



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE MODELO DE REQUERIMIENTOS PARA  
ÁREA DE EXPERIENCIA DE CLIENTES DE UN RETAIL  
FINANCIERO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO  
CIVIL INDUSTRIAL

DANIEL LUIS ROJAS MARTÍNEZ

PROFESOR GUÍA:  
JUAN PABLO ROMERO GODOY

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
NICOLÁS CISTERNAS GONZÁLEZ  
ASTRID CONTRERAS FUENTES

SANTIAGO DE CHILE

2021

## **RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR**

**AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial

**POR:** Daniel Luis Rojas Martinez

**FECHA:** 02/11/2021

**PROFESOR GUÍA:** Juan Pablo Romero Godoy

### **DISEÑO DE MODELO DE REQUERIMIENTOS PARA ÁREA DE EXPERIENCIA DE CLIENTES DE UN RETAIL FINANCIERO**

El presente informe tiene por finalidad presentar un diseño de modelo de requerimientos para un retail financiero, a través de una metodología de rediseño de procesos. El proyecto se desarrolla en el área de experiencia de clientes de la compañía.

El mercado del retail financiero concentra el 64% del total de tarjetas de créditos (10,3 millones) y a nivel de Sernac es el rubro que más reclamos financieros tiene (más del 50%) lo que ha planteado diferentes desafíos al mercado para lograr satisfacer estos altos flujos de requerimientos.

La empresa estudiada es uno de los mayores retail financiero del país y de Sudamérica, pero también son el segundo retail financiero con mayor cantidad de reclamos por cada 10.000 clientes, con una tendencia creciente en los últimos 3 años.

Se plantea como objetivo general diseñar un nuevo modelo de requerimientos para el área de experiencia de clientes de un retail financiero mediante un rediseño de procesos, para lograr mejores experiencias de servicios, más simples y ágiles.

Como parte de la metodología se realiza un levantamiento BPM con las dimensiones de procesos, sistemas y personas, mediante entrevistas y visitas a los canales, arboles de problemas, oportunidades y posterior estudio de mercado, con análisis de brechas.

Se obtiene que si bien hay un buen nivel de servicio (cercano al 95%), la incorrecta definición del indicador deja un stock de requerimientos sin medir. Se detecta que el modelo que opera en la actualidad no tiene foco en el cliente, es poco intuitivo, es friccionado, con procesos inconexos y atrasado tecnológicamente en comparación al mercado, lo que genera fuga de clientes.

Ante esto, se propone un nuevo modelo de requerimientos basado en la norma ISO 10002 que considera las mejores prácticas de la industria y cierra las brechas precedentes. Además de un protocolo de respuestas, reducción de 60 clasificaciones de negocio a solo 10, una propuesta de encuesta post requerimiento, además de un plan de monitoreo y medición del proceso.

En base a estimaciones con estos rediseños se disminuye a la mitad la fuga de clientes por requerimiento, se obtiene un incremental de 2 puntos en el NPS, y se disminuye un 80% las atenciones por estado del requerimiento

Dedicado a mi hija Leonor, mi motivación  
para superarme día a día.

## AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a mis principales formadores, mis padres, quienes me guiaron en cada paso que di en mi vida. Por incentivarme desde pequeño que debía estudiar y ser una persona de bien. Pero por sobre todo, por creer en mí.

Agradezco a los profesores de trabajo de título, por sus consejos y feedback permanente. En reiteradas ocasiones me dieron importantes perspectivas que no tenía contempladas.

Agradezco a mis hermanos menores Olguita y David, por alegrarme los días cuando volvía a Curicó. También a mis hermanos mayores Danilo y Camila por ser ejemplo para mí y apoyarme en todo momento.

Agradezco a novia Camila, por amarme incondicionalmente, acompañarme, entenderme y contenerme siempre que lo necesite. Por hacerme once cuando no alcanzaba a comer. Por la enorme paciencia que nos tienes a Leonor y a mí.

A los chicos del MUA Uchile, que desde mechón me acogieron, ayudando que mi estadía en Santiago fuera mucho más amena. Por el tiempo que fui parte de la directiva, en donde aprendí mucho de ustedes. Siempre estarán en mi corazón.

Agradezco a Stefano por ser un gran compañero, por todas esas noches de estudio en 851, por los bajones y las buenas conversaciones.

No puedo dejar de mencionar a Guido, a Marcelo, a Rubén, a Benjamín, a mis amigos de inducción, del beta, de tripleta y en especial a mis amigos de EUV, quienes ayudaron a re encantarme de la carrera, agradezco por los momentos vividos y por los que vendrán.

Por último, agradezco a mis amigos del Club de Toby, por la amistad de tantos años, por las pichangas, los asados, los memes y las conversaciones futboleras. Sé que siempre están orgullosos por mis logros.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	
1.1 LA EMPRESA .....	1
1.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	4
1.3 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	5
1.4 PRODUCTOS Y PROCESO PRODUCTIVO.....	6
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	7
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>	
2.1 AREA .....	10
2.2 PROBLEMA .....	12
2.3 IMPACTO .....	16
<b>3. OBJETIVOS</b>	
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
<b>4. MARCO CONCEPTUAL</b>	
4.1 RECLAMACIÓN.....	19
4.2 SOLICITUD.....	20
4.3 MODELO DE REQUERIMIENTOS.....	20
4.4 RESOLUCIÓN.....	21
4.5 CALIDAD DE SERVICIO.....	21
4.6 REDISEÑO DE PROCESOS.....	22
4.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
4.8 BPMN.....	23
<b>5. MARCO METODOLOGICO</b>	
5.1 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	24
5.2 ESTUDIO OBSERVACIONAL.....	25
5.3 MODELAMIENTO.....	26
5.4 ARBOL DE PROBLEMAS.....	26
5.5 ANÁLISIS DE DATOS.....	26
5.6 ESTUDIO DE MERCADO.....	26
5.7 MVP.....	27
<b>6. METODOLOGÍA</b>	
6.1 ESTADO DEL ARTE.....	28
6.2 LEVANTAMIENTO.....	28
6.3 ARBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS.....	28

6.4 ESTUDIO DE MERCADO.....	29
6.5 REDISEÑO Y PROPUESTA.....	29
6.6 IMPLEMENTACIÓN.....	29
<b>7. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>8. TRABAJO</b>	
8.1 LEVANTAMIENTO.....	31
8.2 ARBOL DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES.....	39
8.3 ESTUDIO DE MERCADO.....	44
<b>9. PROPUESTA</b>	
9.1 DEFINICIONES.....	56
9.2 CANALES.....	57
9.3 ÁREAS.....	58
9.4 PRINCIPIOS DE ORIENTACIÓN.....	58
9.5 PROCESO.....	60
9.6 MANTENIMIENTO Y MEJORA.....	65
9.7 RESUMEN PROPUESTA.....	70
9.8 INICIATIVAS EN CURSO.....	71
9.9 PLANIFICACIÓN.....	74
<b>10. CONCLUSIONES Y PROPUESTA TRABAJO FUTURO .....</b>	<b>76</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>78</b>
<b>12. ANEXOS</b>	
ANEXO A: TO BE INGRESO REQUERIMIENTO.....	79
ANEXO B: TO BE GESTIÓN REQUERIMIENTO.....	80
ANEXO C: TO BE CIERRE REQUERIMIENTO.....	81
ANEXO D: PROTOCOLO DE RESPUESTAS.....	82
ANEXO E: PROPUESTA DE ENCUESTA POST REQUERIMIENTO.....	91

# 1. ANTECEDENTES GENERALES

A continuación, se presenta de manera general el tema de trabajo de título del estudiante Daniel Rojas Martínez, para optar a su título de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile. Se comienza con una contextualización de la empresa en donde se realiza el trabajo, seguido de una introducción del área específica donde se soluciona el problema y luego una caracterización del sector industrial donde está enmarcada la organización.

Por confidencialidad, se llama RF(de retail financiero) a la empresa en donde se desarrolla este trabajo de título.

## 1.1 LA EMPRESA

RF nace gracias al lanzamiento de una tarjeta de crédito asociada a uno de sus retail, y luego potenciada a través de una estrategia multimarca, que agrupó a todas las empresas del holding. Posteriormente se inició la implementación a nivel regional de la tarjeta única que permitió un mayor aprovechamiento de la marca, como también el logro de mayores eficiencias operativas.

Hace algunos años RF crea una alianza estratégica junto a otra entidad financiera, fortaleciendo el “Cobranding” (juntar la fuerza de dos marcas para ofrecer un producto o servicio conjunto), lo que significa que los productos tienen el respaldo de ambas marcas.

La empresa se desenvuelve dentro del Retail Financiero. La palabra Retail se define como “comercialización al por menor” o “venta al detalle”. El “Retail Financiero” ofrece y comercializa productos y servicios financieros, como por ejemplo tarjetas de crédito y créditos de consumos. Esta industria surgió como herramienta para fomentar las ventas y paulatinamente fue evolucionando hasta llegar a convertirse en un negocio autónomo. También surge como forma de diferenciación hacia otros retail y hacerlos así más rentables. Dentro de las principales características de esta industria se encuentran:

- Dos tipos de ingresos: los ingresos directos son aquellos que se generan por el concepto de intereses en las ventas a créditos, así como también los adelantos en efectivo, pagos mínimos de tarjeta de crédito, refinanciamiento de deudas, entre otros; mientras que los indirectos son por el cobro de comisiones por recaudación de primas de seguros, cargos fijos mensuales y gastos de cobranzas.
- Afianzar su vínculo con el cliente, haciendo más sencillo ganar fidelidad del comprador.

- Lograr que la mayor cantidad de clientes posibles que ingresen a la tienda se interesen en tener su propia tarjeta de crédito, lo que se traduce en una mayor frecuencia y promedio de compras.
- Conocer mejor a cada cliente desde sus necesidades, poder adquisitivo y sus hábitos de consumo.
- Generar mayor valor agregado a la empresa Retail a través de la masificación del uso de su propio sistema de pagos electrónicos y ampliando su oferta a la venta de seguros y viajes.

Esta empresa, al igual que todos sus competidores de la industria del retail financiero son reguladas y protegidas por las siguientes instituciones [1]:

- CMF: Comisión para el Mercado Financiero. Esta entidad es quien supervisa y norma a la empresa
- IASB: International Association of Speakers Bureaus. Es quien impone criterios y lineamientos
- SERNAC Financiero: Es quien protege a los clientes de la empresa

Una forma de cuantificar el mercado es a través del stock de tarjetas vigentes. Según el “Informe de Tarjetas de Crédito” hecho por la Comisión para el mercado financiero (CMF, ex SBIF) esta empresa posee 2,27 millones de tarjetas de un total de 17,6 millones. Como dato, Chile es uno de los pocos países en el mundo en donde hay más tarjetas de crédito que habitantes [2].

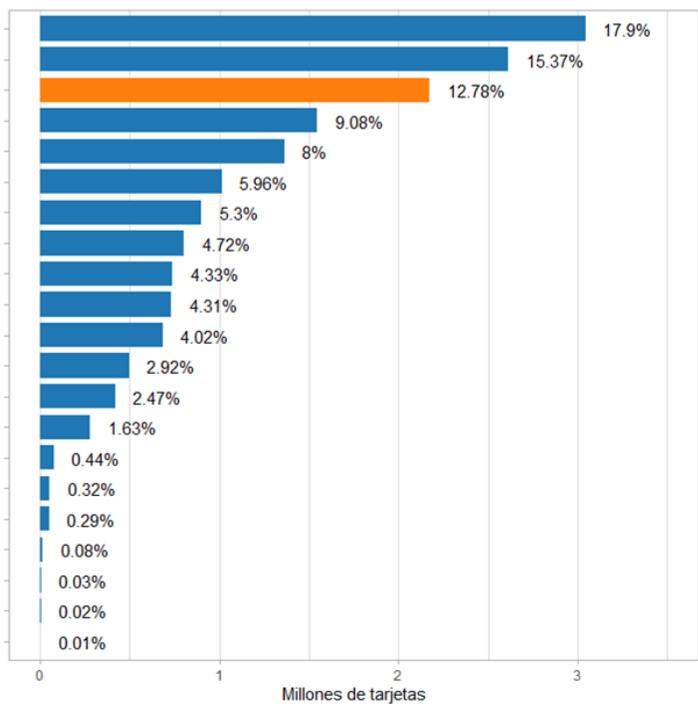


Figura 1: Tarjetas de crédito vigente según emisor, en naranja la empresa estudiada elaboración propia [3]

En la figura 1 en naranja se puede observar la empresa analizada, es la tercera tarjeta de crédito más emitida en Chile y abarca el 12,78% del mercado nacional. Sin embargo, este porcentaje cambia si se considera solo el retail financiero, debido a que el número anterior incorpora a tarjetas de crédito de casas comerciales y de bancos.

Con respecto a ellas, tiene el 23,77% del total de tarjetas de crédito vigentes respecto a sus principales competidores. El total de tarjetas es de 8.459.757.

El siguiente gráfico muestra la distribución de tarjetas de crédito entre los competidores de la industria del retail financiero:

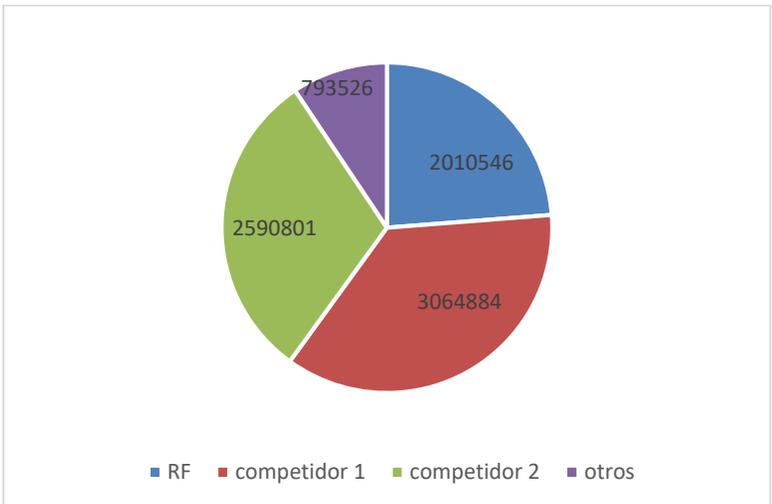


Figura 2: Tarjetas de crédito vigentes de empresas del retail financiero (marzo 2020), elaboración propia [3]

En el gráfico se puede ver tarjetas vigentes de las cuatro empresas que dominan el mercado, y de estas, RF está en el tercer lugar.

## 1.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN

El tipo de organización corresponde al Retail Financiero conformada por una alianza estratégica entre empresa 1 que maneja el 51% de la propiedad y empresa 2 que maneja el 49% [4]. Cuenta con presencia nacional desde Arica a Valdivia en 104 sucursales y presencia internacional en Argentina, Perú, Brasil y Colombia. Según los resultados financieros de los últimos 6 años, la división de servicios financieros representa entre el 2 y el 13% de los ingresos del holding [5].

Los volúmenes trimestrales del año 2018 y 2019 (véase tabla 2) Muestran un fuerte aumento del crédito con un 22% en 24 meses, pero por otro lado junto a esto las renegociaciones y las deudas castigadas han tenido aumentos de hasta un 1000%.

