

Universidad Acción Pro Educación y Cultura



Decanato de Ingeniería e Informática.
Escuela de Ingeniería.

Tesis de Grado para Optar por el Título de:
Ingeniero Industrial

Título del Trabajo:

“Propuesta de diseño de la unidad de reclamos y requerimientos para atención al cliente externo, en el área de operaciones de Banco Santa Cruz, basado en los estándares de la norma ISO 9001:2015”.

Sustentantes:

Sheyla Villanueva De la Cruz	2012-1917
Sagrario Bido Escarraman	2013-0831

Asesor:

Ing. Alvin Rodriguez.

Santo Domingo.
República Dominicana
Marzo 2017.

Los conceptos expuestos en esta investigación son de la exclusiva responsabilidad de su(s) autor (es).

“Propuesta de diseño de la unidad de reclamos y requerimientos para atención al cliente externo, en el área de operaciones de Banco Santa Cruz, basado en los estándares de la Norma ISO 9001 2015”.

RESUMEN

El trabajo de grado presentado tiene como principal objetivo el diseño de la unidad de reclamos y requerimientos para la atención al cliente externo, en el área de operaciones de Banco Santa Cruz, quienes brindan sus servicios dentro del sistema financiero nacional.

El diseño de esta unidad busca centralizar dentro de una misma área todos los procesos vinculados a las diversas solicitudes y reclamos que realizan los clientes ante la entidad financiera que surgen como parte del manejo de los productos financieros que ofrece la institución, con el objetivo de garantizar la atención al cliente externo, quien funge como factor principal de la imagen del banco.

Para el desarrollo de este trabajo se realizó un análisis de la situación actual del proceso de reclamaciones y solicitudes de servicios, evaluando las tareas llevadas a cabo para procesar una solicitud o un reclamo; visitas al centro de operaciones, recopilando información por parte de los involucrados y directivos, identificando así la necesidad de constituir la nueva unidad para el manejo de estas actividades.

Con la identificación de las deficiencias en la realización de las tareas y la afección que implica frente al servicio al cliente, se ha propuesto la implementación de una solución basada en la Norma ISO 9001:2015, que permitirá el funcionamiento y la calidad que demanda un departamento de servicios en una entidad financiera.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta aquí, por la salud que me ha dado para lograr mis objetivos, por guiarme a lo largo de mi carrera y darme la fortaleza en los momentos de debilidad.

A mi madre Victoria

Quien siempre estuvo y está ahí cuando la necesito, por todos los sacrificios que hizo para que yo llegara hasta aquí, por los valores que me ha inculcado y por su amor incondicional.

A mi padre Francisco

Que aunque ya no este conmigo sigue siendo una motivación constante, por apoyarme, creer en mí y por sus consejos que han hecho de mí una persona más humana.

A mi familia

Por estar siempre pendiente y preocupados por mi progreso y mis logros, a mi abuela Adela, mi tío Bartolo y mis tías Gertrudis y Milca de quienes nunca me faltaron palabras de aliento y apoyo.

A nuestro asesor

Ing. Alvin Rodriguez por su apoyo y seguimiento constante para la culminación de nuestro trabajo de grado.

Sheyla Villanueva.

A Dios

Por haberme permitido llegar a este momento, llena de energía y con todo el deseo de continuar creciendo

A mi madre Maritza

Por darme la oportunidad de estar en este mundo y por todos sus buenos deseos para mí.

A mi novio Victor Manuel

Por ser mi compañero incondicional en todos los momentos que hemos vivido. A toda su familia por ser también mi familia, los amo.

A nuestro asesor

Ing. Alvin Rodriguez, por siempre estar disponible.

Sagrario Bido.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
Lista de Figuras.....	VIII
Lista de anexos	IX
INTRODUCCIÓN	10
1.1 Objetivo.....	13
1.1.1 Objetivo general.....	13
1.1.2 Objetivo específico.....	13
1.2 Justificación.....	14
1.3 Formulación del problema y delimitación.....	15
1.3.1 Formulación del problema.....	15
1.3.2 Delimitación de espacio y tiempo.....	17
1.4 Diseño metodológico.....	17
1.4.1 Tipo de investigación mixta.....	17
1.4.2 Técnicas.....	18
1.5 Tipo de estudio.....	18
2 Estado del arte.....	20
2.1 Procesos	20
2.1.1 Elementos de un proceso.....	22
2.1.2 Tipos de procesos	25
2.1.3 Gestión basada en proceso	27
2.2 Diseño de procesos.....	29
2.3 Proceso De Servicio.....	35
2.4 Diseño de proceso de servicios	38
2.4.1 Método de diseño de servicios	44
2.5 Mejora de procesos.....	45
2.6 Distribución de planta.....	48
2.7 Normas ISO	50

2.7.3 Características de la Norma ISO 9001:2015.....	53
3 Estudio de caso.....	58
3.1.1 Misión.....	59
3.1.3 Valores Corporativos.....	60
3.1.4 Organigrama.....	61
3.2 Descripción del proceso.....	62
3.2.1 Funciones.....	64
3.3 Descripción de Proceso de Reclamaciones Actual.....	71
3.4 Proceso de Solicitud de Certificaciones.....	73
3.5 Proceso de Solicitud de Servicios de Tarjetas de Crédito.....	75
3.6 Identificación de Falencias.....	77
4 Propuesta de diseño de la unidad de reclamos y requerimientos para atención al cliente externo, en el área de operaciones del Banco Santa Cruz, basado en los estándares de la Norma ISO 9001:2015.....	86
4.1 Periodo 1. Políticas - Identificación de servicios - Funciones:.....	87
4.1.1 Políticas.....	87
4.1.2 Identificación de servicios.....	88
4.1.3 Funciones.....	90
4.1.4 Materiales de trabajo.....	93
4.2 Periodo 2. Objetivos de la Unidad. Información del Proceso. Gestión de la Información.....	94
4.2.1 Objetivos de la Unidad.....	94
4.2.2 Información del proceso.....	96
4.2.3 Gestión de la Información.....	98
4.3 Periodo 3. Planeación del funcionamiento.....	100
4.3.1 Comunicación con el cliente.....	101
4.3.2 Espacio físico.....	102
4.4 Periodo 4. Sistema de Seguimiento y Control.....	105
Conclusiones.....	107
Recomendaciones.....	112
Anexos.....	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Descripción Básica de proceso.	22
Figura 2: Fases para el diseño organizacional basado en procesos.....	28
Figura 3: Mapa de procesos de la empresa Linhogar.	31
Figura 4: Símbolos del diagrama de flujo de proceso.	33
Figura 5: Representación de la estructura de la Norma internacional ISO 9001:2015..	34
Figura 6: Interacción de las variables en los procesos de servicio.....	37
Figura 7: Etapas del proceso de diseño de servicios.	41
Figura 8: Matriz de diseño de un sistema de servicio.....	42
Figura 9: Esquema de servicio.	43
Figura 10: Principales diferencias en terminologías entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015.....	56
Figura 11: Organigrama Banco Santa Cruz.	61
Figura 12: Organigrama Centro de Operaciones.	63
Figura 13: Cantidad de reclamos por tamaño de sucursales.	80
Figura 14: Grafico cantidad de reclamos por tamaño de sucursales.....	80
Figura 15: Cantidad de Reclamos por día, mes y año.	81
Figura 16: Estadísticas de reclamaciones por mes y su impacto en los reclamos de tarjetas de crédito.	83
Figura 17: Análisis del Impacto monetario por cancelación de tarjetas de crédito.	84
Figura 18: Propuesta de diseño de la unidad de Reclamos y Requerimientos.	86
Figura 19: Lista de reclamos y requerimientos.....	90
Figura 20: Propuesta de Organigrama para la Unidad de Reclamos y Requerimientos.	93
Figura 21: Lista de materiales para la unidad de Reclamos y Requerimientos.....	94
Figura 22: Listas de equipos tecnológicos y de oficina.	104
Figura 23: Listado de reportes de service desk.....	107

LISTA DE ANEXOS

Norma ISO 9001:2015.....	115
Anexo 1: Diagrama de Flujo del Proceso de Reclamaciones.....	116
Anexo 2: Diagrama de flujo de solicitud de certificados.	117
Anexo 3: Diagrama de flujo de proceso de solicitud de servicios de tarjetas de crédito.	118
Anexo 4: Formulario de Reclamos y Requerimientos.	119
Anexo 5: Formato de Comunicación de Cara al Cliente Externo Reclamaciones.....	120
Anexo 6: Formato de Comunicación de Cara al Cliente Externo Requerimientos.	121
Anexo 7: Flujo de Proceso de Reclamos y Requerimientos Propuesto	122
Anexo 8: Layout de planta física para la Unidad de Reclamos y Requerimientos.	123
Anexo 9: Pantalla Sistema Service Desk.	124

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las entidades bancarias enfrentan grandes desafíos, producto de los avances tecnológicos y un público cada vez más exigente, que requiere de mayores esfuerzos para cumplir con sus expectativas y lograr su preferencia. Es por ello, la necesidad de las instituciones financieras de crear productos y servicios que estén alineados con los altos estándares de sus clientes. Por lo tanto, deben garantizar la calidad y satisfacción de los consumidores, cualidades que deben ser el enfoque central de la estrategia de las instituciones de servicios para mantener sus productos y servicios.

Para desarrollar ventajas competitivas, los bancos deben contar con estrategias y procesos eficientes, que les permitan crear experiencias de servicios únicos en la memoria de sus clientes; estos procesos deben tener características como la rapidez, simpleza, comodidad y sobre todo calidad.

Si bien es cierto, que contar con procesos eficientes al momento de vender un producto o servicio financiero ofrece ventajas, también lo es, el hecho de tener esas mismas características para la solución de inconvenientes generados fruto del uso de esos productos y servicios.

En tal sentido, la presente investigación enmarca el análisis de las tareas y procesos que intervienen en la solución de las reclamaciones y demandas de servicios por parte de los clientes externos del Banco Múltiple Santa Cruz. Mediante este trabajo de investigación se buscará identificar las causas que provocan ineficiencia en las

actividades que componen los procesos estudiados; posterior a la identificación de la problemática que afecta los procesos de reclamaciones y solicitudes de servicios; de esta manera determinar y desarrollar una propuesta para solucionar las situaciones que sean identificadas durante el desarrollo del trabajo.

Para la estructuración de esta investigación se trabajará en base a los levantamientos realizados y se diseñará una propuesta buscando la eficientización de los procesos del banco frente a las necesidades de sus clientes, haciendo uso de la Norma ISO 9001:2015.

CAPÍTULO I

1.1 Objetivo

1.1.1 Objetivo general

- Proponer el diseño de la unidad de reclamos y requerimientos para atención al cliente externo, en el área de operaciones de Banco Santa Cruz.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el sistema actual de reclamos y requerimientos.
- Identificar las falencias que posee el sistema de manejo de reclamos y requerimientos.
- Determinar los métodos, técnicas y estrategias para la mejora del proceso actual.
- Establecer lineamientos sobre los cuales se regirá el nuevo procedimiento.
- Diseñar los nuevos procedimientos para el manejo de reclamos y requerimientos basados en la norma ISO 9001:2015.
- Proponer el uso de un sistema de control para el seguimiento al nuevo proceso.

1.2 Justificación

En la actualidad, todas las personas se relacionan de forma directa o indirecta con los productos bancarios, ya que la gran evolución de la sociedad en materia de manejo de efectivo, productos, pagos de servicios, han arrastrado a que la gran mayoría de las operaciones para cualquier tipo de empresa estén relacionadas con el sistema financiero, estos avances traen consigo la necesidad del sector bancario de mantenerse innovando para que todas aquellas operaciones resulten fáciles para el usuario y que puedan ser realizadas de manera que se minimicen los costos para ambas partes, a su vez que el manejo de procesos efectivos y rápidos se convierten en las metas principales de todo el sector financiero.

Es por esto, que para Banco Múltiple Santa Cruz (BSC) como institución financiera, dar respuesta rápida, contar con procesos y unidades de atención internas bien definidas representan exigencias para considerarse competitivos dentro de la banca actual, ya que, son estas herramientas que permiten a la institución ofrecer rápidas y correctas soluciones a aquellos requerimientos y reclamos que realizan los usuarios.

No contar con una unidad que procese y ofrezca respuesta a los reclamos y requerimientos que genera el uso de los productos del banco, representa poco control en los procesos de reclamaciones incrementa el flujo de clientes en los Centros de Negocios, disminuye el uso de los productos de la institución, lo que trae consigo menor rentabilidad, a su vez, un crecimiento más lento para la empresa que pretende competir con las grandes instituciones de la Republica Dominicana.

El Banco Múltiple Santa Cruz tiene la necesidad de mejorar sus procesos para los reclamos que son recibidos en el Centro de Operaciones, a fin de mantener y optimizar la competitividad. Con la correcta herramienta, la institución obtendrá un mayor control sobre el proceso que le permitirá medir la cantidad de reclamos que se recibe, el tiempo en ofrecer respuesta, así como la búsqueda de soluciones para evitar la recepción de cierto tipo de quejas.

Esta propuesta plantea el diseño de la unidad de reclamos y requerimientos para clientes externos, que se enfoca en definir proceso, y un sistema de control que de paso a eficientizar, controlar el proceso que maneja los requerimientos de los clientes externos.

1.3 Formulación de problema y delimitación

1.3.1 Formulación del problema

Las instituciones financieras, buscan posicionarse en el mercado dentro de los primeros en la preferencia de sus usuarios, ofreciendo todos los productos bancarios, rápidas respuestas a las solicitudes de los clientes, así como innovadoras propuestas para ser cada vez más competitivos. Todos estos objetivos deben estar apoyados internamente por procesos eficientes para poder encaminarse y dirigirse al logro efectivo de todas estas expectativas. Existe dentro de las múltiples responsabilidades de las instituciones financieras el manejo de los reclamos inherentes al uso de los productos y servicios bancarios, lo cual es manejado por un área interna de la empresa.

En ese sentido, el centro de operaciones del Banco Múltiple Santa Cruz, recibe diariamente cientos de reclamaciones las cuales son remitidas desde los diferentes centros de negocios del banco, estas reclamaciones y situaciones son atendidas en esta área por un grupo seleccionado para ello vía correo electrónico, que no solo reciben reclamos, sino que también desempeñan otras funciones dentro de la misma estructura. Esta situación ocasiona a la institución un gran cumulo de reclamos no atendidos, respuestas fuera de tiempo, poco control sobre el proceso de reclamaciones, en conclusión, un servicio ineficiente en desacuerdo con la Banca de hoy.

Estas anomalías son ocasionadas por la ausencia de una unidad que a su vez esté compuesta por procesos y normativas definidas para atender los reclamos y requerimientos para los clientes en un tiempo eficiente y con un acuerdo de servicio definido en un protocolo estandarizado. La continuidad de esta problemática aleja al banco de alcanzar los estándares perseguidos para posicionarse como una institución con procesos efectivos, así como ocasionaría la recepción de demandas y reclamaciones formales vía instituciones de regulación nacional, lo que implica menor competitividad para el banco y como colaterales el descontento y el alejamiento de sus clientes.

Al identificar la problemática que presenta el banco, surge el planteamiento de diseñar una unidad que cuente con el protocolo, personal capacitado y con un sistema de control para garantizar el cumplimiento de los acuerdos de servicios planteados, y que debe abarcar desde el inicio hasta el fin de la reclamación. Esta propuesta representaría la solución a la problemática actual que presenta Banco Santa Cruz, con

el manejo de los reclamos y requerimientos que recibe en su centro de operaciones. Con esta propuesta se logrará centralizar las reclamaciones en una sola unidad, poseer un sistema eficiente para ello, así como beneficiar la institución, ya que logrará aumentar su competitividad en el manejo de procesos.

1.3.2 Delimitación de espacio y tiempo

La presente investigación se desarrolla en Banco Santa Cruz Lope de Vega, ubicado en Santo Domingo Republica dominicana, en virtud de que en este espacio reposan todas las áreas con las que cuenta el centro de operaciones de la institución completa, destacando el foco de la investigación, que es reclamos y requerimientos.

El espacio de tiempo de la investigación está marcado para el periodo enero -marzo 2017, ya que, representa un lapso justo para realizar los levantamientos de lugar e investigaciones que competan para sustentar con la calidad requerida la investigación a desarrollar.

1.4 Diseño metodológico

1.4.1 Tipo de investigación mixta

Basados en los objetivos establecidos, la investigación de este caso se basará en los métodos mencionados a continuación, ya que se adaptan al enfoque y expectativas del proyecto.

Método Analítico: este método inicia el proceso con la identificación de cada parte del objeto de estudio y permitirá establecer relación de causa y efecto en la investigación.

Método Deductivo: será aplicado porque este permite implementación de este método porque da paso a la emisión de hipótesis para el planteamiento de posibles soluciones.

1.4.2 Técnicas

Como herramienta de recopilación de datos, debido a la naturaleza del problema se utilizarán las siguientes técnicas:

Observación: es el proceso mental que permite discernir las características diferenciales de las situaciones, objeto de nuestra atención. (Sánchez, 2011)

Recopilación y análisis documental: recuento de documentos que se podrán utilizar para realizar el trabajo.

1.5 Tipo de estudio

En la investigación se aplicarán las técnicas de estudios descritas a continuación:

Estudio descriptivo: a través del hecho observado o experimentado, tiende a explicar cómo o por qué se produjo aquel es aquel. (Sánchez, 2011), en este tipo de estudio la información no es manipulada, ni se afecta el entorno.

Investigación explicativa: Pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014).

CAPITULO II

2 ESTADO DEL ARTE

2.1 Procesos

El término proceso es definido como “cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. Los procesos son esas actividades fundamentales que las organizaciones utilizan para realizar el trabajo y alcanzar sus metas” Krajewski, Ritzman & Malhotra, (2013).

Los autores Krajewski, Ritzman & Malhotra (2013) afirman que “los procesos están conformados por actividades que producen recursos”. Esas actividades interaccionan entre sí y con su entorno, aun cuando el desarrollo de las mismas pueda ser realizado de manera aleatoria para añadir valor al proceso. El buen desempeño de cada tarea individual representará la calidad y eficiencia del producto terminado, así como la valoración que este recibirá del consumidor final. En tal sentido, se puede agregar el hecho de que los procesos son la representación del grado de eficacia de la empresa, porque a través de una buena ejecución de procesos, se avalará que los consumidores finales reciban el resultado esperado, en el tiempo deseado y con la calidad requerida.

Por otra parte, Bravo Carrasco (2011) describe proceso como “un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas, que agreguen valor a los clientes. Los procesos representan el hacer de la organización. Un proceso es un sistema de creación de riqueza, que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo”.

De igual modo, las normas ISO 9000 en su versión 2015 plantean un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Cabe destacar que, Bravo Carrasco (2011) agrega el factor delimitación de tiempo para el proceso, es decir, argumenta que todo proceso tiene un ciclo concluyente.

Se puede realizar una breve comparación a los conceptos expuestos por Krajewski, Ritzman & Malhotra, (2013) y Bravo Carrasco, (2011); este último destaca la relevancia del factor cliente, describiéndolo como un elemento que tendrá valor agregado; mientras que el primer autor considera al cliente solo como la parte del proceso que recibe el producto elaborado.

Por otra parte, Torres (2014) afirma que “un proceso describe un escenario que reconoce un grupo de tareas o actividades afines que permiten reconocer con cierta facilidad su ámbito de acción”. De modo que, un proceso bien estructurado delimita sus alcances, dando a entender que siempre debe estar claro donde inicia y finaliza una tarea para dar paso a otra que continuara el flujo del proceso a los fines de lograr el objetivo pautado.

Por su parte, los autores Nariño, Medina León, Nogueira Rivera , Negrín Sosa, & Márquez León, (2014), plantean un proceso como “secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado”.

Partiendo de los planteamientos expuestos, se puede determinar que un proceso representa la interrelación entre los diferentes elementos del sistema que interactúan con la finalidad de crear una solución con valor agregado, en respuesta a los requerimientos de los receptores finales (clientes externos e internos); también se puede destacar que la gestión eficiente de los procesos representa para la organización, la piedra angular para el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

Los autores describen el concepto de proceso como la interacción de los insumos, las actividades que agregan valor y los resultados, como se presenta en la figura 1:

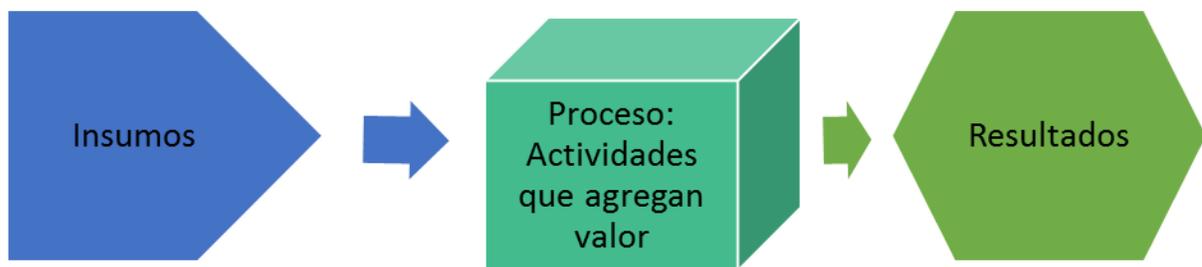


Figura 1: Descripción Básica de proceso.
Fuente: Nariño, Medina León, Nogueira Rivera, Negrín Sosa, & Márquez León, (2014).

2.1.1 Elementos de un proceso

Basado en la relevancia de los procesos para la organización, se destacan tres elementos básicos, de acuerdo a Maldonado (2015):

- **Un input (entrada principal):** es el producto con unas características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

- **La secuencia de actividades:** aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso siempre bien a la primera. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.
- **Un output (salida):** es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno). El output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para el proceso del cliente.

A partir de estos elementos se definen componentes que intervienen en uno o varios de ellos:

- Factor humano: todos los procesos deben tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados, así como miembros del equipo que cuente con los conocimientos y habilidades necesarias.
- Planificación: es la descripción de la forma de uso de recursos puesto que todo proceso debe contar con procedimientos, formularios y registros para evidenciar que el proceso se desarrolla y comporta según lo planificado.
- Materiales: los principales dependen del tipo de proceso a desarrollar, básicamente son los insumos o información en el caso de los servicios.

- Bienes: compuesto por las edificaciones, dispositivos tecnológicos, programas informáticos y maquinarias.
- Ambiente: lugar donde se desarrollan las actividades del proceso, dígase el entorno donde se lleva a cabo se debe garantizar condiciones inherentes al bienestar del factor humano, materiales y bienes que intervienen en la creación de productos y servicios.

De igual forma, se describen las principales características, a partir de los planteamientos de Torres (2014):

- Medible: todos los procesos tienen que tener indicadores y objetivos que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.
- Resultados programables: debe contar con configuraciones determinada, es decir sus resultados no deben ser sorpresas, sino que deben formar parte de planificaciones realizadas en los inputs.
- Resultados entregables: aplica para los outputs los cuales deben ser entregables a los clientes.
- Cumplir con el ciclo PDCA: es decir planeado, ejecutar o hacer, verificable y ajustar o actuar de acuerdo a lo necesario.

