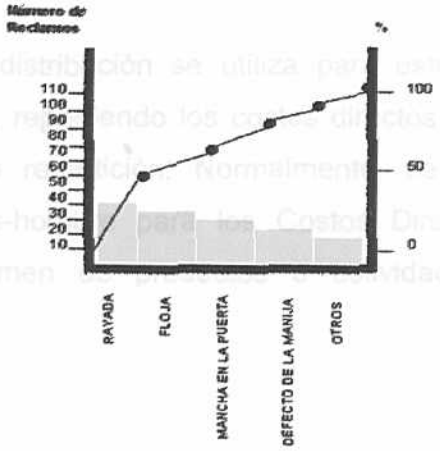


Figura 3. Ejemplo de Diagrama de Pareto.

3.2.- Flujograma de Procesos

Los Flujogramas a los cuales también se les llama diagrama de flujo son gráficos que señalan el movimiento, desplazamiento o curso de alguna cosa, que bien puede ser una actividad, un formulario, un informe, materiales, personas o recursos.

La selección de los símbolos depende del procedimiento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a darse en las mismas. Se puede decir que los símbolos más usados en éste Trabajo son: Operación (□) y Decisión (◊).

3.3.- Clasificación de Costos

- Costos Directos, se refieren a aquellos costos directamente asociados a la realización del procedimiento. Estos costos incluyen: Mano de Obra Directa y Materia Prima Directa.
- Costos Indirectos, son todos los costos que no están clasificados como Mano de Obra Directa ni como Materia Prima Directa.

3.4.- Distribución Clásica de los Costos

Este tipo de distribución se utiliza para estimar el costo de una actividad o producto, repartiendo los costos directos e indirectos mediante una base lógica de repartición. Normalmente, se utiliza una base de repartición de horas-hombre para los Costos Directos y una base de repartición del volumen de productos o actividades para los Costos Indirectos.

3.5.- Valor Presente Neto

El Valor Presente Neto (VPN) es un criterio sencillo que se usa para determinar si una inversión se debe realizar o no. Si el valor presente es positivo, vale la pena emprender la inversión, es rentable, porque ello es esencialmente lo mismo que recibir un pago de efectivo igual al valor presente neto, ya que introduciendo ese dinero en una cuenta bancaria con la tasa del mercado se obtendrá el un beneficio en el futuro igual al beneficio de la inversión. Si el VPN es negativo no se debe realizar la inversión, es no rentable. El VPN se calcula de la siguiente forma:

$$VPN = (-1)(Inversión) + \frac{(Beneficio_al_Periodo_1)}{(1+i)^1} + \frac{(Beneficio_al_Periodo_2)}{(1+i)^2} + --+ \frac{(Beneficio_al_Periodo_n)}{(1+i)^n}$$

donde,

i = tasa mínima exigida de retorno (a juicio del inversionista)

n = último período de beneficio o de estudio de rentabilidad (marca el horizonte de tiempo).

En Anexos, Anexos 2 y 3, se muestra información adicional referida al Marco Legal del Proceso de Reclamos y las Mejores Prácticas a nivel mundial respecto al manejo de reclamos en la Banca.

Capítulo IV

Metodología Empleada

4.- Metodología Empleada.

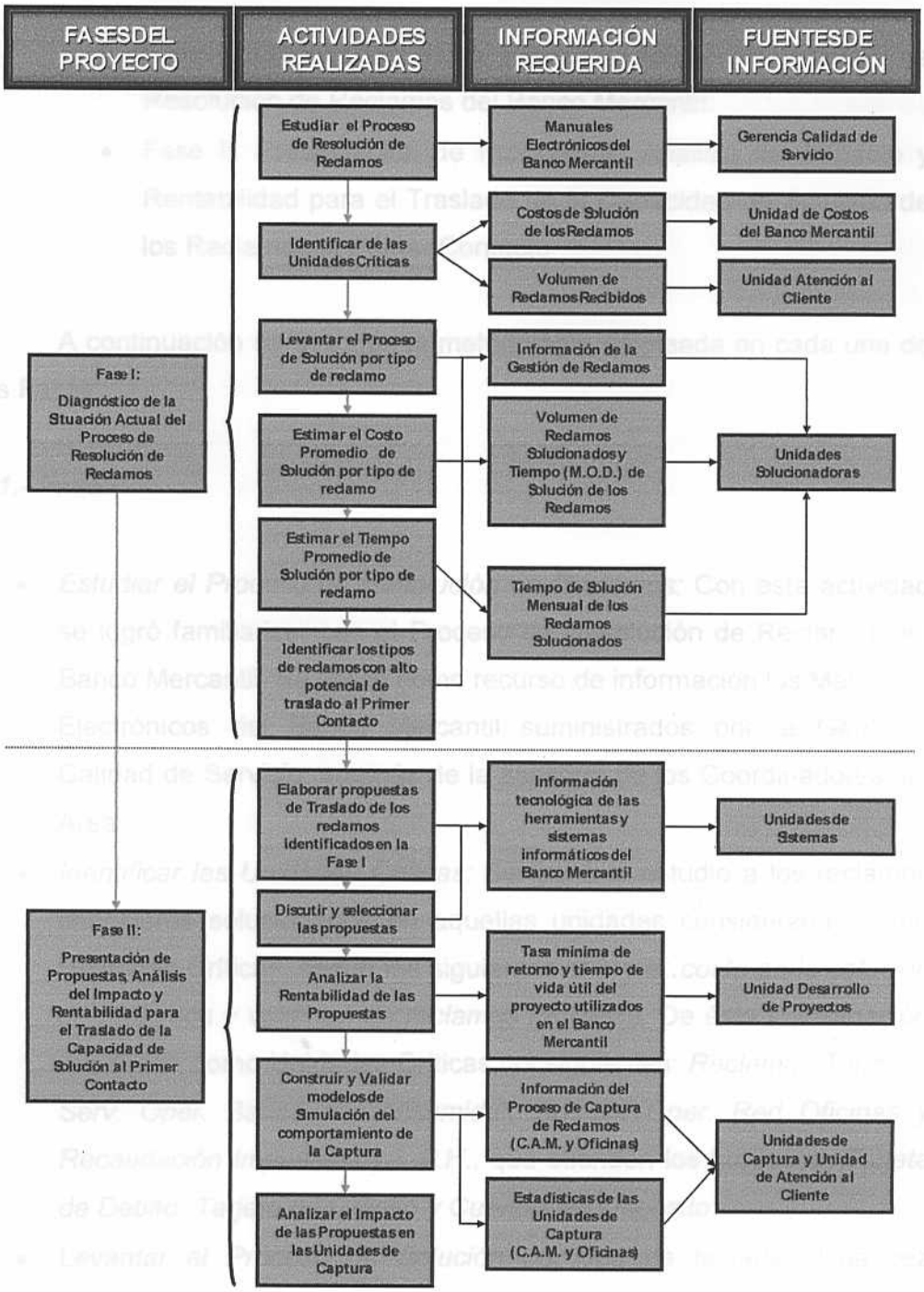


Figura 4. Diagrama de la Metodología Empleada. *Fuente: Propia.*

Se realizaron dos fases comprendidas de la siguiente manera:

- Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Resolución de Reclamos del Banco Mercantil.
- Fase II: Presentación de Propuestas, Análisis del Impacto y Rentabilidad para el Traslado de la Capacidad de Solución de los Reclamos al Primer Contacto.

A continuación se describe la metodología empleada en cada una de las Fases:

4.1.- Fase I:

- *Estudiar el Proceso de Resolución de Reclamos:* Con esta actividad se logró familiarizar con el Proceso de Resolución de Reclamos del Banco Mercantil. Se utilizó como recurso de información los Manuales Electrónicos del Banco Mercantil suministrados por la Gerencia Calidad de Servicio, además de la asesoría de los Coordinadores del Área.
- *Identificar las Unidades Críticas:* Se limitó el estudio a los reclamos financieros solucionados en aquellas unidades consideradas como Unidades Críticas, según los siguientes criterios: *costo en la solución de reclamos y volumen de reclamos recibidos*. De ésta investigación resultaron como Unidades Críticas las siguientes: *Reclamos Tarjetas, Serv. Oper. Banca al Consumidor, Admón. Oper. Red Oficinas y Recaudación Impuestos y L.P.H.*, que atienden los productos *Tarjeta de Débito, Tarjeta de Crédito y Cuentas de Depósito.*
- *Levantar el Proceso de Solución por tipo de reclamo:* Una vez identificadas las Unidades Críticas se procedió a levantar el proceso

de solución (por tipo de reclamo) y la información de las herramientas necesarias para gestionar los reclamos recibidos en las mismas.

- *Estimar el Costo Promedio de Solución y Tiempo Promedio de Solución por tipo de reclamo:* En ésta fase se estimaron los costos de solución por tipo de reclamo y además se determinó el tiempo promedio de solución de un reclamo desde su captura hasta el cierre del caso. Para determinar el Costo de Solución (por tipo de reclamo) se trabajó con los Costos Totales de las Unidades para el mes de Enero 2004. Estos Costos engloban: Costos Directos, Costos de Soporte y Costos de Dirección. Los Costos Directos fueron distribuidos en base al % de dedicación en horas-hombre al mes en la solución de cada tipo de reclamo. Los Costos de Soporte y de Dirección (Costos Indirectos) fueron distribuidos en base al número de reclamos solucionados mensualmente en las U.S. De igual forma se aplicó la distribución del Costo de Apoyo (en aquellos tipos de reclamos que lo ameriten) en base al volumen de reclamos enviados de cada tipología a las Unidades de Apoyo. Finalmente el costo por tipo de reclamo resulta de la división de su Costo Total (Costo Directo + Costos Indirectos + Costo Apoyo) entre el volumen de reclamos solucionados de su tipo.

  El volumen y el tiempo promedio de solución de los reclamos fue suministrado por cada Unidad Solucionadora para el mes de Enero 2004 según tipo de reclamo.

- *Identificar los tipos de reclamos con alto potencial de traslado al Primer Contacto:* Se investigaron las Unidades Solucionadoras con la finalidad de identificar aquellos Tipos de Reclamos con alta posibilidad para el traslado de su capacidad de solución al Primer Contacto. Para ello, se construyó una matriz que permite analizar la factibilidad de traslado de los reclamos al primer contacto. La matriz que se muestra a continuación (Tabla 1.) indica también los

parámetros que permitieron determinar el grado de posibilidad de traslado al Primer Contacto:

Tabla 1. Matriz Análisis de la Posibilidad de Traslado de la Capacidad de Solución de los Reclamos al Primer Contacto. *Fuente: Propia.*

Tipo de Reclamo	No. De personas que intervienen en la solución	¿Necesita recaudos?	¿Requiere apoyo de Unidad Especializada BM?	¿Requiere información externa al BM?	¿Toda la información está en sistemas BM?	¿Necesita Análisis Complejo?	Potencial de Traslado?
A	-	No	No	No	Si	No	Alto
B	-	No	No	Si	No	No	Medio
C	-	Si	No	Si	No	No	Bajo
D	-	Si	Si	Si	No	Si	Nulo

De la Fase I se identificaron dieciséis (16) tipos de reclamos para el traslado de su capacidad de solución al Primer Contacto.

4.2.- Fase II:

- *Elaborar propuestas de Traslado de los reclamos identificados en la Fase I:* se realizó un análisis detallado del Proceso de Solución de cada uno de los Reclamos identificados con Alto Potencial de Traslado, resultado del "Diagnóstico de la Situación Actual". A través de este análisis se elaboraron propuestas de solución automáticas de estos reclamos en las Unidades de Captura. Para cada conjunto de propuestas según su producto se elaboró un documento con la explicación detallada de cada una de ellas más una presentación para discutirlas con los especialistas en tecnología del banco.

- *Discutir y seleccionar las propuestas:* se planificaron y ejecutaron tres Talleres de Discusión con los Especialistas en Tecnología y la Directiva de las Unidades Solucionadoras, uno para cada Producto (TDD, TDC y CD), para la presentación de las propuestas elaboradas con el objetivo de acordar la selección de la propuesta más factible para cada reclamo. El resultado de estos talleres fue la modificación de las propuestas en algunos casos, y seleccionar la propuesta definitiva por reclamo para trasladar su solución al Primer Contacto.
- *Analizar la Rentabilidad de las Propuestas:*
  - Se solicitó la Inversión necesaria por Propuesta a las Unidades de Tecnología encargadas del desarrollo de cada una de las mismas.
  - Se demandó al Banco la Política utilizada para el cálculo de rentabilidad en sus proyectos internos. Método (*VPN*), tasa mínima de retorno y tiempo de vida útil.
  - Estimación del Beneficio Mensual y Anual para cada propuestas. Representa el ahorro con la eliminación del trabajo en las Unidades Solucionadoras de los reclamos trasladados y la eliminación de las llamadas salientes para los casos que resultan Procedentes. También se incluye el costo adicional por el tiempo extra de captura de los reclamos en el C.A.M. y en las Oficinas. El resultado del Beneficio Mensual es la resta del Costo Actual menos el Costo Propuesto.
  - Cálculo de la Rentabilidad por Propuesta según la Política del Banco Mercantil (*VPN*) y el beneficio monetario estimado para cada una de las propuestas.

