



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE GESTIÓN DE SOLICITUDES DE  
LA GERENCIA DE “EXPERIENCIA DEL CLIENTE” DE UNA ENTIDAD  
BANCARIA**

**TOMO I**

**TRABAJO DE GRADO**

Presentado ante la

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

Como parte de los requisitos para optar al título de

**INGENIERO INDUSTRIAL**

Realizado por: **BR. ONTIVEROS MENDIBLE, ANGELBY JOSEBETH**

Profesor Guía: **ING. GUTIÉRREZ LARISGOITIA, LUIS AMADO**

Fecha: **MAYO, 2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE GESTIÓN DE SOLICITUDES DE LA  
GERENCIA DE “EXPERIENCIA DEL CLIENTE” DE UNA ENTIDAD BANCARIA**

**TOMO I**

**Este jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado el  
contenido con el resultado: \_\_\_\_\_**

**JURADO EXAMINADOR**

Nombre: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Realizado por: BR. ONTIVEROS MENDIBLE, ANGELBY JOSEBETH

Profesor Guía: ING. GUTIÉRREZ LARISGOITIA, LUIS AMADO

Fecha: MAYO, 2018

*A mis padres, José y Thania, por quererme y apoyarme en todo  
momento a cumplir mis sueños*

*A mis hermanos, Anaibi, Johanna y José, por darme la  
fuerza a seguir adelante y no dejarme vencer*

*A Gabriel, por estar conmigo en todo momento y  
ayudarme a ver el mundo con optimismo*

*A mis compañeras de estudio, Luisana y Olguimar, por acompañarme  
durante toda la carrera*

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente a Dios, por la oportunidad de desarrollar y presentar este Trabajo de Grado, el cual permitió superarme profesionalmente y cumplir una de las metas que tengo propuestas en mi plan de vida.

A mi Tutor Académico, Ing. Luis Gutiérrez, por brindarme la asesoría necesaria para cumplir con los objetivos propuestos en este Trabajo de Grado.

A mi Tutor Empresarial, Ing. César Molina, por darme la oportunidad de realizar este Trabajo de Grado en la Gerencia de Experiencia del Cliente y por su apoyo en el ámbito profesional.

A la Coordinadora de Gestión de Interacción con el Cliente, Ing. Karla Espinosa, por su apoyo, asesoría y receptividad.

Al equipo de trabajo de la Gerencia de Experiencia del Cliente, por su compañerismo, por su apoyo para entender los procesos, por su receptividad y la asesoría necesaria para conseguir los objetivos planteados.

---

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
**PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE GESTIÓN DE SOLICITUDES DE  
LA GERENCIA DE “EXPERIENCIA DEL CLIENTE” DE UNA ENTIDAD  
BANCARIA – TOMO I**

Realizado por: BR. ONTIVEROS MENDIBLE, ANGELBY JOSEBETH  
Profesor Guía: ING. GUTIÉRREZ LARISGOITIA, LUIS AMADO  
Fecha: MAYO, 2018

### RESUMEN

El presente estudio se realizó en la Gerencia de Experiencia del Cliente de Mercantil C.A. Banco Universal, la cual se encarga de gestionar los medios digitales de las filiales de Mercantil, tanto a nivel nacional como internacional. Para ello, cuenta con tres coordinaciones que trabajan en conjunto para gestionar, diseñar y publicar las piezas digitales solicitadas por los clientes internos de la organización, quienes luego envían la solicitud en un formato de “*brief*” a la gerencia. Cabe destacar que, la Gerencia de Experiencia del Cliente ha tomado gran importancia dentro de la organización debido a que la experiencia que se les brinde a sus clientes será el elemento diferenciador entre las entidades del sector.

Mediante la utilización de herramientas como diagrama “*SIPOC*”, flujograma de despliegue, análisis de valor, diagrama de Ishikawa y diagrama de Pareto, se analizó la situación actual de la gerencia, detectando las causas más relevantes que afectan sus procesos, lo que permitió diseñar las mejoras que van relacionadas con las metodologías de trabajo y los formatos de “*brief*” para entender la solicitud. Finalmente, se establecieron las conclusiones del estudio.

**Palabras Claves:** Experiencia del Cliente, Solicitud, Proceso, Diagrama SIPOC, Flujograma, Brief, Página Web, Diagrama Ishikawa, Diagrama de Pareto.

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – EL PROBLEMA DE ESTUDIO .....</b>	<b>3</b>
1. Definición y delimitación .....	3
2. Justificación del estudio .....	5
3. Interrogantes del estudio.....	6
4. Objetivos del Estudio .....	7
4.1. Objetivo General.....	7
4.2. Objetivos Específicos .....	7
5. Alcance y limitaciones.....	7
5.1. Alcance.....	7
5.2. Limitaciones .....	8
6. Definición de variables.....	10
<b>CAPÍTULO II – MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>10</b>
1. Aspectos generales de la Empresa.....	10
1.1. Reseña Histórica.....	10
1.2. Experiencia del Cliente .....	11
1.3. Gerencia de Experiencia del Cliente .....	12
1.4. Clasificación de las solicitudes .....	14
2. Bases teóricas .....	17
3. Glosario de términos.....	20
<b>CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>21</b>
1. Tipo de Investigación .....	21

2.	Diseño de la Investigación.....	21
3.	Población y Muestra .....	22
4.	Metodología empleada .....	22
5.	Herramientas.....	25
<b>CAPÍTULO IV – ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>		<b>27</b>
1.	Procesos Estudiados .....	27
2.	Indicadores de Gestión de los Proceso Estudiados.....	31
3.	Factores que afectan los Procesos de la Gerencia de Experiencia del Cliente .....	36
4.	Análisis de las causas de los problemas detectados .....	38
<b>CAPÍTULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>		<b>45</b>
1.	Método de Planificación.....	45
2.	Manual de procedimientos para solventar los problemas técnicos que se generen..	48
3.	Normas que regulen los procesos .....	49
4.	Formatos de “ <i>brief</i> ” .....	50
5.	Documentación de los procesos de la Gerencia de Experiencia del Cliente y los tiempos de atención de las solicitudes.....	51
6.	Metodología de trabajo.....	52
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>55</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>56</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>57</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Definición de las variables de estudio. ....	10
Tabla N° 2. Procesos de la Gerencia de Experiencia del Cliente. ....	27
Tabla N° 3. Indicadores de gestión propuestos. ....	32
Tabla N° 4. Tasa de llegada de las solicitudes. ....	33
Tabla N° 5. Tiempo de atención del proceso de regulatorio cuando la misma es de Venezuela. ....	34
Tabla N° 6. Tiempo promedio de atención de las solicitudes. ....	35
Tabla N° 7. Promedio de solicitudes atendidas. ....	36
Tabla N° 8. Categorías empleadas en el Análisis de Valor. ....	36
Tabla N° 9. Análisis de valor de los procesos de la gerencia. ....	37
Tabla N° 10. Diagrama si es/no es resultante del análisis de causas. ....	40
Tabla N° 11. Causas que generan deficiencias en el proceso de gestión de solicitudes. ....	41
Tabla N° 12. Escala de ponderación para la realización de la matriz de priorización. ....	42
Tabla N° 13. Matriz de priorización de las causas influyentes. ....	43
Tabla N° 14. Propuestas de Mejora. ....	45
Tabla N° 15. Horas disponibles de la Gerencia de Experiencia del Cliente. ....	46
Tabla N° 16. Tiempo de atención de las solicitudes. ....	47
Tabla N° 17. Horas trabajadas de atención de las solicitudes. ....	47
Tabla N° 18. Planificación mensual propuesta. ....	48

## ÍNDICE FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama de la Gerencia de Experiencia del Cliente.....	12
Figura N° 2. Funcionamiento de la Metodología Ágil “Scrum”.....	18
Figura N° 3. Metodología empleada para el desarrollo del Trabajo de Grado.....	23
Figura N° 4. Diagrama SIPOC del Proceso de Gestión de Solicitudes.....	28
Figura N° 5. Proceso de Actualización de Página Web cuando la misma es de Venezuela (1/4). .....	29
Figura N° 6. Proceso de Actualización de Página Web cuando la misma es de Venezuela (2/4). .....	30
Figura N° 7. Proceso de Actualización de Página Web cuando la misma es de Venezuela (3/4). .....	30
Figura N° 8. Proceso de Actualización de Página Web cuando la misma es de Venezuela (4/4). .....	31
Figura N° 9. Solicitudes formalizadas y terminadas en el último semestre del año 2017. ..	35
Figura N° 10. Diagrama causa – efecto de la Gestión de Solicitudes. ....	39
Figura N° 11. Diagrama de Pareto de la Gestión de Solicitudes.....	44
Figura N° 11. Metodología Ágil “SCRUM” aplicada al desarrollo de solicitudes tipo Campaña Digital. ....	54

## INTRODUCCIÓN

El sector bancario se encuentra en un proceso de transformación digital para la mejora de la experiencia del cliente, enfrentando numerosos desafíos y grandes oportunidades de disrupción tecnológica, con el propósito de adaptarse a un mercado cada vez más dependiente de la tecnología. La experiencia del cliente abarca los procesos operativos y de negocios de la organización, desde la calidad del servicio al cliente, hasta la publicidad y presentación de las características de los productos o servicios que ofrece, considerando su facilidad de uso y su confiabilidad. Sin embargo, son pocas las personas responsables de estos procesos que han pensado sostenidamente en cómo sus decisiones impactan en la experiencia de sus clientes.

Según Think&Sell (2018), la experiencia del cliente debe basarse en tres pilares claves: “(a) Diseño de la experiencia adecuada para los clientes adecuados, (b) Generación de valor añadido diferenciado por tipo de cliente en cada punto de contacto, y (c) Eficiencia en el desarrollo de las capacidades organizativas necesarias para superar las expectativas de los clientes continuamente”. Es por esto, que Mercantil Banco cuenta con una gerencia dedicada a diseñar experiencias que transmitan el valor de la marca a través de sus páginas web, las aplicaciones móviles y las notificaciones que reciben sus clientes.

El presente Trabajo de Grado considera la importancia de la experiencia del cliente en la organización y plantea la siguiente estructura para el cumplimiento de los objetivos:

**Capítulo I. El Problema de Estudio.** Se define el problema de estudio y su importancia, tanto como para la empresa como para el investigador. Además, se definen los objetivos, el alcance y las limitaciones, y las variables de decisión del presente Trabajo de Grado.

**Capítulo II. Marco Referencial.** Se presenta una breve descripción de la empresa en donde se realizó el estudio, una explicación de los principales tópicos que lo sustentan, seguido de una descripción de la Gerencia de Experiencia del Cliente y las coordinaciones que la conforman. En adición, se presentan las bases teóricas que sustentan el trabajo.

**Capítulo III. Marco Metodológico.** El marco metodológico describe el tipo de estudio realizado, la población y la muestra analizada, así como la metodología y las herramientas empleadas para el cumplimiento de los objetivos y las limitaciones que se presentaron en la ejecución del trabajo.

**Capítulo IV. Análisis de la Información.** Se presenta el análisis de la situación actual del proceso de gestión de solicitudes, describiendo cómo se emplearon las herramientas para el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos.

**Capítulo V. Análisis de Resultados.** Se presentan las propuestas de mejora para solventar los problemas definidos en el análisis de la situación actual del proceso de gestión de solicitudes.

**Conclusiones y Recomendaciones.** Se presentan las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación realizada.

## CAPÍTULO I – EL PROBLEMA DE ESTUDIO

El propósito del presente capítulo es dar a conocer el problema de estudio. Para ello, se dividió el capítulo en cinco secciones: La primera parte contiene la explicación del planteamiento del problema. En la segunda parte se contextualiza la importancia del estudio y las interrogantes del estudio cuyas respuestas se justifican en el Trabajo de Grado. En el tercer punto se presentan los objetivos, tanto general como los específicos. En la cuarta parte se presentan los alcances y limitaciones del presente estudio, indicando lo que abarca y lo que no se incluye en el trabajo. Por último, se presenta la definición de las variables de decisión, con su respectiva definición, medición u operacionalización.

### 1. Definición y delimitación

La revolución del mundo digital y los elementos de “*marketing*” relacionados con una entidad, incrementaron el ritmo en el lanzamiento y oferta de soluciones disruptivas, por lo que este fenómeno ocasionó que las empresas en general comenzarán a adoptar y a modernizar sus estructuras, sistemas y soluciones con el objetivo de estar en tendencia con el tópico de “*experiencia del cliente*”. Dicha tendencia ha evolucionado a tal grado que hoy en día se busca un vínculo de manera perfecta en cada interacción entre una organización y sus clientes independientemente del canal que se emplee para el contacto, es decir, que al momento de la interacción el cliente sienta que está conversando con un amigo, expresando todas sus inquietudes y encontrando una respuesta para cada una de ellas.

Las entidades bancarias se encuentran en la búsqueda de soluciones con la finalidad de seguir siendo relevantes en el sector de los servicios financieros del futuro, adoptando la experiencia del cliente como elemento clave de un modelo de negocio sostenible y competitivo, ya que este elemento será el componente diferenciador del sector.

La Gerencia de Experiencia del Cliente de Mercantil C.A. Banco Universal tiene como objetivo principal “Garantizar la experiencia de los clientes de la organización, mejorando la visualización de las páginas web para que realicen sus gestiones rápidas y

fácil”. Es por esto que la gerencia se encarga de gestionar las 16 páginas web de la organización y las notificaciones que se envían por mensaje de texto, correo electrónico y por el buzón de mis mensajes de Mercantil en línea.

La gerencia gestiona las páginas web de las filiales de Venezuela, Panamá y Suiza. En adición, elaboran el contenido de los mensajes que serán enviados a los clientes por mensajes de texto, correo electrónico, buzón de mis mensajes de Mercantil en Línea y el IVR (Respuesta Interactiva de Voz). Por otra parte, elaboran los bocetos de las pantallas de los cajeros automáticos y las imágenes publicadas en las carteleras digitales.

El proceso de gestión de solicitudes de la Gerencia de Experiencia del Cliente lo lleven a cabo tres coordinaciones, las cuales son:

1. *Gestión de Interacción con el Cliente (GIC)*, reciben y formalizan las solicitudes e interactúa con los clientes internos.
2. *Diseño de Interacción con el Cliente (DIC)*, modifica, actualiza y desarrolla las páginas web y el diseño de las notificaciones que son enviadas a los clientes por correo electrónico y por el buzón de mis mensajes;
3. *Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) Operacional*, publica los cambios en los servidores de pre-producción y producción, y ejecuta los envíos masivos de los mensajes de texto, correos electrónicos y los mensajes a través de Mercantil en Línea.

Las solicitudes son elaboradas en las diferentes unidades operativas de la organización, los cuales se denominan “clientes internos”. Estos envían el formato de “*brief*” en donde solicitan las modificaciones o actualizaciones de contenido en las páginas web existentes, solicitan el desarrollo de nuevas páginas o la elaboración de las piezas para comunicar a los “clientes externos” los productos o servicios que ofrece la organización. En adición, solicitan la elaboración de conceptos gráficos para ser publicados en las carteleras digitales de la Torre Principal de Mercantil y en las agencias bancarias.

La organización ha adoptado la experiencia del cliente como un modelo de negocio y todos los proyectos que realizan requieren de la participación de la gerencia, lo que ha generado que se incremente la cantidad de solicitudes recibidas semanalmente, causando demoras en la atención, desarrollo y entrega de las mismas. A su vez, esta situación genera retraso en los proyectos de las distintas áreas operativas y les da una ventaja competitiva a las entidades del sector bancario para promocionar sus productos o servicios. Por otra parte, ésta área tiene como finalidad brindarle experiencias satisfactorias a los clientes, tanto externos como internos, y debido al proceso de atención de solicitudes actual, esto no se cumple.

