

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**



**“MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL”**

**Tesina:**

**Diagnóstico y Mejoras al Proceso Administrativo de Reclamaciones y Quejas en la Gerencia de Servicio al Cliente de Banco Personal, S.A.**

**ELABORADO POR:**

- ✓ **Nora Emilia Vargas Durán**
- ✓ **María José Ruíz Mejía**

**TUTOR:**

- **Ing. Marvin Escobar**

**Managua, Noviembre 2015**

## **Dedicatoria**

Con todo mi cariño y amor para mis padres (Mario y Vilma) que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a mí esposo por su paciencia y comprensión, por el sacrificio de su tiempo para cumplir con el mío, a mis hijos por ser mi gran inspiración y a mis hermanos por ese apoyo incondicional.

María José Ruíz Mejía

A mis padres (Nora y Eduardo) por el sacrificio realizado, para ayudarme a culminar esta etapa de mi vida, en la que siempre me apoyaron moral y económicamente, y a mi hijo Juan Emilio por ser mi inspiración y el amor de mi vida.

Nora Emilia Vargas Durán

A nuestros maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarnos como personas de bien y preparada para los retos que pone la vida.

María José Ruíz Mejía y Nora Emilia Vargas Durán

## **Agradecimiento**

Agradecemos primeramente a Dios todo poderoso que nos dio la fuerza, fe y confianza para seguir adelante con esfuerzo y perseverancia para culminar este trabajo.

Agradecemos también a nuestras familias sobre todo a nuestros padres que han dado todo el esfuerzo para que ahora estemos culminando esta etapa de nuestras vidas, por ayudarnos con nuestros hijos mientras realizábamos investigaciones y por estar a nuestro lado en cada momento de nuestras vidas, gracias a ellos soy lo que ahora soy y con el esfuerzo de ellos y mi esfuerzo ahora puedo ser una gran profesional y seré un gran orgullo para ellos y para todos los que confiaron en mí.

Finalmente, queremos agradecer a nuestros maestros ya que ellos nos enseñaron con sus conocimientos a valorar nuestros estudios y a superarnos cada día.

Estamos seguras que nuestras metas planteadas darán fruto en el futuro y por ende nos debemos esforzar cada día para ser mejor en todo lugar sin olvidar el respeto que engrandecen a la persona.

## Contenido

I.	Resumen Ejecutivo .....	8
II.	Introducción .....	9
III.	Antecedentes .....	10
IV.	Planteamiento de la Situación .....	11
V.	Objetivos .....	12
A.	Objetivo General.....	12
B.	Objetivos Específicos .....	12
VI.	Justificación.....	13
VII.	Marco Teórico .....	14
A.	Marco legal o Referencial .....	22
B.	Marco Conceptual.....	24
VIII.	Metodología.....	26
A.	Diseño de la investigación .....	26
B.	Determinación de la muestra.....	26
C.	Procedimiento de recolección de datos.....	28
D.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	28
IX.	Capítulo I. Diagnóstico del Proceso de Reclamaciones .....	29
A.	Documentación actual del proceso de reclamos .....	29
B.	Resultado del reporte de reclamos de Enero a Junio 2015 .....	31
C.	Resultado de las herramientas aplicadas en el Banco .....	43
X.	Capitulo II. Propuesta de Mejoras en el proceso de Reclamaciones .....	65
XI.	Conclusiones.....	82
XII.	Recomendaciones.....	84
XIII.	Bibliografía .....	86
XIV.	Anexos .....	87
Anexo 1	Entrevista para Gerentes .....	87
Anexo 2	Cuestionario Servicio Bancarios y Operativos.....	89
Anexo 3	Encuesta para Cliente Externo.....	91
Anexo 4	Carta de Reclamo/ Fraude.....	94
Anexo 5	Carta de Reclamo.....	95

Anexo 6 Tabla 7.1 Reclamos por Área de Atención.....	96
Anexo 7 Catálogo de Reclamos .....	97
Anexo 8 Estándares de Servicio.....	125
Anexo 9 Descriptor de Puesto Gerente de Centro de Servicio y Soluciones.....	126
Anexo 10 Descriptor de Puesto Operativo Especializado .....	128
Anexo 11 Descriptor de Puesto Notificador y Calibrador de reclamos.....	130
Anexo 12 Muestra de Base General de Reclamos BP .....	132
Anexo 13 Muestra de Resultado de Encuesta Cliente Externo.....	133

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Reclamos Ingresados por Mes	Pág. 31
Tabla 2. Reclamos por estado	Pág. 32
Tabla 3. Reclamos por producto	Pág. 33
Tabla 4. Tipo de Reclamos por Producto/Servicio	Pág. 34
Tabla 5. Reclamos Notificados	Pág. 38
Tabla 6. Reclamos por tipo de Resolución	Pág. 38
Tabla 7. Reclamos por ubicación	Pág. 39
Tabla 8. Reclamos por Canal del Evento	Pág. 40
Tabla 9. Reclamos por Tiempo de Respuesta	Pág. 42
Tabla 7.1 Anexo 6. Reclamos por área de atención	Pág. 96

## **Lista de Gráficas**

Gráfico 1. Porcentaje de Reclamos por mes	Pág. 31
Gráfico 2. Porcentaje de Reclamos por Estado	Pág. 33
Gráfico 3. Reclamos Notificados	Pág. 38
Gráfico 4. Porcentaje de reclamos por región	Pág. 40
Gráfico 5. Porcentaje de reclamos por canal ATMs	Pág. 41
Gráfico 6. Porcentaje de reclamos canal Comercio	Pág. 41
Gráfico 7. Porcentaje de reclamos del canal Banco	Pág. 42
Gráfico 8. Porcentaje de reclamos por tiempo de respuesta	Pág. 43

## **I. Resumen Ejecutivo**

El Banco Personal S.A. está dirigido al mercado de préstamos personales y pequeñas empresas con cobertura nacional, que repercute a través de su cartera de clientes demostrando así la confianza que estos tienen y que han venido ganando por la experiencia de los años adoptando sistema de mejoras continuas con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Los reclamos, quejas y sugerencias de los clientes han incrementado de acuerdo al crecimiento de la cartera; por lo cual se realizó un estudio en el que se identificó y analizó las causas que originan los reclamos y las consecuencias que estos conllevan. Los datos e información utilizados para este estudio se obtuvieron a través de encuestas al personal del Banco involucrado en el proceso, a una muestra de 327 clientes reclamantes y base de datos de reclamos.

Como resultado del análisis de la información se logró determinar que la documentación es genérica y ambigua, que los productos que mayor concurrencias de reclamos generan son: tarjetas de débitos y créditos, cuentas de ahorro y estados de cuentas, siendo las principales causas: no recibí el efectivo o parte del efectivo, cargo por saldo menor al mínimo, debito duplicado, no participe en la transacción y no recibí el estado de cuentas; así mismos se logró identificar las debilidades que presenta la herramienta que administra los reclamos tales como: categorización incorrecta, datos incompletos y campos vacíos.

Se presentaron estrategias que permitan mejorar, prevenir o corregir las causas de los reclamos y problemas de la herramienta mediante un comité, establecer indicadores que permita el análisis estadístico, modificar la documentación y estructura organizacional involucrada en el proceso, desarrollar un plan de capacitación especializado, centralizar la administración de los reclamos, implementar un workflow que permita automatizar el proceso, medir y reducir tiempo de respuesta, carga balanceada y dar seguimiento por etapas.



## **II. Introducción**

El Banco Personal, S.A. (BP) fue fundado el 2 de junio de 1992 con la perspectiva de establecerse sólidamente en el mercado nicaragüense con visión de largo plazo. Desde sus inicios, el BP se definió como una banca orientada al consumo y a los pequeños negocios y se ha caracterizado por brindar oportunidades y acceso al sistema financiero a más de 200 mil nicaragüenses. Tiene una cobertura del 73% a nivel nacional con 15 Sucursales en Managua y 14 Sucursales en los Departamentos.

La estructura de BP está conformada por una Junta Directiva, Presidencia y Gerencia General, Dirección de Auditoría, Dirección de Sucursales y Canales Electrónicos, Dirección de Banca de Personas, Dirección de Banca de Empresas, Dirección de Finanzas, Dirección de Riesgo Crediticio, Dirección de Operaciones, Dirección de Tecnología, Gerencia de Cumplimiento, Gerencia de Riesgo, Gerencia de Gestión Humana, Asesoría Legal, Gerencia de Servicio al Cliente y Gerencia de Recuperaciones.

La Gerencia en la cual se desarrollará esta investigación es la Gerencia de Servicio al Cliente la cual, es la encargada de garantizar que los programas e iniciativas de servicio al cliente se cumplan. También debe garantizar el funcionamiento del sistema de gestión de reclamaciones y quejas para que se solucionen de forma adecuada y en el tiempo estipulado por el Banco. La Gerencia de Servicio al Cliente está conformada por el Gerente de Servicio al Cliente y un Responsable de Estadísticas y Control de Calidad.

En la actualidad se reciben reclamos que duran en resolverse en tiempo y en respuesta, provocando inconformidad e insatisfacción en los clientes. Por lo anterior, se realizará un trabajo investigativo que estará estructurado en dos capítulos: Diagnóstico de la situación actual del proceso y de todo el personal involucrado en el mismo que concluya en una propuesta de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis e interpretación de los resultados.

### III. Antecedentes

El proceso consiste en que el Cliente se presenta al Banco o se comunica con el Centro de Atención Telefónica (CAT) para notificar el reclamo (Préstamos, Tarjetas, Estados de Cuenta y Seguro, etc.). El funcionario del Banco que recibe el reclamo, atiende la gestión del Cliente, registra detalles del reclamo en herramienta informática y le entrega al Cliente su comprobante con el número de gestión.

El Responsable de solución analiza el reclamo, determina las causas, define acciones y completa información de resolución. El funcionario del Banco recibe notificación del reclamo resuelto y le informa al cliente la resolución de su reclamo y extiende carta de resolución, aunque existe un procedimiento y política específica para este proceso, el cumplimiento de las áreas involucradas está inconforme de acuerdo a lo establecido.

Figura 1. Etapas del proceso de Reclamos



En relación a lo anterior podemos hacer mención de lo que se ha comentado en algunas tesis respecto al tema de las reclamaciones en la gestión de servicio.

Bustamante Daniel, Rodríguez Bustos María (2004), nos hablan en su Tesis “Evaluación del proceso, propuesta de mejoramiento de atención y disminución del número de reclamaciones del Banco Davivienda en Colombia”, hace hincapié en todo el proceso de reclamaciones y sus estadísticas del Banco Davivienda, a partir de eso se analizaron y se trabajó en los motivos más representativos, hallando las causas generadoras de dichos motivos para realizar una propuesta de mejora para disminuirlos, adicional se establecieron indicadores que contribuyan al mejoramiento de la organización. El objetivo principal es realizar una propuesta que logre una disminución en las reclamaciones creando un proceso estandarizado y eficiente.

#### **IV. Planteamiento de la Situación**

Cuando el Cliente presenta un reclamo o queja el personal de Servicios Bancarios suministra información no acorde a lo establecido en los procedimientos e ingresa y registra incorrectamente los datos en la herramienta informática, la cual permite ingresar datos incompletos y categorizarlos de manera incorrecta, generando mayor carga operativa al funcionario que los atiende porque debe categorizarlo de manera correcta ocasionado que la solución sea más compleja, generando retrasos en los tiempos de respuestas. Esto ocasiona que el análisis de la información generada por los reportes estadísticos extraídos de la misma herramienta sea tediosa e incompleta.

El 87% de los clientes realizan varias llamadas o visitan al personal que le atendió en la sucursal para conocer la solución o el retraso de su caso. Muchos de los clientes recurren a las entidades de vigilancia y control (Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras-SIBOIF y Defensa al Consumidor) para encontrar solución a sus casos incidiendo en que se pierda en algunas ocasiones la relación con el Cliente, ya que cancela todos los productos que han contratado con el Banco.

Los motivos presentados anteriormente desvirtúan la importancia del servicio a los clientes, lo que ocasiona insatisfacción en los mismos, afectando en buena medida la captación y rentabilidad operacional.

## **V. Objetivos**

### **A. Objetivo General**

1. Diagnosticar la problemática del proceso administrativo de reclamaciones y quejas en la Gerencia de Servicio al Cliente del Banco Personal, S.A.

### **B. Objetivos Específicos**

1. Identificar los procedimientos específicos de reclamaciones y quejas establecidos para el cliente con un enfoque de Calidad Total.
2. Analizar las causas y procesos vinculados a las reclamaciones y quejas interpuestas por los clientes como parte medular de Gestión por Procesos.
3. Proponer soluciones a los hallazgos y no conformidades encontradas.

## **VI. Justificación**

Los investigadores de mercadotecnia moderna prestan gran atención e importancia a las oficinas de atención de reclamos de los clientes ya que solo un pequeño porcentaje de los clientes insatisfechos se toman la molestia de presentar una queja formal, sin embargo la mayoría de los clientes se sienten obligados a hablar mal del producto o servicio recibido. Además porque saben que a través de los reclamos pueden conocer las expectativas de los clientes y de esta forma diseñar nuevos productos o servicios que les aseguren mantener un considerable grado de competitividad.

Es indudable que el atender debidamente un reclamo o queja, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo, porque un cliente insatisfecho puede representar una amenaza para el Banco debido a que éste se comunica con Clientes activos o potenciales y mencionarle su insatisfacción, implícitamente sugiere a éste que se aleje del Banco. Por eso, un reclamo, queja o un cumplimiento del Cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del Cliente no volverán a repetirse.

Este trabajo permitirá diagnosticar la situación actual del Banco en relación a un reclamo o queja presentado por un Cliente, lo anterior podrá implicar modificar la estructura organizacional de la institución, desarrollar estrategias preventivas y correctivas en los diferentes procesos que se involucran en la atención institucional de reclamaciones o quejas. Además que servirá como modelo para futuras investigaciones y podrá ser utilizada como referencia.

Este trabajo también permitirá suministrar información a la Gerencia de Servicio al Cliente que permita realizar una eficaz y efectiva toma de decisiones, identificar los factores que originan la falta de notificación de la resolución de los reclamos y quejas y mantener una mejora continua, basado en el desarrollo cualitativo conforme a un enfoque por procesos.

## **VII. Marco Teórico**

En la actualidad no basta con solo vender un buen producto a nuestros clientes, ellos esperan más de nosotros como Banco; las instituciones financieras además de vender productos lo que más venden es servicios, y en esto último es donde debe enfocar su mayor esfuerzo para satisfacer completamente al Cliente. Ellos esperan el mejor servicio de atención, esto viene acompañado desde la venta del producto hasta la solución de un reclamo o problema. Un buen servicio al Cliente se basa en la empatía con él, esto significa, ponerse en los zapatos del Cliente.

### **1. Cliente**

Dentro del contexto de la administración de la calidad total, Juran dice: “Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él”. (Juran, J. M. (1990) “Juran y El Liderazgo para la Calidad” p.16). El Cliente es la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Un cliente es alguien cuyas necesidades y deseos deben ser satisfechos por el negocio que la empresa administra. En conclusión, el Cliente es el núcleo en torno al cual debería girar la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, la empresa debe evolucionar hacia la cultura de retención y fidelización del Cliente, y verlo como el más grande y valioso recurso de la organización, y que de sus necesidades y deseos dependan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el Cliente.

Es importante la clasificación del cliente según la “posición” en la escena comercial que involucra a una empresa en particular, según Martínez Muñoz, L. en su obra “Consideraciones teóricas sobre atención al cliente”<sup>1</sup> abril 2007. Dice que según la “posición” tenemos dos tipos de clientes:

**Cliente Interno:** Son aquellas personas dentro de la Empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

**Cliente Externos:** Son aquellos que no pertenece a la Empresa u Organización, pero solicitan un servicio o compran un producto ofertado por la empresa.

Diferencias	Cientes Internos	Cientes Externos
Las necesidades que satisfacen	Buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder, seguridad monetaria.	Buscan satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada, alimentación, transportación, sed, recreación, etc.
Las formas en que retribuyen sus necesidades	Retribuyen la satisfacción de una necesidad mediante el propio esfuerzo físico y mental. Recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado.	Retribuyen la satisfacción de una necesidad mediante el dinero. Paga más que el costo del producto recibido

<sup>1</sup> **Martínez Muñoz, L.:** "Consideraciones teóricas sobre atención al cliente" en Contribuciones a la Economía, abril 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

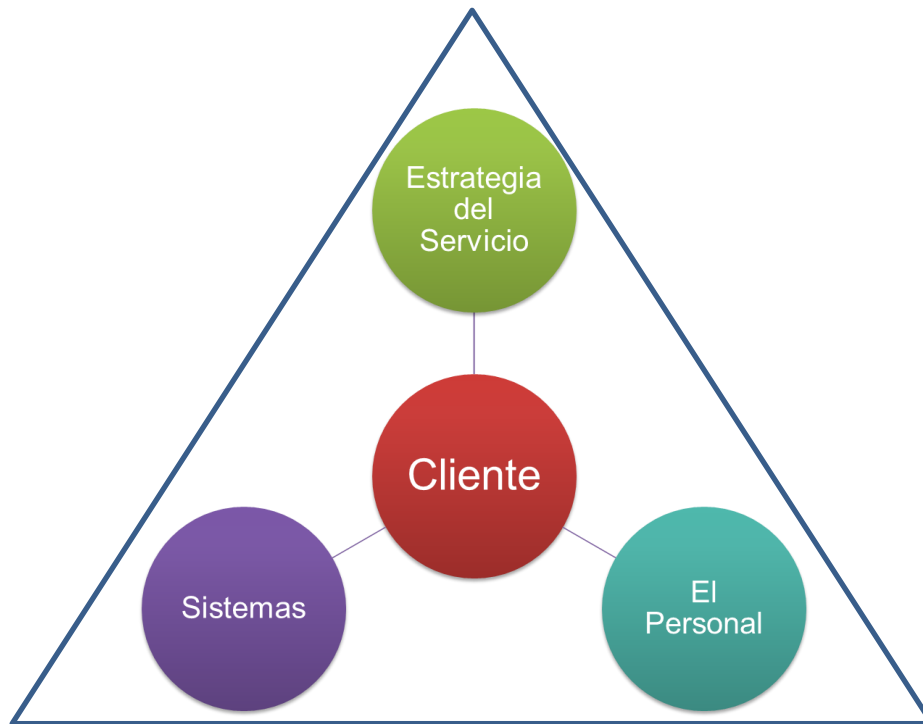
Diferencias	Clientes Internos	Clientes Externos
El poder de elección del cliente	Los proveedores de trabajo resultan escasos, por lo que los clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades.	Cuando se siente insatisfecho con su proveedor, pueden abandonar y buscar otro (hoy en día no existe un único proveedor de un producto o un servicio, y las diferencias entre los proveedores son cada vez menores)
Duración del proceso de satisfacción de las necesidades (Duración del ciclo de servicio)	Es un poco más larga, en este caso generalmente interactúa casi todos los días, como mínimo 8 horas de las 24 del día, rara vez son satisfechas sus necesidades de forma inmediata, sino durante el transcurso del tiempo.	La duración de ciclo de servicio resulta relativamente más corta, de forma esporádica. Esto hace que se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que esperaba obtener.

El **Triángulo de Servicio** tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben



interactuar adecuadamente entre sí para mantener un servicio con un alto nivel de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.



**Figura 2: “Triángulo de los servicios” Fuente: Kart Albrecht, Service America, 1985**

**Cliente:** El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.

**Estrategia del servicio:** Es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

**Sistemas:** Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

**Personas:** Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

## 2. Servicio al Cliente

En el campo del marketing un **servicio** es el conjunto de actividades que en perfecta organización e interacción entre los recursos humanos y las herramientas necesarias, destinan sus esfuerzos a satisfacer las necesidades del cliente o cierto público.

En el caso particular del **servicio al cliente**, se hace referencia al servicio como aquellas actividades identificables y algunas veces intangibles que complementan y apoyan la oferta de productos agregándole beneficios o valores adicional a los ojos del cliente y del mercado en pro de aumentar la probabilidad de venta y reventa.

Un enfoque de procesos permite visualizar de forma integral, con especial énfasis la relación insumo-proceso-producto, la que debe orientarse a alcanzar los más altos niveles de satisfacción del cliente. Esta perspectiva, es la que prevalecerá en el presente estudio.

Una vez identificado el concepto general de servicio, Alexander Trejos en su libro “8 claves para el éxito del servicio al cliente” dice que es necesario conceptualizar tres aspectos interrelacionados con el servicio para una mejor comprensión de la actividad.

**La Demanda de Servicios:** Son las características deseadas por el Cliente para el servicio que requiere.

**Meta de Servicio:** Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para la estructura servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser

fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente. La meta de servicio está directamente relacionada con los costos operativos del Banco.

**Nivel de Servicio:** Es el grado en que se cumple la meta de servicio, este puede ser bajo, medio y alto. El nivel de servicio se calcula posterior a la medición de la satisfacción de los clientes.

Dado los tres conceptos anteriores, se puede decir que el Cliente cuando busca un producto no solo compra el producto en sí, si no que este producto tiene que reunir una serie de características deseadas y demás atributos, entonces las empresas deben de tener como objetivos dentro de sus metas poder identificar la necesidad y características de los productos o servicios que el Cliente espera, de esta manera poder trazar una estrategia diferenciada para cada Cliente o fijas para todos y en la medida que se vaya cumpliendo estas metas y estrategias se va garantizando cumplir la satisfacción del cliente y mantener una relación estable y duradera, incluso estratégica. Lo anterior en la industria bancaria de Nicaragua al igual que en otros países es de vital importancia.

Como se ha observado, lo mencionado anteriormente establece fuertes vínculos entre la prestación de los servicios bancarios y la teoría de la administración de la calidad total, lo cual, refuerza nuestra perspectiva del análisis de procesos en función del más alto nivel de satisfacción del cliente como herramienta competitiva.

### **3. Definición de Calidad**

Es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien.

La calidad depende de cumplir varios valores o características esperadas por los clientes dentro de un bien o servicio recibido.

## Características del servicio de calidad

- Debe cumplir sus objetivos.
- Debe servir para lo que se diseñó.
- Debe ser adecuado para el uso.
- Debe solucionar las necesidades.
- Debe proporcionar resultados.

## Las dimensiones de la calidad en el Servicio

Según Munch (1998) “Comunicación y Mercadotecnia Política”, pp 129, 130, toda organización debe tener sistemas y procedimientos para poder funcionar. Así mismo deben contar con las siguientes características o dimensiones lo cual conllevan a mantener a los clientes satisfecho:

1. *Confiabilidad*: Consiste en respetar lo prometido al cliente así como los niveles de exactitud requeridos, otorgando el producto o servicio de acuerdo con lo previsto y estipulado. Se obtiene al cumplir al cliente con lo que el producto o servicio ofrece.
2. *Comprensión*: Implica la realización de esfuerzos serios para proveer atención esmerada e individual.
3. *Capacidad de respuesta*: Es la voluntad o disponibilidad para brindar servicio en el tiempo asignado, procesando operaciones rápidamente y respondiendo rápidamente a las demandas.
4. *Competencia*: Consiste en poseer las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el servicio, como destrezas del personal que atiende a los clientes, conocimientos y habilidades del personal de soporte y, por supuesto, capacidad de los directivos.
5. *Accesibilidad*: Se refiere a la facilidad de contacto y acercamiento, a no hacer esperar a los usuarios. Se logra con una atención expedita al cliente, una ubicación conveniente y el establecimiento de horas adecuadas de atención.
6. *Credibilidad*: Desempeñarse con veracidad y honestidad, con objeto de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes. Comprende el producto o

servicio, la reputación de la empresa y las características del producto. El cliente debe poseer la seguridad de que su elección realmente fue correcta.