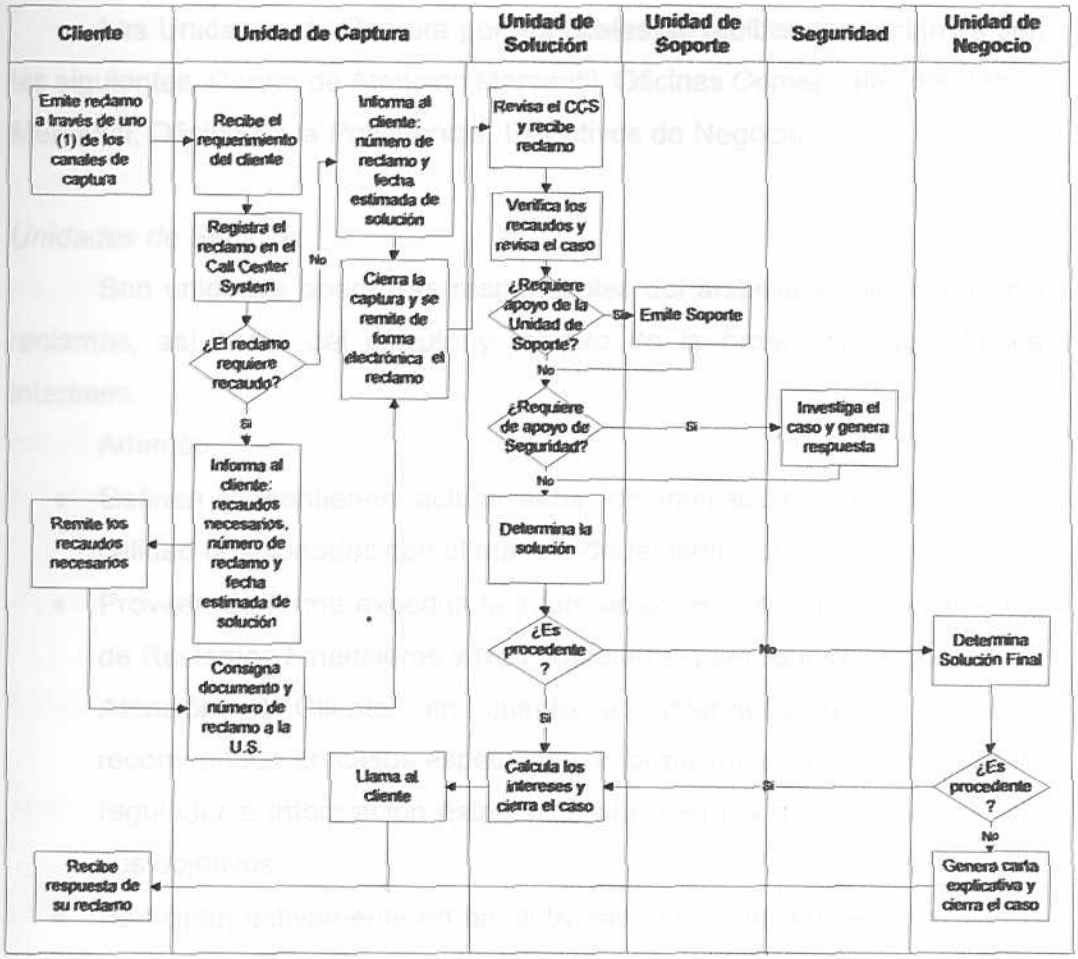
- *Construir y Validar modelos de Simulación del comportamiento de la Captura:*
  - Construcción de la Lógica de los Modelos de Simulación del Proceso de Captura de Reclamos en el Centro de Atención Mercantil (C.A.M.). y los que representan a la Red de Oficinas del Banco, que son las Principales Unidades de Captura.
  - Obtención de las datos de los Modelos de Simulación (C.A.M. y Red de Oficinas) solicitándolos a la Directiva del C.A.M y a la Dirección de Estadísticas de la Red de Oficinas, además de la obtención algunos de ellos a través de trabajos de campo.
  - Validación de los Modelos de Simulación según las estadísticas del Banco Mercantil.
- *Analizar el Impacto de las Propuestas en las Unidades de Captura:*
  - Construcción de los Modelos de Simulación Propuestos a partir de los Modelos de la Situación Actual ya validados.
  - Análisis del Impacto de las Propuestas haciendo una comparación entre los resultados de los Modelos de la Situación Actual y los resultados de los Modelos de la Situación Propuesta para la solución de los reclamos seleccionados en el Primer Contacto, mediante pruebas T-Student a las principales variables de estudio.

Capítulo V

Descripción del Proceso de Resolución de Reclamos

5.- Descripción del Proceso de Resolución de Reclamos.

Figura 5. Flujograma del Proceso de Resolución de Reclamos del Banco Mercantil (Diagrama Resumen). *Fuente: Banco Mercantil.*



La Figura 5. Muestra el diagrama del Proceso General de Reclamos del Banco Mercantil (El Diagrama del Proceso de Resolución de Reclamos detallado se encuentra en los Anexos, Anexo 4.).

5.1.- Unidades Asociadas al Proceso de Resolución de Reclamos

Unidad de Captura:

- Valida y actualiza las direcciones de los clientes.
- Recibe y registra los reclamos notificados por los clientes en el sistema.

Las Unidades de Captura por las cuales se reciben los reclamos son las siguientes: Centro de Atención Mercantil, Oficinas Comerciales del Banco Mercantil, Oficina de la Presidencia, Ejecutivos de Negocio.

Unidades de Solución:

Son unidades operativas responsables del análisis y solución de los reclamos, así como del cálculo y registro de la orden de pago de los intereses.

Además:

- Definen y mantienen actualizados los indicadores de eficiencia y calidad relacionados con el manejo de reclamos de su área.
- Proveen de forma expedita la información relacionada con el manejo de Reclamos Financieros y No Financieros que requiera la Unidad de Atención al Cliente, en cuanto a: aclaratoria de la solución recomendada en casos específicos, información requerida por el ente regulador e información estadística que permita a la misma, cumplir sus objetivos.
- Participan activamente en las actividades que se requieran a efectos de coordinar de forma efectiva el proceso integral de manejo de reclamos de la organización, a efecto de lograr la implantación de la visión definida por el Banco.

- Coordinan e impulsan la implantación de mejoras necesarias en los procesos de su área, a efecto de eliminar la causa que origina los reclamos.

  Ver Anexos, Anexo 5. Unidades Solucionadoras.

Unidades de Soporte Interna / Externa:

- Proveen recaudos y soportes solicitados por la unidad solucionadora (necesarios para la solución de los reclamos).

Unidad de Negocio:

Es responsable de la decisión final de algunos reclamos que resulten no procedentes durante el proceso de solución, efectuado por las unidades operativas.

También es responsable de revisar y actualizar las Reglas de Negocio establecidas (si aplica) y de establecer lineamientos para el manejo de reclamos de sus clientes.

Seguridad:

Es responsable de investigar aquellos casos donde se presume fraude y además genera recomendaciones producto del análisis.

Sistemas:

Es responsable de la administración del repositorio único de los reclamos y del soporte tecnológico a las unidades involucradas en el proceso.

Coordinación de Atención al Cliente:

Es responsable de hacer el seguimiento al cumplimiento y control del proceso integral de manejo de reclamos, así como controlar los tiempos establecidos.

- Garantiza una respuesta oportuna de las consultas y reclamos presentados, en un plazo no mayor a (20) días hábiles.
- Propicia el mejoramiento continuo de la operación a través del feedback que proveen los reclamos.
- Suministra mensualmente a la Gerencia respectiva el reporte contentivo de aquellos reclamos no solucionados en el tiempo establecido, a objeto que aplique las acciones pertinentes.
- Genera reporte en la frecuencia establecida, de clientes no localizados en el proceso de campaña de llamadas.

5.2.- Objetivo del Proceso de Resolución de Reclamos

Atender oportunamente todos los reclamos de los clientes del Banco Mercantil a fin de brindar una solución clara y justa, que satisfaga los requerimientos de los usuarios en cuanto a tiempo de solución e información.

5.3.- Características del Proceso de Resolución de Reclamos

- Todos los reclamos se encuentran tipificados y son capturados por las Unidades de Captura pre-establecidas.
- Todos los productos cuentan con un proceso formal documentado, en donde se encuentran normadas las responsabilidades y actividades de la Unidad de Captura y de la Unidad de Solución.
- La actualización de los datos claves del cliente: dirección y teléfonos, se realizará cuando se produzca el contacto con el mismo, por: Oficina y Centro de Atención Mercantil (C.A.M.).
- Se establece una canalización automática de los reclamos a las Unidades de Solución (por producto), donde todos los reclamos nacionales se resuelven en un lapso menor a un mes ya que

tienen claramente estipulado los tiempos de respuesta en las diversas unidades involucradas para la solución.

- En ciertos casos, la Unidad de Negocios tiene la última palabra en la decisión final.
- Para todos los Reclamos Financieros No Procedentes, se genera de forma automática una respuesta escrita al cliente (estándar) y para aquellos Reclamos Financieros Procedentes, se comunica al cliente una respuesta estándar vía telefónica.
- Las Unidades Solucionadoras llevan control de tiempos y eficiencia, debido a que se realiza seguimiento sistemático a los tiempos de respuesta.
- Se mantiene un registro único de reclamos que facilita la generación automática de un reporte a SUDEBAN.

5.4.- Descripción del Proceso de Resolución de Reclamos (General)

El proceso inicia una vez que el cliente manifiesta alguna inconformidad o queja a través de uno (1) de las Unidades de Captura (Ver Figura 3.). Para ello cuenta con diversos canales:

- Centro de Atención Mercantil C.A.M. (vía telefónica o Internet),
- Personal de las Oficinas,
- Ejecutivos de Negocio y
- Oficina de la Presidencia.

Los reclamos son registrados por la Unidad de Captura en el Sistema Call Center. De esta forma se lleva un registro único de reclamos que contiene los datos del cliente y de su producto en el Banco Mercantil, así como una breve descripción de su requerimiento.

Al registrar el reclamo se notifica al cliente el número de orden de su requerimiento, los recaudos necesarios para su gestión y el tiempo estimado de solución.

Una vez que se obtienen los recaudos (en los casos que sean necesarios) se remite la documentación del reclamo a la correspondiente Unidad Solucionadora junto con el número del reclamo.

La Unidad de Solución (U.S.) chequea diariamente el Sistema Call Center, por medio del cual recibe notificaciones de los reclamos cargados. Revisa y analiza el reclamo. Si no requiere consulta de otra Unidad, determina la solución.

Si la Unidad de Solución requiere consulta, se asiste de la Unidades de Soporte Interna/Externa y/o Seguridad, según el tipo de reclamo. Éstas unidades generan su respuesta y la remiten a la U.S. respectiva quien determina la solución. Si el reclamo es procedente se calculan los intereses generados por la transacción (de forma automática a través del mismo sistema), se cierra el caso y se informa al cliente vía telefónica.

En el caso de que el reclamo es no procedente, la U.S. consulta (aquellos reclamos cuyo complejidad y riesgo para la organización lo amerite) a la Unidad de Negocio quien revisa el reclamo y emite una decisión final. Luego se informa al cliente del resultado de su petición.

Si el reclamo finalmente resulta no procedente según respuesta de la Unidad de Negocios se genera automáticamente una carta explicativa al cliente y se cierra el caso.

Capítulo VI

Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Resolución de Reclamos

6.- Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Resolución de Reclamos.

Para el Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Reclamos se investigaron las Unidades Solucionadoras Críticas con la finalidad de identificar aquellos Tipos de Reclamos con alta posibilidad para el traslado de su capacidad de solución al Primer Contacto y además determinar el Costo y Tiempo de Solución de los mismos. Se limitó el estudio a los reclamos financieros solucionados en aquellas unidades consideradas como Unidades Críticas, según los siguientes criterios: *costo en la solución de reclamos y volumen de reclamos recibidos.*

6.1.- Costo en la Solución de Reclamos

Para realizar el análisis de costo en la solución de reclamos se consideraron todas las Unidades Solucionadoras, tomando en cuenta que no todas dedican el 100% de su capacidad en la gestión de los reclamos, es decir, algunas Unidades prestan apoyo a diversas actividades no relacionadas con reclamos. En base a ésta información, se construyó una tabla (Tabla 1.) que muestra el Costo Total de las Unidades Solucionadoras y el Costo de Gestión de los Reclamos en las mismas (*se resaltaron color rojo las Unidades con mayor Costo Total en Reclamos*).

Tabla 2. Costo Mensual de las Unidades Solucionadoras (Enero 2004). *Fuente: Banco Mercantil / Propia.*

Unidad Solucionadora	Costo Total de la Unidad (Bs.)	% Dedicación a Reclamos	Costo Total en Reclamos (Bs.)
Reclamos Tarjetas	101.607.027	100,00	101.607.027
Serv. Oper. Banca al Consumidor	288.397.401	28,85	83.204.731
Admon. Operativa Red Oficina	19.678.275	80,00	15.742.620
Recaudación de Impuestos y LPH	100.236.481	14,73	14.764.834
Servicios Internacionales	**127.136.799**	**8,30**	**10.552.354**
Distribución y Entrega de TC	**147.572.760**	**5,23**	**7.719.051**
Valores y Grabación de TDC	**54.972.175**	**13,00**	**7.143.099**
Pagos a Terceros	**109.873.723**	**3,85**	**4.230.138**
Fideicomiso	**33.586.976**	**2,50**	**839.674**
Préstamos	**113.293.392**	**0,50**	**566.467**
Comunicaciones Internacionales	**46.727.459**	**0,00**	**0**
Totales Mensuales	1.143.082.468		246.369.996
Totales Anuales	13.716.989.616		2.956.439.948

Se seleccionaron cuatro (4) Unidades: Reclamos Tarjetas, Servicios Operativos Banca al Consumidor, Administración Operativa Red de Oficinas y Recaudación de Impuestos y L.P.H. Combinadas representan el 87,40% de los Costos Totales en Reclamos. Los reclamos gestionados en estas Unidades son referidos a los siguientes productos (Tabla 3.):

Tabla 3. Unidades Solucionadoras y Tipo de Productos que gestionan. *Fuente: Banco Mercantil / Propia.*

Producto	Unidad Solucionadora
Tarjeta de Débito	**Reclamos Tarjetas**
	Administración Operativa Red Oficinas
Tarjeta de Crédito	**Serv. Oper. Banca al Consumidor**
Cuentas de Depósito	**Administración Operativa Red Oficinas**
	Recaudación de Impuestos y L.P.H.