## **2. Justificación del estudio**

La necesidad de mejorar continuamente la experiencia del cliente lleva a las empresas a evaluar cómo aumentar sus ventajas competitivas para diferenciarse de la competencia. Mercantil Banco está consciente de esta situación y solicitó el desarrollo del presente estudio, para detectar los principales problemas que generan deficiencias en el proceso de gestión de solicitudes mediante la aplicación de metodologías en el campo de ingeniería industrial, dando lugar a un estudio con enfoque en la mejora de procesos.

El presente estudio es de suma importancia, tanto para la empresa como para el investigador, ya que permite analizar la gestión de las solicitudes recibidas en la gerencia, utilizando los conocimientos adquiridos durante la carrera sobre las distintas técnicas, herramientas y metodologías aplicadas.

En adición, debido a que la cantidad de solicitudes que recibe la Gerencia de Experiencia del Cliente ha aumentado considerablemente, se requiere evaluar los procesos que realiza y las metodologías que emplean, con la finalidad de agilizar la atención, desarrollo y publicación de las solicitudes, que permitirá a su vez, disminuir la cantidad de solicitudes sin atender. Por otra parte, se requiere dedicar tiempo en mejorar la visualización de los contenidos de las páginas web, ya que por este medio se transmite el valor de la marca a los clientes y se presentan los productos y servicios que ofrece la organización.

Las páginas web y las comunicaciones que se elaboran en la gerencia, permite tener una comunicación más veraz con los clientes y proporcionarles información para ayudarlos a tomar la decisión de adquirir los productos y servicios que ofrece la organización, además de, ayudarlos a resolver las dudas e inquietudes que se les presenten al momento de realizar sus gestiones por los distintos canales de atención al cliente. La generación de los contenidos tanto textuales como gráficos, permite atraer y captar a los clientes potenciales y fidelizar a los clientes actuales.

La realización de este Trabajo de Grado, permitirá mejorar las actividades y métodos que realiza la Gerencia de Experiencia del Cliente, así como los recursos requeridos para iniciar el desarrollo de las solicitudes, con la finalidad de que los procesos se realicen de manera más eficiente. Cabe destacar, que la documentación obtenida en este estudio permitirá conocer la relación que existe entre las unidades involucradas, visualizando las responsabilidades de cada una de ellas. Además, permitirá entrenar al personal que ingrese a la gerencia.

### **3. Interrogantes del estudio**

Para el desarrollo del presente Trabajo de Grado es necesario plantear varias interrogantes que permitirán conocer la situación actual de la Gerencia de Experiencia del Cliente, las cuales son respondidas a lo largo de este trabajo. Dentro de dichas interrogantes se encuentran:

- ¿Qué es la experiencia del cliente?
- ¿Quiénes conforman la Gerencia de Experiencia del Cliente?
- ¿Qué actividades realizan cada una de las coordinaciones?
- ¿Cuáles son las entradas y las salidas del proceso?
- ¿Cuáles son los tiempos de atención de las solicitudes?
- ¿Cuáles son las unidades de apoyo de los procesos?
- ¿Los procesos se encuentran documentados?
- ¿Se cuentan con indicadores de gestión para medir la eficiencia de los procesos?

- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan la eficiencia de los procesos?
- ¿Se pueden emplear herramientas, técnicas o metodologías de ingeniería industrial para facilitar la ejecución de las actividades?
- ¿De qué forma se podría mejorar el proceso de gestión de solicitudes del área para generar una excelente experiencia a los clientes internos y externos de la organización?

## **4. Objetivos del Estudio**

### **4.1. Objetivo General**

Proponer mejoras al proceso de gestión de solicitudes de la Gerencia de “Experiencia del Cliente” de una entidad bancaria.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- 4.2.1. Describir los procesos actuales asociados a la gestión de solicitudes recibidas en la Gerencia de Experiencia del Cliente.
- 4.2.2. Determinar los indicadores claves de los procesos de la Gerencia de Experiencia del Cliente.
- 4.2.3. Identificar las actividades que no generan valor a los clientes y los problemas que afectan la gestión de las solicitudes recibidas en la gerencia.
- 4.2.4. Analizar las causas de los problemas que afectan la gestión de solicitudes recibidas en la Gerencia de Experiencia del Cliente.
- 4.2.5. Proponer un plan de acción para mejorar los procesos de gestión de solicitudes.

## **5. Alcance y limitaciones**

### **5.1. Alcance**

- El trabajo se realizará en la Gerencia de Experiencia de Cliente, ubicada en el piso 30 de la Torre Principal de Mercantil C.A. Banco Universal.

- La descripción de los procesos se realizará mediante entrevistas a los integrantes de las unidades del área de Experiencia del Cliente, y se modelarán los procesos a través de un diagrama *SIPOC* y flujogramas de despliegue, clasificados por el tipo de solicitud recibida. Esto con el fin de conocer el proceso actual que lleva a cabo la gerencia.
- Los indicadores claves del proceso se determinarán a partir de los registros históricos de la gerencia, mientras que el tiempo de atención se determinará modelando los procesos en simulación. Cabe destacar que el tiempo de ejecución de las actividades que conforman el proceso se distribuirán triangularmente y los parámetros de dicha distribución se obtendrán de las entrevistas realizadas a los empleados del área.
- Para identificar las actividades que no agregan valor en los procesos de la gerencia se realizará un análisis de valor, y posterior a esto se identificarán los problemas que afectan a dichos procesos haciendo uso de los flujogramas de despliegue.
- El análisis de los procesos se realizará haciendo uso de diagramas de causa – efecto y diagramas de Pareto, ya que ambas herramientas permitirán detectar y clasificar las causas para posteriormente realizar las mejoras.
- El diseño de la propuesta se realizará aplicando la técnica de *brainstorming* (tormenta de ideas), en la que colaborarán las unidades de la gerencia de Experiencia del Cliente, con el fin de conocer sus opiniones e inquietudes.
- La implementación de la propuesta queda por cuenta de la gerencia de Experiencia del Cliente.

## 5.2.Limitaciones

- Este trabajo abarcará todos los procesos que se llevan a cabo para gestionar las diferentes solicitudes recibidas provenientes de los clientes internos.
- La información requerida para la descripción de los procesos actuales se obtendrá de los empleados de la gerencia de Experiencia del Cliente.

- La disponibilidad parcial de los empleados de la gerencia de Experiencia del Cliente para recabar la información requerida para la descripción de los procesos.
- Debido a la cantidad de solicitudes que se reciben en la Gerencia de Experiencia del Cliente y lo complejo de los procesos por la relación que existen entre las unidades, se tomó un tiempo importante para comprender las actividades que realizan las coordinaciones de la gerencia y su importancia en la organización.
- Los tiempos de las actividades requeridos para la simulación de los procesos se obtendrán de la experiencia de los empleados de la gerencia de Experiencia del Cliente.
- No existe registro sobre la cantidad de correcciones que se realizan a las solicitudes, ya que el programa que emplean para formalizar dichas solicitudes no cuenta con el campo requerido para que los especialistas de Gestión de Interacción con el Cliente incorporen esa información.
- De los meses seleccionados para el estudio, el mes de diciembre representó un mes atípico para la gerencia en cuanto a la cantidad de solicitudes formalizadas, debido a que no se contaba con la cantidad de especialistas para atender las solicitudes recibidas.
- La Gerencia de Experiencia del Cliente para el desarrollo y publicación de las solicitudes, requiere el apoyo de otras unidades de la organización que generan retrasos en los procesos estudiados, es por esto, que hay problemas cuyas causas no fueron consideradas en las mejoras debido a que la gerencia no tiene control sobre esas actividades.
- Este trabajo no contemplará un análisis de costos, ya que no se cuenta con la información requerida para su elaboración.

## 6. Definición de variables

Para estar en contexto con lo estudiado y desarrollado en el presente Trabajo de Grado, en la Tabla N° 1 se describen las variables empleadas con su respectiva unidad de medición y operacionalización.

Variable	Medición	Operacionalización
N° de solicitudes formalizadas por mes	Identificación de las solicitudes que se formalizaron en Sharepoint	Conteo manual
N° de solicitudes terminadas por mes	Identificación de las solicitudes que se terminaron y entregaron a los clientes	Conteo manual
Tiempo de ejecución de las actividades	Tiempo (min)	Entrevista a especialistas
Tiempo promedio de atención	Tiempo (días)	Modelo de Simulación

*Tabla N° 1. Definición de las variables de estudio.*

*Fuente: Elaboración propia.*

## **CAPÍTULO II – MARCO REFERENCIAL**

El presente capítulo está compuesto por dos partes. La primera parte hace referencia a los aspectos generales de la empresa en donde se realizó el estudio de investigación, reseñando la historia de la empresa, la descripción de la Gerencia de Experiencia del Cliente, sus coordinaciones y la clasificación de las solicitudes que reciben. En cambio, la segunda parte hace referencia a las bases teóricas y términos que sustentan el Trabajo de Grado.

### **1. Aspectos generales de la Empresa**

#### **1.1. Reseña Histórica**

“Con el nombre de Banco Neerlandio 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 en día es: Mercantil Banco Universal.

Un año después, el Banco Neerlandio cambia su personalidad corporativa para adoptar la de Banco Mercantil y Agrícola. 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 una 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.

Treinta 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 N°. 1 en Caracas, actual sede principal del Banco y de todas las operaciones y áreas de negocio del Grupo Mercantil” (Mercantil Banco Universal, s.f.).

## **1.2.Experiencia del Cliente**

La experiencia del cliente es un proceso interactivo multidimensional entre una marca y una persona que se desarrolla a través de los puntos de contacto que les vinculan; tanto los que están bajo el control de la organización, como los que no, ya que comprende

todas las etapas, desde el reconocimiento de la marca, el momento de la adquisición del producto o servicio, hasta la recomendación a otra persona.

Por otra parte, Meyer y Schwager (2007) afirman que:

La experiencia del cliente es como la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso y servicio, y suele ser iniciado por el cliente. El contacto indirecto implica la mayoría de las veces encuentros no programados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa, y se expresa en recomendaciones o críticas verbales de otros clientes, publicidad, informes de noticias, reseñas, etcétera (p. 4).

Actualmente, no es suficiente satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes, ya que los clientes no se mueven por el prestigio de la marca, por los beneficios de un servicio, o los bajos costos de un producto, buscan experiencias únicas e inspiradoras que los hagan sentir a gusto y en confianza con la empresa.

### 1.3. Gerencia de Experiencia del Cliente

La Gerencia de Experiencia del Cliente está conformada por tres coordinaciones o unidades que trabajan colaborativamente para gestionar las páginas web de Mercantil y sus filiales, y elaborar las piezas que serán empleadas en las campañas digitales. Para ello, reciben las solicitudes realizadas por las distintas gerencias de la organización y las gestionan desde el momento de su recepción hasta la publicación o entrega de las piezas solicitadas. En la Figura N° 1 se muestra el organigrama de la gerencia.



Figura N° 1. Organigrama de la Gerencia de Experiencia del Cliente.

Fuente: Gerencia de Experiencia del Cliente.

A continuación se describen las funciones de las tres coordinaciones:

**Gestión de Interacción con el Cliente.** Esta unidad se encarga de recibir, analizar, formalizar y planificar los requerimientos de los diferentes sitios web que gestionan, además se encarga de recibir y revisar las piezas y/o actualizaciones desarrolladas por la unidad de Diseño de Interacción con el Cliente.

GIC interactúa con las unidades de otras gerencias de la organización, gestionando las aprobaciones requeridas en el proceso, informando el estatus de sus casos y los ajustes que requieran las solicitudes. Por otra parte, se encarga de solicitar los pases a ambiente de pre-producción y producción que ejecuta CRM Operacional. En adición, GIC adapta el contenido textual de las siguientes piezas: (a) correo electrónico, (b) mensaje de texto, (c) buzón Mis Mensajes de Mercantil en Línea, (d) pantalla de cajeros automáticos (ATM), (e) pantalla del Sistema de Administración de Información del Cliente (Saic VC), (f) voz del canal de atención de Respuesta Interactiva Inteligente (IVR) y (g) páginas web.

**Diseño de Interacción con el Cliente.** Esta unidad se encarga de recibir y desarrollar las solicitudes de los diferentes sitios web formalizados por GIC. Se encargan de buscar los conceptos gráficos para la creación de “background”, botones de Productos y Novedades (PyN), “header” de email, “header” de página y “banner” animado. Así mismo, realizan modificaciones de contenido en las páginas web, tales como cambio de textos, montos o documentos (.pdf, .doc). Por otra parte, crean las piezas de correo electrónico, mis mensajes, protectores de pantalla, carteleras digitales y twitter. Para ello, adaptan el tamaño de las imágenes seleccionadas como el concepto gráfico de la campaña.

Para la publicación de los cambios realizados en las páginas web, DIC debe elaborar el paquete .zip que será enviado a CRM Operacional para su posterior publicación en los servidores de pre-producción y producción.

**CRM Operacional.** Esta unidad se encarga de ejecutar los pases a los ambientes de pre-producción y producción en el servidor de Venezuela. En dicho servidor se publican los siguientes sitios web de la organización:

- Mercantil Banco Universal.
- Mercantil Seguros.
- Mercantil Merinvest.
- Mercantil Servicios Financieros (Ingles/Español).

Por otra parte, se encarga de realizar el despliegue de los mensajes de textos, correos electrónicos y los mensajes del buzón Mis Mensajes de Mercantil en Línea a los clientes de la organización.

Cabe destacar que las coordinaciones que conforman la Gerencia de Experiencia del Cliente gestionan las páginas web de todas las filiales de Mercantil, pero la publicación de las filiales no mencionadas anteriormente, la ejecuta CRM Operacional de la sede de Miami en Estados Unidos, ya que los servidores de pre-producción y producción se encuentran ubicados allí. Las filiales que dependen de esta unidad son:

- Mercantil Bank Panamá.
- Mercantil Capital Markets Panamá.
- Mercantil Bank Suiza.
- Mercantil Commercebank Trust and Company (Ingles/Español).
- Mercantil Commercebank Investment Service (Ingles/Español).

#### **1.4. Clasificación de las solicitudes**

Las solicitudes recibidas son clasificadas en cinco grupos dependiendo de la prioridad para publicar los cambios solicitados o la cantidad de cambios que deben realizarse, ya que la planificación de los mismos se realiza sujeto a estos dos parámetros. Las solicitudes se clasifican en:

**Regulatorios.** Son aquellas solicitudes que tienen alta prioridad en el proceso debido a que los cambios deben realizarse para cumplir con decretos promulgados por la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN) y el Banco Central de Venezuela (BCV). Las solicitudes de este tipo abarcan actualizaciones de montos, textos, tasas de interés, o sustitución de documentos.

**Actualización de páginas web.** Son solicitudes que requieren las actualizaciones en el contenido de los sitios web, así como textos, imágenes, botones y planillas. Por otra parte, se consideran en este grupo las solicitudes relacionadas a la eliminación de páginas web, eliminación y sustitución de “background” o botones PyN.

**Actualización de piezas.** Se consideran en este grupo las solicitudes que requieren la actualización de contenido textual o gráfico de las piezas digitales creadas en solicitudes previas. Entre las piezas digitales que envían para actualizar se encuentran los correos electrónicos, los “banner” Mis Mensajes, los botones PyN y las piezas para las Carteleras Digitales de las oficinas.

**Campañas Digitales.** En este grupo se consideran las solicitudes que requieren la creación de piezas digitales para promocionar nuevos productos y servicios de la filiar. Para ello, se debe crear el concepto gráfico de la campaña, el cual es utilizado en las páginas web y en todas las piezas digitales solicitadas.