2.1.2 Tipos de procesos

Según los criterios expuestos por Krajewski, Ritzman & Malhotra (2013), basados en los resultados finales del proceso, pueden ser de dos tipos:

- Procesos manufactureros: convierten los materiales en bienes que tienen una forma física que llamamos productos, su importancia radica en que originan los servicios.
- Procesos de servicios: tienden a producir productos intangibles y perecederos. Estadísticamente se establece que los países industrializados cuentan con una fuerza laboral (servicio) que supera el 80%, destacando su relevancia en el análisis de procesos.

Mientras que Torres, (2014) plantea la clasificación de los procesos de acuerdo a la finalidad dentro de organización:

- Procesos estratégicos o directivos: destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto, se ejecutan en las organizaciones para planificar, organizar y controlar los recursos. Son aquellos mediante los cuales las empresas desarrollan sus estrategias y define los objetivos.

En el desarrollo de este tipo de proceso participan los altos mandos para la toma de decisiones y planificación de plan a ejecutar a corto y largo plazo.

- Procesos operativos o centrales: estos procesos están destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes y crear productos. Constituyen las actividades primarias

de la cadena de valor y afectan el objetivo central de la organización en relación con la satisfacción del cliente, son propios de la actividad de la empresa. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

En este tipo de proceso se puede destacar que intervienen directamente en la generación del servicio o producto, es decir, su ejecución afectará permanentemente los resultados planificados en los procesos estratégicos, ya que tienen que ver con el producto o servicio central de la empresa.

Pueden ser representados por: relación con proveedores, vinculación con los clientes, surtido de pedidos.

- Procesos de apoyo: estos procesos no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Constituyen actividades que permiten el funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos, son los que proporcionan los medios (recursos) y el respaldo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo.

Básicamente un proceso de apoyo puede ser representado por la creación de una factura de compra o con por una tarea de contabilidad, aunque directamente no estarán involucrados en la parte de producción su ausencia afectara la ejecución de los demás tipos de procesos, únicamente se relacionara con cliente internos.

2.1.3 Gestión basada en proceso

Antes de hablar de diseño de procesos, es importante conocer el término gestión basada en procesos. En ese sentido, Rodríguez, González, Noy Viamontes, & Pérez Sotolongo (2012) la definen como “la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos”

Por su parte, Bravo Carrasco, (2011) afirma que la gestión de procesos ayuda a la organización en la forma de enfocar el cambio, sea cual sea.

A partir de estas afirmaciones se puede determinar que la gestión basada en procesos proporciona a la organización la ventaja de conocer cuáles son sus fortalezas y puntos de mejoras, así como conocer sus costos y procesos productivos, también permite implementar métodos de mejora continua.

Para el establecimiento de una gestión basada en procesos es importante conocer la metodología, tal como lo presentan Rodríguez, González, Noy Viamontes & Pérez Sotolongo, (2012), cuyo diseño se basa en seis etapas o fases:

- Proyección estratégica: esta fase abarcara el conocimiento e identificación de las necesidades de los clientes, así como los productos y/o servicios, definir objetivos estratégicos, también incluye la determinación y clasificar los procesos (de apoyo, estratégicos y centrales). En esta fase participan los altos directivos y consultores expertos.
- Diseño de proceso: en esta fase se busca trabajar la integración de las actividades

2.2 Diseño de procesos

El objetivo del diseño de procesos es encontrar una manera de producir bienes que cumplan con los requisitos de los clientes, las especificaciones del producto, del costo y otras restricciones administrativas, (Carro – González Gómez, 2012). Los autores explican que diseñar un proceso no sólo se restringe a los casos en que se esquematiza una nueva forma de desarrollar una actividad productiva, sino que también abarca aquellos casos en los que surge la necesidad de replantear un proceso ya existente.

En ese mismo sentido, la ISO 9004:2009 resalta que los procesos son específicos para cada organización y varían dependiendo del tipo, el tamaño y el nivel de madurez de la misma. La naturaleza de un proceso recae en la selección de las entradas, las operaciones y los métodos utilizados para la producción del bien o servicio, además de las especificaciones detalladas y los flujos del proceso que se plantean en el diseño. Por esta razón, antes de diseñar un proceso, se debe tener en cuenta su clasificación en atención a los tipos de flujo de cada proceso:

- Proceso en línea: está enfocado en el producto, con los recursos estructurados en torno al mismo. En sentido general los volúmenes de producción son altos y el producto estandarizado, los insumos tienen un flujo lineal de una operación a otra en una secuencia ya establecida. Por último, los productos son inventariados y almacenados, de forma que estén listos una vez el cliente los requiera.
- Proceso intermitente: en estos procesos se obtienen volúmenes medios de producción, pero con gran variedad de productos. Se realiza un lote de productos y luego se

cambia al siguiente. Los diferentes productos comparten insumos y no existe un orden estándar en el flujo a través de las estaciones de trabajo.

- Proceso por proyecto: tiene la peculiaridad de alcanzar una alta personalización, pero los volúmenes de producción son considerablemente bajos. Los procesos son de larga duración y gran escala, por lo que se realiza un producto único para el cual la secuencia de las operaciones también es única.

En adición a esto, (Carro – González Gómez, 2012) resaltan cinco elementos claves que se deben tener en cuenta para definir un proceso:

- Selección del proceso: definir cómo se dispondrán los recursos en torno a producto.
- Integración vertical: que indica a que grado el sistema de producción maneja el flujo del proceso, desde la materia prima hasta el consumidor final.
- Flexibilidad de los recursos: hace referencia a la facilidad que tienen la mano de obra y las maquinarias para adaptarse a una diversidad de productos y funcionamiento.
- Grado de interacción del cliente: evidencia el grado en que el consumidor final se involucra en el proceso.
- Intensidad de la utilización del capital: define la relación entre la fuerza de trabajo y el equipamiento del proceso productivo.

Por otro lado, (Bravo Carrasco 2011) enfatiza que “en el rediseño de procesos es indispensable considerar lo que interesa a los clientes, inventar propuestas consistentes, con responsabilidad social y en armonía con el propósito de la organización.”

Este indica que para el diseño de cualquier proceso hay que tener en cuenta al cliente externo, a quien está destinado el producto y quien provee los ingresos. Por tanto, este es el principal factor a tomar en consideración.

Según Bravo Carrasco (2011) se debe plantear propuestas consistentes, es decir, que sean técnica, social y económicamente sostenibles y que estén alineadas con los propósitos de la organización. Carrasco además hace mucho énfasis en la responsabilidad social y en hacer propuestas que no afecten negativamente el ambiente, el empleo y la seguridad.

Independientemente de los elementos que se toman en cuenta a la hora de establecer un proceso, el mapa de procesos es una herramienta comúnmente utilizada para esquematizar los procesos. Este busca contemplar la totalidad de las operaciones de la organización y colocar en su entorno cada proceso en específico, como se muestra en la figura 3:

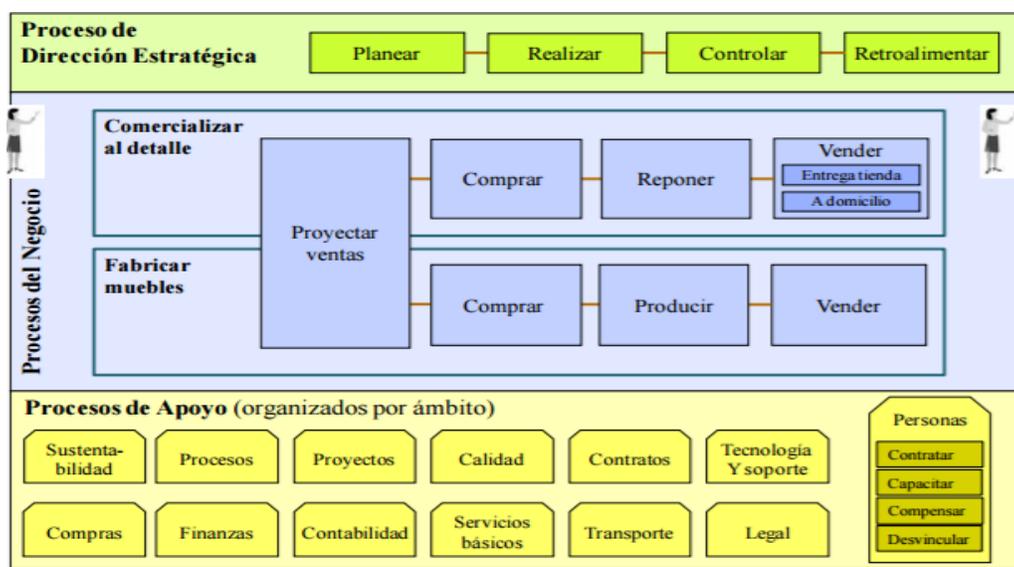


Figura 3: Mapa de procesos de la empresa Linhogar.
Fuente: Carrasco (2011).

Más allá de un mapa que delimite en su entorno a cada proceso, el diagrama de flujo, de acuerdo a Carro y González Gómez, (2012) tiene la finalidad de describir todo el proceso productivo, desde sus entradas o insumos hasta las salidas o producto terminado a fin de tener mejor visibilidad del proceso.

Se deben llevar a cabo los siguientes pasos para realizar un análisis del flujo del proceso:

1. Determinar los objetivos del análisis.
2. Seleccionar un proceso relevante para su estudio.
3. Describir los procesos de transformación por medio de diagramas y mediciones de eficiencia.
4. Desplegar un diseño de proceso mejorado mediante la revisión de los flujos del proceso.
5. Obtener la aprobación de la gerencia del diseño del proceso revisado.
6. Implementar el nuevo diseño.

Estos documentos por si solos no suministran todo lo necesario para el análisis y mejoramiento, por tanto, para fines de análisis se construye una gráfica de flujo del proceso. Con esta gráfica se desglosa el proceso en términos de los símbolos mostrados en la figura 4, los cuales están estandarizados según la Norma ASME:

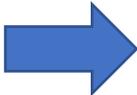
	OPERACIÓN	Una tarea o actividad de trabajo.
	INSPECCION	Una revisión del producto en relación con la cantidad o calidad.
	TRANPORTE	El movimiento del material de un punto a otro.
	ALMACENAMIENTO	Colocar o almacenar materiales en espera de la siguiente operación.
	DEMORA	Un atraso en la secuencia de operaciones.

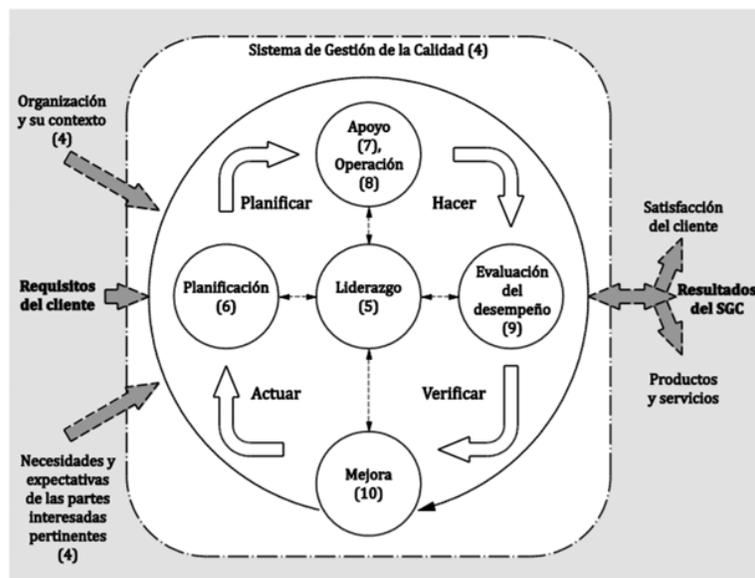
Figura 4: Símbolos del diagrama de flujo de proceso.
Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, Camisón (2010) expone los métodos para la mejora y el desarrollo de procesos citando a Ishikawa, quien afirmaba que la esencia de la Calidad Total o TQM, por sus siglas en inglés, (Total Quality Management) reside en la aplicación repetida del proceso PDCA (plan-do-check-act) hasta la consecución del objetivo. Las etapas del ciclo PDCA son:

1. Planear (Plan): definir los objetivos y seleccionar los métodos para alcanzarlos.
2. Hacer (Do): capacitarse y hacer el trabajo.
3. Comprobar (Check): verificar los resultados.
4. Actuar (Act): aplicar una acción en base a los resultados obtenidos.

Ya completado el ciclo se vuelven a repetir todos los pasos a fin de comprobar que la acción aplicada dio resultado.

La norma ISO 9001:2015 resalta que “el ciclo PDCA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia”. La figura 5 se muestra la estructura del PDCA de acuerdo a la Norma ISO 9001-2015.



Nota: Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

Figura 5: Representación de la estructura de la Norma internacional ISO 9001:2015.
Fuente: Norma ISO 9001:2015.

2.3 Proceso De Servicio

Las empresas que brindan servicios tienen por delante un gran reto, mantener satisfechos a sus clientes a través de las mejores experiencias relacionadas al servicio al cliente, que incluye tanto lo relacionado al contacto directo como los procesos internos que se llevan a cabo para generar ese producto final que llene las expectativas y necesidades del usuario. En tal sentido (Chase Aquilano, & Jacobs, 2014) plantean que “algunas compañías tanto grandes como pequeñas cautivan a sus clientes con un servicio ágil, mientras que otras son un desastre”, también agrega que los clientes califican el servicio de una empresa sólo basados en las críticas o elogios hacia el personal que mantiene contacto directo con estos, pero ellos solo son parte del proceso de entrega de servicios”.

Fontalvo – Vergara (2010) definen un proceso de servicio como “la generación de un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes.” Los autores explican que una empresa de servicios se define por ser aquella que realiza transacciones en beneficio de sus clientes a fin de proporcionarles conocimientos o información.

Además, los autores Fontalvo y Vergara (año) resaltan que, muchas organizaciones, aunque suministran un bien tangible, tienen la característica de ofrecer además un servicio que complementa al bien ofertado, a lo que se le conoce como servicio tangible.

De igual manera, un servicio puede estar asociado a bienes tangibles, con elementos como:

- La utilización de tecnología dura.
- Mejora de métodos de trabajo en una forma sistemática.
- La combinación de los elementos anteriores.

Por su parte, Urquilla (2016) en la revista digital E&N cita a los autores Polaine, Lovlie y Reason (2013), y define un servicio como “proceso de una experiencia vivida a través del tiempo”. Urquilla (2016) amplía esta definición diciendo que los procesos de servicios son “procesos dinámicos que buscan crear valor y beneficiar a los usuarios al cumplir su propósito de forma eficiente y hacer sentirlos bien para que los usen frecuentemente y los recomienden a otros.”

Según la autora, los procesos de servicio buscan crear experiencias que sobrepasen las expectativas de los clientes, para poder así fidelizarlos con el servicio.

Los procesos de servicio se caracterizan por una serie de propiedades entre las que se pueden encontrar:

- Los servicios, como se menciona anteriormente, son intangibles.
- Un servicio se produce y se consume simultáneamente.
- Al momento de prestar un servicio, el cliente juega un papel importante.
- Si el servicio ya fue prestado, no se pueden corregir los errores del proceso.
- Para asegurar la calidad del servicio hay que planificarlo con mucha antelación.
- Para satisfacer las necesidades del cliente se deben establecer responsabilidades concretas.

- La calidad del servicio está casi determinada por un servicio que se presta de manera personal, por lo que los servicios son muy personales.
- La estandarización de un servicio es muy difícil de lograr.
- La prestación de un servicio se caracteriza porque en ella intervienen muchas transacciones.
- Al momento de prestar un servicio, existe una retroalimentación directa con el cliente.
- Prestar un servicio que no adecuado a las expectativas del cliente, casi siempre significa la perdida inmediata del mismo.

En los procesos de servicios intervienen e interactúan diversas variables, tal como se representa en la figura 6.

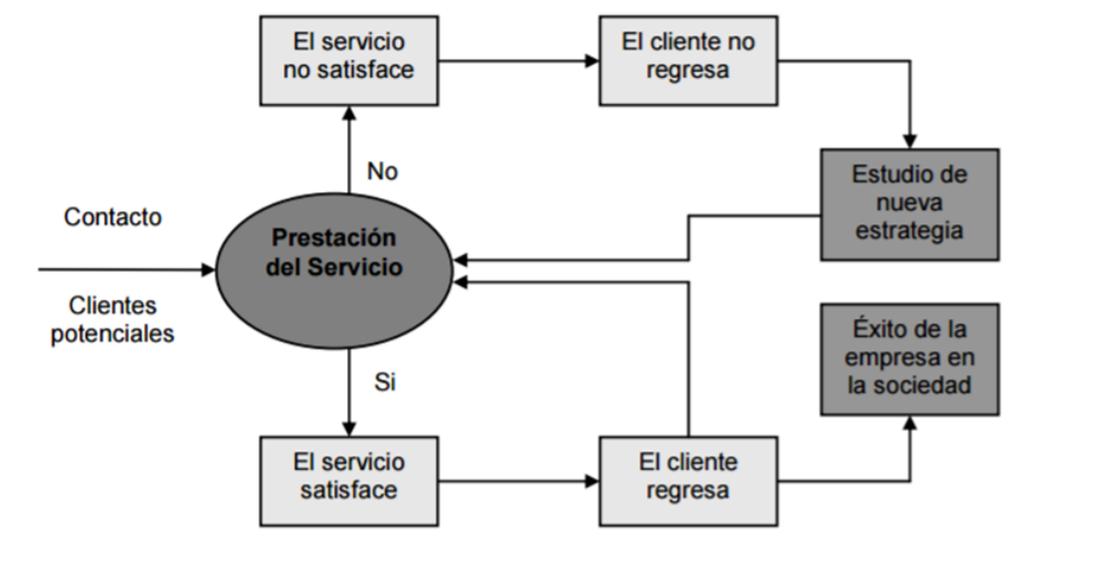


Figura 6: Interacción de las variables en los procesos de servicio.
Fuente: Fontalvo – Vergara (2010).

Para garantizar una ventaja competitiva en el mercado es necesario tener indicadores, a fin de medir la calidad de los servicios suministrados. Medir la calidad de un servicio no es nada fácil, por esta razón, la correcta gestión de la calidad de un proceso de servicio radica en saber medirlo; para esto, es de suma importancia apoyarse en la retroalimentación del servicio prestado.

En los procesos de servicio no es suficiente la interacción con el usuario, sino que también hace falta la retroalimentación permanente, para esto es conveniente aplicar un sistema de gestión de calidad. El sistema de gestión de calidad toma como base los resultados generados y ofrece nuevas estrategias con miras a la mejora continua del proceso de servicio.

2.4 Diseño de proceso de servicios

En los procesos de servicio el principal reto reside en diseñar el proceso correcto, que se ajuste a las necesidades del cliente.

El concepto de proceso de diseño de servicios es “lograr un balance entre los intereses de los actores principales: los clientes, el negocio o la organización de ventas y la operación u organización de suministro” según Correa, Oviedo Trespalcios, Peña Baena, Luna Amaya & Nieto Bernal, (2014).

Según Chase Aquilano & Jacobs, (2014), “los servicios contienen una mezcla de atributos tangibles e intangibles que constituyen el paquete de servicios, este paquete exige acercamientos entre diseño del proceso de servicios y la gerencia”.

Los autores afirman que el factor cliente y el grado de participación en el proceso de creación del servicio permiten clasificar los sistemas de servicios basados en los factores de socialización proceso-cliente:

- Alto grado de contacto: en esta clasificación el cliente puede afectar el tiempo de demanda y la calidad.
- Bajo grado de contacto: esta clasificación puede ser diseñada con los principios de una fábrica, para elevar al máximo la cantidad de elementos que se procesan durante el día de producción, esto debido a que la interacción con el cliente es mínima.

Tomando en consideración el estudio realizado por Correa, Oviedo Trespacios, Pena Baena, Luna Amaya, & Nieto Bernal, (2014) sobre el diseño de procesos de servicios, se debe estructurar el proceso de diseño de servicios en cuatro periodos:

Periodo 1. Estratégico: en esta etapa se piensa el servicio y se alinea con la estrategia, valores y políticas organizacionales. Este periodo consta de dos fases:

Planeación estratégica: esta parte se encarga de establecer las políticas, requisitos, patrones, funciones, recursos y capacidades que se deben tomar en cuenta en el proceso de diseño de servicios.

Identificación de demandas: se encarga de realizar la identificación de las necesidades de mercado.

Periodo 2. Diseño: en este se parametriza y modela operacionalmente el servicio, esta etapa abarca tres pasos importantes, como:

Conceptualización: se construyen los conceptos operacionales y definición de los objetivos del servicio.

Definición de los requerimientos: se enuncian los requerimientos técnicos y de información del proceso y sistema.

Desarrollo del diseño genérico: abarca el modelado del sistema de servicio y sus interacciones, acompañado de las especificaciones y la arquitectura de información.

Periodo 3. Solución: esta etapa consolida físicamente el sistema de distribución del servicio.

Desarrollo de la solución: se deben agregar particularidades del sistema.

Análisis de factibilidad: evaluación de costos y beneficios, viabilidad técnica y análisis de restricciones.

Planeación de funcionamiento: corresponde a la planeación de recursos, identificación de requerimientos de competencias, entrenamiento de los recursos humanos y desarrollo de planes de despliegue.

Pruebas del diseño y concepto: se realiza la simulación y prototipo del sistema de servicio con la finalidad de identificación de oportunidades de mejora y prever defectos.

Implementación: Instalación de recursos, validación de componentes y aprovisionamiento.

Operación: Se realiza las actividades necesarias para la prestación del servicio.

Periodo 4. Evaluación: esta etapa procesa la evaluación del servicio y se monitorea su desempeño.

El diseño de servicios se encuentra segmentado en periodos, que a su vez se encuentran compuestos por fases que describen las actividades a llevar a cabo para conformar el diseño de procesos de servicios, como lo muestra la figura 7:

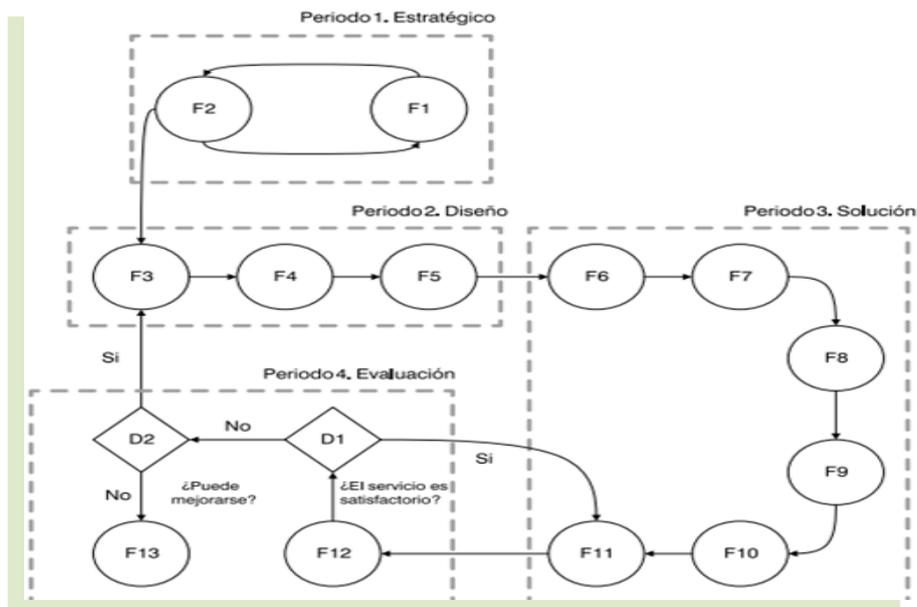


Figura 7: Etapas del proceso de diseño de servicios.
Fuente: (Correa, Oviedo Trespalcios, Pena Baena, Luna Amaya, & Nieto Bernal, 2014)

Desde el punto de vista de Chase, Aquilano, & Jacobs, (2014) “todo proceso de diseño de productos o servicios utiliza instrumentos que facilitaran el trabajo sobre los procesos a realizar, permitiendo a través de estos mecanismos toma de decisiones, detección de fallas y fácil comprensión de los usuarios.