6.2.- Volumen de Reclamos Recibidos

Para el análisis del volumen de reclamos recibidos, se obtuvo los volúmenes mensuales de reclamos financieros recibidos por producto durante el año 2003 en las Unidades de Captura.

En la siguiente tabla (Tabla 4.) se muestra el volumen de reclamos financieros promedio recibidos en las Unidades de Captura durante el año 2003, según el tipo de Producto:

Tabla 4. Número de Reclamos Financieros y por Producto recibidos en las Unidades de Captura durante el año 2003.

Fuente: Banco Mercantil / Propia.

	Total Financieros	TDD	TDC	CD	Otros Financieros
Total Anual	**119.231**	**97.484**	**13.151**	**7.506**	**1.090**
Promedio por Mes	**9.936**	**8.124**	**1.096**	**626**	**91**

El mayor volumen de reclamos financieros recibidos durante el año 2003 se concentra en los productos TDD (Tarjeta de Débito), TDC (Tarjeta de Crédito) y CD (Cuentas de Depósito).

Para representar la información expuesta, a continuación se reflejan en un Diagrama de Pareto (Ver Marco Teórico), los costos de gestión de reclamos (figura 5.) y el volumen de reclamos financieros recibidos (figura 6.) en función del tipo de producto: TDD, TDC, CD y el Resto de los Reclamos.

Figura 6. Diagrama de Pareto del Costo de Gestión de los Reclamos por Producto para Enero 2004. *Fuente: Propia.*

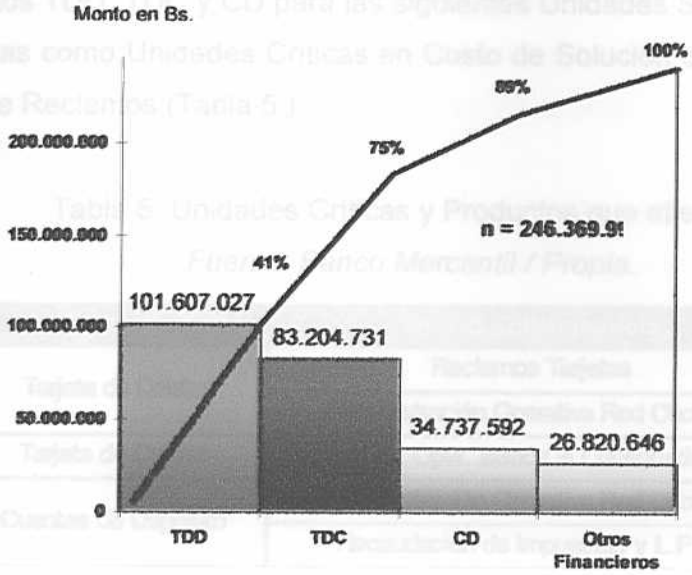
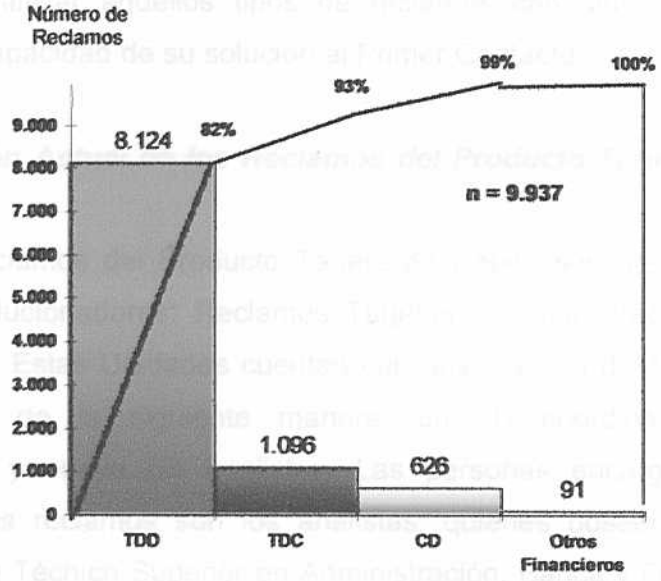


Figura 7. Diagrama de Pareto del Volumen Promedio de Reclamos Financieros Recibidos Mensual durante el año 2003. *Fuente: Propia.*



Como resultado del análisis del Costo de Gestión de los Reclamos y el Volumen de Reclamos Recibidos, se consideró para este estudio analizar los productos TDD, TDC y CD para las siguientes Unidades Solucionadoras consideradas como Unidades Críticas en Costo de Solución de Reclamos y Volumen de Reclamos (Tabla 5.):

Tabla 5. Unidades Críticas y Productos que atienden.
Fuente: Banco Mercantil / Propia.

Producto	Unidad Solucionadora
Tarjeta de Débito	Reclamos Tarjetas
	Administración Operativa Red Oficinas
Tarjeta de Crédito	Serv. Oper. Banca al Consumidor
Cuentas de Depósito	Administración Operativa Red Oficinas
	Recaudación de Impuestos y L.P.H.

A continuación se muestra la Situación Actual por producto (TDD, TDC y CD). En ella se estudiaran los tipos de reclamos recibidos en las U.S., su Costo y Tiempo de Solución y finalmente se mostrará una matriz que permitirá identificar aquellos tipos de reclamos con alto potencial para trasladar la capacidad de su solución al Primer Contacto.

6.3.- Situación Actual de los Reclamos del Producto Tarjeta de Débito (TDD)

Los reclamos del Producto Tarjeta de Débito son atendidos en las Unidades Solucionadoras: Reclamos Tarjetas y Administración Operativa Red Oficinas. Estas Unidades cuentan con una plantilla de 12 empleados, conformados de la siguiente manera: un (1) coordinador, dos (2) especialistas y nueve (9) analistas. Las personas encargadas de dar solución a los reclamos son los analistas, quienes poseen un nivel de instrucción de Técnico Superior en Administración, Banca y Finanzas y una

experiencia de al menos dos (2) años trabajando en el área de tarjetas. La principal herramienta que utilizan éstos recursos para la solución de los reclamos es SARA, un sistema informático que permite soportar todos los casos solucionados y que además contiene la información de los clientes del Banco Mercantil referidas a las TDD, las transacciones realizadas en los ATMs y POS Mercantil.

A continuación, en la Tabla 6. se muestran los tipos de reclamos recibidos del producto TDD y una breve descripción de su concepto:

Tabla 6. Tipos de Reclamos del Producto TDD y descripción de su concepto.

Fuente: Banco Mercantil / Propia.

Tipo de Reclamo	Subtipo de Reclamo	Descripción
ATM Conexus	Cargó y No dispensó / Dispensó Monto Menor	Operación de retiro de efectivo en un ATM, que fue cargada pero no dispensada o dispensó monto menor.
ATM Cirrus		
ATM Mercantil		
Pos Mercantil	Operación Incompleta	Operación de consumo en un POS que resultó cargada dos veces.
Pos Maestro Local		Operación de consumo en un POS, que resultó fallida o no autorizada pero igualmente cargada.
Multicanales	Operación No Reconocida	Operación de retiro de efectivo en un cualquiera de los canales que el cliente no reconoce haber realizado.
Otros	Resto de los Reclamos	Resto de los Reclamos, entre los que se encuentran: Internet/TeleABRA y Ajustes.

Costo de Solucionar un Reclamo

Para determinar el Costo de Solución (por tipo de reclamo) se trabajó con los Costos Totales de las Unidades para el mes de Enero 2004 (Ver **Anexos, Anexo 6).**

El Costo Total engloba:

- Costos Directos,

- Costos de Soporte,
- Costos de Apoyo, y
- Costos de Dirección.

Los Costos Directos fueron distribuidos en base al % de dedicación en horas-hombre al mes en la solución de cada tipo de reclamo. En éste caso en específico las Unidades Solucionadoras contaban con un estudio de tiempos de solución de los reclamos realizado en Noviembre del año 2003, el cual fue utilizado para el cálculo de las horas-hombre al mes (Ver Anexos, Anexo 7).

Los Costos de Soporte y de Dirección (Costos Indirectos) fueron distribuidos en base al número de reclamos solucionados mensualmente en las U.S. De igual forma se aplicó la distribución del Costo de Apoyo (en aquellos tipos de reclamos que lo ameriten) en base al volumen de reclamos enviados de cada tipología a las Unidades de Apoyo.

Finalmente el costo por tipo de reclamo resulta de la división del Costo Total (Costo Directo + Costo de Soporte + Costo de Dirección + Costo Apoyo) entre el volumen de reclamos solucionados por tipo:

$$\textbf{Costo Unitario del Reclamo} = \frac{\textit{Costo Directo} + \textit{Costo Soporte} + \textit{Costo Dirección} + \textit{Costo Apoyo}}{\textit{Número de Reclamos Solucionados por tipo}}$$

El detalle de la metodología utilizada en la distribución de los costos se encuentra en *el Capítulo IV.- Metodología Empleada (Fase I).*

A continuación se muestra el Volumen de Reclamos Solucionados en el mes Enero 2004 y el Costo por Tipo de Reclamo, Tabla 7 (se resaltaron en color naranja los tipos de reclamos más costosos, y en gris los reclamos

que no presentaron casos en Enero por control cambiario del Gobierno, CADIVI):

Tabla 7. Volumen de Reclamos Solucionados y Costo por Tipo de Reclamo del Producto TDD Enero 2004. *Fuente: Banco Mercantil / Propia.*

TIPO DE RECLAMO	SUBTIPO DE RECLAMO	Volumen de Reclamos Solucionados	Costo Directo Solución	Costo Indirecto Solución	Costo Apoyo	Costo Total	Costo por Reclamo
ATM CONEXUS	Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor	2.792	1.703.405	1.843.535	2.501.156	6.048.096	2.166
ATM CIRRUS LOCAL	Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor	62	63.351	511.726	3.999.126	4.594.203	74.100
ATM MERCANTIL	Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor	1.364	2.489.316	5.146.874	0	7.636.190	5.598
POS MERCANTIL	Operación Incompleta	53	78.153	437.443	0	515.596	9.728
POS MAESTRO LOCAL	Operación Incompleta	1.311	4.100.106	10.820.532	0	14.920.639	11.381
MULTICANALES (Operación No Reconocida)	Casos con Indicio Fraude	403	2.600.641	1.748.123	0	4.348.764	10.796
	Casos con Indicio Fraude (Seguridad)	21	2.600.641	1.748.123	56.247.243	60.596.007	2.885.302
	Casos sin Indicio de Fraude	1.694	2.021.479	13.984.981	0	16.006.459	9.449
OTROS	Resto de los Reclamos	89	342.971	734.575	0	1.077.546	12.107
CAJERO CIRRUS INTER.(*)	Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor	-	-	-	0	0	-
POS MAESTRO INTER.(*)	Operación Incompleta	-	-	-	0	0	-
TOTALES			16.020.063	36.975.911	62.747.525	115.743.499	

Costo Promedio Reclamo TDD	14.787

Se calculó el costo promedio ponderado de un reclamo TDD (Bs.14.787).

Tiempo de Solución de un Reclamo

A continuación se muestra en la Tabla 8. el tiempo de solución promedio de los reclamos según su tipología. Se señalaron en verde los que se encuentran dentro de los parámetros del Banco Mercantil y en rojo aquellos fuera del tiempo establecido. Las casillas en gris se deben a que no se presentaron reclamos de ésta tipología por control cambiario del Gobierno (CADIVI):

Tabla 8. Tiempo de Solución de los Reclamos del Producto TDD (según tipología) en días continuos Enero 2004.

Fuente: Banco Mercantil / Propia.

Tipo de Reclamo	Sub tipo de Reclamo	Volumen Promedio Solucionados	Tiempo de Solución Estándar BM	Tiempo de Solución Real
ATM Conexus	Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor	2792	14	10
ATM Cirrus	Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor	62	20	43
ATM Mercantil	Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor	1364	5	2
POS Mercantil	Operación Incompleta	53	12	4
POS Maestro Local	Operación Incompleta	1311	20	27
Multicanales	Operación No Reconocida	2118	20	14
Otros	Resto de los Reclamos	89	15	13
POS Maestro Int.	**Operación Incompleta**	**0**	**20**	**-**
ATM Cirrus Int.	**Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor**	**0**	**20**	**-**
Total		7.789		

Reclamos con Alto Potencial de Traslado al Primer Contacto

Para culminar el Diagnóstico de la Situación Actual de los reclamos del producto TDD, resta identificar cuáles reclamos son altamente potenciales para el traslado de su capacidad de solución al Primer Contacto. Es por ello, que a través de la siguiente matriz (tabla 9.), basada en el levantamiento del proceso de solución por tipo de reclamo, se analizó la factibilidad de traslado de la capacidad de solución de los reclamos del producto TDD. Es importante resaltar que aspectos como: ¿Requiere Recaudos? y ¿Requiere Apoyo Unidad Especializada BM?, son factores claves que permiten determinar alta o baja factibilidad de traslado. La metodología se encuentra detallada en el *Capítulo IV.- Metodología Empleada (Fase I.).*

Tabla 9. Análisis de factibilidad de traslado de la capacidad de solución de los reclamos del producto TDD.