El desarrollo y publicación de este tipo de solicitudes requieren mayor dedicación por parte de los especialistas de la gerencia, debido a que el concepto gráfico y los textos de las comunicaciones deben transmitir a los clientes la experiencia generada al adquirir los productos y servicios promocionados. Por otra parte, el desarrollo de este tipo de solicitudes se subdivide en tres fases que se describen a continuación.

- **Creación del Concepto Gráfico.** Consiste en la búsqueda y adaptación de la imagen que será utilizada en las páginas web y en las piezas requeridas para la campaña. Estas imágenes deben reflejarle al cliente el propósito de la campaña e incentivarlo a adquirir el producto o servicio ofrecido por la organización. Estas imágenes se adquieren de un proveedor de imágenes.
- **Creación de Páginas Web.** Consiste en la creación de páginas nuevas, las cuales pueden ser conceptuales o internas, que requieran la elaboración de contenido textual o gráfico, por lo que se requiere la creación de la dirección web del mismo.
  - *Página Conceptual:* es la página que contiene la información relacionada con el producto o servicio promocionado. El cliente puede ingresar a ésta

página desde el “*background*” de la campaña digital publicado en el inicio del sitio web.

- *Página Interna*: es la página que contiene la información detallada del producto o servicio promocionado, como los beneficios, requisitos o procedimientos para su adquisición.
- ***Creación de piezas***. Consiste en la creación del contenido textual y gráfico de las siguientes piezas:
  - “*Banner*” Mis Mensajes para la Banca en Línea.
  - Correo electrónico.
  - Mensaje de texto.
  - “*Pop up*” de alto impacto.
  - Menciones e imágenes para twitter.
  - Cartelera digital.
  - Cartelera de “*Orchestra*”.
  - Protectores de pantalla para los equipos de los empleados.
  - Pantalla para los “*markets*” de las aplicaciones móviles de la organización.
  - Publicación de los videos de YouTube.
  - Infografía / Paso a paso.

***Canales de atención al cliente***. Son aquellas solicitudes en las que se realizan actualizaciones relacionadas con los canales de atención al cliente de Mercantil Banco, tales como:

- ***Modificaciones en las opciones de las rutas del IVR***. Se requiere la grabación de montos, oraciones o productos que serán incorporados al sistema del IVR. La unidad de Gestión de Interacción con el Cliente se encarga de elaborar los mensajes que se grabarán para ser incorporados al canal.
- ***Modificaciones en las pantallas de los ATM***. Se requiere que la unidad de Gestión de Interacción con el Cliente elabore el boceto de las pantallas, incluyendo los textos. El desarrollado de las pantallas lo realiza la unidad de Sistema de Autoservicio.

- **Modificaciones en las pantallas de Saic VC.** Se requiere que la unidad de Gestión de Interacción con el Cliente elabore el boceto de las pantallas que posteriormente son desarrolladas por la unidad de Sistemas.

## 2. Bases teóricas

**Metodologías Ágiles.** Las metodologías ágiles son sistemas de gestión de proyectos que permiten utilizar el tiempo de manera efectiva y creativa para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Según Wingu (2016), “son muy útiles para visualizar y organizar las tareas a realizar y para mejorar el rendimiento y el trabajo en equipo”, ya que permiten tener control sobre todas las etapas del proyecto y de las actividades realizadas de manera individual o grupal.

**Metodología Ágil SCRUM.** Proyectosagiles.org (s.f.) define el término “*scrum*” como “un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto”. Por otra parte, “*scrum*” es una metodología que es flexible en la adopción de los cambios y nuevos requisitos que surjan durante un proyecto complejo, ya que con la integración colaborativa entre el equipo de trabajo y el cliente el desarrollo es interactivo.

**Roles de Scrum.** El equipo de trabajo tiene como objetivo entregar valor a los clientes, tanto internos como externos, por lo que son equipos multifuncionales. Es por esto que, en “*scrum*” existen 3 roles: “*product owner*”, “*scrum master*” y el “*scrum team*” o equipo de desarrollo.

- **Product Owner.** Según Araque (2017) “es el responsable de maximizar el valor del trabajo del equipo de desarrollo”, la cual depende de la gestión del “*product backlog*”. Cabe destacar, que el equipo “*scrum*” tiene un solo “*product owner*” el cual se encarga de interactuar con el cliente.
- **Scrum Master.** Araque (2017) indica que el “*scrum master*” se encarga de “eliminar impedimentos o inconvenientes que tenga el equipo dentro de un

“*sprint*”, es decir, que se encarga de que el equipo pueda cumplir con su compromiso.

- **Scrum Team.** El “*scrum team*” es definido por Proyectosagiles.org (s.f.) como el “grupo de personas que de manera conjunta desarrollan el producto del proyecto”, el cual está conformado por 5 o hasta 9 personas que tienen un objetivo en común.

**Actividades.** El desarrollo iterativo se realiza en un *sprint*, que contiene los siguientes eventos o actividades: “*sprint planning*”, “*daily meeting*”, “*sprint review*” y “*sprint retrospective*”. En la Figura N° 2 se muestran las actividades que se realizan en durante la ejecución del proyecto.

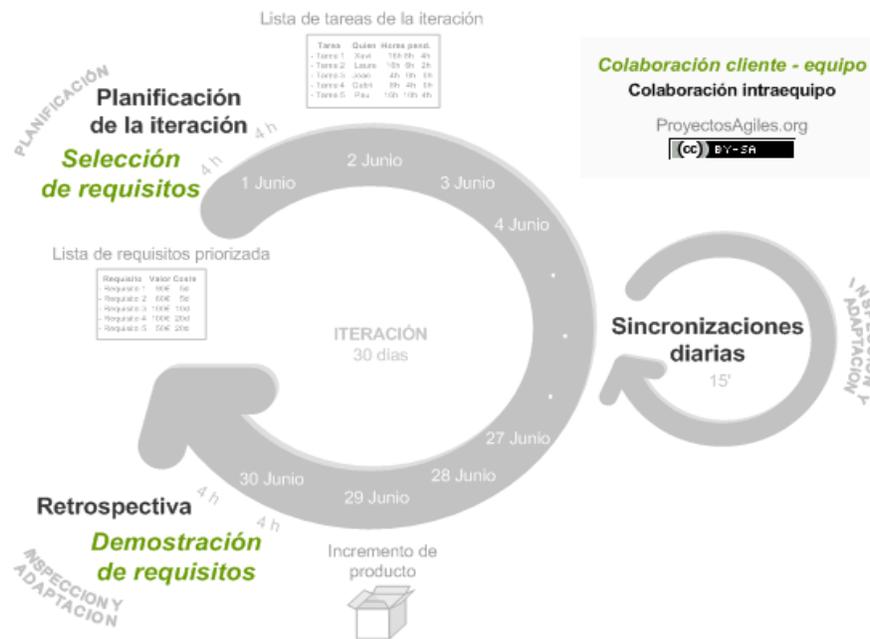


Figura N° 2. Funcionamiento de la Metodología Ágil “Scrum”.

Fuente: Página Web de Proyectosagiles.

- **Sprint Plannig.** Es la primera reunión que realiza el equipo de trabajo para definir las tareas que se van a realizar en el proyecto. Dicha reunión tiene aproximadamente una duración de 8 horas, la cual se realiza en dos sesiones: en la primera sesión el cliente expone la lista de requisitos priorizados del proyecto y el equipo de trabajo selecciona los requisitos prioritarios que se comprometen a entregar en cada

interacción (“*sprint*”); en la segunda sesión el equipo de trabajo crea el “*sprint backlog*” y realiza la asignación de los esfuerzos necesarios para completar cada una de las tareas.

- ***Sprint***. Según Wingu (2016), los “*sprints*” son “etapas de entrega de trabajo”, es decir, son interacciones que se ejecutan a lo largo del proyecto que proporcionan un incremento potencial del entregable final. Las interacciones son cada 2 o 4 semanas, con el objetivo de que la probabilidad de cambios una vez iniciada la iteración sea mínima.
- ***Scrum Daily Meeting***. Es una reunión que se realiza diariamente para facilitar la transferencia de información y la colaboración entre los miembros del equipo de trabajo para aumentar la productividad y eliminar los obstáculos que se pueden presentar. Araque (2017) indica que el equipo de desarrollo hace las siguientes 3 preguntas: ¿Qué hice ayer? ¿Qué voy a hacer hoy? ¿Tengo algún impedimento que necesito que me solucionen?
- ***Sprint Review***. Según Proyectosagiles.org (s.f.) es una “reunión informal donde el equipo presenta al cliente los requisitos completados en la iteración, en forma de incremento de producto preparado para ser entregado con el mínimo esfuerzo”, es considerada como la única reunión de “*scrum*” a la que puede asistir el cliente.
- ***Sprint Retrospective***. Es la última reunión de realiza el equipo de trabajo “*scrum*” que tiene como objetivo evaluar la calidad del producto que se está desarrollando. Proyectosagiles.org (s.f.) indica que en dicha reunión se responden preguntas como: ¿qué cosas han funcionado bien? ¿cuáles hay que mejorar? ¿qué cosas quiere probar hacer en la siguiente iteración? ¿qué ha aprendido? ¿cuáles son los problemas que podrían impedirle progresar adecuadamente?

### ***Herramientas.***

- ***Product Backlog***. Según Proyectosagiles.org (s.f.), el “*product backlog*” es “la lista de objetivos/requisitos priorizada” la cual contiene las expectativas que el cliente tiene con respecto al proyecto, por lo que el cliente es el responsable de elaborar dicha lista.

- ***Sprint Backlog.*** Se define según Proyectosagiles.org (s.f) como la “lista de tareas que el equipo elabora en la reunión de planificación de la iteración (“*sprint planning*”) como plan para completar los objetivos/requisitos seleccionados para la iteración.
- ***Burndown charts.*** Es un gráfico que permite visualizar el trabajo pendiente a lo largo a lo largo del tiempo mostrando la velocidad con la que se están completando las tareas definidas para cada interacción.

### 3. Glosario de términos

- ***Adobe Photoshop.*** Es un programa de diseño y tratamiento de imágenes, que es utilizado para crear y mejorar fotografías, ilustraciones e imágenes en 3D. Además, permite diseñar sitios web y aplicaciones para dispositivos móviles, editar vídeos, simular cuadros reales y mucho más.
- ***Ambiente de Pre-producción.*** Es el ambiente final antes de poner el software en producción, aquí las aplicaciones son probadas en condiciones de hardware muy parecidas a las de producción.
- ***Ambiente de Producción.*** Es donde finalmente se despliegan las aplicaciones.
- ***Ambiente de Visual.*** Es un ambiente de prueba utilizado para validar el contenido textual de la página web.
- ***ATM (Automated Teller Machine).*** Es una computadora especializada, llamada también cajero automático, que permite que los clientes de una entidad bancaria manejen su dinero con sólo introducir su tarjeta y su clave secreta.
- ***Background.*** Es la imagen de fondo que podemos observar al ingresar a la página de inicio del banco (Ver Anexo N° 76).
- ***Banner Mis Mensajes.*** Es un formato de anuncio publicitario que se exhibe al ingresar a Mercantil en Línea (Persona o Empresas) y que tiene la particularidad de ser interactivo, ya que el usuario puede hacer clic sobre el banner y producir una acción (Ver Anexo N° 77).

- **Brief.** Es un documento conciso y directo en donde se identifican las necesidades y objetivos de una campaña, el cual es aportado por el cliente para guiar a la empresa en la realización de los elementos publicitarios.
- **Canal Orchestra.** Son pantallas multimedia que se encuentran en las agencias bancarias con la finalidad de presentar al público el despliegue de las campañas a través de imágenes o videos, además de presentar información de interés.
- **Header.** Representa el encabezado o parte superior de la página o de las piezas, tales como correo electrónico, página conceptual o interna. Por otra parte, se le llama “header” a la orla azul con el logo de la organización (Ver Anexo N° 78).
- **Infografía.** Una infografía es una pieza visual que permite explicar a través de imágenes procesos complejos para facilitar la comprensión de cualquier tipo de información (Ver Anexo N° 79).
- **IVR (Respuesta Interactiva Inteligente).** Es un sistema automatizado de respuesta interactiva, orientado a entregar y/o capturar información automatizada a través del teléfono, permitiendo el acceso a servicios de información y operaciones autorizadas, las 24 horas del día.
- **Market.** Son las imágenes publicadas en las tiendas virtuales, tales como “App Store” o “Play Store”, en donde los usuarios pueden descargar las aplicaciones para sus dispositivos móviles (Ver Anexo N° 80).
- **Microsoft SharePoint.** Es un sitio web que utilizan las organizaciones para almacenar, organizar y compartir información con sus compañeros, asociados y clientes.
- **Paquete.** Es un archivo .zip que contiene uno o más archivos comprimidos (documentos, imágenes o programas).
- **Pop up.** También llamada ventana “pop up” o ventana emergente, es una ventana nueva que aparece de repente en la pantalla del ordenador, y normalmente tiene un botón que permite cerrarla. Esta ventana es utilizada para hacer publicidad en la web.

- ***PyN.*** Es un icono que se encuentra en la página de inicio, el cual tiene como función mostrar a los clientes los Productos y Novedades de la organización (Ver Anexo N° 81).
- ***Saic Vision Clientes.*** Es la pantalla del Sistema de Administración de Información del Cliente, que utilizan los ejecutivos de ventas en las oficinas comerciales.
- ***Screen Saver Creator.*** Es un programa que permite crear protectores de pantalla o salvapantallas, utilizando archivos JPG, GIF; imágenes animadas BMP, ICO; y archivos de destello de SWF.

## CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO

Una vez revisado el marco referencial del presente Trabajo de Grado, es necesario presentar el tipo de estudio realizado, la metodología empleada y las herramientas para alcanzar los objetivos planteados, además se presentan las limitaciones metodológicas y las variables con su respectiva definición y su operacionalización.

### 1. Tipo de Investigación

El presente Trabajo de Grado está enmarcado bajo la modalidad de un proyecto factible, ya que consiste en la “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (UPEL, 2006, p.21).

Por otra parte, este estudio es de tipo descriptivo – explicativo debido a que se basa en la descripción del proceso de gestión de solicitudes de la Gerencia de Experiencia del Cliente, la medición de la frecuencia con la que ocurren ciertos eventos, como la llegada de las solicitudes, y la determinación de las causas que originan los problemas detectados en el estudio.

### 2. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2010) se define como un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. Este trabajo se puede categorizar como un diseño de campo, ya que según Sabino (1992) “los datos de interés fueron recolectados en forma directa a la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”.

En adición, es considerado como una investigación no experimental ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) consiente en “observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos”. Cabe señalar que los datos son

recolectados en un tiempo único, por lo que este estudio se puede categorizar como un diseño de investigación transeccional, cuyo propósito según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

### **3. Población y Muestra**

La población involucrada en este estudio incluye a las solicitudes que se reciben en la Gerencia de Experiencia del Cliente, así como también a los involucrados en la gestión, desarrollo y publicación de las solicitudes, en las cuales se encuentran las unidades de la gerencia, las unidades solicitantes y las unidades de apoyo.

El muestro empleado es del tipo intencional, ya que según Ramírez (2006) la información se obtiene de “unidades de la población escogidas de acuerdo con criterios previamente establecidos, seleccionando unidades “tipo” o representativas”. En este estudio la muestra está compuesta por las solicitudes recibidas y formalizadas en la gerencia en el segundo semestre del año 2017, el cual está conformado por un total de 285 solicitudes.

### **4. Metodología empleada**

Este trabajo de grado fue realizado siguiendo una metodología compuesta de tres fases o etapas, que se ejecutaron de manera sistemática para el cumplimiento de los objetivos específicos. En la Figura N° 3 se muestra la metodología empleada representando las actividades y los entregables de cada objetivo específico.