7. *Cortesía*: Se refiere a la amabilidad con que se trata a los clientes, lo que infunde confianza. La cortesía sin eficiencia o la eficiencia sin cortesía no tienen el impacto positivo que puede tener la combinación de estas características.
8. *Tangibilidad*: Evidencia de los beneficios que obtuvo el cliente al comprar el producto o servicio.
9. *Empatía*: La empatía va más allá de la cortesía: consiste en ponerse en el lugar del cliente para satisfacer sus expectativas. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender sus necesidades y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía implica un servicio esmerado e individualizado.
10. *Responsabilidad*: Servir al cliente pronto y eficazmente. Cuando los clientes no pueden comunicarse con la empresa debido a la burocracia, o cuando sus necesidades no son atendidas, perciben escasa responsabilidad.

#### **4. Reclamaciones en el proceso de atención al cliente**

Manifestación de desacuerdo con respecto a algo; Reclamar es oponerse a algo de palabra o por escrito, expresando una queja o disconformidad. La acción y efecto de reclamar se conoce como reclamación o reclamo.

La posibilidad de efectuar un reclamo es un derecho de los consumidores, protegido por diversas leyes y normativas. Los clientes pueden expresar su disconformidad cuando consideran que el bien o servicio recibido no cumple con sus expectativas debido a fallas de la empresa.

Tigani, D. (2006) en su libro de "Excelencia en el Servicio" pp 50-54, nos habla sobre dar trato adecuado y justo a los reclamos y quejas, actividad medular del Gerente de Servicio.

Es mucho el dinero que una empresa invierte cada año en publicidad y otros medios de promoción a fin de dar a conocer sus productos y servicios, sin contar los estudios de mercado, y los esfuerzos del departamento de ventas para concretar la primera venta de un producto a un cliente; pero solo si el servicio es satisfactorio, la fidelidad del

mismo hará más fácil la elección de un segundo producto. En algunas ocasiones, sin embargo, todo este esfuerzo se ve contrarrestado por un inadecuado servicio post-venta y un mal tratamiento de los reclamos o quejas del Cliente. Nunca está demás recordar, que un Cliente insatisfecho, se convertirá en un Cliente perdido y publicidad negativa, volcado a comprar productos de la competencia, que en su retirada puede arrastrar a otros Clientes, bien sean actuales o potenciales.

Si cuando se hace un reclamo, ante la existencia de una falla, una compañía acepta su responsabilidad y da una solución satisfactoria, no sólo habrá salvado el prestigio de la empresa, sino que saldrá fortalecida del encuentro, ya que el cliente puede confiar en quien le responde y no lo deja abandonado cuando tiene problemas.

Esta forma de atención es un refuerzo a la estrategia comercial y lo que en principio, se presentaba como algo inconveniente y negativo, se convierte en positivo, gracias a un adecuado tratamiento del problema.

Algo que siempre se debe tener en cuenta es el hecho de que no existe ningún reclamo sin importancia, ni siquiera los que puedan parecer más insignificantes, porque la dimensión del problema es diferente desde la óptica del cliente, cuyo producto es único, frente a la visión del personal, que es resultado de tratar con miles de artículos iguales cada año.

Todas las facilidades y atenciones dadas al cliente a la hora de venderle, se perderán en el olvido si a la hora de reclamar observa dificultades e indiferencia, y esto no debemos permitirlo de ninguna manera.

#### **A. Marco legal o Referencial**

- Ley 842 de la República de Nicaragua, Ley de Protección de los Derechos de las personas Consumidoras y Usuarias.

En su capítulo XI, artículo 39, indica que todo reclamo derivado de servicios financieros debe ser regulado bajo el ámbito de aplicación del ente regulador, en nuestro caso, la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF).

➤ Norma sobre Transparencia en las operaciones financieras de la República de Nicaragua.

En su capítulo I, artículo 2, indica que tiene por objeto regular, entre otros aspectos, el sistema de atención al cliente y los requisitos para presentar reclamos ante la SIBOIF.

En su capítulo II, artículo 5, indica que las instituciones financieras deben proporcionar a sus clientes información clara, adecuada, inteligible y completa de los productos y servicios que ofrezcan y de los correspondientes costos, así como de las condiciones de los contratos que tengan por objeto tales productos y servicios.

En su capítulo II, artículo 6, indica que las instituciones financieras deben contar con un servicio de atención al cliente que permita a estos últimos obtener información clara, rápida y fiable sobre los productos y servicios financieros, así como, sobre los procedimientos relativos a los mismos y mecanismos de resolución de reclamos.

➤ Norma para las Operaciones de Tarjeta de Crédito

En su capítulo VII Sistema de Atención al Tarjetahabiente, artículo 28 al 31, indica que los Emisores deben contar con una oficina o área encargada para la atención de los reclamos, además de indicar los lineamientos que se deben seguir para la atención a estos.

En su capítulo VIII Reclamos ante la Superintendencia, Artículo 32 al 34, indica como es la atención de reclamos por parte del ente regulador, los requisitos que se deben presentar, documentación necesaria y los reclamos que son inadmisibles.

➤ Reglamento Operativo Internacional de Visa

Volumen I – Reglas Generales, en su Capítulo 7, Solicitud de Recibo de transacción, Contracargos y Representaciones, indica los pasos que se deben realizar para resolver un reclamo de contracargo.

Volumen II – Reglas para la Resolución de Controversias, Capítulo I al Capítulo III, en donde se habla más a detalle de los pasos a seguir para la resolución de los reclamos de contracargo.

## B. Marco Conceptual

- **Reclamo**: Toda forma de expresión unilateral manifestada por un cliente insatisfecho por algo que esperaba y no obtuvo. En estos casos el cliente espera una respuesta concreta a través de una gestión interna en el menor tiempo posible.
- **Queja**: Es una muestra de insatisfacción, disgusto o inconformidad de clientes hecha a la organización, relacionado con sus productos, servicios o procesos.
- **Gestión**: Es el trámite que se lleva a cabo para resolver un reclamo, incluyendo diligencias conducentes para resolver la insatisfacción del cliente.
- **Causa**: Son las razones que originaron el reclamo.
- **POS**: La terminal electrónica de punto de venta es una terminal de computador (P.O.S.) instalada en un establecimiento, es una lectora de tarjetas que identifica la tarjeta por la información de la cinta magnética. El establecimiento donde se está realizando el consumo digita el monto de la compra que desea realizar; después de hacer las verificaciones indicadas, la terminal indica si la compra ha sido autorizada o denegada. Esto se hace automáticamente y la única intervención humana se realiza en el establecimiento.
- **ATM**: Conocido como “ATM” por sus iniciales en inglés Automatic Teller Machine, es una máquina expendedora usada para extraer dinero (cajero automático) utilizando una tarjeta de plástico con una banda magnética o chip (tarjeta de débito o tarjeta de crédito por ejemplo), sin necesidad de personal del Banco.
- **Contracargo**: Es la impugnación de una transacción no reconocida por el tarjetahabiente y que se encuentra reflejada en su estado de cuenta. Tiempo de respuesta de 30-180 días.
- **Seguro de desgravamen**: Es el Seguro de Vida sobre saldo deudor que se carga a una obligación crediticia para cancelación de la deuda en caso del fallecimiento del Deudor.
- **Centro de Atención especializados**: Área de atención segmentado por producto, por ejemplo: CCH Centro de Atención Hipotecario, Centro de Atención Pyme, CPP Centro de Préstamos Personales, CAT Centro de Atención Telefónica.



- **Servicios Bancarios:** Personal ubicado en las sucursales que se encargan de ofrecer los bienes y servicios del Banco. Así como también la atención general de los clientes.
- **Sistemas Cobis:** Es un conjunto de productos bancarios que originan el procesamiento transaccional de operaciones financieras; utilizando arquitectura orientada a servicios. Se ejecuta en tiempo real, y se puede integrar fácilmente con sistemas antiguos. Permite gestión centralizada de registros de cuentas de clientes e información. Administración integrada y segura, orientada a cualquier modelo de negocio.
- **Sistemas Help Desk:** Es un conjunto de recursos tecnológicos y humanos, para prestar servicios con la posibilidad de gestionar y solucionar todas las posibles incidencias de manera integral, junto con la atención de requerimientos relacionados a las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- **Switch:** Es el dispositivo digital lógico de interconexión de equipos. Su función es interconectar dos o más segmentos de red, de manera similar a los puentes de red, pasando datos de un segmento a otro.
- **Estándar de Servicio:** Es lo que nos esforzamos por ser.
- **Norma:** Describe las acciones, prácticas y conductas que demuestran el cumplimiento con los estándares de servicio. Se trata de la evidencia que estamos cumpliendo con un estándar.

## **VIII. Metodología**

### **A. Diseño de la investigación**

Para sustentar la investigación se realizó un trabajo de campo para recolectar los datos donde ocurren los hechos. Se recurrió a fuentes de información primaria como entrevistas a Gerentes, encuestas a personal de Servicios Bancarios y Operativos de los diferentes productos del Banco, relacionados directamente con el ingreso de reclamos, con el fin de determinar el grado de conocimiento que tienen del proceso de reclamos, de la herramienta del sistema en donde se registran los datos y del servicio al cliente. Ver anexo 1 Entrevista a Gerentes y Ver anexo 2 Cuestionario de Servicios Bancarios y Operativos.

Además se realizaron encuestas a Clientes Externos que han ingresado un reclamo, para determinar cómo perciben la atención de los mismos, brindar aspectos que nos ayuden a mejorar el servicio y tener una idea clara en relación a la posición del cliente con respecto a la atención de los reclamos. Ver anexo 3 Encuesta de Gestión de Reclamos Cliente Externo.

También se emplearon fuentes de información secundarias como artículos de página de internet, reportes de base de datos del Banco y documentación de atención de reclamos del Banco, para valorar los tiempos de respuesta, notificación de los clientes, los productos que más reclamos han generado, determinar las causas y proponer soluciones.

### **B. Determinación de la muestra**

La población a estudiar en la presente investigación está conformada por el personal del Banco, que interviene en el proceso de atención de reclamos.

Se solicitó información al área de Gestión Humana para saber la cantidad de empleados de Servicios Bancarios activos y así determinar la muestra, sin embargo el

total del personal únicamente corresponde a 60 personas por lo cual se decidió aplicar el cuestionario a todo el universo.

En el caso de los Gerentes de Sucursal se determinó en base a la cantidad de sucursales que tiene actualmente el Banco (15 en Managua y 14 en Departamentos), por lo que se decidió aplicar únicamente al personal ubicado en la ciudad de Managua, incluyendo al Gerente de Servicio al Cliente.

En el caso de los Operativos se determinó que se entrevistaría únicamente a los que intervienen directamente en la resolución del reclamo por producto que corresponden 5 Operativos.

Resumen de la información:

Gerentes de Sucursales (15 personas)	Se entrevistó únicamente al personal ubicado en Managua
Personal de Servicio Bancario (60 personas)	Se aplicó cuestionario
Operativo del producto (5 personas)	Se aplicó cuestionario
Gerente de Servicio al Cliente	Se aplicó entrevista

Para el caso de los clientes externos se determinó muestra únicamente a los Clientes reclamantes del primer semestre 2015 que tienen completado su reclamo, con base a la fórmula que se detalla a continuación:

**Formula:  $n = \frac{K^2 N p q}{e^2 (N - 1) + K^2 p q}$**

K	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
Nivel de confianza	75%	80%	85	5	90%	95%	99%

Se determina la muestra con un nivel de confianza del 95% y un error tolerable del 5%, la probabilidad de a favor y en contra se determina evaluando la situación que se investiga.

K: Nivel de confianza

N: Universo o población

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

e: Error de estimación (precisión de los resultados)

n: Número de elementos (tamaño de la muestra)

Muestra de Clientes que han ingresado reclamos en el Banco Enero-Junio 2015:

$K=2, N = 1790, p= 0.5, q= 0.5, e=0.05, n=?$

$n= 2^2 (1790)(0.5)(0.5)/(0.05^2)(1790-1)+2^2(0.5)(0.5)$

$n=1790/5.4725$

**n= 327.08**

Clientes	Se realizó encuesta telefónica a la muestra de 327 cliente
----------	--

### C. Procedimiento de recolección de datos

Una vez determinada la muestra se realizó el cronograma para la aplicación de las entrevistas, cuestionarios y encuestas. Se inició con las encuestas de los clientes el 06 de Agosto finalizando el 30 de Septiembre. Se aplicaron 327 de las cuales obtuvimos un porcentaje del 91% de respuesta, dado que hubo algunos clientes que no contactaron o indicaban que se les llamaran a otra hora y luego no contestaban o simplemente no quisieron contestar la encuesta. En el caso de personal interno que se realizó entrevista de los 15 Gerentes de Sucursal hubo 3 que no contestaron, obteniendo un 80% de entrevistas realizadas. El Gerente de servicio al cliente contestó la entrevista. Para el caso de los Servicios Bancarios se realizaron 57 cuestionarios de los 60 que debían realizarse para un total de 95% de encuestas aplicadas. Para los Operativos se aplicaron 5 cuestionarios completando el 100% de los casos.

### D. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Una vez obtenidos los datos se inició con las tabulaciones de las encuestas, cuestionarios, entrevistas y del reporte de los reclamos del Banco de Enero a Junio 2015 se crearon tablas de información y se generó estadísticas para la revisión, además de agrupar los comentarios para obtener una idea más clara y poder realizar propuestas en base a una mejora por procesos.

## **IX. Capítulo I. Diagnóstico del Proceso de Reclamaciones**

El Banco personal tiene presencia a nivel nacional en la cartera de créditos personales y pequeñas empresas, que a lo largo de los años ha ido creciendo, mejorando la credibilidad entre sus clientes, adoptando sistemas de mejoras continuas en sus procesos a fin de que los mismos estén enfocados en el servicio de atención al cliente.

Con el tiempo se ha observado que los reclamos, quejas y sugerencias de los clientes han ido incrementando de acuerdo al crecimiento de la cartera y a la necesidad de los mismos.

Por lo antes expuesto, se ha decidido realizar un estudio en el que se identifiquen y analicen las causas que originan los reclamos y las consecuencias que conllevan.

### **A. Documentación actual del proceso de reclamos**

Fueron identificados los siguientes documentos para la atención de los reclamos en nuestro sitio web interno de banco:

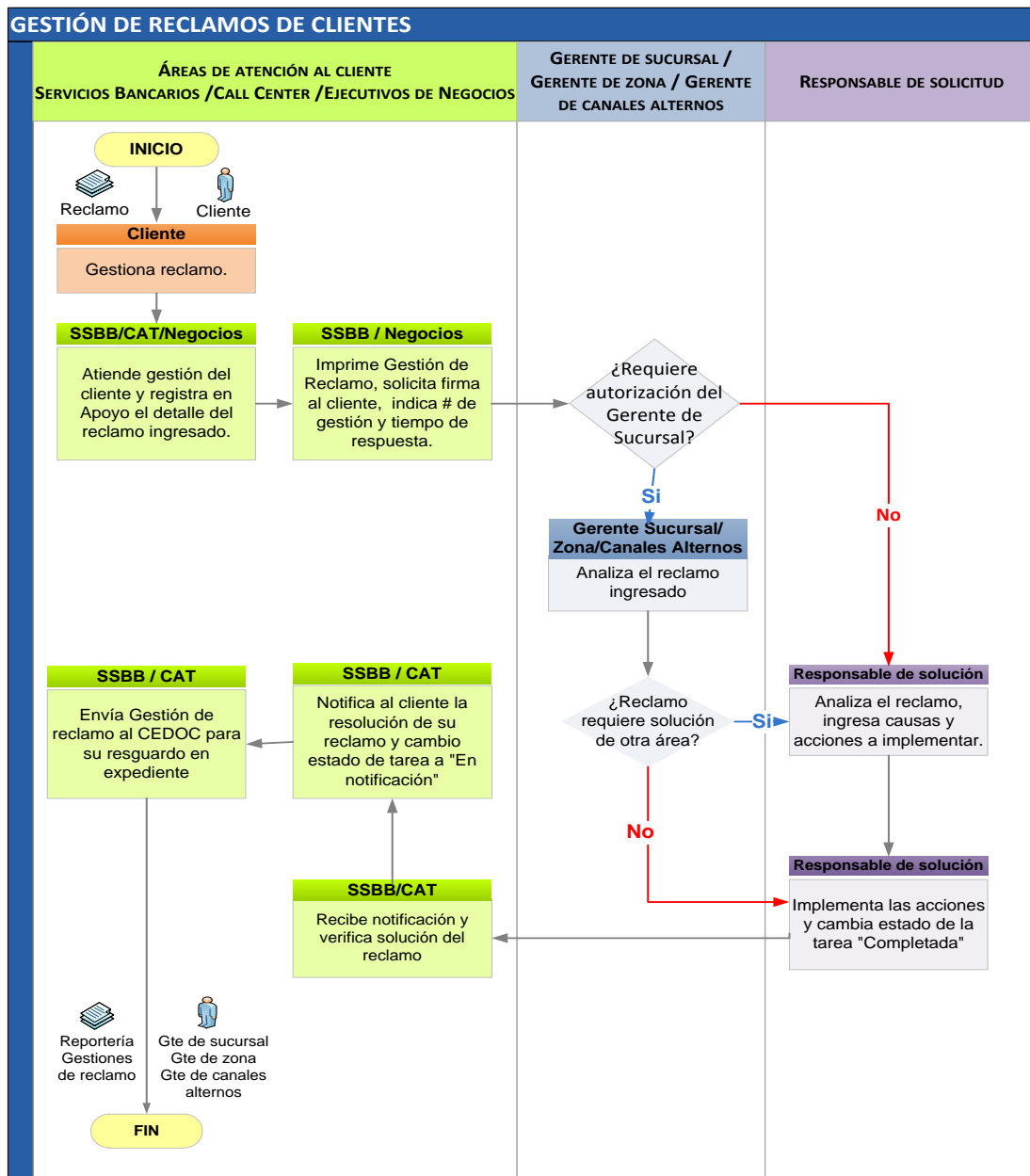
1. PN6-PV3-01-Gestión de Reclamos
2. R04-PN6-PV2-01 Carta de Reclamos por Fraude. (Ver anexo 4)
3. R04-PN6-PV2-01 Carta de Contracargo. (Ver anexo 5)

Posterior a revisar la información del documento PN6-PV3-01-Gestión de Reclamos, encontramos lo siguiente:

- El procedimiento es genérico y no especifica los tiempos de respuesta. Dependiendo del producto así se debe de ingresar el reclamo como un cuidado de calidad.
- La Gerencia de Servicio al cliente no forma parte del proceso de reclamaciones.
- Los canales de atención al cliente son los encargados del seguimiento y notificación final al cliente.
- El responsable del análisis debe determinar las causas y acciones a implementar.

- En la etapa de cierre, al notificar al cliente, no se especifica que se deben llenar los campos de notificación, fecha de notificación y medios de notificación requeridos en la herramienta.
- Estos documentos se actualizarán de acuerdo a la propuesta de la centralización del análisis y resolución del reclamo.

A continuación presentamos el diagrama de flujo del proceso:



## B. Resultado del reporte de reclamos de Enero a Junio 2015

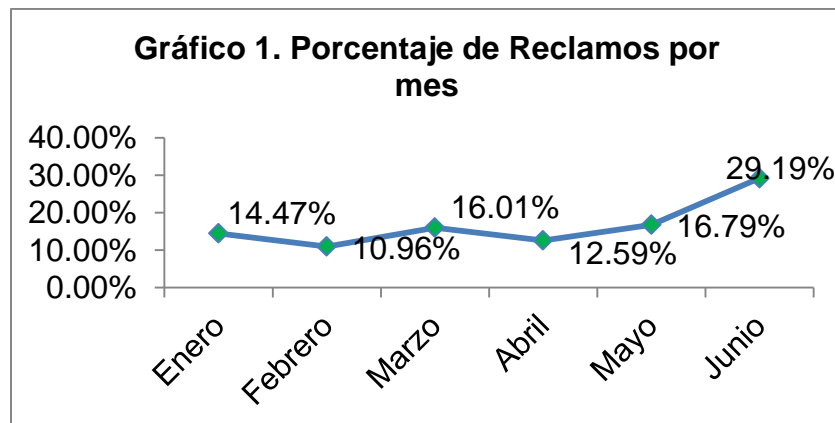
La información con la que contamos de los reclamos recibidos en el Banco es suministrada por el aplicativo Help Desk, el área encargadas del análisis y divulgación de esta información es la Gerencia de Servicio al Cliente. Esta información corresponde al periodo comprendido entre Enero a Junio 2015 (Ver anexo 12, Muestra de Base General de Reclamos BP).

Este reporte contiene la información de reclamos ingresados en todas las sucursales y centros de atención especializados. Las tablas y gráficas realizadas son resultado del análisis de la base general de reclamos de los clientes del periodo antes mencionado.

**Tabla 1. Reclamos Ingresados por Mes**

Mes	Reclamos	% Variación
Enero	278	
Febrero	208	-25.18%
Marzo	300	44.23%
Abril	233	-22.33%
Mayo	307	31.76%
Junio	527	71.66%
<b>Total General</b>	<b>1853</b>	

En la tabla 1 Reclamos Ingresados por Mes, muestra que la tendencia de los reclamos se mantuvo en un promedio de 265 mensuales, pero en el mes de Junio hay un incremento significativo de un 71.66% con respecto al mes de mayo.



La variación del índice de reclamos, se debe a períodos de estacionalidad característicos del año, por ejemplo para los meses de Mayo y Junio hay festividades del día de la Madre y Padre que se celebra en el país. Estos meses presentan mayor índice de retiros de efectivo desde los ATMs, lo que posteriormente da origen a eventuales problemas de retención de dinero. Consultando con el departamento de tecnología se encontró que en el mes de Junio, hubo un problema en el sistema de comunicación entre el ATM y el Switch, debido al mantenimiento del equipo primario provocando que el índice en el mes de Junio incrementara significativamente.

**Tabla 2. Reclamos por Estado**

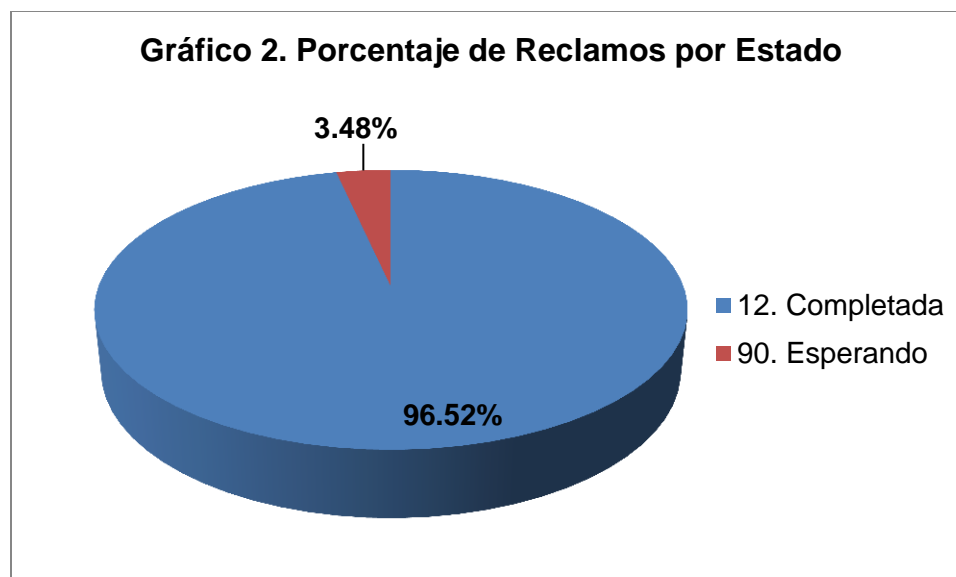
Mes	Completada	% Completada	Esperando	% Esperando
Enero	276	14.37%	2	0.10%
Febrero	208	10.96%	0	0.00%
Marzo	299	15.96%	1	0.05%
Abril	232	12.53%	1	0.05%
Mayo	300	16.40%	7	0.38%
Junio	475	26.30%	52	2.89%
<b>Total</b>	<b>1790</b>	<b>96.52%</b>	<b>63</b>	<b>3.48%</b>

La **tabla 2 Reclamos por Estado**, muestra que del total de reclamos ingresados, el 96.52% equivalente a 1790 reclamos se encuentran en estado completados y únicamente el 3.48% equivalente a 63 reclamos se encuentran en proceso de ser resueltos (Ver Gráfico 2. Porcentaje de Reclamos por Estado). Por lo cual la efectividad de resolución de los reclamos es del 97%, es decir que aunque el tiempo de respuesta no sea el apropiado se atienden la mayor parte de los reclamos recibidos.