Fuente: Propia.

Tipo de Reclamo	Subtipo 1	Subtipo 2	No. Personas que Intervienen en Solución	¿Necesita Recaudos?	¿Requiere apoyo de Unidad Especializada BM?	¿Requiere información externa al BM?	¿Toda la Información esta en Sistemas BM?	¿Necesita Análisis Complejo?	¿Captura posee las herramientas de solución?	Potencial de Traslado
ATM Conexus	Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor	Emisor	1	No	No	Si	No	No	No	Nula
ATM Cirrus	Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor	Emisor	1	No	No	Si	No	No	No	Nula
ATM Mercantil	Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor	Emisor	4	No	No	No	Si	No	No	Alto
		Adquiriente	3	No	Si	Si	No	No	No	No Aplica
POS Mercantil	Operación Incompleta (Emisor)	Consumo No Autorizado	1	Si	No	No	No	No	No	Nula
		Consumo Duplicado	1	No	No	No	Si	No	Si	Alto
		Consumo Duplicado Terminales Distintos	1	No	No	Si	No	No	No	Media
POS Maestro Local	Operación Incompleta	Consumo No Autorizado	1	Si	No	Si	No	No	No	Bajo
		Consumo Duplicado	1	No	No	No	Si	No	Si	Alto
Multicanales	Operación No Reconocida	Casos sin Indicio de Fraude	1	No	No	No	Si	No	No	Alto
		Casos con Indicio de Fraude	2	Si	Si	Si	No	Si	No	Nula
Otros	Resto de los Reclamos	Otros	1	No	No	No	No	No	No	Bajo

La Tabla 9. muestra cuatro (4) tipologías de reclamos altamente potenciales para el traslado de la capacidad de solución al Primer Contacto:

1. *ATM Mercantil (Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor),*
2. *POS Mercantil (Consumo Duplicado Mismo Terminal),*
3. *POS Maestro Local (Consumo Duplicado) y*
4. *Multicanales (Casos Sin Indicios de Fraude).*

6.4.- Situación Actual de los Reclamos del Producto Tarjeta de Crédito (TDC)

Los reclamos del Producto TDC son gestionados en la Unidad Solucionadora Servicios Operativos Banca al Consumidor por una plantilla de 20 empleados conformados de la siguiente manera: un (1) gerente, un (1) coordinador, cuatro (4) supervisores y catorce (14) oficinistas o analistas. Estos analistas cuentan con una herramienta para dar solución los reclamos del producto TDC. Ésta herramienta es SAIT, la cual es un sistema informático que al igual que SARA permite soportar todos los casos solucionados en ella, y además contiene la información del cliente y de las transacciones realizadas con las TDC en los ATM y POS.

Los tipos de reclamos financieros recibidos en ésta Unidad se muestran en la tabla 10.:

Tabla 10. Tipología de los reclamos del producto TDC y descripción.

Fuente: Banco Mercantil / Propia.

Tipo Reclamo	Subtipo Reclamo	Descripción
Consumos	Consumo Duplicado	**Operación de consumo en un POS que resultó cargada dos veces.**
	Consumo Rechazado	Operación de consumo en un POS que fue fallida o no autorizada pero igualmente cargada.
	Consumo Monto Diferente	Operación de consumo en un POS que fue cargada por un monto diferente al solicitado por el cliente.
Avances	Avance de Efectivo Duplicado	**Operación de retiro de efectivo en un ATM que resultó cargado dos veces.**
	Avance de Efectivo Rechazado	**Operación de retiro de efectivo en un ATM, que el cliente no reconoce haber realizado.**
	Avance de Efectivo Monto Diferente	Operación de retiro de efectivo en un ATM que fue cargada por un monto diferente al solicitado por el cliente.
Comisiones	Comisión Duplicada	**Comisión por consumo que fue cargada dos veces.**
	Comisión Rechazada	Comisión cargada que el cliente no reconoce.
	Comisión Monto Diferente	Comisión cargada por un monto diferente.

(Continúa)

Tabla 10. Tipología de los reclamos del producto TDC y descripción (continuación). *Fuente: Banco Mercantil / Propia.*

Tipo Reclamo	Subtipo Reclamo	Descripción
Cuotas	Cuota Duplicada	Cuota cargada al cliente dos veces.
	Cuota Rechazada	**Cuota cargada que el cliente no reconoce.**
Intereses	Reverso de Intereses	**Intereses cargados que el cliente no** reconoce.
Reintegro de Saldos	Reintegros de Saldos	**Saldo negativo a favor del cliente, sobre el cual se exige devolución (reverso).**
Traspasos de Saldos	Traspasos de Saldos	**Pago de la TC, pero cargada en otra cuenta.**
Abono No Posteado	Abono No Posteado	Pago de la TC que no fue cargado.
Fraudes	Casos Fraude	**Casos sobre los cuales se presume** fraude (clonación, robo, etc.)

Costo de un Reclamo

Ésta Unidad, debido a su esfuerzo y dedicación en llevar un mejor control y manejo de los reclamos, contaba con un sistema de distribución de costos para cada tipología de reclamos. Por ello, siguiendo los patrones e indicaciones del Banco Mercantil, fueron solicitados los costos por tipo de reclamos a la Unidad Serv. Oper. Banca al Consumidor (Ver Anexos, Anexos 8) y se establecieron como los costos por tipo de reclamo necesarios para el levantamiento de información de la Situación Actual. Éstos costos se muestran en la Tabla 11. (siguiente página):

Tabla 11. Volumen y Costo (en Bs.) por Tipo de Reclamo del producto TDC Enero 2004. *Fuente: Banco Mercantil / Propia.*

Tipo de Reclamo	Sub tipo de Reclamo	Costo Total Mensual Solución	Volumen Mensual de Reclamos	Costo de Solución por Reclamo
Consumos/Avances/Comisiones (Transacciones)	Consumo Duplicado	2.419.947	75	32.410
	Consumo Rechazado	10.133.627	313	32.410
	Consumo Monto Diferente	507.757	16	32.410
	Avance de Efectivo Duplicado	10.803	0	32.410
	Avance de Efectivo Rechazado	1.026.317	32	32.410
	Avance de Efectivo Monto Diferente	21.607	1	32.410
	Comisión Duplicada	0	0	0
	Comisión Rechazada	583.380	18	32.410
	Comisión Monto Diferente	32.410	1	32.410
Intereses/Cuotas	Cuota Duplicada	10.244	1	10.244
	Cuota Rechazada	314.149	31	10.244
	Reverso de Intereses	409.760	40	10.244
Pagos/Reintegros	Reintegros de Saldos	2.146.171	91	23.671
	Traspasos de Saldos	844.266	36	23.671
	Abono No Posteado	339.284	14	23.671
Fraude	Casos Fraude	64.405.110	70	920.073
Totales		83.204.731	737	1.281.098

Costo Promedio Reclamo TDC	Bs.112.897

El costo promedio (ponderado) de un reclamo del producto TDC es de Bs. 122.897. Así mismo, se resaltaron los reclamos Fraude y Consumo Rechazados por presentar el mayor costo y el mayor volumen de reclamos respectivamente.

Tiempo de Solución de un Reclamo

A continuación se muestra en la Tabla 12. los tiempos promedio de solución de los reclamos del producto TDC (suministrado por la Unidad Solucionadora):

Tabla 12. Tiempo de Solución en días continuos de los reclamos del producto TDC Enero 2004. *Fuente: Banco Mercantil / Propia.*

Tipo de Reclamo	Sub tipo de Reclamo	Volumen Promedio Solucionados	Tiempo de Solución Estándar BM	Tiempo de Solución Real
Consumos/Avances /Comisiones (Transacciones)	Consumo Duplicado	75	14	7
	Consumo Rechazado	313	14	15
	Consumo Monto Diferente	16	14	15
	Avance de Efectivo Duplicado	0	14	3
	Avance de Efectivo Rechazado	32	14	8
	Avance de Efectivo Monto Diferente	1	14	7
	Comisión Duplicada (*)	0	14	0
	Comisión Rechazada	18	14	1
	Comisión Monto Diferente (*)	0	14	0
Intereses/Cuotas	Cuota Duplicada	1	1	1
	Cuota Rechazada	31	1	1
	Reverso de Intereses	40	2	1
Pagos/Reintegros	Reintegros de Saldos	91	6	3
	Traspasos de Saldos	36	3	1
	Abono No Posteado	14	5	2
Fraude	Casos Fraude	70	90	67
Total		736		

En la Tabla 12. se resaltaron en verde aquellos reclamos que están dentro de los parámetros del Banco Mercantil en cuanto al tiempo de solución. De igual manera se resaltaron en rojo aquellos reclamos que se encuentran retrasados según las políticas de tiempo de solución del Banco Mercantil.

Reclamos con Alto Potencial de Traslado al Primer Contacto

A continuación se presenta el cuadro (matriz) de análisis de factibilidad de traslado de la capacidad de solución de los reclamos del producto TDC al Primer Contacto (Tabla 13.):

Tabla 13. Análisis de factibilidad de traslado de la capacidad de solución de los reclamos del producto TDC. *Fuente: Propia.*

Tipo de Reclamo	Subtipo 1	No. Personas que Intervienen en Solución	¿Necesita Reversos?	¿Requiere apoyo de Unidad Especializada BM?	¿Requiere información externa al BM?	¿Toda la información esta en Sistemas BM?	¿Necesita Análisis Complejo?	¿Capture posee las herramientas de solución?	Potencial de Traslado	Potencial de Traslado
Consumos/Avances/ Comisiones (Transacciones)	Consumo Duplicado BM	1	No	No	No	Si	No	No	Alto	Alto
	Consumo Duplicado Otros Bancos	2	No	Si	Si	No	No	No	Nulo	Nulo
	Consumo Rechazado	2	Si	Si	Si	No	Si	No	Nulo	Nulo
	Consumo Monto Diferente	2	Si	Si	Si	No	Si	No	Nulo	Nulo
	Avance Efectivo ATM Mercantil	2	No	No	No	Si	No	No	Alto	Alto
	Avance Efectivo ATM Otro Banco	2	No	No	Si	No	No	No	Nulo	Nulo
	Comisión Rechazada	1	No	No	No	Si	No	Si	Alto	Alto
Intereses/Cuotas	Cuota Duplicada	1	No	No	No	Si	No	No	Alto	Alto
	Cuota Rechazada	1	No	No	No	Si	No	No	Alto	Alto
	Reverso de Intereses	1	No	No	No	Si	No	No	Alto	Alto
Pagos/Reintegros	Reintegros de Saldos	2	No	No	No	Si	No	No	Alto	Alto
	Traspasos de Saldos	1	No	No	No	Si	No	No	Alto	Alto
	Abono No Posteado	1	Si	No	No	No	No	No	Nulo	Nulo
Fraudes	Casos Fraude	2	Si	Si	Si	No	Si	No	Nulo	Nulo

De esta tabla se resaltaron aquellos reclamos con alto potencial de traslado al Primer Contacto:

1. *Consumo Duplicado,*
2. *Avance en efectivo ATM Mercantil,*
3. *Comisión Rechazada,*
4. *Cuota Duplicada,*

5. *Cuota Rechazada,*
6. *Reverso de Intereses,*
7. *Reintegro de Saldos y*
8. *Traspasos de Saldos.*

6.5.- Situación Actual de los Reclamos del Producto Cuentas de Depósito (CD)

Los reclamos del Producto Cuentas de Depósito son atendidos en las Unidades Solucionadoras: Administración Operativa Red Oficinas, Recaudación Impuestos y L.P.H. y Pagos a Terceros (Ésta última fue excluida del estudio, ya que no fue seleccionada como Unidad Crítica en base a Costo de Solución y Volumen de Reclamos). Entre las Unidades Amón. Oper. Red Oficinas y Recaudación Impuestos y L.P.H. se cuenta con una plantilla de 8 empleados distribuidos de la siguiente manera: tres (3) especialistas, tres (3) analistas y dos (2) asistentes administrativos. Estos analistas cuentan con una herramienta para dar solución los reclamos del producto CD. Ésta herramienta es "Call Center", la cual permite soportar todos los casos solucionados en ella, y que además contiene la información del cliente y de las transacciones realizadas en su(s) cuenta(s).

Los tipos de reclamos solucionados en estas unidades se muestran en la siguiente tabla (Tabla 14.) así como una breve descripción de su concepto:

Notas:

- La tabla muestra todos los reclamos solucionados en las Unidades Solucionadoras (Admón. Oper. Red Oficinas y Recaudación Impuestos y L.P.H.).
- Se señala que el tipo de reclamo Atención y Trato es No Financiero.

Tabla 14. Tipología de los reclamos del producto CD y descripción.

Fuente: Banco Mercantil / Propia.

Tipo de Reclamo	Descripción
Atención y Trato	El cliente se queja por el trato recibido del Banco Mercantil.
Disparidad Monto Retiro	El cliente no reconoce monto debitado de su cuenta por retiro realizado.
Débito No Reconocido	El cliente no reconoce débito reflejado en su cuenta.
Depósito No Reflejado	El cliente reclama por depósito realizado pero no cargado.
Inconformidad por Intereses	El cliente no está conforme con los intereses acreditados a su cuenta.
Inconformidad por Comisión	El cliente no está conforme con la comisión cobrada.
Inconformidad Gastos por Depósito No Abonado	El cliente está inconforme por gastos de comisión, etc. cobrados por Depósito no Reflejado.
Inconformidad cargo por IDB	El cliente no está conforme por cobro de IDB. Atiende a todos los productos: Cuentas de Ahorros, Cuenta Máxima y Cuenta Corriente.