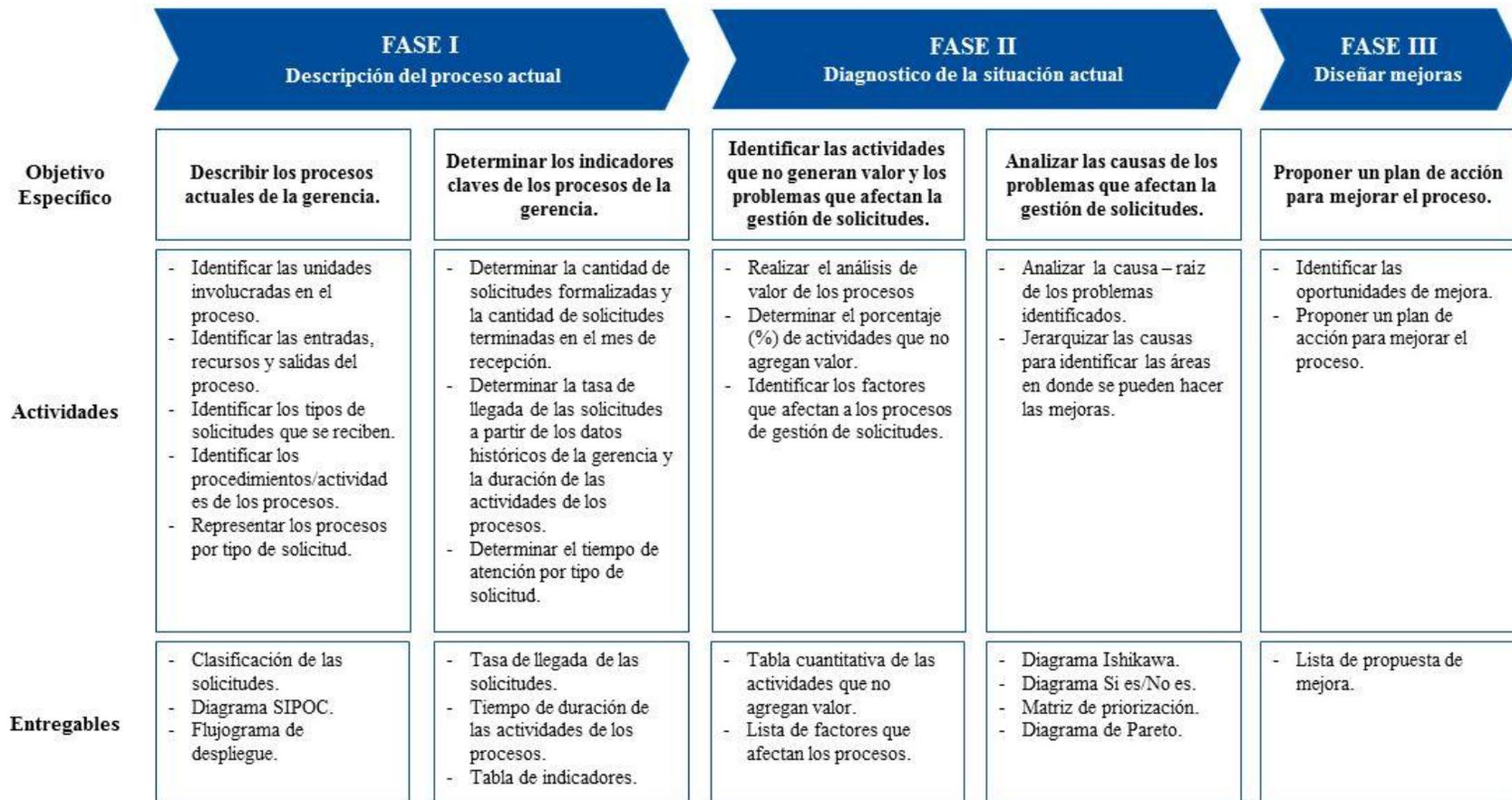


Figura N° 3. Metodología empleada para el desarrollo del Trabajo de Grado.

Fuente: Elaboración propia.

### ***Fase I. Descripción del Proceso***

Los procesos de gestión de solicitudes se describieron mediante la observación directa de las actividades que realizan los especialistas de la gerencia, complementando la información con entrevistas a los involucrados, con el propósito de comprender la gestión, desarrollo y publicación de las solicitudes que se reciben en la gerencia. De esta manera, con la información obtenida se realizó el diagrama “SIPOC” y los flujogramas de despliegue que describen los procesos de la gerencia.

Por otra parte, se determinaron los indicadores de gestión propuestos mediante la elaboración de un modelo de simulación representativo de los procesos descritos anteriormente. Cabe destacar, que la información requerida para determinar dichos indicadores fue proporcionada por los especialistas de la gerencia y los registros históricos de las solicitudes formalizadas en “sharepoint”.

### ***Fase II. Diagnóstico de la Situación Actual***

En esta fase de la metodología se incluye el análisis de valor de los procesos de atención de solicitudes, la identificación de los problemas que afectan a los procesos, el análisis de las causas – raíz de los problemas y la identificación de las áreas de mejora. Para ello, fue necesario emplear la metodología del Pensamiento Esbelto en los procesos descritos, con el propósito de identificar las actividades que no generan valor al cliente y los problemas que lo afectan. En adición, se realiza el análisis de las posibles causas que generan dichos problemas con el propósito de priorizarlos e identificar las áreas de mejoras.

### ***Fase III. Diseño de Mejoras***

En esta fase se diseñan las propuestas, con el propósito de solventar las causas prioritarias que generan deficiencias en el proceso de gestión de solicitudes de la Gerencia de Experiencia del Cliente.

## 5. Herramientas

Para interpretar y analizar la información recopilada en las fases planteadas, se emplearon las siguientes herramientas:

**Observación Directa.** Esta herramienta es utilizada para captar la realidad que se quiere estudiar y recopilar información acerca de los fenómenos que ocurren para el análisis posterior de los procesos.

**Entrevistas no Estructuradas.** Este tipo de entrevistas, se emplea para comprender las actividades que realizan los especialistas de las tres coordinaciones de la Gerencia de Experiencia del Cliente y la secuencia de las mismas, con el propósito de recopilar la información requerida para la descripción de los procesos que llevan a cabo.

**Diagrama SIPOC.** Este diagrama se utilizó para visualizar el funcionamiento del proceso de gestión de solicitudes, ya que permite la comprensión de sus fronteras, la participación de los proveedores y de los clientes, los recursos necesarios (entradas), los resultados obtenidos (salidas) y las actividades claves.

**Flujograma de Despliegue.** Esta herramienta es utilizada para representar las actividades que realizan las unidades involucradas en la gestión, desarrollo y publicación de las solicitudes recibidas en la gerencia, considerando las actividades realizadas por las unidades solicitantes y las unidades de apoyo.

**Modelo de Simulación.** Esta herramienta es utilizada para elaborar un modelo representativo del proceso actual de gestión de solicitudes de la Gerencia de Experiencia del Cliente, representando la tasa de llegada de las distintas solicitudes determinada a partir de los registros históricos del segundo semestre del año 2017, y los tiempos de ejecución de las actividades del proceso, para posteriormente, determinar el tiempo promedio de atención de las distintas solicitudes recibidas.

**Pensamiento Esbelto.** Esta técnica se emplea para comprender qué actividades generan valor para el cliente y las que no, con la finalidad de identificar cuáles son

aquellas actividades que deben cambiarse o eliminarse para la optimización de los procesos estudiados.

**Diagrama Causa – Efecto.** Se utilizó esta herramienta para representar de manera gráfica las posibles causas de los problemas que generan deficiencias en el proceso de gestión de solicitudes, para posteriormente conocer las mejoras a las causas priorizadas.

**Diagrama Si es/No es.** Esta herramienta se emplea una vez conocida las causas que generan las deficiencias en los procesos estudiados. A través de una tabla, se representa si la causa analizada es considerada como una causa probable con su respectiva justificación. De esta manera se obtendrán las causas consideradas en las propuestas de mejoras.

**Matriz de Priorización.** Se utiliza esta herramienta para priorizar las causas probables a partir de los criterios de ponderación establecidos, siendo el cinco (5) significativamente más importante y un quinto (1/5) significativamente menos importante. La ponderación de las causas es realizada por los especialistas de las coordinaciones de la gerencia, dando como resultado las causas en orden de importancia.

**Diagrama de Pareto.** Se emplea este diagrama para representar gráficamente las causas ponderadas mediante la matriz de priorización, para realizar el análisis del principio de Pareto, que permite la identificación del 80% de las causas que generan el 20% de los problemas.

**Técnica de Brainstorming.** Esta técnica es utilizada para generar múltiples ideas que mejoren los problemas detectados, reduciendo los efectos de las causas prioritarias identificadas en el Diagrama de Pareto. Se consideraron las ideas proporcionadas por los coordinadores de la Gerencia de Experiencia del Cliente.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El presente capítulo contiene el análisis de la información obtenida para el cumplimiento de los objetivos planteados. Dentro del análisis se consideran los procesos estudiados con sus respectivos indicadores de gestión y la identificación de los problemas que afectan las etapas del proceso, con la finalidad de dar a conocer a la Gerencia de Experiencia del Clientes los problemas que presenta y las soluciones a los mismos.

### 1. Procesos Estudiados

El proceso de gestión de solicitudes de experiencia del cliente se subdivide en 20 procesos que abarca la atención de los 15 tipos de solicitudes que son recibidas en la Gerencia, dicha subdivisión se realizó en función de la clasificación de las solicitudes descritas en el marco referencial. De esta manera, en la Tabla N° 2 se muestran los procesos estudiados por el tipo de solicitud recibida.

N°	Tipo de Solicitud	N°	Procesos
1.	Regulatorios	1.1	Página web de Venezuela
		1.2	Página web de otro país
2.	Actualización de Páginas Web	2.1	Página web de Venezuela
		2.2	Página web de otro país
3.	Actualización de piezas	3.1	Actualización de piezas
4.	Campañas	4.1	Desarrollo de conceptos gráficos
		4.2	Creación de páginas (conceptual e interna)
		4.3	Publicación de páginas web de Venezuela
		4.4	Publicación de páginas web de otro país
		4.5	Publicación de páginas web ( <i>home page</i> )
		4.6	Creación de piezas (correo/MM)
		4.7	Creación de mensajes de texto (SMS)
		4.8	Proceso de despliegue (correo/MM/SMS)
		4.9	Adaptación y publicación de <i>orchestra</i>
		4.10	Adaptación y publicación de la cartelera digital
		4.11	Creación de protector de pantalla
		4.12	Desarrollo de menciones e imágenes para <i>twitter</i>
5.	Canales	5.1	Actualización de IVR
		5.2	Actualización de los ATM
		5.3	Actualización de <i>Saic VC</i>

Tabla N° 2. Procesos de la Gerencia de Experiencia del Cliente.

Fuente: Elaboración propia.

El registro de la información requerida para la descripción de los procesos que realiza la Gerencia de Experiencia del Cliente fue obtenida mediante entrevistas no estructuradas realizadas a los especialistas de las tres coordinaciones. Para ello, se planteó la siguiente interrogante: ¿qué actividades realiza para gestionar, desarrollar o publicar la solicitud del cliente?, lo cual dio inicio a una conversación fluida con los especialistas que describieron las actividades que realizan y los problemas que se pueden presentar en la ejecución de las mismas. Es importante destacar, que la información obtenida permite comprender las fronteras del proceso y representar las actividades claves del proceso que ejecutan las unidades involucradas. En la Figura N° 4 se muestra el diagrama “SIPOC” realizado como parte de la descripción del proceso de gestión de solicitudes, considerando los elementos necesarios para su ejecución.

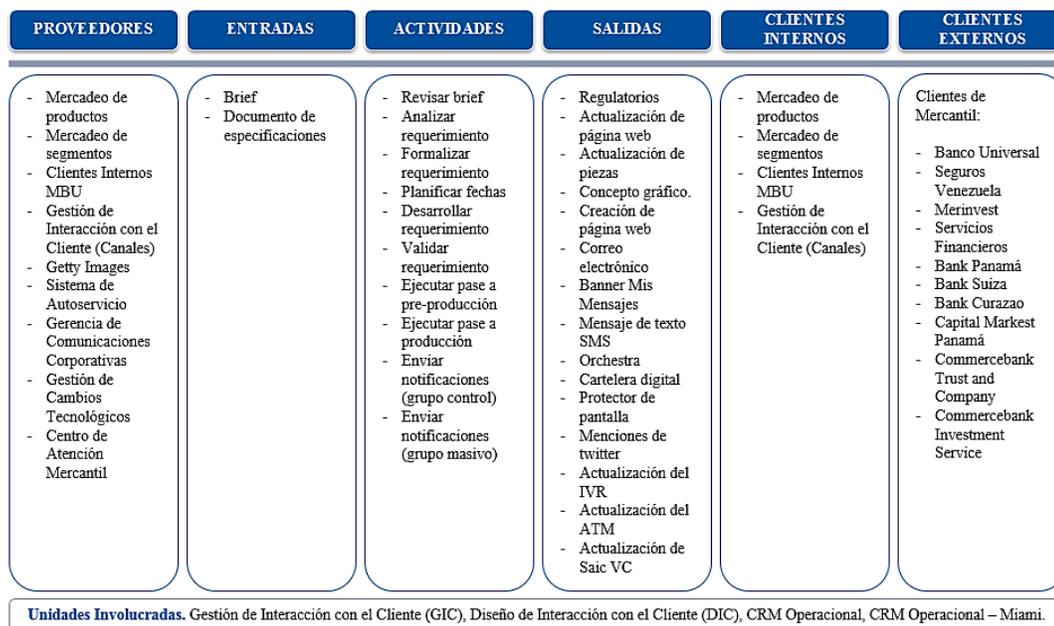


Figura N° 4. Diagrama SIPOC del Proceso de Gestión de Solicitudes.

Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama se puede observar en primera instancia los proveedores del proceso. En este grupo de proveedores se consideraron las unidades de la organización que apoyan a la gerencia en el desarrollo de las solicitudes. En segundo

lugar, se mencionan los documentos necesarios para la gestión de las solicitudes recibidas en la gerencia. En tercer lugar, se mencionan las principales actividades que realizan los especialistas de las coordinaciones de la Gerencia de Experiencia del Cliente. Posterior a esto, se mencionan las salidas del proceso, es decir, las piezas que son entregadas a los clientes correspondientes a la solicitud recibida. Por ejemplo, la publicación de los cambios en los sitios web o el envío de correos electrónicos a clientes de la organización. Por último, se mencionan los clientes tanto internos como externos que reciben el producto elaborado en la gerencia.

Ahora bien, para visualizar detalladamente las actividades que realizan las unidades involucradas en el proceso y como intervienen los clientes y proveedores en la atención y desarrollo de las solicitudes, se describe a través de flujogramas de despliegue los 20 procesos estudiados. A continuación se muestra en la Figura N° 5 – N° 8 el proceso de Actualización de Páginas Web de Venezuela. La descripción de los procesos restantes se puede visualizar en los anexos (Ver Anexos – Tomo II).