En relación al 3% que se encuentran en estado de espera, se puede decir que las razones corresponden a:

- Contracargos por lo cual el tiempo de respuesta es mayor que el estipulado para los reclamos.
- Problemas de Sistema Cobis.
- Error en el ingreso del registro del reclamo.





**Tabla 3. Reclamos por producto**

Producto/ Servicio	Reclamos	% de Reclamos	Acumulado
Tarjeta de débito	1118	62.46%	62.46%
Tarjeta de crédito	254	14.19%	76.65%
Cuenta de ahorro	220	12.29%	88.94%
Estado de Cuenta	121	6.76%	95.70%
Prestamos	33	1.84%	97.54%
Cajas	20	1.12%	98.66%
Cuenta corriente	16	0.89%	99.55%
Servicios Públicos	6	0.34%	99.89%
Servicio Bancarios	1	0.06%	99.94%
Kiosko	1	0.06%	100.00%
<b>Total General</b>	<b>1790</b>	<b>100.00%</b>	

**La tabla 3 Reclamo por Producto**, muestra la cantidad de reclamos ingresados por producto o servicio, identificando que la mayor concentración de reclamos es originada por el producto tarjeta de débito con el 62.46% y el producto tarjeta de crédito con un 14.19%, para un total de 76.65% para el producto tarjetas, continua el producto de cuenta de ahorro con un 12.29% y Estado de cuenta con un 6.76%.

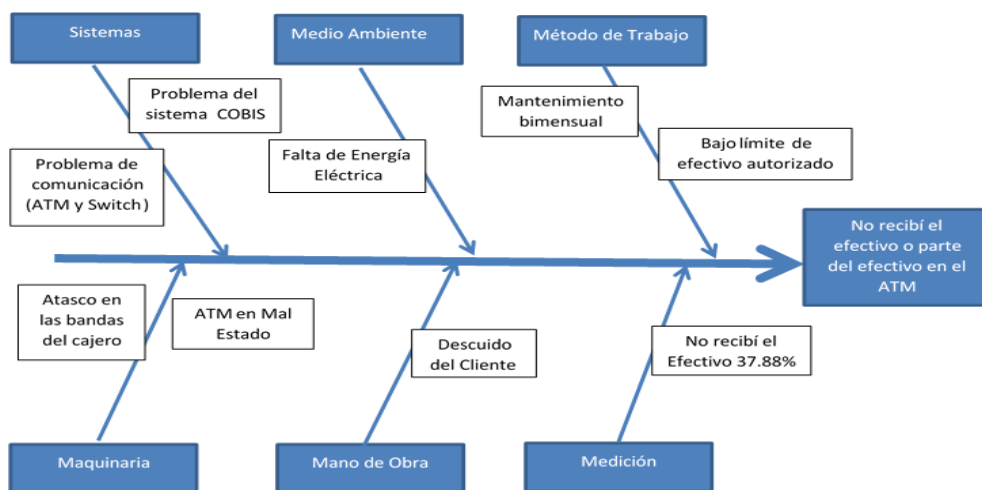
**Tabla 4. Tipo de Reclamos por Producto/Servicio**

Producto/ Servicio	Tipo de Reclamo	Reclamos	% tipo de reclamos
Tarjeta de debito	No recibí el efectivo	675	37.88%
	Debito Duplicado	128	7.13%
Total		803	45.01%
Tarjeta de crédito	No participe en la transacción	63	3.50%
	No recibí el efectivo	55	3.06%
Total		118	6.56%
Cuenta de ahorro	Cargo por saldo menor al mínimo	147	8.16%
	Aplicación de intereses	38	2.12%
Total		185	10.28%
Estado de Cuenta	Tarjeta de crédito - VISA	67	3.74%
	Cuenta corriente	54	3.03%
Total		121	6.76%
<b>Total General</b>		<b>1227</b>	<b>68.62%</b>

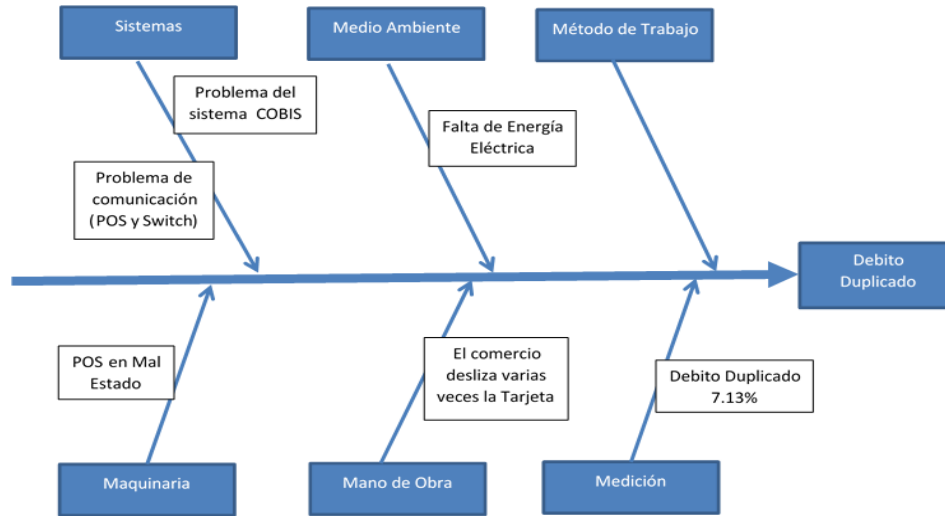
Tabla 4. Tipo de Reclamos por Producto/Servicio muestra que la mayor concentración de tipos de reclamos, lo representan 4 productos con un 68.62%, siendo sus causas más representativas los mencionados a continuación:

En lo que respecta a **tarjeta de débito** los dos tipos de reclamos principales son:

1. No se recibió el efectivo en el ATMs con un 37.88%: esto indica que el cliente realizó la operaciones de la solicitud del dinero pero el ATM no le dispensó el efectivo, los cuales en la mayoría de los casos corresponde al salario del cliente, causas representativas:

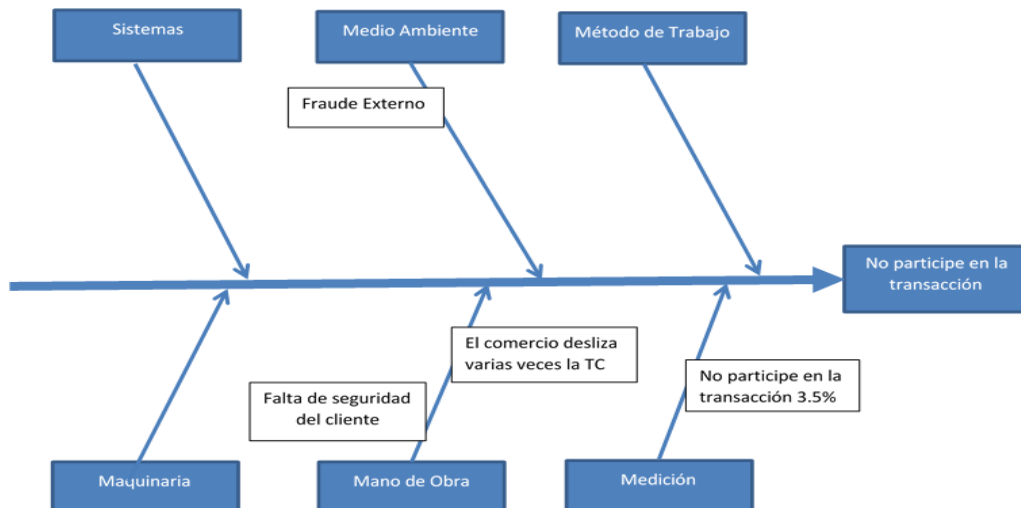


2. Débito duplicado con un 7.13%: cuando existe un problema de comunicación y la transacción no es autorizada y nuevamente se desliza la tarjeta por el POS, provocando que la transacción se duplique, causas representativas:

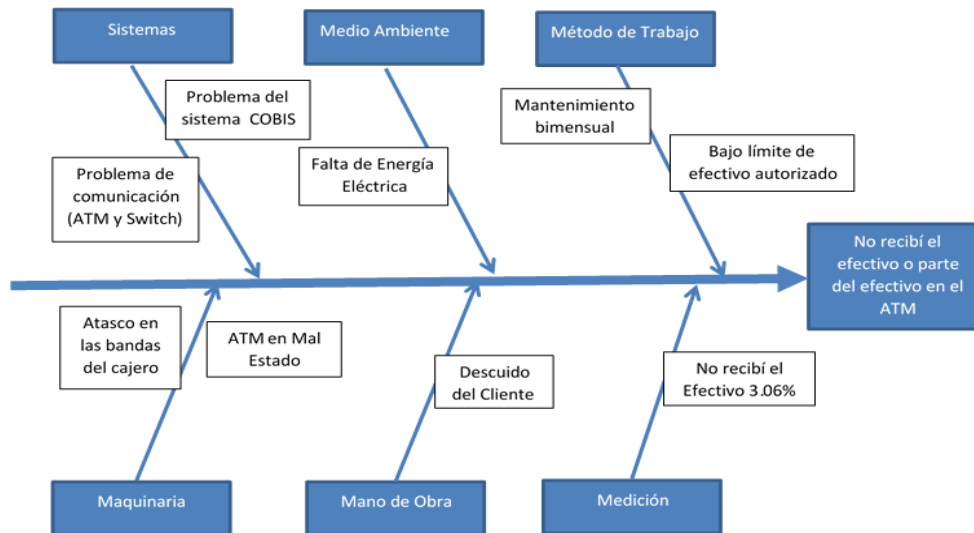


En lo que respecta a **tarjeta de crédito** las dos tipos de reclamo principales son:

1. No participe en la transacción con un 3.50%: lo que indica que el cliente ha ingresado un contracargo. Son transacciones realizadas a través de páginas web y llamada telefónica realizadas por terceras personas, que conocen la información del cliente, causas representativas:

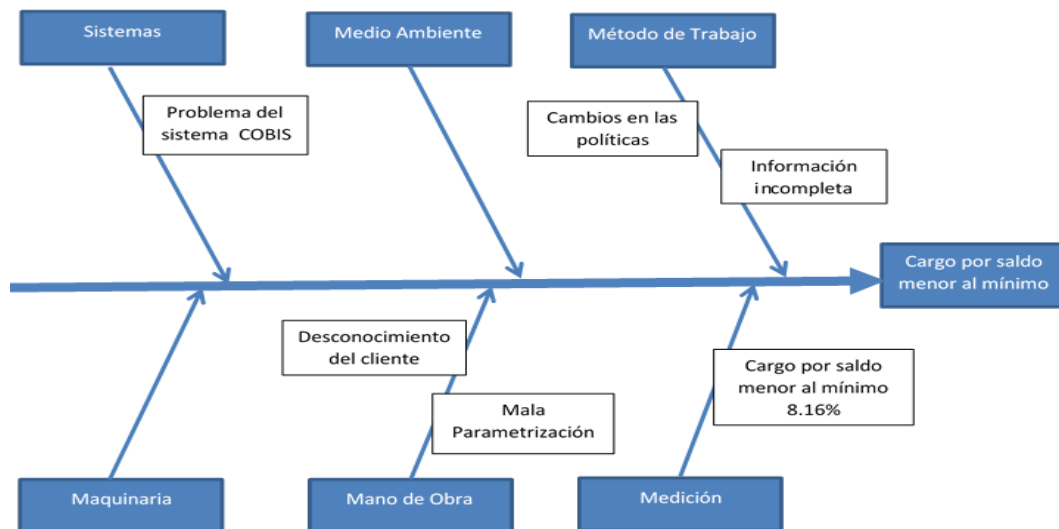


- No recibió el efectivo en el ATM con un 3.06%: esto indica que el cliente realizó la operaciones de la solicitud de adelanto de efectivo, pero el ATM no lo dispensó, causas representativas:

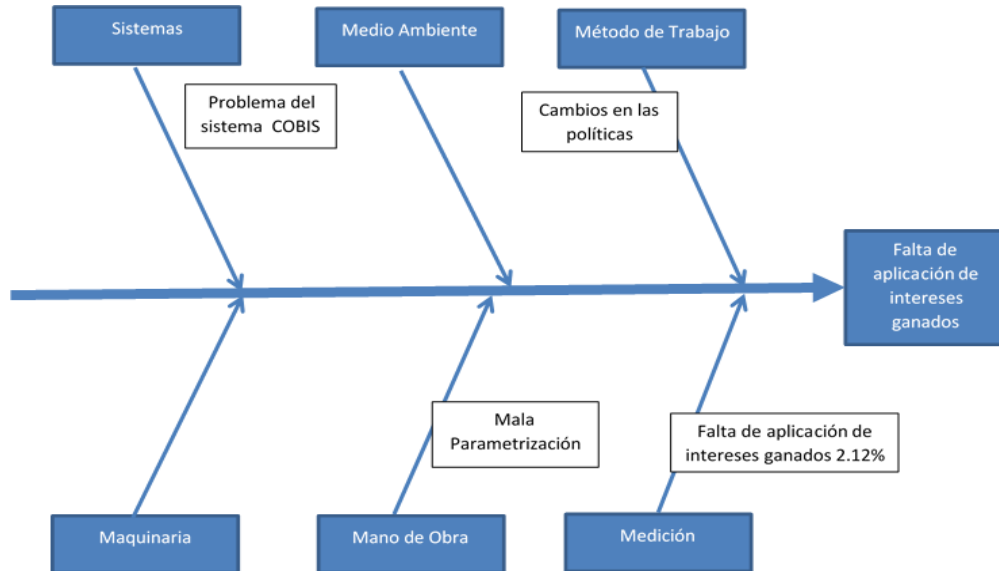


En lo que respecta al producto **Cuentas de Ahorro** los tipos principales de reclamo son:

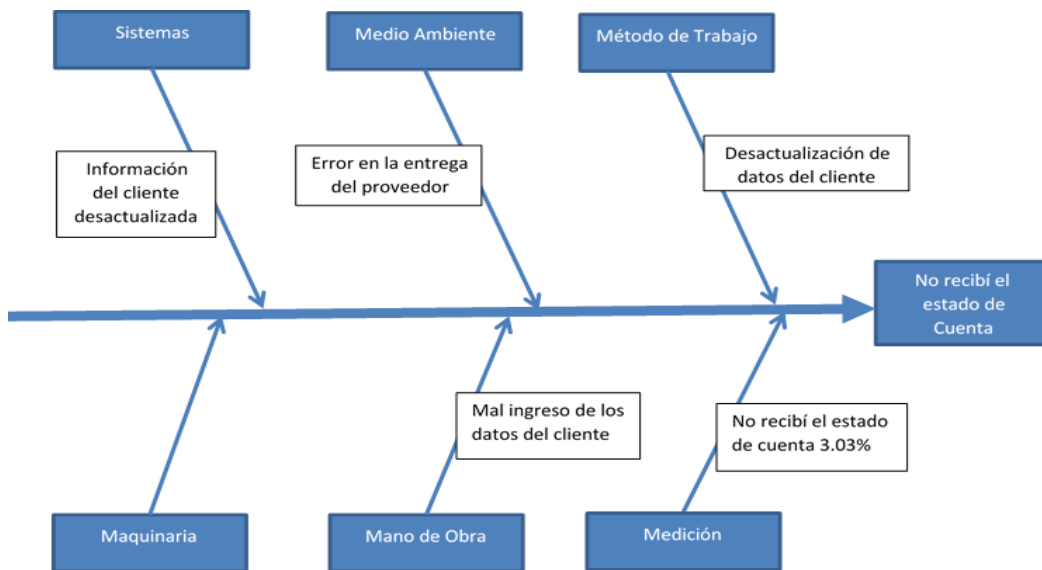
- Cargo por saldo menor al mínimo con 8.16%, esto se refiere a un debito realizado en la cuenta del cliente por tener un saldo menor que el valor mínimo, estipulado por el Banco, causas representativas:



2. Aplicación de intereses con un 2.12%, corresponde a clientes que no se le acreditó los intereses ganados mensualmente, causas representativas:



En los que respecta a estados de cuenta, corresponde a clientes que no reciben sus estados de cuenta, tanto para Tarjeta de crédito Visa con un 3.74%, como para Cuenta corriente con un 3.03%, causas representativas:

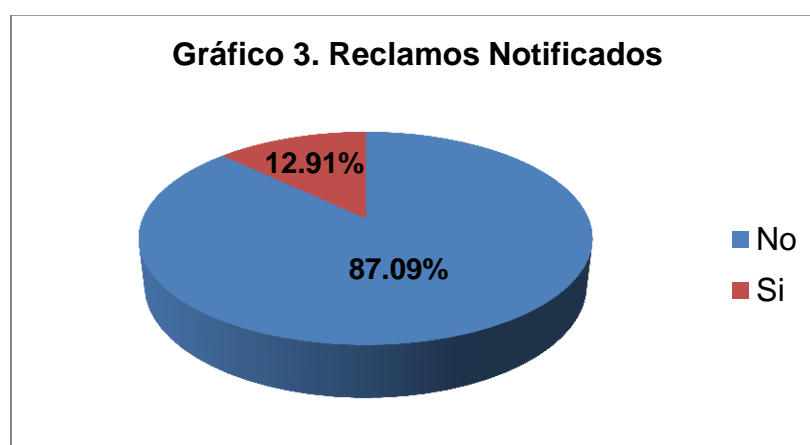


**Tabla 5. Reclamos Notificados**

Notificado	Medio Notificación al Cliente	Reclamos	% de reclamos
No	(en blanco)	1558	87.09%
Si	(en blanco)	232	12.91%
<b>Total General</b>		<b>1790</b>	<b>100.00%</b>

La tabla 5 Reclamos Notificados, muestra que del total de reclamos completados equivalente a 1790 solo han sido notificados el 13% equivalente a 232 reclamos, mientras que el 87% equivalente a 1558 no fue notificado.

Revisando la información generada en el reporte se encontró que no se ingresó la fecha de notificación, sin embargo en la encuesta realizada al cliente externo, se observó que en realidad se notificó al 40% de los clientes, por ende se tiene que un 60% de clientes no ha sido notificado. Ver encuesta del cliente externo pregunta número 7. En ambos casos no fue completada la información del tipo de notificación.



**Tabla 6. Reclamos por Tipo de Resolución**

Resolución a favor de	Monto reclamo	Monto reconocido	Diferencia	Reclamos	% de Reclamos
Cliente	\$122,966.82	\$122,966.82	\$0.00	1012	56.54%
Banco	\$32,278.76	\$0.00	\$32,278.76	219	12.23%
(en blanco)	\$55,555.78	\$29,312.47	\$26,243.31	559	31.23%
<b>Total General</b>	<b>\$210,801.36</b>	<b>\$152,279.29</b>	<b>58,138.98</b>	<b>1790</b>	<b>100.00%</b>

En la tabla 6 Reclamos por Tipo de Resolución, muestra cuales de los reclamos atendidos ha propiciado una respuesta que el cliente considera que se le ha favorecido (56.54%) con una afectación financiera de \$ 122,966.82. Así mismo, hay casos en donde el Banco, hace prevalecer su criterio inicial luego del análisis correspondiente (12.23%), en ese caso la afectación financiera fue mínima por \$ 383.09. Existe un 31.23% de casos en el cual no se ingresó en el sistema la categorización de la resolución por parte del oficial de Servicios Bancarios, lo cual no debe ser permitido ya que afecta los datos estadísticos lo que se ha mencionado anteriormente como debilidad del sistema.

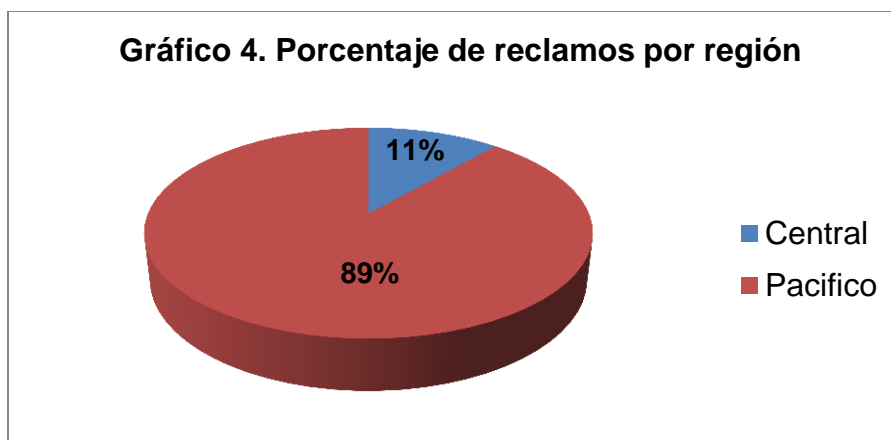
**Tabla 7. Reclamos por ubicación**

Ciudad	Reclamos	% de reclamos
Managua	1250	69.83%
Departamentos	540	30.17%
<b>Total General</b>	<b>1790</b>	<b>100.00%</b>

En la tabla 7 Reclamos por Ubicación muestra que del total de reclamos completados, el 69.83% equivalente a 1250 reclamos son ingresados en el departamento de Managua, el resto de reclamos 30.17% equivalente a 540 fueron ingresados en el resto de los departamentos. Teniendo la mayor incidencia o recepción de reclamos en el Centro de Atención Telefónica y Sucursal Bolívar, mientras que en departamento de Carazo presenta mayor incidencia la Sucursal Jinotepe. Ver Anexo 6. Tabla 7.1 Reclamos por área de atención.

Al agrupar las áreas de atención por regiones se observa en la gráfica 4 que predomina la zona del pacifico con un 89%, dado que la mayor concentración de sucursales las tenemos en el departamento de Managua. La zona central solo representa el 11%.

**Gráfico 4. Porcentaje de reclamos por región**



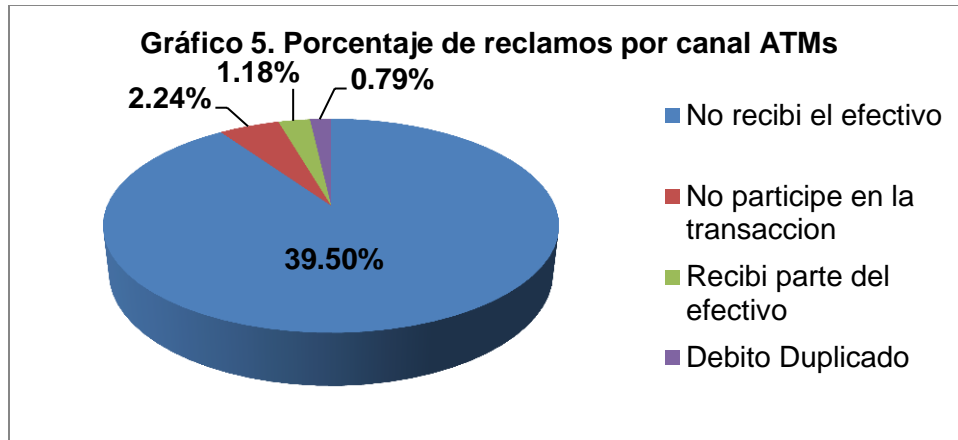
En la tabla 8 Reclamos por Canal del Evento muestra que los canales más representativo son: el canal ATM Propio con un porcentaje del 43.70%, seguido del canal Comercios con un 27.76% y Banco con un 20.51%.