Dentro de los elementos más utilizados en el diseño de procesos se encuentran:

- Matriz de diseño: esta herramienta según Chase, Aquilano, & Jacobs (2014), esquematiza el grado de contacto entre el cliente y el servidor, segmentandolo en tres tipos de contacto, el primero de ellos lo define como centro amortiguado (ningún contacto), sistema permeable (al menos contacto telefonico) y reactivo (mucho contacto con el cliente), afirma que a mayor cantidad de contacto mayor sera la probabilidad de venta. En tal sentido, la matriz de diseño de un sistema de servicios, representa los niveles de interacción del cliente con el sistema utilizando varios métodos de entrega de servicios y comparando su grado de asertividad en las ventas, tal como se muestra en la figura 8.

El uso de la matriz de diseño permite integrar sistemáticamente las operaciones y la estrategia de mercadeo, así como también, provee a la organización información acerca de la combinación de método de entrega de servicios está utilizando la empresa.

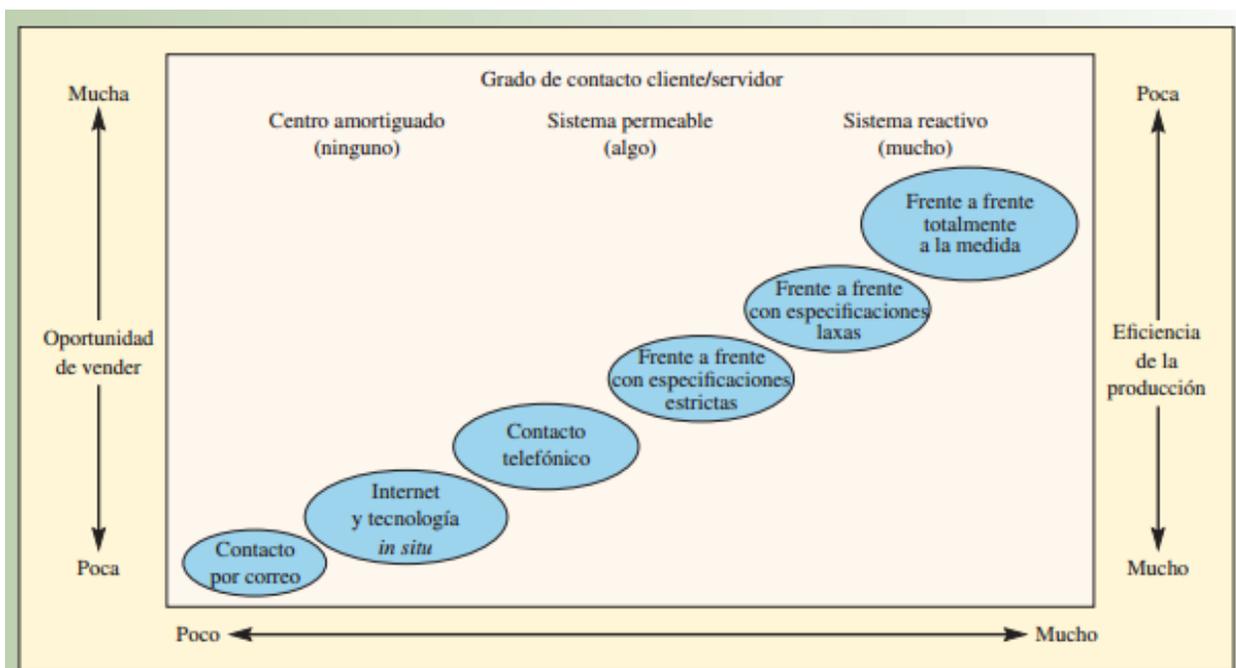


Figura 8: Matriz de diseño de un sistema de servicio.
Fuente: (Chase, Aquilano, & Jacobs, 2014)

- Plano o esquema del servicio: esta herramienta es un diagrama de flujo que representa la descripción del proceso, destacando los aspectos del servicio que tienen que ver directamente con el cliente y aquellos que el cliente no puede intervenir. El esquema de servicios muestra con líneas de visibilidad, aquellas actividades donde el cliente tiene acceso, tal como lo muestra la figura 9:

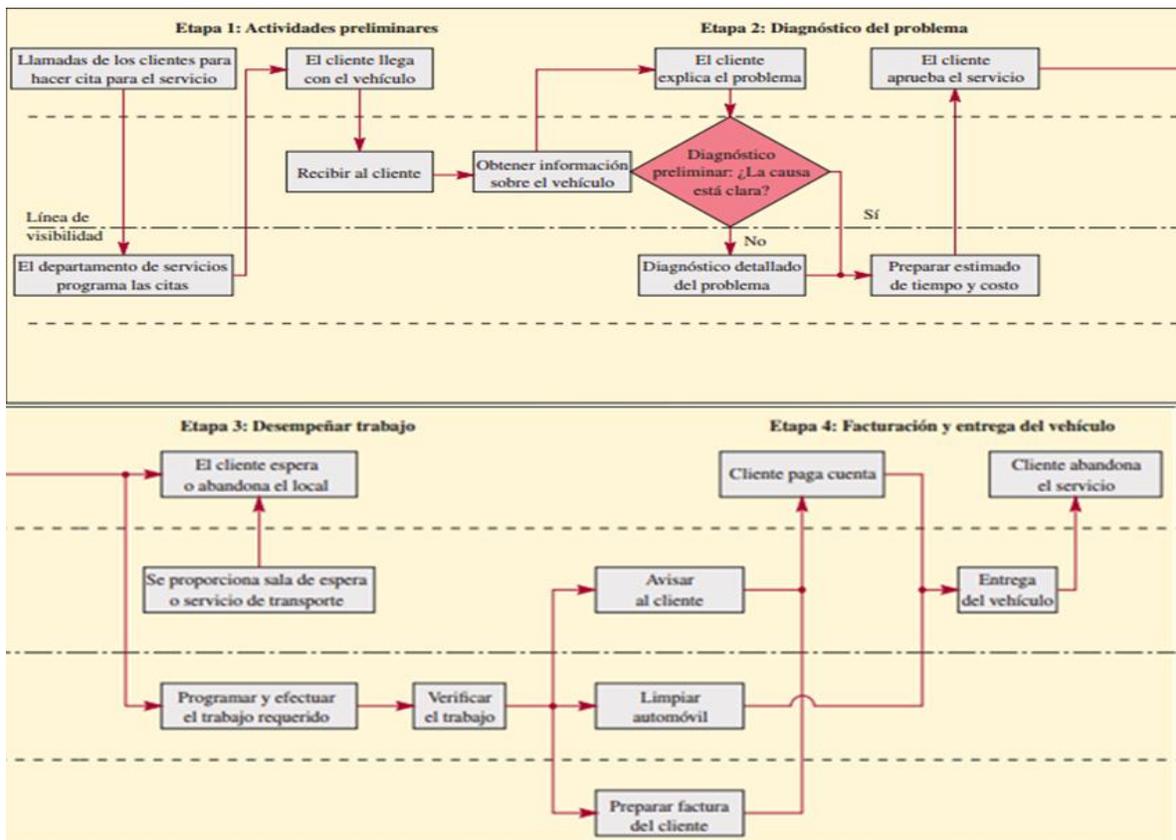


Figura 9: Esquema de servicio.
Fuente: Chase, Aquiliano & Jacobs (2014).

2.4.1 Método de diseño de servicios

La forma de entrega de un servicio estará directamente relacionada con el grado de contacto que tiene el cliente con el proceso de producción de este. Para aquellos servicios donde el proceso de generación del producto debe ser atendido por el cliente se plantean tres métodos, de acuerdo a Chase, Aquilano, & Jacobs, (2014):

- **Método de línea de producción:** en este se destaca que se puede reflejar el proceso tal como en manufactura, es decir, el servidor está enfocado en producir el servicio que se vende al cliente empleando el menor tiempo posible, por lo tanto, no se concentra directamente en la relación con el cliente.
- **Método de autoservicio:** la intención del autor servicio radica en la inclusión de forma directa al cliente en el proceso de satisfacer sus necesidades, es decir, aquí no intervendrá un personal de la organización, sino que es el mismo cliente que dispone de las herramientas necesarias para ser generador hasta cierto punto de su propio beneficio.
- **Método de atención personalizada:** para este tipo de diseño busca dar seguimiento a las preferencias del cliente a los fines de ofrecer alternativas adaptadas a su necesidad particular y no a un servicio predeterminado, como en los métodos anteriores.

2.5 Mejora de procesos

Debido al cambio constante y a los altos estándares del mercado actual, las organizaciones se ven en la obligación de mantener en mejora continua sus procesos, a fin de generar nuevas ventajas competitivas y así mantener su posición en el mercado.

Carrasco (2011) señala que la mejora de procesos “tiene por objetivo disminuir la brecha identificada en el indicador principal entre la situación actual y la deseada. El autor apunta a que toda forma de intervención en un proceso, ya sea mejora o rediseño”. De manera que requiere de ciertas condiciones iniciales:

- Modelamiento visual y correspondiente detección de oportunidades.
- Un equipo de trabajo dedicado y coordinado por el área de procesos de la organización.
- Los recursos correspondientes a los fines.
- Haber realizado un estudio donde se haya identificado el problema, alejando el riesgo de trabajar sobre síntomas.

Todas las propuestas de mejora deben ser cuantificadas. Esta parte es esencial, porque no basta con tener buenas ideas, debe calcularse la contribución financiera necesaria para desarrollar la idea.

Otro aspecto importante es la definición del método con el cual se emprenderá la mejora. Para lograr esta mejora en sus procesos las organizaciones implementan

distintos métodos, aunque cabe destacar que en algunos casos esta tarea se realiza con el método de prueba y error.

Según Pedraza (2010) la Manufactura Esbelta o Lean Manufacturing es una estrategia que mejora los procesos productivos basada en el sistema de producción Toyota (SPT) que tiene como objetivo eliminar todas las operaciones que no agreguen valor al producto y la mejora continua en la calidad y productividad.

La Manufactura esbelta tiene como fin:

- Reducir los desperdicios en el sistema de producción.
- Reducir el inventario y el espacio en el área de producción.
- Crear sistemas de producción más flexibles.
- Crear sistemas apropiados de entrega de materiales.
- Mejorar la distribución en planta.

Por otro lado, Hernández-Nariño (2014) de la Universidad Nacional de Colombia proponen un método que es aplicable, no solo a empresas manufactureras, sino también a empresas de servicios. Este señala que las consideraciones sobre la gestión y mejora de procesos y la clasificación de sistemas permiten llevar a cabo un procedimiento de cuatro fases para la mejora de los procesos:

Fase I: Caracterización y diagnóstico: se conforma un grupo de trabajo con representación de cada una de las áreas claves. Esta fase es fundamental para familiarizarse con la actividad esencial de la organización y tener una idea básica de hacia donde se quiere llevar la gestión de sus procesos.

Fase II: Análisis de los procesos: se realiza una clasificación de los procesos en estratégicos, operativos o de apoyo a fin de ubicarlos en el mapa de procesos. A continuación, se determinan los procesos relevantes y de estos se escogen aquellos esenciales para la mejora, tomando en cuenta su alineación a los objetivos estratégicos, su impacto en la satisfacción del cliente y la posibilidad de obtener resultados en el corto plazo.

Fase III: Mejora de los procesos: se describe el proceso objetivo a través de diagramas, a fin de tener una mejor visibilidad del mismo. Se detectan las oportunidades de mejora con el uso de herramientas que dependerán de la caracterización y clasificación de procesos, realizado previamente.

Fase IV: Seguimiento y control: Periódicamente se evalúa el desempeño de los procesos.

2.6 Distribución de planta

La distribución de planta o Layout se basa en fijar la organización física de los departamentos, equipos y recursos en las facilidades de la empresa.

Según Chase (2014) la distribución de planta es aquella donde se encuentran ordenadas todas las áreas específicas de una planta ya sea industrial o de otro giro. El objetivo es arreglar los elementos en forma tal que permitan un flujo de trabajo ininterrumpido en una fábrica por lo que es importante reconocer que la ordenación de planta orienta al ahorro de recursos, esfuerzos y otras demandas.

A pesar de que la distribución en planta es al fin y al cabo un problema de localización, el número de elementos a localizar y su interacción se deben tomar en cuenta, así como también el carácter estético, la seguridad y la imagen comercial, lo que aporta dificultad a la distribución. Para la evaluación del diseño de una planta se toman en cuenta índices cuantitativos y de eficiencia operativa, el más utilizado es el costo de manejo de materiales, otros autores proponen otros indicadores como son el EIP y los tiempos de ciclo.

Sin embargo, se deben tener en cuenta otros factores que impactan la calidad de la distribución en planta Salazar, Vargas, Añasco, y Orejuela, (2010), entre ellos la seguridad industrial, la flexibilidad de expansión, las formas de los departamentos y los cuellos de botella.

Principios de distribución en planta

- Principio de la seguridad: será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los trabajadores.
- Principio de la integración de conjunto: la mejor distribución es la que integra a los hombres, materiales, maquinarias, actividades auxiliares y cualquier otro factor, de modo que resulte el compromiso mejor entre todas las partes.
- Principio de la mínima distancia recorrida: es siempre mejor la distribución que permite que la distancia a recorrer por el material sea la menor posible.
- Principio de la circulación o flujo de materiales: es mejor aquella distribución que ordene las áreas de trabajo de modo que cada operación o proceso esté en el mismo orden o secuencia en que se transformen, tratan o montan los materiales.
- Principio del espacio cúbico: a economía se obtiene utilizando de un modo efectivo todo el espacio disponible, tanto en horizontal como en vertical.
- Principio de la flexibilidad: será siempre más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos costo o inconvenientes.

2.7 Normas ISO

Ante la creciente interacción entre los mercados mundiales y las exigencias de calidad, en la transformación de productos y servicios, nace la necesidad de contar con estándares y normas que puedan ser implementados en todo el mundo, a partir de esto nacen las normas ISO como respuesta a la unificación de los estándares internacionales de calidad. Yáñez & Yáñez, (2012).

Las Normas ISO son estándares mundiales, desarrollados por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), “es una organización internacional independiente, no gubernamental compuesta por 165 organismos nacionales de normalización miembros. A través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar las Normas Internacionales voluntarias, basadas en el consenso, relevantes para el mercado, que fomenten la innovación y ofrezcan soluciones a los desafíos globales”. Organización internacional de normalización, (2015).

Según la Organización Internacional de Normalización (2015), sus seis direcciones estratégicas para desarrollar durante el periodo 2016-2020 se encuentran:

- Uso universal de las normas ISO
 - Desarrollo de normas de alta calidad
 - Involucramiento de las partes interesadas
 - Uso de tecnología y comunicación
- Desarrollo del capital humano

2.7.1 Norma ISO 9000

Aunque se conocen muchos estándares ISO dentro de los más destacados se pueden mencionar, ISO 9000 representa la serie de normas relacionadas con la calidad y gestión de calidad. Se conoce que estas pueden ser implementadas sobre cualquier organización cuyo enfoque este representado por la creación de productos o servicios.

Desde el punto de vista de Chase, Aquilano, & Jacobs, (2014) “ISO 9000 se fundamenta en que los defectos se previenen con la planeación y con la aplicación de las mejores prácticas en cada etapa del negocio, del diseño de la manufactura o instalación del servicio”.

En tal sentido, ISO 9000 busca que todo producto o servicio pueda cumplir con las expectativas del cliente o con lo planificado en los inputs o entradas del proceso a llevar a cabo.

Ya que se conoce sobre las generalidades de la norma ISO 9000 es conveniente saber que esta serie de normas se encuentra categorizada en tres, según Chase, Aquilano, & Jacobs, (2014):

ISO 9000: integra todas las conceptualizaciones en referencia a la calidad, basada en ocho principios dentro de los que convergen enfoque en los clientes, liderazgo, la participación de las personas, el enfoque en procesos y sistemas de administración, así como también el mejoramiento continuo, la toma de decisiones y desarrollo de relaciones con beneficio mutuo con los proveedores.

ISO 9004: este estándar se refiere a la mejora de desempeño describiendo las herramientas de los estándares que se usan para mejorar la calidad organizacional.

ISO 9001: esta norma en particular describe modelo de gestión, mediante la misma se detallan los requisitos para mejorar la calidad de la empresa.

2.7.2 ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001:2015 es el estándar de carácter internacional que regula los sistemas de gestión de calidad. Esta norma es el modelo más relevante para el seguimiento de la calidad, el diseño, desarrollo, la producción y la instalación de un producto y/o servicio de cualquier empresa y sector.

La Norma plantea como objetivo especificar los requisitos para un sistema de gestión de calidad cuando una organización:

- ✓ Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- ✓ Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados. Anexo manual de la Norma 9001:2015.

2.7.3 Características de la Norma ISO 9001:2015

La alta exigencia de competitividad, innovación y calidad a los cuales se enfrentan actualmente las empresas, obliga a estas a tomar decisiones en mira a mejorar su desempeño y posicionamiento en los mercados. En tal sentido, INTECO (2015) plantea que la implementación de sistemas de gestión de calidad basada en normas ISO 9001:2015 ofrece a las organizaciones beneficios potenciales como:

- Capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente.
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente
- Abordar riesgos y oportunidades asociadas al contexto y objetivos.

La estructuración de ISO 9001:2015, está compuesta por diez principios fundamentales para su aplicación:

1. Objetivo y campo de aplicación: este principio plantea que esta norma es aplicable a toda organización que necesite demostrar capacidad para proporcionar sus servicios o productos de forma continua, así como también aquellas empresas que aspiren a incrementar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.
2. Referencias normativas: señala los documentos indispensables para la aplicación de la norma.
3. Términos y definiciones: estos umbrales indican los términos a los cuales se hace referencia puntualizando las definiciones abarcadas en ISO 9000.
4. Contexto de la organización: abarcara desde la determinación de las cuestiones externas e internas que afectan la capacidad para lograr resultados previstos en su

sistema de gestión de calidad hasta que la empresa determina las partes interesadas y los requisitos necesarios para satisfacerlos. También extiende todo lo referente al alcance de sistema de gestión de la calidad, es decir, determinar los límites y la aplicabilidad, cuya tarea abarca (requisitos de las partes interesadas, productos y servicios organizacionales y cuestiones externas e internas).

Para este principio la empresa debe establecer, implementar y mantener, un sistema de gestión de calidad junto a sus procesos y sus interacciones. Para determinar los procesos necesarios debe agotar los siguientes pasos:

- ✓ Determinar entradas y salidas esperada.
- ✓ Establecer la secuencia e interacción de estos procesos.
- ✓ Determinar y aplicar los criterios y métodos, que abarcan (seguimiento, medición e indicadores de desempeño), que garanticen la operación eficaz de los mismos.
- ✓ Disponer los recursos necesarios y asegurar su disponibilidad.
- ✓ Asignar las responsabilidades y autoridades para el proceso.
- ✓ Abordar riesgos y oportunidades.
- ✓ Evaluar los procesos e implementar cualquier cambio necesario para el logro de los resultados previstos.
- ✓ Mejorar los procesos y el sistema de gestión de calidad.

Es importante que la empresa mantenga información documentada de sus procesos para apoyar las operaciones de los mismos y poder tener certeza de que los mismos son ejecutados de acuerdo a lo planificado.

5. Liderazgo: plantea el desarrollo del liderazgo y compromiso de la alta gerencia, esta debe asegurarse de que se cumplen los lineamientos y políticas de la calidad, así como también validando que se comprenden y cumplen los requisitos del cliente además de que se determinan los riesgos que puedan afectar la conformidad los servicios y productos. En cuanto a las políticas la alta dirección debe implementar políticas que sean apropiadas al propósito y contexto de la organización para apoyar su dirección estratégica.

Las responsabilidades, roles y autoridades son de las cuestiones que deben ser realizadas por las altas instancias garantizando que promueve el enfoque al cliente.

6. Planificación: este punto determina que la gestión de calidad debe considerar las cuestiones referentes a riesgos y oportunidades, así también se debe contemplar la planeación de los cambios previendo el impacto y consecuencias potenciales.

7. Apoyo: la organización debe determinar y proporcionar los recursos (personas, infraestructura, ambiente de operación, comunicación) necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora de gestión de calidad.

8. Operación: establece que las empresas deben planificar, implementar y controlar los procesos, puntualmente resalta que la comunicación con los clientes debe proporcionar la información referente a los productos y servicios.

9. Evaluación del desempeño: la institución debe instituir que necesita medición y seguimiento, así como los métodos para realizar el mismo, también es responsable de dar seguimiento a la percepción del cliente frente al cumplimiento de sus expectativas y necesidades.

10. Mejora: se debe seleccionar las oportunidades de mejora implementando cualquier acción necesaria para cumplir los requerimientos del cliente y aumentar su satisfacción.

La Norma ISO 9001 en su versión 2015 incluye nuevas terminologías que permiten ampliar la delimitación y diferenciación entre ciertos términos, de igual forma provee una serie de pasos lógicos que asisten el diseño de las políticas, objetivos y procesos, versus la edición 2008 cuya composición representa más bien un modelo cerrado. Para la versión 2015, se utiliza la idea de información documentada y es la empresa quien determina la necesidad de guardar y el periodo por el cual debe ser conservada, mientras que la revisión anterior no. Las comparaciones más relevantes están en el plano de conceptos utilizados, tal como se visualiza en la figura 10.

INTE/ISO 9001:2008	INTE/ISO 9001:2015
Productos	Productos y servicios
Exclusiones	No se utiliza (Véase el Capítulo A.5 para aclarar su aplicabilidad)
Representante de la dirección	No se utiliza (Se asignan responsabilidades y autoridades similares pero ningún requisito para un único representante de la dirección)
Documentación, manual de la calidad, procedimientos documentados, registros	Información documentada
Ambiente de trabajo	Ambiente para la operación de los procesos
Equipo de seguimiento y medición	Recursos de seguimiento y medición
Productos comprados	Productos y servicios suministrados externamente
Proveedor	Proveedor externo

Figura 10: Principales diferencias en terminologías entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015.
Fuente: (INTECO, 2015)

CAPITULO III

3 ESTUDIO DE CASO

Banco Santa Cruz (BSC), es un banco de servicios múltiples fundado originalmente por el Sr. Fausto Arturo Pimentel Peña bajo la razón social de Inversiones Santa Cruz, S. A. en fecha 18 de noviembre del 1983. Inicia las operaciones en su primera oficina ubicada en la calle Restauración, esq. Valerio, de la ciudad de Santiago, con la iniciativa de promover el desarrollo agroindustrial y el comercio. El negocio estaba orientado a la Banca Comercial, con una importante participación en el financiamiento a la producción agrícola. En el año 1999, la Junta Monetaria del Banco Central de la República Dominicana, aprobó la solicitud de Inversiones Santa Cruz, S. A. para operar como banco de servicios múltiples. Con el respaldo de un dinámico grupo de empresarios, la Institución inició sus operaciones bajo la nueva razón social “Banco Múltiple Santa Cruz, S.A. Banco Santa Cruz es una empresa de servicios financieros, cuya propuesta es ofrecer un estilo de alta calidad, basado en los principios del servicio personalizado, atención completa con agilidad, transparencia y seguridad, registrado bajo el Registro Nacional de Contribuyente con el número 1-02-01292-1, ubicado en su Oficina Principal en la Av. Lope de Vega No.21 Ens. Naco, Santo Domingo DN, donde se localiza su Centro de Operaciones.