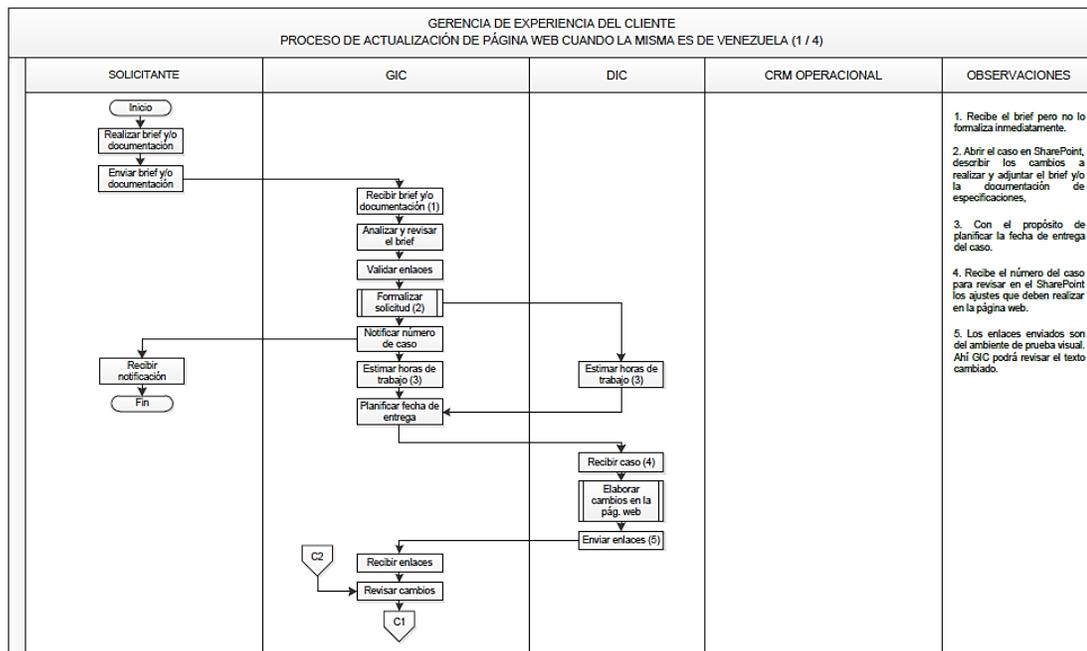


Figura N° 5. Proceso de Actualización de Página Web cuando la misma es de Venezuela (1/4).

Fuente: Elaboración propia.

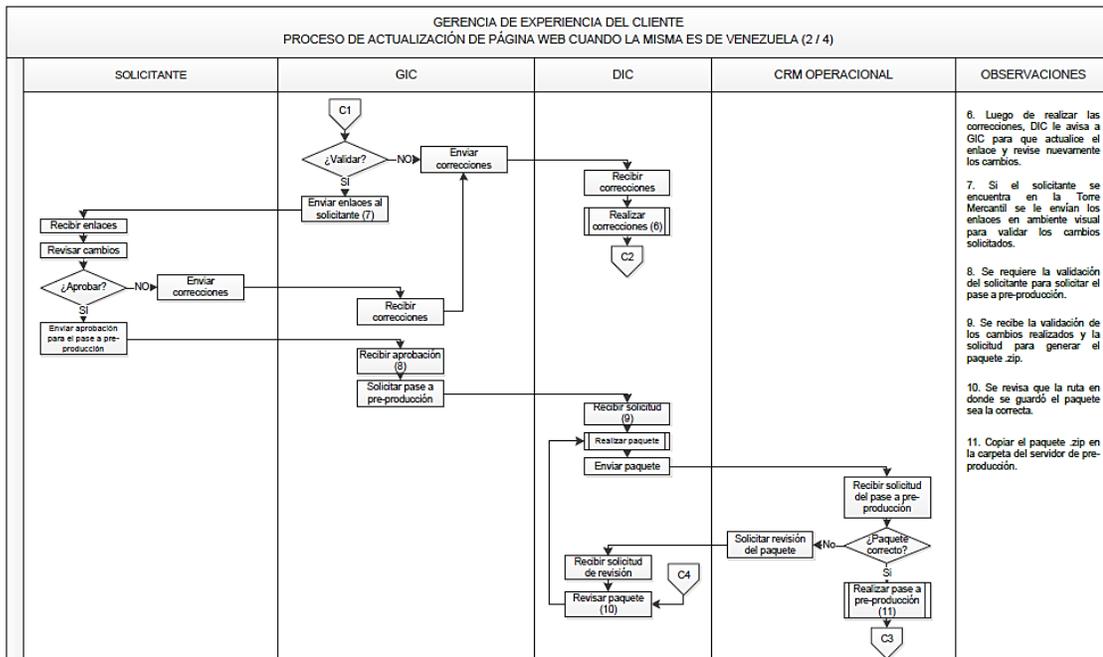


Figura N° 6. Proceso de Actualización de Página Web cuando la misma es de Venezuela (2/4).

Fuente: Elaboración propia.

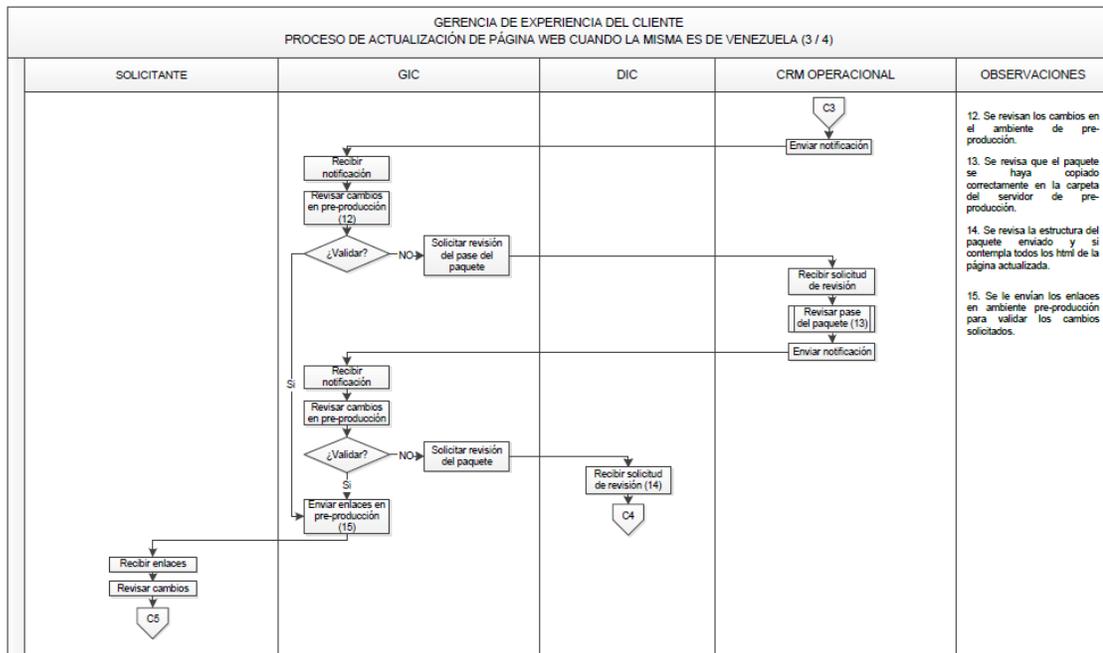


Figura N° 7. Proceso de Actualización de Página Web cuando la misma es de Venezuela (3/4).

Fuente: Elaboración propia.

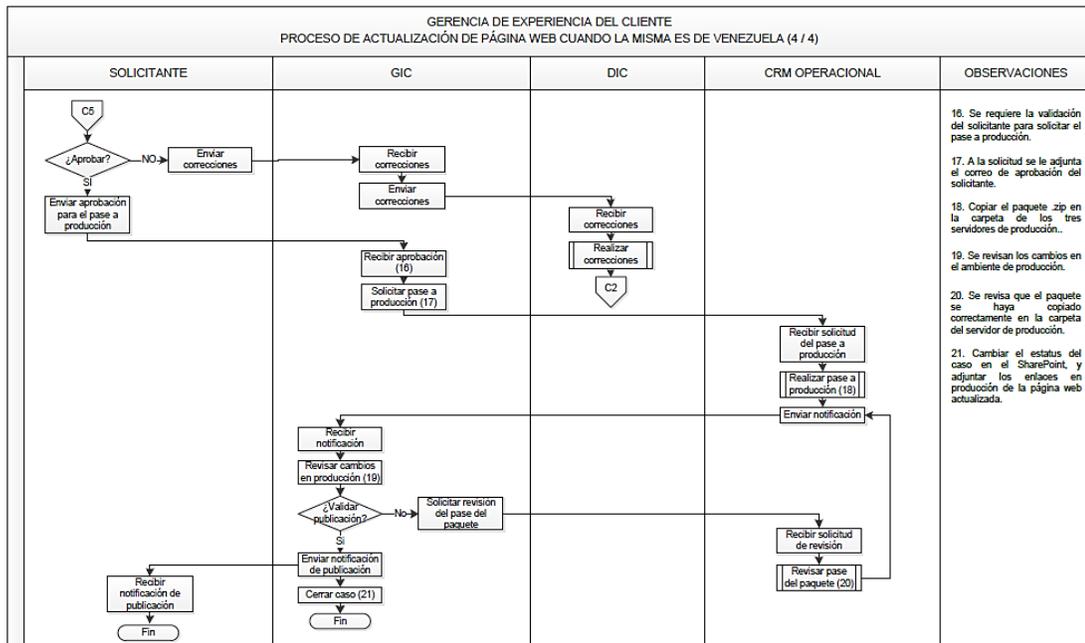


Figura N° 8. Proceso de Actualización de Página Web cuando la misma es de Venezuela (4/4).

Fuente: Elaboración propia.

La representación de los procesos de la Gerencia de Experiencia del Cliente permite estandarizar las actividades que realizan las tres coordinaciones, determinar los indicadores claves, como el tiempo de atención de las solicitudes y el porcentaje de solicitudes atendidas al mes. Además, permite evaluar los factores internos y externos que afectan la ejecución eficiente de los procesos.

## 2. Indicadores de Gestión de los Proceso Estudiados

Actualmente la Gerencia de Experiencia del Cliente no maneja indicadores de gestión para monitorear las actividades que realiza y evaluar el cumplimiento de las solicitudes recibidas, por lo tanto, se proponen dos tipos de indicadores para dicho propósito: (1) permite conocer el tiempo promedio de atención de las solicitudes, desde que se recibe y formaliza hasta que la misma es publicada y/o entregada al solicitante; (2) permite evaluar el nivel de productividad de la gerencia, ya que compara la cantidad de solicitudes terminadas con la cantidad de solicitudes

formalizadas. En la Tabla N° 3 se presentan los indicadores propuestos con su respectiva descripción, unidad de medición e indicador.

Nombre	Descripción	Unidad	Indicador
Tiempo promedio de atención de la solicitud	Mide el tiempo en el cual se atiende las distintas solicitudes que llegan a la gerencia, desde que se recibe y formaliza hasta que se publica para la visualización de los clientes externos.	Días hábiles	Días hábiles de atención de la solicitud
% Solicitudes atendidas	Porcentaje de solicitudes formalizadas y terminadas el mismo mes que fueron recibidas.	%	$\%SA = \frac{N^{\circ} \text{ solicitudes terminadas}}{N^{\circ} \text{ solicitudes formalizadas}} \times 100\%$

*Tabla N° 3. Indicadores de gestión propuestos.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Los tiempos de las actividades realizadas por los especialistas presentan mucha variedad, dado que el tiempo dedicado a la actualización de una página web es menor al tiempo dedicado a actualizar tres páginas web. En otras palabras, el tiempo dedicado a la gestión, desarrollo y publicación depende por una parte a los elementos solicitados por el cliente interno. Por esta razón, para determinar el indicador “tiempo promedio de atención de las solicitudes” se desarrolló un modelo de simulación.

La metodología aplicada para la formulación de los modelos de simulación se describe a continuación:

- Se tomó como base para la realización de los modelos de simulación los flujogramas que se presentan en las Figuras N° 5 – N° 8 y en los anexos (Ver Anexos – Tomo II).
- Posteriormente, se extrajo de “sharepoint” los registros históricos de la gerencia en cuanto a la cantidad de solicitudes recibidas semanalmente en el segundo semestre del año 2017, lo que permitió determinar la tasa de llegada de las solicitudes. En la Tabla N° 4 se muestra la tasa de llegada correspondiente a cada solicitud. Cabe destacar que la tasa de llegada de doce

tipos de solicitudes siguen una distribución Poisson, mientras que la tasa de llegada de las solicitudes restantes siguen una distribución Uniforme.

N°	Tipo de solicitud	N°	Proceso	Tasa de Llegada (semanas)
1.	Regulatorios	1.1	Página web de Venezuela	Poisson (3,692)
		1.2	Página web de otro país	Poisson (3,692)
2.	Actualización de Páginas Web	2.1	Página web de Venezuela	Poisson (2,846)
		2.2	Página web de otro país	Poisson (2,846)
3.	Actualización de piezas	3.1	Actualización de piezas	Poisson (0,538)
		4.1	Desarrollo de conceptos gráficos	Poisson (0,269)
		4.2	Creación de páginas (conceptual e interna)	Poisson (0,846)
		4.3	Publicación de páginas web de Venezuela	Poisson (0,846)
		4.4	Publicación de páginas web de otro país	Poisson (0,846)
		4.5	Publicación de páginas web ( <i>home page</i> )	Poisson (0,846)
		4.6	Creación de piezas (correo/MM)	Poisson (1,423)
		4.7	Creación de mensajes de texto (SMS)	Uniforme (0; 1)
		4.8	Proceso de despliegue (correo/MM/SMS)	Poisson (1,423)
		4.9	Adaptación y publicación de <i>orchestra</i>	Uniforme (0; 0,5)
		4.10	Adaptación y publicación de la cartelera digital	Uniforme (0; 0,5)
		4.11	Creación de protector de pantalla	Uniforme (0; 0,5)
4.	Campañas	4.12	Desarrollo de menciones e imágenes para <i>twitter</i>	Uniforme (0; 0,5)
		5.1	Actualización de IVR	Uniforme (0; 0,5)
		5.2	Actualización de los ATM	Uniforme (0; 0,5)
		5.3	Actualización de <i>Saic VC</i>	Uniforme (0; 0,5)
		5.	Canales	

Tabla N° 4. Tasa de llegada de las solicitudes.

Fuente: Elaboración propia.

- Por último, se definió que el tiempo de ejecución de las actividades sigue una distribución triangular. Para obtener dichos tiempos, se le solicitó la información a los especialistas de las tres coordinaciones, completando el registro de cada actividad (Ver Anexos – Tomo II). En la Tabla N° 5 se muestran los tiempos de las actividades que conforman el proceso de regulatorio de páginas web de Venezuela.

En el Anexo N° 70 se muestran los resultados de la simulación que permitió conocer el tiempo promedio de atención de las solicitudes.

<b>REGULATORIO DE PÁGINAS WEB DE VENEZUELA</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Distribución (minutos)</b>
Formalizar caso	Triangular (5; 20; 30)
Desarrollar caso	Triangular (7; 30; 90)
Validar cambio	Triangular (1; 15; 45)
Realizar paquete	Triangular (10; 30; 90)
Ejecutar pase a pre-producción	Triangular (2; 15; 50)
Validar en ambiente de pre-producción	Triangular (3; 15; 30)
Ejecutar pase a producción	Triangular (1; 10; 30)
Validar en ambiente de producción	Triangular (2; 10; 25)
Cerrar caso	Triangular (3; 10; 20)
Correcciones en ambiente visual	Triangular (1; 1,2; 5)

Tabla N° 5. Tiempo de atención del proceso de regulatorio cuando la misma es de Venezuela.

*Fuente: Elaboración propia.*

En la Tabla N° 6 se muestra el tiempo promedio en días hábiles de las solicitudes atendidas en la Gerencia de Experiencia del Cliente, obtenidos del modelo de simulación explicado previamente.