Costo de un Reclamo

Para realizar la estimación de costos se midieron los tiempos de gestión de los reclamos en horas-hombre. Se estimaron los costos directos según el % de horas-hombre al mes dedicadas a la solución de los reclamos según su tipología (Ver Anexos, Anexo 9). Los costos indirectos (Costos de Soporte y de Dirección) fueron distribuidos por el volumen de reclamos solucionados en las Unidades. Los costos de apoyo fueron distribuidos según el número de casos por tipología enviados a las Unidades de Soporte y Seguridad.

La Tabla 15. muestra el costo por tipo de reclamo (estimado) y el volumen de reclamos solucionados durante el mes Enero 2004. Se resaltaron aquellos reclamos cuyo costo de solución es mayor:

Tabla 15. Volumen y Costo (en Bs.) por Tipo de Reclamo del producto CD. Enero 2004. *Fuente: Banco Mercantil / Propia.*

Tipo de Reclamo	Volumen Mensual de Reclamos Solucionados	Costo Directo Solución Mensual	Costo Indirecto Solución Mensual	Costo Seguridad Mensual	Costo Total Solución Mensual	Costo por Reclamo
Atención y Trato	129	1.530.272	486.764	0	2.017.036	15.636
Disparidad Monto Retiro	7	419.783	75.467	6.993.636	7.488.886	1.114.038
Débito No Reconocido	61	5.645.672	1.015.036	62.942.724	69.603.432	1.132.873
Depósito No Reflejado	6	356.790	64.147	5.917.692	6.338.629	1.114.211
Inconformidad por Intereses	15	136.876	56.601	0	193.476	12.898
Inconformidad por Comisión	161	1.616.047	607.512	0	2.223.560	13.811
Inconformidad Gastos por Depósito No Abonado	1	27.375	3.773	0	31.149	31.149
Inconformidad cargo por IDB	336	4.982.381	9.752.382	0	14.734.763	43.854
Totales Cuentas Depósito	716	14.715.165	12.061.683	75.854.052	102.630.901	
Costo Promedio Reclamos CD					143.370	

El costo promedio ponderado de un reclamo del producto Cuentas de Depósito es de Bs.143.370.

Tiempo de Solución de un Reclamo

A continuación se muestra en la Tabla 16. los tiempos promedio de solución de los reclamos del producto CD (suministrados por las Unidades Solucionadoras). Se señalaron en verde los que se encuentran dentro de los parámetros del Banco Mercantil y en rojo aquellos fuera del tiempo establecido:

Tabla 16. Tiempo de Solución en días calendario de los reclamos del producto CD Enero 2004. *Fuente: Banco Mercantil / Propia.*

Producto	Tipo de Reclamo	Clasf.	Volumen promedio solucionados	Tiempo de Solución Estándar	Tiempo de Solución Real
Cuentas Depósito	Atención y Trato	No Financiero	129	15	13
	Disparidad Monto Retiro	Financiero	7	20	34
	Débito No Reconocido	Financiero	61	20	27
	Depósito No Reflejado	Financiero	6	20	32
	Inconformidad por Intereses	Financiero	15	15	3
	Inconformidad por Comisión	Financiero	161	15	7
	Inconformidad Gastos por Depósito No Abonado	Financiero	1	20	8
	Inconformidad cargo por IDB	Financiero	336	10	2
Total			716		

A continuación se presenta el cuadro (matriz) de análisis de factibilidad de traslado de la capacidad de solución de los reclamos del producto CD al Primer Contacto (Tabla 17.):

Tabla 17. Análisis de factibilidad de traslado de la capacidad de solución de los reclamos del producto CD. *Fuente: Propia.*

Tipo de Reclamo	No. Personas que Intervienen en Solución	¿Necesita Recaudos?	¿Requiere apoyo de Unidad Especializada BM?	¿Requiere información externa al BM?	¿Toda la información esta en Sistemas BM?	¿Necesita Análisis Complejo?	¿Captura posee las herramientas de solucion?	Potencial de Traslado
Atención y Trato	2	No	Si	No	Si	No	Si	Nulo
Inconformidad Cargos por Comisión	1	No	Si	No	Si	No	Si	Medio
Inconformidad por Intereses	1	No	No	No	Si	No	Si	Alto
Inconformidad Gastos Por Depósito No Abonado	2	No	Si	No	Si	No	No	Alto
Débito No Reconocido	5	Si	Si	No	No	Si	No	Nulo
Depósito No Reflejado	5	Si	Si	No	No	Si	No	Nulo
Disparidad Monto de Retiro	5	Si	Si	No	No	Si	No	Nulo
Inconformidad por cobro IDB	1	Si	No	No	No	No	Si	Medio

De ésta tabla resultaron seleccionados los reclamos del tipo:

1. *Inconformidad Cargos por Comisión,*
2. *Inconformidad por Intereses,*
3. *Inconformidad Gastos por Depósito No Abonado e*
4. *Inconformidad por cobro I.D.B.*

Estos tipos de reclamos se resaltaron en color azul.

Capítulo VII

Propuestas para el Traslado de la Capacidad de Solución de los Reclamos al Primer Contacto

7.- Propuestas para el Traslado de la Capacidad de Solución de los Reclamos al Primer Contacto.

Luego de identificar los reclamos con Alto Potencial de Traslado de los productos Tarjeta de Débito (TDD), Tarjeta de Crédito (TDC) y Cuentas de Depósito (CD) en el final de la Fase I: "Diagnóstico de la Situación Actual", se seleccionaron los reclamos a ser trasladados al Primer Contacto; selección que se realizó en conjunto con los Especialistas de las Unidades Solucionadoras y Especialistas en Tecnología de cada producto a través de Reuniones y Talleres de Discusión.

En cada Reunión y Taller de Discusión para cada producto se realizaron presentaciones para mostrar a los especialistas, distintas alternativas de traslado para cada reclamo y lograr a través de una tormenta de ideas y opiniones variadas, la selección de la mejor alternativa de trasladar la solución al Primer Contacto entre el Cliente y el Banco. De esta forma se obtuvo una propuesta definitiva para cada reclamo. Además de concretar la Propuesta definitiva, en cada reunión se solicitó a los especialistas en tecnología la inversión necesaria en horas-hombre para el desarrollo de cada propuesta y el costo de una hora-hombre según la Unidad de Tecnología que desarrollará la propuesta, para así calcular la Inversión Monetaria necesaria para cada una.

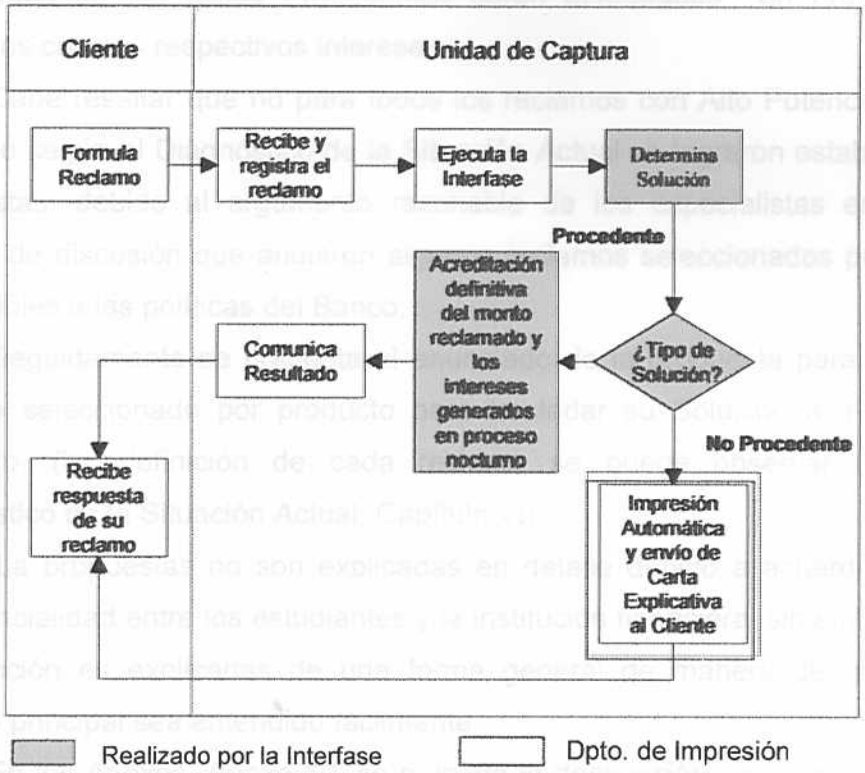
Es importante señalar que en todas y cada una de las propuestas el desarrollo está en manos de las Unidades de Tecnología del Banco.

Todas las Propuestas consisten en el desarrollo de funcionalidades o sistemas de información computarizados que darán solución a los reclamos. Las funcionalidades serán activadas por el personal de las Unidades de Captura desde su computador personal, funcionalidades que de acuerdo a ciertos parámetros establecidos por el banco, le darán respuesta al personal de captura, una vez que el cliente introduce su reclamo.

A continuación se presenta un Flujograma que representa en forma general el proceso de solución al Primer Contacto para cada una de las propuestas (Figura 8.).

En los Anexos, Anexo 10, se muestra una comparación entre los procesos actuales de solución y los procesos propuestos de solución al Primer Contacto para cada una de las propuestas.

Figura 8. Flujograma del Proceso General de Solución de los Reclamos en el Primer Contacto. *Fuente: Propia.*



El cliente solo recibirá al instante, luego de introducir el reclamo, respuesta de los casos Procedentes por parte del analista de captura. Si la respuesta arrojada por la funcionalidad es No Procedente se le dirá al cliente que su reclamo esta en proceso de solución y recibirá respuesta al día

siguiente, respuesta que será enviada a través de una carta explicativa como se hace actualmente. Esto se hace para evitar conflictos y discusiones en las Unidades de Captura, de igual forma para el Banco el reclamo queda solucionado en el Primer Contacto.

Todas las funcionalidades remitirán todos los casos reincidentes a las Unidades Solucionadoras. En el caso de que ocurra un error operativo de la funcionalidad causado por factores incontrolables la funcionalidad arrojará repuesta de error y el reclamo será enviado a las Unidades de Solución correspondientes, aunque es casi improbable que este hecho ocurra. Todos los montos de los casos Procedentes serán acreditados en procesos nocturnos con sus respectivos intereses.

Cabe resaltar que no para todos los reclamos con Alto Potencial de Traslado según el Diagnóstico de la Situación Actual se lograron establecer propuestas, debido al argumento razonable de los especialistas en los talleres de discusión que anularon algunos reclamos seleccionados por no ser factibles a las políticas del Banco.

Seguidamente se presenta el enunciado de la propuesta para cada reclamo seleccionado por producto para trasladar su Solución al Primer Contacto. (La definición de cada reclamo se puede observar en el Diagnóstico de la Situación Actual, Capítulo VI).

La propuestas no son explicadas en detalle debido a acuerdos de confidencialidad entre los estudiantes y la institución financiera, sin embargo la intención es explicarlas de una forma general de manera de que el objetivo principal sea entendido fácilmente.

En los Anexos, Anexo 10, se muestra la descripción de cada una de las propuestas para el Trasladar la Capacidad de Solución de los Reclamos al Primer Contacto por producto. A continuación un resumen de las propuestas.

7.1.- Propuestas para el Traslado de Solución de los Reclamos del Producto TDD al Primer Contacto.

- **Reclamos ATM Mercantil Emisor**
  - *Subtipo de Reclamo*: Cargó y No Dispensó / Dispensó Monto Menor.

Enunciado: "Desarrollo de una funcionalidad especializada que compare en línea la transacción reclamada por el cliente con un archivo electrónico ubicado en la Plataforma Tecnológica del Banco, archivo que posee absolutamente todos los errores ocurridos (en tiempo real) en todos los ATM´s del Banco Mercantil".

- **Reclamos Multicanales**
  - *Subtipo de Reclamo*: Casos sin indicio de fraude.

Enunciado: "Desarrollo de una funcionalidad especializada que a través de un árbol de decisiones automático, verifique en el movimiento de la cuenta del cliente parámetros que permitan determinar la existencia de un presunto fraude".

- **Reclamos POS Mercantil o Puntos de Venta Mercantil**
  - *Subtipo de Reclamo*: Consumo Duplicado en un mismo terminal.

Enunciado: "Desarrollo de una funcionalidad especializada que compare la transacción reclamada por el cliente con las demás transacciones en el movimiento de la cuenta para verificar si la misma está duplicada según ciertos parámetros establecidos por el banco".

- **Reclamos POS Maestro Local**
  - *Subtipo de Reclamo*: Reverso Automático del Consumo Duplicado.

Enunciado: "Desarrollo de una funcionalidad especializada que verifique en línea si la transacción reclamada (duplicada) posee un reverso automático".

7.2.- Propuestas para el Traslado de Solución de los Reclamos del Producto TDC al Primer Contacto.

- **Reclamos Reintegro de Saldo en la Cuenta de la Tarjeta.**

Enunciado: "Desarrollo de una funcionalidad especializada que verifique en el Sistema del Banco Mercantil saldo a favor del cliente para luego ser reintegrado (en línea)".

- **Reclamos Traspaso de Saldo**

Enunciado: "Desarrollo de una funcionalidad especializada que verifique en la cuenta de la Tarjeta de Crédito indicada por el cliente, el pago erróneamente realizado para luego ser traspasado a la cuenta de Tarjeta de Crédito indicada por el cliente".