**Tabla 8. Reclamos por Canal del Evento**

Canal del Evento	Reclamos	% de reclamos
ATMs Propio	779	43.70%
Comercios	499	27.76%
Banco	368	20.51%
Sucursales	68	3.79%
ATMs Otros bancos	49	2.72%
SIBOIF	18	1.01%
Recuperaciones	8	0.45%
Kioscos	1	0.05%
<b>Total General</b>	<b>1790</b>	<b>100.00%</b>

De los 43.70% de los reclamos ingresados por el canal ATM Propio se encontró que el 39.50% corresponden a reclamos de clientes que no recibieron el efectivo y 1.18% no recibió parte del efectivo, el 2.24% no participe en la transacción y un 0.79% indica tener un debito duplicado.

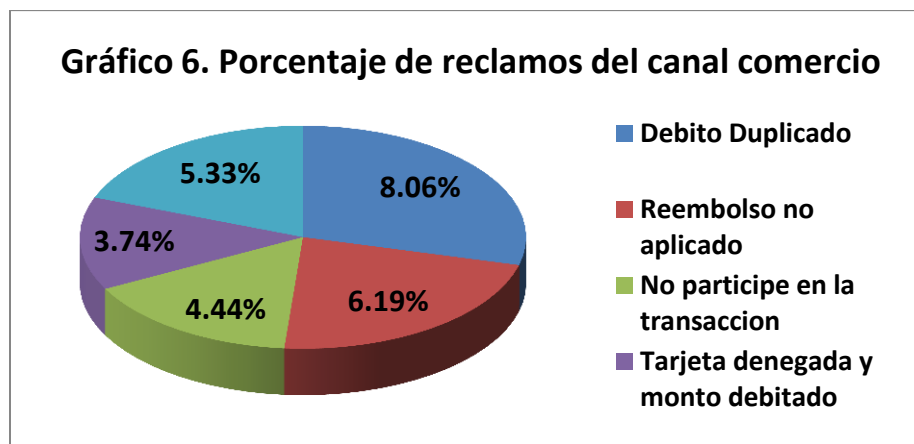




Al revisar y analizar la información mensual de las transacciones realizadas en el canal ATMs Propios versus los reclamos ingresados por los clientes se tiene lo siguiente, que el índice de reclamos ATMs Propios es de 0.81%, el cual mide las incidencias de la cantidad de reclamos sobre el total de las transacciones.

Promedio de reclamos de ATMs en el mes	Promedio de Clientes que utilizan el ATM en el mes	% Índice de reclamos ATM
130	15,866	0.81%

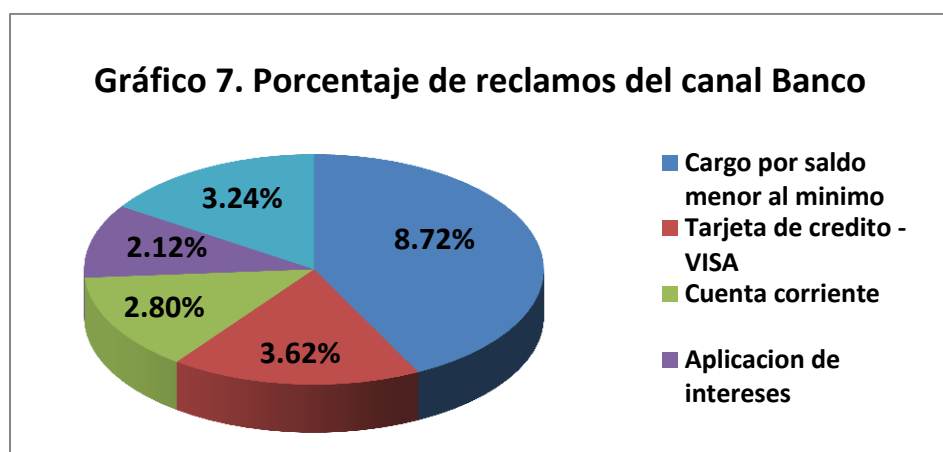
En relación al 27.76% de los reclamos por el canal Comercios se tiene que el 8.06% corresponde a debito duplicado, el 6.19% a reembolso no aplicado, el 4.44% a no participe en la transacción y 3.74% a tarjeta denegada y monto debitado.



Al revisar y analizar la información mensual de las transacciones realizadas en el canal Comercio versus los reclamos ingresados por los clientes se tiene lo siguiente, que el índice de reclamos Comercio es de 0.13% el cual mide las incidencias de la cantidad de reclamos sobre el total de las transacciones.

Promedio de reclamos de en Comercio en el mes	Promedio de Clientes que transaccionan en el mes	% Índice de reclamos Comercio
83	62,172	0.13%

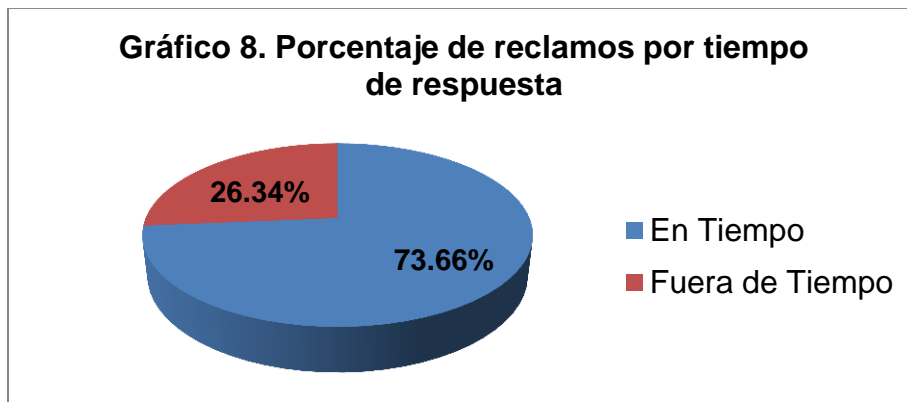
En el caso del canal Banco equivalente al 20.51% se encontró que el 8.72% corresponde a saldo menor al mínimo, el 3.62% a no recibí estado de cuenta tarjeta de crédito visa, el 2.80% a no recibí estado de cuenta corriente, el 2.12% por falta de aplicación de intereses ganados.



**Tabla 9. Reclamos por Tiempo de Respuesta**

Repuesta Establecida	Reclamos	% de reclamos
En Tiempo	1321	73.88%
Fuera de Tiempo	469	26.12%
<b>Total General</b>	<b>1790</b>	<b>100.00%</b>

**La Tabla 9 Reclamos por Tiempo de Respuesta**, muestra que un 73.88% de los reclamos completados fueron atendidos en tiempo y un 26.12% fueron atendidos fuera de tiempo. Es decir que 3 de cada 10 clientes no reciben una respuesta oportuna del Banco. El tiempo real de atención de un reclamo varía entre 1 y 7 días dependiendo del producto. El reclamo que más tiempo toma en atenderse es No recibí efectivo en el canal ATM Propio; de acuerdo al procedimiento, se debe esperar la próxima dotación del ATM, para realizar el cuadro del mismo y confirmar que efectivamente el dinero no fue dispensado, por ende el tiempo de respuesta de este tipo de reclamo dependerá de la fecha de dotación del ATM.



Por todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que la cantidad de reclamos promedio ingresados mensualmente es de 300 casos. Los productos que más reclamos reciben corresponden a Tarjeta de Crédito y Tarjeta de Débito. Así mismo se encontró que hay debilidad en el sistema que permite dejar datos en blanco, dificultando el análisis estadístico y ocasionando retrasos en el análisis y resolución del reclamo.

### **C. Resultado de las herramientas aplicadas en el Banco**

- ✓ **Resultados de la entrevista realizada a Gerentes de Sucursal y Gerente de Servicio al cliente**

## 1. ¿Considera que los medios de sistemas son adecuados para la administración de reclamos?

a. Si	11	68.75%
b. No	2	12.50%
No contestó	3	18.75%
<b>Total General</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

### 1a. Si

Por control	1	9.09%
Seguimiento	4	36.36%
Se puede mejorar mas	3	27.27%
Sin comentarios	3	27.28%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

### 2b. No

Herramienta deficiente	1	50.00%
Herramienta tediosa	1	50.00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>

Al referirse si los medios del sistema son adecuados tenemos que el 68.75% respondió que sí y un 12.50% que no, sin embargo tenemos un 18.75% que no contestaron debido a que dos gerentes eran de nuevo ingreso y un gerente estaba de vacaciones.

Se puede asumir que el 31.25% no conoce el sistema o no están familiarizados con la herramienta, ya que el proceso de inducción no contempla a detalle el procedimiento de las reclamaciones, sino de manera general, el reforzamiento del mismo se va desarrollando durante las funciones en el puesto.

En los casos que se indica que la herramienta es adecuada pero que se puede mejorar tenemos: actualización de la plataforma, medir los tiempos de respuesta por canal de atención, validación de datos y estandarización de catálogo.

En los casos en que se indica que la herramienta no es adecuada, se debe a la misma actualización de la plataforma, ya que se considera lenta y tarda mucho en cargar los

datos, permite dejar campos en blanco, sin completar y no tiene la facilidad de guardar en un borrador la información si se ha excedido del tiempo de ingreso del reclamo.

**2. ¿Consta con una reporteria que le permita analizar los datos de los reclamos de forma adecuada?**

a. Si	9	56.25%
b. No	4	25.00%
No contestó	3	18.75%
<b>Total General</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

**2a. Si**

Reporte enviado por el área de servicio al cliente	5	50.00%
Insumo para planes de acción	3	30.00%
Clasificado por producto	2	20.00%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

**2b. No**

No hay acceso a la reporteria	1	25.00%
Reporte enviado por el área de servicio al cliente Gerencia	3	75.00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100.00%</b>

Tenemos que el 56.25% considera que la herramienta brinda la información adecuada a nivel de reporteria; sin embargo se debe prestar atención al 25% que dijo que no, aunado al 18.75% que no contestó sumando un total de 43.75%, o sea que la mitad de los funcionarios entrevistados indican, que el reporte es generado por el área de servicio al cliente o no tienen acceso al mismo, por ende no conocen si realmente la información del reporte es la adecuada; inclusive los funcionarios que indican que los reportes son adecuados confirman que la información es generada por otra área, lo que ratifica que no manejan la información.

**3. ¿Considera que el tiempo de respuesta para el Cliente es apropiado y oportuno?**

a. Si	11	68.75%
b. No	2	12.50%
No contestó	3	18.75%
<b>Total General</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

**3a. Si**

De acuerdo a lo establecido	6	54.54%
De acuerdo al tipo de reclamo	3	27.28%
Sin Comentarios	2	18.18%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

### 3b. No

Menor tiempo de respuesta	2	100.00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>

Un 68.75% considera que el tiempo es apropiado porque se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el tipo de reclamo. Sin embargo, el 31.25% consideran que el tiempo no es oportuno por lo que se debe mejorar.

De acuerdo a lo expuesto en la tabla 8 de la base general de reclamos se puede confirmar que un 73% de los clientes son atendidos en tiempo de acuerdo a lo establecido en el catálogo de reclamos. Mientras que un 27% son atendidos fuera de tiempo.

#### 4. ¿Considera que los procedimientos están claros y son apropiados para la administración de los reclamos?

a. Si	12	75.00%
b. No	1	6.25%
No contestó	3	18.75%
<b>Total General</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

### 4a. Si

Procedimiento claro	3	25.00%
Actividades detalladas	3	25.00%
Apropiado pero puede mejorar	4	33.33%
Sin comentarios	2	16.67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

### 4b. No

Intervienen muchas áreas en el proceso	1	100.00%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.00%</b>

Un 75% indica que los procesos son claros y apropiados porque la información contenida detalla las actividades a realizar. Mientras que un 25% no está de acuerdo porque intervienen muchas áreas en el proceso, haciendo el procedimiento tedioso y en muchas ocasiones confuso porque se debe asignar al área especializada.

## 5. ¿Considera que los reclamos son ingresados y canalizados correctamente?

a. Si	11	68.75%
b. No	2	12.50%
No contestó	3	18.75%
<b>Total General</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

### 5a. Si

Pero puede existir error humano	5	45.45%
Procedimiento con detalle de las actividades	3	27.27%
Área específica para el seguimiento oportuno	1	9.10%
Sin comentarios	2	18.18%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

### 5b. No

Debilidades del sistema	2	100.00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100.00%</b>

El 68.75% indica que los reclamos son ingresados correctamente, sin embargo que puede existir un error humano al momento del ingreso, mientras que un 31.25% señalan que no son ingresados correctamente porque existe una debilidad en el sistema.

Esta debilidad la vemos reflejada en la información del reporte de reclamos, el cual en la tabla 4 reclamos notificados observamos que el 87% de reclamos no fueron notificados, o no se completó la información.

Misma situación ocurre con la tabla 5 reclamos por tipo de resolución la cual muestra que el campo de la resolución no fue completado en un 31.23%.

En este punto debemos tener especial cuidado por la calidad de la información que obtenemos de la herramienta.

**6. ¿El personal del Banco tiene el conocimiento de las funciones que debe desempeñar en el proceso de reclamos?**

a. Si	12	75.00%
b. No	1	6.25%
No contestó	3	18.75%
<b>Total General</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

**6a. Si**

Conocimiento por antigüedad	5	41.67%
Procedimiento con detalle de las actividades	3	25.00%
Ingreso correcto del reclamo	1	8.33%
Sin comentarios	3	25.00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**6b. No**

No existe capacitación para la atención de los reclamos	1	100.00%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.00%</b>

Observamos que un 75% indica que su personal tiene el conocimiento adecuado, sin embargo debemos decir que los tiempos de inducción no son prolongados y carecen de detalle, debiendo fortalecer sus conocimientos y competencias hasta que se encuentra asignado en el puesto. Un 25% de los funcionarios confirman que no existe en el proceso de inducción una capacitación adecuada para la atención de los reclamos.

**7. ¿Cómo considera el servicio que brinda al cliente el personal de Servicios Bancarios?**

Atención Recibida	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
Muy Bueno	7	43.75%	43.75%
Excelente	4	25.00%	68.75%
No contesto	3	18.75%	87.50%
Bueno	2	12.50%	100.00%
Regular	0	0.00%	
Malo	0	0.00%	
<b>Total General</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>	



Se observó que el 12.50%, considera que la atención es buena, el 25% contestó que es excelente y un 43.75% contestó que es muy buena. Esta información denota cierta conformidad con la calidad de la atención brindada por el personal que actualmente atiende a los clientes.

Lograr mantener una atención Muy buena y Excelente obliga al Banco a realizar una mejora continua que lo lleve a optimizar los procesos débiles para hacerlos más efectivos y eficientes.

### 8. ¿Considera que el Cliente está satisfecho con la atención recibida?

a. Si	10	62.50%
b. No	3	18.75%
No contestó	3	18.75%
<b>Total General</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

#### 8a. Si

De acuerdo encuesta	2	20.00%
Lo han manifestado	3	30.00%
Todo depende del personal	1	10.00%
Sin comentarios	4	40.00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

#### 8b. No

Falta de rapidez en la resolución	3	100.00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00%</b>

La satisfacción del cliente es el pilar fundamental del servicio al cliente, ya que es sinónimo de calidad; si el cliente está satisfecho proporcionara más beneficios al Banco que un cliente insatisfecho.

De acuerdo a la información proporcionada en la entrevista realizada a los Gerentes un 62.50% considera que el cliente se encuentra satisfecho con la atención recibida porque lo han manifestado de forma verbal. Sin embargo un 37.50% considera que el

cliente no está satisfecho por la falta de rapidez en la resolución de su reclamo, afectando directamente los tiempos de respuesta.

De acuerdo a información proporcionada por el catálogo de reclamos los tiempos de respuesta varían entre 1 y 7 días, mientras que los contracargos varían entre 30 y 120 días. Ver anexo 7. Catálogo de reclamos.

Estos tiempos de respuesta no son aceptados por el cliente que desea que le resuelvan lo más pronto posible.

**9. ¿Le gustaría mejorar la atención al cliente que actualmente brinda en el Banco?**

a. Si	12	75.00%
b. No	1	6.25%
No contestó	3	18.75%
<b>Total General</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

**9a. Si**

Diferenciación por Servicio al cliente	7	58.33%
Ser más competitivos	2	16.67%
Valor agregado	2	16.67%
Notificación de los reclamos	1	8.33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>

**9b. No**

Porque considero que estamos bien	1	100.00%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100.00%</b>

Un 75% de los entrevistados indicaron que si están de acuerdo en realizar una mejora en la atención al cliente, lo cual habla muy bien del Banco porque el personal está consciente que solo la mejora continua ayudará a ser más competitivos en el mercado, además diferenciarnos de la competencia a nivel de servicio al cliente y dando un valor agregado a los productos que se ofrecen. Un 25% considera estar bien en lo que respecta a la atención al cliente.

Como conclusión general, a nivel gerencial existe un 70% que tiene claro que la atención al cliente es un pilar fundamental para el Banco, mientras que un 30% aún no se encuentra alineado con los objetivos del Banco, ya sea por falta de mecanismos institucionales que permitan mejorar la comunicación en los diferentes canales o porque existen inducciones muy generales que no les permite empoderarse del proceso o simplemente por no cumplir con el perfil idóneo para ocupar el puesto de trabajo.

✓ **Resultado del cuestionario aplicado a Servicios Bancarios y Operativos**

**1. ¿Considera que los medios de sistemas son adecuados para la administración de reclamos?**

<b>SSBB</b>			<b>Operativo</b>		
a. Si	36	60.00%	a. Si	3	60.00%
b. No	24	40.00%	b. No	2	40.00%
<b>Total General</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total General</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

**1a. Si**

	<b>SSBB</b>	<b>Operativo</b>
Es de fácil acceso	18	0
Es Amigable	12	0
Contiene la información necesaria	6	3
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>4</b>

**1b. No**

	<b>SSBB</b>	<b>Operativo</b>
Sistemas presentan muchos inconvenientes	20	1
Catalogo muy amplio	4	0
No es funcional ni para generar indicadores	0	1
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>2</b>

Se puede observar que un 60% tanto a nivel de Servicios Bancarios como operativos consideran que los medios del sistema si son los adecuados para la administración de los reclamos, principalmente porque lo consideran de fácil acceso, amigable y que se

completa la información necesaria en el mismo. En el caso de la entrevista realizada a Gerentes se obtuvo un resultado de 68.75%, lo cual es consistente con la información brindada. Sin embargo, un 40% considera que los medios no son adecuados. Esta información es perjudicial porque 4 de cada 10 funcionarios, piensan que la herramienta no es la adecuada ya que el sistema presenta muchos inconvenientes tales como lentitud al momento de ingresar, después de cierto tiempo se queda pegado y no guarda la información ya ingresada.

**2. ¿Considera que los recursos brindados por el Banco son adecuados para la atención de reclamos?**

SSBB			Operativo		
a. Si	41	68.33%	a. Si	5	100.00%
b. No	14	23.33%	b. No	0	0.00%
No Contestó	5	8.33%	No Contestó	0	0.00%
<b>Total General</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total General</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

**2a. Si**

	SSBB	Operativo
Tenemos los recursos necesarios	31	3
La herramienta es accesible	5	0
Tenemos un proceso adecuado	5	2
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>5</b>

**2b. No**

	SSBB	Operativo
Mejores funcionalidades	9	0
El sistema falla demasiado	2	0
Infraestructura física inadecuada	3	0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>0</b>

El 68.33% del personal de Servicios Bancarios y un 100% de los operativos encuestados consideran que los recursos brindados por el Banco son adecuados para la atención porque consideran que tienen todas las herramientas, las mismas son accesibles y el procedimiento es adecuado.

Mientras que un 31.66% indica que no o simplemente no contestaron la pregunta porque el sistema falla demasiado, se pueden obtener mejores funcionalidades y la infraestructura física no es adecuada.

**3. ¿Considera que los procedimientos están claros y son apropiados para la administración de los reclamos?**

<b>SSBB</b>			<b>Operativo</b>		
a. Si	45	75.00%	a. Si	5	100.00%
b. No	12	20.00%	b. No	0	0.00%
No Contestó	3	5.00%	No Contestó	0	0.00%
<b>Total General</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total General</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

**3a. Si**

	<b>SSBB</b>	<b>Operativo</b>
Es detallado y te indican los pasos	25	3
Cumple con los estándares establecidos	3	0
Están definidas las áreas que interviene	14	2
Indican cuando aplica	6	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>5</b>

**3b. No**

	<b>SSBB</b>	<b>Operativo</b>
Variante dependiendo del tipo	6	0
Atención descentralizada	4	0
La práctica es diferente en relación al procedimiento	2	0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>0</b>

Un 75% de los Servicios Bancarios y un 100% de los Operativos encuestados indican que si son adecuados los procedimientos porque están definidas las áreas o canales que intervienen en el proceso y cumple con los estándares de servicio establecidos. Ver Anexo 8. Estándares de Servicio.

Sin embargo un 25% indica que no, porque existen muchas variantes dependiendo del tipo de reclamo, la atención se encuentra descentralizada y la práctica es diferente al procedimiento.

Al revisar la información que brindaron en la entrevista los Gerentes se observa consistencia ya que existe un 75% indica que sí están claros los procedimientos.

#### 4. ¿Conoce el catálogo de reclamos?

SSBB			Operativo		
a. Si	38	63.33%	a. Si	4	80.00%
b. No	17	28.33%	b. No	1	20.00%
No Contestó	5	8.34%	No Contestó	0	0.00%
<b>Total General</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total General</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Un 63.33 % de los Servicios Bancarios versus un 80% de los Operativos indican que si conocen el catálogo de reclamos, mientras que un 36.67% de los Servicios Bancarios versus un 20% de los operativos indican que no.

Esta información supone que los funcionarios no recibieron una adecuada capacitación y que al estar en su puesto no fueron proactivos para conocer más del proceso, incidiendo directamente en la atención al cliente y en la calidad de la información ingresada en la herramienta de reclamos.

#### 5. ¿Está claro como categorizar un reclamo en la herramienta de sistemas?

SSBB			Operativo		
a. Si	39	65.00%	a. Si	5	100.00%
b. No	17	28.33%	b. No	0	0.00%
No Contestó	4	6.67%	No Contestó	0	0.00%
<b>Total General</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total General</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Un 65% de los Servicios Bancarios versus un 100% de los Operativos indican que si están claros de como categorizar un reclamo, mientras que un 35% de los Servicios Bancarios no están claros.

Este 35% es el mismo grupo que en la pregunta anterior indica no conocer el catálogo de reclamos; si no conocen la información del catálogo, es seguro que no ingresen la información correctamente en la herramienta de reclamos, afectando los tiempos de respuesta y la calidad de la información para el posterior análisis y resolución del mismo.

## 6. ¿Conoce la diferencia entre queja, reclamo o gestión?

SSBB			Operativo		
a. Si	53	91.38%	a. Si	5	100.00%
b. No	2	3.45%	b. No	0	0.00%
No Contestó	3	5.17%	No Contestó	0	0.00%
<b>Total General</b>	<b>58</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total General</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Un 91% de los Servicios Bancarios versus un 100% de los Operativos conocen la diferencia entre los conceptos antes mencionados, mientras que un 8.62% de los Servicios Bancarios indican que no lo conocen.