3.1 Descripción de la empresa

3.1.1 Misión

“Somos una institución financiera orientada a empresas e individuos emprendedores. Satisfacemos las necesidades financieras de nuestros clientes, acompañándoles a crecer a través de una relación personalizada, ofreciendo productos y servicios creados a su medida y entregados con un estilo de servicio único, oportuno y excepcional, agregando valor a su negocio y mejorando su calidad de vida. Ofrecemos una inversión segura y rentable a nuestros accionistas. Promovemos el desarrollo de nuestros colaboradores y de nuestra comunidad”.

3.1.2 Visión

Ser uno de los principales bancos de La República Dominicana, preferido por sus clientes debido al entendimiento de sus necesidades y el desarrollo de soluciones a su medida, valorado por sus accionistas por su rentabilidad y adecuada administración del riesgo y diferenciado por su compromiso con sus empleados y la comunidad.

3.1.3 Valores Corporativos

- ✓ Servicio
- ✓ Compromiso
- ✓ Lealtad
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Rentabilidad

Banco Santa Cruz ofrece productos y servicios para los segmentos de banca personal y empresarial, tales como, tarjetas de crédito en sus diferentes niveles que abarcan desde visa clásica hasta visa infinite cuyo producto tiene un gran enfoque en los clientes de alto estatus; cuentas de ahorros en pesos, dólares y euros, cuentas corrientes, certificados financieros, leasing financiero , préstamos, así como, un amplio mercado de divisas que abarca una gran diversidad de monedas contando , actualmente la más amplia del mercado. Durante el 2016 se posicionó como el sexto banco en el sistema financiero dominicano.

Su portafolio de clientes sobrepasa los 150,000, con por lo menos un producto activo, que les admite una tasa de crecimiento de un 18% anual, siendo una de las instituciones más rentables entre sus competidores. Actualmente cuenta con una red de 32 sucursales distribuidas en diferentes puntos de la geografía nacional y más de 42 cajeros automáticos que brindan servicios las 24 horas. Para el proceso de producción

y mantenimiento de sus productos y servicios, cuenta con un Centro de Operaciones con 360 personas que deben garantizar la calidad eficiencia y competitividad de los mismos.

3.1.4 Organigrama

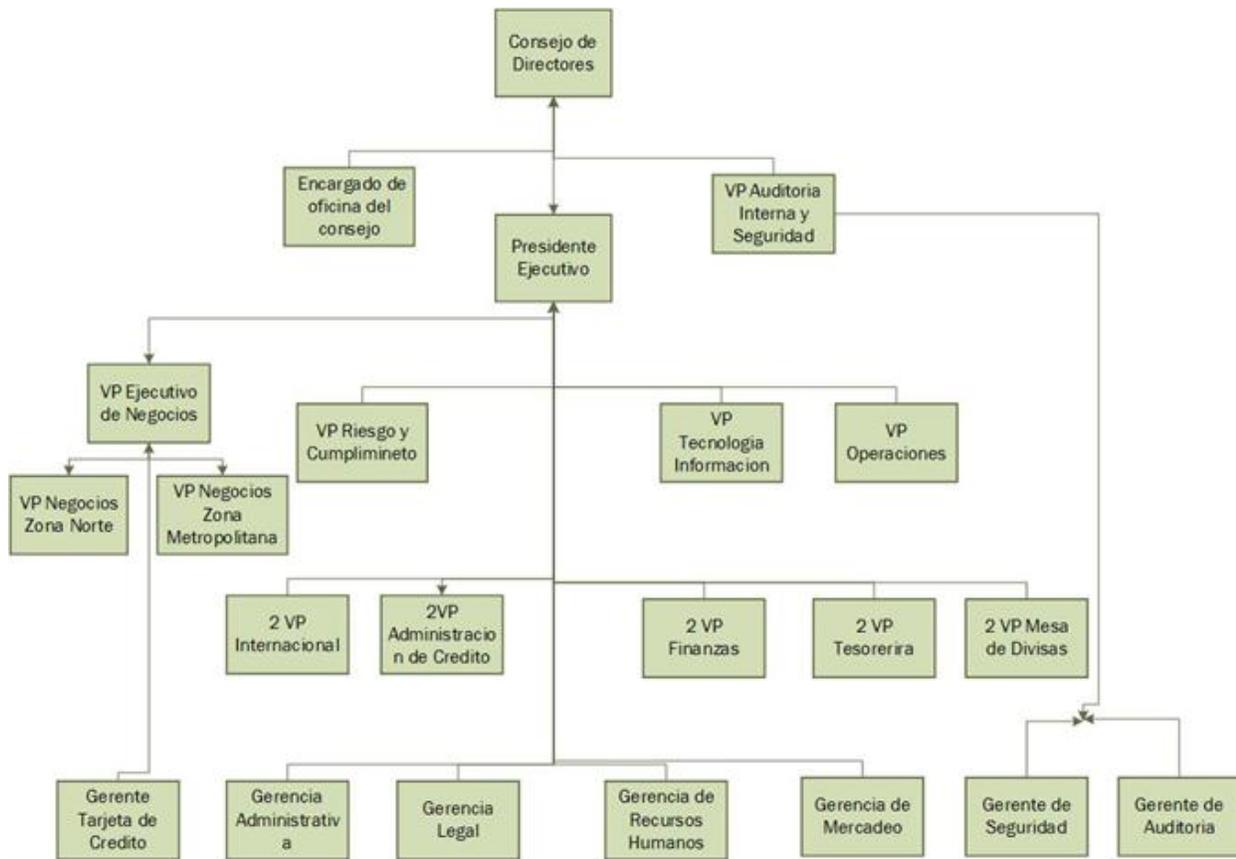


Figura 11: Organigrama Banco Santa Cruz.
Fuente: Banco Santa Cruz.

3.2 Descripción del proceso

El centro de operaciones de Banco Santa Cruz, administra, gestiona y controla toda la carga operativa generada desde todos los medios de contacto con sus clientes. Aquí se reciben todas las solicitudes de los consumidores, tanto externos como internos, que van desde gestión de préstamos hasta el requerimiento de un cambio de tasa para un certificado financiero. Es por ello, la importancia de un funcionamiento efectivo, bajo controles y mejoras continuas a los fines de anillar debilidades identificadas. Su objetivo central es contribuir al desempeño de las funciones operativas de la institución, garantizando calidad y eficiencia en sus resultados, a través del desarrollo de procesos eficientes y enfocados directamente a servir de apoyo a las áreas de relación directa con el cliente.

Por otra parte, la composición en relación a la estructura de funcionamiento del centro de operaciones se basa en el enfoque de fábrica de producción, donde sus insumos o inputs son las solicitudes de los clientes y todos los procesos que se ejecutan allí, son parte de la manufactura productiva para crear las salidas u outputs que están representadas por los productos y/o servicios que se le entregan a los consumidores internos o externos.

El Centro de Operaciones, está compuesto por seis verticales o líneas de trabajo, cuyas funciones están formadas por determinadas tareas que conforman procesos o parte de ellos, como se muestra en la figura 12, donde se visualiza que dentro de cada vertical se encuentran varias actividades. Es importante resaltar que, algunos de los procesos que son manejados desde aquí pueden ser producto de la ejecución de otros.

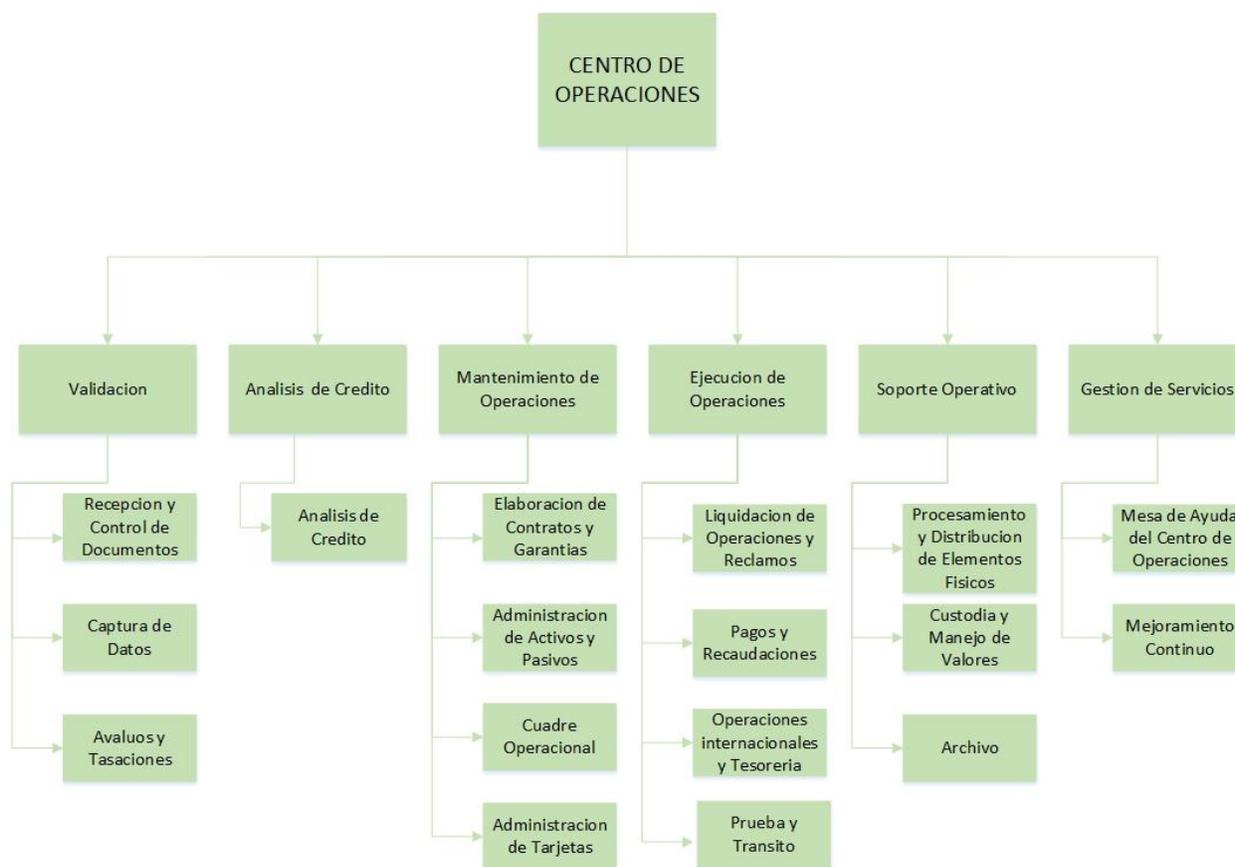


Figura 12: Organigrama Centro de Operaciones.
Fuente: Elaboración propia.

El proceso de reclamos accede al Centro de Operaciones vía la unidad de Liquidación de Operaciones y Reclamos, quienes tienen la función de redirigirla de acuerdo al tipo de reclamo que se presente. Según levantamiento, los productos que más reclamos generan son:

- ✓ Tarjetas de crédito.
- ✓ Cuenta de Ahorros y Corriente.
- ✓ Préstamos.
- ✓ Certificados.

Por su parte, las solicitudes de certificaciones ingresan al Centro vía Mesa de ayuda que tiene la función de validar el tipo de solicitud y redirigirla a donde corresponda de acuerdo al tipo de solicitud que se esté tratando. Básicamente las principales solicitudes que se reciben en esta unidad son:

- ✓ Carta de saldo.
- ✓ Certificaciones de deudas.
- ✓ Solicitudes de servicios de tarjetas de crédito.

3.2.1 Funciones

Cada una de las verticales está conformada por unidades que desempeñan funciones específicas, tal como se describe a continuación:

- **Validación:** se encarga de recibir las solicitudes de los clientes, y realizar las verificaciones correspondientes para el cumplimiento de las políticas, expedientes de solicitudes de crédito completos, revisión de documentación de empresas. Es decir, esta línea de trabajo recibe todos los documentos concernientes a solicitudes de productos o expedientes iniciales que se generan en los centros de negocios, y se compone por tres unidades:

➤ Recepción y Control de Documentos

- ✓ Verificar el cumplimiento de las políticas en cada expediente de crédito que recibe.
- ✓ Validar que la documentación que se recibe sea la correcta
- ✓ Confirmación de las informaciones del cliente.

➤ Captura de Datos Electrónicos

- ✓ Digitalización de firmas de los clientes, para que estas puedan ser visualizadas al momento de realizar transacciones.
- ✓ Inclusión en sistema de ITC las solicitudes de servicios de tarjetas de crédito.
- ✓ Validación de la composición de las informaciones recibida por medios digitales, por ejemplo, las solicitudes de tarjetas de crédito que son recibida vía scanner.

➤ Avalúos y Tasaciones

- ✓ Validar la valorización de las garantías, así como comprobar las informaciones contenidas en las tasaciones y/o avalúos.
 - ✓ Asignar técnicos aprobados por el banco para la realización de la validación de una tasación o avalúo realizado, cuando sea necesario.
- **Análisis de crédito:** recibe desde vertical de recepción y control de documentos expediente de crédito. Esta línea de trabajo realiza la parte analítica y de

aprobación para las facilidades. Dentro de la misma solo se maneja el proceso de análisis de los créditos, sus funciones principales están descritas por:

- ✓ Análisis y aprobación de créditos (Personales y Comerciales)
 - ✓ Análisis y aprobación de tarjetas de crédito
 - ✓ Preparación de los créditos que serán vistos por comité superior (fuera del Centro de Operaciones).
- **Mantenimiento de Operaciones:** sus funciones se basan en el correcto mantenimiento de la cartera de productos del banco a través de elaboración de contratos, inscripción de garantía ante los organismos estatales correspondientes. Así como también, regula los parámetros para cada tipo de producto que oferta la institución de intermediación financiera; de igual modo genera y remite los reportes a los entes reguladores. Esta vertical maneja las unidades de:
 - Elaboración de Contratos y Garantías:
 - ✓ Elaborar contratos.
 - ✓ Inscripción y liberación de garantías.
 - Administración de Activos y Pasivos:
 - ✓ Ejecutar el procesamiento de reportes operativos.
 - ✓ Parametrización en sistemas de los productos y servicios del banco.
 - Cuadre Operacional:

- ✓ Realizar todo lo referente a asientos y cuadros contables por movimiento de caja, desembolsos y otras transacciones, al cierre de las operaciones diarias.
- Administración de Tarjetas:
 - ✓ Controlar y validar todo lo referente a temas operativos por uso de las tarjetas de crédito del banco.
 - ✓ Garantizar la correcta administración en lo referente a los comercios afiliados.
- **Ejecución de Operaciones:** mediante ésta se liquidan las operaciones de los productos del banco, a través de los desembolsos de créditos, débitos a cuentas y tarjetas de crédito, así como también emisiones de cheques, además de otras operaciones como transferencias internacionales y pagos a suplidores. También tiene bajo su cargo la recepción de las reclamaciones de los productos del banco. Las unidades que se manejan bajo esta línea de trabajo son:
 - Liquidación de operaciones y reclamos:
 - ✓ Ejecución de desembolsos o cargos automáticos entre otras operaciones periódicas de mantenimiento de créditos.
 - ✓ Recepción de las reclamaciones, análisis y respuesta al usuario que genero el reclamo.
 - ✓ Solicitud de aplicación de traslado de saldos de tarjeta.
 - ✓ Solicitud de programa de lealtad de tarjetas de crédito.
 - ✓ Solicitud de cancelación de tarjetas de crédito.

- ✓ Reclamaciones por fraudes en tarjeta de crédito.
- Pagos y Recaudaciones:
 - ✓ Procesamiento de pagos por servicios que demanda la institución.
 - ✓ Ejecución de pagos por servicios a clientes.
 - ✓ Realizar ingresos en las cuentas producto de pagos de intereses a clientes, entre otros.
 - ✓ Aplicación de ajustes en cuentas por reclamaciones.
- Operaciones de Tesorería y Transferencias:
 - ✓ Seguimiento a los vencimientos de renovaciones de inversiones.
 - ✓ Procesamiento de las transferencias nacionales e internacionales.
 - ✓ Procesos concernientes a erogación de fondos del banco, que son manejados a través de la tesorería.
- Prueba y Transito:
 - ✓ Garantizar que los procesos y subprocesos de pago de cheques se ejecuten de manera satisfactoria.
 - ✓ Realizar las compensaciones de pagos electrónicos diariamente.
 - ✓ Ejecutar la digitalización de los cheques.

- **Soporte Operativo:** en esta vertical se custodian y manejan las documentaciones valoradas y los expedientes de clientes. A su vez se realiza el procesamiento, control y distribución de chequeras, estados de cuentas de los clientes, entre otros.

Está compuesta por:

- **Procesamiento y Distribución de Elementos Físicos:**
 - ✓ Planificación y mantenimiento de la distribución de los materiales como cheques en blanco y tarjetas de débito.
 - ✓ Embozado e impresión de tarjetas.
 - ✓ Incorporar controles que mitiguen los riesgos, producto de operaciones con emisión de tarjetas, entre otros.
- **Custodia y Manejo de Valores:**
 - ✓ Mantener la operatividad diaria del ingreso y salida de documentos de valor.
 - ✓ Velar porque los documentos en custodia se encuentren vigentes y válidos para garantizar operaciones.
 - ✓ Elaboración de certificaciones de deudas.
 - ✓ Asegurar el registro e inventario de todos los documentos.
 - ✓ Administrar el archivo digital de los documentos custodiados.
 - ✓ Administración de garantías de los créditos. (hipotecarios, pignorados, vehículos).
- **Archivo:**

- ✓ Administrar tanto el archivo temporal como el archivo central que se origina producto de las operaciones diarias.
- ✓ Gestionar el archivo digital de la organización, garantizando el acceso a la información de los usuarios autorizados.
- ✓ Organizar el mantenimiento de la documentación física y digital.
- **Gestión de servicios:** la vertical de gestión de servicios tiene bajo sus roles la canalización de todo lo referente a la atención al cliente interno sobre el estatus de sus solicitudes, tanto de expedientes de crédito como cualquier otro proceso que se haya solicitado al centro de operaciones, así como también procesar la distribución de las solicitudes de certificaciones y gestión de servicios de tarjetas de crédito. Además, debe manejar y administrar todo lo referente a la mejora de procesos. Se compone de dos unidades:
 - Mejoramiento continuo:
 - ✓ Verifica la calidad y consistencia de la información, así como también evalúa oportunidades de mejora de procesos.
 - ✓ Apoyo en lo referente a identificación de carga operativa de usuario.
 - Mesa de ayuda:
 - ✓ Atiende al cliente interno dando información sobre los servicios solicitados a la unidad de análisis de crédito y liquidación de operaciones.
 - ✓ Recibe los requerimientos de mantenimiento de infraestructura de oficinas.

- ✓ Realiza las devoluciones de expedientes a oficinas.
- ✓ Recibe y remite valijas desde y hacia las diferentes sucursales.
- ✓ Entrega cheques por desembolso y otros procesos.
- ✓ Recibe las solicitudes de certificaciones y solicitudes de cambio de tipo de tarjetas.

3.3 Descripción de Proceso de Reclamaciones Actual

Como objeto de estudio de la investigación se tomará los procesos de reclamaciones y requerimientos de servicios sobre productos ya existentes que se procesan en el Centro de Operaciones del Banco Santa Cruz, ya que éstos representan la eficiencia y la capacidad de respuesta con la que cuenta la institución para dar mantenimiento y soporte a los clientes que manejan productos con la entidad financiera.

El proceso de reclamaciones del BSC, abarca desde que el cliente presenta una queja al banco, que pudo haber sido ocasionada por una o más situaciones no agradables, que se identifica en el manejo de uno o más producto, hasta que se genera la respuesta a dicha queja. Las principales reclamaciones identificadas en este levantamiento se encuentran:

- ✓ Reclamaciones de certificados y préstamos.
- ✓ Reclamaciones de cargos en cuentas.
- ✓ Reclamaciones de cargos en Tarjetas de crédito.

En la actualidad, el proceso de reclamaciones de clientes externo se inicia cuando el gestor de servicios de los centros de negocios, escribe vía correo la queja del cliente anexando avales de la misma. Esta reclamación es recibida por un operador vía correo electrónico en el grupo denominado “reclamos sucursales” que se encuentra en la unidad de liquidación de operaciones, dentro del centro de operaciones del banco, donde se procede a verificar que tipo de reclamo es:

- ✓ En caso de ser inconvenientes de préstamos o certificados es resuelto en la misma unidad que recibe la queja y procede a responder por correo a la persona que levanto el reclamo, quien es responsable de informar al cliente el resultado de su reclamación.
- ✓ En caso de ser una reclamación de otro tipo, es remitida vía correo a la unidad correspondiente: para las tarjetas se remite a administración de tarjetas y para reclamos de cuentas se remite a pagos y recaudaciones. Estas unidades deben analizar el reclamo, proceder a corregirlo si aplica y en caso contrario solo notificar al gestor que remitió el correo la respuesta de la queja. El gestor de servicios es quien tiene la responsabilidad de dar seguimiento y respuesta al cliente de su reclamación.

Cuando una reclamación aplica y se deben realizar ajustes en sistemas, el recurso que está trabajando en esta reclamación debe proceder a documentar y luego remitir al encargado de la unidad, quien debe validar y firmar, para luego recolectar la firma del gerente de la vertical que está manejando el proceso. A través del diagrama de flujo del anexo 1 se puede validar que un reclamo de producto abarca la ejecución de un total

de cinco operaciones solo para el proceso de reclamación de un préstamo o certificado, lo que puede traducirse en un tiempo de respuesta de aproximadamente diez días.

3.4 Proceso de Solicitud de Certificaciones

El proceso de solicitud de certificaciones abarca cualquier tipo de comunicación respecto al estado de algún producto o servicio que mantiene un cliente con Banco Santa Cruz. Según las observaciones realizadas, las más demandadas son:

- Cartas de saldo
- Certificación de deudas

El mismo está compuesto por una serie de actividades que inician cuando el gestor de servicios remite vía correo electrónico la solicitud de certificación; ésta es recibida en la unidad de Mesa de servicios en el Centro de Operaciones al grupo de correo denominado “Mesa de Servicios CO”. Aquí es recibida por un operador que debe proceder a verificar y validar que tipo de certificación es:

- ✓ En caso de solicitud de carta de saldo: remite la solicitud a la Unidad de Recepción y Control de Documentos, en la vertical de validación, donde se recibe por correo y valida que el crédito o tarjeta esté saldada, para luego elaborar la carta; como paso siguiente se imprimen los soportes y anexan el documento de certificación. A continuación, se remite al encargado para que verifique y luego se entregue al gerente de la vertical de validación para que firme el documento. El mismo es enviado a Mesa de servicios, quienes son los responsables de enviar la carta por valija a la sucursal desde donde fue solicitada.