<b>Indicador</b>	<b>2do. Semestre 2017</b>
<b>Tiempo promedio (días hábiles)</b>	
Atención de regulatorios de página web de Venezuela	1 ± 0,5
Atención de regulatorio de página web de Otro país	1 ± 0,5
Atención de actualizaciones de páginas web de Venezuela	5 ± 1
Atención de actualizaciones de páginas web de Otro país	5 ± 1
Atención de actualizaciones de piezas	5 ± 1
Atención de desarrollo de conceptos gráficos	14 ± 2
Atención de creación de páginas (conceptual e interna)	11 ± 1
Publicación de páginas web de Venezuela	8 ± 1
Publicación de páginas web de Otro país	8 ± 1
Publicación de páginas web ( <i>home page</i> )	9 ± 1
Creación de piezas (correo - MM)	10 ± 1
Creación de mensajes de texto (SMS)	3 ± 1
Despliegue de notificaciones (correo - MM - SMS)	7 ± 1
Adaptación y publicación de <i>orchestra</i>	3 ± 1
Adaptación y publicación de cartelera digital	4 ± 1
Creación de protector de pantalla	6 ± 1

Desarrollo de menciones e imágenes para <i>Twitter</i>	7 ± 1
Actualización de IVR	18 ± 1
Actualización de los ATM	18 ± 1
Actualización de Saic VC	6 ± 1

Tabla N° 6. Tiempo promedio de atención de las solicitudes.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se determinará el porcentaje de solicitudes atendidas que permite conocer el grado de cumplimiento mensual de la gerencia. La información requerida para determinar el porcentaje de solicitudes atendidas se extrajo de los registros históricos del “sharepoint” correspondientes al último semestre del año 2017, ya que en el mismo se puede identificar el estatus de las solicitudes formalizadas, el cual podría ser: planificado, en proceso o terminado. La obtención de la información, se realizó de forma manual porque restricciones en la plataforma limitó la descarga de los registros. En la Figura N° 9 se puede observar la cantidad de solicitudes formalizadas y terminadas correspondiente a los últimos seis meses del año 2017.

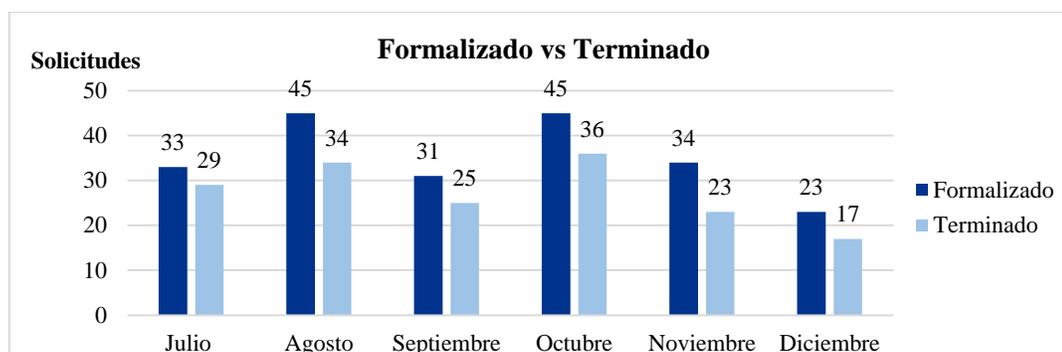


Figura N° 9. Solicitudes formalizadas y terminadas en el último semestre del año 2017.

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo del segundo indicador propuesto se determina el promedio de solicitudes formalizadas (36 solicitudes) y el promedio de solicitudes terminadas (28 solicitudes), correspondientes al segundo semestre estudiado, con dichos valores se aplica la ecuación detallada en la Tabla N° 3. Se puede visualizar en la Tabla N° 7 el valor obtenido para este indicador.

Indicador	2do. Semestre 2017
<b>Eficiencia del proceso (%)</b>	
Promedio de Solicitudes Atendidas	77,78%

Tabla N° 7. Promedio de solicitudes atendidas.

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Factores que afectan los Procesos de la Gerencia de Experiencia del Cliente

Así como los flujogramas de despliegue permiten visualizar cómo interactúan las tres coordinaciones de la gerencia y cómo interactúan con las distintas unidades de la organización, permiten identificar y cuantificar las actividades que no agregan valor para el cliente ni para la empresa, y aquellos factores tanto internos como externos que afectan al proceso de gestión de solicitudes. Es por esto que, a partir de los flujogramas se realiza el análisis de valor de los procesos para cuantificar las actividades que agregan valor al cliente y a la empresa, y que no agregan valor a ninguno de los mencionados. En la Tabla N° 8 se muestran las categorías empleadas en el análisis de valor en los procesos estudiados.

<b>Actividades que agregan valor al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades relevantes para el cliente y está dispuesto a pagar por ella.</li> <li>- Actividades en los cuales los productos y servicios son transformados.</li> </ul>
<b>Actividades que agregan valor a la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades que permiten realizar el trabajo de manera rápida o efectiva: reportes de control y seguimiento, inspecciones, preparación.</li> <li>- Actividades que permitan satisfacer requerimientos legales, regulatorios, mejores prácticas, etc.</li> </ul>
<b>Actividades que no agregan valor al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Errores de procesamiento, retrasos, retrabajos, redundancias, revisiones, transporte o movimiento de materiales y productos, reparaciones, etc.</li> </ul>

Tabla N° 8. Categorías empleadas en el Análisis de Valor.

Fuente: Gerencia de Procesos de Mercantil Banco Universal.

Como se puede observar en los flujogramas de los procesos, las actividades que agregan valor para el cliente son aquellas que tienen relación con la elaboración, desarrollo, publicación, revisión y envío de las piezas solicitadas, mientras que las actividades que agregan valor a la gerencia son aquellas en las que las tres

coordinaciones revisan los documentos de especificaciones, reciben las piezas, reciben las aprobaciones del solicitantes, validan las piezas y actualizan el estatus del caso en Sharepoint. Sin embargo, las actividades que no agregan valor ni al cliente ni a la gerencia, son aquellas en las que se generan retrabajos por correcciones o ajustes solicitados, o esperas por aprobaciones del solicitante.

Considerando el análisis de valor realizado, se cuantificaron las actividades que agregan valor y que no agregan valor en los procesos de la gerencia, y dichos resultados se muestran en la Tabla N° 9. En adición, se muestra el porcentaje correspondiente a cada categoría empleada en el análisis.

Tipo de Solicitud	Procesos	Cantidad de actividades que agregan...			Total
		Valor al cliente	Valor a la empresa	No agregan valor	
Regulatorios	Página web de Venezuela	7	6	32	45
	Página web de otro país	7	7	48	62
Actualización	Página web de Venezuela	9	10	49	68
	Página web de otro país	9	11	61	81
	Piezas	4	7	16	27
Campaña	Desarrollo de concepto gráfico	8	9	25	42
	Desarrollo de página web	4	3	21	28
	Publicación de página web de Venezuela	4	5	31	40
	Publicación de página web de otro país	4	6	43	53
	Publicación del home page	12	5	52	69
	Creación de piezas (Correo/MM)	4	4	18	26
	Creación de mensajes de texto (SMS)	2	2	6	10
	Despliegue de SMS/correo/MM	4	0	11	15
	Adaptación y publicación de <i>Orchestra</i>	6	3	16	25
	Adaptación y publicación de Cartelera Digital	5	3	20	28
	Creación de protectores de pantalla	4	3	15	22
	Desarrollo de menciones para <i>twitter</i>	5	4	19	28
Canales	Actualización del IVR	6	6	18	30
	Actualización de la pantalla de ATM	6	6	19	31
	Actualización de la pantalla <i>Saic VC</i>	4	5	8	17
<b>Total</b>		<b>114</b>	<b>105</b>	<b>528</b>	<b>747</b>
<b>Porcentaje (%)</b>		<b>15,26</b>	<b>14,06</b>	<b>70,68</b>	<b>100,00</b>

Tabla N° 9. Análisis de valor de los procesos de la gerencia.

Fuente: Elaboración propia.

Realizado el análisis de valor, se puede observar que solo el 15,26% de las actividades que realizan las coordinaciones de la Gerencia de Experiencia del Cliente agregan valor a los clientes (internos y externos), mientras que el 70,68% de las actividades que se realizan no agregan valor ni a los clientes ni a la gerencia, es decir, que los procesos no se están realizando de la manera correcta por los retrabajos ocasionados y que hay factores, tanto internos como externos, que generan desperdicios en los procesos estudiados. Ahora bien, analizando los flujogramas de despliegue de los 20 procesos descritos anteriormente, se identificaron los siguientes problemas que generan que el proceso de gestión de solicitudes sea deficiente.

### ***Problemas detectados***

1. Demora en obtener los accesos a los programas.
2. Demora en la publicación de las piezas solicitadas.
3. No poseen método de planificación para las solicitudes por atender.
4. Retrabajos en los procesos.
5. Solicitudes sin formalizar.
6. Escasez de especialistas en las coordinaciones de la gerencia.
7. Error en la ejecución de las actividades de los procesos.
8. Solapamiento en los cambios realizados en las páginas web.
9. Desconocimiento de los procesos que realiza la gerencia.
10. Incidencias con *sharepoint* para formalizar las solicitudes recibidas.
11. Equipos lentos.
12. Demora para iniciar el desarrollo de las piezas solicitadas.
13. *Brief* recibido incompleto.
14. Tiempo requerido para entender las solicitudes recibidas.

### **4. Análisis de las causas de los problemas detectados**

Luego de haber identificado los problemas que afectan al proceso de gestión de solicitudes, se procede a realizar una clasificación que contemple las categorías de las cuatro M definidas por Ishikawa: máquina, materiales, método y mano de obra,

con la finalidad de representarlas en un diagrama causa – efecto que permita visualizar las causas probables de los 14 problemas detectados, que generan deficiencias en el proceso de gestión de solicitudes. El diagrama causa – efecto se muestra en la Figura N° 10.

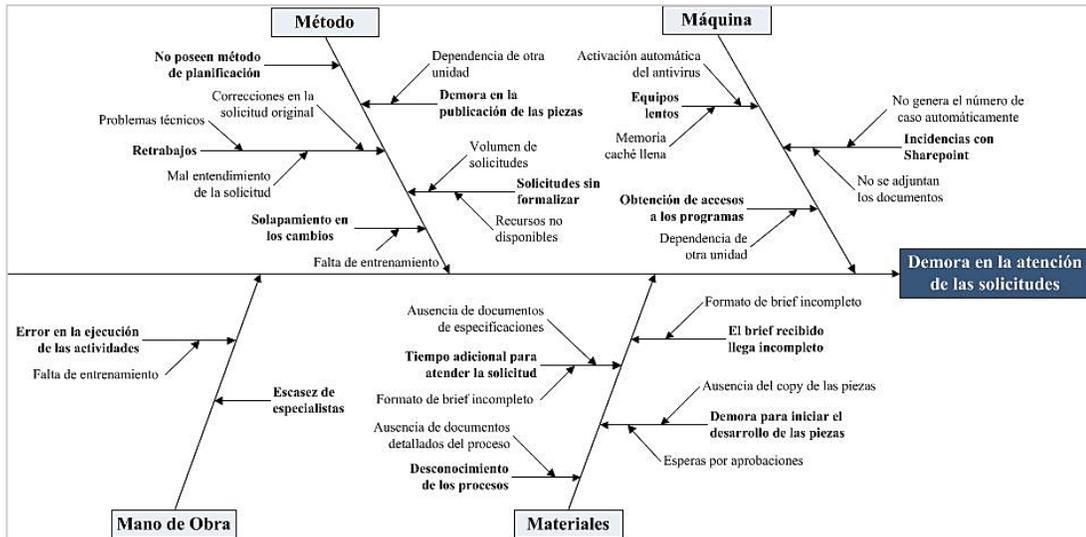


Figura N° 10. Diagrama causa – efecto de la Gestión de Solicitudes.

Fuente: Elaboración propia.

A partir del diagrama causa – efecto se procede a realizar el diagrama si es/no es, con el propósito de identificar las causas que generan deficiencias en el proceso de gestión de solicitudes. De esta manera, en la Tabla N° 10 se muestran las causas con su respectivo factor de decisión (si es o no es una causa influyente de la deficiencia del proceso) y su justificación.

N°	Causas	Si es	No es	Justificación
1.	Dependencia de otras unidades.		X	Son procesos que no dependen de la Gerencia de Experiencia del Cliente.
2.	Recursos no disponibles.	X		El personal no se da abasto para atender las solicitudes recibidas
3.	Correcciones en la solicitud.	X		La unidad solicitante envía el “brief” sin tener las aprobaciones requeridas
4.	Falta de entrenamiento a los nuevos ingresos.	X		Los nuevos empleados deben conocer la metodología de trabajo de la gerencia para evitar errores en el desarrollo de las solicitudes.

5.	Volumen de solicitudes.	X	Afecta la experiencia de los clientes internos debido a que sus solicitudes no son atendidas con inmediatez
6.	Problemas técnicos en las páginas web.	X	Afecta la ejecución de las actividades que se realizan en la unidad, ya que puede retrasar a más de una solicitud.
7.	Mal entendimiento de la solicitud.	X	Genera retrabajos innecesarios en la solicitud.
8.	No se adjuntan los documentos de especificaciones en “sharepoint”.	X	DIC utiliza “sharepoint” para revisar las especificaciones y “copys” para iniciar el desarrollo de las piezas.
9.	No genera el número de caso automáticamente en “sharepoint”.	X	Pueden generar dos casos con el mismo número de referencia.
10.	Activación automática del antivirus.	X	Es un procedimiento que realiza la organización periódicamente para evitar que los equipos se infecten de virus.
11.	Memoria caché llena.	X	Es responsabilidad de cada empleado mantener sus equipos en buen estado.
12.	Ausencia de documentos detallados del proceso.	X	Permiten evaluar, mejorar y controlar los procesos de la gerencia.
13.	Ausencia del “copy” de las piezas	X	Dicho documento especifica el contenido de las notificaciones y las páginas web a desarrollar.
14.	Esperas por aprobaciones.	X	Demoran las actividades posteriores de los procesos.
15.	Formato de “brief” complejo.	X	Genera confusiones en el solicitante para completar el llenado del mismo.
16.	Formato de “brief” desactualizado.	X	No contiene las especificaciones que se requieren para el desarrollo de las solicitudes, ya el formato es el reciclado de otra unidad de la organización
17.	Ausencia de documentos de especificaciones.	X	Complementan la información del “brief” para mayor entendimiento de la solicitud.
18.	Brief con información incompleta.	X	Permite planificar y entender el objetivo de la solicitud.
19.	No poseen método de planificación.	X	La gerencia tiene una cola de casos sin formalizar y atienden los casos prioritarios de las semanas, sin dar fechas de atención al resto de solicitudes en cola.

Tabla N° 10. Diagrama si es/no es resultante del análisis de causas.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla N° 10, sólo cuatro de las causas analizadas se consideran como causas que no influyen directamente en los procesos internos de la gerencia, ya que su origen no depende de la misma. Estas causas son generadas por las unidades de apoyo y por los procedimientos rutinarios de la organización para el mantenimiento de los equipos. En cambio, 15 de las causas analizadas fueron consideradas como influyentes, ya que se relacionan directamente con las actividades realizadas en la gerencia y a los insumos requeridos para la gestión de la solicitud. Ahora bien, con la finalidad de emprender acciones y proponer mejoras al proceso se realiza la matriz de ponderación para determinar cuáles de las causas consideradas como influyentes (ver Tabla N° 11) tienen mayor influencia en la gestión deficiente de las solicitudes.