## 7. ¿Le da un seguimiento adecuado a los reclamos o gestiones ingresados, para obtener la resolución en el tiempo establecido?

SSBB			Operativo		
a. Si	48	80.00%	a. Si	4	80.00%
b. No	8	13.33%	b. No	1	20.00%
No Contestó	4	6.67%	No Contestó	0	0.00%
<b>Total General</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total General</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

### 7a. Si

	SSBB	Operativo
Existen tiempos establecidos	40	3
Se revisa sistema	8	0
Es una prioridad	0	1
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>4</b>

### 7b. No

	SSBB	Operativo
Solo cuando el cliente consulta	8	0
Depende de la respuesta al cliente en el tiempo esperado	0	1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

De las entrevistas realizadas el 80% tanto para Servicios Bancarios como Operativos, consideran que existe un seguimiento adecuado, además de tiempos establecidos para dar respuesta.



Sin embargo al verificar la información del reporte generado de Enero a Junio 2015, en donde se ratifica en la tabla 4 de las notificaciones y tabla 5 de la resolución, que los datos no fueron completados en la herramienta por parte del funcionario correspondiente, obteniendo un 87% de datos en blanco para las notificaciones y un 31% para la resolución.

**8. ¿Recibe constante capacitación para el desempeño correcto de sus funciones?**

<b>SSBB</b>			<b>Operativo</b>		
a. Si	29	48.33%	a. Si	2	40.00%
b. No	26	43.33%	b. No	3	60.00%
No Contestó	5	8.33%	No Contestó	0	0.00%
<b>Total General</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total General</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

**8a. Si**

	<b>SSBB</b>	<b>Operativo</b>
Cuando se actualizan procedimientos	29	2

**8b. No**

	<b>SSBB</b>	<b>Operativo</b>
El Banco no invierte en capacitación	26	3

Ratificando la información encontrada en las preguntas realizadas, se tiene que el 52% de los Servicios Bancarios versus el 60% de los Operativos, confirman no recibir constante capacitación, lo cual incide directamente en la calidad del servicio brindado al cliente, ya que el Banco realiza pocas capacitaciones o simplemente se dan cuando hay un cambio en el procedimiento, el cual se informa de manera general y no de manera adecuada para que permita al funcionario estar claro de los cambios y empoderarse más del procedimiento.

Podemos decir de manera general, que los funcionarios del Banco son "el primer cliente" de una institución, si no se les satisface a ellos, brindando los recursos e información adecuada, capacitaciones constantes de acuerdo a sus funciones, no

podemos pretender que ellos logren satisfacer a los clientes externos, es por ello que las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

### ✓ Resultado de las encuestas realizadas al Cliente Externo

Para determinar el nivel de satisfacción de los clientes, acerca del servicio de atención de reclamos, se decidió elaborar y aplicar una entrevista a los clientes que en su momento han ingresado reclamo por alguna razón, con la finalidad de encontrar puntos de mejora en el servicio y así mismo mejorar la calidad en la atención.

Del total de la muestra (327 clientes, Ver anexo 13 Muestra de resultado de encuesta cliente externo); se obtuvo un 91.13% de encuestas contestadas por parte de los mismos, el 8.87% no fueron contestadas por diferentes motivos; no se contactó al cliente, no quisieron contestar por tiempo o por molestia con el Banco, etc.

#### 1. ¿Cuál es la sucursal que visita frecuentemente?, Mencione:

Sucursales	Cantidad	Porcentajes	Acumulado
Bolívar	23	7.72%	7.72%
Carretera Norte	22	7.34%	15.06%
Carretera Sur	22	7.34%	22.39%
Las Américas	21	6.95%	29.34%
Altamira	20	6.56%	35.91%
Delta	18	6.18%	42.08%
Linda Vista	18	6.18%	48.26%
Tipitapa	16	5.41%	53.67%
Ciudad Jardín	15	5.02%	58.69%
Galería	15	5.02%	63.71%
Masaya	15	5.02%	68.73%
Huembes	12	3.86%	72.59%
Metrocentro	12	3.86%	76.45%
Upoli	12	3.86%	80.31%
Somoto	10	3.47%	83.78%
Jinotepe	7	2.32%	86.10%
Plaza Veracruz	7	2.32%	88.42%
Rubenia	7	2.32%	90.73%
Uca	7	2.32%	93.05%
Juigalpa	6	1.93%	94.98%
Estelí	6	1.93%	96.91%

León	5	1.54%	98.46%
Matagalpa	5	1.54%	100.00%
<b>Total General</b>	<b>298</b>	<b>100.00%</b>	

Se puede observar que con la agrupación del 80-20, se encontró que en 14 sucursales se concentra la mayor parte de los clientes que visitan una sucursal para realizar una gestión o ingresar un reclamo, esto se debe a la ubicación de las mismas o por el tipo de negocio de sus alrededores. El restante 20% se concentran en sucursales departamentales.

## 2. ¿Por qué visita la Sucursal antes seleccionada?

Visita la sucursal por:	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
a. Por la ubicación	188	62.99%	62.99%
e. Por la rapidez con que es atendido	40	13.39%	76.38%
d. Por la atención recibida	39	12.99%	89.37%
c. Por la presentación del personal que atiende	13	4.33%	93.70%
b. Por las instalaciones	8	2.76%	96.46%
f. Por la información que le brindan al momento de adquirir un servicio o producto	7	2.36%	98.82%
g. Me agradan otros aspectos.	4	1.18%	100.00%
<b>Total General</b>	<b>298</b>	<b>100.00%</b>	

Siguiendo la agrupación del 80-20, se muestran 3 razones que los clientes consideran importante para visitar una sucursal: la ubicación, la rapidez y la atención.

Siendo la razón principal con un 62% la ubicación de la sucursal, por diversas consideraciones, es céntrica, queda en el camino, cerca de sus viviendas, en el caso de sucursales de los departamentos es porque es la única que se encuentra disponible.

## 3. ¿Cómo califica la atención recibida en la sucursal antes seleccionada?

Atención Recibida	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
Excelente	72	24.32%	58.30%
Muy Bueno	101	33.98%	
Bueno	83	27.80%	41.70%
Regular	38	12.74%	

Malo	3	1.16%	
<b>Total General</b>	<b>298</b>	<b>100.00%</b>	

Realizando una evaluación general del total de clientes encuestados, el 58.30% consideran que reciben una atención muy buena o excelente, en la sucursal que visitan; el otro 41.70% consideran que la atención recibida es buena, regular o mala; estos últimos 3 factores se deben de considerar como oportunidad de mejoras, sobre todo aquellos clientes que consideran que la atención es buena, ya que estos pueden mejorar o desmejorar la calificación recibida.

#### 4. ¿Qué aspectos recomienda mejorar para la atención brindada?

Otro Aspecto	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
b. La rapidez	115	38.66%	38.66%
c. La amabilidad	54	18.07%	56.72%
g. Valor agregado	35	11.76%	68.49%
e. La simplicidad de información del servicio o producto	33	10.92%	79.41%
d. La accesibilidad	24	7.98%	87.39%
a. La presentación del personal e instalaciones	19	6.30%	93.70%
f. Todos los aspectos antes mencionados	19	6.30%	100.00%
<b>Total General</b>	<b>298</b>	<b>100.00%</b>	

Se puede observar que los aspectos más importantes a mejorar para los clientes en la atención brindada son: la rapidez, la amabilidad, valor agregado y la simplicidad de la información.

En lo que respecta al valor agregado los clientes refieren que al momento de esperar ser atendido les ofrezcan algo de tomar. Esta información va directamente relacionada con las preguntas realizadas a nivel de entrevista a los Gerentes, personal de Servicios Bancarios y Operativos que indican que se debe mejorar en los tiempos de respuesta tanto en las gestiones como reclamos ingresados.

**5. Considera oportuno el tiempo de respuesta que se le indica para la resolución de su reclamo?**

Tiempo de Respuesta Oportuno	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
b. No	199	66.80%	66.80%
a. Si	99	33.20%	100.00%
<b>Total General</b>	<b>298</b>	<b>100.00%</b>	

**6. Si su respuesta es negativa indique las razones:**

Motivos	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
Mucho tiempo en resolver	61	30.71%	30.71%
Visito Sucursal	31	15.75%	46.46%
Llamo varias veces	30	14.96%	61.42%
No ha recibido respuesta	27	13.39%	74.80%
Cliente Enojada	16	7.87%	82.68%
Disponer de Fondo	14	7.09%	89.76%
Atención	8	3.94%	93.70%
Enviado a otra sucursal	5	2.36%	96.06%
Estado de cuenta	3	1.57%	97.64%
Forma de dar respuesta	3	1.57%	99.21%
No se atendió por adicional	2	0.79%	100.00%
<b>Total General</b>	<b>199</b>	<b>100.00%</b>	

El 66.80% de los clientes indican que no consideran oportuno su tiempo de respuesta porque se han tardado mucho o porque tuvieron que visitar la sucursal para darse cuenta que el reclamo ya había sido resuelto o inclusive porque tuvieron que llamar varias veces consultando o a la fecha no han recibido respuestas del mismo.

Los tiempos de respuesta establecidos en el catálogo de reclamos son una referencia para indicarle al cliente cuanto tiempo le llevará al Banco resolver su situación, sin embargo el cliente no está dispuesto a esperar, independientemente que ya exista un tiempo establecido. La medición de los indicadores de reclamo ayudará a mejorar el tiempo de respuesta y la atención al cliente, siempre y cuando sean revisados y evaluados constantemente.

## 7. ¿Cómo conoce la resolución de su reclamo?

Medio	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
a. Me notificaron	120	40%	40%
b. Llamé consultando	97	32%	73%
c. Visité la Sucursal	82	28%	100%
<b>Total General</b>	<b>298</b>	<b>100.00%</b>	

El 40% de los clientes indican que la forma para conocer la resolución de su reclamo fue la notificación, sin embargo en el reporte de reclamos de Enero a Junio 2015, se observa que únicamente el 13% fue notificado, habiendo constancia en la herramienta de reclamos.

Un 60% de los clientes conocieron la resolución de su reclamo buscando por sus propios medios, ya fuera visitando la sucursal y/o consultando por medio de llamada. El servicio brindado a estos clientes fue deficiente, ya que no se cumplió con lo establecido en el procedimiento.

## 8. ¿En caso de que su respuesta sea la notificación, especifique por qué medio le notificaron?

Medio	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
a. Llamada	80	66%	66%
b. Correo Electrónico	35	29%	95%
c. Carta	6	5%	100%
<b>Total General</b>	<b>120</b>	<b>100.00%</b>	

De los 120 clientes que fueron notificados por el Banco, tenemos un 66% que el medio de notificación fue la llamada telefónica y un 34% por un medio escrito.

Al referirse a la carta son clientes que no pudieron ser contactados ni por medio de llamada ni tienen dirección de correo electrónico dentro de sus datos registrados en sistema.

Esta información se contradice con el reporte de reclamos, en donde se observa en la Tabla 4 Reclamos notificados, que el medio de notificación se encuentra en blanco porque la información no fue completada por el funcionario a cargo.

**9. Cómo calificaría su experiencia en lo que respecta a la claridad y precisión de la información que le brindaron en respuesta a su solicitud de reclamo?**

Experiencia	Cantidad	Porcentaje	Acumula
3. Bueno	92	31%	31%
4. Muy Bueno	90	30%	61%
5. Excelente	64	22%	83%
2. Regular	39	13%	96%
1. Malo	13	4%	100%
<b>Total General</b>	<b>298</b>	<b>100.00%</b>	

El 52% de los clientes consideran que la información brindada es Muy Buena y Excelente, sin embargo un 48% consideran que la experiencia se encuentra entre Buena, Regular y Mala, obteniendo una gran oportunidad para mejorar este segmento de clientes, que posiblemente no se encuentran satisfechos con la atención recibida en relación a su reclamo o inclusive que la resolución no fue a favor de ellos sino del Banco, creando inconformidad y desacuerdos.

**10. ¿Seguirá siendo cliente del Banco (BP)?**

A	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
a. Si	273	92%	92%
b. No	25	8%	100%
<b>Total General</b>	<b>298</b>	<b>100.00%</b>	

Un 92% de los encuestados seguirían siendo clientes del Banco a pesar de los tiempos de respuesta y de las bajas notificaciones para conocer de la resolución de su reclamo. Esta información habla muy bien de la institución porque quiere decir que aunque se pueden mejorar en varios aspectos, tenemos clientes fieles, que quieren hacer negocios con el Banco a largo plazo.

## 11. ¿Recomendaría a un amigo o familiar ser cliente del Banco (BP)?

Recomendaría	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
a. Si	221	74%	74%
b. No	44	15%	89%
c. Tal vez	33	11%	100%
<b>Total General</b>	<b>298</b>	<b>100.00%</b>	

Un 74% de los encuestados recomendarían hacer negocios con el Banco a un tercero. Sin embargo tenemos un 36% que aún no está convencido o que no recomendaría al Banco con un tercero para realizar negocios. Esta actitud se debe en gran manera porque no se le ha dado solución a su reclamo en el tiempo esperado, porque la atención recibida no fue la adecuada o porque su experiencia con el Banco se encuentra entre Buena y Regular no logrando satisfacer las expectativas del cliente. Esta pregunta relacionada con la pregunta 9 sobre la experiencia con el Banco, nos dan una visión clara de lo que el cliente espera del servicio brindado por la institución.

En conclusión general la capacidad de respuesta se ha vuelto muy importante para mantener la competitividad en el sector bancario, por lo cual es necesario lograr un tiempo de respuesta adecuado. Cuando un cliente se desilusiona puede inclinarse a dejar la organización e irse con la competencia en un futuro, por lo cual es necesario valorar qué cambios deben realizarse en los procesos para mejorar los tiempos de atención al cliente acortando la brecha entre el servicio esperado y el servicio recibido.



## **X. Capítulo II. Propuesta de Mejoras en el proceso de Reclamaciones**

Una vez identificadas y analizadas las causas que originan los problemas en los procesos que intervienen en la atención de los reclamos, se presentan las siguientes propuestas que permitan mejorar, prevenir o corregir estos aspectos, garantizando su aplicabilidad directamente en las áreas correspondientes.

### **1. Modificar la Política de Atención al Cliente.**

Con el fin de promover buenas prácticas de atención al cliente y al usuario, desde el momento que solicita una información o servicio hasta la atención brindada por cada uno de los funcionarios o colaboradores del Banco. Es deber de todos los funcionarios, brindar a todos nuestros clientes o usuarios un servicio que sea adecuado, oportuno y claro de forma confiable y transparente.

Para alcanzar y mantener los objetivos del Sistema de Atención al Cliente, se deben adoptar las siguientes medidas:

- a. Atender las necesidades del cliente y la mejora continua del Sistema de atención al cliente.
- b. Aplicar la reglamentación y normativa legal vigente de acuerdo a la norma de transparencia.
- c. Establecer y revisar los objetivos del sistema de atención al cliente.
- d. Comunicar la Política de Atención al cliente a toda la organización, con el propósito que sea entendida, adoptada y sirva de motivación para la participación activa y responsable de todos los colaboradores del Banco en el desarrollo de sus tareas.
- e. Demostrar a través de evidencias objetivas los niveles de atención al cliente alcanzados, mediante actividades realizadas, estadísticas e indicadores de calidad del servicio al cliente.
- f. Cumplir con los estándares y Normas de servicio al cliente.

Los responsable de implementar esta mejora serán: la Gerencia de Servicio al Cliente, Gerencia de Calidad y Procesos y Junta Directiva, con un tiempo de ejecución de dos meses a partir del mes de enero 2016.

## 2. Centralizar el análisis y solución de reclamos en la Gerencia de Servicio al Cliente.

Actualmente el análisis y solución de los reclamos, se encuentra descentralizado, es decir son examinados por diferentes áreas dependiendo del producto que originó el reclamo. Por lo antes expuesto se propone mejora que incluya realizar un cambio a nivel organizacional para que la administración de los reclamos respecto al análisis y resolución, recaiga en una sola área, logrando dar un seguimiento continuo y adecuado, cumpliendo con los estándares de servicio.

Dentro de la Gerencia de Servicio al Cliente se incorporará una nueva área encargada de administrar los reclamos llamada Centro de Servicio y Soluciones (Ver anexo 9 Descriptor de puesto Gerente de Servicio y Soluciones), la cual será el área responsable de solucionar los reclamos ingresados por los diferentes canales de atención al cliente.

Dentro del Centro de Servicio y Soluciones se debe encontrar:

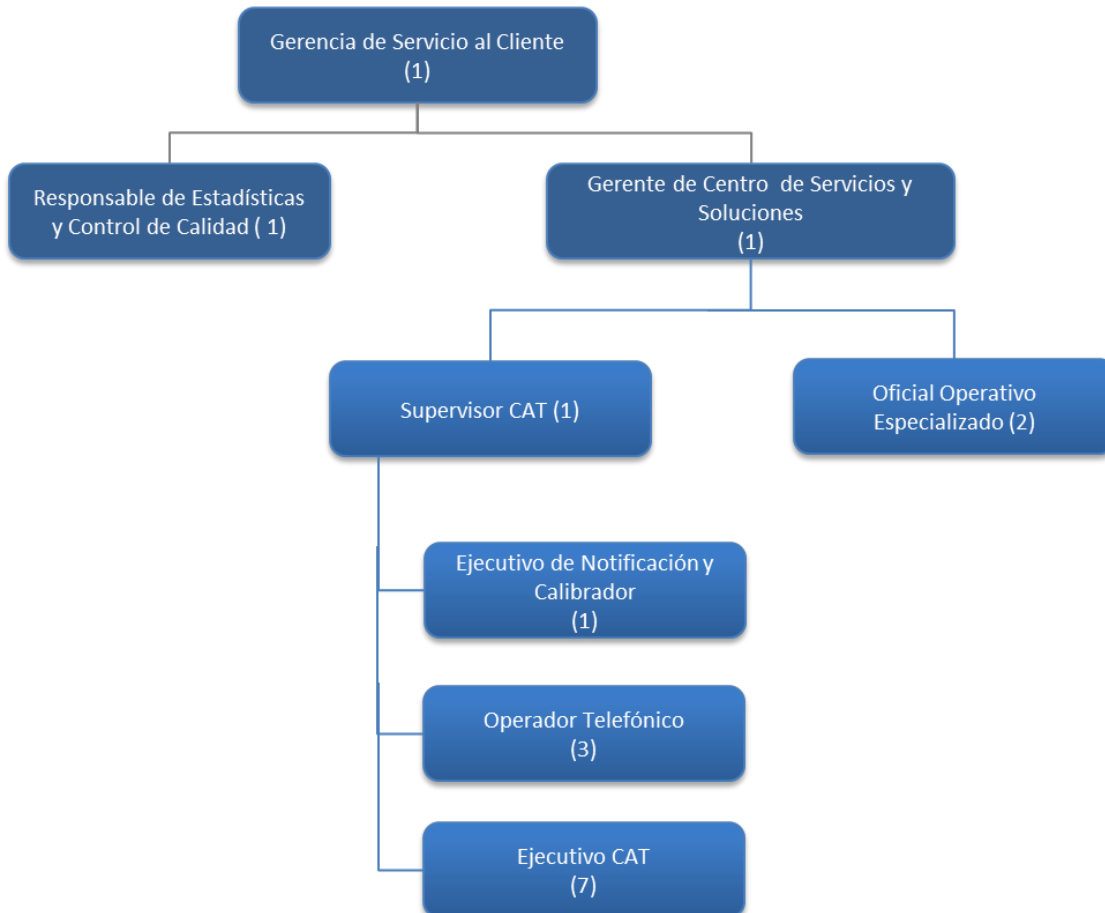
- ✓ El Centro de Atención Telefónica, quienes además de recibir las llamadas de consultas y gestiones, puedan ingresar los reclamos y quejas de los clientes vía telefónica, página web y por correo electrónico y será la encargada de notificar la resolución del reclamo.
- ✓ Operativos especializados, encargados de resolver los diferentes tipos de reclamos que se presenten, logrando de esta manera cumplir con nuestra política de atención al cliente. (Ver anexo 10 Descriptor del puesto Operativo Especializado)
- ✓ Notificador y Calibrador de Reclamos, encargado de notificar la resolución del reclamo, de acuerdo a las normas, procesos y políticas del Banco, cumpliendo de esta forma los objetivos definidos en el proceso de atención de reclamos.

Además de ser el encargado de enviar la documentación soporte de las notificaciones al expediente de cada cliente. (Ver anexo 11 Descriptor de puesto Notificador y Calibrador)

### Organigrama actual



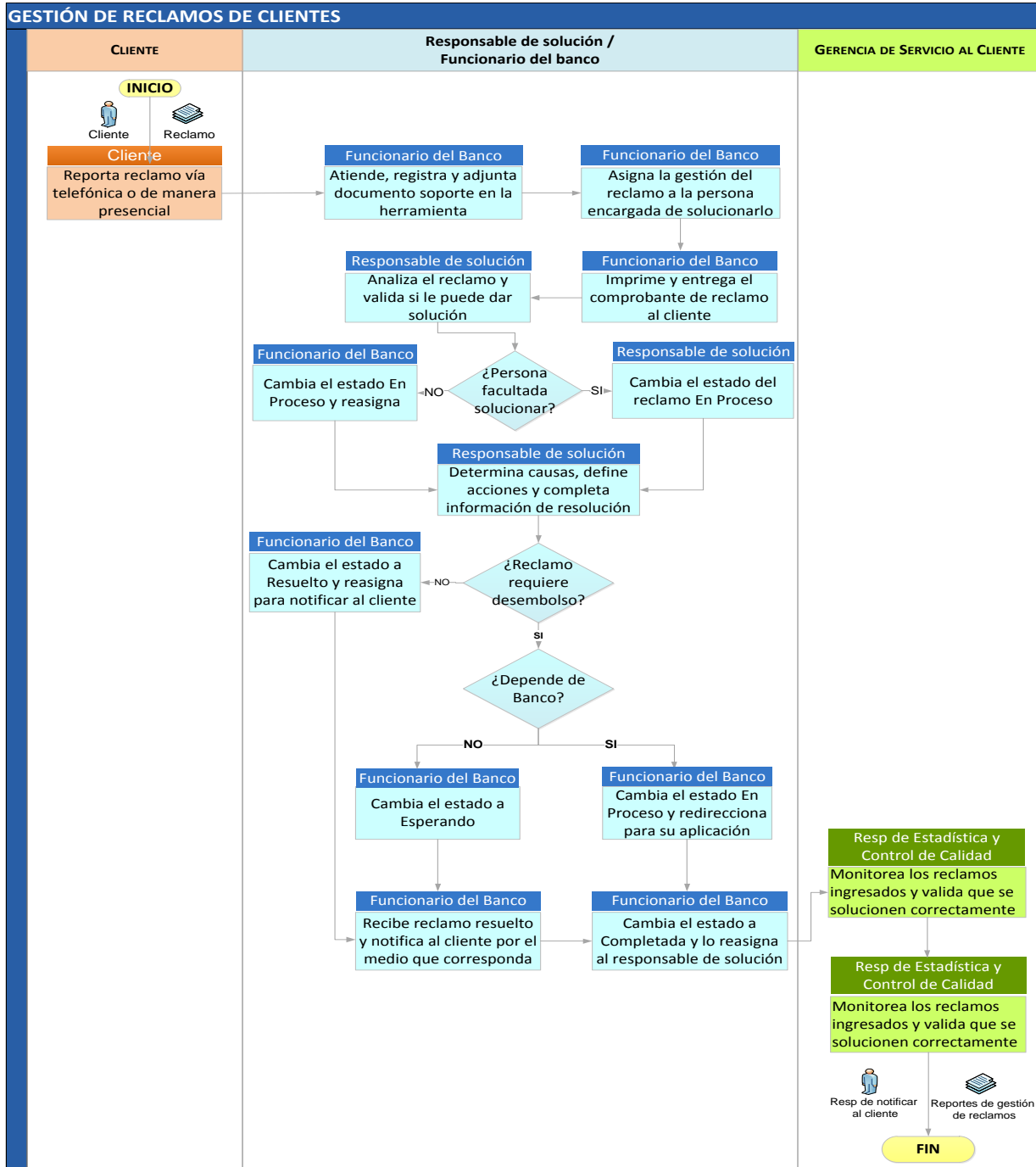
### Organigrama a proponer



Proponemos que los movimientos de los funcionarios que integran la Gerencia de Servicio al cliente, sea de la siguiente manera:

- Realizar movimiento horizontal: El Gerente de la Sucursal Bolívar, que es la sucursal que recibe más reclamos, además de la valoración del perfil y competencias desarrolladas, ocupe el nuevo puesto de Gerente del Centro de Servicios y Soluciones.
- Realizar movimiento horizontal: Los Operativos Especializados del Centro de Servicios y Soluciones serán seleccionados de las áreas que más reclamos atienden por producto, además de la valoración del perfil y competencias desarrolladas.
  - El operativo de Sucursal Bolívar es el encargado de analizar y dar respuesta a los reclamos ingresados para los productos de Cuenta de Ahorro, Cuenta Corriente, Servicios Bancarios y Caja de la sucursal.
  - El operativo de tarjetas es el encargado de analizar y dar respuesta a los reclamos ingresados para los productos de Tarjeta de Débito, Tarjeta de Crédito y Estados de Cuenta de todo el Banco por lo cual tiene experiencia técnica en relación al tema de Resolución de Controversias de Tarjetas.
  - Para el caso de los productos de Préstamos, Servicios Públicos y Kioskos se debe realizar capacitación integral para que los operativos especializados atiendan estos reclamos de forma centralizada.
- Realizar movimiento horizontal: El Centro de Atención Telefónica que forma parte de la Dirección de Sucursales y Canales Electrónicos, es canal que más reclamos atiende a nivel de todo el Banco, por lo cual debe formar parte del Centro de Servicios y Soluciones.
- Realizar movimiento horizontal: Trasladar un ejecutivo del Centro de Atención telefónica al nuevo puesto de Notificador y Calibrador.