Chile	4T19	3T19	2T19	1T19	4T18	3T18	2T18	1T18
Saldo deuda (CLP MM)	1.270.535	1.211.923	1.205.016	1.182.770	1.161.526	1.054.943	1.021.035	996.412
Provisiones sobre cartera vencida	2,5	2,0	2,4	2,5	2,5	2,7	2,8	2,8
Saldo deuda >90d (%)	3,0%	3,5%	2,8%	2,5%	2,4%	2,5%	2,3%	2,2%
Castigos brutos (CLP MM) <sup>2</sup>	115.189	81.162	49.482	24.159	85.703	62.333	40.826	19.795
Recuperos (CLP MM) <sup>2</sup>	20.054	16.030	10.389	5.000	18.665	13.908	8.553	3.654
Castigos netos (CLP MM) <sup>2</sup>	95.135	65.132	39.092	19.159	67.038	48.425	32.273	16.140
Castigos netos anualizados / Saldo período prom. (%)	15,8%	10,9%	6,6%	6,5%	6,4%	6,4%	6,4%	6,5%
Cartera renegociada (%)	12,2%	10,0%	9,6%	8,6%	7,9%	7,9%	7,0%	6,4%
% de Ventas con Tarjeta sobre ventas totales								
Supermercados	8,9%	9,3%	9,1%	8,9%	9,4%	9,7%	9,9%	9,1%
Tiendas por Departamento	33,5%	31,6%	31,7%	27,8%	31,6%	30,7%	31,5%	27,7%
Mejoramiento del Hogar	15,6%	14,8%	15,3%	15,2%	17,1%	16,4%	16,7%	15,6%

Figura 3: Indicadores Financieros, Chile [6]

La empresa tiene una dotación de 1.920 colaboradores, de los cuales 1.102 están en casa matriz y el resto en las sucursales. La compañía ejerce sus operaciones en los 5 retail. La presencia en los retail se da en 2 canales principalmente, Espacios Financieros y Terminales de Auto atención (tótem). Las sucursales de estos retail se dividen por zonas que están a cargo de cada Gerente Zonal (GZ): Zona norte la cual tiene 13 sucursales, Zona centro norte que tiene 19 sucursales, Zona metropolitana oriente que consta de 22, Zona metropolitana poniente tiene 21, Zona centro sur está compuesta por 15 y la Zona sur tiene 17 sucursales [7].

Desde la perspectiva de clientes, la empresa actualmente tiene 1.875.020 tarjetas activas (uso últimos 13 meses) y cuenta con 4 segmentos de clientes [8], se tiene los siguientes volúmenes:

Segmento	Cantidad	Porcentaje de Clientes	Rentabilidad Mensual (% del total)	Rentabilidad Mensual x Cliente
Preferente	31.649	1,6%	\$285M (50%)	\$9.005
Potencial	84.574	4,2%	\$92M (16,1%)	\$1.088
Tradicional	407.753	20,5%	\$139M (24,4%)	\$341
Masivo	1.466.641	73,7%	\$54M (9,5%)	\$37

Figura 4: Segmentación de clientes y sus cifras, elaboración propia.

## 1.3 DECLARACIONES ESTRATEGICAS

RF posee las siguientes declaraciones estratégicas:

### 1.3.1 Misión

Ser la compañía de servicios financieros preferida por las personas, querida por sus colaboradores y valorada por sus accionistas.

### 1.3.2 Visión

Entregar servicios financieros rápidos, ágiles y efectivos para facilitar la vida cotidiana de las personas, de manera sostenible.

Para ir en pos de la visión, la empresa pone a disposición las perspectivas de las personas, los procesos, el cliente y el mercado, para finalmente llegar a la perspectiva financiera.

### 1.3.3 Propósito

Contribuir día a día a la felicidad de las personas.

### 1.3.4 Pilares Estratégicos:

- Crecimiento Rentable y Responsable en el uso de la Tarjeta, Seguros y colocaciones, manteniendo altos niveles rentabilidad y control de riesgos.
- Ofrecer una Propuesta de Valor 1 a 1 porque se busca que cada cliente sepa que se tiene algo especial y único para ellos.
- Facilitar la experiencia de autoservicio basado en tecnología que permita obtener la data necesaria para gestionar los datos, y vivir una experiencia omnicanal.

## 1.4 PRODUCTO Y PROCESO PRODUCTIVO

RF, se especializa en dar ofertas de créditos de consumo y otros servicios financieros, principalmente a través de tarjetas de crédito. Esta es un medio de pago que permite hacer compras, pagar servicios y/o girar avances de dinero por medio de un crédito que te otorga una entidad financiera. Esto luego debe ser pagado a la empresa emisora de la tarjeta de acuerdo con la forma de pago establecida (con o sin cuotas).

Los principales productos son:

- Tarjeta RF (Abierta): Para compras y/o avances de dinero dentro de sus propios establecimientos y la red de comercios asociados a Transbank dentro del país y para compras y/o avances en el extranjero.
- Tarjeta RF (Cerrada): Para compras y/o avances de dinero dentro de los Retail de RF y en algunos lugares con que se mantiene convenios, por ejemplo: Farmacias Salcobrand.
- Créditos de Consumo: Es un préstamo de dinero que otorga alguna entidad financiera a su cliente, con el compromiso de que, en el futuro, éste devuelva dicho préstamo en forma gradual (cuotas) y con un interés adicional que compensa al banco o entidad financiera por prestar el dinero. Para obtener un crédito, es necesario demostrar que se tiene capacidad de pago para hacer frente a dicho crédito. Existen dos tipos de créditos el Súper Avance en Efectivo (SAE) y el Avance en Efectivo (AE).
- Seguros: Los seguros son instrumentos financieros que ayudan a reducir la incertidumbre económica sobre el futuro. Por medio de un seguro, un cliente (asegurado) puede firmar un contrato (póliza) con una Compañía de Seguros (aseguradora) en el cual se compromete a pagar una determinada cantidad de dinero mensual (prima) y en caso de producirse algún evento dentro de los límites pactados, el asegurado recibirá una indemnización de acuerdo con las condiciones establecidas.

En términos cuantitativos, de acuerdo a la presentación de Onboarding 2020, el promedio mensual de emisión es:

- 39.763 tarjetas
- 43.856 seguros
- 93.601 avances y súper avances

## 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Existen 10 gerencias que reportan a la Gerencia General de RF. A continuación, se muestra en naranja la gerencia donde se lleva a cabo el trabajo de título y una breve descripción de cada una:

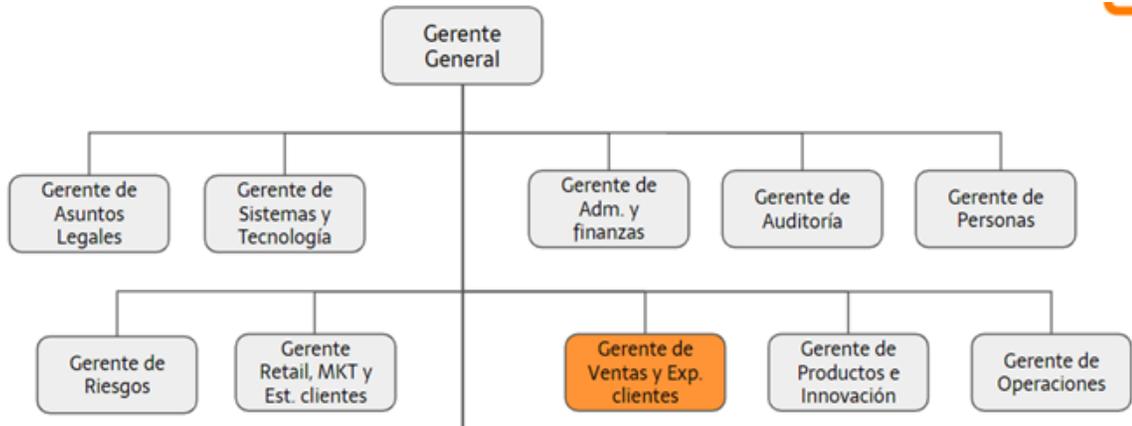


Figura 5: Organigrama Gerentes de primera línea[9]

### 1.5.1 Gerencia de Asuntos legales

Su misión es administrar, evaluar y contener el riesgo legal del negocio, otorgando asesoría por cuenta propia o a través de asesores legales externos, tomando los resguardos y asegurando el cumplimiento del marco legal aplicable.

### 1.5.2 Gerencia de Sistemas y Tecnología

Su misión es desarrollar el negocio digital en la organización, entregando productos y experiencias digitales a los clientes, que se transformen en la principal fuente de crecimiento del negocio por su agilidad, simpleza y adherencia con las preferencias de cada cliente, y disponibilizar sistemas de información y soporte a usuarios que apalanquen el desarrollo y continuidad del negocio.

### 1.5.3 Gerencia de Administración y Finanzas

Su misión es planificar, administrar y optimizar los recursos financieros de la empresa, implementando prácticas con los más altos estándares de gestión y administración.

### 1.5.4 Gerencia de Auditoría

Su misión es proporcionar una evaluación objetiva e independiente, sobre la calidad y efectividad de los controles de la organización y procesos operativos.

#### **1.5.5 Gerencia de Personas**

Su misión es atraer y retener a las personas de la organización, y consolidarse como un socio estratégico del negocio, generando ambientes de trabajo desafiantes y donde se vivan los valores de la compañía, con el objetivo de contribuir con una cultura que promueva la participación, el respeto, el buen clima y la productividad para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Organización.

#### **1.5.6 Gerencia de Riesgos**

Su misión es cuidar el patrimonio de los accionistas de RF, a través de una gestión de riesgo eficaz, ágil e íntegra, y mitigar el impacto de las variables que puedan generar pérdidas financieras y/o riesgo reputacional.

#### **1.5.7 Gerencia de Retail, Marketing y Segmentos**

Su misión es gestionar las estrategias de marketing en la difusión de la marca, dando a los clientes la mejor propuesta de valor, con el fin de lograr un posicionamiento e identidad visual para RF, mediante una estrategia digital con formatos innovadores que acerque a los clientes.

#### **1.5.8 Gerencia de Ventas y Experiencia Clientes**

Su misión es definir, diseñar e implementar la estrategia de venta de la Organización y de acercamiento a los clientes, generando procesos simples y eficientes que permitan contar con un valor agregado para el logro de los objetivos y la rentabilidad de la Compañía.

#### **1.5.9 Gerencia de Productos e Innovación**

Su misión es desarrollar y administrar los productos financieros de la compañía, con el fin de entregar productos y servicios, de acuerdo con las necesidades de las personas, para que accedan a estos desde los distintos canales de venta.

#### **1.5.10 Gerencia de Operaciones**

Su misión es garantizar la continuidad operacional del negocio, a través de la planificación, coordinación y trabajo en equipo, de manera de entregar un servicio de calidad en tiempo y forma.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 2.1 EL ÁREA

El trabajo de título se desarrollará dentro de la Gerencia de ventas y experiencia de clientes, la cual tiene el siguiente organigrama:



Figura 6: Organigrama Gerencia de ventas y experiencia de clientes [10]

Dentro de esta gerencia está la gerencia de eficiencia y calidad, es en aquella área donde se trabajará en la oportunidad de mejora descrita posteriormente. Esta gerencia tiene el siguiente organigrama:

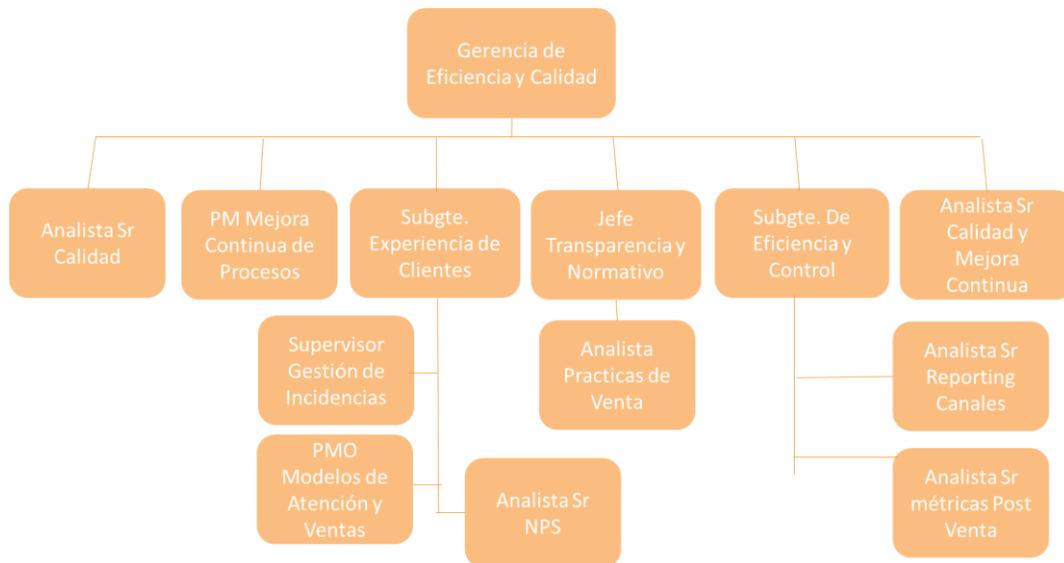


Figura 7: Organigrama Gerencia de eficiencia y calidad [11]

El patrocinador del trabajo es el Subgerente de experiencia de clientes.

Es importante conocer el área donde se desarrollará el proyecto. Por esto, a continuación, se mostrarán los principales focos que tiene la subgerencia de experiencia de clientes en la actualidad:

- Diseñar modelos de atención en todo punto de contacto con el cliente.
- Diseño de protocolo de atención y venta.
- Asegurar experiencias positivas con los clientes de la empresa en las diferentes etapas: Pre-Venta, Venta, Post Venta y Cierre
- Sistema de Gestión de impulso sobre la lealtad de los clientes Net Promoter Score (NPS), a través de indicadores que determinen el desempeño que tiene la organización frente a sus clientes. Lo anterior se hace a través de un levantamiento de la voz del cliente, obteniendo los ejes de la experiencia en sus diferentes canales de atención como también del producto, con el objetivo de ir trabajando los diferentes ejes identificados.

El equipo actualmente está conformado de la siguiente forma:

- PMO NPS: Su rol es el diseño completo del NPS y un programa que permita como metodología interactuar sobre los ejes o drivers que impactan las experiencias del cliente, viendo el ámbito de canales, benchmark y producto.
- Supervisor Experiencia Cliente: Su rol está en asegurar toda la línea comunicación con los clientes, tales como: Brief, Script, Protocolo, entre otros. Asegurando una comunicación cercana, clara y transparente.
- PMO Modelos: Su rol es diseñar los modelos de atención en cada punto de contacto que tengan con el cliente, retroalimentándose siempre de estos con los canales implementados para ver si conlleva a un rediseño de modelos.

El área cuenta con una política de *Atención de clientes y administración de requerimientos* [13], la cual establece los criterios fundamentales que utiliza la compañía para definir, medir y comunicar todos los aspectos relacionados con la atención de clientes y la administración de sus requerimientos. Esta política se aplica a todas aquellas personas y áreas cuyas tareas afectan directamente como indirectamente a los clientes.

Esta política se establece dentro del marco de regulaciones, normas y políticas internas de RF, los que tienen incidencia en esta política, pero no forman parte integral de la misma:

- Estatutos Comité de Cliente y Producto.
- Política de Transparencia de la Información y Buenas Prácticas Comerciales.
- Pauta para la Conducta en los Negocios.

De esta política se desprenden las tipologías y sus SLA respectivo. Las tipologías son las clasificaciones de requerimientos del cliente, tiene diferentes niveles, de acuerdo con el proceso de negocio involucrado, en total son 69. Los SLAs son el nivel de servicio estandarizado a partir de una ventana de tiempo determinada.

Esta política solo da definiciones generales de lo que es la atención, los actores involucrados y las tareas de deben desempeñar, por lo que no tiene visibilidad ni relevancia que debiese. Bajo esta política debiese estar el nuevo modelo de requerimientos, por su carácter estratégico.

## **2.2 PROBLEMA**

RF a pesar de ser una empresa que posee cerca de dos millones de clientes, tiene una forma de atención de requerimientos que no sigue una lógica o un modelo establecido, lo que implica que los requerimientos se responden en la medida de lo posible, pero de forma ineficiente, con plazos de respuesta elevados y con nula proactividad de la compañía por entregar la resolución.