Causas Influyentes	
<b>Causa 1</b>	Recursos no disponibles
<b>Causa 2</b>	Correcciones en la solicitud
<b>Causa 3</b>	Falta de entrenamiento a los nuevos ingresos
<b>Causa 4</b>	Problemas técnicos en las páginas web
<b>Causa 5</b>	Mal entendimiento de la solicitud
<b>Causa 6</b>	No se adjuntan los documentos de especificaciones en “sharepoint”
<b>Causa 7</b>	No genera el número de caso automáticamente en “sharepoint”
<b>Causa 8</b>	Ausencia de documentos detallados del proceso
<b>Causa 9</b>	Ausencias del “copy” de las piezas
<b>Causa 10</b>	Esperas por aprobaciones
<b>Causa 11</b>	Formato de “brief” complejo
<b>Causa 12</b>	Formato de “brief” desactualizado
<b>Causa 13</b>	Ausencia de documentos de especificaciones
<b>Causa 14</b>	“Brief” con información incompleta
<b>Causa 15</b>	No poseen método de planificación

Tabla N° 11. Causas que generan deficiencias en el proceso de gestión de solicitudes.

Fuente: Elaboración propia.

Para ponderar las causas influyentes en la matriz de priorización se empleó la escala de ponderación que se muestran en la Tabla N° 12, y se consideró la opinión de los encargados de las coordinaciones de la gerencia, quienes de manera colaborativa asignaron la puntuación de cada una de las causas según su impacto en

el proceso. La matriz resultante se muestra en la Tabla N° 13, en la cual se puede observar el puntaje otorgado y el porcentaje global (frecuencia relativa) a cada causa.

Escala de ponderación	
1/5	Significativamente menos importante
1/3	Menos importante
1	Igualdad en importancia
3	Más importante
5	Significativamente más importante

*Tabla N° 12. Escala de ponderación para la realización de la matriz de priorización.*

*Fuente: Elaboración propia.*

	Causa 1	Causa 2	Causa 3	Causa 4	Causa 5	Causa 6	Causa 7	Causa 8	Causa 9	Causa 10	Causa 11	Causa 12	Causa 13	Causa 14	Causa 15	Total Ponderado	Porcentaje Global
<b>Causa 1</b>		1/3	1/3	1/5	1/5	1	1	1/5	1/5	1	1	1/3	1/5	1/5	1/5	6,40	1,80%
<b>Causa 2</b>	3		1	1/3	1	3	3	5	1/3	1	1	3	1/3	1/5	1/3	22,53	6,33%
<b>Causa 3</b>	3	1		1	1	3	3	1/3	1/3	3	1	3	1/3	1/3	1/5	20,53	5,77%
<b>Causa 4</b>	5	3	1		3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1/5	37,20	10,45%
<b>Causa 5</b>	5	1	1	1/3		3	1/3	1	1/3	3	1	1	1/3	1/3	1/5	17,87	5,02%
<b>Causa 6</b>	1	1/3	1/3	1/3	1/3		1	1/3	1/5	1	1/3	1/3	1/5	1/3	1/5	6,27	1,76%
<b>Causa 7</b>	1	1/3	1/3	1/3	3	1		1	1/3	1/5	1	1/3	1/5	1/5	1/5	9,47	2,66%
<b>Causa 8</b>	5	3	3	1/3	3	5	3		1	1	3	1	1	1/3	1	30,67	8,62%
<b>Causa 9</b>	5	3	3	1/3	3	5	3	1		5	3	3	1	1	1/3	36,67	10,30%
<b>Causa 10</b>	1	1	1/3	1/3	1/3	1	5	1	1/5		3	3	1/3	1/3	1/3	17,20	4,83%
<b>Causa 11</b>	1	1	1	1/3	1	3	1	1/3	1/3	1/3		1	1/3	1	1/5	11,87	3,33%
<b>Causa 12</b>	3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	1	1/3	1/3	1		1/3	1	1/5	15,20	4,27%
<b>Causa 13</b>	5	5	3	1/3	3	3	5	3	1	3	1	1		1	1	35,33	9,93%
<b>Causa 14</b>	5	5	3	1/3	3	3	5	3	1	3	1	1	1		1/3	34,67	9,74%
<b>Causa 15</b>	5	3	5	5	5	5	5	1	3	3	5	5	1	3		54,00	15,17%
<b>Total columna</b>	48,00	27,33	22,67	9,87	27,87	42,00	41,33	19,20	11,60	27,87	25,33	26,00	9,60	12,27	4,93	355,87	100,00%

Tabla N° 13. Matriz de priorización de las causas influyentes.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N° 11 se visualizan los resultados de la matriz de priorización en un Diagrama de Pareto, con la finalidad de detectar las causas en las que será necesario actuar.

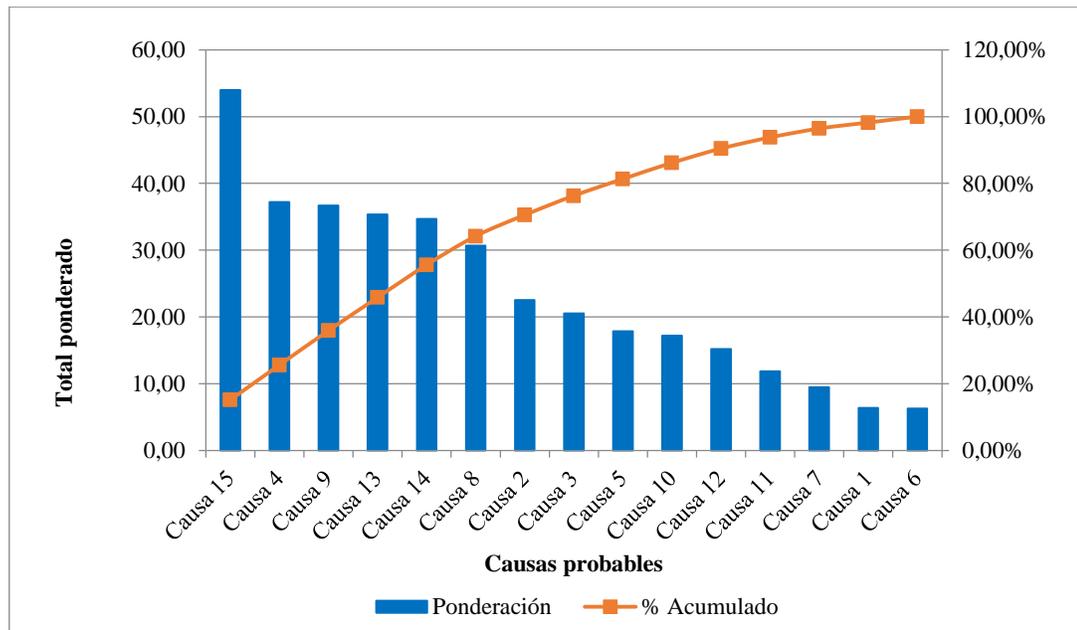


Figura N° 11. Diagrama de Pareto de la Gestión de Solicitudes.

Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama de Pareto se observa que el 15,17% de la gestión deficiente de las solicitudes se debe a la falta de planificación para gestionar las solicitudes recibidas, seguida por los problemas técnicos que se presentan al momento de desarrollar las páginas web, por la ausencia del “copy” de las piezas con 10,30%; por la ausencia de documentos de especificaciones con 9,93%; por el “brief” con la información incompleta con 9,74%; por ausencia de documentos detallados del proceso para su evaluación y control con 8,62%; y por las correcciones solicitadas con 6,33%. Lo que implica que las mejoras deben basarse en estas cuatro áreas: planificación, normativas, reingeniería de procesos y metodologías de trabajo.

## CAPÍTULO V – ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el Capítulo IV se realizó el análisis de la información obtenida la situación actual de la Gerencia de Experiencia del Cliente, en donde se identificaron las causas probables de la deficiencia de los procesos de gestión de solicitudes. En este capítulo se propondrán mejoras para eliminar/reducir el efecto de las causas probables identificadas. En la Tabla N° 14 muestran las causas influyentes con su respectiva propuesta de mejora, y seguidamente se explica el desarrollo de dichas propuestas.

Causas Influyentes	Propuesta de Mejora
No poseen método de planificación	Método de planificación
Problemas técnicos en la página web	Manual de procedimientos para solventar los problemas técnicos
Ausencia del “copy” de las piezas	Normas que regulen los procesos
Ausencia de documentos de especificaciones	
Formato de “brief” con la información incompleta	Formatos de “brief”
Ausencia de documentos detallados del proceso	Documentación de los procesos de la Gerencia de Experiencia del Cliente y los tiempos de atención de las solicitudes
Correcciones en la solicitud original	Metodología de trabajo

Tabla N° 14. Propuestas de Mejora.

Fuente: Elaboración propia.

### 1. Método de Planificación

Debido al volumen de solicitudes que recibe la gerencia y la baja disponibilidad de recursos para atenderlas, las fechas estimadas de entrega comúnmente se posponen afectando la planificación de las unidades solicitantes. Es

por esto, que se propone un método de planificación con el cual la Gerencia de Experiencia del Cliente junto con las unidades solicitantes de la Gerencia de Mercadeo Relacional pueda seleccionar las solicitudes que serán atendidas a corto plazo de acuerdo a sus prioridades.

Ahora bien, si se conoce la cantidad de solicitudes recibidas por semana, el tiempo promedio de atención, los recursos disponibles en la Gerencia de Experiencia del Cliente y las horas de trabajo productivas por semana, se puede determinar la cantidad de solicitudes dependiendo del tipo, que pueden ser atendidas por semana y las horas dedicadas al día en el caso de las solicitudes tipo campaña.

El proceso para determinar la cantidad de solicitudes que serán atendidas por semana comienza evaluando las horas disponibles de la gerencia. En la Tabla N° 15 se muestran las horas disponibles que deben ser tomadas en cuenta al momento de realizar la planificación.

<b>Horas disponibles</b>	
Jornada laboral (8:00am a 4:30pm)	8,5 horas
Horas productivas diarias/recurso	7,0 horas
Horas productivas la semana/recurso	35,0 horas
Horas productivas totales/semana	105,0 horas

Tabla N° 15. Horas disponibles de la Gerencia de Experiencia del Cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla presentada que, por recurso se tienen disponible 7 horas y media, ya que una hora corresponde al tiempo dedicado al almuerzo y media hora corresponde el tiempo que los empleados utilizan para ir al baño, a reuniones, entre otros. Es por esto que, si la gerencia tiene dos recursos disponibles en la unidad de Gestión de Interacción con el Cliente, tres recursos en la unidad de Diseño de Interacción con el Cliente y un recurso en la unidad de CRM Operacional, los cuales trabajan en paralelo distintas solicitudes, se puede decir que la gerencia tiene a la semana 105 horas productivas para gestionar las solicitudes.

Por otra parte, se debe considerar el tiempo de atención de los diferentes tipos de solicitudes recibidas para determinar la cantidad de solicitudes que se pueden atender por semana. En la Tabla N° 16 se muestran dichos tiempos.

Solicitudes	Tiempo de atención en horas	Cantidad de solicitudes por semana
<b>Regulatorios</b>	5	4
<b>Actualización de Páginas Web</b>	22	3
<b>Actualización de piezas</b>	23	1
<b>Campañas</b>		
- Concepto gráfico	36	1
- Creación de página	47	1
- Creación de piezas:	60	1
<b>Canales</b>	107	1

Tabla N° 16. Tiempo de atención de las solicitudes.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar, que las solicitudes del tipo Regulatorio deben ser atendidas al momento que se reciben, por lo tanto la Gerencia de Experiencia del Cliente debe tener disponible 20 horas para atender este tipo de solicitud. Posterior a esto, se determina las horas que deben dedicarse a las demás solicitudes, tomando en cuenta las horas disponibles que se mostraron previamente en la Tabla N° 15. En la Tabla N° 17 se muestran la cantidad de solicitudes que serán atendidas por semana y su respectivo tiempo de atención.

Solicitudes	Cantidad de solicitudes por semana	Horas trabajadas por semana
<b>Regulatorios</b>	4	20
<b>Actualización de Páginas Web</b>	2	44
<b>Actualización de piezas</b>	1	23
<b>Campañas</b>		
1- Concepto gráfico	1	4
2- Creación de página	1	5
3- Creación de piezas:	1	6
<b>Canales</b>	1	3

Tabla N° 17. Horas trabajadas de atención de las solicitudes.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en la Tabla N° 18 se muestra la planificación propuesta a la Gerencia de Experiencia del Cliente para atender las solicitudes que se reciben en un mes de trabajo.

Solicitudes	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4	
	Cantidad	Horas	Cantidad	Horas	Cantidad	Horas	Cantidad	Horas
<b>Regulatorios</b>	4	20	4	20	4	20	4	20
<b>Actualización de Páginas Web</b>	2	44	2	44	2	44	2	44
<b>Actualización de piezas</b>	1	23	1	23	1	23	1	23
1- Concepto gráfico	1	4	1	4	1	4	1	4
2- Creación de página	0	0	0	0	1	5	1	5
3- Creación de piezas:	0	0	0	0	1	6	1	6
<b>Canales</b>	1	3	1	3	1	3	1	3
<b>TOTAL</b>		<b>94</b>		<b>94</b>		<b>105</b>		<b>105</b>

*Tabla N° 18. Planificación mensual propuesta.*

*Fuente: Elaboración propia.*

## 2. Manual de procedimientos para solventar los problemas técnicos que se generen

Durante la ejecución de las actividades de Diseño de Interacción con el Cliente se presentan problemas técnicos con respecto a la creación de las páginas web, la elaboración de los paquetes, los “sites” duplicados y el repositorio no actualizado, generando que el desarrollo de las piezas no se ejecuten eficientemente. Por otra parte, la rotación del personal de dicha unidad en los últimos meses ha aumentado, es decir que continuamente ha llegado personal nuevo que requiere entrenamiento. Debido a esto se propone elaborar un Manual de Procedimientos que puede ser utilizado como soporte cuando se presenten problemas técnicos en la gerencia. Para ello se debe realizar un levantamiento de la información que maneja la coordinación de Diseño de Experiencia del Cliente, con el propósito de registrar los problemas técnicos y sus posibles soluciones.

El Manual de Procedimientos que se propone debe contener los siguientes tópicos:

1. Descripción de actividades: breve descripción de las actividades que realiza la coordinación de Diseño de Interacción con el Cliente, incorporando los procedimientos para la ejecución de dichas actividades.
2. Problemas técnicos: presentación de los problemas técnicos que afectan la ejecución de las actividades con su respectiva causa – raíz.
3. Solución de los problemas: presentación detallada de las posibles soluciones a las causas detectadas.

### 3. Normas que regulen los procesos

Los procesos requieren una serie de insumos para iniciar la gestión de las solicitudes eficientemente los cuales son enviados por las unidades solicitantes, dichos insumos son: (1) formatos de “*brief*”, (2) documento “*copy*” de las piezas, (3) documento de especificaciones. Actualmente, las unidades solicitantes no están enviando el documento “*copy*” de las piezas y el documento de especificaciones, generando que la unidad de Gestión de Interacción con el Cliente elabore dichos documentos, lo que implica un tiempo adicional para entender el objetivo de la solicitud y lo que la unidad solicitante quiere expresarle a los clientes externos.

Debido a esto se propone una serie de normativas que deben ser cumplidas por las unidades solicitantes para optimizar los procesos de gestión de las solicitudes. Entre ellas se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **Formato de “*brief*”**. El formato de “*brief*” debe estar completo con las especificaciones necesarias para atender la solicitud. Si al mismo le falta información, deberá ser devuelto a la unidad solicitante para que complete la información faltante.
- **Documento “*copy*” de las piezas**. En caso de que se solicite la actualización o elaboración de páginas web, correos electrónicos o “*banner*” Mis Mensajes, la unidad solicitante debe enviar el documento “*copy*” de las piezas

solicitadas, el cual será revisado por la unidad de Gestión de Interacción con el Cliente. El mismo puede ser un documento *Word*, *PowerPoint* o *PDF*.