- **Reclamos Avance en Efectivo**

Debido al que el proceso de solución para este tipo de reclamos lo realiza la Unidad de Solución de Tarjeta de Débito para los reclamos ATM Mercantil Emisor, la propuesta de Solución al Primer Contacto es incluida por la propuesta ya presentada para ese tipo de reclamo (Ver explicación de la Propuesta en Anexos, Anexo 10.).

- **Reclamos Consumo Duplicado en Terminales Banco Mercantil de Tarjeta de Crédito**.

  La Propuesta para el Traslado de la Solución al Primer Contacto de los reclamos Consumo Duplicado mismo terminal Tarjeta de Crédito es igual a la propuesta del mismo tipo de reclamo que se presentó para el Producto Tarjeta de Débito debido a su igual proceso de solución, por lo tanto la propuesta tiene el mismo enunciado y proceso propuesto presentado en los Anexos, Anexo 10.

7.3.- Propuestas para el Traslado de Solución de los Reclamos del Producto CD al Primer Contacto.

- **Reclamos Inconformidad de Cobro por I.D.B.**

Enunciado: "Desarrollo de una funcionalidad especializada que identifique la operación que generó del cobro del I.D.B. y de solución a los reclamos que no requieren recaudos, verificando que los mismos estén exonerados de dicho cobro".

- **Reclamos Inconformidad por Comisión**

Enunciado: "Desarrollo de una funcionalidad especializada que verifique en el movimiento de cuenta del cliente en el Sistema del Banco, el correcto cobro de la comisión (a la fecha en que la operación fue realizada) según el tipo de transacción".

- **Reclamos Inconformidad por Intereses**

Enunciado: "Desarrollo de una funcionalidad especializada que calcule y verifique el correcto abono de intereses según el tipo de cuenta que posee el cliente. Basándose en la información del cliente que está en el Sistema del Banco Mercantil".

Capítulo VIII

Análisis de Rentabilidad de las Propuestas

8.- Análisis de Rentabilidad de las Propuestas.

8.1.- Cálculo de Inversión por Propuesta

El primer paso para el cálculo de la rentabilidad de cada propuesta, consistió en calcular el monto monetario de la inversión para cada caso.

En el capítulo anterior se explicó como cada una de las propuestas consiste en el desarrollo de una funcionalidad computarizada que automáticamente de solución al reclamo, cada una de estas funcionalidades será desarrollada por Unidades Especialistas en Sistemas Informáticos y Tecnología internas del Banco Mercantil.

Desde el punto de vista contable, cada Unidad especializada en Sistemas, por cada proyecto que desarrolle cobra un monto en dinero. Cada Unidad determina el número de horas–hombre que requerirá para el desarrollo de cada proyecto que se le asigne, y cada hora-hombre, "la vende", de acuerdo a un precio específico, a la unidad que solicite el proyecto. Por esta razón para obtener el monto de inversión necesario para el desarrollo de cada una de las propuestas, se le solicitó a cada Unidad de Sistema, el monto de inversión y el tiempo de desarrollo necesario para cada una de las alternativas planteadas. Por cada Propuesta interviene más de una Unidad, siguiendo un proceso de planificación y ejecución de proyectos, de acuerdo a políticas establecidas por el Banco Mercantil.

8.2.- Estimación del Beneficio adquirido por Propuesta

Como segundo paso, para calcular la rentabilidad de las propuestas, se procedió a estimar el beneficio monetario que representa la implantación de cada propuesta.

Siguiendo el Proceso para solucionar un reclamo, descrito en el **Capítulo V**, se observa que al trasladar la solución de los reclamos al Primer Contacto, se elimina por completo la intervención de las Unidades Solucionadoras en el proceso, y la intervención del C.A.M. en el proceso de respuesta para los casos Procedentes. Se obtiene entonces un ahorro en los siguientes puntos:

- ✓ Costo de la Gestión de las Unidades Solucionadoras.
- ✓ Costo de las llamadas de respuesta por el C.A.M. para los reclamos solucionados Procedentes.

Los resultados del Beneficio Mensual y Anual por propuesta seleccionada provienen de:

- multiplicar el volumen de reclamos seleccionados como trasladables al Primer Contacto, solucionados al mes, por su respectivo costo de gestión en las Unidades Solucionadoras (resultado de la estimación de costos del Capítulo VI),

- más el resultado de multiplicar volumen de reclamos seleccionados como trasladables al Primer Contacto, Solucionados como Procedentes, por el Costo de una llamada saliente de respuesta en el C.A.M.

Además de este ahorro, existe un costo adicional, representado por el tiempo extra en la ejecución de cada una de las funcionalidades especiales desarrolladas en cada propuesta, para la solución al Primer Contacto en las Unidades de Captura. El Costo proviene del costo por hora-hombre de un Representante de Ventas y Servicio en las Oficinas y el Costo por minuto de

una llamada en el C.A.M. partiendo del Costo de Captura de un reclamo en esta Unidad de Captura.

Según la opinión de los especialistas en tecnología, encargados de desarrollar las propuestas, una funcionalidad de este tipo puede tardar en su ejecución a lo sumo varios segundos (no más de 10 seg.), sin embargo en el estudio, se tomó un tiempo mayor de ejecución para incluir un pequeño diálogo entre el operador o analista con el cliente, para pedir información, ejecutar la funcionalidad y emitir la respuesta. Los Tiempos adicionales son los siguientes:

- ✓ Tiempo adicional de Captura en el C.A.M = 1 minutos
- ✓ Tiempo Adicional en las Oficinas = 2 minutos

El Beneficio Mensual es el resultado de la diferencia entre el Ahorro y el Costo Adicional en las Unidades de Captura.

8.3.- Cálculo de la Rentabilidad

El Banco Mercantil para calcular la rentabilidad de un Proyecto, utiliza el método del Valor Presente Neto (V.P.N.) (Ver Capítulo IV). Para la fecha en que se realizó el cálculo el Banco tenía establecida una taza mínima de retorno de 46% anual y un horizonte de tiempo para el cálculo de 3 años.

A continuación se presenta por Producto y para el total de las Propuestas del Proyecto una tabla resumen donde se muestra Rentabilidad resultante.

Tabla 18. Análisis de Rentabilidad por Propuesta de Producto TDD para el Traslado de la Capacidad de Solución al Primer Contacto.

Fuente: Banco Mercantil / Propia.

Tipo de Reclamo – Subtipo		Promedio Solucionados al mes	% del Total de Reclamos del Producto	Inversion (Bs.)	Beneficio Anual (Bs.)	Tiempo Desarrollo (h-h)	VPN (Bs.)
ATM Mercantil Emisor	**• Cargó y No Dispensó • Dispensó Monto Menor**	**1.593**	**20,45%**	**24.855.540**	**144.559.308**	**506**	**188.425.152**
Multicanales	**• Casos Sin Indicios de Fraude**	**1.147**	**14,73%**	**40.308.648**	**122.177.798**	**902**	**139.950.690**
POS Maestro Local	**• Consumo Duplicado con Reverso Automático**	**15**	**0,19%**	**10.268.440**	**2.402.276**	**246**	**-6.724.156**
POS Mercantil	**• Consumo Duplicado Mismo Terminal**	**11**	**0,14%**	**10.268.440**	**1.233.490**	**246**	**-8.448.567**
TOTALES		**2.776**	**35,51%**	**85.701.068**	**270.372.872**	**1.900**	**313.203.118**

Rentable No Rentable

El Producto TDD es el que posee más reclamos para ser trasladados al Primer contacto, con un número estimado de 2.776 reclamos al mes representando el 35 % del total de reclamos dentro del producto, como se observa en la Tabla 18. Por ello es igualmente el producto con mayor Beneficio Anual, y a pesar de requerir la mayor inversión (Bs. 270.372.872) es el producto que posee VPN más alto de los tres productos seleccionados.

A pesar de que las Propuestas de los reclamos POS Maestro Local y POS Mercantil no resultan ser rentables, la rentabilidad de las propuestas para los reclamos de Multicanales y ATM Mercantil Emisor logran cubrirlas.

Se necesitan 1.900 horas–hombre para el desarrollo de las cuatro propuestas; por ello se recomienda que se le encomiende el proyecto para este producto, a cuatro especialistas trabajando a tiempo completo (7 horas al día) para que las propuestas estén listas aproximadamente en cuatro (4) meses.

Tabla 19. Análisis de Rentabilidad por Propuesta de Producto TDC para el Traslado de la Capacidad de Solución al Primer Contacto.

Fuente: Banco Mercantil / Propia.

Tipo de Reclamo – Subtipo		Promedio Solucionados al mes	% del Total de Reclamos del Producto	Inversión (Bs.)	Beneficio Anual (Bs.)	Tiempo Desarrollo (h-h)	VPN (Bs.)
Reintegro de Saldo		92	12,50%	4.579.300	26.130.664	100	33.973.500
Traspaso de Saldo		37	5,03%	4.579.300	10.531.938	100	10.959.367
Avance en Efectivo ATM Mercantil	• Cargó y No Dispensó • Dispensó Monto Menor	30	4,08%	4.579.300	11.506.344	100	12.396.992
Consumo Duplicado	• POS Mercantil	23	3,13%	2.747.580	8.831.006	60	10.281.558
TOTALES		182	24,73%	16.485.480	56.999.952	360	67.611.417

Rentable No Rentable

Con el 24,73% de sus reclamos el Producto TDC es el segundo con más reclamos trasladables al Primer Contacto por mes con 182 (ver Tabla 19). Todas las propuestas resultan ser rentables, sobresaliendo ante todas, la propuesta de Reintegro de Saldos.

Se necesitan para el desarrollo de estas propuestas Bs.16.485.480 con un VPN de Bs.67.611.417. El total de horas–hombre necesarias para el desarrollo de las mismas se estiman 360 horas, lo cual como referencia, representa casi un mes de trabajo para un equipo de tres (3) personas trabajando a tiempo completo (7 horas al día).

Tabla 20. Análisis de Rentabilidad por Propuesta de Producto CD para el Traslado de la Capacidad de Solución al Primer Contacto.

Fuente: Banco Mercantil / Propia.

Tipo de Reclamo – Subtipo		Promedio Solucionados al mes	% del Total de Reclamos del Producto	Inversión (Bs.)	Beneficio Anual (Bs.)	Tiempo Desarrollo (h-h)	VPN (Bs.)
Inconformidad por Comisión		**81**	**12,81%**	**11.071.333**	**2.652.336**	**277**	-7.158.115
Inconformidad por cobro I.D.B.	**•Exonerados del pago de I.D.B. •Transferencia entre personas jurídicas. •Transacciones reversadas. •Cheque Devueltos.**	**67**	**10,60%**	**10.281.333**	**36.467.424**	**257**	**43.522.172**
Inconformidad por Intereses		**8**	**1,26%**	**11.071.333**	**1.056.182**	**277**	-9.513.057
TOTALES		**156**	**24,68%**	**32.423.999**	**40.175.942**	**811**	**26.851.000**

Rentable **No Rentable**

El Producto Cuentas de Depósito (CD) a pesar de ser el que tiene menor impacto de los tres seleccionados, igualmente está dentro de los productos críticos, y los 156 reclamos trasladables al mes, representan dentro del mismo, un alto porcentaje con un 24,68 % (Ver tabla 20).

Los Bs.32.423.999 de inversión representan un VPN para las propuestas de Bs. 26.851.000 con beneficio anual de Bs. 40.175.942.

El tiempo de desarrollo de las propuestas es de 811 horas–hombre con lo cual se logrará la culminación en alrededor de un (1) mes y medio, con un equipo encargado de cuatro (4) especialistas trabajando a tiempo completo a siete (7) horas al día, por tomar un punto de referencia.

Tabla 21. Análisis de Rentabilidad de los Productos TDD, TDC y CD para el Traslado de la Capacidad de Solución al Primer Contacto.

Fuente: Banco Mercantil / Propia.

Producto	Promedio Mensual Solucionados 1er Contacto	% del Total de Reclamos Financieros del BM	Inversión (Bs.)	Beneficio Anual[1] (Bs.)	VPN (Bs.)
TDD	**2.776**	**37%**	**85.701.068**	**270.372.872**	**313.203.118**
TDC	**182**	**2%**	**16.485.480**	**56.999.952**	**67.611.417**
CD	**156**	**2%**	**32.423.999**	**40.175.942**	**26.851.000**
TOTAL	3.141	42%	134.610.547	367.548.766	407.665.535

Rentable **No Rentable**

La Tabla 21 muestra la rentabilidad de todas las propuestas presentadas en el proyecto. Se estima en definitiva que la solución del 42% de los Reclamos Financieros del Banco Mercantil será trasladada al Primer Contacto, lo cual es una cifra bastante significativa (casi la mitad de los reclamos actuales).

Para ello se estima una inversión necesaria es de Bs.134.610.547 con VPN de Bs. 407.665.535, sin contar con el inmenso beneficio monetario que igualmente traerá esta mejora en la Calidad del Servicio a los Clientes del Banco.

Es notorio el gran impacto que genera solamente las Propuestas de TDD, con un 37% de reclamos trasladables del total de Reclamos Financieros del Banco, con un VPN de Bs.323.203.118.

Capítulo IX

Análisis del Impacto de las Propuestas en las Unidades de Capital

Capítulo IX

Análisis del Impacto de las Propuestas en las Unidades de Captura

9.- Análisis del Impacto de las Propuestas en las Unidades de Captura.