- ✓ En caso de Certificación de deudas se remite la solicitud a la de “Unidad de Custodia y Manejo de Valores” en la vertical de Soporte Operativo del CO; aquí es recibida, vía correo por un operador, el cual verifica el tipo de crédito, balance actual y fecha de apertura del mismo. Para los créditos que poseen garantía, se le incluye el comentario en la certificación. Luego de confeccionar la comunicación, se procede a entrega junto a los soportes de la misma, al encargado de su unidad, quien es responsable de revisar la comunicación y entregar al gerente de la vertical para la firma; luego de este proceso es remitida en original a la Mesa de Servicios, quien procede a enviar por valija al centro de negocios desde donde se gestionó la certificación.

Cuando la certificación es recibida en físico en el centro de negocios, el gestor es responsable de realizar el contacto telefónico con el cliente para que este último reciba el servicio solicitado; además, debe mantener la custodia de la misma hasta que es recibida por el solicitante. El anexo 2 representa este proceso, el cual tiene un tiempo de duración aproximado de nueve días.

3.5 Proceso de Solicitud de Servicios de Tarjetas de Crédito

El proceso de solicitud de servicios de tarjetas de crédito está compuesto por todas las demandas de atención que realiza el usuario del producto a la institución. Según los levantamientos realizados, dentro de los principales servicios que se brindan por concepto de uso de tarjetas de crédito se encuentran:

- ✓ Solicitud de canje de puntos y Traslados de saldos de Tarjetas de crédito.
- ✓ Solicitud de reposición de tarjetas de crédito y cambio de tipo de plásticos.

El mismo inicia cuando el gestor de servicios en el centro de negocios, realiza solicitud vía correo electrónico, anexando el formulario gestión de tarjetas de crédito. Esta es recibida por un operador en la unidad de Mesa de Servicios del Centro de Operaciones a través del grupo denominado “Mesa de Servicios CO”. El operador debe validar e identificar qué tipo de solicitud de servicios y proceder de acuerdo al mismo:

- En caso de solicitud de canje de puntos y traslados de saldos: debe imprimir y documentar, para posteriormente entregar al encargado de la unidad de mesa de servicios, quien verifica y gestiona la firma con el gerente de la vertical de gestión de servicios; una vez está firmado y documentado se entrega a la unidad de Administración de Tarjetas en la vertical de Mantenimiento de Operaciones. Cuando es recibida esta documentación verifica la información y procede a aplicar los puntos en la tarjeta de crédito, luego notifica por correo a la unidad de mesa de servicios que ha sido aplicado, quien procede a informar al gestor de servicios.

- En los casos de reposición de tarjetas de crédito y cambio de tipo de plástico: el operador de mesa de servicios debe imprimir la documentación, verificar las informaciones contenidas en el formulario y entregar al encargado de la unidad, quien firma y luego envía a la unidad de Captura de datos en la vertical de Validación. Captura de datos recibe la solicitud e incluye en el sistema ITC (a través de este se gestiona la emisión de plásticos). Una vez realiza su actividad notifica a la mesa de servicio que la misma ha sido completada, este proceso llega al área de embozado de tarjeta de crédito (fuera del Centro de Operaciones), la cual se encargan de la emisión y luego de la distribución a la sucursal o la dirección del cliente, tal como se indicó en el formulario de solicitud inicial.

El proceso de solicitudes de servicios de tarjetas de crédito es uno de los más demandados en el banco, ya que es el producto más utilizado de la institución. Para este proceso el representante de servicio solicitante no recibe retroalimentación del proceso y para poder ofrecer respuestas al cliente debe dar seguimiento hasta recibir el plástico de la nueva tarjeta en su centro de negocios. En el anexo 3 se representa el flujo de este proceso.

3.6 Identificación de Falencias

El Centro de Operaciones del Banco Santa Cruz (CO), recibe las reclamaciones y las solicitudes de servicios que genera el uso de sus principales productos, desde los 32 Centros de Negocios que se encuentran activos en la actualidad; estas gestiones están disgregadas en las diferentes unidades del CO. De acuerdo a los levantamientos realizados, se descubrió que estos procesos presentan debilidades que les impide cumplir con las expectativas y requerimientos de sus clientes. Por consiguiente, se procedió a identificar las falencias del proceso:

- ✓ En la actualidad los procesos de reclamaciones, aunque son recibidos por una misma unidad, su gestión se encuentra separada en varias verticales lo que impide la existencia de un acuerdo de servicio con los clientes externos.
- ✓ El proceso de reclamaciones no cuenta con una unidad especializada que pueda cumplir con la demanda actual del banco.
- ✓ La unidad que atiende este proceso responde a diversas funciones que impiden el análisis y atención adecuada.
- ✓ Los recursos no poseen las capacitaciones para gestionar las reclamaciones que reciben, por esto deben pasarlas a otras unidades.
- ✓ Los medios que se utilizan para canalizar las reclamaciones son los correos electrónicos, que ocasiona que no exista un medio de control efectivo.
- ✓ Existen reprocesos en las actividades ejecutadas para dar respuestas a los reclamos.

- ✓ No se cuenta con un listado de documentación que indique que debe contener el expediente de cada tipo de reclamo, por lo que, se ocasionan duplicidad de actividades, debido a que se pueden identificar ausencia de documentación en cualquier momento del proceso.
- ✓ No existen límites de autorizaciones para los reversos, aun sean de bajo valor.
- ✓ No existen constancia de respuestas a los clientes, porque el final del proceso solo se realiza una llamada telefónica.
- ✓ No existen procedimientos definidos, por ello las decisiones quedan sujetas al dictamen de una persona.

Proceso de solicitud de certificaciones y servicios de tarjetas de crédito.

- ✓ La confección de una certificación y/o servicio de tarjeta de crédito, son procesos con pocas actividades, pero en el banco se recae en el exceso de revisión de actividades, diseminando las operaciones en varias unidades.
- ✓ La unidad que recibe las solicitudes solo verifica a quien corresponde, y luego canaliza, lo que alarga la tarea.
- ✓ El personal de supervisión no está empoderado de sus procesos, lo que crea dependencia de la gerencia, aun es una tarea sencilla.
- ✓ Una certificación simple debe ser firmada por gerente de vertical.

- ✓ Para el proceso de reposición de plástico la actividad queda inconclusa y el gestor no recibe respuesta hasta que por sus propios medios da seguimiento y verifica que el plástico se encuentra en la sucursal.
- ✓ No existen acuerdos de servicios.
- ✓ Las actividades que se producen luego de que un cliente utiliza un producto no convergen en una misma unidad, es decir, los reclamos y las solicitudes son trabajadas en unidades diferentes cuando su origen es el mismo.

3.6.1 Evidencias e Impactos de las falencias identificadas.

Se levantó una muestra que segmenta las sucursales por grupos, de acuerdo a los volúmenes de reclamaciones manejados durante un periodo de un mes elegido al azar. Los tamaños fueron determinados por la cantidad de reclamos que se manejaron durante este tiempo:

- Grandes: manejan más de 50 reclamaciones de diferentes orígenes por mes.
- Medianas: sus reclamos oscilan entre 31-50 por mes.
- Pequeñas: estas sucursales remiten de 0-30 reclamaciones por mes.

En las figuras 13 y 14 se visualizan la cantidad de reclamo aproximada por tipo de sucursal:

Tamaño de Sucursal	Cantidad de Sucursales	No. De Reclamos Recibidos
Grandes	16	816
Medianas	10	316
Pequeñas	6	76
	32 Sucursales	1208

Figura 13: Cantidad de eclamos por tamaño de sucursales.
Fuente : Registros de Excel de la Unidad de Mejora continua.

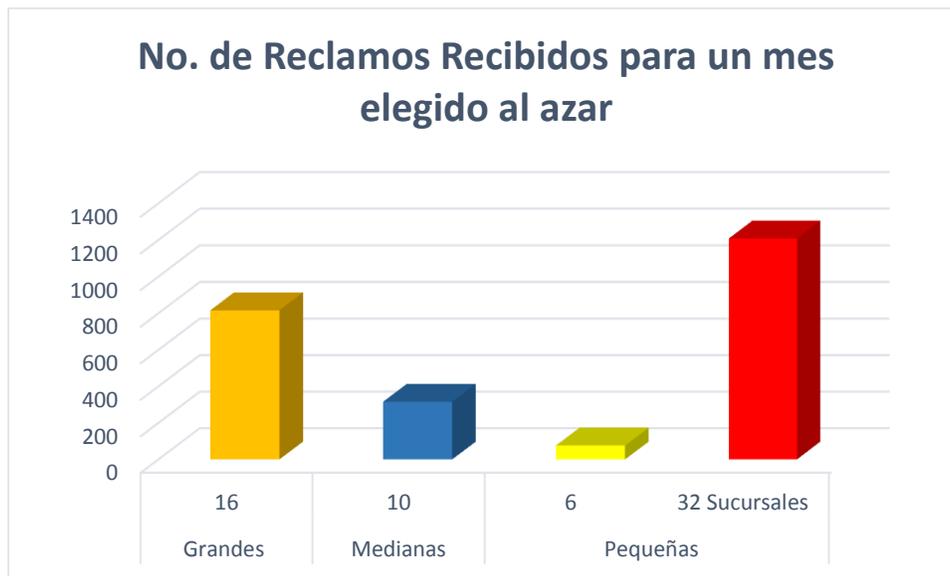


Figura 14: Grafico cantidad de reclamos por tamaño de sucursales.
Fuente: Elaborado Propia

A través de estos datos se puede determinar que los centros de negocios generan al mes un promedio de 1208 reclamaciones de cualquier origen, por tanto, son recibidas en el centro de operaciones para ser procesadas, analizadas y respondidas. Estas operaciones requieren del empleo de capital humano con un grado de análisis y razonamiento sobre la misma, evidenciando de esta forma que el personal que maneja

los reclamos actualmente no es suficiente, puesto que además de las funciones que realizan, deben procesar las reclamaciones.

Además, afecta el tiempo de respuesta a la solicitud, puesto que se recibe un alto volumen de reclamaciones, como se detalla en la figura 15.

Reclamaciones	Número de Reclamaciones Estimado
Por día	48
Por mes	1208
Por año	14,496

Figura 15: Cantidad de Reclamos por día, mes y año.
Fuente: Elaborado Partiendo de la Figura 14.

A partir de esta información se determinó que en promedio el CO recibe a diario una cantidad total de 48 reclamaciones aproximadamente, lo que refiere a que el mismo necesita:

- ✓ Una unidad especializada solo en el manejo de reclamos.
- ✓ Una cantidad determinada de recursos que analice los reclamos.

El impacto que produce para el banco la tardanza en respuesta a un reclamo de cualquier producto se traduce en cancelación de productos e imagen ante el cliente, ya que un cliente inconforme hace eco a sus conocidos, acerca de la atención recibida por el banco.

Al no existir una unidad especializada que atienda los reclamos se produce un reproceso de actividades dispersas en varias unidades del Centro de Operaciones, puesto que un proceso que inicia en liquidación de operaciones, no se concluye en esta misma unidad, ya que el personal de ésta solo está capacitado para el análisis de ciertos tipos de reclamos, (reclamaciones de préstamos y certificados). En caso de no pertenecer a ninguno de éstos se le debe pasar a otra unidad. Esta segregación de actividades sobre un mismo proceso genera impacto en el tiempo de respuesta al problema e impide tener un acuerdo de servicio. Además, el tiempo invertido por los recursos utilizados en este análisis disminuye el tiempo dedicado a otras tareas que son las principales de su unidad.

Por otra parte, el tiempo que ocupan los recursos del centro de negocios recibiendo llamadas de quejas de clientes ocasiona que el recurso descuide la atención al cliente que asiste al centro de negocios por otras razones.

A través del siguiente análisis se evidencia el impacto monetario, por tardanza en respuestas a las reclamaciones de tarjetas de crédito, específicamente por cargos internos y cargos por renovaciones de membresías para los plásticos de mayor categoría como tarjetas Infinite y Platinum. Se tomó el análisis de este producto, ya que es el más rentable de la cartera de productos del Banco Santa Cruz y del Sistema Financiero Nacional.

El Banco Santa Cruz poseía un aproximado de 150,000 clientes al cierre de diciembre de 2016. La figura 19 muestra un análisis realizado basado en los 40,000 clientes con Tarjetas de crédito Infinite y Platinum (Alto Perfil) distribuidos 40% y 60%

respectivamente. El 93% de los clientes con alto perfil se financian, debido a los altos límites de sus tarjetas, manejando un promedio de consumo mensual de RD\$268,900 (Infinite) y RD\$91,500 (Platinum). En promedio un cliente con Tarjeta Infinite abona el 43% de pago a sus consumos, mientras que un platinum abona un 56%. Mensualmente el BSC recibe reclamaciones promedio del 0.8% de su cartera de clientes (1000 clientes aproximadamente). El 25% (250 clientes) de estas reclamaciones corresponden a quejas por cargos internos de Tarjetas, el 75% de los clientes (188 clientes) son de alto perfil, el tiempo promedio observado para este tipo de reclamo es de 15 días, por tanto, el 17% de estos clientes decide cancelar el plástico por insatisfacción en tiempo de respuesta, como se muestra en la figura 16.

Estadísticas Reclamaciones		
Indicadores	Valores (%)	Valores (#)
Numero de Reclamaciones al mes		1208
Reclamaciones Solo por Cargo internos de renovaciones	25%	302
Reclamaciones Alto Perfil	75%	227
Cancelacion de Productos por Cargo Plastico	17%	39
Total Clientes Alto Perfil	40,000	
Clientes Infinite	40%	16,000
Clientes Platinum	60%	24,000
Cancelaciones Infinite		15
Cancelaciones Platinum		23
Clientes Alto Perfil que se financian	93%	36

Figura 16: Estadísticas de reclamaciones por mes y su impacto en los reclamos de tarjetas de crédito.
Fuente: Información de Cartera de Tarjeta de Crédito Banco Santa Cruz.

A partir de la figura 16, que muestra la cantidad de reclamaciones recibidas por cargos internos en los productos de Tarjetas de Crédito Infinite y Platinum; este refleja que de 227 clientes de alto perfil que presentan reclamaciones por cargos internos 39 de ellos deciden cancelar el producto por insatisfacción en el tiempo de respuesta a su reclamo, lo que representa un 17%. De acuerdo al volumen de consumo RD\$268,000 (infinite) y RD\$91,550 (platinum), abonan a sus consumos un porcentaje de 43% y 56% respectivamente, por tanto, dan como beneficio por financiamiento al banco aproximadamente RD\$193,042.

Un cliente con la condición de alto perfil deja aproximadamente ganancias por cargos de financiamiento de RD\$22,369.02. Si se traduce esto a una cantidad de 39 clientes que decidieron cancelar sus productos de tarjetas de crédito, representaría una pérdida de RD\$4.6MM dejados de percibir como ganancias en financiamientos de clientes solo de alto perfil, como se visualiza en la figura 17.

Impacto monetario de cancelacion de TC		
Indicadores	Infinite	Platinum
Balance Promedio de Uso	268,000	91550
Promedio % abonado a TC por mes	43%	56%
Monto Financiado cada mes	152,760	40,282
Composicion de pago por financiamiento		
Cobro por total no saldado (%)	6%	6%
Cobro por Balance total Tarjeta (%)	3%	3%
Monto cobrado por financiamiento (1 Cte)	17,205.60	5,163.42
Monto cobrado por financiamiento (39 Cte)	268,407.36	120,824.03
Promedio Total Perdida Mensual Alto Valor		389,231.39
Promedio Total anual (estimado)		4,670,776.66

Figura 17: Análisis del Impacto monetario por cancelación de tarjetas de crédito.
Fuente: Información de Cartera de Tarjeta de Crédito Banco Santa Cruz

CAPITULO IV

4 PROPUESTA DE DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS PARA ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO, EN EL ÁREA DE OPERACIONES DEL BANCO SANTA CRUZ, BASADO EN LOS ESTÁNDARES DE LA NORMA ISO 9001:2015.

Durante las investigaciones realizadas en el Banco Múltiple Santa Cruz, específicamente dentro del Centro de Operaciones, se identificó la necesidad de diseñar la unidad de Reclamos y Requerimientos basado en la Norma ISO 9001:2015, con la finalidad de unificar en un área específica el conjunto de solicitudes y reclamos que surgen como consecuencia de la utilización de los principales productos financieros que brinda la institución.

Según se muestra en la figura 18, se propone el diseño de la unidad de reclamos y requerimientos, planteando una estructura basada en cuatro periodos según lo establecido en los principios del diseño de procesos de servicios y contemplando los requerimientos de los estándares ISO 9001:2015.

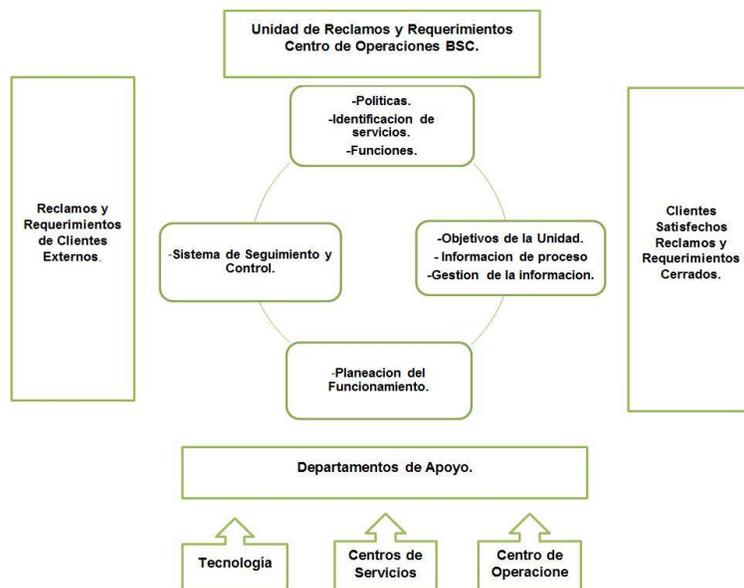


Figura 18: Propuesta de diseño de la unidad de Reclamos y Requerimientos.
Fuente: Elaboración Propia.

4.1 Periodo 1. Políticas - Identificación de servicios - Funciones:

4.1.1 Políticas

Establecer los lineamientos por el cual se regirá la unidad de reclamos y requerimientos, alineados a los objetivos institucionales y las normativas de las instancias de regulacion.

Según la Norma ISO 9001:2015 la entidad debe establecer, implementar y mantener un proceso adecuado para asegurar la posterior prevision de productos y servicios.

En relación a la política de la unidad, la norma ISO 9001-2015 expone en el punto 5.2, que la alta dirección de la organización debe establecer, implementar y mantener políticas que apoyen a su dirección estratégica:

- Que esté alineada con el propósito y contexto de la organización.
- Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.
- Contenga responsabilidad de cumplir los requerimientos aplicables.
- Incluya compromiso de mejora continua.

Tambien agrega que la politica debe estar disponible para todo recurso de la unidad mantenerse como información documentada, así como también debe ser comunicada, entendida y aplicada por todos los recursos de la organización.

Como modelo de politica para la Unidad de Reclamos y Requerimientos se propone:

“La Unidad de Reclamos y Requerimientos de Banco Santa Cruz se compromete a brindar una atención especializada a las quejas y solicitudes de servicios que demanda el uso de sus diversos productos, velando por el cumplimiento de las normativas tanto institucionales como de los organismos reguladores y enfocando en soluciones oportunas y eficientes con el objetivo de garantizar la atención al cliente externo, manteniendo una mejora continua de sus procesos. Atendiendo al cumplimiento de normativas se hace referencia a la Norma ISO 9001:2015 y a Ley Monetaria Financiera (Ley 183-02), así como cualquier otra que regule el sistema financiero nacional”.

4.1.2 Identificación de servicios

Abarcará la fase de determinación y alcance del conjunto de gestiones a desarrollar dentro de la Unidad de Reclamos y Requerimientos, con el objetivo de garantizar la correcta delimitación de funciones.

Para la identificación de servicios, la Norma *ISO 9001:2015* en su capítulo 4.3 plantea que la organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema para establecer su alcance, el cual debe definir los tipos de productos y servicios cubiertos.

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

a) Los requisitos de las partes interesadas pertinentes

Cientes externos: sus requisitos incluyen la expectativa de recibir respuesta en el menor tiempo posible con la calidad adecuada.

Unidad de Reclamos y Requerimientos: procesar, analizar y gestionar soluciones eficientes para esto requiere de los recursos y espacios necesarios, así como el apoyo de la alta gerencia para realizar una gestión enfocada en la satisfacción del cliente.

Banco como organización: en cuanto a la recepción y procesamiento de los reclamos y requerimientos de los clientes externos, el banco como organización esta direccionado a cubrir las necesidades de sus consumidores apegados a las normas y regulaciones establecidas por los organismos reguladores y sus políticas internas.

b) Los productos y servicios de la organización

En cuanto a la identificación de servicios a brindar por la Unidad de Reclamos y Requerimientos, se plantea la división de los mismos en dos grupos:

- Reclamos : determinado por toda queja que ocasiona malestar al consumidor final y que es externada al banco mediante los canales correspondientes.
- Requerimientos: toda solicitud de servicios proveniente del uso de un producto bancario, que englobe erogación de procesos por la Unidad de Reclamos y Requerimientos.

La figura 19 propone la lista de los principales reclamos y requerimientos que son recibidos en el Centro de Operaciones y que serán en lo adelante gestionados por la nueva unidad.

Reclamos	Requerimientos
Pagos mal aplicados en prestamos	Cartas de saldo
Cargos en cuentas de ahorros y corrientes	Certificacion de deudas
Cargos internos en tarjetas de credito	Solicitud de canje de puntos
Cargos fraudulentos en tarjetas de credito	Reposicion de tarjetas de credito
Cancelacion de tarjetas de credito	Cambio de tipo de tarjetas de credito

Figura 19: Lista de reclamos y requerimientos.
Fuente : Elaboración Propia

4.1.3 Funciones

Según la norma ISO 9001:2015 en su apartado 7.1 sobre recursos, expone que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del diseño. Teniendo en consideración las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.

Para la propuesta se fijarán las funciones necesarias para lograr los objetivos de la unidad, así como también los recursos precisos para desempeñar dichas tareas, de acuerdo a la estrategia establecida y a la carga de trabajo que requiera cada función para ser desarrollada.

A los fines de tomar en consideración los recursos existentes que desempeñan funciones de análisis de reclamaciones en las diferentes unidades, según el proceso actual que posee el Centro de Operaciones, éstos serán movidos desde sus áreas actuales hasta la nueva unidad de reclamos y requerimientos y se especializarán en el análisis en estas funciones.

Para garantizar el correcto funcionamiento de la Unidad de Reclamos y Requerimientos, la alta gerencia debe determinar funciones objetivas enfocadas en el logro de las metas institucionales y cumplimiento de las politicas establecidas. En tal sentido, se resalta la importancia de la satisfaccion del cliente externo, listando las principales funciones:

- ✓ Analizar los reclamos y requerimientos recibidos mediante el sistema de control diseñado para los fines, cumpliendo con los acuerdos de servicios determinados.
- ✓ Documentar los reclamos y requerimientos para una eficiente y rapida solucion.
- ✓ Dar seguimiento a las aplicaciones de las soluciones determinadas
- ✓ Ofrecer respuesta al cliente mediante los medios electronicos correspondientes.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de la politica de calidad diseñada.
- ✓ Velar por la satisfaccion del cliente externo.
- ✓ Monitorear el cumplimiento de los acuerdos de servicios

De acuerdo al planteamiento de la Norma ISO 9001:2015, en el su acapite 7.1.2, la alta gerencia debe determinar, proporcionar y capacitar las personas necesarias para la implementación y ejecución de las funciones de la unidad de reclamos y requerimientos en atención a la carga de trabajo de la misma.