### Ver diagrama de flujo propuesto



Los responsable de implementar esta mejora serán: la Gerencia de Servicio al Cliente, Gerencia de Calidad y Procesos, Gerencia de Gestión Humana, Gerencia de Operaciones de Tarjetas, Dirección de Sucursales y Canales Electrónicos y Junta Directiva, con un tiempo de ejecución de seis meses a partir del mes de marzo 2016.

### 3. Estandarizar el Catálogo de Reclamos.

De acuerdo al producto se propone estandarizar tipos y causas que genera un reclamo, el tiempo de respuesta de 1 a 4 días hábiles para solucionarlos, a excepción de los reclamos de contracargos, los cuales serán atendidos en un tiempo entre 30 y 120 días de acuerdo al reglamento operativo externo.

<b>Grupo de Reclamo</b>	<b>Tipo de Reclamo</b>	<b>Producto</b>
Caja	Transferencia de caja	Caja
Canales Alternos y Servicios Públicos	Pagos de servicios Públicos Transferencias por Kioskos	Servicios Públicos Kioskos
Cuentas y Certificados	Aplicación de Planilla Cobro de impuestos Condiciones Contractuales Cuenta o CDP cancelado Entrega de estados de cuenta Intereses devengados	Certificado Cuentas de Ahorro Cuentas Corriente
Préstamos	Aplicación de Pago Condiciones Contractuales Recuperaciones y Central de Riesgo Revisión de carteras adquiridas Revisión de inscripción o liberación de garantía	Préstamos
Tarjetas	Condiciones Contractuales Entrega de estados de cuenta Recuperaciones y Central de Riesgo Promociones de tarjetas Revisión de carteras adquiridas Retiros en ATMs Revisión de Millas Transacciones en comercios	Tarjeta de Crédito Tarjeta de Débito
Transferencia y Mesa de Cambio	Aplicación de transferencias Transacciones de mesa de cambio	Comex Cuenta de Ahorro Cuenta Corriente Mesa de Cambio
Vida BP seguros pasivos	Condiciones Contractuales	Seguro de Vida

Los responsable de implementar esta mejora serán: la Gerencia de Servicio al Cliente, y Gerencia de Calidad y Procesos, con un tiempo de ejecución de dos meses a partir del mes de enero 2016.

#### 4. Establecer Indicadores de medición de reclamos.

Los indicadores de medición de reclamos miden la frecuencia de los reclamos que ocurren en el Banco por tipo de producto, por canal y por tipo de reclamo. Estos indicadores también miden la efectividad de los tiempos de respuesta de cada reclamo y el número de reclamos solucionados a favor del cliente o a favor del Banco. Estos indicadores permitirán que el Responsable de Estadística y Control lleve un mejor seguimiento de las gestiones de reclamos ingresadas.

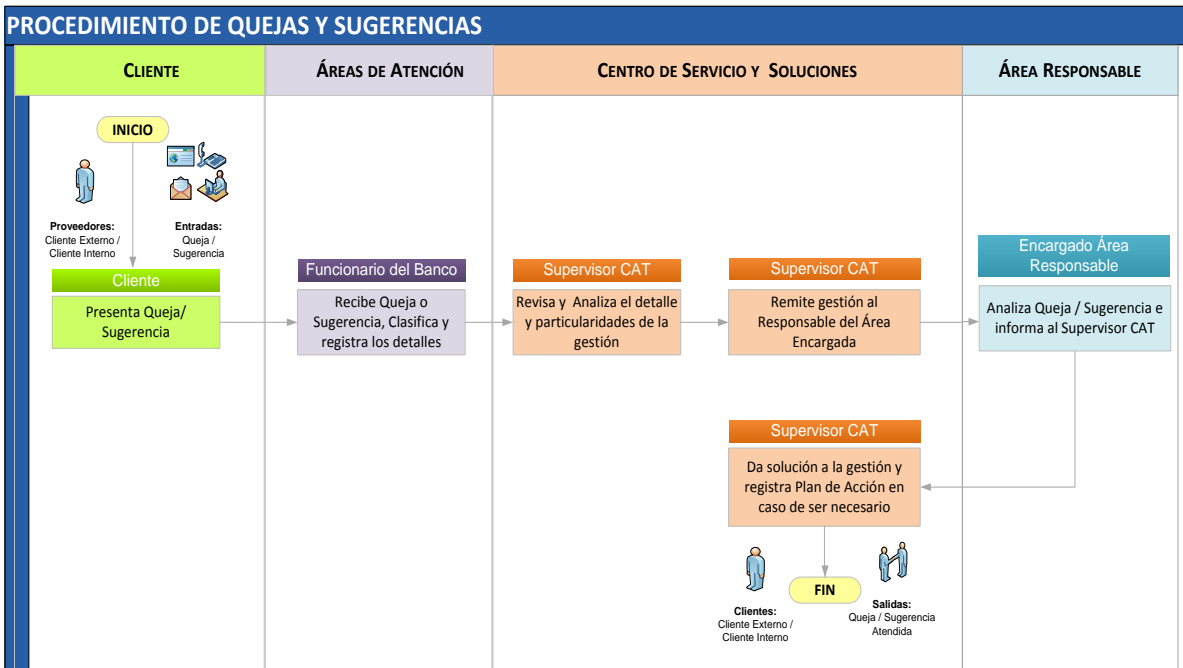
- **Indicador de frecuencia de reclamos:** Este indicador mide la frecuencia de los reclamos que ocurren por producto, por canal y por tipo de reclamo.
- **Indicador de Casos resueltos a favor del Cliente:** Este indicador mide la frecuencia de los reclamos que ocurren por producto, por canal y por tipo de reclamo a favor del cliente.
- **Indicador de Casos resueltos a favor del Banco:** Este indicador mide la frecuencia de los reclamos que ocurren por producto, por canal y por tipo de reclamo a favor del Banco.
- **Indicador tiempo promedio para la solución de un reclamo:** Este indicador mide el tiempo promedio para la solución de un reclamo por producto.

Los responsable de implementar esta mejora serán: la Gerencia de Servicio al Cliente, y Gerencia de Calidad y Procesos y Responsable de Estadística y Control, con un tiempo de ejecución de tres meses a partir del mes de enero 2016.

#### 5. Elaborar un procedimiento para la atención de Quejas y Sugerencias

Con el propósito dar respuesta a las quejas y sugerencias recibidas de parte de los clientes en los diferentes canales de atención. En este procedimiento se deben describir las actividades a seguir desde el ingreso, análisis, resolución, notificación de recepción y resolución de la queja o sugerencia.

Además de permitir al responsable de estadísticas llevar un registro y control centralizado de las mismas para detectar oportunidades de mejoras en el servicio al cliente.



Se debe contemplar la siguiente información:

- El Centro de Servicio y Soluciones será el responsable de recibir los diferentes tipos de quejas y sugerencias que se presenten en los canales y medios de atención al cliente.
- El Centro de Servicio y Soluciones será el encargado de notificar al responsable del área correspondiente y de notificar al cliente sobre la recepción de las mismas.
- El Centro de Servicio y Soluciones tendrá como meta estándar de hasta 2 días hábiles para notificar al cliente interno y externo la recepción de la queja o sugerencia recibida.
- El monitoreo general de la gestión de Quejas y Sugerencias es responsabilidad de la Gerencia de Servicio al Cliente.



- Agrupar las quejas de acuerdo al siguiente catálogo:

Nº	Quejas
1	Infraestructura/Instalaciones
2	Trato al Cliente
3	Calidad en la información brindada
4	Calidad en el Proceso (Simplicidad)
5	Tiempo de atención (rapidez)
6	Otro

- La Gerencia de Servicio al Cliente enviará de forma mensual el indicador de Quejas y Sugerencias presentadas al cierre de cada mes al responsable del área relacionada a la queja y sugerencia recibida.
  - **Indicador de frecuencia de quejas:** Este indicador mide la frecuencia de quejas que ocurren por tipo de queja.
  - **Indicador para la solución de una queja:** Este indicador mide el plan de acción implementado para la solución de una queja.

Los responsable de implementar esta mejora serán: la Gerencia de Servicio al Cliente, Gerencia de Calidad y Procesos y Juna Directiva, con un tiempo de ejecución de tres meses a partir del mes de abril 2016.

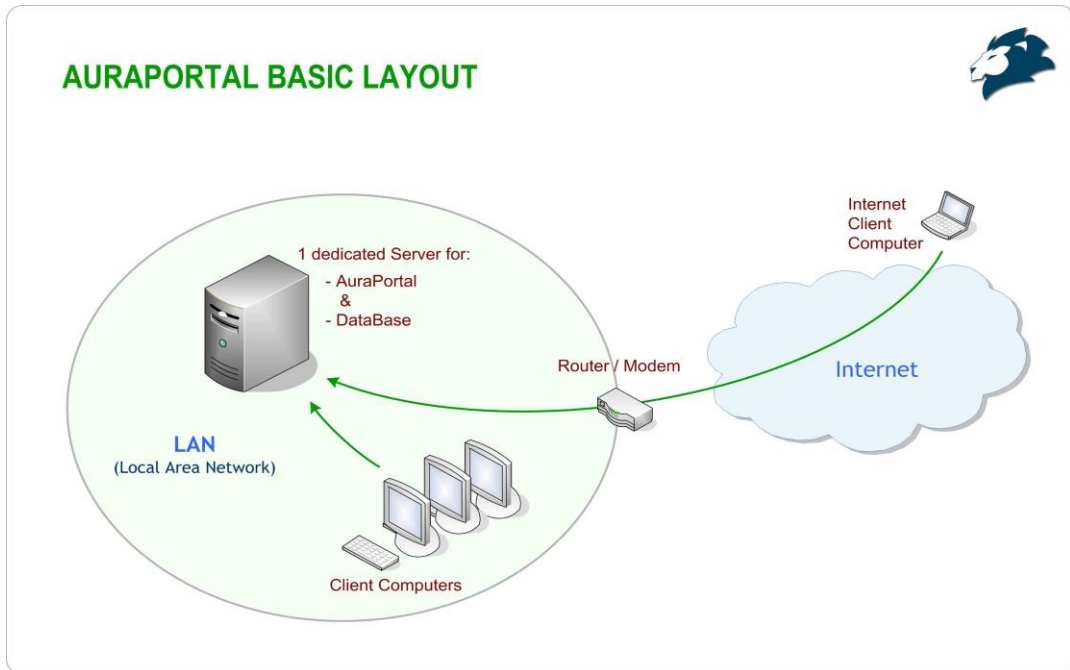
#### 6. Propuesta de estrategias de solución a las principales causas de los Reclamos:

- No se recibió el efectivo en el ATMs con un 37.71%:
  - a. Realizar reunión con el área de tecnología para identificar los problemas del Sistema Cobis, los días 05 de cada mes por un lapso de 4 meses contados a partir del mes de septiembre 2016, los responsables Gerencia de Sistemas, Gerencia de Servicio al Cliente, Gerente del Producto.
  - b. Programar mantenimiento de ATMs de forma mensual en vez de bimensual, responsable de ejecutar esta propuesta Gerencia de Operaciones de Tarjetas y ATMs la cual tendrá que revisar condiciones contractuales para ver la factibilidad de la propuesta.

- c. Realizar reunión con el área de tecnología para identificar los problemas de comunicación o analizar el cambio del proveedor (Switch), los días 05 de cada mes por un lapso de 4 meses contados a partir del mes de septiembre 2016, los responsables Gerencia de Sistemas, Gerencia de Servicio al Cliente, Gerente del Producto.
  - d. Colocar etiquetas o avisos en cada uno de los ATM indicando al cliente el tiempo que el dinero estará en el dispensador antes de ser sustraído por el ATM, responsable de ejecutar esta propuesta Dirección de Sucursales y Canales electrónicos.
- Cargo por saldo menor al mínimo con 8.21%:
    - a. Revisar con el área de parametrización listado de clientes de cuentas nuevas mensuales para confirmar que se encuentran bien parametrizadas, se realizará los días 02 de cada mes y los responsables de ejecutar este plan son: Gerencia de Servicio al Cliente y Gerencia de Sistemas.
    - b. Realizar reunión con el área de tecnología para identificar los problemas del Sistema Cobis, los días 05 de cada mes por un lapso de 4 meses contados a partir del mes de septiembre 2016, los responsables Gerencia de Sistemas, Gerencia de Servicio al Cliente, Gerente del Producto.
    - c. Notificar al cliente mediante correo electrónico y/o carta sobre cambios en los parámetros de las cuentas, cuando existan cambios de parámetros y/o actualización de política, los responsables de ejecutar esta acción son: Gerencia de Servicio al cliente en conjunto con la Gerencia de Mercadeo.
  - Débito duplicado con un 7.15%:
    - a. Realizar reunión con el área de tecnología para identificar los problemas del Sistema Cobis, los días 05 de cada mes por un lapso de 4 meses contados a partir del mes de septiembre 2016, los responsables Gerencia de Sistemas, Gerencia de Servicio al Cliente, Gerente del Producto.

- b. Informar al cliente de manera personalizada sobre medidas de seguridad a tomar en cuenta al momento de realizar transacciones en POS, mediante brochures o mensaje SMS y/o correo electrónico, los responsables de ejecutar esta acción son: Gerencia de Servicio al cliente en conjunto con la Gerencia de Mercadeo.
- No participe en la transacción con un 3.52%:
  - a. Elaborar folletos o brochures informativos sobre los diferentes tipos de fraudes para que cliente este más informado, los responsables de ejecutar esta acción son: Gerencia de Servicio al cliente en conjunto con la Gerencia de Mercadeo.
- Falta de aplicación de intereses ganados con un 2.12%:
  - a. Realizar reunión con el área de tecnología para identificar los problemas del Sistema Cobis, los días 05 de cada mes por un lapso de 4 meses contados a partir del mes de septiembre 2016, los responsables Gerencia de Sistemas, Gerencia de Servicio al Cliente, Gerente del Producto.
  - b. Notificar al cliente mediante correo electrónico y/o carta sobre cambios en los parámetros de las cuentas, los responsables de ejecutar esta acción son: Gerencia de Servicio al cliente en conjunto con la Gerencia de Mercadeo.
  - c. Extraer Listado de clientes nuevos para revisar la parametrización, se realizará los días 02 de cada mes y los responsables de ejecutar este plan son: Gerencia de Servicio al Cliente y Gerencia de Sistemas.
- Clientes no reciben Estados de Cuenta con un 6.76%:
  - a. El Centro de Atención Telefónica se encargará de llamar al cliente para confirmar los datos y actualizar el perfil.
  - b. Enviar vía correo electrónico un formato de actualización de perfil del cliente, los responsables de ejecutar esta acción son: Gerencia de Servicio al cliente en conjunto con la Gerencia de Mercadeo.

- c. Crear sitio web para que el cliente actualice sus datos electrónicamente, los responsables de ejecutar este plan son: Gerencia de Servicio al Cliente, Gerencia de Calidad y Procesos y Gerencia de Sistemas.
7. Evaluar la posibilidad de implementar un sistema de administración de reclamos (Workflow) que permita la automatización del proceso de reclamos, disminuir el tiempo de respuesta y realizar análisis estadísticos por medio de indicadores, además de tener las siguientes funcionalidades:
- a. Automatizar los procesos.
  - b. Facilidad de registro y seguimiento de las gestiones.
  - c. Carga balanceada.
  - d. Medición de los tiempos por etapa.
  - e. Reducción en el tiempo de respuesta.
  - f. Registro de autorizaciones en sistema.
  - g. Opción de monitoreo en línea.
  - h. Alertas
  - i. Seguimiento de Indicadores en Línea.
- ✓ Esquema básico del Sistema propuesto (AuraPortal)



✓ **Requisitos Ordenadores**

Es necesario un ordenador servidor dedicado en donde estará instalado AuraPortal y ordenadores cliente con un navegador de Internet desde donde se accederá.

En general suele ser recomendado separar AuraPortal en dos servidores, uno para AuraPortal propiamente dicho y otro para la Base de Datos.

Los requerimientos de estos servidores varían dependiendo de muchos factores, principalmente del número de usuarios concurrentes, la carga de trabajo que éstos desempeñen y del propio diseño de los Procesos BPMS.

✓ **Ordenadores Clientes**

Con respecto a los ordenadores cliente, es decir, los ordenadores de los usuarios desde donde se utilizará AuraPortal, el único requisito es que disponga de un navegador de Internet, si bien hay que tener en consideración las siguientes aplicaciones adicionales:

<b>Recomendado en Ordenador Clientes</b>	<b>Descripción</b>
<b>Navegador de Internet</b>	<p>El único requisito para los ordenadores cliente es que dispongan de un navegador de Internet. Están homologados los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Internet Explorer</b> (Ver 7 o superior),</li> <li>- <b>FireFox</b> (Ver 3 o superior),</li> <li>- <b>Chrome</b>,</li> <li>- <b>Safari</b>.</li> </ul> <p>Y cualquier navegador compatible estándar.</p>
<b>MS Office</b>	<p>Es posible utilizar cualquier suite de ofimática (tratamiento de textos, hoja de cálculo, Email, etc.), Microsoft Office es la opción más recomendada por su especial integración con Aura-Portal y con SharePoint.</p> <p>Se puede utilizar cualquier versión de MS Office, cuanto más moderna sea mayores serán las opciones disponibles.</p> <p>Están homologadas las versiones de Office, XP, 2000, 2003, 2007 y 2010 (si bien las dos primeras tienen las limitaciones lógicas derivadas de haber sido diseñadas antes que SharePoint).</p>

✓ Servidor para 500-1000 Usuarios

Para 500-1000 usuarios el esquema sigue siendo el mismo. Más procesador y memoria RAM para el servidor de Base de Datos y más servidores en paralelo para AuraPortal:

**AURAPORTAL SERVER REQUIREMENTS**  
(Sample for 500-1000 Users)



Server Requirements for 500-1000 users				
Servers	CPU	RAM	Operating System	DataBase Engine
<b>DataBase Server</b>	2-4 x Quad Core	128 Gb	Windows Server 2008 R2 Enterprise 64 bits	MS SQL Server 2008 R2 Enterprise (64 bits)
<b>AuraPortal Server 1</b> (Load Balancing)	1 x Quad Core	16 Gb	Windows Server 2008 R2 Web or Standard 64 bits	-
<b>AuraPortal Server 2</b> (Load Balancing)	1 x Quad Core	16 Gb	Windows Server 2008 R2 Web or Standard 64 bits	-
<b>AuraPortal Server 3</b> (Load Balancing)	1 x Quad Core	16 Gb	Windows Server 2008 R2 Web or Standard 64 bits	-

(The number of servers in Load Balancing will depend on users workload)

**Note:**

- It is also possible to use Windows Server 2003 and MS SQL 2005 (32 or 64 bits).
- The clients only needs an Internet browser.

a. Internet

AuraPortal puede utilizarse en una red Local sin necesidad de conexión a Internet. De esta manera los usuarios de la red Local pueden trabajar en AuraPortal con todas sus funcionalidades sin ninguna limitación.

Internet sólo es necesario si se desea que el servidor de AuraPortal esté disponible para usuarios que están fuera de la red Local y quieran conectarse a él a través de Internet. En este caso hay que poner el servidor al alcance de Internet, acción que en este documento de denomina *publicar*.

La publicación de un servidor de AuraPortal en Internet es un proceso relativamente sencillo si bien requiere ciertas condiciones y conocimientos técnicos.

Básicamente, 4 son los puntos que determinan la elección de una conexión a Internet:

- Ancho de Banda. Indica la velocidad con la que se va a navegar y/o publicar el servidor.
- IP Fija o Dinámica. Como veremos más adelante, para publicar un servidor en Internet, conviene que la IP pública de la conexión a Internet sea Fija.
- Garantía. Este concepto tiene dos aspectos. Porcentaje garantizado del Ancho de Banda contratado y garantía de disponibilidad en el tiempo.
- Precio. El precio siempre tiene su peso en la decisión, si bien hay que considerar con atención que la calidad de la conexión estará directamente relacionada con la agilidad con la que se trabaje a través de Internet.

b. Seguridad. Tolerancia a fallos

Además de los propios mecanismos de seguridad incluidos en AuraPortal (Niveles de Seguridad, Recintos Seguros, Grupos de Empleados, Administradores Delegados, AdminPortal, etc.), es importante que la plataforma donde esté instalado AuraPortal esté bien estructurada.

AuraPortal se instala sobre Windows 2003 y 2008, plataformas muy sólidas y seguras, que incluyen muchas medidas de protección de la información, tanto a nivel de disponibilidad de los servicios (Tolerancia a Fallos) como los accesos indeseados (Firewall). Si bien AuraPortal puede estar instalado en un servidor único, en general se recomienda separar la base de datos en otro servidor.

Para la implementación de las mejoras se propone el siguiente cronograma de actividades:



## Cronograma de implementación de actividades

## **XI. Conclusiones**

El Banco Personal es una entidad comprometida con la calidad, por lo tanto las sugerencias expuestas pueden ser tomadas en cuenta e implementadas en pro de la mejora continua.

El Banco debe concentrar sus esfuerzos en mejorar los niveles de satisfacción del cliente para generar mayor ventaja competitiva, debido a que el sector financiero ofrece un portafolio de productos con características homogéneas que hoy más que nunca se puede marcar diferencia en la calidad del servicio, esto se logra identificando las necesidades y expectativas de los clientes, comprendiendo la relación entre las necesidades, los procesos y productos, midiendo así la satisfacción y actuando sobre los resultados.