En el Capítulo VII se presentaron las Propuestas definitivas para trasladar la solución de los reclamos seleccionados al Primer Contacto, cuya factibilidad fue aprobada por el personal de tecnología del banco. Luego en el Capítulo VIII, se presentaron los resultados del Análisis de Rentabilidad para cada propuesta y para la totalidad del proyecto, donde se mostró que el proyecto resulta rentable y bastante atractivo para la institución, con el traslado de la solución del 42% de los Reclamos Financieros del banco al Primer Contacto. Sin embargo, para dar seguridad y confianza acerca del éxito que tendrán las propuestas, es necesario responder las siguientes interrogantes: *¿Cuál será el impacto de las propuestas en las Unidades de Captura?, ¿ El comportamiento normal de estas unidades se verá alterado por el aumento del tiempo de captura de un reclamo producto de la solución de un reclamo al Primer Contacto?*, y si es alterado, *¿en qué magnitud será la variación?, ¿será desfavorable o favorable?.*

Todas estás interrogantes, y más, se pueden responder mediante la herramienta de la Simulación Computarizada (En los Anexos, Anexo 11, se muestra un resumen de la metodología de la simulación). A través de la simulación se puede predecir con base estadística, el comportamiento futuro de la operación de un proceso, tras una variación que se le haga al mismo en sus condiciones reales. El presente proyecto utilizó dicha herramienta para evaluar el impacto que las propuestas tendrán en las Unidades de Captura del Banco Mercantil con el Software ARENA versión 5.0 producido por Rockwell Software Inc., siguiendo la metodología establecida.

Las Unidades de Captura más importantes son el Centro de Atención Mercantil (C.A.M.) y la Red de Oficinas del Banco Mercantil como ya se ha mencionado. A continuación se presenta una breve explicación de la

metodología utilizada para evaluar el impacto de las Propuestas en cada una e estas unidades de captura siguiendo la metodología para la simulación.

9.1.- Análisis del Impacto del Traslado de la Solución de los Reclamos al Primer Contacto en el Centro de Atención Mercantil – C.A.M.

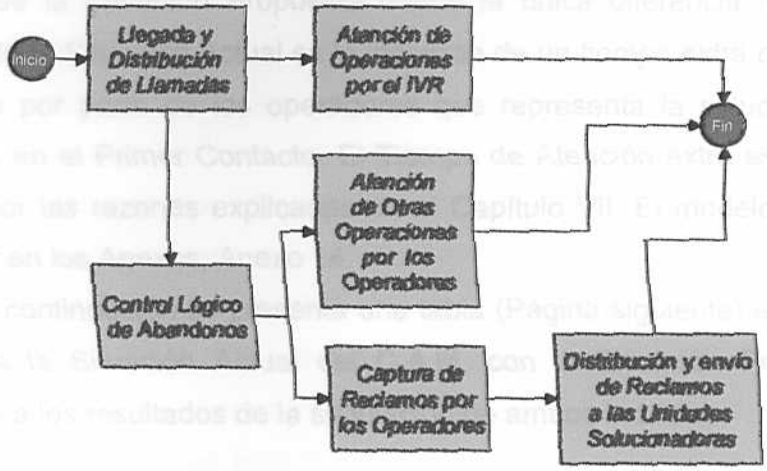
- *Validación del Modelo*

A través de un estudio del Proceso de Captura de reclamos en el C.A.M. y reuniones de asesoramiento con el personal directivo de la unidad, se construyó la lógica y estructura del modelo de simulación que representa el proceso real. El modelo no simula todas las operaciones del C.A.M. sino principalmente la captura de los reclamos.

Luego de construir el modelo se procedió a la validación del mismo comparando los resultados de la corrida del modelo con los registros estadísticos que maneja la unidad. La validación se realizó tomando como parámetro de decisión el porcentaje (%) de error absoluto existente entre el valor de registro estadístico de cada variable (seleccionada del proceso) y el valor de la variable resultado de la corrida del modelo de simulación. El % de error no debe sobrepasar el 10% para la validación.

El Flujograma resumen que representa la Situación Actual del C.A.M. se muestra a continuación (En los Anexos, Anexo 14, se muestra la construcción del modelo de simulación de la Situación Actual y Propuesta para el C.A.M.):

Figura 9. Flujograma Resumen del Modelo del Proceso Actual de Captura de Reclamos en el Centro de Atención Mercantil – C.A.M. *Fuente: Propia.*



Seguidamente se muestra la Tabla 22., que refleja la validación del modelo de la Situación Actual.

Tabla 22. Validación del Modelo de Simulación de la Situación Actual del C.A.M.

Fuente: Banco Mercantil / Propia.

Corrida de 10 Replicaciones de 30 días cada una - tiempo en segundos

Variable	Valores de Referencia	Valor Promedio (Simulación)	Diferencia Relativa
Llamadas entrantes al CAM	**1.317.183**	**1.316.639**	**0,04**
Llamadas respondidas por IVR	**1.094.860**	**1.081.230**	**1,24**
Abandono de Llamadas IVR	**246**	**223**	**9,35**
Llamadas Respondidas otras operaciones por Operadores	**207.258**	**216.274**	**4,35**
Abandono de Llamadas Operadores	**14.819**	**14.488**	**2,23**
Contador Reclamos Capturados CAM	**4.145**	**4.415**	**6,51**

Como se observa en ninguna variable el % de error sobrepasa un 10%, por lo que el modelo se considera validado.

- *Evaluación del Impacto de Trasladar la Solución de los reclamos al Primer Contacto en el C.A.M.*

Luego de validar el modelo de la Situación Actual se construyó el modelo de la Situación Propuesta donde la única diferencia respecto al Modelo de la Situación Actual es la inclusión de un tiempo extra de atención al cliente por parte de los operadores que representa la solución de los reclamos en el Primer Contacto. El Tiempo de Atención extra es de un (1) minuto por las razones explicadas en el Capítulo VII. El modelo se puede observar en los Anexos, Anexo 14.

A continuación se presenta una tabla (Página siguiente) en donde se compara la Situación Actual del C.A.M. con la Situación Propuesta de acuerdo a los resultados de la simulación de ambos modelos.

Tabla 23. Comparación entre la Situación Actual y la Situación Propuesta del C.A.M. según resultados del proceso de Simulación. *Fuente: Propia.*

	Centro de Atención Mercantil (C.A.M.)			
Variable	Actual	Propuesta	Variación	
Número Total de Llamadas	1.318.607	1.316.761	0,14%	
Número Total de Llamadas IVR	1.081.230	1.081.194	0,00%	
Número Total Abandono IVR	223	220	1,35%	⇧
Número Total de Llamadas a los Operadores	235.186	235.390	0,08%	
Número Total Abandono Operadores	14.488	14.581	0,64%	⇧
Número Total de Reclamos enviados a las U.S.	4.415	3.035	31,28%	⇩
Número Promedio de Clientes en Cola	0,69	0,69	0,00%	
Tiempo Promedio de Captura de un Reclamo	9,24 min.	9,23 min.	0,09%	⇩
Tiempo Promedio de un Reclamo Primer Contacto	9,24 min.	10,27 min.	11,15	
Tiempo Promedio Atención Otras Operaciones	3,43 min.	3,43 min.	0,00%	
Tiempo Promedio en Cola Operadores	7,72 seg.	7,69 seg.	0,39%	⇩

Variación Favorable Variación Desfavorable

Nota: Corrida de 10 replicaciones de 30 días cada una para cada modelo.

El cálculo de la variación entre la situación actual y propuesta se calculó siguiendo la fórmula:

Variación = (Valor Actual – Valor de la Propuesta) x (100) / (Valor Actual)

Para la comparación de la Situación Actual con la Situación Propuesta, se seleccionaron las variables de estudio que se consideraron más importantes, ya que ésta opción se encuentra dentro de los resultados de la simulación y no depende de los registros estadísticos del C.A.M. Como se observa en la Tabla 23 (anterior) ninguna variación desfavorable para el Banco, producto de las Propuestas, resulta ser mayor del 2% dando indicios de que el impacto es despreciable. Sin embargo para la seguridad definitiva acerca del impacto casi nulo de las Propuestas, a cada variable principal se le realizó la Prueba estadística T-Student mediante el programa Output Analyzer de Arena 5.0 (Ver Anexos, Anexo 12), entre los promedios de la Situación Actual y la Situación Propuesta, para cada una el resultado fue que estadísticamente se considera que hay suficiente indicios para decir que los promedios en ambos casos son iguales (a un nivel de significación del 95%).

Se concluye que **las Propuestas para Trasladar la Solución de los reclamos al Primer Contacto no afectan al la Unidad de Captura Centro de Atención Mercantil.**

9.2.- Análisis del Impacto del Traslado de la Solución de los Reclamos al Primer Contacto en la Red de Oficinas del Banco Mercantil.

- *Clasificación de la Red de Oficinas*

La Red de Oficinas del Banco Mercantil actualmente posee una plantilla de 294 oficinas, dentro de este total, las oficinas en que se capturan reclamos son solamente las que poseen un área llamada "Apertura", en

donde trabajan los Representantes de Ventas y Servicios (RVS), los cuales son los encargados de capturar los reclamos. El número de oficinas que poseen Área de Apertura o RVS actualmente es 232. Para clasificar este universo de oficinas con RVS´s se tomo la variable Porcentaje (%) de Abandono, que representa el número de clientes que abandonan la oficina entre el número de clientes que arriban a la oficina en un período de tiempo determinado. Sin embargo, para todo el universo de oficinas con RVS´s no es posible calcular esta variable ya que no se posee la data necesaria. Esta data solo se puede extraer de la estadísticas de las oficinas que poseen un instrumento de dispensación de tickets a los clientes, llamado "Abramatic", ubicado en la entrada de cada oficina. Este instrumento por medio de un ticket enumerado y dispensado para cada cliente, separa la cola del área de Apertura con las demás áreas de atención y controla el orden de atención en la cola. El número de oficinas que poseen Abramatic es 119.

A pesar de que las 119 oficinas que poseen Abramatic no son todas las que capturan reclamos, es decir no es todo el universo de estudio, son las que poseen más congestión en el proceso de atención a los clientes, es así porque el Banco solo invierte en este instrumento de control y monitoreo en las oficinas que tienen este comportamiento. Debido a esto se redujo el universo de estudio para la clasificación antes explicada y evaluar el impacto de las Propuestas, en estas 119 oficinas. Si se evalúa el impacto en este grupo de oficinas y este resulta no significativo estadísticamente, estoces indiscutiblemente el impacto será aún menor el las oficinas que poseen RVS´s más no Abramatic por su poca congestión.

Se procedió entonces a la clasificación de este grupo de 119 oficinas según el % de Abandono y su Desviación Estándar, así:

Si, A = % de Abandono Promedio al día de todas las oficinas con RVS y Abramatic, y

σ = desviación estándar del % de abandono al día de todas las oficinas con RVS y Abramatic,

Entonces,

Intervalo 1 = $[0\,\% ; A - \sigma]$

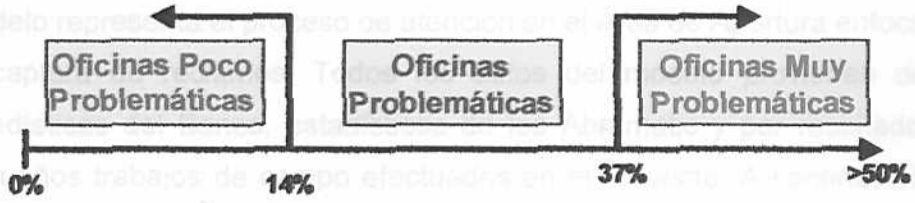
Intervalo 2 = $(A - \sigma , A + \sigma)$

Intervalo 3 = $[A - \sigma , 50\,\%]$

Donde el % de abandono promedio al día máximo fue de 50%.

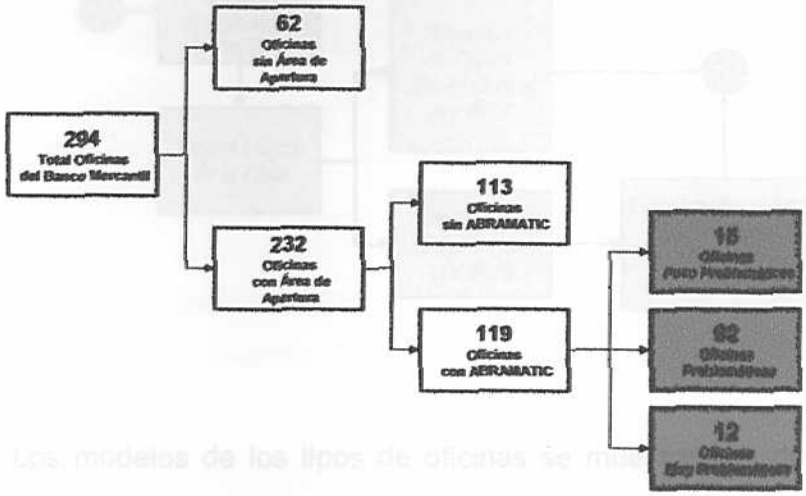
Dado que el % de Abandono Promedio al día de las Oficinas que poseen RVS y Abramatic (A) es 20,5% y la desviación estándar del % de abandono al día de las Oficinas que poseen RVS y Abramatic (σ) es 6,5%, se establecieron los siguientes intervalos de clasificación:

Figura 10. Clasificación de las Oficinas que poseen RVS´s y Abramatic según el % de Abandono Promedio al día. *Fuente: Propia.*



La figura 11 (siguiente página), muestra un diagrama resumen del proceso de clasificación de las oficinas.