RF está en un mercado que se caracteriza por los altos volúmenes de reclamos, los reclamos del retail financiero concentran más del 50% del total de reclamos financieros, incluso por sobre la banca.

El ranking para los mercados financieros elaborado por el Sernac deja a RF como el segundo retail financiero con mayor cantidad de reclamos por 10.000 clientes. Tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

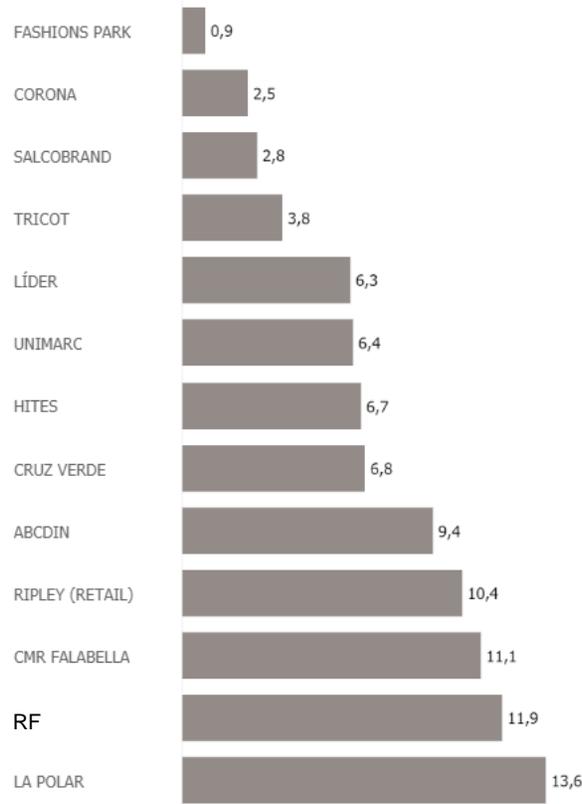


Figura 8: Reclamos por 10000 clientes, primer semestre 2020

Fuente: SERNAC

La literatura sugiere que para disminuir estos volúmenes se necesita un modelo de solicitudes y reclamos que pueda entregar las bases para fortalecer la comunicación de clientes, la administración de la información y que permita hacer uso de la data de manera eficiente, para así generar mejoras de forma proactiva.

El área de Calidad y Mejora Continua, tiene documentación sobre los reclamos y solicitudes, cumplimiento de plazos y calidad del ingreso. De la información preliminar se tiene que los reportes se envían a todas las gerencias, pero como los resultados están por sobre el estándar definido, no se toman acciones que movilicen a las áreas involucradas.

Un ejemplo de esto son los buenos resultados del SLA (nivel de servicio), una de las principales tipologías “disconformidad de cargos cobrados” tiene un SLA de 6 meses. Claramente el cumplir ese plazo favorece la visualización del indicador, pero es un resultado poco representativo, que afecta la experiencia del cliente y coarta la correcta gestión.

Semanalmente se envía un reporte del evolutivo solicitudes y reclamos a todas las gerencias, en donde se hace el desglose de los flujos por clasificación, las variaciones que tiene y cuáles concentran el mayor volumen. Como se observa en la figura 9, en los

últimos 12 meses los volúmenes han sido estables, con caídas en los meses que los espacios financieros tuvieron cierres progresivos por la pandemia.

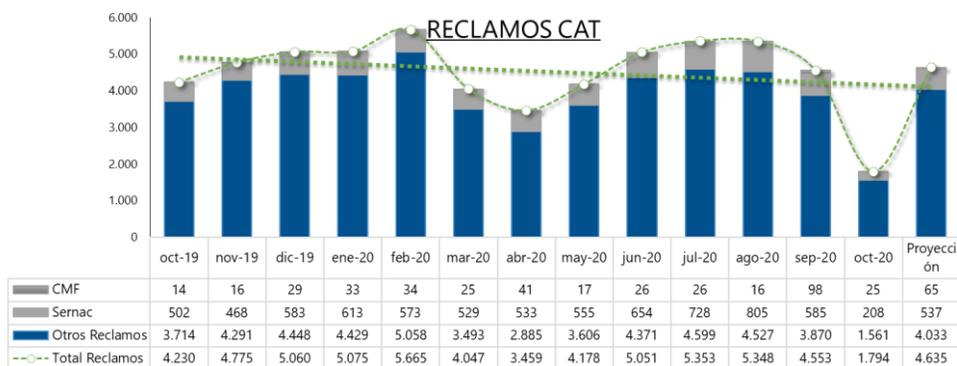


Figura 9: Evolutivo de reclamos [14]

Durante los últimos 12 meses, los 7 de requerimientos con mayor flujo concentran entre el 85 al 90% del total. Del total de tipologías, al menos 10 de ellas no se usaron los últimos 3 meses. Estos datos demuestran que no existe un esfuerzo por disminuir los dolores más frecuentes del cliente y que hay tipologías que no tienen razón de existir.

Tipologías APOLO	oct-20	Proyección	% Var 3 Meses Ant.	% Var. Año Ant.	Participación
	oct-20	oct-20			
FACTURACIÓN Y PAGOS-DISCONFORMIDAD DE CARGOS COBRADOS-CARGOS/COMISIONES/INTERE	839	1445	-5%	115%	32%
FACTURACIÓN Y PAGOS-PAGOS Y SALDOS-NO REFLEJADO/TRASPASO	479	825	8%	61%	18%
USO DE ACTIVO-GESTIÓN DE COBRANZA-INHIBICIÓN DE GESTIÓN	257	443	-10%	-17%	10%
DISCREPANCIA EN LA VENTA-REESTRUCTURACIÓN DE DEUDA-PROBLEMAS CON ACUERDO DE PAGO	207	357	0%	-10%	8%
USO DE ACTIVO-DISCONFORMIDAD CON SERVICIO-EXPERIENCIA CLIENTE	171	295	-3%	13%	6%
USO DE ACTIVO-GESTIÓN DE COBRANZA-DISCONFORMIDAD DE GESTIÓN	159	274	-19%	-4%	6%
FACTURACIÓN Y PAGOS-EXPLICACIÓN-ORIGEN DE DEUDA	148	255	-47%	-5%	6%

Figura 10: Top 7 tipologías noviembre [15]

La forma de monitorear el cumplimiento de la empresa a los requerimientos del cliente es a través de informes mensuales de Apolo, el CRM de la empresa. Este informe entrega el detalle por ejecutivo de cuantos casos resolvieron, si cumplieron el plazo y la respuesta que se obtuvo. Para efectos del estudio, se aplicaron filtros de Excel para ver los resultados por canal. En Apolo está todo lo que ingresa ejecutivos de Call Center y Espacios Financieros. Seguros lo ingresado por la corredora de seguros a su CRM propio, Apolo realiza un cruce de información y lo consolida en el reporte. El SAC normativo recoge los reclamos SERNAC y CMF corresponde a los reclamos de la Comisión para el Mercado Financieros.

Con los datos del mes de noviembre 2020, se obtiene que hay un 95,2% de cumplimiento de los reclamos y 93,7% de cumplimiento a las solicitudes Promesa Cliente.

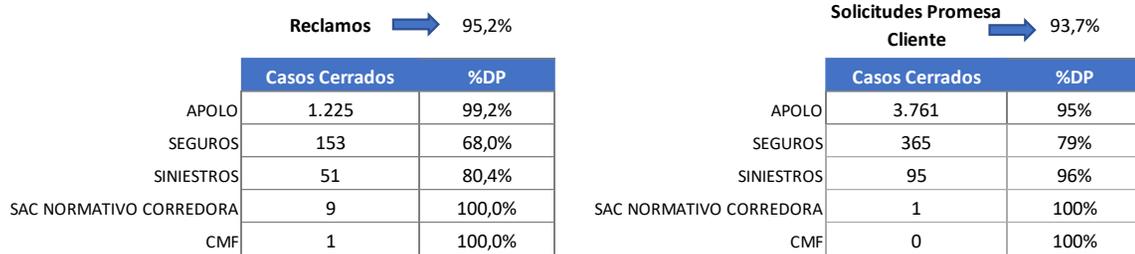


Figura 11: Consolidado de cumplimiento de plazo, elaboración propia [16]

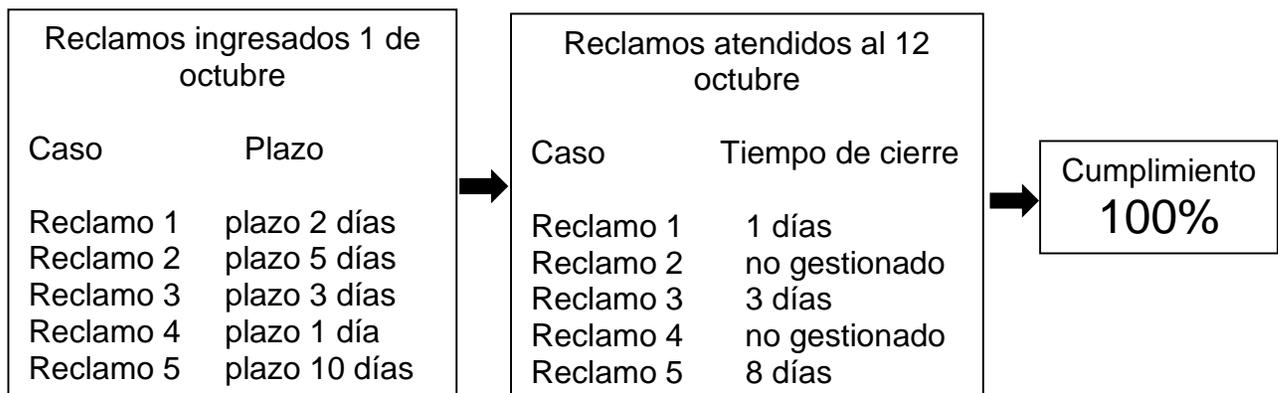
Al comparar los volúmenes de cumplimiento y los evolutivos, existen discrepancias en las cantidades. La cantidad de nuevos reclamos se mantiene relativamente estable (~5000 por mes) lo que no es consistente con los menos de 1500 reclamos que se cierran en un mes.

En las indagaciones respectivas al área de mejora continua de la Gerencia de Experiencia de clientes, se obtiene que la fórmula de cálculo para el cumplimiento es la siguiente:

$$Cumplimiento_t = \frac{\text{Casos Cerrados en plazo}_t}{\text{Casos Cerrados}_t} \times 100 \quad \text{para un mes } t \text{ cualquiera}$$

Lo que se traduce en que solo mide los requerimientos que fueron cerrados. Todos los meses hay un stock de requerimientos no atendidos que no se visualizan en ninguna parte. A la fecha no hay un recuento de cuantos requerimientos están en esta situación.

En el siguiente esquema se tiene un ejemplo de los reclamos ingresados el 1 de octubre.



Al 12 de octubre, cuando a todos los reclamos se les vence el plazo, solo se cerraron 3 reclamos, como los tres reclamos cerrados están dentro del plazo el indicador dice que se tiene un 100% de cumplimiento, aun cuando los reclamos 2 y 4 no se gestionaron.

Otro reporte relevante es el de correcto ingreso. Este reporte toma muestras aleatorias de requerimientos y se analiza si cumplen con la política de requerimientos. Aunque por

confidencialidad no se puede compartir la información de este reporte, en general este indicador está bajo los estándares, lo que carga responsabilidad en el ejecutivo del front office, a nivel de SAC el incorrecto ingreso provoca pérdida de trazabilidad de los casos, solo si el cliente consulta sobre su caso se podría volver a ingresar.

Del levantamiento con las jefaturas de sucursales, se indica que los ejecutivos de front han perdido capacidad de resolución, ahora todo se debe escalar al back office (SAC). Cuando el requerimiento es sencillo provoca la molestia de los clientes, pues como no hay un modelo de respuesta, el mismo cliente debe llamar o volver a acudir a la sucursal a consultar el estado de su petición.

Por otra parte, el proceso de ingreso de requerimiento es manual, lo que induce a errores en la elección de tipología del caso, existen 69 clasificaciones, con diferencias muy sutiles entre cada una. Sobre todo, para ejecutivos de atención sin la experiencia suficiente este es un dolor recurrente.

Es común ver que la respuesta al requerimiento es “no procede” lo que significa que no será resuelto. Las áreas resolutoras señalan que en la mayoría de los casos se intuye si un caso procederá o no, si el modelo lo permitiera el front office podría ser un filtro mucho mayor de casos. Del momento que el ejecutivo corrige el caso se cuenta otro SLA, por lo que los tiempos de respuesta fácilmente se pueden duplicar.

Hay deficiencias en el CRM, cosas tan sencillas como la asignación de casos a los ejecutivos de resolución se debe realizar mediante planillas Excel, utilizando gran parte de su jornada en este punto. Además, no se puede hacer seguimiento de los casos, por lo que la mayoría de los resolutores prefiere utilizar otra plataforma para tener el estado de las respuestas. El proceso de escalamiento se realiza mediante correos electrónicos, si un resolutor no tiene la facultad de cerrar el caso, se contacta con el área responsable por este medio, provocando spam y pérdida de trazabilidad.

La causa raíz de estos problemas es que no existe un modelo de requerimientos. Si bien hay procedimientos vigentes para la resolución, cada uno está inconexo entre sí. Mientras no se tenga un modelo global con etapas, responsables, sistemas y monitoreo adecuado estos problemas seguirán vigentes y no lograrán ser priorizados.

## **2.3 IMPACTO**

Bajo algunos supuestos, el no tener una respuesta automática al cliente, implica que por cada requerimiento existan en promedio 2 interacciones del cliente por call center o sucursales, preguntando por el status de su caso. Cada interacción de reclamos necesita en promedio de 7 minutos, y una solicitud 4 minutos de un ejecutivo de atención. Mensualmente existen 5.000 reclamos y 15.000 solicitudes de promesa cliente y se tomará por sueldo por minuto de un ejecutivo de atención es de 55 pesos.

	Cantidad	TMO (min)	Precio por minuto(\$/min)	Subtotal (\$)
Reclamos	50.00	7	55	1.925.000
Solicitudes PC	15.000	4	55	3.300.000
<b>Total</b>				<b>5.225.000</b>

Figura 12: Costos ineficiencia en la atención de resoluciones mensual, elaboración propia

En RF el Customer Lifetime Value promedio es de \$53.986 con un modelamiento de efectos fijos (M. Weithofer). Esto calculo considera tanto a los clientes que tienen CLV positivo y como negativo.

Los clientes que reclaman y sienten que hacen más esfuerzo que la compañía en resolver su caso, están en promedio 3,4 veces más propensos a dejar la compañía (N. Fritis), que si hicieran menos esfuerzo que la compañía.

Si se cruza los clientes que cerraron su tarjeta en el último mes con los clientes que realizaron un reclamo o solicitud en los últimos 3 meses, se tiene que el 30% de los cierres de tarjeta están asociados a un requerimiento. Sumado a los clientes que dejan de utilizar la tarjeta, pero no la cierra, se estima un total de 1.500 clientes fugados. Por lo tanto, solo considerando reclamos:

	Cantidad	CLV(\$)	Total (\$)
Fugas	1.500	53.986	80.979.000

Figura 13: Costos por pérdida de clientes mensual, elaboración propia

Esto sin considerar que un 15% de quienes reclaman, hace público por redes sociales su problema y más del 60% le cuenta a familiares y amigos, lo que podría tener impactos indirectos en la rentabilidad del negocio.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un nuevo **modelo de requerimientos** para el área de experiencia de clientes de RF a través de un **rediseño de procesos**, para lograr mejores experiencias de servicios, más simples y ágiles que permitan aumentar la satisfacción de los clientes.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) **Levantar el modelo actual de resolución de requerimientos**, sus interlocutores, áreas participantes, SLA's, modelo de respuesta, sistemas participantes y procesos involucrados.
- b) **Detectar oportunidades de mejora** en el actual modelo de resolución de Requerimientos, a través de un análisis interno y un benchmarking considerando las mejores prácticas de la industria.
- c) **Desarrollar un modelo de resolución de requerimientos**, que incorpore las oportunidades detectadas a nivel interno y externo.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se mencionará la base teórica que es relevante a lo largo de la investigación, contextualizando modelos, conceptos y criterios que permitirán un entendimiento y sustento conceptual asociado a la problemática planteada.