Para las funciones determinadas para la nueva unidad se propone la siguiente distribucion de recursos y puestos:

- Gerente de Gestión de Servicios: es quien lidera la vertical de gestión de servicios donde se ubicara la unidad de reclamos y requerimientos, en la actualidad dentro de

esta solo se encuentran la unidad de Mesa de Servicios y Mejora Continua. Cabe resaltar que esta posición que existe en la actualidad.

- Encargado de Reclamos y Requerimientos: será la persona designada para dar seguimiento, planificación, control del trabajo, además debe velar por el cumplimiento de los acuerdos de servicios así como autorizar la documentación de los reclamos y requerimientos, luego de ser analizada, llevar estadísticas de los reclamos y requerimientos.
- Analista de reclamaciones y requerimientos: tiene bajo su responsabilidad trabajar sobre el sistema de ticket, documentando las asignaciones recibidas, velando por la realización eficiente de su tarea.
- Gestor de servicio: tendrá bajo su cargo el cierre de las reclamaciones de cara al cliente, por tanto deberá recibir la solución documentada vía el analista y proceder a remitir al consumidor final respuesta mediante los canales electrónicos determinado, así como canalización de cualquier documentación pendiente de suministrar por el cliente.

En la figura 20 se muestra la propuesta de organigrama para la unidad de reclamos y requerimientos, que constará de 5 analistas, 2 gestores de servicios y un encargado, que se reportarán a la gerencia de la vertical de gestión de servicios del Centro de Operaciones, basado en los perfiles descritos anteriormente.

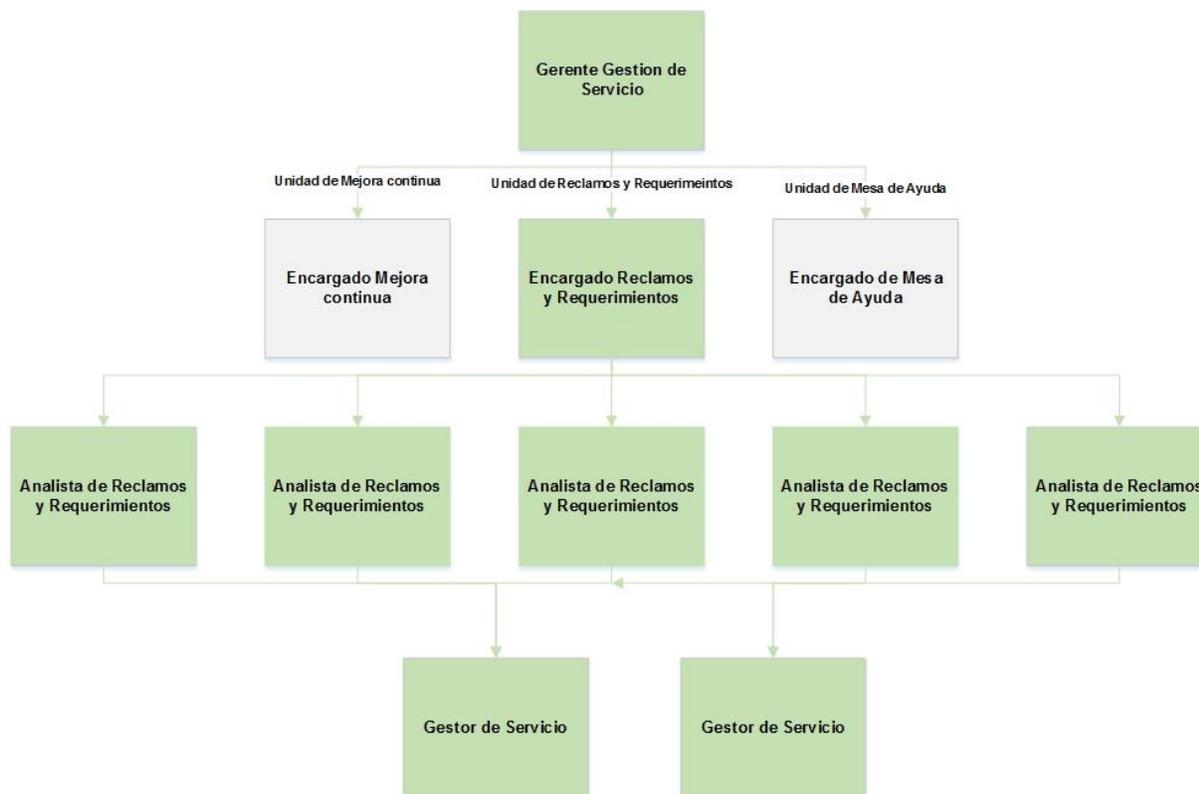


Figura 20: Propuesta de Organigrama para la Unidad de Reclamos y Requerimientos.
Fuente: Elaboración Propia.

4.1.4 Materiales de trabajo

Se ha establecido la lista de materiales de uso continuo con la que se manejará la unidad, la cual, estará sujeta a evaluación de la gerencia y su administración será afectada por las disposiciones y políticas de la institución para los fines.

Nombre	Cantidad
Lapiceros	8 (sujeto a cambios)
Resma de Papel	A determinar
Grapadoras	8
Saca grapas	8
Bandejas Organizadoras	8

Figura 21: Lista de materiales para la unidad de Reclamos y Requerimientos.
Fuente: Elaboracion Propia.

4.2 Periodo 2. Objetivos de la Unidad. Información del Proceso. Gestión de la Información

4.2.1 Objetivos de la Unidad

La Norma ISO 9001:2015 en su apartado 6.2 sobre objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes, establece que los objetivos del diseño deben cumplir con las especificaciones a continuacion:

- a) Ser coherentes con la política de la calidad
- b) Ser medibles
- c) Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;
- d) Ser objeto de seguimiento;
- e) Comunicarse
- f) Actualizarse, según corresponda.

Con los objetivos de la unidad , la propuesta persigue determinar los propósitos del desarrollo de la unidad de modo que apoyen las metas de crecimiento y expansión de la institución en general, así como también que vayan alineadas con la política establecida y que puedan cumplir con las especificaciones de la Norma ISO 9001:2015.

Se plantean 5 objetivos para el diseño de la unidad :

1. Habilitar una estructura que administre la atención de las reclamaciones y requerimientos, concentrada en la simplificación de los procesos y la atención al cliente externo.
2. Centralizar los reclamos y requerimientos en una misma gestión para garantizar una administración eficiente acorde con las expectativas del cliente.
3. Trasladar todas las funciones de análisis de reclamos que reposan en las diferentes unidades del centro de operaciones con la finalidad de eficientizar el proceso de análisis y las tareas de esas áreas.
4. Reorganizar las tareas para reducir los reprocesos y aumentar el enfoque a la satisfacción del cliente.
5. Establecer los mecanismos de control de procesos que permitan el seguimiento a las actividades para así poder conseguir acuerdos de servicios efectivos y procesos medibles.

Estos objetivos deben ser revisados por la gerencia dos años después de su implementación para validar y restablecer de acuerdo a su cumplimiento. La organización debe comprometerse a comunicar al personal sobre éstos con la finalidad

de empoderarlos e implicarle en su cumplimiento. También debe mantener información documentada sobre los objetivos propuestos.

4.2.2 Información del proceso

La Norma ISO 9001:2015 en su apartado 7.5 sobre información documentada, expone que el sistema diseñado debe incluir:

- a) Información documentada que la organización determina como necesaria para la eficiencia del sistema.

Para la creación y actualización en su acápite 7.5.2, plantea que la organización debe asegurarse de lo siguiente :

- a) La identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia)
- b) El formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico).
- c) La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.

Con la información del proceso se busca enunciar los requisitos de documentación mínima que debe contener cada reclamación o requerimiento, imprescindibles para evaluar y procesar el mismo.

Para los fines, se propone el diseño del formulario de Reclamos y Requerimientos BS-RR-FM-0001. En su contenido se encontrarán las informaciones generales de la tarea realizada, así como el listado de documentación requerida según el tipo de solicitud y los datos generales del cliente externo y el analista que evalúe la solicitud.

El formulario de Reclamo y Requerimientos BS-RR-FM-0001, contiene la siguiente estructura:

a) En referencia al documento:

- Logo institucion
- Nombre del formulario
- Numero de documento
- Fecha de emision

b) Datos generales de control

- Numero de Ticket
- Usuario que origino la solicitud
- Oficina que dio origen a la solicitud
- Analista a quien le fue asignada la solicitud

c) Informacion del cliente

- Nombre del cliente
- Cedula
- Codigo de cliente registrado en el sistema del banco
- Numero de producto

d) Datos sobre la evaluación de la solicitud

- Tipo de solicitud
- Nombre de la solicitud
- Espacio para evaluación

e) Documentación Requerida

- Lista de chequeo de los documentos necesarios.

f) Información sobre firmas y aprobaciones

- Nombre y firma de Elaboración
- Nombre y firma de aprobación

Con este formulario se persigue que el personal tenga en un mismo espacio de trabajo toda la información necesaria para realizar la evaluación competente, y que sea entendible para cualquier consumidor de la información contenida en este. Ver anexo 4. La gerencia tiene la responsabilidad de revisar y aprobar la documentación propuesta.

4.2.3 Gestión de la Información

Sobre el control de la información documentada, Norma ISO 9001:2015 en el capítulo 7.5.3 establece que debe ser controlada para asegurarse de que:

- a) Este disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite.

b) Esté protegida adecuadamente.

En este mismo orden de ideas, la Norma *ISO 9001:2015* puntualiza que con el objetivo de controlar la información documentada, deben ser abordadas las siguientes actividades:

a) Medios de distribución y acceso

b) Almacenamiento y preservación

c) Control de cambios

La propuesta comprende todo lo relacionado a la administración, control y transmisión de las informaciones manejadas, producto del desarrollo de las gestiones y tareas de la propuesta, así como los medios informáticos que se utilizarán para la transmisión de la misma, para garantizar la satisfacción del cliente y el correcto manejo de estadísticas.

En cuanto al cumplimiento de los requerimientos de los estándares de la Norma *ISO 9001:2015*, se contempla el control de la documentación en los siguientes aspectos:

a) Medios de distribución y acceso

Acceso mediante sistema de ticket, que permitiera la verificación de la información necesaria para análisis, seguimiento y control del proceso.

Trabajo sobre formulario prediseñado que estableciera los campos necesarios para completar.

b) Almacenamiento y preservacion

Una vez completado se guardará dentro del mismo sistema de ticket, que permite anexar documentaciones.

Backup tecnologico que se alimente del sistema de ticket y que preserve esta informacion.

c) Control de cambios

Todo cambio realizado dentro de la herramienta de trabajo se registrará fecha y nombre de usuario que efectuo el mismo.

Con esta propuesta se busca garantizar la administracion de la informacion, control efectivo de las modificaciones realizadas, asi como almacenamiento de evidencia de trabajo en busca de cumplir con las regulaciones ante los organismos reguladores.

4.3 Periodo 3. Planeación del funcionamiento

En cuanto a la planificacion de operaciones la Norma *ISO 9001:2015* en su apartado 8.1, establece que la organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provision de productos y servicios.

Mediante:

- a) La determinación de los requisitos para los productos y servicios.
- b) El establecimiento de criterios para los procesos.

La planificación debe ser adecuada para las operaciones de la organización. Mediante la propuesta de funcionamiento se sugiere que el establecimiento de estandarización de la comunicación con el cliente, adecuación de un espacio físico que permita a la nueva unidad un desempeño eficiente de sus actividades. Para un funcionamiento efectivo la organización debe proveer los requisitos regulatorios que apoyen la propuesta de funcionamiento de la Unidad de Reclamos y Requerimientos.

4.3.1 Comunicación con el cliente

En el capítulo 8.2.1 sobre comunicación con el cliente la Norma ISO 9001:2015 establece que la comunicación con los clientes debe incluir:

- a) La información relativa a los productos y servicios
- b) Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes

Para la propuesta se sugiere la estandarización del contenido y formato en los correos remitidos al cliente producto del servicio brindado, respecto a los resultados de sus reclamos o requerimientos. En los anexos 5 y 6, se muestran los modelos de comunicación electrónica para respuesta al cliente, cuyo contenido estará estructurado basado en la siguiente información:

- Introducción cordial
- Datos del cliente
- Datos del producto

- Numero de reclamación o requerimiento
- Resultado de la solicitud
- Información adicional sobre otros medios de contacto con la institución.

Cabe destacar que el manejo de esta comunicación será realizado mediante un grupo de distribución de correo que permitirá centralizar las informaciones que salen desde la unidad de reclamos y requerimientos.

La institución será responsable de la aprobación y actualización del contenido de estas comunicaciones apegándose a los reglamentos institucionales y de organismos reguladores.

4.3.2 Espacio físico

En cuanto a infraestructura ISO 9001:2015 establece en su apartado 7.1.3 que la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.

Esta debe incluir:

- a) edificios y servicios asociados
- b) equipos, incluyendo hardware y software;

La propuesta busca establecer el flujo de los procesos desde el inicio de la reclamación o requerimiento hasta que es retroalimentado, enviando la información al consumidor final o cliente externo; de igual forma, contempla la ubicación y distribución física de la unidad de reclamaciones y requerimientos. Para los fines se utilizarán flujos de

procesos y layout de la distribución de los espacios señalados en los anexos 7 y 8 respectivamente.

El flujo de proceso iniciará con la recepción de la reclamación o requerimiento a través del sistema de ticket, creado por el usuario en los centros de servicios. El sistema asignará de forma automática un analista al reclamo o requerimiento. El administrador de este sistema de asignación será el encargado de la unidad quien tendrá los permisos de modificar las asignaciones de acuerdo a criterio que lo exija.

El analista documentará el expediente de acuerdo al formulario de Reclamos y Requerimientos BS-RR-FM-0001 y apegándose a la lista de chequeo del mismo. Evaluará la reclamación de acuerdo a las políticas institucionales dispuestas para ello y como producto de su evaluación remitirá el informe y documentaciones necesarias impresas a su supervisor, a los fines de gestionar la firma de aprobación para la aplicación de corrección o solución del servicio demandado. También debe pasar la solicitud en sistema de ticket.

El supervisor debe firmar o rechazar la reclamación o requerimiento según corresponda.

Una vez completada la solicitud, el supervisor entregará el expediente físico y el ticket vía sistema a los gestores de servicios, quienes tendrán la función de informar al cliente de la resolución de su reclamación o requerimiento vía teléfono y correo electrónico. Al final cerrar el ticket que retroalimentará el sistema y a su vez al usuario que levantó la solicitud.

El el anexo 7 se muestra el nuevo flujo de proceso de reclamos y requerimientos, donde se evidencia la unificación del manejo de todas las solicitudes que realizan los clientes externos, ya que las mismas serán recibidas, evaluadas y resueltas en una misma área de trabajo.

La ubicación de la planta física de la unidad de reclamos y requerimientos se encontrará dentro del Centro de Operaciones, contando con 8 recursos en distribuidos en mesas de trabajos con el estilo de línea de producción, tal como lo establece la forma de trabajo actual de las demás unidades del Centro de Operaciones. En el anexo 8 se muestra layout de la distribución física del espacio.

En cuanto a los equipos tecnológicos necesarios y de oficina, en la figura 22 se muestra la lista sugerida de los principales recursos tecnológicos a utilizar en la unidad de reclamos y requerimientos.

Nombre	Cantidad
Computadoras	8
Sistema de Tickets	Otorgar acceso a los usuarios
Teléfonos	8
Escritorios	8
Sillas	8

Figura 22: Listas de equipos tecnológicos y de oficina.
Fuente : Elaboración Propia.

4.4 Periodo 4. Sistema de Seguimiento y Control

Según la Norma *ISO 9001:2015* en su apartado 8.3.4 sobre controles de diseño, establece que la organización debe aplicar controles al proceso y desarrollo para asegurarse de que :

- a) Se definen los resultados a lograr
- b) Se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.
- c) Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.
- d) Se conserva la información documentada de estas actividades.

En este sentido, la Norma ISO 9001: 2015 en su capítulo 8.1 establece que la organización debe implementar los controles necesarios de los procesos de acuerdo con los criterios y objetivos establecidos.

De modo que la propuesta establece un sistema de seguimiento y control que permita monitorear, administrar y gestionar el funcionamiento de las operaciones de la unidad de reclamos y requerimientos, y que a su vez,, permita la obtencion de una retroalimentacion de su funcionamiento que apoye la toma de decisiones efectivas pero que tambien contribuya a la mejora de procesos. A través de este sistema se pueden

generar estadísticas que extraigan reportes útiles para la gestión de la nueva unidad y para todos los productos y servicios del banco.

Para cumplir con los requerimientos de control establecido por los estándares, se sugiere la implementación del sistema de ticket “Service Desk”, basados en las funcionalidades evaluadas en el mismo:

- Flexible: posee una interfaz de usuario moderna de fácil gestión para los usuarios.
- Colaboración y comunicación: el formato de conversación con el que se realiza la interacción entre usuarios tiene ventajas sobre el uso de correos electrónicos.
- Asignación Automatizada de Tickets: permite crear múltiples grupos de soporte y establecer las reglas de asignación automática de tickets, tomando en consideración la carga de trabajo.

Tal como se visualiza en el anexo 9, se propone el sistema Service Desk porque en la actualidad ya es utilizado en la institución para otras funcionalidades, como por ejemplo en la mesa de ayuda de tecnología y manejo de suministro.

Con se busca crear diversas carpetas con las opciones de reclamos y requerimientos y a su vez, dentro de cada una de éstas se enlisten cada opción disponible, este generara un ticket que retroalimentara a la unidad de reclamos y requerimientos, y se trabajara sobre este.

En cuanto a los acuerdos de servicios como mecanismo de control ,el banco debe establecer el tiempo de respuesta a los requerimientos basados en las nuevas actividades señaladas en la propuesta para poder colocarlos en el sistema de tickets,

con esos acuerdo se busca tener un tiempo definido para el trabajo, medir el nivel de eficiencia de la nueva unidad y garantizar la satisfaccion del cliente.

Una de las ventajas del sistema de tickets en combinacion con los acuerdos de servicios es que permitira establecer parametros para la evaluacion del desempeño de la unidad, tal como se muestra en la figura 23, se pueden extraer datos que funciones como sistema de control de procesos que permitan monitorear y dar seguimiento al manejo de cada punto en particular.

Cantidad de Tickets
Abiertos
Cerrados
Reclamos Pendientes de Resolver
Acuerdo de Servicios Vencidos
Por Analista
Por Tipo de Reclamos
Por Tipo de Requerimientos

Figura 23: Listado de reportes de service desk.
Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

En el levantamiento y posterior análisis realizado sobre los procesos de servicios relacionados con la atención a reclamos y requerimientos recibido desde el cliente externo, cuya gestión se desarrolla dentro del Centro de Operaciones de Banco Múltiple Santa Cruz, se consideraron todos los aspectos que intervienen en el procesamiento de la solución de las reclamaciones y solicitudes de servicios sobre productos existentes, así como las tareas involucradas y el grado de eficiencia con el que son gestionado y cómo impactan estos factores en la percepción del cliente sobre la institución.

La evaluación se realizó para analizar la efectividad de los procesos actuales, ya que no cuentan con procedimientos eficientes para la atención de los reclamos y requerimientos de los clientes externos. Este levantamiento de información fue realizado mediante visitas a las instalaciones, observación de los flujos de procesos y actividades involucradas, así como el análisis de datos que reflejan el impacto económico que representa para la institución el manejo ineficiente y descentralizado de las reclamaciones y solicitudes de servicios.

Basados en lo expuesto se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- , se determinó que los procesos mediante los cuales se atienden las reclamaciones y las solicitudes de servicios se encuentran dispersos en varias de las unidades del

centro, lo que provoca mucha segregación de información y poca especialización de estos procesos que son parte importante de la institución.

- A las reclamaciones no se les brinda un adecuado seguimiento, debido a la poca especialización de las tareas de reclamos y requerimientos, principalmente porque el personal que las recibe no tiene esta tarea como asignación principal.
- Los canales de recepción de las solicitudes y reclamaciones son los correos que no permiten un control de comunicación adecuado, ya que solo tiene acceso a esta información la persona que redacta el correo y quienes lo reciben, cuando el cliente desea cuestionar sobre el estatus de su solicitud solo puede hacerlo con la persona que lo gestionó, esto convierte el proceso en vulnerable puesto que queda en mano de una sola persona.
- Para las reclamaciones y solicitudes de servicios, no existe un medio de control que pueda generar estadística y control sobre el trabajo realizado y pendiente, por tanto, muchas solicitudes se quedan pendientes de solución y el cliente nunca recibe retroalimentación y ocasiona que una misma reclamación o solicitud sea originada múltiples veces.
- No existen formularios de trabajo sobre los cuales se gestionen los reclamos que se reciben, esto produce que los documentos sean manejados de forma subjetiva por el personal de las distintas unidades.
- Para la solicitud de certificaciones, la unidad que la recibe resulta contraproducente ya que, solo se encarga de verificar y distribuir a otras unidades según corresponda, esta

verificación alarga el proceso sin sumarle valor, y ocasiona que el tiempo de respuesta se alargue.

- Fue evidente durante el proceso de investigación que la institución no cuenta con políticas de calidad definida para los procesos de reclamaciones y para las solicitudes de servicios.
- Se denotó el mal manejo de los reclamos especialmente de los productos más rentables del banco (Tarjetas de Crédito) generan pérdidas económicas a la institución, que también repercute en la imagen del banco, puesto que muchos clientes que reclaman por cargos en tarjetas de crédito deciden cancelarlas por el tiempo de duración del reclamo.
- A través de la propuesta fue diseñada la unidad de reclamos y requerimientos basados en los principios de diseño de procesos de servicios, enmarcando la estructura en cuatro periodos fundamentales, como establecimiento de políticas, determinación de los objetivos e información del proceso, planeación del funcionamiento y sistema de seguimiento y control.
- Se establecieron los lineamientos de funcionamiento de la unidad basados en los principios establecidos por la Norma ISO 9001:2015, determinando así la política de calidad, así como también los principios de comunicación con el cliente.
- Se determinaron los nuevos procedimientos y el flujo sustentado en la Norma ISO 9001:2015 para el manejo de los reclamos y requerimientos en una sola área de

trabajo, realizando un formulario de trabajo único y un flujo de proceso uniforme que recoge la solicitud desde su inicio hasta que se concluye con la respuesta al cliente.

- Se propuso la implementación de un sistema de control que permitirá, la administración, seguimiento y control de la gestión de cada solicitud que se maneje en la unidad de reclamos y requerimientos.

RECOMENDACIONES

La principal recomendación para el Banco Santa Cruz, es aplicar el diseño de la Unidad de Reclamos y Requerimientos propuesto en esta investigación, con el fin de eficientizar y centralizar todas las tareas relacionadas a estos procesos.