- **Documento de especificaciones.** En caso de que se solicite las actualizaciones de las páginas web o de las piezas, la unidad solicitante debe enviar el documento de especificaciones, resaltando los cambios que se desean realizar. El mismo puede ser un documento *PowerPoint*, y debe contener las capturas de pantallas, los enlaces y/o señalizaciones.
- **Fecha de atención.** Al recibir la solicitud y revisar que se cumpla con lo explicado en los puntos anteriores, se planificará la fecha de atención de dicha solicitud, es decir que, a la unidad solicitante no se le indicará la fecha de entrega sino que se le indicará la fecha en que se iniciará la gestión de su solicitud, esperando su máxima colaboración en ese período para enviar las aprobaciones requeridas.
- **Tiempo límite de espera por aprobaciones.** La unidad solicitante tendrá como máximo tres días hábiles para aprobar las páginas web y piezas solicitadas para continuar con el proceso de publicación. Si el cliente no cumple con el tiempo establecido, queda bajo su responsabilidad las demoras ocasionadas en el proceso.
- **Cantidad máxima de correcciones.** Se aceptarán como máximo tres correcciones a realizar en las páginas web y en las piezas que se envíen para las aprobaciones de la unidad solicitante. Si se presentan más correcciones de lo establecido, serán atendidas en una solicitud posterior.

#### 4. Formatos de “*brief*”

Los formatos de “*brief*” son utilizados por las unidades solicitantes de la Gerencia de Mercadeo Relacional para describir los requerimientos solicitados a la Gerencia de Experiencia del Cliente. Dicho formato es un insumo que da inicio a los procesos de gestión de las solicitudes de los clientes internos, el cual debe contener todas las especificaciones de los cambios que se requieren realizar o las campañas digitales que se requieran crear.

Se ha observado que los clientes internos no completan toda la información del “*brief*”, dejando algunos campos del formato vacíos generando un esfuerzo mayor de la unidad de Gestión de Interacción con el Cliente para entender la solicitud que debe ser formalizada en “*sharepoint*”. Es por esto que se propone elaborar dos formatos de “*brief*” para los Requerimientos y las Campañas Digitales, agregando la información necesaria para facilitar el entendimiento de las solicitudes e incentivar a las unidades solicitantes a completar la información de los mismos. En los Anexos N° 72 – N° 75 se muestran los nuevos formatos de “*brief*” propuestos (Ver Anexo – Tomo II).

### **5. Documentación de los procesos de la Gerencia de Experiencia del Cliente y los tiempos de atención de las solicitudes.**

Los procesos de la Gerencia de Experiencia del Cliente son complejos debido a la cantidad de actividades, de solicitudes y por las interacciones que se llevan a cabo con otras unidades de la entidad bancaria. Es por esto que se propone recopilar la información desarrollada en este trabajo para elaborar una Guía de los Procesos de Gestión de Solicitudes, con el objetivo de tener la documentación necesaria para mejorar continuamente los procesos.

La Guía que se propone debe contener los siguientes apartados:

1. **Descripción de la Gerencia de Experiencia del Cliente:** objetivo de la gerencia en la estructura organizacional de Mercantil Banco, descripción de las coordinaciones que conforman la gerencia con sus respectivas funciones, descripción de los elementos que se elaboran.
2. **Procesos de Gestión de Solicitudes:** clasificación de las solicitudes, diagrama “*SIPOC*” del proceso, flujogramas de los procesos de atención de las solicitudes, tiempo promedio de atención de las solicitudes.
3. **Normativas del Proceso:** se presentan las normativas que regulen los procesos de gestión de solicitudes.

4. **Formatos de Brief:** breve explicación de los dos (2) formatos de “*brief*” que recibe GIC para el entendimiento de la solicitud. Además, se adjuntan los formatos de “*brief*” con la explicación de sus campos.
5. **Glosario de Términos:** breve explicación de los términos que se manejan en la Gerencia de Experiencia del Cliente.

## 6. Metodología de trabajo

La mayoría de las correcciones que deben realizarse durante el proceso de gestión de las solicitudes son generadas en el desarrollo de las solicitudes del tipo Campaña, debido a la cantidad de páginas web y piezas que deben elaborarse. Es por esto que se propone emplear la Metodología Ágil “*SCRUM*” para trabajar colaborativamente con la unidad solicitante, con la finalidad de obtener el mejor resultado posible en proyectos donde los requisitos son cambiantes o poco definidos.

Para aplicar la Metodología Ágil “*SCRUM*” en el proceso de gestión de solicitudes de tipo Campaña, se requiere definir las responsabilidades de cada colaborador, las actividades a realizar y las herramientas a utilizar. A continuación se explicará lo antes mencionado:

### **Responsabilidades**

- **Product Owner** (Especialista de Mercadeo Relacional): es la persona encargada de la campaña y la que tendrá la responsabilidad de completar la información del “*brief*”.
- **Scrum Master** (Especialista de la unidad de Gestión de Interacción con el Cliente): es la persona que lidera el equipo, guía la colaboración intraequipo con el solicitante, elimina los impedimentos para la obtención de los objetivos y facilita las reuniones de “*scrum*”.
- **Scrum Team** (Especialista de Gestión de Interacción con el Cliente, Diseño de Interacción con el Cliente y CRM Operacional): es el grupo de personas que desarrolla las piezas digitales para la campaña solicitada.

**Actividades.**

- **Sprint Plannig (máx. 1 hora y media):** el “*product owner*” presenta el formato de “*brief*” de la Campaña Digital y la lista priorizada de requisitos que deben completarse antes de la fecha planificada.
- **Sprint:** se realizarán interacciones en bloques temporales, las cuales pueden ser de una o dos semanas. Cada iteración tiene que proporcionar un incremento del producto solicitado por el cliente. Se propone que se ejecuten cinco sprint, en los cuales se entregarán las siguientes piezas:
  - *Sprint 1* (2 semanas) – Concepto gráfico y documento “*copy*” de las piezas aprobado.
  - *Sprint 2* (1 semana) – Piezas de correo electrónico y “*banner*” Mis Mensajes.
  - *Sprint 3* (1 semana) – Piezas de “*orchestra*”, cartelera digital, menciones e imágenes de “*twitter*”, protector de pantalla.
  - *Sprint 4* (1 semana) – Publicación de las páginas web y piezas en el ambiente de pre-producción y despliegue del grupo control.
  - *Sprint 5* (1 semana) – Publicación de las páginas web y piezas en el ambiente de producción y despliegue del grupo masivo.
- **Scrum Daily Meeting:** se realizarán interacciones diarias de máximo 15 minutos, con el objetivo de facilitar la transferencia de información entre las unidades involucradas. En las mismas se conversa los estados y los esfuerzos para completar cada tarea, y los impedimentos que se han encontrado en el proceso.
- **Sprint Review:** se hará una reunión informal al culminar cada interacción (“*sprint*”) para presentar los requisitos completados.
- **Sprint Retrospective:** se realizará una reunión al culminar todas las interacciones de la campaña digital (luego de la publicación en el ambiente de producción), para analizar los obstáculos que comprometieron el cumplimiento de los objetivos.

**Herramientas.**

- **Product Backlog:** es la lista priorizada de las tareas/requisitos que deben elaborarse. En este caso, será el formato “*brief*” de la campaña digital, el cual debe contener el objetivo de la campaña, el segmento al que va dirigido, las especificaciones del concepto gráfico, las piezas solicitadas.
- **Sprint Backlog:** es la lista de tareas/requisitos que deben entregarse en cada interacción, con el esfuerzo pendiente para finalizarlas y la auto-asignación que han hecho los miembros del equipo.

En la Figura N° 11 se muestra el proceso de interacción de la Metodología Ágil “SCRUM” aplicada en el desarrollo de las solicitudes del tipo campañas digitales.

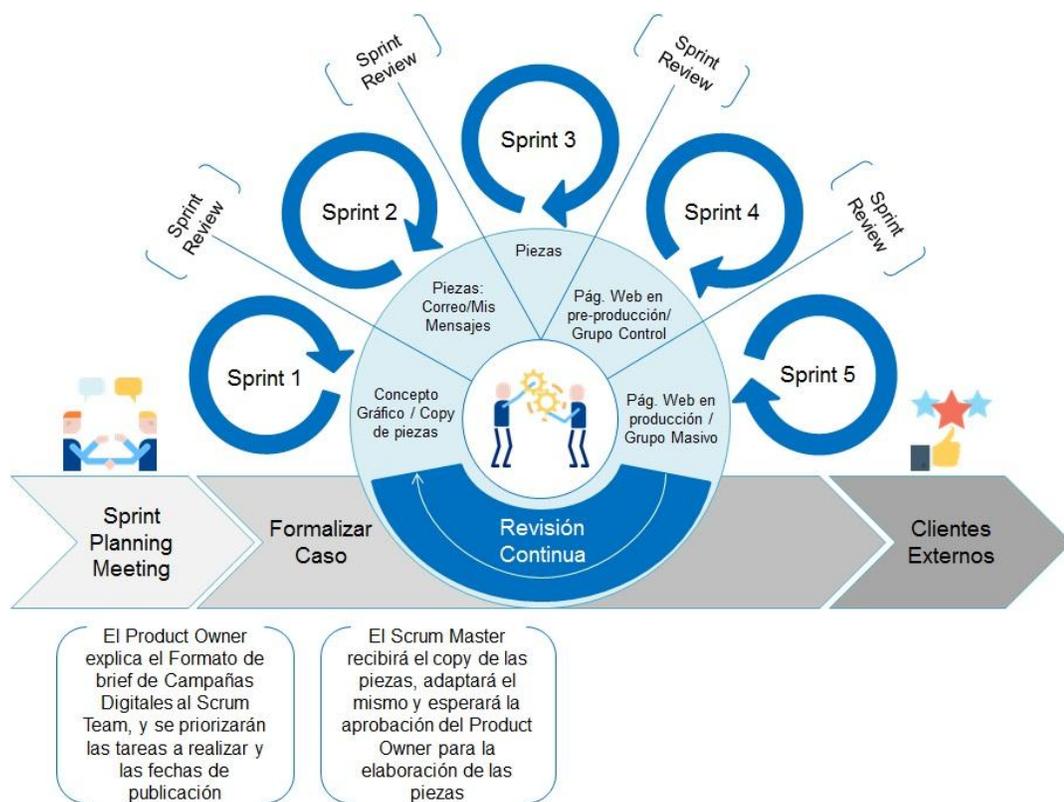


Figura N° 11. Metodología Ágil “SCRUM” aplicada al desarrollo de solicitudes tipo Campaña Digital.

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El presente Trabajo de Grado permitió formular propuestas de mejoras a los procesos de gestión de solicitudes de la Gerencia de Experiencia del Cliente, obteniéndose las siguientes conclusiones:

- Se logró representar mediante flujogramas un total de 20 procesos que se llevan a cabo para atender los cinco tipos de solicitudes que se reciben en la gerencia: regulatorios, actualización de páginas web, actualización de piezas, campañas, actualización de los canales; lo que permitió visualizar la secuencia de las actividades y las interacciones que se llevan a cabo entre las coordinaciones de la gerencia, las unidades solicitantes y las unidades de apoyo.
- Gracias a la representación de los procesos se determinaron los indicadores de gestión actuales de la gerencia, los cuales fueron el tiempo promedio de atención de las solicitudes y el porcentaje de solicitudes atendidas al mes. Dichos indicadores se determinaron haciendo uso de los registros históricos almacenados en “sharepoint” y la técnica de simulación. Se pudo observar que sólo el 77,78% de las solicitudes que se formalizaron en el segundo semestre del año 2017 se entregaron en el tiempo estipulado por la gerencia.
- Para la identificación de los problemas que afectan la ejecución de los procesos se realizó el análisis de valor, el cual arrojó que el 70,68% de las actividades que se ejecutan en la gerencia no agregan valor al producto final del cliente, ya que durante el proceso se visualizan esperas, reprocesos y ausencias de documentación. Mientras que sólo el 15,26% de las actividades agregan valor a los clientes. Este análisis permitió detectar 14 problemas que afectan la ejecución de eficiente de los procesos.
- Mediante el diagrama de Ishikawa y la metodología de las cuatro M se analizaron las causas de los 14 problemas detectados y, posterior a esto, se identificaron las causas consideradas como probables a través del diagrama si

es/no es, dichas causas fueron priorizadas por los tres coordinadores de la gerencia. Con ayuda del diagrama de Pareto, se visualizaron las causas que tienen mayor impacto en los procesos de gestión de solicitudes, por lo que se planteó la propuesta de mejoras con el propósito de reducir y/o eliminar el 70,55% de estas causas.

- Dentro de la propuesta, se consideró la mejora de las metodologías actuales de trabajo en cuanto a la planificación semanal de las solicitudes y el desarrollo de las solicitudes tipo campaña empleando la metodología ágil “*scrum*”. Por otra parte, se consideró la mejora de los documentos requeridos para iniciar la ejecución de las actividades, así como también la elaboración de guías y manuales que contengan la documentación necesaria para entender los procesos de atención de las solicitudes.

Cabe destacar, que la implementación de dichas mejoras queda de parte de la Gerencia de Experiencia del Cliente y sus necesidades de mejorar la situación que se presenta actualmente, ya que si bien es cierto, la Experiencia del Cliente es uno de los elementos diferenciadores de las entidades bancarias y se debe brindar una excelente experiencia tanto a los clientes externos como a los clientes internos de Mercantil Banco.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la gerencia implementar la propuesta de mejoras que se presentaron en este Trabajo de Grado.
- Mejorar la comunicación con las unidades de apoyo y las unidades de solicitantes.
- Adiestrar al personal de la gerencia sobre la importancia de las actividades que se ejecutan en los procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araque, M. (2017). *Metodología Scrum: qué es y cómo funciona* [Página en línea]. Disponible en: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/metodologia-scrum-que-es-y-como-funciona.html> [Consulta: 2018, Febrero 10]

Camisón, C., Cruz, S., González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.

Gan, F. y Berbel G. (2007). *Flujograma de Despliegue de Myron Tribus* [Libro en Línea] Manual de Recursos Humano: Editorial UOC. Disponible: <https://bit.ly/2vn3RA1> [Consulta: 2017, Octubre 16]

Gerencia de Procesos. (2017). *Metodología y herramientas básicas de Ingeniería de Procesos*. Caracas: Mercantil Banco Universal.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a ed.). México D.F: The McGraw-Hill.

*Lean. Una forma de pensar*. (2011) [Página Web en línea]. Disponible: <https://lahuja.wordpress.com/2015/03/11/lean-una-forma-de-pensar/> [Consulta: 2018, Marzo 25]

Mercantil Banco Universal. (s.f.). *Historia* [Página Web en línea]. Disponible en: <https://www.mercantilbanco.com/mercprod/content/institucional/historia/historia.html> [Consulta: 2017, Septiembre 14]

Meyer, C. y Schwager, A. (2007). *Comprendiendo la Experiencia del Cliente*. Ciudad de México: Harvard Business School Publishing Corporation.

*Proyectosagiles.org*. (s.f.). [Página Web en Línea]. Disponible: <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/> [Consulta: 2018, abril 7]

Ramírez, T. (2006). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos / Índices de Gestión*. (10a ed.). Bogotá DC: 3R Editores.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.

Villafaña, R. (s.f.). *Innovación Estratégica y Tecnológica* [Página Web en línea]. Disponible en: <http://inn-edu.com/Calidad/LeanThinkingBasico.html> [Consulta: 2018, Marzo 27]

Wingu. (2016). *Manual de Metodologías Ágiles* [Documento en línea]. Disponible en: [https://www.winguweb.org/system/files/biblioteca/manual\\_de\\_metologias\\_agiles\\_final.pdf](https://www.winguweb.org/system/files/biblioteca/manual_de_metologias_agiles_final.pdf) [Consulta: Marzo 28]