### 4.1 RECLAMACIÓN

El reclamar es una acción que no tiene edad ni época, hay registros de 1.750 a. C una piedra de la antigua babilonia en donde un cliente le reclama a un vendedor de cobre por no cumplir su promesa, esta obra está expuesta en el museo británico. [21]

Según la RAE reclamación es la “oposición o contradicción que se hace a algo considerado injusto, o que no se consiente”. La Comisión para los Mercados Financieros (CMF) define un reclamo como aquella presentación realizada por escrito por un cliente, donde demuestra alguna situación que no ha sido resuelta por la entidad. Un reclamo es toda denuncia de insatisfacción o disconformidad hecha por una persona que considera que el producto o servicio recibido no cumple con sus expectativas debido a fallas de nuestra institución y se espera una respuesta o resolución explícita o implícita (Santander, 2013, p.5).

Se utilizará definición de Santander para entender que es un reclamo, aquellos requerimientos en los que el cliente manifiesta estar disconforme y necesita una solución. El cliente exige una solución, con o sin fundamento, referido a las condiciones y/o funcionalidades de producto(s), prestación de servicio, falla en la atención oportuna de una solicitud, manifiesta disconformidad frente a conducta irregular o poco apropiada del personal de contacto.

Un reclamo es ante todo una fuente de información relevante, gratuita y de predicción:

- Relevante, porque los clientes reclaman cuando se incumple una promesa de servicio, que es importante para ellos.
- Gratuita, porque el cliente se toma la molestia de indicar que algo falla en el servicio.
- Fuente de predicción, porque sólo algunos clientes insatisfechos con el trato o la atención recibida manifiestan sus insatisfacciones. Esto significa que una reclamación explícita está poniendo de manifiesto un problema que puede representar a otros clientes que decidieron no comunicar su problema. Por consiguiente, se pueden adoptar medidas y planes de acción para su corrección.

## **4.2 SOLICITUD**

Las solicitudes son requerimientos que contienen una promesa al cliente en plazos y calidad.

Para Aguasaco y Gomez una solicitud es el “Derecho que tiene toda persona de elevar una petición por razones de interés general, interés particular o consulta”. Por otra parte, una solicitud se entiende como la “comunicación verbal o escrita puesta en conocimiento de la compañía, en la búsqueda de obtener acceso a la información sobre temas relacionados con la prestación del servicio.” (IGS, 2018, p.5)

Con estas definiciones se entenderá por solicitud aquella petición por parte del cliente que requiera una acción determinada de las unidades resolutoras.

## **4.3 MODELO DE REQUERIMIENTOS**

Los modelos de requerimientos son quienes definen todas las aristas, los estándares, controles y procesos involucrados en la resolución de los requerimientos de los clientes, buscando brindar calidad de servicio y generar gestión.

Uno de los modelos más conocidos en Latinoamérica es el PQRS (sigla y mnemotecnica de Peticiones, Quejas, Reclamaciones y Sugerencias), este modelo clasifica los requerimientos estos 4 macro grupos. Aguasaco y Gomez mencionan que “PQRS ayuda a identificar las deficiencias que tiene algún proceso de cualquier entidad, así mismo, conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos por medio de encuestas que permitan generar nuevas estrategias que ayuden a medir la eficiencia, eficacia y efectividad del servicio.” El PQRS es perfectamente aplicable para cualquier industria.

Las empresas que buscan tener una mejor imagen de su organización, mejorar los resultados y la satisfacción de clientes implementan modelos de requerimientos basados en la ISO 10002:2018 la cual se enfoca principalmente en el diseño e implementación de un proceso efectivo para la gestión de quejas. Plantea directrices para el tratamiento de quejas en las organizaciones, incluyendo la planificación, el desarrollo, el diseño, la operación, el mantenimiento y la mejora. Dentro de los atributos destacables de este modelo es que considera las quejas y solicitudes como instancias de retroalimentación, que promueva un ambiente enfocado en el cliente, incrementando su satisfacción.

En esta investigación se define requerimiento el conjunto que agrupa tanto solicitudes como reclamos de clientes, esto porque se ajusta de mejor forma a la realidad del retail financiero, donde la queja y el reclamo convergen a lo mismo y las sugerencias no se canalizan. Por tanto, un modelo de requerimiento basado en ISO 10002 sería más fácil de adoptar a la situación de la compañía.

## **4.4 RESOLUCIÓN**

Es la respuesta a los requerimientos, los cuales pueden ser resuelta a través de dos instancias:

Resuelto en línea, significa que se puede entregar la información requerida por el cliente en el mismo instante, ya sea a través de un ejecutivo o por medios automatizados. Sin necesidad de un área resolutora que apoye la gestión.

Resolución diferida, significa que el requerimiento debe ser gestionado por un área resolutora interna que estará encargada de cursar la solicitud o solucionar el requerimiento del cliente. Los requerimientos de clientes que se resuelven a través de una resolución diferida deben ser registrados en el CRM definida para tal efecto, según la clasificación o tipología que corresponda, de acuerdo con las definiciones que están establecidas en los procedimientos respectivos.

## **4.5 CALIDAD DE SERVICIO**

La calidad de servicio es un elemento indispensable para obtener clientes satisfechos que sigan transaccionando con la empresa.

Para entender el concepto de calidad de servicio se debe tener claro a que se refiere calidad y servicio.

Calidad es el “conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o latentes de un cliente.” (Vértice, 2018, p.1). El producto o servicio se adecúa al cliente, debe ser flexible a lo que requiere. Para la RAE calidad se relaciona con cumplir con las características especificadas del producto o servicio.

De forma genérica se relaciona al buen servicio, entregar buenas experiencias a los clientes, experiencias personalizadas, auténticas.

Estas definiciones fueron seleccionadas porque tienen foco en los clientes. Se puede señalar que calidad de servicio es cumplir (o superar) las expectativas y la promesa del cliente.

Tigani, menciona que calidad de servicio es “la que resulte de elegir las dimensiones adecuadas, de las cosas que agregan valor, resuelven problemas y satisfacen necesidades, para otorgar en estas una medida mayor a la esperada por el cliente.”  
Para obtener calidad de servicio se debe considerar

- **Cumplimiento:** Se entenderá por cumplimiento, la adecuada resolución de las necesidades de los clientes, en base a los indicadores de gestión establecidos. En

el contexto de los modelos de requerimientos el Service Level Agreement(SLA) es el indicador más conocida para medir cumplimiento.

- Estándar: Expresado como el valor mínimo que puede tomar el indicador, como límite para el cumplimiento de los compromisos adquiridos en la atención al cliente.

#### **4.6 REDISEÑO DE PROCESOS [18] [19]:**

El rediseño de procesos permite la detección de un problema, sus causas, las brechas y oportunidades.

Para Weillkiens, Weiss y Grass (2011) rediseño de procesos es una forma de agrupar tareas coordinadas con el objetivo de mejorar el proceso actual, transformando a la organización en un sistema de procesos interconectados. Por otra parte, el rediseño de procesos trae beneficios como la reducción de costos y tiempo de ciclo (por la eliminación de actividades improductivas) y la mejora de la calidad (mediante la reducción de la fragmentación de la obra) estableciendo una clara responsabilidad por los procesos a todos (Venki, 2019).

Para Sebastián Ríos, profesor de diseño de procesos de negocios de la FCFM, “generar levantamientos de procesos efectivo permitan definir el problema adecuado” teniendo el problema bien definido, conseguir efectivas soluciones es más directo.

En la subgerencia de Experiencia de clientes de RF el rediseño en los puntos de contacto de la compañía implica un levantamiento inicial, análisis cuantitativo, un estudio de mercado y posterior detección oportunidades para generar proyectos.

#### **4.7 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA [20]:**

Incorporar una mirada estratégica permite incorporar factores contextuales como la aceleración de la globalización, cambios sociales, mayores exigencias en las personas que se traducen en modificar los modelos de gestión. Para de Elizagarate, la planificación estratégica se basa en los fines, formas y medios. La empresa debe establecer los objetivos (fines) que desean alcanzar y en función de estos objetivos desarrollar estrategias (formas) para desarrollar esta estrategia la empresa debe contar con recursos (medios) necesarios.

El análisis estratégico tiene otras dos partes: análisis externo y análisis interno. El análisis externo se dedica a investigar todos aquellos factores del entorno que afectan a la actividad de la empresa. A su vez, dentro del análisis externo, se suele distinguir entre el entorno general y el entorno competitivo (Guerras y Navas, 2015).

## **4.8 BPMN**

Corresponde a la notación gráfica estandarizada que permite el modelamiento de procesos en un formato de flujos de trabajo o tareas dentro del proceso. En este caso se utilizará para modelar y explicar procesos de reclamación y solicitud. Esta notación te permite tener una visión de todas las actividades, eventos, participantes, flujos, sistemas, datos, entre otros.

## 5. MARCO METODOLÓGICO

Para el diseño del modelo de gestión de requerimientos se utilizará BPM, metodología de gestión de procesos de negocios, que sirve para organizar y facilitar procesos organizacionales de alta complejidad con la virtud de está enfocado en la optimización La optimización abarca líneas de gestión y control de métodos, técnicas y herramientas para analizar, modelar, mejorar, publicar y controlar los procesos que involucran a todos los sectores e involucrados.

El propósito de utilizar esta metodología es lograr los lineamientos estratégicos de la compañía, en particular “ofrecer una experiencia de servicio simple y ágil”, dado que entre las principales ventajas que podemos mencionar en el uso de BPM está la mejora significativa en los procesos, que permite que la organización sea más eficiente, más asertiva y propensa a los cambios que aquellas que utilizan un enfoque funcional, con un enfoque de gestión tradicional.

Lo que decantó a la elección de esta metodología fue el enfoque integral entre personas, procesos y sistemas, que justamente coincidía con lo primordial para la compañía, una mirada transversal permita disminuir las brechas que consigan minimizar el riesgo de fracaso del proyecto. Existen múltiples casos en los que se trata de implementar una tecnología de información sin considerar al personal y los procesos, y termina con pérdidas millonarias y un verdadero dolor de cabeza para las compañías.

Algunas herramientas por utilizar son:

### 5.1 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Reuniones de 1 hora a través de plataforma Teams. El propósito es levantar la situación actual modelo de requerimientos. Se abordan a los principales involucrados: áreas de Servicio de atención del cliente (SAC), Experiencia de clientes, Eficiencia y Calidad, Call Center, CRM, Canales. Algunas de las preguntas son:

- ¿Cuál es responsabilidad del área en el proceso?
- ¿Cómo es el proceso en cuestión?
- ¿Cuáles son los sistemas que utilizan?
- ¿Existen métricas, indicadores o reportes asociados?
- ¿Cuáles son los actores involucrados?
- ¿En qué punto se encuentran los principales dolores o errores?
- ¿Qué propuestas de mejora tienen para el proceso?

Se utiliza la metodología de los 5 porqués, para lograr un mejor entendimiento del proceso, obtener las causas raíz de las problemáticas y el origen de las brechas detectadas.

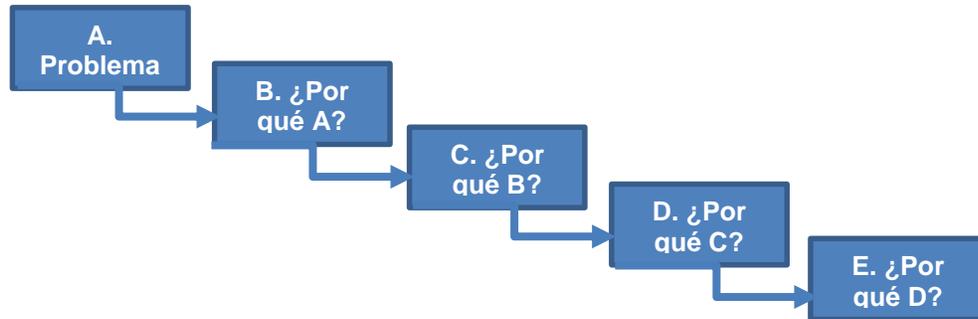


Figura 14: Esquema de 5 Porqués, elaboración propia

Finalmente se generan mapas de empatía por actor.

## 5.2 ESTUDIO OBSERVACIONAL

Visitas de 2-3 horas a los espacios financieros, donde se observa el procedimiento del ingreso de un requerimiento por parte de un ejecutivo de atención. Cada vez que exista un ingreso de casos, se toma nota del paso a paso. Esto incluye dimensiones de:

- Procedimiento: Todo lo que respecta desde que el cliente solicita una atención de su requerimiento hasta que se ingresa el caso
- Sistemas utilizados: Software por donde se intenta resolver o derivar el requerimiento
- Resolutividad: Cuanto pueden resolver en línea, hasta donde llegan las atribuciones del ejecutivo
- Calidad de respuesta: Si la respuesta cumple las expectativas del cliente
- Comunicación: El lenguaje, la formalidad, si es explicativo
- Disposición de Cliente: Si mantiene una actitud positiva, negativa, neutra antes, durante y posterior al ingreso del caso

- Tiempos: Eficiencia en la atención, si el tiempo es acorde a la complejidad del caso
- Correcto ingreso: Si el requerimiento es ingresado por la clasificación adecuada

### **5.3 MODELAMIENTO**

Con las entrevistas en profundidad y el estudio observacional, se realiza levantamiento de procesos con todas las etapas, sistemas y responsables. Se utiliza plataforma Bizagi para el modelamiento utilizando la metodología de procesos BPMN.

### **5.4 ARBOL DE PROBLEMAS**

Identificación de las causas y consecuencias del problema central. Tiene forma de árbol para ordenar el análisis donde las raíces son las causas, el tronco el problema y las ramas las consecuencias. El árbol de oportunidades es similar, se intenta buscar oportunidades a cada causa raíz del árbol, para crear planes de acción, subsanando las consecuencias del problema central y entregar calidad de servicio.

### **5.5 ANALISIS DE DATOS**

Con el propósito de validar la problemática y analizar la eficiencia de los procesos actuales, se hace una revisión de KPIs, SLAs, estándares, reportes y sistemas. En esta etapa se investiga cual es el uso que se le hace a la data, y si es correcta la gestión.

### **5.6 BACKWARD MARKET RESEARCH**

La idea básica es realizar una investigación de mercados de los modelos de requerimientos con resultados orientados a la acción, cuales atributos prefieren los clientes (por ejemplo). Esta metodología se menciona en curso Investigación de Mercados (IN5625) dictado por Nicolás Fritis. Se realiza desde el producto final hacia atrás:

- Determinar cómo serán implementados los resultados
- Especificar los análisis necesarios para realizar el reporte final
- Determinar los datos necesarios

- Revisar si existen datos secundarios disponibles y recolectar datos primarios
- Llevar a cabo el estudio
- Realizar el análisis
- Escribir el reporte

De esta forma, los datos estarán enfocados al problema. De forma preliminar se podrían realizar encuestas, estudios y generación de Benchmark y análisis para detección de brechas y búsqueda de nueva evidencia.

## **5.7 MVP:**

Prototipo funcional pivotable de alguna(s) oportunidad(es) prioritaria(s) por el nivel de criticidad y factibilidad. El objetivo es evidenciar el resultado del rediseño del proceso y obtener data para analizar.