Otras recomendaciones planteadas son:

- Que la unidad aplique las políticas de calidad diseñada y que las mismas sean asumidas y expuestas por todo el personal involucrado,
- Es importante la coherencia y objetividad de los objetivos planteados para la unidad de reclamos y requerimientos, los cuales deben estar apegados a los principios expuestos en la política de calidad.
- Se recomienda que la unidad de reclamos y requerimientos mantenga toda la información documentada, así como también es importante que la información sea gestionada de modo que se garantice su almacenamiento, disponibilidad de uso y control de cualquier cambio sobre la misma.
- Se les invita a mantener la estandarización de la comunicación con el cliente y un adecuado espacio físico que garantice la facilidad de operación de la unidad.
- En cuanto al sistema propuesto para seguimiento y control con las necesidades de la unidad, este debe ser flexible y amigable para sus usuarios y permitir información suficiente para la mejora continua de la unidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Camisón, C. (2010). *La gestión de la calidad por procesos*. Barcelona, España: MailxMail.com.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile: Editorial Evolución S.A.
- Chase, R. (2014). *Administración de Operaciones – producción y cadena de Suministro*. Mexico: Edit. Mc Graw Hill.
- Correa, C. B., Trespacios, O. O., Baena, R. P., Amaya, C. L., & Bernal, W. N. (2014). Diseño y Desarrollo de Servicios: Una Nueva Perspectiva Desde el Ciclo de Vida. *Interciencia*, 111-115.
- Calderon, A. E. (1 de Enero de 2015). *Repositorio Digital Pontificia Universidad Catolica de Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17>
- Cruz, B. S. (2011). *Manual de Cumplimiento*. Santo Domingo: Banco Santa Cruz.
- Ferrer, J. J.-P. (2013). *Manual Para el Diseño de Procesos en el Area I Murcia-Oeste*. Arrixaca: Unidad de Calidad Asistencial.
- Guilli, J. J., Arostegui, A., Doval, I., Iesolauto, A., & Schulman, D. (2007). *Diseño Organizativo Estructura y Proceso*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Herrera, T. J., & Schmalbach, J. C. (2010). *La Gestión de la Calidad de los Servicios*.
- INTECO. (2015). *ISO 9001:2015*. San José: INTECO.
- INTECO. (2015). *Normas ISO 9000*. San José: INTECO.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). *Administracion de Operaciones Proceso y Cadena de Suministro*. Mexico: Pearson Educacion.
- Leiva, R. E. (2007). *Banca Comercial*. Universidad Estatal a Distancia: San Jose.
- Nariño, A. H. (2014). La Caracterización y Clasificación de Sistemas, un Paso Necesario en la Gestión y Mejora de Procesos. Particularidades en Organizaciones Hospitalarias. *DYNA*, 193-200.

- Nariño, A. H., León, A. M., & Rivera, D. N. (2010). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*.
- Nariño, A. H., León, A. M., & Rivera, D. N. (2014). *La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Estrategia de ISO 2016-2020*. Organización Internacional de Normalización (ISO).
- Paz, R. C., & Gómez, D. G. (2012). *Diseño y selección de Proceso*. Mar de Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de CS. Económicas y Sociales.
- Rodríguez, I. J., González, L., Viamontes, P. N., & Sotolongo, S. P. (2012). Metodología de Diseño Organizacional Integrado, Enfoque a Procesos y Competencias. *Ingeniería Industrial*, 188-199.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Education.
- Sánchez, J. C. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnología*. Barcelona, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana . (19 de Enero de 2006). *Superintendencia de Bancos* . Obtenido de Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana : <http://www.sib.gob.do/publicaciones/ReglamentoproteccionUsuario.pdf>
- Torres, C. A. (2014). Orientaciones Para Implementar una Gestión Basada en Procesos. *Ingeniería Industrial*, 159-171.
- Urquilla, A. (2016). Diseño de Servicios: una tendencia que viene con fuerzas. *E&N, Revista Digital*.
- Yanez, J., & Yanez, R. (2012). Auditoria, Mejora Continua y Norma ISO: Factores Clave Para la Evolución de la Organizaciones. *Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas tendencias*, 83-92.

ANEXOS



INTE/ISO 9001:2015

Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

Correspondencia: Esta norma nacional es idéntica (IDT) a la norma internacional ISO 9001:2015 "Quality management systems. Requirements".

INTECO AUTORIZA EL USO EXCLUSIVO DE ESTE DOCUMENTO PARA VICTORIA YEBI S.A.
LICENCIA PARA UN USUARIO. COPIA Y USO EN RED PROHIBIDOS.



Las observaciones a este documento diríjelas a:



(506) 2283 4522



info@inteco.or.cr

Fecha: 2015-09-15

Quinta Edición

Secretaría: INTECO

Editada e impresa por ©INTECO

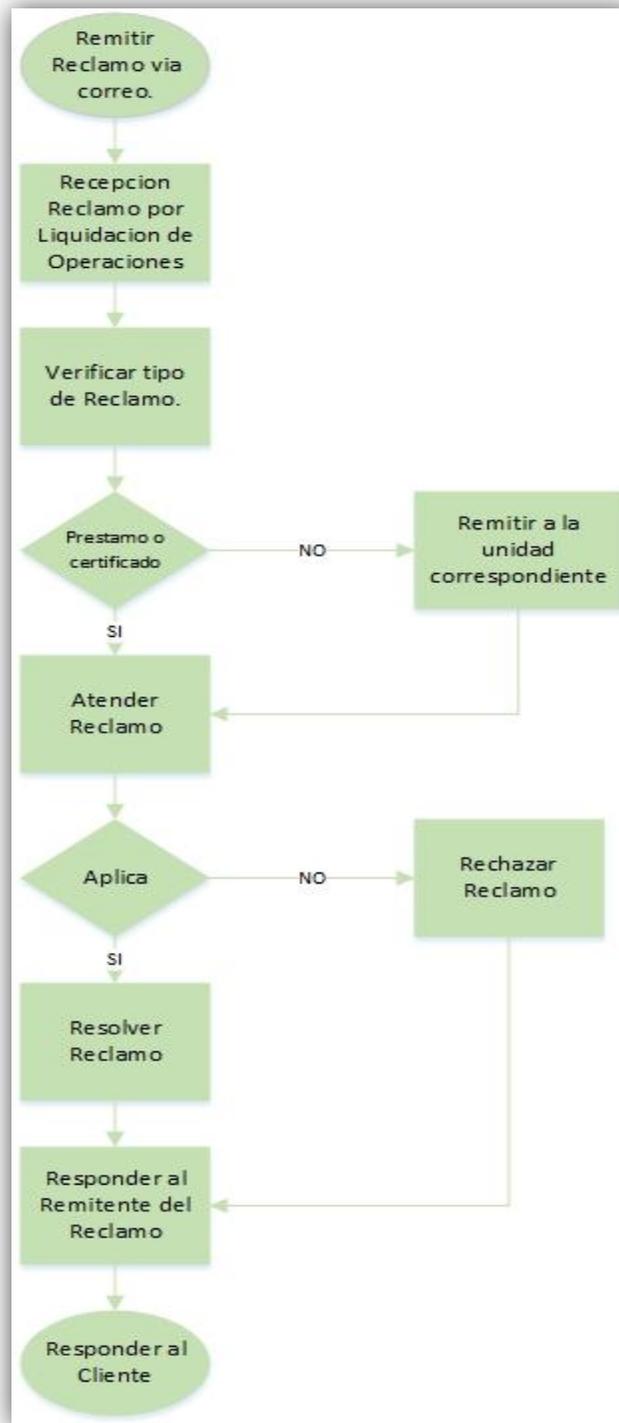
Derechos reservados

ICS 03.120.10

La presente norma técnica pertenece a INTECO en virtud de los instrumentos nacionales e internacionales, y por criterios de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Salvo por autorización expresa y escrita por parte de INTECO, no podrá reproducirse ni utilizarse ninguna parte de esta publicación bajo ninguna forma y por ningún procedimiento, electrónico o mecánico, fotocopia y microfiche inclusive, o cualquier sistema futuro para reproducir documentos. Todo incumplimiento a los derechos de autor será denunciado ante las autoridades respectivas. Las solicitudes deben ser enviadas a la Dirección de Normalización de INTECO.

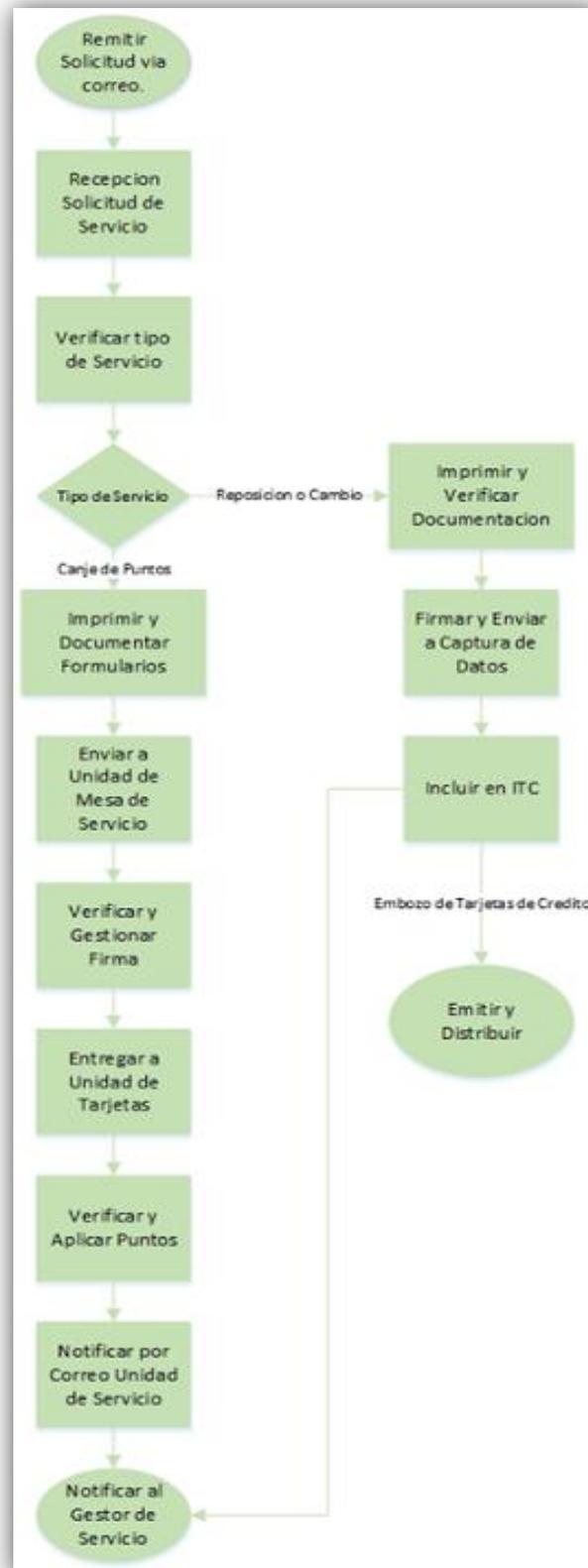
Norma ISO 9001:2015

ANEXO 1

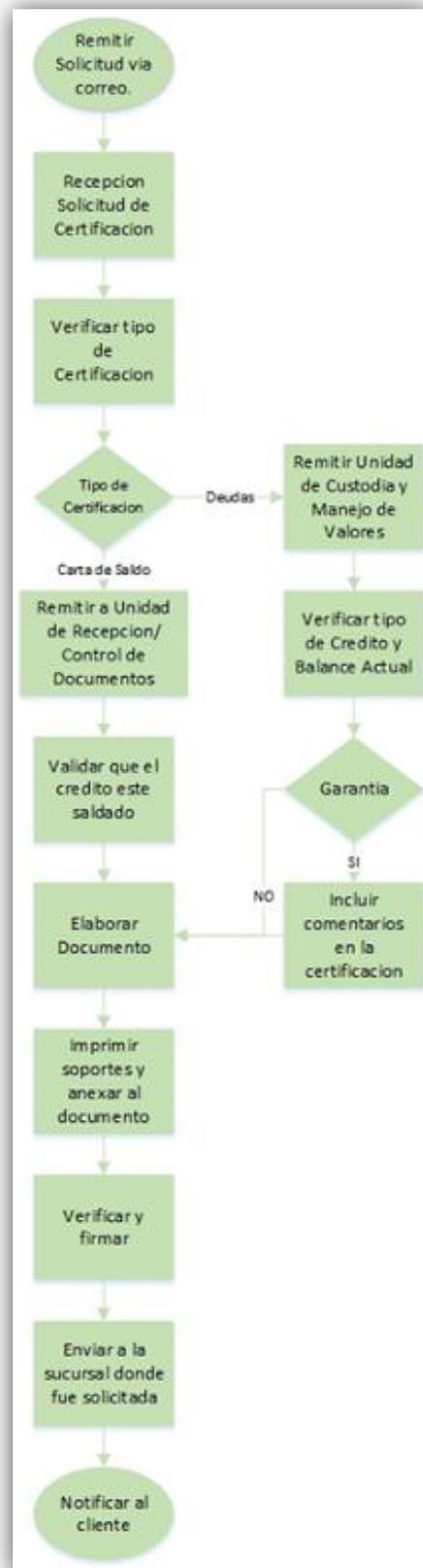


Anexo 1: Diagrama de Flujo del Proceso de Reclamaciones.
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2



Anexo 3



Anexo 3: Diagrama de flujo de proceso de solicitud de servicios de tarjetas de crédito.
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4



Formulario de Reclamos y Requerimientos.

Numero de Documento BS-RR-FM-0001 **Rev.:** A **Emisión:** 19/3/2017

Numero de Ticket	Originado por	Oficina	Analista
Informacion del cliente			
Nombre	No. De Identificación	Código	Numero de producto
Tipo de Solicitud: Reclamo <input type="checkbox"/> Requerimiento <input type="checkbox"/>			
Nombre de Solicitud:			
Análisis de la Solicitud:			
<input type="checkbox"/> Aceptado <input type="checkbox"/> Rechazado			
Razón de Rechazo:			
Documentos Requeridos:			
<input type="checkbox"/> Copia de Documento de Identificación <input type="checkbox"/> Proyección de pago del préstamo <input type="checkbox"/> Copia de Recibo o Voucher de transacción <input type="checkbox"/> Historial de Pago de Préstamo <input type="checkbox"/> Estado de Cuenta (Cuentas de efectivo o Tarjetas de crédito) <input type="checkbox"/> Captura de Pantalla del Sistema donde se visualiza el Cargo. <input type="checkbox"/> Formulario de Reclamación de Consumo Fraudulento Firmado por el cliente <input type="checkbox"/> Copia de la Tarjeta de Crédito o Debito <input type="checkbox"/> Formulario de Solicitud de Cancelación de Tarjetas		<input type="checkbox"/> Recibo de Pago de Solicitud de Certificación/ Carta de Saldo <input type="checkbox"/> Captura de Pantalla que Avale la Existencia del Producto <input type="checkbox"/> Formulario de Solicitud de Servicios de Tarjetas de Crédito <input type="checkbox"/> Información Contenida en el Ticket Recibido <input type="checkbox"/> Justificación de Excepciones <input type="checkbox"/> Otros Documentos	

Aprobaciones:

Preparado por / Fecha:

Aprobado por Fecha:

Anexo 4: Formulario de Reclamos y Requerimientos.
 Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5

Respuesta para Reclamaciones:

Saludos Cordiales

Sr. (a) Nombre Completo del Cliente,

Luego del análisis realizado en respuesta a la reclamación No.xxxxx, que nos efectuó en fecha xxxxxxxx, relacionada a: NOMBRE DE LA RECLAMACION, la misma fue concluida con los siguientes resultados:

A su favor:

Por lo tanto vera la solución aplicada en su producto No.xxxxxxxxxx en xx días laborables.

En su contra:

Explicación del rechazo.

Le recordamos que puede obtener información adicional, a través de nuestro Centro de Contactos las 24 horas, marcando al 809-xxx-xxxx

Anexo 5: Formato de Comunicación de Cara al Cliente Externo Reclamaciones.
Fuente : Elaboración Propia

Anexo 6

Respuesta para Requerimientos

Saludos Cordiales

Sr. (a) Nombre Completo del Cliente,

Luego del análisis realizado en respuesta a la solicitud No.xxxxx, que nos efectuó en fecha xxxxxxx, relacionada a: NOMBRE DE LA SOLICITUD, la misma fue concluida con los siguientes resultados:

Su certificación esta lista, puede pasar a recogerla por la oficina xxxxxxx

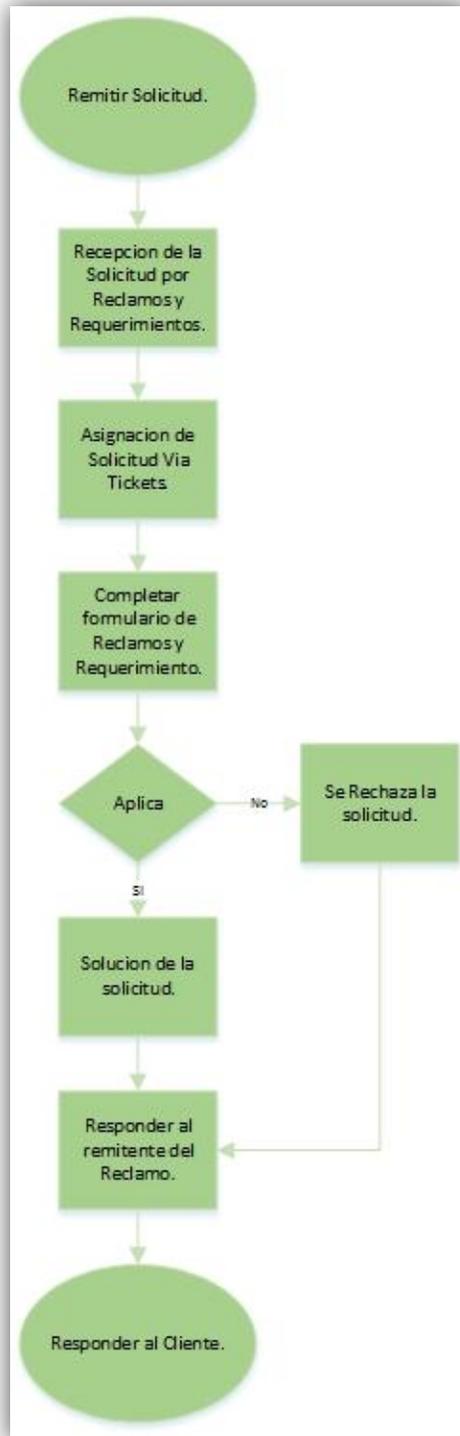
Sus puntos fueron aplicados satisfactoriamente a su tarjeta de crédito No.xxxx

Su nuevo plástico de tarjeta de crédito estará listo en xx días laborables puede pasar a recogerlo por la oficina xxxxxx o recibir mediante servicio de mensajería en xx

Le recordamos que puede obtener información adicional, a través de nuestro Centro de Contactos las 24 horas, marcando al 809-xxx-xxxx

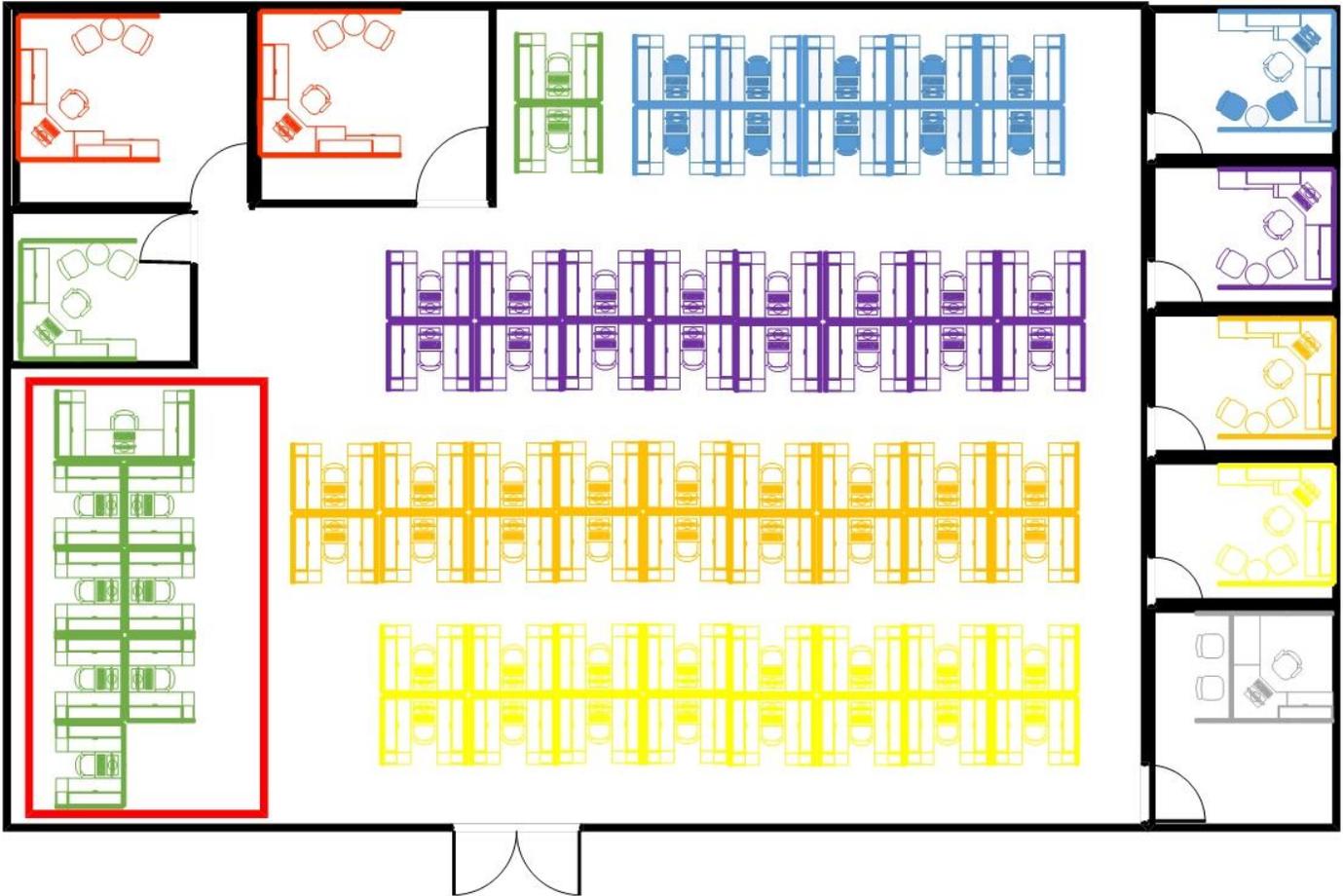
Anexo 6: Formato de Comunicación de Cara al Cliente Externo Requerimientos.
Fuente : Elaboración Propia

Anexo 7



Anexo 7: Flujo de Proceso de Reclamos y Requerimientos Propuesto.
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 8



Leyenda:

- | | | | |
|---|--------------------------------------|---|-----------------------------------|
|  | VP Sr. Operaciones / VP Operaciones. |  | Mantenimiento de Operaciones. |
|  | Análisis de crédito. |  | Gestion de Servicios. |
|  | Validación. |  | Reclamos y Requerimientos. |
|  | Ejecucion de Operaciones. |  | Gerencia de Consultoría Jurídica. |

Anexo 9

CA Service Desk Manager

Buscar una solución
Buscar una solución mediante palabras clave:

Mis marcadores
Enviar conocimiento

Mejores soluciones (Examinar más soluciones)
Diez Revisiones a Realizar antes de Registrar un Ticket en Service Desk
Realizar Pedido de Suministro
Impresion de Recibo de La TSS, Extreme Web y Pagos de Codetel
Consultar Clientes Que Se Encuentran en la Lista PEP's

Servicio al cliente
Crear una nueva solicitud
Crear un nuevo incidente
Crear una nueva orden de cambio
Unirse ahora al analista
Conversación activa
Información y horario del contacto de Service Desk

Carpetas existentes.