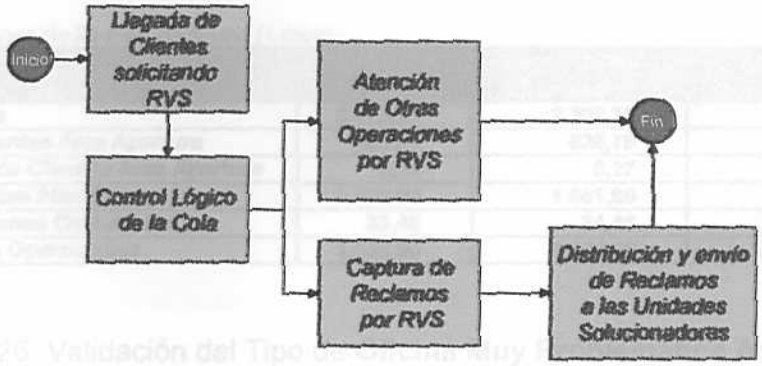
Figura 11. Diagrama Resumen de la Clasificación de las Oficinas que poseen RVS y Abramatic. *Fuente: Propia.*



- *Validación de los Modelos de Simulación*

Por cada tipo de oficina se construyó un modelo de simulación. Cada modelo representa el proceso de atención en el Área de Apertura enfocado a la captura de reclamos. Todos los datos del modelo provienen de las estadísticas del Banco, estadísticas de los Abramatic y por resultados de pequeños trabajos de campo efectuados en el proyecto. A continuación se muestra en la figura 12 un Flujograma resumen del modelo de la situación actual de captura de los reclamos en las oficinas:

Figura 12. Flujograma Resumen del Modelo del Proceso Actual de Captura de Reclamos en las oficinas. *Fuente: Propia.*



Los modelos de los tipos de oficinas se muestran en detalle en los Anexos, Anexo 15.

La validación de los modelos se hizo comparando el % de error absoluto entre los datos reales de referencia y los resultados de los modelos de la Situación Actual.

A continuación se presenta una tabla de validación para los tres modelos que representan la situación actual de captura de reclamos según la clasificación señalada.

Tabla 24. Validación del Tipo de **Oficina Poco Problemática Actual**. *Fuente: Banco Mercantil / Propia.*

10 replicacciones de 20 días cada una (1 mes)

Variables	Valores de Referencia	Valor Promedio (Simulación)	Diferencia Relativa
Arribos al mes	**1.837,00**	**1.979,80**	**7,77**
Abandono clientes Área Apertura	**163,49**	**165,40**	**1,17**
% Abandono de Clientes Área Apertura	**8,90%**	**8,35%**	**6,13**
Número Clientes Atendidos	**1.673,51**	**1.814,40**	**8,42**
Número Reclamos Capturados	**33,47**	**31,90**	**4,69**
Número Otras Operaciones	**1.640,04**	**1.782,50**	**8,69**

Tabla 25. Validación del Tipo de **Oficina Problemática Actual**

Fuente: Banco Mercantil / Propia.

10 replicacciones de 20 días cada una (1 mes)

Variable	Valores de Referencia	Valor Promedio (Simulación)	Diferencia Relativa
Arribos al mes	**2.263,00**	**2.308,30**	**2,00**
Abandono clientes Área Apertura	**593,00**	**626,70**	**5,68**
% Abandono de Clientes Área Apertura	**0,26**	**0,27**	**3,66**
Número Clientes Atendidos	**1.670,00**	**1.681,60**	**0,69**
Número Reclamos Capturados	**33,40**	**34,40**	**2,99**
Número Otras Operaciones	**1.636,60**	**1.647,20**	**0,65**

Tabla 26. Validación del Tipo de **Oficina Muy Problemática Actual**

Fuente: Banco Mercantil / Propia.

10 replicacciones de 20 días cada una (1 mes)

Variable	Valores de Referencia	Valor Promedio (Simulación)	Diferencia Relativa
Arribos al mes	**2.437,00**	**2.439,30**	**0,09**
Abandono clientes Área Apertura	**1.050,00**	**1.121,90**	**6,85**
% Abandono de Clientes Área Apertura	**41,82%**	**45,99%**	**9,98**
Número Clientes Atendidos	**1.387,00**	**1.317,40**	**5,02**
Número Reclamos Capturados	**27,74**	**28,60**	**3,10**
Número Otras Operaciones	**1.359,26**	**1.288,80**	**5,18**

Como se observa en ninguno de los casos la diferencia relativa (% de variación) es mayor a 10% por lo tanto los modelos se consideran validados. Las variables mostradas son las que el banco lleva registro y son compatibles con los resultados de la simulación.

- *Evaluación del Impacto de Trasladar la Solución de los reclamos al Primer Contacto en la Red de Oficinas.*

Al igual que el caso del C.A.M., después de validar cada modelo de la situación actual de las Oficinas Poco Problemáticas, Problemáticas y Muy Problemáticas se construyó también un modelo de la Situación Propuesta para cada tipo de oficina, en donde la única diferencia respecto al modelo

respectivo de la Situación Actual es la inclusión de un tiempo extra de atención al cliente por parte de los RVS´s, el cual que representa la solución de los reclamos en el Primer Contacto. El Tiempo de Atención adicional es de un (2) minutos por las razones explicadas en el Capítulo VIII. Cada modelo de la situación Propuesta según su grupo, se puede observar en los Anexos, Anexo 15.

A continuación se presentan tres tablas en donde se compara la Situación Actual de cada oficina tipo con la situación propuesta, de acuerdo a los resultados de la simulación de los modelos.

Tabla 27. Comparación entre la Situación Actual y la Situación Propuesta de una **Oficina Tipo Poco Problemática** según resultados del proceso de Simulación. *Fuente: Banco Mercantil / Propia.*

Varibles de Comparación	Situación Actual	Situación Propuesta	% de Variación	
% de Abandonos	**8,35%**	**8,55%**	**2,40%**	⬆
Número de Reclamos enviados a las U.S.	**32**	**24**	**25,00%**	⬇
Número de Otras Operaciones mensual	**1.783**	**1.779**	**0,22%**	⬇
Tiempo Prom. de un reclamo 1er. Cont.	**8,71 min.**	**10,74 min.**	**20,50%**	
Tiempo Promedio Atención Otras Operaciones	**12,92 min.**	**12,97 min.**	**0,38%**	⬆

Tabla 28. Comparación entre la Situación Actual y la Situación Propuesta de una **Oficina Tipo Problemática** según resultados del proceso de Simulación. *Fuente: Banco Mercantil / Propia.*

Varibles de Comparación	Situación Actual	Situación Propuesta	% de Variación	
% de Abandonos	**27,15%**	**26,16%**	**3,66%**	⬇
Número de Reclamos enviados a las U.S.	**34**	**23**	**32,00%**	⬇
Número de Otras Operaciones mensual	**1.647**	**1.659**	**0,72%**	⬆
Tiempo Prom. de un reclamo 1er. Cont.	**8,95 min.**	**10,78 min.**	**20,00%**	
Tiempo Promedio Atención Otras Operaciones	**13 min.**	**12,97 min.**	**0,23%**	⬇

Variación Favorable **Variación Desfavorable**

Tabla 29. Comparación entre la Situación Actual y la Situación Propuesta de una **Oficina Muy Problemática** según resultados del proceso de Simulación. Fuente: Banco Mercantil / Propia.

Varibles de Comparación	Situación Actual	Situación Propuesta	% de Variación	
% de Abandonos	**45,99%**	**46.98%**	**2,15%**	⇧
Número de Reclamos enviados a las U.S.	**29**	**20**	**31,00%**	⇩
Número de Otras Operaciones mensual	**1.289**	**1.275**	**1,08%**	⇩
Tiempo Prom. de un reclamo 1er. Cont.	**8,84 min.**	**11,34 min.**	**28,25%**	
Tiempo Promedio Atención Otras Operaciones	**17 min.**	**17 min.**	**0,00%**	

Variación Favorable Variación Desfavorable

Con los resultados de los modelos de simulación que representan las situaciones propuestas de las oficinas de cada grupo, Oficinas Poco Problemáticas, Oficinas Problemáticas y Oficinas Muy Problemáticas, se puede afirmar que <u>las Propuestas para trasladar los la solución de los **reclamos al Primer Contacto no afecta en forma significativa y negativamente a las gestiones que se realizan en la red de oficinas del** Banco Mercantil en el Área de Apertura</u>.

Se observa que ninguna de las variaciones desfavorables en las tres oficinas tipo no sobrepasan de 2,40 %. Al realizar las Pruebas T-Student mediante el programa Output Analizer de Arena 5.0 (Ver Anexos, Anexo 13), con cada la variable Abandono en cada oficina tipo, en todas las pruebas, el resultado fue que se hay suficientes indicios para decir que los promedios de cada variable en las situación actual y en la situación propuesta son iguales **(con nivel de significación del 95%)**. Para el caso de las oficinas no se analizaron las variables de tamaño de cola y tiempo en cola, debido a que las oficinas no trabajan las 24 h sino de 8:30 am hasta las 4:30 pm (intervalo en donde en realidad se forma cola) y el Software Arena 5.0 promedia estas variables durante las 24 horas del día, lo cual dichos valores arrojados no tienen sentido.

Conclusiones

CONCLUSIONES

1. Los productos identificados con mayor impacto costo-volumen en reclamos para el traslado al primer contacto son **Tarjeta de Débito, Tarjeta de Crédito y Cuentas Depósito, las cuales representan el 99%** del volumen total de reclamos recibidos al mes y el 89% del Costo Total de Solución de Reclamos al mes.

2. Los reclamos identificados como solucionables al primer contacto son aquellos causados por **problemas operativos, que no requieren** recaudos ni apoyo de Unidades Especializadas del Banco Mercantil.

3. Las propuestas para el Traslado de la capacidad de solución de los reclamos al Primer Contacto contemplan el desarrollo de herramientas informáticas de solución automática activadas en las Unidades de Captura.

4. Las propuestas de Trasladar la capacidad de solución de los reclamos al Primer Contacto generará un impacto de 3.141 reclamos solucionados al primer nivel, lo cual representa el 42% del Total de **Reclamos Financieros Recibidos Actualmente**.

5. Se requiere de un Inversión aproximada de Bs.134.610.547, la cual **generará un Ahorro Anual de Bs. 367.548.766**.

6. El proyecto resulta Rentable con un VPN de Bs.407.665.535.

7. La implantación de las propuestas tanto en la Red de Oficinas como en el C.A.M., no generará Impacto Negativo representativo en las mismas:

    i. No afectará las operaciones actuales.
    ii. No afectará los valores de las medidas de desempeño (% abandono de llamadas y % abandono de clientes).

8. Con la ejecución de éste proyecto se logra un beneficio adicional importante en la calidad del servicio al cliente, disminuyendo a cero el Tiempo de Solución de algunos Reclamos y a su vez el Riesgo Operativo que se crea en la Gestión de los Reclamos.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Para las Unidades de Captura

1. El personal de captura debe esforzarse en la clasificación y descripción de los reclamos (mejorar la captura), esto evita retardos y re-trabajos en la solución de los mismos por falta de información y mala canalización. Además, se debe asegurar que los recaudos se soliciten al momento de la captura del reclamo y no durante el proceso de solución. Se recomienda evaluar el método actual de entrenamiento para la captura de reclamos haciendo énfasis en los puntos anteriores.

2. Se recomienda diseñar estrategias que permitan orientar la captura de los reclamos al C.A.M. (Centro de Atención Mercantil) de manera de que las oficinas solo atiendan operaciones de negocios.

Para las Unidades Solucionadoras

3. Estandarizar la presentación de las estadísticas en las Unidades Solucionadoras y asegurar que cumplan con las especificaciones del Manual Electrónico (Manual Interno del Banco Mercantil) para evitar confusiones de comunicación entre las Unidades.

4. Todos los procesos contables (Créditos o Débitos) de los casos procedentes deben ejecutarse de forma automática, para evitar la elaboración de Informes, Notas de Crédito y Débito, que incrementan los costos y el tiempo de solución.

5. Asegurar la correcta solución y cierre de los reclamos procedentes con la respectiva acreditación del IDB y/o Intereses correspondientes si aplica el caso, ya que actualmente se genera un volumen de reclamos adicional por esta razón.

Para la Fuerza de Venta del Banco Mercantil

6. Realizar campañas de información para aclarar a los clientes las características de sus productos, comisiones y tarifas del Banco Mercantil, a fin de minimizar el volumen de reclamos por desconocimiento del cliente.

Para la Unidad Atención al Cliente

7. La carta de respuesta debe expresar un trato personalizado y exponer claramente las razones por las cuales el reclamo es solucionado No Procedente para evitar futuros conflictos y malentendidos con los clientes. Además se debe orientar la impresión y distribución de todas las cartas de respuestas a la Unidad de Impresión del Banco Mercantil.

8. Se recomienda realizar una segunda fase del proyecto en donde se expanda la metodología empleada a las demás Unidades Solucionadoras, con la finalidad de trasladar un mayor número de reclamos al Primer Contacto.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- GUTIÉRREZ, Luis. Ingeniería de Métodos MATERIAL DE APOYO I. Universidad Católica Andrés Bello.
- KELTON, W. David; SADOWSKI, Randall P. y SADOWSKI, Devorah A. Simulation with Arena. Editorial WCB/McGraw Hill. Lugar de Edición: Estados Unidos, Año: 1998, Primera Edición.
- MONTGOMERY, Douglas C.; RUNGER, George C. Probabilidad y Estadística aplicadas a la Ingeniería. Editorial McGraw Hill. Lugar de Edición: México, Año: 1996, Primera Edición en Español.
- AITECO Consultores. Diagrama de Pareto, www.aiteco.com/pareto.htm. **Fuente (sitio web). Año: 2003.** Responsable de la Publicación: AITECO Consultores.

TESIS

- Instructivo del Trabajo Especial de Grado, Julio 2001. Universidad Católica Andrés Bello.