## **6. METODOLOGÍA**

Esta es una metodología adaptada de 6 pasos, que considera las definiciones de la literatura detallada en el marco metodológico, además de la metodología de rediseño utilizada por los PMO de experiencia de clientes en RF para proyectos en los puntos de contacto de la compañía.

### **6.1 ESTADO DEL ARTE**

En esta etapa se realiza una revisión bibliográfica de modelos de requerimientos vigentes y todo lo que conlleva: definiciones, sistemas de información, procesos. Se levantan antecedentes preliminares del modelo que opera en la compañía y se recopilan documentos, reportes, datos y cualquier fuente de información relevante para el desarrollo del proyecto.

### **6.2 LEVANTAMIENTO**

Se realiza el levantamiento del flujo AS-IS, para esto se revisa la data vigente, se lleva a cabo entrevistas con ejecutivos de atención, miembros del área de experiencia de clientes, ejecutivos resolutores, encargados de áreas y miembros del equipo de medición y monitoreo. Se conoce el proceso que realizan, cual es el rol que cada área cumple en el proceso, cuáles son los sistemas además del levantamiento de los dolores o espacios de mejora. El resultado es un diagrama BPMN de la situación actual.

### **6.3 ARBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS**

Con de las entrevistas, visitas a sucursal, revisión de la data y el levantamiento en general, se esquematizan los dolores detectados, a través de la definición un problema central y luego las causas de este problema.

Posterior, se invierte el nombre del problema por un objetivo, y las causas del problema en oportunidades

### **6.4 ESTUDIO DE MERCADO**

Utilizando la técnica de estudio de mercado, Backward Market Research, se estudiará como lo hace la competencia y como se hace en otros países para así detectar brechas. Nuevamente se hará una revisión bibliográfica, pero ahora con el sentido de conocer casos de éxito de modelos de requerimientos. Con esta información recopilada se analiza nuevas oportunidades y buenas prácticas para adaptar al contexto de la empresa.

## **6.5 REDISEÑO Y PROPUESTA**

Se incorporan las oportunidades detectadas a nivel interno y externo. Se realiza modelo de gestión de requerimiento, bajo este modelo se diseñará el proceso TO-BE. En esta etapa se presenta el modelo ante las áreas involucradas, para validar e iterar.

Como input se obtiene un diagrama BPMN, un Blueprint Service e indicadores para el cumplimiento de cada una de las etapas del nuevo modelo.

## **6.6 IMPLEMENTACIÓN**

Se trabaja alguna de las iniciativas que surja del rediseño, para lograr testear algunas hipótesis. Se definen indicadores claves de rendimiento.

## 7. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

El modelo de requerimientos abarca 4 canales de ingreso de casos, en este trabajo solo se considera Canal Presencial (Espacios Financieros) y Call Center. Esto debido a que concentran hoy más del 90% de los casos.

Un reclamo normativo abarca variables y procedimientos muy diferentes a un reclamo tradicional, por lo que podría ser trabajada en otro trabajo de título, por parte de los requerimientos vía redes sociales, es un proyecto que ya se está trabajando, pero no hay claridad aún de si se integrará al CRM en el corto plazo y la complejidad que tiene.

En acuerdo con la contraparte el resultado esperado es entregar documentación que contenga un modelo de requerimientos con rediseños en estos posibles puntos:

- a) Dar respuesta Automática a Clientes: Hay un interés por conocer los requerimientos que podrían tener respuesta programada sin la intervención de un ejecutivo, de esta forma se evitan errores y se dan respuestas más rápidas.
- b) Correcto ingreso de casos: Mejorar proceso de ingreso, Estableciendo tipologías adecuadas, eficientes y asertivas.
- c) Establecer mediciones: Gestión de los casos y visibilidad del performance a partir de métricas e indicadores.
- d) Tipo de respuesta a clientes: Forma y fondo. Estandarización, calidad y satisfacción en las respuestas, que demuestre cuidado hacia el cliente.
- e) Quitar residuos: Detectar todo aquello que no suma en el proceso, quitarlo.
- f) Disminuir niveles de escalamiento: Formas de darle más atribuciones a los ejecutivos, si existen casos que eventualmente se podrían contestar en el front office o un resolutor.
- g) Prototipo: Generar un piloto funcional que permita evaluar el proyecto.

Existen otros temas que podrían abordar, pero quedan fuera de los alcances del trabajo de título:

- a) Gestión del cambio: Comunicar el modelo de operación a los involucrados.
- b) Desarrollar o implementar nuevos sistemas de información.
- c) Gestión de casos excepcionales: Como proceder en caso de incidencias y casos normativos.

## **8. TRABAJO**

El trabajo consiste en 3 etapas. El levantamiento, el árbol de problemas y oportunidades y un estudio de mercado.

### **8.1 LEVANTAMIENTO**

#### **8.1.1 Áreas Involucradas**

Los involucrados y las responsabilidades por cada área relacionada directamente con la gestión de los requerimientos de clientes son:

a) La Gerencia de Ventas y Experiencia de Cliente

Encargados de Definición de la Política de Atención al Cliente y Administración de Requerimientos y velar por su cumplimiento. Asegurar la correcta aplicación de esta política en el análisis y solución de los requerimientos.

Retroalimentar a las unidades internas responsables del ingreso, análisis y cierre de solicitudes y reclamos, al objeto de efectuar un mejoramiento continuo a la calidad del servicio de atención al cliente.

b) Servicio de Atención al cliente (SAC)

Su principal rol es velar por el cliente y el servicio de atención que se le entrega en sus diferentes canales de atención, recepcionando todos los requerimientos por medio de la aplicación designada para ello.

A su vez, el Área de Servicio al Cliente trabaja en conjunto con las áreas resolutoras con el objeto buscar la mejor solución al requerimiento planteado por el cliente, velando por cumplir los plazos comprometidos y por responder cabalmente el requerimiento del cliente.

Responder formalmente a todos los requerimientos con base objetiva y detectar incidencias que deterioren el servicio al cliente para ser incorporadas en el ciclo de mejora continua del área.

En particular cuando el cliente envíe su comunicación a través de un organismo regulador (Ej. SBIF, SVS, SERNAC) o bien a través de un medio de comunicación social masivo, dicha comunicación será atendida y contestada por el área SAC y/o Fiscalía según corresponda, en común acuerdo entre dichas áreas.

c) Gerencia de Sucursales, canales remotos y digitales

Dada su condición de relación directa con el cliente será responsable de asegurar la correcta aplicación de esta política en la atención y en cada momento de verdad que se genera en el ciclo de vida del cliente.

Es responsabilidad de los canales de atención atender al cliente de forma dedicada, cordial y eficiente. Para esto se debe escuchar atentamente y asegurar la comprensión adecuada del requerimiento planteado, luego deberá evaluar la posibilidad de dar respuesta de forma autónoma y de ser necesario solicitar apoyo de una unidad central. A su vez, los colaboradores deberán aplicar los protocolos normativos y de calidad de atención en cada interacción con el cliente.

Todo requerimiento que necesite la gestión de un área resolutora deberá ser ingresado al aplicativo definido para tal efecto, cuidando de registrar adecuadamente los antecedentes necesarios del cliente y describir de forma detallada su requerimiento para gestionar su atención de forma adecuada. Así mismo, deberá indicar al cliente su número de requerimiento y el plazo estimado de respuesta.

#### d) Unidades Resolutoras

Son aquellas áreas al interior de la organización que cumplen el rol de ejecutar o gestionar los requerimientos de los clientes según la situación planteada.

Son responsables además de entregar en los plazos establecidos, todos los antecedentes necesarios para el desarrollo de la respuesta formal que se entregará al cliente.

#### e) Área de Eficiencia y Calidad

Su principal rol es asegurar la calidad en la atención de los clientes a través de la medición en el cumplimiento de estándares de servicio (correcto ingreso de los requerimientos por parte de los canales de atención, cumplimiento de los plazos de respuestas al cliente, etc.), auditorías de calidad a las áreas resolutoras, cumplimiento de las auditorías normativas, gestión de los indicadores de NPS (Net Promoter Score), entre otros. Sus resultados son comunicados a las distintas Gerencias de RF con el objeto de realizar los cambios necesarios para mejorar las debilidades identificadas.

#### f) Área de CRM

Su responsabilidad es velar por el buen funcionamiento del CRM y la comunicación con los clientes, implementar nuevas atribuciones en la plataforma, comunicar funcionalidades y usos, priorizar proyectos y darle factibilidad.

### **8.1.2 Sistemas involucrados**

#### a) Apolo:

CRM de Microsoft la compañía, permite vista 360 del cliente, datos demográficos, ingresar los casos del cliente, ver casos anteriores, las interacciones con la compañía, ver las transacciones, ver las resoluciones, solicitar tarjetas, etc. Se pueden obtener múltiples reportes y bases de datos, como lo son el monitoreo de plazos y el evolutivos de reclamos, entre otros. Se comenzó a implementar el año 2015 con el propósito de

consolidar las múltiples plataformas para la gestión del cliente en una sola. A pesar de tener muchas funcionalidades, aun no son utilizadas del todo.

b) Aplica:

Plataforma que utiliza área de SAC para gestionar los requerimientos. Esta plataforma permite asignar casos, derivar, resolver y darle estatus. No tiene comunicación directa con Apolo.

c) Jordan:

Aplicativo que permite descargar los estados de cuenta del cliente, útil para la resolución de requerimientos que implican un análisis de cuenta, cuando se cae Apolo.

d) AS400:

Software en línea que permite hacer pagos, inhibiciones, prepagos, repactaciones, planes de cuotas, anulaciones y otras gestiones.

e) Arrayan:

Plataforma que permite cambiar fechas de pago, y datos de la cuenta del cliente, ver transacciones en comercios internos, realizar ventas (créditos).

f) TransJunior:

Sistema que realiza preguntas capciosas, para la validación de la identidad. Existen algunos requerimientos, que necesitan una validación de segundo nivel, en espacios financieros la validación se realiza con la huella digital, procedimiento que no es posible replicar por call center, por lo cual se hacen preguntas de seguridad mediante TransJunior.

### **8.1.3 Procesos AS-IS**

Este proceso de negocios que tiene la finalidad de atender y resolver las solicitudes y reclamos de Post Venta de los clientes en los canales: Espacios Financieros, Call Center, Web Center y desde CMF o SERNAC, cumpliendo la Política de Atención anterior, la normativa legal y los estándares y niveles de satisfacción definidos por RF. A continuación, se presenta el proceso general de gestión:

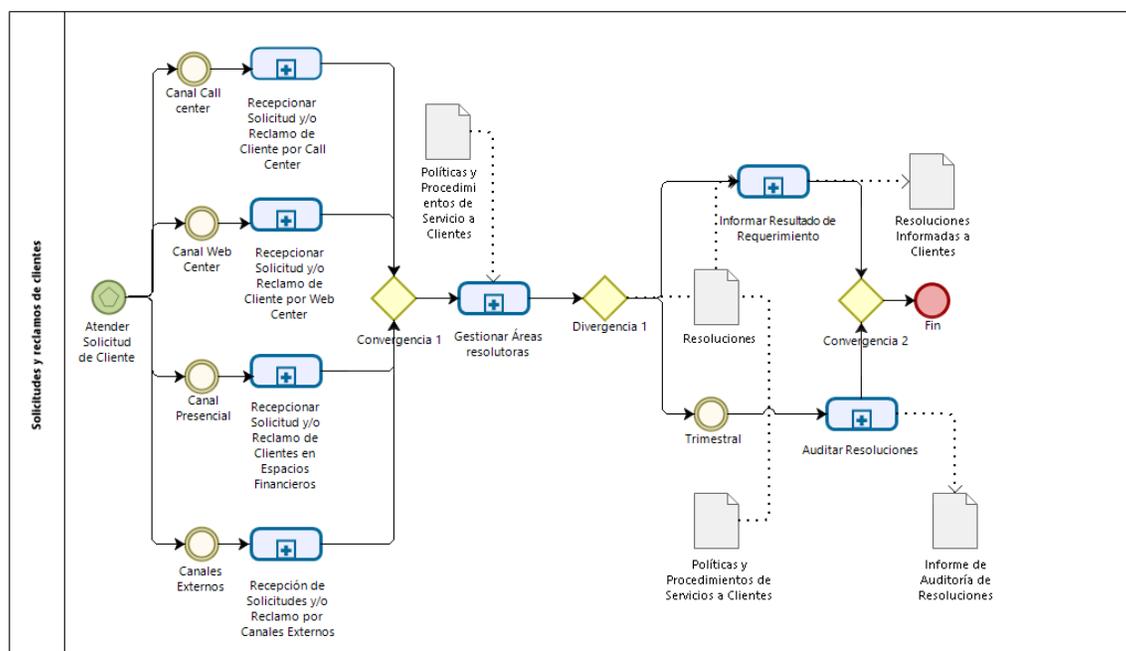


Figura 15: Levantamiento General del modelo de requerimientos

El proceso comienza cuando un cliente quiere ejecutar una solicitud y/o un reclamo. El cliente tiene cuatro canales disponibles donde atender su solicitud o reclamo en busca de una solución, los cuales están sujetos al cumplimiento de la Política de Clientes, con la normativa legal y con los estándares y niveles de satisfacción definidos. Los canales son:

- Call Center:

Un ejecutivo de empresa externa atiende el llamado validando información de clientes, ingresando el reclamo al CRM (Apolo). Existen 2 tipos del Call Center, uno preferente para aquellos clientes que ejecutan transacciones por montos mayores, y otro masivo para todos los demás.

- Canales digitales:

Mediante RRSS, el cliente envía mensaje interno respectivamente. El ejecutivo puede dar respuesta instantánea o canalizarlo a las áreas correspondientes.

- Espacio Financiero:

En cada uno de estos centros de atención presencial se recibe el reclamo, se analiza, se registra el CRM, y si es el caso resuelven o derivan a las áreas resolutoras.

- Canal Externo:

El cliente va directamente a realizar reclamos a CMF o Sernac, estos entes envían periódicamente reporte a la empresa para que las gestione a través de las áreas resolutoras. Usualmente la compañía prioriza la gestión de estos reclamos.