Área de solicitud

- Administrativo
 - Infraestructura
 - Servicios Generales
- Tecnología de la Información**
 - Aplicacion Validador.Instalacion
 - Bancanet
 - Cajeros Automaticos
 - Cambio de Clave
 - Central Telefonica
 - Correo
 - Desbloqueo de Usuarios
 - Disponibilidad Servicios Externos
 - ExtremeWeb
 - Gestion de Usuarios

Anexo 9: Pantalla Sistema Service Desk.
Fuente: Banco Santa Cruz.



UNIVERSIDAD ACCIÓN PRO-EDUCACIÓN Y CULTURA.

DECANATO DE INGENIERÍA E INFORMÁTICA.

ESCUELA DE INGENIERIA.

“ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO”

“Propuesta de diseño de la unidad de reclamos y requerimientos para atención al cliente externo, en el área de operaciones de Banco Santa Cruz, basado en los estándares de la norma ISO 9001 2015”.

Proyecto de trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

Sustentado por:

Sheyla Villanueva De la Cruz
Sagrario Bido Escarramán

2012-1917
2013-0831

Asesor:

Alvin Rodriguez.

Santo Domingo, RD.

Noviembre 2016.

“Propuesta de diseño de la unidad de reclamos y requerimientos para atención al cliente externo, en el área de operaciones de Banco Santa Cruz, basado en los estándares de las normas ISO 9001 2015”.

1. Introducción

En la actualidad, el servicio al cliente con calidad representa para las empresas una ventaja competitiva, ya que un cliente satisfecho, ofrece a la institución una publicidad positiva para sus productos o servicios y a su vez es una forma de captación de nuevos clientes. Las empresas pueden tener excelentes productos y/o servicios pero sino cuentan con un personal con el conocimiento y el buen trato de cara al cliente probablemente no tengan muchos éxitos. De tal forma, que un servicio al cliente eficiente representa para la empresa una alta ventaja competitiva frente al mercado y sus competidores, pudiendo llegar a persuadir al usuario ante ciertas decisiones, realizando comparaciones basadas en este factor.

Por otra parte, los procesos eficientes permiten a las organizaciones brindar un servicio al cliente de calidad, ya que internamente el personal que se relaciona con el cliente de forma directa, debe poseer las herramientas necesarias para poder brindar respuestas rápidas y soluciones con alta eficiencia. En tal sentido, es compromiso de toda institución garantizar procesos y herramientas que permitan ofrecer un servicio de calidad, tanto de cara al cliente externo (consumidor final) como al cliente interno que es el personal de servicio frente a las áreas internas. El factor servicio al cliente y procesos de calidad permitirán a las organizaciones posicionarse con ventajas competitivas así como también mejorar continuamente su estructura organizacional. El hecho de tener deficiencia en un proceso puede afectar directamente el desempeño de la institución en general, por tanto, las empresas deben mantenerse en mejora continua a través, de estrategias que apoyen este enfoque.

Para las instituciones financieras, ofrecer soluciones y servicios eficientes se ha convertido en una necesidad para poder ser competitivos pero también para poder posicionarse en la preferencia de sus clientes.

El Banco Múltiple Santa Cruz, mantiene el eslogan de servicio personalizado para sus clientes y promueve que exista una relación directa cliente – factor humano de la institución, pero este detalle solo representa una parte de lo que representa vender un servicio al cliente eficiente y de acuerdo a las exigencias de sus clientes. Las atenciones que pueda brindar un personal de negocios captando los productos y servicios para el banco son directamente proporcionales a las atenciones que le brinden a estos productos una vez estén activos en el banco, es decir, las solicitudes, los reclamos y cualquier otro requerimiento realizado desde el cliente externo, pero para el personal de servicio al cliente de la institución es muy importante contar con las herramientas adecuadas para proporcionar respuestas rápidas a los clientes. Es por ello, que para Banco Múltiple Santa Cruz contar con un proceso de reclamos y requerimientos le permitirá promover de forma más certera el servicio personalizado que desean llevar a sus clientes.

Para esta institución, los procesos eficientes para trabajar y procesar las solicitudes de sus clientes les brindará una ventaja competitiva, podrá garantizar la satisfacción y preferencia de sus clientes al momento de optar por los servicios de una entidad financiera.

2. Planteamiento del Problema.

Las instituciones financieras buscan posicionarse en el mercado dentro de los primeros en la preferencia de sus usuarios, ofreciendo todos los productos bancarios, rápidas respuestas a las solicitudes de los clientes, así como innovadoras propuestas para ser cada vez más competitivas. Todos estos objetivos deben estar apoyados internamente por procesos eficientes para poder encaminarse y dirigirse al logro efectivo de todas estas expectativas. Existe dentro de las múltiples responsabilidades de las instituciones financieras el manejo de los reclamos inherentes al uso de los productos y servicios bancarios, lo cual es manejado por un área interna de la empresa.

En ese sentido, el centro de operaciones del Banco Múltiple Santa Cruz, recibe diariamente cientos de reclamaciones, las cuales son remitidas desde los diferentes centros de negocios del banco, estas reclamaciones y situaciones son atendidas en esta área por un grupo seleccionado para ello vía correo electrónico, que no solo reciben reclamos, sino que también desempeñan otras funciones dentro de la misma estructura. Esta situación ocasiona a la institución un gran cúmulo de reclamos no atendidos, respuestas fuera de tiempo, poco control sobre el proceso de reclamaciones, en conclusión, un servicio ineficiente en desacuerdo con la Banca de hoy.

Estas anomalías son ocasionadas por la ausencia de una unidad que a su vez esté compuesta por procesos y normativas definidas para atender los reclamos y requerimientos para los clientes en un tiempo eficiente y con un acuerdo de servicio definido en un protocolo estandarizado. La continuidad de esta problemática aleja al banco de alcanzar los estándares perseguidos para posicionarse como una institución con procesos efectivos así como ocasionaría la recepción de demandas y reclamaciones formales vía instituciones

de regulación nacional, lo que implica menor competitividad para el banco y como colaterales el descontento y el alejamiento de sus clientes.

Al identificar la problemática que presenta el banco, surge el planteamiento de diseñar una unidad que cuente con el protocolo, personal capacitado y con un sistema de control para garantizar el cumplimiento de los acuerdos de servicios planteados, y que debe abarcar desde el inicio hasta el fin de la reclamación. Esta propuesta representaría la solución a la problemática actual que presenta Banco Santa Cruz, con el manejo de los reclamos y requerimientos que recibe en su centro de operaciones. Con esta propuesta se logrará centralizar las reclamaciones en una sola unidad, poseer un sistema eficiente para ello, así como beneficiar la institución, ya que lograra aumentar su competitividad en el manejo de procesos.

2.1 Delimitación de espacio y tiempo.

La presente investigación se desarrolla en Banco Santa Cruz Lope de Vega, ubicada en Santo Domingo Republica Dominicana, en virtud de que en este espacio reposan todas las áreas con las que cuenta el centro de operaciones de la institución completa, destacando el foco de la investigación, que es reclamos y requerimientos.

El espacio de tiempo de la investigación está marcado para el periodo enero – marzo 2017.

2.2 Formulación del problema

¿De qué forma afecta la eficiencia, competitividad y las operaciones de Banco Santa Cruz, como institución financiera no contar con procesos definidos para el procesamiento de los reclamos de los clientes externos?

2.3 Sistematización del problema.

- ¿Cuáles son las funciones del centro de operaciones de Banco Santa Cruz?
- ¿Cómo se manejan las reclamaciones actualmente en el Banco?
- ¿Qué tipo de reclamos se recibe desde los clientes externos?
- ¿Cuáles son las vías principales de recepción de reclamaciones que tiene el banco?
- ¿Cómo controla el Centro de Operaciones de Banco Santa Cruz, la recepción de reclamaciones?
- ¿Cómo da respuesta el Centro de Operaciones de Banco Santa Cruz a las reclamaciones recibidas y trabajadas?
- ¿Cómo maneja el centro de operaciones, si en efecto el cliente recibe respuesta de los reclamos y/o requerimientos?
- ¿Cuenta el centro de operaciones de Banco Santa Cruz con procedimientos, manuales y normas definidas para el manejo de reclamaciones y requerimientos de clientes externos?

3 Objetivos.

3.1 Objetivo general.

- Proponer el diseño de la unidad de reclamos y requerimientos para atención al cliente externo, en el área de operaciones de Banco Santa Cruz.

3.2 Objetivos específicos.

- Analizar el sistema actual de reclamos y requerimientos.
 - Identificar las falencias que posee el sistema de manejo de reclamos y requerimientos.
 - Determinar los métodos, técnicas y estrategias para la mejora del proceso actual.
 - Establecer lineamientos sobre los cuales se regirá el nuevo procedimiento.
 - Diseñar los nuevos procedimientos para el manejo de reclamos y requerimientos.
- Proponer el uso de un sistema de control para el seguimiento al nuevo proceso.

4 Justificación.

En la actualidad, todas las personas se relacionan de forma directa o indirecta con los productos bancarios, ya que la gran evolución de la sociedad en materia de manejo de efectivo, productos, pagos de servicios, han arrastrado a que la gran mayoría de las operaciones para cualquier tipo de empresa estén relacionadas con el sistema financiero, estos avances traen consigo la necesidad del sector bancario de mantenerse innovando para que todas aquellas operaciones resulten fáciles para el usuario y que puedan ser realizadas de manera que se minimicen los costos para ambas partes; a su vez, que el manejo de procesos efectivos y rápidos se convierten en las metas principales de todo el sector financiero.

Es por esto, que para Banco Múltiple Santa Cruz (BSC) como institución financiera, dar respuesta rápidas, contar con procesos y unidades de atención internas bien definidas representan exigencias para considerarse competitivos dentro de la banca actual, ya que, son estas herramientas que permiten a la institución ofrecer rápidas y correctas soluciones a aquellos requerimientos y reclamos que realizan los usuarios.

No contar con una unidad que procese y ofrezca respuesta a los reclamos y requerimientos que genera el uso de los productos del banco, representa poco control en los procesos de reclamaciones incrementa el flujo de clientes en los Centros de Negocios, disminuye el uso de los productos de la institución, lo que trae consigo menor rentabilidad, a su vez, un crecimiento más lento para la empresa que pretende competir con las grandes instituciones de la Republica Dominicana.

El Banco Múltiple Santa Cruz tiene la necesidad de mejorar sus procesos para los reclamos que son recibidos en el Centro de Operaciones, a fin de mantener y optimizar la competitividad. Con la correcta herramienta, la institución obtendrá un mayor control sobre el proceso que le permitirá medir la cantidad de reclamos que se recibe, el tiempo en ofrecer respuesta, así como la búsqueda de soluciones para evitar la recepción de cierto tipo de quejas.

Esta propuesta plantea el diseño de la unidad de reclamos y requerimientos para clientes externos, que se enfoca en definir proceso, y un sistema de control que de paso a eficientizar, controlar el proceso que maneja los requerimientos de los clientes externos.

5 Marco teórico.

5.1 Antecedentes históricos.

La evolución de las entidades financiera ha traído consigo exigencias inherentes a la expansión, creación de novedosos servicios y productos bancarios, lo cual, requiere a los bancos crear estructuras organizativas que puedan responder eficientemente a todo el volumen operativo que trae consigo estos avances. El funcionamiento de la banca, puede desglosarse desde dos componentes básicos, el primero de ellos son las fuerzas de ventas y servicios(personal que se interrelaciona de forma directa con el cliente) todas las tareas que realizan estas áreas generan entradas (requerimientos, solicitudes, ventas, procesos), estas tareas son apoyadas por el segundo punto que es el área de operaciones, acá reposa todo los procesos para elaborar y convertir aquellas entradas en productos terminados y así poder responder a la demanda de los clientes.

El eficiente funcionamiento de las áreas de operaciones es sin lugar a dudas, importante para lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos. Dentro del área de operaciones debe haber un funcionamiento estructurado y bien definido que permita el desempeño eficaz de cada división, las actividades realizadas por las diferentes unidades representan el flujo de trabajo que compone la base del sistema organizativo, a su vez este flujo está compuesto por procesos, definido como el conjunto de operaciones que se desarrollan dentro del sistema sobre las entradas, planteamientos obtenidos desde (Guilli , Arostegui, Doval, Iesulauro , & Schulman , 2007), referente a estructura organizativa.

5.2 Marco de referencia.

El manejo de reclamaciones en el sector bancario, surge como consecuencia del desarrollo de las actividades propias de la institución, un reclamo es toda solicitud que presenta el usuario de una entidad de intermediación financiera para exigir que la misma satisfaga un legítimo interés particular (Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana , 2006), toda institución financiera tiene la obligación de contar con una determinada representación para atender los requerimientos de sus usuarios, definido como persona física o jurídica que contrate o utilice los productos o servicios de una entidad de intermediación financiera (Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana , 2006).

La responsabilidad de las entidades financieras, respecto a la atención de las reclamaciones de sus clientes, requiere a las mismas contar con una gestión de procesos eficientes que pueda atender y brindar seguimiento, para que sea posible, debe darse la mejora continua de los procesos, que define el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo, el objetivo es entender cada parte, cada tarea que le compone y una vez es entendido entonces podrán ser aplicadas las mejoras, tal como plantea (Calderon, 2015), en su trabajo de investigación titulado Mejoramiento y Propuesta de Implementación del Proceso de Reclamos en el Área de Operaciones del Banco Solidario. En tal sentido las empresas deben asumir la posición y perspectiva de la búsqueda de mejora constante y eficientización de sus procesos a fines de brindar una mayor calidad en sus productos y servicios, de modo que, 'la implacable presión por brindar una mejor calidad a menor precio significa que las compañías tienen que revisar continuamente todos los aspectos de sus operaciones'. (Krajewski & Ritzman , 2000).

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido son el centro de las Normas ISO 9000, y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido. (Medina Leon , Nogueira Rivera, & Hernandez Narino, 2010). El estudio de procesos para realizar mejoras permite crear sistema de gestión eficiente y así evitar acciones que no aporten valor al proceso completo. Para obtener un proceso de reclamaciones definido y con un alto grado de calidad, resulta necesaria la implementación de normas que permitan lograr unificar, converger y desarrollar manuales basados en estos estándares, los mismos sirven de guía para las descripciones del servicio a brindar relativo a los productos de la institución.

Actualmente el concepto de calidad abarca no solo el desarrollo de productos y servicios que cumpla con los requerimientos de sus consumidores, sino que va mas allá, en los tiempos presentes la empresas se enfocan en el logro de calidad total, para convertir este concepto en compromiso de todos los involucrados, para los fines, desde el servicio al cliente que recibe e inicia el proceso de recepción de reclamos y requerimientos hasta aquel que debe dar respuesta final al usuario. En este aspecto (Calderon, 2015) en su tesis sobre Mejoramiento y Propuesta de Implementación del Proceso de Reclamos en el Área de Operaciones del Banco Solidario, plantea que ‘muchas empresas están usando el concepto de administración de calidad total para hacer que la calidad sea responsabilidad de todas las personas y funciones dentro de la organización’.

En el aspecto de sistemas de control, cabe resaltar que todo proceso necesita ser contralado a los fines de lograr medir su eficiencia y calidad, así como también definir aspecto para mantener en mejora constante, pero sobre todo para obtener fuentes de datos confiables

acerca del manejo de las actividades, tiempo definido de duración, acuerdos de servicios establecidos, y posibles futuras mejoras.

5.1 Marco Conceptual.

5.1.1 Institución financiera.

Se puede definir como organización especializada en la captar desde el mercado de capitales y transferirlos a través de préstamos con tasa de interés determinada, la herramienta o recurso principal de estas es el dinero que representa su materia prima. En la presente investigación el objeto de estudio es una entidad de intermediación financiera, que se encuentra regulada por un órgano Superintendencia de Bancos, el cual tiene como función garantizar que la misma cumpla con todo lo establecido en las leyes de República Dominicana para sus operaciones. En una entidad financiera convergen muchas actividades y procesos relacionados entre sí. (Leiva, 2007).

5.1.2 Banco Santa Cruz.

Institución de intermediación financiera creada en el año 2001, es la sexta institución financiera de República Dominicana desde sus inicios ha tenido un crecimiento constante en el ranking bancario, en el año 2015 fue catalogada como una de las instituciones con mayor rentabilidad. En esta organización se estará desarrollando la investigación para el área de operaciones específicamente el proceso de reclamos y requerimientos. (Banco Santa Cruz , 2011).

5.1.3 Área de operaciones.

Estructura física donde convergen los departamentos que desempeñan las principales funciones que apoyan la gestión de negocios del banco (análisis de crédito, finanzas, jurídica, formalización de crédito, custodia y manejo de valores). Sus funciones están desglosadas como área de apoyo de la gestión de negocios, pero es el cerebro del banco ya que su paralización representa retraso en todas las áreas de la institución, porque realizan la parte operativa del negocio garantizando que los mismos sean realizados con el mayor grado de calidad y con los controles establecidos en sus políticas.

5.1.4 Unidad de reclamos y requerimientos.

Representa el centro de atención a todos los reclamos recibidos desde los diferentes centros de negocios, Centro de contactos. Su finalidad está basada en atender, dar seguimiento y respuesta al usuario final sobre las reclamaciones recibidas. Esta unidad se encuentra dentro del área de operaciones y su medición será realizada a través de un sistema de control simple.

5.1.5 Cliente.

Es toda persona física o jurídica con la que se establecen relaciones contractuales asociadas a las operaciones y servicios que ofrecen las entidades de intermediación financiera y cambiaria en concreto. (Banco Santa Cruz , 2011).

5.1.6 Cliente externo.

Para el centro de operaciones se define como toda persona física o jurídica que requiere del servicio del centro de operaciones pero que no trabaja para la institución.

Sistema de control: es un conjunto de dispositivos encargados de administrar, ordenar, dirigir o regular el comportamiento de otro sistema, con la finalidad de reducir los fallos y obtener los resultados deseados del sistema que está en control. (Banco Santa Cruz , 2011).

5.1.7 Reclamos y requerimientos.

Es toda solicitud que presenta el usuario de una entidad de intermediación financiera para exigir que la misma satisfaga un legítimo interés particular (Superintendia de Bancos de la Republica Dominicana , 2006). El proceso de reclamo tiene su inicio cuando el cliente se presenta en la sucursal o via telefono y un representante de la institucion recibe la solicitud y ofrece al cliente una confirmacion verbal de que en efecto le sera proporcionada una respuesta al respecto en un tiempo determinado para ello.

5.1.8 Normas ISO 9001.

Los estándares ISO contienen una serie de normas enfocadas en áreas específicas, una de estas es la norma ISO 9001, cuyo objeto son los sistema de gestión de calidad (SGC), se centra en los enfoques en relación a la calidad con los que se debe contar en una organización para el efectivo funcionamiento de productos y/o servicios, información data de (Fontalvo Herrera & Vergara , 2010). En la investigacion a

desarrollar se tomara como referencia las normas ISO a los fines de sustentar la propuesta de diseño de la unidad de reclamos y requerimientos en Banco Santa Cruz.

5.1.9 Sistema de control.

Un sistema de control permite controlar, monitorear y validar el cumplimiento de las actividades definidas en cierta unidad de gestión. El objetivo del sistema de control es controlar un proceso, en este caso el proceso está definido por los reclamos y requerimientos. Tendrá como función principal medir el cumplimiento de los acuerdos de servicios, este parámetro servirá como evaluación para el personal de la unidad, y permitirá orientar al cliente acerca de la duración de su solicitud, también proporcionara la ventaja de trabajar con el orden de llegada.

6 Diseño metodológico.

6.1 Método.

Basados en los objetivos establecidos, la investigación de este caso se basará en los métodos mencionados a continuación, ya que se adaptan al enfoque y expectativas del proyecto.

- **Método Analítico:** inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. (Made, 2006).
- **Método Deductivo:** Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas. (Sanchez, 2011).

6.2 Técnicas.

Como herramienta de recopilación de datos, debido a la naturaleza del problema se utilizarán las técnicas.

- Observación: es el proceso mental que permite discernir las características diferenciales de las situaciones, objeto de nuestra atención. (Sanchez, 2011).
- Recopilación y análisis documental: es la nómina de documentos que el investigador debe o puede leer para realizar un trabajo. Es posible pensar, en libros, manuales, guías, estudios, informes y biografías, descripción planteada por (Made, 2006).

6.3 Tipo de estudio.

En la investigación se aplicaran las técnicas de estudios descritas a continuación:

- Estudio descriptivo: a través del hecho observado o experimentado, tiende a explicar cómo o por qué se produjo aquel es aquel. (Sanchez, 2011), en este tipo de estudio la información no es manipulada, ni se afecta el entorno.
- Investigación explicativa: Pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian (Hernandez Sampieri , Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

7. Esquema preliminar del contenido del Trabajo de Grado.

Dedicatorias

Capítulo I Antecedentes

1.1 Entorno empresarial

1.2 Reseña Banco Santa Cruz

1.3 Posición actual del banco

1.4 Levantamiento acerca de los conceptos de procesos

1.5 Proceso de reclamaciones bancarias

Capítulo II Situación actual del proceso de reclamaciones

2.1 Descripción del proceso actual

2.2 Elementos que intervienen en el proceso de reclamaciones

2.3 Estadísticas de reclamaciones

2.4 Identificación de fallas y oportunidad de mejoras

Capítulo III Análisis y propuesta de mejora

3.1 Descripción de la creación de la unidad de reclamos y requerimientos

3.2 Descripción de nuevo proceso de reclamaciones

3.3 Propuesta de sistema de control

Conclusión

Recomendaciones

Bibliografías

Anexos

8. Fuentes de Documentación

- Banco Santa Cruz . (2011). Manual de cumplimiento . Santo Domingo : Banco Santa Cruz .*
- Calderon, A. E. (2015, Enero 1). Repositorio Digital Pontificia Universidad Catolica de Ecuador . Retrieved from <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17>*
- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara , J. C. (2010). La gestion de la calidad en los servicios. Malaga : Eumed.*
- Guilli , J. J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro , A., & Schulman , D. (2007). Diseno Organizativo Estructua y Proceso . Buenos Aires : Granica .*
- Hernandez Sampieri , R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education, .*
- Krajewski , L. J., & Ritzman , L. P. (2000). Administracion de Operaciones Estrategia y Analisis 5ta edicion. Mexico : Pearson Educacion .*
- Leiva, R. E. (2007). Banca Comercial . San Jose : Universidad estatal a distancia.*
- Made, S. (2006). Metodologia de la Investigacion . ND: McGraw Hill.*
- Medina Leon , A., Nogueira Rivera, D., & Hernandez Narino, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua.*
- Sanchez, J. C. (2011). Metodologia de la Investigacion Cientifica y Tecnologica. Barcelona: Ediciones Diaz de Santos .*
- Superintendia de Bancos de la Republica Dominicana . (2006, Enero 19). Superintendencia de Bancos . Retrieved from Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana : <http://www.sib.gob.do/publicaciones/ReglamentoproteccionUsuario.pdf>*