Muchos de los problemas de reclamación se originan por procesos internos del Banco, se logró identificar la falta de capacitación en algunas áreas, así mismo el funcionario no se encuentra empoderado para atender al cliente de manera ágil y eficaz, carece de actitud para dar un excelente servicio o simplemente los objetivos brindados no fueron claros en relación al tema del servicio al cliente.

Además se observó que la herramienta en donde se administran los reclamos presenta varias debilidades entre ellas, permite dejar campos vacíos, categorizar de manera incorrecta los tipo de reclamo y se encuentra desactualizada ante las nuevas necesidades del mercado.

De acuerdo al estudio realizado con la base general de reclamos se determinó que los productos más representativos que generan reclamos son: Tarjeta de Débito y Tarjeta de Crédito. Los tipos de reclamos que inciden en la imagen del servicio son: No Recibí el efectivo o parte del efectivo, Débito duplicado, Cargo por saldo menor al mínimo, No participe en la transacción y Reembolso no aplicado.

Las causas más relevantes de un reclamo son: Sistema Cobis, Comercio no cobro la transacción, Reclamo no aplica, ATMs en mal estado, Problemas de Comunicación y Falta de seguridad de cliente.

Con el proceso de mejora continua se logró conocer las causas principales de las afectaciones en los procesos que inciden negativamente en el nivel de servicio al cliente, creando demoras en la atención de los reclamos, afectando la credibilidad e imagen del Banco y por consiguiente restándole competitividad.

La meta del Banco Personal S.A. es establecer una estrategia de servicio enfocada en el cliente que permita crear una cultura de excelencia en el servicio, además de reducir gastos operativos producto de los reclamos.

## **XII. Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados y conclusiones obtenidas en este trabajo de investigación, sugerimos al Banco considerar y si es posible llevar a cabo las siguientes recomendaciones:

1. El Banco se debe enfocar en el servicio al cliente, crear e implementar una campaña institucional de Servicio, para crear un sentido de pertenencia y responsabilidad entre todos los funcionarios de la institución.
2. La calidad de la información en primera línea debe mejorarse, estandarizando la información que se les da a los clientes ya que debe ser la misma en el momento de la venta y después de esta, para prevenir reclamos por falta de información.
3. La divulgación de la información de los productos y servicios, debe ser total y completa, para dar mayor participación y pertenencia al personal de cara al cliente.
4. Desarrollar a corto plazo programas de adiestramiento y capacitación dirigida a todo el personal involucrado en el proceso de reclamaciones, con el fin de ampliar y reforzar sus conocimientos relacionados con los tipos de reclamos y las causas de estos.
5. Establecer Marketing relacional con el cliente para fortalecer y mantener relaciones con ellos con el fin de conseguir fidelidad, confianza a largo plazo, ofreciendo productos y servicios de alta calidad.
6. Ofrecer un valor compensatorio a aquellos clientes en el cual la solución de su reclamo no fue satisfactorio, para mantener una relación comercial con el mismo y que no suspensa la relación con el Banco al corto y mediano plazo.

7. Crear un programa de reconocimiento interno al funcionario que brinde mejor servicio de atención al cliente interno y externo.
  
8. Abordar las principales causas de los reclamos con el fin de implementar acciones preventivas y correctivas. Mediante comité conformado por: Gerente de Servicio al Cliente, Gerente de Calidad y Procesos y Responsable de Estadísticas y Control.

Los cuales tendrán las siguientes responsabilidades:

- Analizar los reclamos ingresados de acuerdo a las diferentes causas para definir acciones correctivas, preventivas y de mejoras.
- Dar seguimiento al cumplimiento del tiempo de respuesta y la calidad de la información.
- Dar seguimiento a los planes de acción.

### XIII. Bibliografía

Vega, R. (2009), Perú, Tesis “Análisis, Diseño e Implementación de un sistema de administración de incidentes de atención al cliente para una empresa de telecomunicaciones”. URL:

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/334/VEGA ROC AN 81LISIS DISE E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE INCIDENTES EN ATENCION AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/334/VEGA%20ROC%20AN%2081LISIS%20DISE%20E%20IMPLEMENTACION%20DE%20UN%20SISTEMA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20INCIDENTES%20EN%20ATENCION%20AL%20CLIENTE%20PARA%20UNA%20EMPRESA%20DE%20TELECOMUNICACIONES.pdf?sequence=1)

Bustamante, D. y Rodriguez, M. (2004), Colombia, en sus Tesis “Evaluación del proceso, propuesta de mejoramiento de atención y disminución del número de reclamaciones del Banco Davivienda”. URL: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis49.pdf>

Tigani, D. (2006). Excelencia en Servicio. *Una demanda impostergable de la globalización*.

Munch (1998) “Comunicación y Mercadotecnia Política”. Recuperado <https://books.google.com.ni/books?id=9R15PY4KCbYC&lpg=PA128&dq=dimensiones%20de%20calidad%20segun%20munch&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=dimensiones%20de%20calidad%20segun%20munch&f=false>

Instituto de Técnicas Empresariales y Comerciales, (2011). Recuperado: <http://www.empresadehoy.com/caracteristicas-importantes-de-la-calidad-del-servicio-al-cliente/>

Gomez, N. (2009). Mejora Continua. Principios ISO 9001. Recuperado: <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/07/mejora-continua-principios-iso-9001.html>

Significado de (Libertad de Información) (2013). Recuperado: <http://significado.de/reclamo#ixzz31DR93Hbf>

Sabino Carlos, (1992). *El proceso de investigación*. [Documento en línea]. Disponible: <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>. [Consulta: 2005 Noviembre 21].

Juran, J. M. (1990), “Juran y el Liderazgo para la Calidad”. Recuperado: <https://books.google.com.ni/books?id=rZgoVdPhJCAC&lpg=PP1&dq=Juran%20y%20el%20liderazgo%20para%20la%20calidad%3A%20manual%20para%20ejecutivos&hl=es&pg=PP9#v=onepage&q=Juran%20y%20el%20liderazgo%20para%20la%20calidad:%20manual%20para%20ejecutivos&f=true>

Chao, L. L. (1993). *Estadística para las ciencias administrativas* (Vol. 3). McGraw-Hill.

Martínez Muñoz, L. : “*Consideraciones teóricas sobre atención al cliente*” en *Contribuciones a la Economía*, abril 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

## XIV. Anexos

### Anexo 1 Entrevista para Gerentes

1. ¿Considera que los medios de sistemas son adecuados para la administración de reclamos?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Porqué\_\_\_\_\_

2. ¿Consta con una reporteria que le permita analizar los datos de los reclamos de forma adecuada?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Porqué\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que el tiempo de respuesta para el cliente es apropiado y oportuno?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Porqué\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que los procedimientos están claros y son apropiados para la administración de los reclamos?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Porqué\_\_\_\_\_

5. ¿Considera que los reclamos fueron ingresados y canalizados correctamente?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Porqué \_\_\_\_\_

6. ¿El personal del Banco tiene el conocimiento de las funciones que debe desempeñar en el proceso de reclamos?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Porqué \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo considera el servicio que brinda al cliente el personal de servicios bancarios?

a. Excelente	<input type="checkbox"/>
b. Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
c. Bueno	<input type="checkbox"/>
d. Regular	<input type="checkbox"/>
e. Malo	<input type="checkbox"/>
f. No lo considero importante	<input type="checkbox"/>

8. ¿Considera que el cliente está satisfecho con la atención recibida?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Porqué \_\_\_\_\_

9. ¿Le gustaría mejorar la atención al cliente que actualmente brinda en el Banco?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Porqué \_\_\_\_\_



## Anexo 2 Cuestionario Servicio Bancarios y Operativos

1. ¿Considera que los medios de sistemas son adecuados para la administración de reclamos?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Porqué\_\_\_\_\_

2. ¿Considera que los recursos brindados por el Banco son adecuados para la atención de reclamos?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Porqué\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que los procedimientos están claros y son apropiados para la administración de los reclamos?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Porqué\_\_\_\_\_

4. ¿Conoce el catálogo de reclamos?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

5. ¿Está claro como categorizar un reclamo en la herramienta de sistemas?

a. Si	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

b. No	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

6. ¿Conoce la diferencia entre queja, reclamo o gestión?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Explique\_\_\_\_\_

7. ¿Le da un seguimiento adecuado a los reclamos o gestiones ingresados, para obtener la resolución en el tiempo establecido?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Explique\_\_\_\_\_

8. ¿Recibe constatación capacitación para el desempeño correcto de sus funciones?

a. Si	<input type="checkbox"/>
b. No	<input type="checkbox"/>

Explique\_\_\_\_\_

### Anexo 3 Encuesta para Cliente Externo

Sr(a). XXXXX, para mejorar nuestro servicio, queremos realizar una pequeña encuesta para conocer el nivel de servicio recibido en su gestión de reclamo:  
Su retroalimentación nos ayuda a mejorar día a día en ofrecerle un excelente servicio.

1. ¿Cuál es la sucursal que visita frecuentemente?, Mencione:

2. ¿Cómo califica la atención recibida en la sucursal antes seleccionada?

5. Excelente	
4. Muy Bueno	
3. Bueno	
2. Regular	
1. Malo	

3. ¿Por qué visita la Sucursal antes seleccionada?

a. Por la ubicación	
b. Por las instalaciones	
c. Por la presentación del personal que atiende	
d. Por la atención recibida	
e. Por la rapidez con que es atendido	
f. Por la información que le brindan al momento de adquirir un servicio o producto	
g. Me agradan otros aspectos.	

Mencione: \_\_\_\_\_

4. Que aspectos recomienda mejorar para la atención brindada?

a. La presentación del personal e instalaciones	
b. La rapidez	
c. La amabilidad	
d. La accesibilidad	

e. La simplicidad de información del servicio o producto	
f. Todos los aspectos antes mencionados	
g. Otros aspectos	

Mencione: \_\_\_\_\_

5. Considera oportuno el tiempo de respuesta que se le indica para la resolución de su reclamo?

a. Si	
b. No	

Si su respuesta es negativa indique las razones:

\_\_\_\_\_

6. ¿Cómo conoce la resolución de su reclamo?

a. Me notificaron	
b. Llamé consultando	
c. Visité la Sucursal	

7. ¿En caso de que su respuesta sea la notificación, especifique por qué medio le notificaron?

a. Llamada	
b. Correo Electrónico	
c. Carta	

8. ¿Cómo calificaría su experiencia en lo que respecta a la claridad y precisión de la información que le brindaron en respuesta a su solicitud de reclamo?

5. Excelente	
4. Muy Bueno	
3. Bueno	
2. Regular	
1. Malo	

9. ¿En caso de que su reclamo lleve más tiempo que el indicado, se le notifica el por qué?

a. Si	
b. No	

10. ¿Seguirá siendo cliente del Banco (BP)?

a. Si	
b. No	

11. ¿Recomendaría a un amigo o familiar ser cliente del Banco (BP)?

a. Si	
b. No	
c. Tal vez	

## Anexo 4 Carta de Reclamo/ Fraude



### CARTA DE RECLAMO / FRAUDE

Fecha \_\_\_\_-\_\_\_\_-\_\_\_\_.  
Nombre del cliente \_\_\_\_\_.  
Tarjeta \_\_\_\_-\_\_\_\_-\_\_\_\_-\_\_\_\_.  
Comercio \_\_\_\_\_.  
Monto Reclamado ₡ \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_.

Estimado cliente: Para atender correctamente su reclamo, es necesario completar la información incluida en este formulario y adjuntar la documentación indicada. Si tiene dificultades para suministrar documentos requeridos, comuníquese con nosotros.

**0.-Tarjeta Perdida**

Transacciones realizadas sin que el dueño de la tarjeta se de cuenta o no ha reportado su tarjeta perdida.

**1.-Tarjeta Robada**

Transacciones realizadas sin autorización del dueño de la tarjeta.

**2.-Tarjeta no Recibida**

Robo de tarjeta antes de ser entregada al tarjetahabiente, copian la banda magnética o se utiliza la tarjeta.

**3.-Solicitud Fraudulenta**

Errores ortográficos, inconsistencia en el sello postal, teléfono, inconsistencia en la información personal, información financiera falsificada.

**4.-Tarjeta Falsificada**

Cuando la transacción fue realizada utilizando la información de la tarjeta del cliente en otra tarjeta (clonación)

Cliente tiene la tarjeta en su poder    Sí \_\_\_\_    No \_\_\_\_

**5.-Misceláneo (suplantación de identidad)**

Cuando no se puede clasificar con ningún otro tipo de fraude.

**6.-Uso Fraudulento del número de cuenta (Tarjeta no presente)**

Transacciones efectuadas sin plástico presente. Ej: comercios en Internet o MO/TO

Cliente tiene la tarjeta en su poder    Sí \_\_\_\_    No \_\_\_\_

OBSERVACIONES

---

---

---

---

---

---

## Anexo 5 Carta de Reclamo



### Carta de Reclamo / Claim Letter

Nombre/Name: \_\_\_\_\_

Número Tarjeta/Card Number: \_\_\_\_\_

Comercio/ Merchant: \_\_\_\_\_

Monto Reclamado / Dispute Amount: C\$ \_\_\_\_\_ U\$ \_\_\_\_\_

Estimado cliente: Para atender correctamente su reclamo, es necesario completar la información incluida en este formulario y adjuntar la documentación indicada. Si tiene dificultades para suministrar documentos requeridos, comuníquese con nosotros.

**No es lo Descrito / Not as Described.**

Los bienes o servicios recibidos no eran iguales a los descritos en el recibo de transacción u otro documento.  
Goods or services were not the same as describe on the transaction receipt or other documentation.

**No se Recibió los Bienes y/o Servicios / Non receipt of Goods or-and Services.**

No recibí los bienes y/o servicios acordados en el lugar y fecha indicados.  
Cardholder did not receive goods or/and services agreed upon location and date.

**Bien o Servicio fue Pagado por otros medios / Goods or Service were Paid by other means.**

\_\_\_\_ Cheque \_\_\_\_\_ Efectivo \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_  
Check Cash Other:

**Cargo Automático Cancelado / Canceled Recurring Transaction.**

Una transacción recurrente sigue siendo cargada a mi cuenta, después de haber sido cancelada.  
A recurring transaction continue been charge to my account, after I canceled it.

**Mercancía Defectuosa / Defective Merchandise.**

La mercancía se recibió dañada o defectuosa.  
Merchandise was received damaged or defective

**Transacciones Múltiples Fraudulentas / Fraudulent Multiple Transactions.**

Yo hice una transacción en ese comercio, la tarjeta esta en mi poder y no acepto las otras transacciones.  
I did a transaction on this merchant, the card is in my possession and I do not accept the other transactions.

**Procesado Doblemente / Duplicate Processing.**

El cargo se duplicó, solo hice una transacción.  
The charge has been duplicate. I did only one transaction.

**No participe en la Transacción / I did not participate on this Transaction.**

Certifico que esta transacción no fue hecha por mí, ni ninguna otra persona autorizada.  
I certify that this transaction was neither made by me nor anyone authorized by me.

**No se Procesó el Crédito / Credit Not Processed.**

Recibo de Crédito no ha sido aplicado a mi cuenta.  
Credit Receipt has not been processed to my account.

**Monto Alterado / Alteration of Amount.**

El monto de la transacción ha sido alterado de C\$ \_\_\_\_\_ a C\$ \_\_\_\_\_  
The amount of the transaction has been altered from U\$ \_\_\_\_\_ a U\$ \_\_\_\_\_

**Transacciones en Cajero Automático / Transactions at ATM.**

No recibí efectivo . Recibí parte del efectivo . La transacción fue procesada más de una vez .  
I did not receive requested cash.  I receive a portion of the requested cash . Disbursement was processed more than once.

**El local del comercio solicito la autorización pero al final yo no efectúe la compra.**

The Merchant requested the authorization, but the sale did not take place.

**La firma en el comprobante de venta no corresponde a la mía ni a ninguna otra persona autorizada por mí, certifico que todas las tarjetas de mi cuenta están en mi poder.**

The signature on the sale slip is not mine of anyone authorized by me I certify that all cards issued to my account are presently in my possession.

**Yo efectué una reservación pero la cancele, el número de cancelación es \_\_\_\_\_.**

I made de reservation and the accommodations guaranteed were not used.

Estoy reclamando el cargo porque: (EXPLIQUE DETALLADAMENTE)

I AM DISPUTING THE CHARGE BECAUSE: (PLEASE EXPLAIN WITH ALL THE DETAILS)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Queda expresamente aceptado que BDF dispondrá de un plazo de hasta ciento ochenta días, contados a partir de la firma del presente reclamo, para concluir sus investigaciones y determinar la admisibilidad del presente reclamo.

\_\_\_\_\_  
Firma del Tarjeta Habiente  
Cardholder Signature

\_\_\_\_\_  
Fecha  
Date

\_\_\_\_\_  
Teléfono  
Telephone

\_\_\_\_\_  
Fax

R02-DFOP-05/Versión: 02

Doc. Privado

## Anexo 6 Tabla 7.1 Reclamos por Área de Atención

Área de Atención	Cantidad de Reclamos	% de tareas
Gerencia de Canales Electrónicos	312	17.44%
Sucursal Bolívar	172	9.62%
Sucursal Las Américas	73	4.06%
Sucursal Jinotepe	69	3.82%
Sucursal Masaya	67	3.75%
Sucursal León	61	3.42%
Sucursal Metrocentro	61	3.41%
Sucursal Linda Vista	60	3.35%
Sucursal Carretera Norte	60	3.35%
Sucursal Rubenia	60	3.33%
Sucursal Delta	59	3.29%
Sucursal Juigalpa	53	2.95%
Sucursal Altamira	52	2.92%
Vice Gerencia Operaciones CDE	50	2.79%
Sucursal Chinandega	49	2.75%
Sucursal Somoto	48	2.69%
Sucursal Rivas	46	2.57%
Sucursal Estelí	45	2.51%
Sucursal Matagalpa	41	2.29%
Sucursal Plaza Veracruz	40	2.23%
Sucursal Ciudad Jardín	38	2.13%
Sucursal Galerías	36	2.02%
Sucursal UPOLI	34	1.91%
Sucursal Carretera Sur	27	1.51%
Sucursal Granada	27	1.50%
Sucursal Roberto Huembes	24	1.34%
Gerencia de Recuperaciones	18	1.00%
Sucursal Sébaco	17	0.96%
Sucursal San Juan del Sur	17	0.95%
Sucursal Tipitapa	16	0.89%
Gerencia de Préstamos Personales	15	0.83%
Sucursal Banca Privada e Institucional	14	0.78%
Sucursal UCA	13	0.72%
Gerencia Vivienda y Vehículos	5	0.28%
Banca Empresa	5	0.28%
Sucursal Atrium	4	0.22%
Gerencia de Mesa de Cambio y COMEX	1	0.06%
Sucursal PYME	1	0.05%
<b>Total General</b>	<b>1790</b>	<b>100.00%</b>



### Anexo 7 Catálogo de Reclamos

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
ATM Equipo Físico	ATM BDF	Listado de ubicación de ATM's	ATM fuera de servicio	Disponibilidad de efectivo	7 días
				Inconsistencias mecánicas	
				Problemas de comunicación	
				Problemas de energía	
Cajas	Sucursales	Listado de sucursal	Libretas de ahorro	Error de digitación	1 día
				Error de validación/confirmación	
				Fraude externo	
				Fraude interno	
				Sistema Cobis	
			Depósito mal aplicado	Error de digitación	
				Error de validación/confirmación.	
				Fraude externo	
				Fraude interno	
				Información brindada por el cliente.	
			Sistema Cobis		
Retiro mal	Error de digitación				

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
			aplicado	Error de validación/confirmación.	
				Fraude externo	
				Fraude interno	
				Información brindada por el cliente.	
				Sistema Cobis	
			Faltantes en el efectivo	Error de digitación	
				Error de validación/confirmación.	
				Fraude externo	
				Fraude interno	
				Información brindada por el cliente.	
	SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	15 días
Certificados	Sucursales	Listado de sucursal	Aplicación de intereses	Sistema Cobis	7 días
			Reclamo de IR	Error de validación/confirmación.	
				Error de digitación	
			Reclamos de tasas	Cliente contactado no se presentó a sucursal	
				Cliente ilocalizado	

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
	SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	
Chequeras	Sucursales	Listado de sucursal	Chequera no entregada en tiempo	Error en solicitud de chequera en sistema	7 días
			Discrepancia en números de cheques	Error de Validación	
			Chequera mal solicitada		
			Chequera en moneda errónea	Sistema Cobis	
			Discrepancia en nombre y número de cuentas	Error del proveedor	
			Chequera mal encuadrada		
	SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	15 días
Cuentas ahorro	N/A	N/A	Aplicación de intereses	Sistema Cobis	2 días
				Incumplimiento de saldo mínimo de la cuenta.	
				Cambio en políticas	
				Desconocimiento del cliente	
			Bloqueos de cuenta	Por gestiones del Banco	2 días

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				Por orden de otras instancias	
				Sistema Cobis	
				Error de validación/confirmación	
				Error de digitación	
			Cuenta cancelada con saldo	Cambios en políticas	2 días
				Desconocimiento del cliente	
				Fraude externo	
				Sistema Cobis	
				Fraude interno	
			Cargo por saldo menor al mínimo	Cambios en políticas	2 días
				Desconocimiento del cliente	
				Error de validación/confirmación	
				Error de digitación	
				Mala parametrización	
				Sistema Cobis	
				Fraude externo	
				Fraude interno	
			Debito mal	Error de	2 días

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta		
			aplicado	validación/confirmación.			
				Error de digitación			
				Información brindada por el cliente.			
				Fraude externo			
				Fraude interno			
				Sistema Cobis			
			Error en cobro de seguros	Cuenta de cobro mal asociada	2 días		
				Desconocimiento del cliente			
				Error de digitación			
				Error de validación/confirmación			
				Error por parte del cliente			
				Sistema Cobis			
				Sistema Mayoral			
			Registro de firmas	Sucursales	Listado de sucursal	Error de validación/confirmación	2 días
						Error de digitación	
Sistema Cobis							
Falta de gestión por							

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				parte del cliente	
				Fraude externo	
Fraude interno					
	SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	15 días
Cuentas corrientes	N/A	N/A	Aplicación de intereses	Error de sistema	5 días
				Incumplimiento de saldo mínimo de la cuenta.	
				Cambio en políticas	
				Desconocimiento del cliente	
			Bloqueos de cuenta	Por gestiones del Banco	5 días
				Por orden de otras instancias	
				Sistema Cobis	
				Error de validación/confirmación	
				Error de digitación	
			Cuenta cancelada con saldo	Cambios en políticas	5 días
				Desconocimiento del cliente	
				Fraude externo	

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				Fraude interno	
			Duplicación de débito por solicitud de chequera	Error de Validación	5 días
				Error de sistema	
			Cargo por saldo menor al mínimo	Cambios en políticas	5 días
				Desconocimiento del cliente	
				Error de validación/confirmación	
				Error de digitación	
				Sistema Cobis	
				Fraude externo	
				Fraude interno	
			Error en cobro de seguros	Cuenta de cobro mal asociada	5 días
				Desconocimiento del cliente	
				Error de digitación	
				Error de validación/confirmación	
				Error por parte del cliente	

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				Sistema Cobis	5 días
				Sistema Mayoral	
			Debito mal aplicado	Error de validación/confirmación.	
				Error de digitación	
				Información brindada por el cliente.	
				Fraude externo	
				Fraude interno	
	Sistema Cobis				
	Sucursales	Listado de sucursal	Depósito mal aplicado	Error de validación/confirmación	5 días
				Error de digitación	
				Información brindada por el cliente.	
			Registro de firmas	Error de validación/confirmación	5 días
				Error de digitación	
				Sistema Cobis	
Falta de gestión por parte del cliente					
Fraude externo					
Fraude interno					



Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
			Rechazo de cheque	Falta de endoso	
				Discrepancia de números y letras	
				Falta de fondos disponibles	
				Discrepancia o falta de firmas	
				Fecha caducada	
				Error de digitación	
				Por cuenta cancelada	
				Por cuenta inactivada	
	Comercio	Comercio	Rechazo de cheque	Falta de endoso	5 días
				Discrepancia de números y letras	
				Falta de fondos disponibles	
				Discrepancia o falta de firmas	
				Fecha caducada	
				Error de digitación	
Otros Bancos	Otros Bancos	Rechazo de cheque	Por cuenta cancelada		

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				Por cuenta inactivada	
				Por orden de no pago	
	SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	15 días
COMEX	COMEX	COMEX	Aplicación de comisiones	Error validación/confirmación	2 días
				Error de digitación	
				Sistema Cobis	
			Transferencia no acreditada	Perfil desactualizado	
				Información brindada por parte del cliente	
				Sistema Cobis	
	Transferencia no enviada	Información brindada por parte del cliente			
		Error validación/confirmación			
		Error de digitación			
		Sistema Cobis			
	SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	15 días
Estado de cuenta	N/A	N/A	Cuenta corriente	Datos desactualizados en sistema	5 días

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				Rechazado por terceros	
				Error de entrega por el proveedor	
				La cuenta no tuvo movimiento en el mes	
				Cliente se encuentra fuera del País	
			Tarjeta de crédito - VISA	Datos desactualizados en sistema	5 días
				Rechazado por terceros	
				Error de Entrega por el Proveedor	
SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	15 días	
iBDF-KIOSKO	iBDF	iBDF	Acceso	Sistemas	5 días
				Error en digitación de contraseña	
				Bloqueo de clave	
			Opción en menú no visualizada	Perfil iBDF mal asociado	
				Sistemas	
			Transacciones ejecutadas con error	Sistemas	
Transacciones	Sistemas				

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
			efectuadas no concluidas		
			Visualización EC de tarjeta de crédito	Producto no asociado	
				Clave ATH no entregada	
				Sistemas	
			Visualización de productos propios/terceros	Terceros no relacionados	
				Sistemas	
	Producto cancelado o inactivo				
	KIOSKO	Listado de kiosko	Acceso	Sistemas	5 días
				Error en digitación de contraseña	
				Bloqueo de clave	
			Transacciones ejecutadas con error	Sistemas	
			Transacciones efectuadas no concluidas	Sistemas	
			Visualización de productos propios	Sistemas	
	Producto cancelado o inactivo				
SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	15	

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
					días
Mesa de Cambio	Mesa de cambio	Mesa de cambio	Aplicación de tasa no negociada	Información brindada por parte del cliente	2 días
				Error de validación/confirmación	
				Error de digitación	
			Monto de transacción incorrecto	Error de parametrización	
				Información brindada por parte del cliente	
				Error de validación/confirmación	
			Transacción debitada de cuenta incorrecta	Error de digitación	
				Información brindada por parte del cliente	
				Error de validación/confirmación	
			Transacción acreditada a cuenta incorrecta	Error de digitación	
				Información brindada por parte del cliente	
				Error de validación/confirmación	
	SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	15 días

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
Prestamos	N/A	N/A	Aplicación de pago	Error de validación/confirmación	5 días
				Error de digitación	
				Información brindada por parte del cliente	
			Calificación en central de riesgo	Error de validación/confirmación	10 días
				Error de digitación	
				Incumplimiento/desconocimiento del cliente	
			Cliente no reconoce deuda	Error de validación/confirmación	5 días
				Error de digitación	
				Incumplimiento/desconocimiento del cliente	
			Otros gastos no reconocidos	Seguros	5 días
				Cobranza administrativa	
				Penalización por pago anticipado	
				Gastos de inscripción	
Incumplimiento/desconocimiento del cliente					
Error de validación/confirmación					
Tasa de interés	Incumplimiento/desconocimiento del cliente				

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				cimiento del cliente	
				Cambio de políticas	
	Sucursales	Listado de sucursal	Desembolso de préstamo	Instrucciones operativas no ejecutadas	5 días
				Cuenta pagadora no relacionada al préstamo	
				Error en calendario de pago	
				Error de validación/confirmación	
	SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	15 días
N/A					
Servicios Bancarios	Sucursales	Listado de sucursal	Transferencias entre cuentas mal aplicada	Error de validación/confirmación	5 días
				Error de digitación	
				Fraude externo	
				Fraude interno	
				Información brindada por parte del cliente	
			Transferencias locales mal aplicadas	Error de validación/confirmación	
				Error de digitación	
Información brindada					

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				por parte del cliente	
				Fraude externo	
				Fraude interno	
			Venta de formas	Error de digitación	
				Error de validación/información	
				Falta de firmas autorizadas	
				Fraude externo	
				Fraude interno	
			Información brindada por parte del cliente		
			SIBOIF	SIBOIF	
Servicios Públicos	IBDF	iBDF	Facturas Enacal-Pago mal aplicado	Error de digitación	2 días
			Facturas Unión Fenosa-Pago mal aplicado	Pago fuera de línea	
			Facturas Movistar-Pago mal aplicado	Problema de Comunicación	
	KIOSKO	Listado de kiosko	Facturas Inatec-Pago mal aplicado	Créditos a Cuentas incorrectas	



Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
			Facturas IBW- Pago mal aplicado	Pago aplicado por el cliente con fecha límite de pago vencida	
			Facturas Enitel- Corte Servicio		
	Sucursales	Listado de sucursales	Facturas Enacal- Pago mal aplicado	Créditos a Cuentas incorrectas	2 días
			Facturas Unión Fenosa- Pago mal aplicado		
			Facturas Movistar- Pago mal aplicado	Error de digitación	
			Facturas Inatec- Pago mal aplicado		
			Facturas IBW- Pago mal aplicado	Pago fuera de línea	
			Facturas Enitel- Corte Servicio		
			Facturas INSS- Corte Servicio	Pago aplicado por el cliente con fecha límite de pago vencida	
			Facturas DGI- Corte Servicio		
				Facturas TGR-	

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
			Corte Servicio	Comunicación	
			Bonos MHCP-Corte Servicio		
	SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	15 días
Tarjeta de Crédito	ATM BDF	Listado de ubicación de ATM's	Debito duplicado	ATM's en mal estado	7 días
			No participe en la transacción	Falta de seguridad del cliente	
			No recibí el efectivo	Problemas de comunicación	
			Recibí parte del efectivo	Time out Cobis	
			Denegaciones de tarjetas	Cliente no tiene clasificación para retiros	7 día
				Cliente en mora	
				Tarjeta no activada	
				Tarjeta sin saldo disponible	
				Sistema ATH	
				Bloqueada por monitoreo	
Problemas de comunicación					
Plástico dañado					

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta		
				Plástico vencido			
				Tarjeta bloqueada a solicitud de cliente			
				Tarjeta bloqueada por pérdida/robo			
				Tarjeta bloqueada a solicitud interna			
				PIN invalido			
	ATM de otros bancos	ATM de otros bancos	Debito duplicado	ATM's en mal estado	120 días		
			No participe en la transacción	Falta de seguridad del cliente			
			No recibí el efectivo				
			Recibí parte del efectivo	Error en la comunicación			
			Denegaciones de tarjetas			Ciente no tiene clasificación para retiros	7 días
						Ciente en mora	
						Tarjeta no activada	
						Tarjeta sin saldo disponible	
						Sistema ATH	
						Bloqueada por monitoreo	
Problemas de							

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				comunicación Problemas del adquirente Plástico dañado Plástico vencido Tarjeta bloqueada a solicitud de cliente Tarjeta bloqueada por pérdida/robo Tarjeta bloqueada a solicitud interna Transacción cobrada en otra moneda PIN invalido	
	Comercios	Comercios	Bien o servicio pagado por otros medios Cargo automático cancelado Monto no desbloqueado por comercio Debito duplicado Mercancía defectuosa	Comercio acepto reclamo	120 días

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
			Monto alterado	Cliente no presento soporte	
			No participe en la transacción		
			No se procesó el crédito		
			No se recibió los bienes y/o servicios		
			Transacciones múltiples fraudulentas		
			Denegaciones de tarjetas	Bloqueada por monitoreo	7 días
				Cliente con transacciones en tránsito	
				Cliente en mora	
				Plástico dañado	
				Plástico vencido	
				Problemas de comunicación	
				Sistema ATH	
				Tarjeta bloqueada a solicitud de cliente	
				Tarjeta bloqueada a	

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				solicitud interna	
				Tarjeta bloqueada por pérdida/robo	
				Tarjeta no activada	
				Tarjeta sin saldo disponible	
				Transacción cobrada en otra moneda	
	N/A	N/A	Reclamo de millas	Sistema ATH	7 días
				Error de digitación	
				Error de validación/confirmación	
				Falta de acreditación por promoción	
				Plan mal asociado	
				Plan no asociado	
			Cliente no adquirió Seguros de Tarjetas	No existe soporte de aceptación del cliente	
				Cliente acepto seguro/pólizas según soportes	
				Error de asociación	
			Plan de seguro mal asociado	No existe soporte de aceptación del cliente	
Cliente acepto					

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				seguro/pólizas según soportes	
				Error de asociación	
			Cliente no adquirió servicios soluciones	No existe soporte de aceptación del cliente	
				Cliente acepto seguro/pólizas según soportes	
				Error de asociación	
			Plan de servicios soluciones mal asociado	No existe soporte de aceptación del cliente	
				Cliente acepto seguro/pólizas según soportes	
				Error de asociación	
			Tarjeta habiente en desacuerdo con Intereses/pago mínimo	Sistema ATH	
				Desconocimiento del cliente	
			No permite realizar el retiro de efectivo en caja	Sistema ATH	
				Sistema Cobis	
			Ck mal aplicado	Sistema ATH	
				Cobis	

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
			Crédito o abono no aplicados	Error del cajero	
				Abono no aplicado	
Abono aplicado en distinta moneda					
Promoción no aplicada					
Sistema ATH					
Cobis					
	SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	15 días
Tarjeta de debito	ATM BDF	Listado de ubicación de ATM's	Debito duplicado	ATM's en mal estado	7 días
			No participe en la transacción	Falta de seguridad del cliente	
			No recibí el efectivo	Problemas de comunicación	
			Recibí parte del efectivo	Time out Cobis	
			Denegaciones de tarjetas	Cliente no tiene clasificación para retiros	7 días
				Cliente en mora	
				Tarjeta no activada	
				Tarjeta sin saldo disponible	
				Sistema ATH	
				Bloqueada por	



Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta				
				monitoreo					
				Problemas de comunicación					
				Plástico dañado					
				Plástico vencido					
				Tarjeta bloqueada a solicitud de cliente					
				Tarjeta bloqueada por pérdida/robo					
				Tarjeta bloqueada a solicitud interna					
				PIN invalido					
	ATM de otros bancos	N/A		Debito duplicado	ATM's en mal estado	120 días			
				No participe en la transacción	Falta de seguridad del cliente				
				No recibí el efectivo					
				Recibí parte del efectivo	Error en la comunicación				
				Denegaciones de tarjetas				Cliente no tiene clasificación para retiros	7 día
								Cliente en mora	
Tarjeta no activada									
Tarjeta sin saldo									

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				disponible Sistema ATH Bloqueada por monitoreo Problemas de comunicación Problemas del adquirente Plástico dañado Plástico vencido Tarjeta bloqueada a solicitud de cliente Tarjeta bloqueada por pérdida/robo Tarjeta bloqueada a solicitud interna Transacción cobrada en otra moneda PIN invalido	
	Comercios	N/A	Bien o servicio pagado por otros medios Cargo automático cancelado Debito duplicado	Comercio acepto reclamo	120 días

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
			Mercancía defectuosa		
			Monto alterado	Cliente no presento soporte	
			No participe en la transacción		
			No se procesó el crédito		
			No se recibió los bienes y/o servicios		
			Procesado Doblemente	Skimming	
			Transacciones múltiples fraudulentas		
			Denegaciones de tarjetas	Bloqueada por monitoreo	7 día
				Cliente con transacciones en tránsito	
				Cliente en mora	
				Plástico dañado	
				Plástico vencido	
				Problemas de comunicación	

Producto o Servicio	Canal	Ubicación del Canal	Reclamos	Causas	Tiempos de respuesta
				Sistema ATH	
				Tarjeta bloqueada a solicitud de cliente	
				Tarjeta bloqueada a solicitud interna	
				Tarjeta bloqueada por pérdida/robo	
				Tarjeta no activada	
				Tarjeta sin saldo disponible	
				Transacción cobrada en otra moneda	
	N/A	N/A	Mantenimiento de tarjeta principal	Cuenta no parametrizada correctamente	7
	SIBOIF	SIBOIF	N/A	N/A	15 días

## Anexo 8 Estándares de Servicio

- **Estándar Gente:** Somos un equipo de profesionales apasionados con nuestro trabajo, comprometidos siempre en brindar el mejor y más cálido servicio.
- **Estándar Cliente:** Servimos con amabilidad y de forma proactiva, facilitando a nuestros clientes el camino para cumplir sus metas.
- **Estándar de comunicación:** Escuchamos con empatía y nos comunicamos de forma clara, precisa, oportuna y abierta.
- **Estándar de rapidez:** Valoramos el tiempo de todos aquellos a quienes servimos, conocemos sus necesidades y respondemos oportunamente.
- **Estándar de Simplicidad:** Ofrecemos nuestros servicios a los clientes de una manera fácil y conveniente.
- **Estándar de consistencia:** Siempre brindamos una experiencia de calidad de forma confiable, basada en procesos y prácticas estandarizadas.
- **Estándar de Retención:** Construimos y mantenemos relaciones duraderas con nuestros clientes, cuidando de ellas en cada momento.

## Anexo 9 Descriptor de Puesto Gerente de Centro de Servicio y Soluciones

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

AREA:	Gerencia de Servicio al cliente	FECHA DE ELABORACION	26/10/2015
PUESTO:	Gerente de Centro de Servicios y Soluciones	FECHA DE ACTUALIZACION	26/10/2015
REPORTA A: (Nombre)	Gerente de Servicio al Cliente	REPORTA A: (Puesto)	Gerente de Servicio al Cliente
NIVEL:	2	No. De Ocupantes	1
		No. De Descripción	

### OBJETIVO

Garantizar el funcionamiento del sistema de gestión de reclamos, quejas y sugerencias con la finalidad de que los reclamos y solicitudes, se solucionen de forma adecuada y en el tiempo estimado. Impulsar iniciativas que aseguren el fortalecimiento y la consolidación de la cultura de ingreso de reclamos y quejas.

### FUNCIONES

#	¿QUÉ?
1	Asegurarse que todos los reclamos y quejas se solucionen en el tiempo estimado y de forma adecuada en el Centro de Soluciones.
2	Diseñar los procedimientos para responder cada tipo de reclamo y queja garantizando su revisión permanente.
3	Asegurarse que el Centro de Atención Telefónico, este notificando a los clientes de la solución de su reclamo
4	Asistir a reunión de comité de reclamos

### ACTIVIDADES

1. Velar por el seguimiento diario de reclamos y quejas ingresados por los distintos canales del Banco.
2. Asegurarse que los tiempos de respuesta de los reclamos, solicitudes y quejas se estén cumpliendo. Revisar el tiempo en las diferentes etapas de la solución del reclamo.
3. Darle seguimiento a aquellos reclamos y quejas que estén pendientes de solucionarse.
4. Revisar procedimiento para dar respuesta a cada tipo de reclamo y queja.
5. Documentar el flujo para responder cada reclamo y queja.
6. Monitorear que todos los clientes estén siendo notificados por el CAT, inmediatamente después de que se haya solucionado su reclamo o queja.
7. Estar presente en reunión de quejas y reclamos para proveer información sobre la atención de los mismos.

### ORGANIGRAMA



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

PERFIL DEL PUESTO		
ESCOLARIDAD:	Lic. en Administración de Empresas o Carreras de Ingeniería	IDIOMAS (%): Inglés Conocimientos básicos
EXPERIENCIA:	2 años en puestos similares	
CONOCIMIENTOS: Estar familiarizados en los diferentes productos que ofrece el Banco, como tarjetas, préstamos y pasivas. Tener experiencia en atención al cliente. Conocer cómo trabaja el área de operaciones.		<b>Competencias Organizacionales:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en equipo</li> <li>2. Conocimientos sobre servicio al cliente</li> <li>3. Manejo de Reclamos</li> </ol>

AUTORIZACIONES			
ELABORO	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE AREA	RECURSOS HUMANOS
Nora Emilia Vargas Durán María José Ruíz Mejía			

## Anexo 10 Descriptor de Puesto Operativo Especializado

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

AREA:	Gerencia de Servicio al cliente	FECHA DE ELABORACION	26/10/2015
PUESTO:	Operativo Especializado	FECHA DE ACTUALIZACION	26/10/2015
REPORTA A: (Nombre)	Gerente de Centro de Servicio y Soluciones	REPORTA A: (Puesto)	Gerente de Centro de Servicio y Soluciones
NIVEL:	3	No. De Ocupantes	1
		No. De Descripción	

OBJETIVO
Brindar soluciones oportunas de los reclamos que se reciben en los Centros de Atención al Cliente velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por el Banco y Entes reguladores.

FUNCIONES	
#	¿QUÉ?
1	Obtener información necesaria para atender los reclamos presentados por los clientes del Banco.
2	Revisar y validar las operaciones realizadas por el Centro de Atención Telefónica.
3	Coordinar las gestiones correspondientes en los casos de reclamos de contracargos.
4	Apoyar a los ejecutivos del Centro de Atención Telefónica en la solución de problemas y consultas

ACTIVIDADES	
1.	Atender los reclamos presentados por los clientes de los diferentes productos y servicios prestados por el Banco.
2.	Gestionar ante los operativos de tarjetas las acreditaciones o correcciones correspondientes para la atención de los reclamos.
3.	Elaborar notificaciones formales sobre la resolución del reclamo a fin de que se remita oportunamente al cliente.
4.	Identificar oportunidades de mejora en el proceso a fin de brindar recomendaciones y sugerencias para mejorar la atención al cliente.
5.	Revisar y validar los documentos generados en las operaciones realizadas por el Centro de Atención Telefónica.
6.	Recibir y analizar la información presentada por el cliente los reclamos de contracargos para confirmar que está acorde al reglamento operativo de Visa.
7.	Apoyar a los ejecutivos del Centro de Atención Telefónica en la atención de consultas, gestiones y reclamos presentados por los clientes.

ORGANIGRAMA	TOTAL DE SUBORDINADOS
<pre> graph TD     A[Gerencia de Servicio al Cliente (1)] --&gt; B[Gerente de Centro de Servicios y Soluciones (1)]     B --&gt; C[Oficial Operativo Especializado (2)]                     </pre>	DIRECTOS: 0
	INDIRECTOS: 0
	ADMVOS.: 0
	OPERATIVOS: 0



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESCOLARIDAD:</b>	Lic. en Administración de Empresas, Economía, Banca y Finanzas, Ingeniería Industrial o Derecho.	<b>IDIOMAS (%):</b> Inglés Intermedio.
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en puestos similares	
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Normas y procedimientos del Banco. Normas y leyes prudenciales de la Superintendencia de Bancos. Operaciones y Regulación bancaria y Conciliaciones Bancarias.		<b>Competencias Organizacionales:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en equipo</li> <li>2. Conocimientos sobre servicio al cliente</li> <li>3. Manejo de Reclamos</li> </ol>

**AUTORIZACIONES**

<b>ELABORO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>DIRECTOR DE AREA</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
Nora Emilia Vargas Durán María José Ruíz Mejía			

## Anexo 11 Descriptor de Puesto Notificador y Calibrador de reclamos

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

AREA:	Gerencia de Servicio al cliente	FECHA DE ELABORACION	26/10/2015
PUESTO:	Notificador y calibrador de reclamos	FECHA DE ACTUALIZACION	26/10/2015
REPORTA A: (Nombre)	Gerente de Centro de Servicio y Soluciones	REPORTA A: (Puesto)	Gerente de Centro de Servicio y Soluciones
NIVEL:	4	No. De Ocupantes	1
		No. De Descripción	

### OBJETIVO

Informar a los clientes la resolución de su reclamo, realizando las notificaciones de acuerdo a las normas, proceso y políticas del Banco, cumpliendo de esta forma los objetivos definidos en el proceso de atención de reclamos.

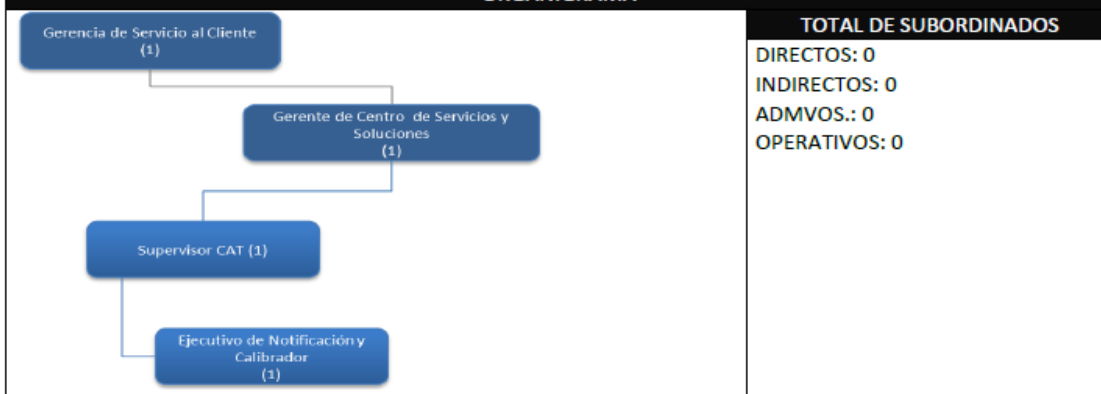
### FUNCIONES

#	¿QUÉ?
1	Realizar revisión diaria de los reclamos que se presentan a través de los diferentes canales del Banco.
2	Realizar notificaciones correspondientes a las resoluciones de los reclamos recibidos.
3	Dar seguimiento a las recomendaciones y observaciones brindadas como resultado del análisis de causas del reclamo.

### ACTIVIDADES

1. Realizar revisión completa de los casos procesados en el mes para garantizar la calidad y cumplimiento de los procesos.
2. Validar que los créditos realizados a los clientes producto de un reclamo sean realizados en tiempo y forma.
3. Elaborar de forma mensual bitácora con los posibles errores para enviarlos a las áreas correspondientes a fin de que se proceda a realizar las medidas correctivas y evitar que se den futuros casos.
4. Notificar la resolución de los reclamos a los clientes en los tiempos establecidos en el proceso.
5. Dar seguimiento a la implementación de las mejoras que se establecieron en los reclamos.
6. Validar que las correcciones o actualizaciones en los procesos que fueron aplicados para evitar reclamos se estén cumpliendo, evitando que se sigan originando reclamos por dicha causa.

### ORGANIGRAMA



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESCOLARIDAD:</b>	Lic. en Administración de Empresas, Economía, Banca y Finanzas, Ingeniería Industrial o Derecho.	<b>IDIOMAS (%):</b> Inglés Intermedio.
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en puestos similares	
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Normas y procedimientos del Banco. Normas y leyes prudenciales de la Superintendencia de Bancos. Operaciones y Regulación bancaria y Conciliaciones Bancarias.		<b>Competencias Organizacionales:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en equipo</li> <li>2. Conocimientos sobre servicio al cliente</li> <li>3. Manejo de Reclamos</li> </ol>

**AUTORIZACIONES**

<b>ELABORO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>DIRECTOR DE AREA</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
Nora Emilia Vargas Durán María José Ruíz Mejía			

## **Anexo 12 Muestra de Base General de Reclamos BP**

## **Anexo 13 Muestra de Resultado de Encuesta Cliente Externo**