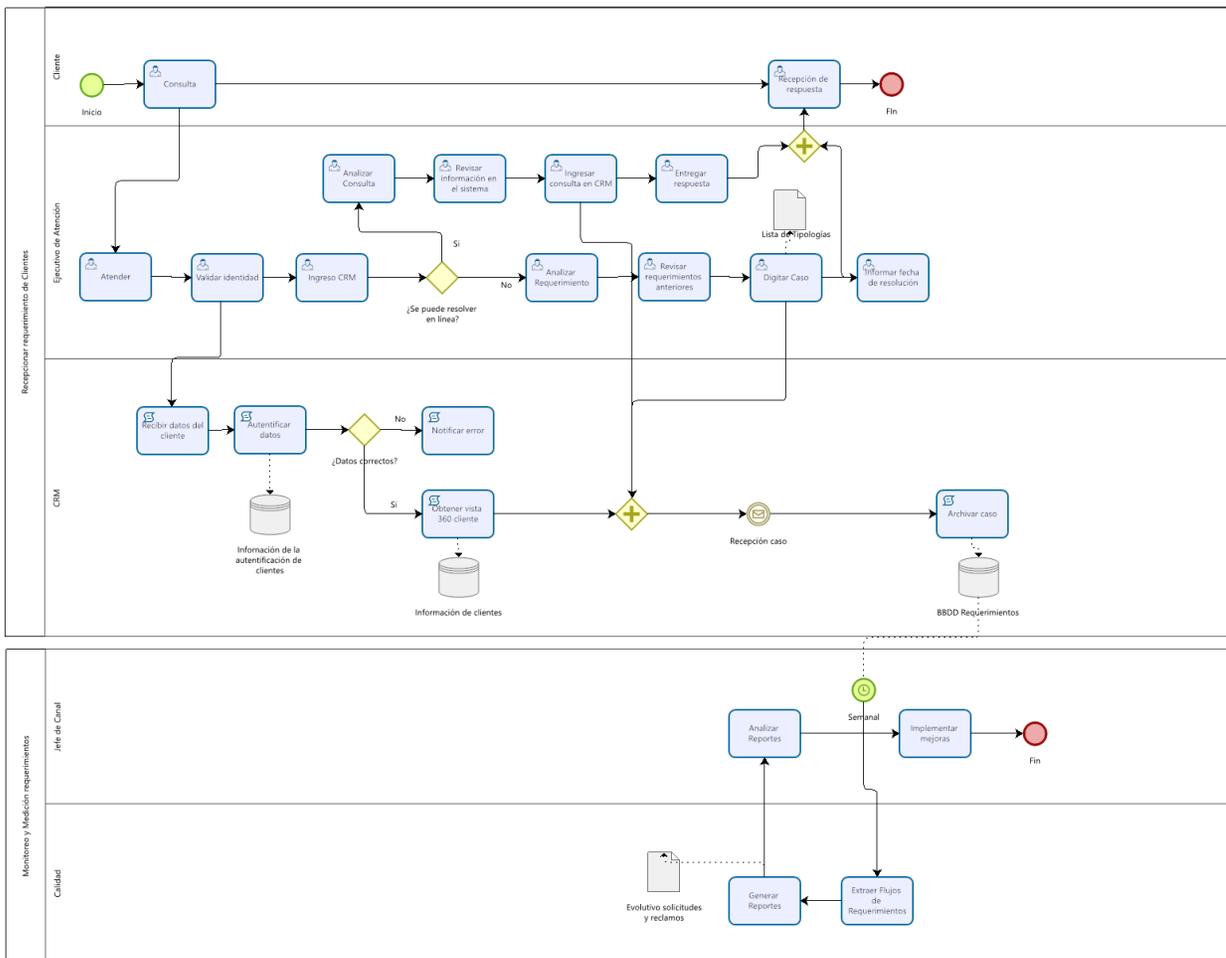


Figura 16: Recepción solicitud y/o Reclamos mediante EEFF y Call Center

La Recepción de solicitudes y reclamos de clientes por Call Center y Espacios Financieros tienen el mismo flujo, por simplicidad se consolida en un solo diagrama.

Esta fase comienza cuando el cliente acude a alguno de estos canales para realizar su requerimiento y el ejecutivo de atención lo atiende. Valida la identidad, dependiendo de la complejidad en la seguridad de información hay validaciones de primer nivel, donde con nombre y Rut se pueden seguir los siguientes pasos, o en caso de validación de segundo nivel, mediante lector de huellas o preguntas capciosas de TransJunior pasa la validación.

En el siguiente paso el ejecutivo debe analizar si la consulta se puede resolver en línea, si se puede la aborda de inmediato, busca la información solicitada y se responde, En el Apolo queda una nota con la consulta del cliente. El cliente recibe la respuesta y finaliza el proceso.

Si no se puede resolver en línea, el ejecutivo de atención ingresa a Apolo al perfil del cliente. Realiza un análisis del requerimiento, verifica si antes el cliente a ingresado un caso por el mismo motivo o si tiene un caso anterior que ha sido cerrado y el cliente no

está en informado. El ejecutivo ingresa el nuevo caso a Apolo por la tipología que corresponde y le informa el plazo de respuesta, para que posterior a ese plazo el cliente acuda al Espacio Financiero o llame al Call Center para conocer la respuesta a su requerimiento. Termina el proceso.

En paralelo, el jefe del Canal por donde se hizo el ingreso del requerimiento debe tomar muestras aleatorias para auditar la calidad del ingreso. El área de Eficiencia y Calidad (Mejora Continua) extrae los ingresos de apolo para generar reportes de correcto ingreso por la tipología correspondiente. Estos reportes van a diferentes áreas, pero por sobre todo al jefe del Canal, para que genere planes de acción que permitan mejorar los ingresos, ya sea mediante capacitaciones o programas de acompañamiento a los ejecutivos.

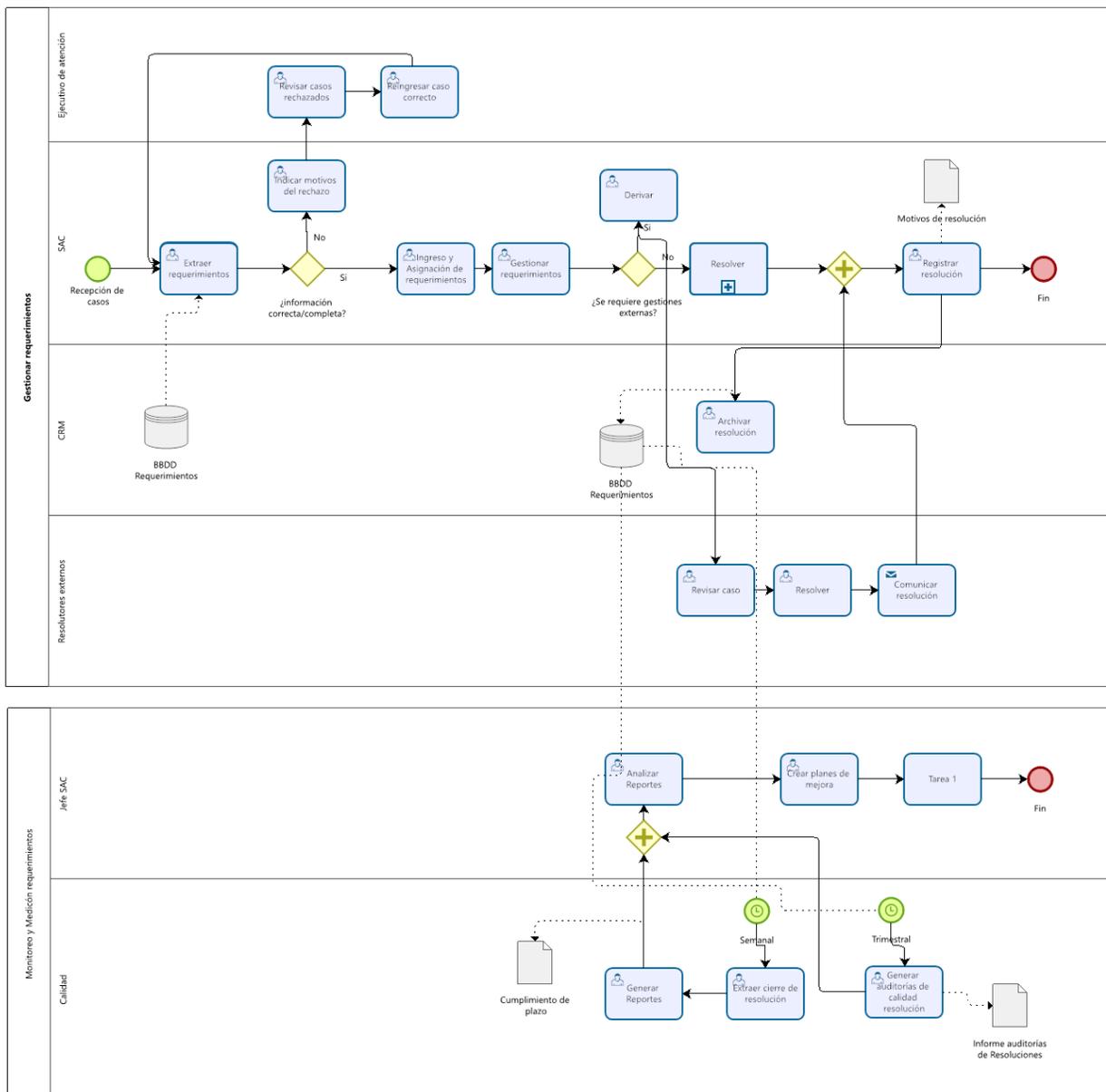


Figura 17: Levantamiento Gestión de requerimientos

Una vez que las solicitudes y reclamos ya están ingresados en Apolo, es el área de Servicio de Atención del Cliente quienes reciben los casos.

El Supervisor del Servicio de Atención del Cliente (desde ahora SAC), diariamente extrae los casos de Apolo y realiza una asignación manual preliminar. Un flujo menor de casos no contiene toda la información para gestionarlo y el SAC no logra contactar directamente al cliente, por lo que antes de todo, el requerimiento se envía de vuelta al canal de atención para que se contacte con el cliente solicitando la información necesaria y reingrese el caso. Lo anterior se realiza en base a las políticas y procedimientos de servicio a clientes.

Si la información esta correcta, se ingresan los casos a Aplica y se realiza la asignación a los Analistas de SAC. Cada analista tiene un stock de casos por responder los cuales gestiona, hay tipologías que dependen de áreas externas para tener respuesta, el Analista del SAC debe enviar correos electrónicos solicitando realizar la gestión correspondiente. Al momento que el área externa responda el correo con la resolución, el analista puede cerrar el caso y digitar la respuesta en Apolo y en Aplica.

En caso contrario si la gestión del caso no depende de ninguna área adicional, se resuelve el caso con la plataforma indicada y se digita la respuesta en Apolo. Las respuestas pueden ser del tipo:

- **Procede:** Se acoge el requerimiento del cliente y se lleva a cabo la acción correspondiente
- **No Procede:** Luego del análisis del caso no se Acoge el requerimiento del cliente
- **Procede con reparo:** Se acoge el requerimiento, pero no se ingresó por la clasificación correcta
- **Procede parcialmente:** Se acoge el caso del cliente, pero no en su totalidad
- **Falta de información:** No se puede responder por falta de antecedentes

Diariamente, el jefe de métricas extrae la información de todas las resoluciones para su evaluación desde sistema. Deberá generar diariamente un panel de control con los casos en que se incumplió el plazo de resolución a las solicitudes o reclamos de los clientes, estos plazos están definidos según el tipo de reclamo que se presente, y se encuentran especificados en el sistema Apolo. Esta evaluación deberá ser enviada vía correo electrónico a los Supervisores del SAC.

El Supervisor de área resolutora es quien valida el cumplimiento de los estándares de servicio, apoya e instruye a los analistas para que cumplan los plazos comprometidos. Además, valida el cumplimiento de las políticas vigentes. En el caso de que las políticas se cumplan, termina el subproceso. En el caso de que no se apliquen, deberá aplicar planes de acción definidos o definir acciones especiales para solucionarlo por parte de los analistas de su área.

En segundo lugar, recibe el informe el Subgerente de eficiencia y calidad, quien debe analizar los paneles de control recepcionados desde el jefe de métricas y entregar esta información al Gerente de Experiencia de Cliente para la presentación en el Comité de Clientes y producto. A continuación, Subgerente de eficiencia y calidad deberá definir planes de acción para mejorar los indicadores solicitados por el Comité, terminando el subproceso.

Paralelamente a la entrega del informe, el jefe de calidad tiene que validar que los ajustes de cuentas se hayan realizado en forma correcta a la cuenta del cliente, por el tipo de ajuste asociado (cargo o abono) y por el monto que corresponda a la resolución. Esta validación se realiza todos los días sobre una muestra aleatoria de todas las resoluciones del día. Frente al caso de que haya ajustes de cuenta mal hechos, el o la jefe de calidad debe:

- Informar a los Supervisores de las áreas resolutoras los casos de ajustes de cuentas erróneos
- Solicitar a los Supervisores de las áreas resolutoras que los ajustes de cuentas erróneos sean corregidos dentro de un plazo a definir
- Hacer el seguimiento para que todos los errores de ajustes de cuentas sean corregidos dentro de los plazos solicitados
- Verificar que los ajustes de cuentas solicitados se hayan realizado correctamente (Cuenta, Monto, Tipo de Ajuste)

Finalmente, la misma persona, debe generar y mantener actualizado el registro detallado de todos los controles de ajustes de cuentas realizados. Este reporte se distribuye a todos los involucrados de las áreas resolutoras y de la Gerencia de Experiencia Clientes. Acá finaliza el subproceso.

Luego de la gestión de las áreas resolutoras, los resolutores informan al cliente el resultado de su requerimiento, solicitud o reclamo. La forma de entregar la información al cliente depende del tipo de cliente y del canal por donde realizó la solicitud o reclamo:

- Call Center, a los clientes preferentes
- Vía llamado telefónico, frente a solicitudes o reclamos en CMF y Sernac

- Frente a clientes con más de un reclamo por el mismo motivo se les entrega la información mediante un llamado por parte del SAC

Posterior a la resolución, trimestralmente el analista de calidad extrae desde Apolo reclamos aleatoriamente con el fin de realizarles una auditoría. Estos reclamos se validan para verificar si las resoluciones cumplen o no con la política y los procedimientos de atención de clientes especificados en Apolo. Los casos que no cumplen se clasifican en críticos y no críticos de acuerdo con la complejidad.

Todos los casos detectados se incluyen en un informe de auditoría y para los casos críticos se solicita a los responsables de las resoluciones que realicen las regularizaciones correspondientes dentro de un plazo definido. Cada resolutor informa al Analista de Calidad cuando los casos han sido regularizados, los que vuelven a ser validados para comprobar que quedaron correctamente resueltos.

El proceso finaliza cuando el cliente que ha levantado el reclamo ha sido informado del resultado de su requerimiento y, si ha sido seleccionado aleatoriamente, el reclamo ha pasado por la auditoría.

## 8.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

A partir de las entrevistas, mapas empáticos y observación en sucursales y el levantamiento realizado, se establece que el problema central es “modelo de requerimientos no enfocado en clientes” los procesos son muy de cara al negocio, no es un modelo agregado que permita tener al cliente en el centro. Se obtiene las siguientes causas del árbol de problemas:

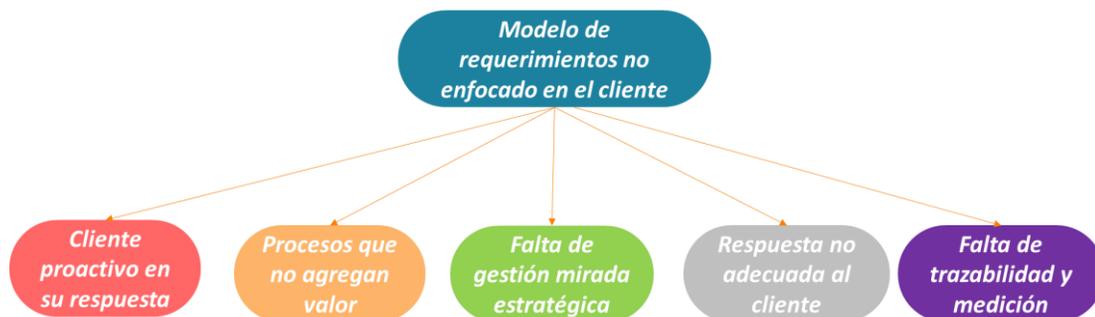


Figura 18: Árbol de problemas

Se hará un desglose por cada una de estas causas.

### 8.2.1 Cliente proactivo en su respuesta:

En la mayoría de los casos, no existe comunicación proactiva de la compañía en la respuesta de los requerimientos de sus clientes, lo que obliga a que los clientes sean quienes tomen iniciativa por conocer la resolución. Solo para los clientes preferente que se atienden por el call center (3% del total) y los clientes normativos poseen una respuesta a sus requerimientos.

En una visita a sucursal cliente acude realizar prepago, existe una diferencia entre el monto que aparece en Apolo y en Arrayan. Solicita realizar un reclamo, pues él va a pagar solo la deuda que aparece en su estado de cuenta. El ejecutivo le comenta que venga en los próximos días al Espacio Financiero a preguntar por la respuesta del reclamo. Cliente se molesta porque sale del trabajo tarde y no podría acudir de nuevo al espacio financiero. Se le da la opción de llamar al Call Center.

Un ejecutivo de Atención de París Talca mencionó: “Clientes acuden reiteradas veces al espacio financiero para conocer el estado de su caso, sobre todo en casos que involucran dinero, como lo son los desconocimientos, notas de crédito y prepagos”.

El problema radica en que cuando los clientes perciben que están trabajando más duro que las empresas para resolver su problema se sienten injustamente tratados y esto puede tener consecuencias drásticas en la lealtad hacia esa empresa.

### **8.2.2 Procesos que no agregan valor**

Existen ineficiencias en diferentes instancias del proceso de gestión de requerimiento.

En la atención se tiene menos atribuciones que antes, en conversaciones con la Jefa de Espacio Financiero Curicó señala que “antes de respondía más en línea”. Esto provoca que se escalen requerimientos al back office (SAC) con todos los costos asociados a eso e impactando la experiencia del cliente.

Existe un proceso escalamiento de casos para los casos críticos desde el front office, no funciona, nunca se obtiene respuesta. Esto provoca que los canales utilicen de vías alternativas no establecidas para presionar en la respuesta.

En el SAC se realizan procesos manuales por falta de incorporaciones o atribuciones en Apolo:

- Asignación de casos a los analistas: Todos los días un supervisor del SAC extrae todos los casos del día anterior de Apolo y mediante una hoja de cálculo, los asigna. Esto debiese ser automático
- Escalamientos a otras áreas: Hay clasificaciones que siempre la debe atender un área externa, el SAC no genera valor, debiese ser asignados directamente estos casos
- Seguimiento: Se hace un seguimiento de los requerimientos escalados mediante correos, los muchas veces pierden trazabilidad

Hay una cantidad de excesiva de tipologías, con nombres muy específicos y técnicos.

Envió periódico de reportes solicitudes y reclamos a las áreas, pero sin planes de acción consolidados, por lo que es un paso que no genera valor.

### **8.2.3 Falta de gestión estratégica**

Abarca las siguientes aristas:

Modelo de requerimiento establecido sobre la marcha y que no tiene al cliente en el centro, es un modelo que nunca se ha pensado, pero funciona porque el mercado lo amerita.

Lógica reactiva de incorporación de funcionalidades al CRM, a medida que se necesita alguna nueva gestión en el CRM se realizan estudios para verificar factibilidad, proceso que puede demorar meses, si existiera un plan consolidado de funcionalidades, se podría ir trabajando en paralelo varios proyectos y todos siguiendo una misma línea, en vez de estar avanzando a prueba y error, con los costos que eso implica.

Dentro de la compañía hay una situación actual de estancamiento, por el solucionar problemas higiénicos, por lo tanto, se le da poca oportunidad a la innovación y hay resistencia al cambio.

Falta de bajada de los pilares estratégicos, sobre todo el incorporar procesos simples y ágiles. Se declaran a nivel de compañía que bajo esas lógicas se trabajará, pero en la práctica no se ve reflejado.

Plan de acción no establecido, no se sabe cuál es el futuro del modelo de requerimiento, a que se apunta y como lograrlo.

### **8.2.4 Respuestas no adecuadas al cliente**

El ingreso de las respuestas, realizado por los analistas del SAC es un proceso realizado manualmente, con respuestas que no son acorde a lo que el cliente espera, ya sea por la claridad en la respuesta, el uso de tecnicismos, trato no cordial entre otros motivos.

Cuando un cliente se contacta con RF para conocer la respuesta de su requerimiento, el ejecutivo de atención debe abrir Apolo y leer textualmente las resoluciones de los casos, una gran parte de ellas deben ser explicadas, por no ser lo suficientemente adecuadas.

A continuación, algunos ejemplos.

Respuestas de cara al negocio: “De acuerdo con los antecedentes proporcionados por el cliente y la evaluación crediticia, que valido el cumplimiento de parámetros y procedimientos crediticios vigentes; se aprueba levantamiento de bloqueo (RENEGOCIACION), antecedentes revisados vía Caso Apolo”.

Trato no cordial: “Se rechaza desbloqueo, cliente presenta mal comportamiento histórico de pagos...”

Tecnicismos: “Se levanta bloqueo campaña (comportamiento). Esta operación se encuentra fuera de la evaluación crediticia normal realizada por PCE”

Plazos: “(...) la respuesta a su solicitud estará disponible en un plazo de 180 días”.

Respuestas diferentes para un mismo requerimiento.

### 8.2.5 Falta de trazabilidad y medición

Solo se puede conocer el estatus de los requerimientos cuando ya fueron resueltos, para los casos críticos como el desconocimiento de transacción o devolución de montos, donde los plazos son elevados, sería ideal tener la trazabilidad de en qué punto se encuentra. La jefa de EEFF de Talca señala: “Desde las sucursales no conocemos los procesos internos para resolver, si nos pregunta un cliente, mientras no esté en el CRM no sabemos el estado de su caso”.

Casos mal digitados que se responden de igual forma, pero con reparos hacia el front. Pierden trazabilidad y el SLA.

No se monitorea adecuadamente, se mide lo que solo los casos cerrados. Se da la posibilidad de que, si un caso jamás se respondió, ante ningún indicador se podrá visibilizar.

Los indicadores que existen están de cara al negocio (cumplimiento de niveles de servicio, de cantidad de cierres, cumplimiento de pautas) pero ningún indicador está asociado a si el cliente considero que la gestión de su requerimiento fue adecuada, si hay satisfacción con la respuesta recibida.

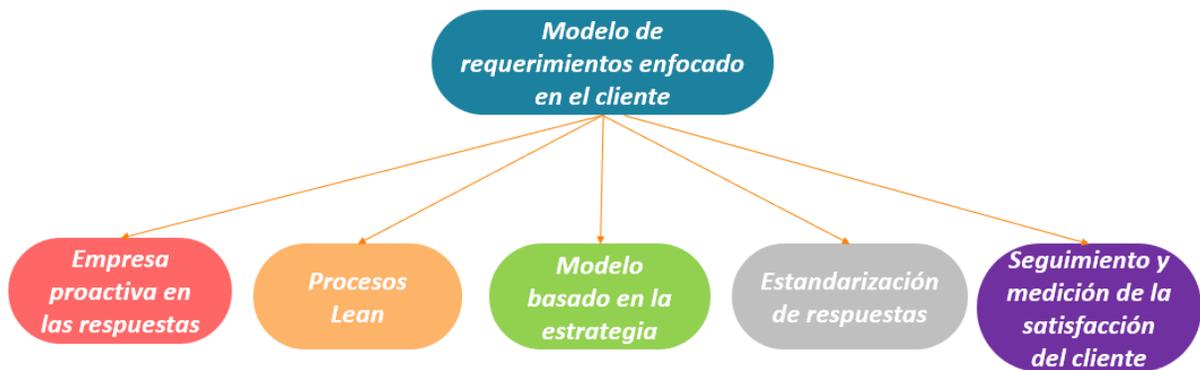


Figura 19: Árbol de Objetivos

En la figura 19 se realiza el ejercicio de convertir el problema en un objetivo y sus causas raíz en oportunidades. El objetivo planteado es poner al cliente en el centro, creando un modelo de requerimientos enfocado en él. Las oportunidades son las siguientes.

### **8.2.6 Empresa proactiva en las respuestas**

RF debe hacerse cargo de informar la respuesta de los requerimientos de los clientes. Hay diversas formas y medios para realizarlo. En general los CRM tienen la capacidad dar estas respuestas, a través de la integración de funcionalidades e información. En particular el CRM Apolo podría automáticamente mandar correos o mensajes de texto a los clientes con la respuesta de los requerimientos. Llevar a cabo un proyecto de esta índole es fundamental el trabajo del punto d) sobre la estandarización de las respuestas.

### **8.2.7 Procesos Lean**

Se busca eliminar todas aquellas actividades que no aportan valor al proceso de gestión de las solicitudes y reclamos, con el objetivo de generar procesos más eficientes y que mejoren la experiencia de los clientes.

Para esto se requiere eliminar o automatizar procesos manuales, a través de la incorporación de funcionalidades en Apolo. Existe la oportunidad de traspasar una asignación de casos a los analistas del SAC al CRM. La plataforma tiene la factibilidad para incorporar estas mejoras.

Existe un proceso escalamiento de casos para los casos críticos desde el front office, no funciona, nunca se obtiene respuesta. Esto provoca que los canales utilicen de vías alternativas no establecidas para presionar en la respuesta.

### **8.2.8 Modelo basado en la estrategia**

Uno de los pilares estratégicos de la compañía 2018-2022 es ofrecer experiencias de servicio simples y ágiles. El Slogan de la empresa es “te quiero ver feliz”. Existen muchas declaraciones estratégicas que mencionan al cliente en el centro. Por lo tanto, una oportunidad está en generar un modelo que defina sus procesos en ser simples y ágiles, en buscar la felicidad del cliente, que el foco no esté en responder.

### **8.2.9 Estandarización de respuestas**

La forma de abordar este punto es clara. En el corto plazo se necesitan pautas o protocolos que permitan dar respuestas de calidad a los requerimientos de los clientes.

En el mediano y largo plazo una oportunidad es tener un asistente virtual que responda en línea un flujo de requerimientos o un algoritmo de inteligencia artificial mediante Text Analytics entregue respuestas a los requerimientos.

#### **8.2.10 Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente**

Crear o establecer controles para la correcta medición de la experiencia del cliente, para que las acciones y toma de decisiones de los requerimientos del cliente se realicen basados en el dato.

### **8.3 ESTUDIO DE MERCADO**

Siguiendo la metodología Backward Market Research desde atrás hacia adelante. Este estudio tiene por propósito conocer las convenciones y tendencias del mercado, sobre todo en el ingreso de requerimientos, seguimiento y respuesta.

#### **8.3.1 Cómo serán implementados los resultados**

El objetivo de analizar el comportamiento del mercado, detectar algunas prácticas y elementos en diferentes dimensiones que permitan comprender como las otras organizaciones están implementando sus estrategias de sus modelos de requerimientos.

La idea es que con estos resultados se obtengan brechas y las mejores prácticas de la industria para luego incorporarlas en el nuevo modelo de requerimientos.

#### **8.3.2 Análisis necesarios para realizar el reporte final**

Se tienen las siguientes hipótesis:

- RF está atrasado en el uso de tecnologías en la atención de los clientes.
- La competencia de RF es más resolutor en el front office.
- El cliente de RF tiene menos canales para ingresar sus requerimientos que los demás.
- Solo RF no le entrega la respuesta de los requerimientos a sus clientes.

Los análisis necesarios estarán en la validación de estas hipótesis, esto se puede obtener en una fase cuantitativa, mediante algún análisis estadístico a alguna encuesta aplicada sobre una base de cliente.

Además, se realizarán análisis comparativo, a través de matrices de atributos.

### **8.3.3 Determinar los datos necesarios**

Como se trata de una investigación con enfoque exploratorio y observacional, los datos necesarios son la información de las empresas a estudiar y bases de datos de clientes.

Se estudiará el ingreso de requerimiento en otras entidades mediante redes sociales, páginas web, call center y asistentes virtuales.

Las empresas para analizar en el plano nacional son Líder BCI, CMR Falabella y Banco Ripley. La elección se debe a que las tres empresas nacionales son la competencia más directa en el sector del retail financiero.

Las empresas internacionales son Bank of America y Chase de JP Morgan, ambos bancos son dos de los más importantes a nivel mundial y referentes en la industria financiera.

Finalmente se estudiarán los tipos de modelo de requerimientos vigentes y su campo de aplicación.

### **8.3.4 Datos secundarios disponibles y recolectar datos primarios**

Dentro de la búsqueda de data, se cómo datos secundarios información de clientes de la compañía; flujos por puntos de contacto, razones de interacciones, uso de redes sociales, medios de comunicación preferidos, principalidad de la tarjeta, cumplimiento de pautas, resultados de encuestas NPS. Todos estos datos podrían ser relevantes al momento de adaptar alguna estrategia dentro de la compañía, para que la decisión sea considerando a los clientes, no solo lo que los demás hacen.

### **8.3.5 El estudio**

#### **Competidores**

#### **CMR Falabella**

CMR Falabella dentro de su página tiene un botón de ayuda y contacto, donde contiene ciertos tópicos predefinidos, tipo preguntas más frecuentes. Además, cuenta con un asistente en línea Lía, que contesta preguntas básicas y algunos requerimientos, sin ingreso de casos. Es el mismo asistente que tiene la aplicación. Cada vez que una

solicitud tiene una complejidad mayor deriva al WhatsApp para que un ejecutivo tome su caso. La página contiene un botón de contact center para llamar a un número telefónico.

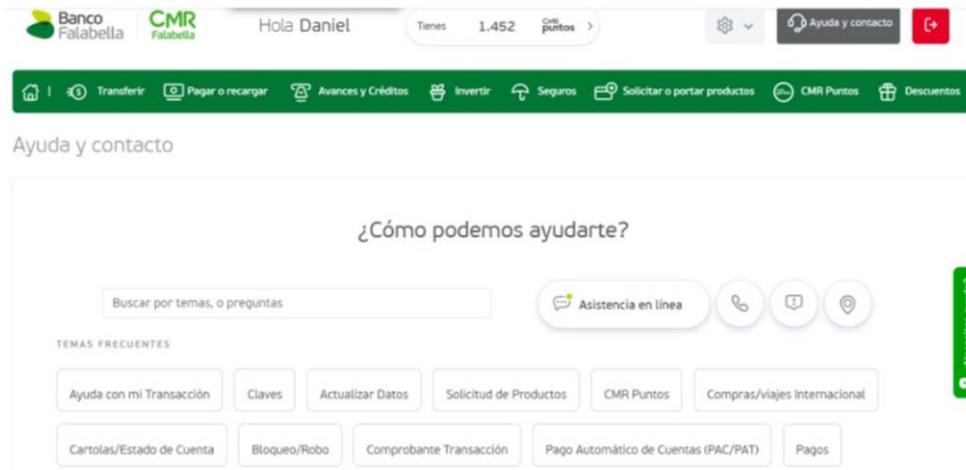


Figura 20: Requerimientos página web CMR Falabella

La aplicación muestra los mismos puntos de contacto que la página, con un asistente virtual (va directo a WhatsApp) con posibilidad de llamar al call center. El asistente virtual de WhatsApp funciona más como un menú IVR que un chatbot, no tiene inteligencia. Cuando el menú no contiene la respuesta que se busca, se deriva a un ejecutivo.

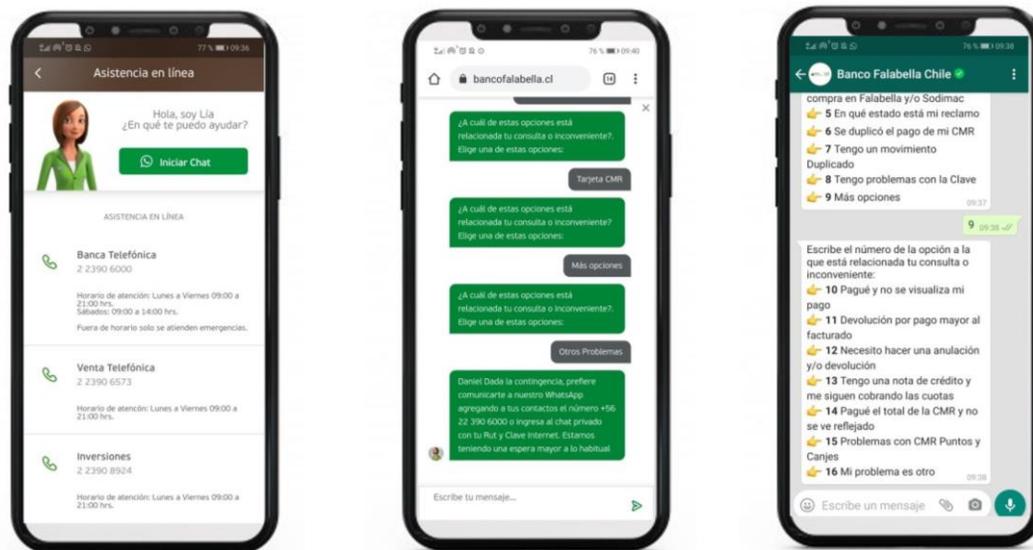


Figura 21: Requerimientos Canales digitales CMR Falabella

CMR Falabella en redes sociales utiliza principalmente Facebook. Dentro de sus respuestas se pueden dividir en cuatro clasificaciones. Respuestas repetitivas, en donde se deriva a otros puntos de contacto o a un chat privado. Feedback tras contactación, es decir hay un ingreso de casos en donde se hace seguimientos. Mensajes sin respuesta. Por último, una derivación a WhatsApp, fue una de las respuestas que más se repitió.

Estilo de respuesta: Repetitivo, poco cercano.



Feedback tras contactación



Derivación con "atajo" a Whatsapp



Figura 22: Requerimientos RRSS CMR Falabella

## Banco Ripley

La página de banco Ripley señala como medios para resolver requerimientos un chat en línea que es un Chatbot de WhatsApp, un ingreso de requerimientos vía formulario y contacto vía call center. El Chatbot brinda respuestas automáticas a solicitudes sencillas, con cierto grado de inteligencia, mientras que los requerimientos complejos lo derivan con un ejecutivo humano.

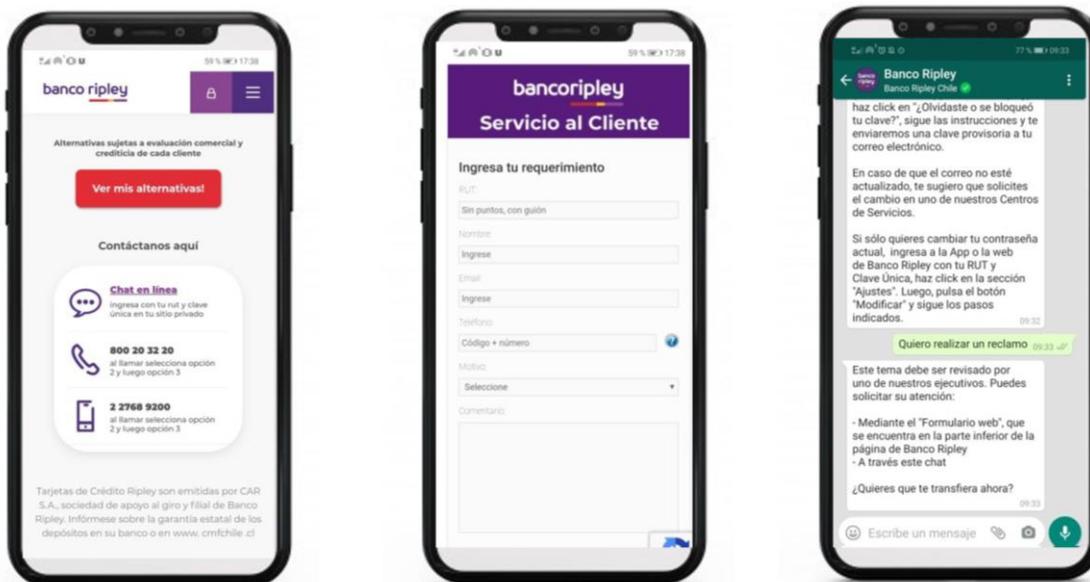


Figura 23: Requerimientos Canales digitales Banco Ripley

En redes sociales Banco Ripley contiene chat respuestas predefinidas, con respuestas rápidas (solo unos minutos). Ante un requerimiento derivan a call center o WhatsApp. Tienen seguimiento de los casos, ante una reiteración de solicitud se toma una actitud condescendiente.



Figura 24: Requerimientos RRSS Banco Ripley

## Líder BCI

La página web muy similar a Banco Ripley, con formulario de contacto, call center y un chat de ayuda. El chat es un ejecutivo humano que responde. A diferencia de los casos anteriores el WhatsApp no es canal de atención. Señalan que al ingresar un requerimiento ellos se comunicaran con el cliente en un plazo no mayor a 10 días.

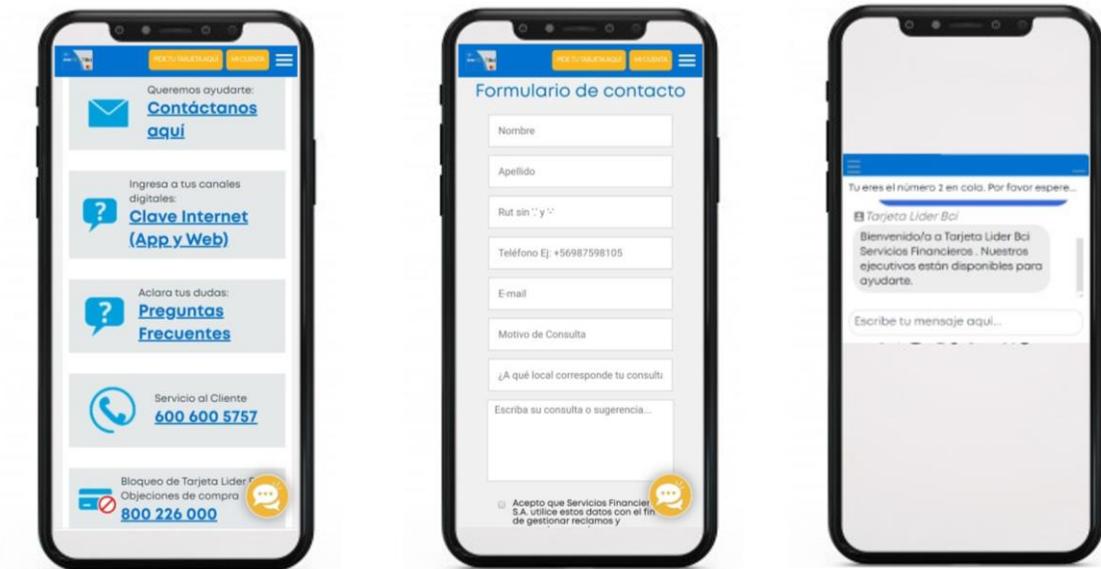


Figura 25: Requerimientos web Líder BCI

En redes sociales hay inconsistencia en las respuestas. Responden para problemas distintos las mismas respuestas, y para los mismos problemas, dan distintas respuestas. La mayoría de los requerimientos son abordados en un chat interno. Se deriva poco a otros canales.

**A. Problemas distintos, misma respuesta**



**B. Misma solicitud, distintas respuestas y flujos**



**C. Estilo de respuesta: Repetitivo y poco cercano**



Figura 26: Requerimientos RRSS Líder BCI

## Bank of America

A diferencia del mercado nacional, este banco internacional no utiliza WhatsApp como punto de contacto. Esto se debe a que en Estados Unidos la presencia de WhatsApp no es tan fuerte como en Chile. La página señala que ante un requerimiento se puede contactar a un correo, llamar a un contact center o tomar contacto vía redes sociales. Para sorpresa, las respuestas que suelen dar por redes sociales son muy similares a las que dan las entidades en Chile. Derivación a un chat interno.



Figura 27: Requerimientos Bank of America

## Chase

El caso de Chase, dentro de su página tienen un chat seguro, el cual mediante preguntas de seguridad valida la identidad y luego responde los requerimientos. Además, cuenta con un call center y una página de twitter para atender solicitudes. Las prácticas son similares a la realidad nacional, con la diferencia que siempre responden de forma ágil y oportuna.



Figura 28: Requerimientos Chase (JP Morgan)

## Comparativa Call Center

Para conocer como está operando el modelo de requerimientos en el call center en el mercado, se estudia el ingreso de un requerimiento de desconocimiento de transacción. Esta clasificación es una de las que mayor flujo se lleva, además tiende a tener una complejidad media alta.

Se llama a la misma hora a los tres competidores nacionales estudiados. Los resultados son los siguientes:

	Líder BCI	Banco Ripley	CMR Falabella
Tiempo de Respuesta	2 días	Responden en línea	+8 días
Nombre SLA	Si (10 días)	no	No (próximos días)
Duración llamada	2:04	3:18	1:09
Espera	5:22	4:43	11:12
Otros		Invita a seguir interacción en Whatsapp,	Invita a seguir interacción en Whatsapp, web, app o esperar

Figura 29: Comparativa llamadas call center

Como se puede observar en la tabla, solo uno de los competidores (Banco Ripley) pudo responder en línea el desconocimiento de transacción, los demás dieron una respuesta a los 2 días y CMR a los 8 días. Solo Líder BCI mencionó el tiempo que tomarían en resolver el requerimiento (SLA). Las duraciones de llamada fueron parejas y las esperas en general fueron elevadas. Tanto Banco Ripley como CMR Falabella, mientras se

esperaba la atención de la llamada, invitaban a realizar una derivación a otros canales para resolver su caso.

## Modelos de requerimientos

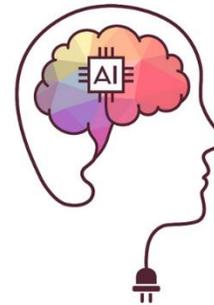
Para efecto de este estudio se analizaron los 3 modelos de requerimientos ampliamente utilizados, con campo de aplicación en la industria financiera.



Modelo basado en norma ISO 10002



Modelos PQRS



Modelos basados en inteligencia artificial

Figura 30: Modelos de requerimientos.  
Elaboración propia

### a) Modelo basado en ISO 10002

Los modelos basados en la norma ISO 10002:2018 proporciona orientación a las organizaciones para diseñar, desarrollar, implementar, mantener y mejorar un proceso de tratamiento de los requerimientos.

Algunas de las características de los modelos basados en la ISO 10002 son:

- Las empresas referentes utilizan, y es perfectamente adaptable a la realidad de cualquier compañía.
- Se hace cargo de los dolores detectados por los clientes
- Incrementa la satisfacción del cliente mediante la creación de un ambiente de enfoque al cliente
- Participación y el compromiso de la alta dirección
- Proporciona a los clientes un proceso abierto, eficaz y fácil de utilizar
- Analiza y evalúa los requerimientos con respecto a la mejora de la calidad de los productos y servicios

- Audita el proceso de tratamiento de los requerimientos; revisa la eficacia y eficiencia

#### b) Modelo PQRS

Un modelo PQRS es aquel que clasifica los requerimientos en 4 grupos:

1. Petición (lo mismo que solicitud)
2. Queja
3. Reclamo
4. Sugerencia

Cada uno de estos requerimientos tiene un nivel de criticidad por el eventual impacto en la experiencia del cliente que tenga. A diferencia de lo que pasa en RF hacen una apertura entre reclamo y queja. El reclamo lo asocia más a un error en algún procedimiento, donde el cliente lo hace saber por este medio, en cambio la queja se asocia a la disconformidad con el servicio.

Es un modelo de requerimiento utilizado mayormente en Colombia y Ecuador.

#### c) Modelos basados en inteligencia artificial

Este modelo es ideal para aquellas empresas que gestionan de altos volúmenes de solicitudes y reclamos, por los altos costos que conlleva.

Los modelos basados en inteligencia artificial aprovechan los reclamos y solicitudes ingresadas por canales digitales y a través de un algoritmo que realiza procesos iterativos, detecta características y patrones que permitirán una estandarización del procedimiento y así, entregan una respuesta acorde a lo solicitado.

La desventaja, no existen en el mercado algoritmos lo suficientemente entrenados para gestionar todo el requerimiento sin la necesidad de un “traductor” humano. Pero todo indica que es el futuro, de hecho, la OCDE recomienda automatizar la atención de problemas de clientes a través de chatbot.

En Chile, existe una Startup llamada ZTZ, que mediante IA promete reducir el 70% de las gestiones asociadas a requerimientos. MercadoLibre y Uber ya incorporaron su tecnología.

### **8.3.6 Análisis y oportunidades preliminares**

A modo de resumen hay ciertas convenciones de la categoría, que se dan tanto en el plano nacional como internacional. La irrupción de los canales digitales no viene a

reemplazar los canales tradicionales, si no que a complementarlos. Se tiende a tener una atención de primer nivel, con la menor intervención humana posible, pero si se vuelve necesario se deriva con un ejecutivo de atención.

#### a) Formularios de contacto

Los competidores nacionales CMR, Banco Ripley y Líder BCI tienen un formulario web para ingresar requerimientos. Estos siguen una lógica similar a un ingreso vía Call center o Espacio Financiero, donde se clasifica por el motivo de ingreso, la diferencia es que no existe intervención de un ejecutivo de front. Los bancos internacionales no cuentan con formularios de contacto, pero si ponen a disposición correos electrónicos para ser contactados.

Oportunidad:

RF no cuenta con formularios online, una oportunidad es crear este tipo de formulario online, donde se utilicen las mismas tipologías vigentes, se permita adjuntar archivos sustentables, para que luego estos requerimientos se carguen al CRM y puedan ser gestionados como cualquier otro requerimiento. Se podría adoptar un seguimiento de casos vía web como lo hace CMR, para así disminuir la fricción con los clientes.

#### b) Asistente virtual

Líder BCI y CMR Falabella cuentan con un asistente incluido en la página web. El de CMR esta automatizado, mientras que el de Líder tiene intervención humana. CMR Falabella invita en la página y la app a utilizar el WhatsApp, el cual tiene respuestas predefinidas. Ripley solo cuenta con un chatbot de WhatsApp y este a diferencia de los anteriores si posee inteligencia para interpretar la atención del cliente sin la necesidad de menús predefinidos. Los bancos internacionales poseen automatización de respuestas en redes sociales, donde ante un caso de mayor complejidad validan identidad. En general, desde los asistentes virtuales no se tiende a derivar a otro canal de resolución.

Oportunidad:

RF no cuenta con un chatbot en la página ni en WhatsApp por donde recibir requerimientos de clientes. Por el contexto actual, se podría proponer un chatbot resolutivo con la menor intervención posible, que incorpore elementos de Text Analytics para interpretar y analizar al cliente y dar respuesta automatizadas de lo que está solicitando. Por la familiaridad del WhatsApp en el contexto nacional, podría habilitarse como canal.

#### c) Redes Sociales

La competencia nacional hace uso de Facebook e Instagram mayormente y en menor medida Twitter. Las respuestas en general son repetitivas, en la mayoría de los casos se

aborda a un chat privado, y cuando el cliente requiere una gestión mayor, el cliente está molesto o se necesita una validación fuerte, se deriva al call center o a WhatsApp. Los tiempos de atención, según lo que declara Facebook van desde un par de minutos hasta un día.

Los bancos internacionales poseen modelos de redes sociales más trabajados. Aun así, la lógica es similar, ante cualquier requerimiento se aborda por un chat interno. Los tiempos de atención son más rápidos, con respuestas más acorde a las expectativas de los clientes, se muestran cercanos. Estas empresas saben que Twitter se utiliza bastante para reclamar, dado que el cliente sabe la visibilidad que puede tener, por lo mismo los bancos tienen Twitter específicos para prestar soporte a los clientes.

Oportunidad:

Analizar la factibilidad de que las clasificaciones que ingresan por redes sociales puedan ser resueltas por este mismo medio, y que aquellas que necesiten una gestión mayor ingresen por las clasificaciones definidas por la compañía.

Agregar componentes de cercanía en los comentarios de las redes sociales, que el cliente no sienta que es solo un copy-paste de otra respuesta. Esto puede ser que sean tratados por su nombre o que se le dé respuestas diferentes a “escribenos un DM”.

d) Call Center:

De acuerdo con el análisis, las páginas web no invitan a llamar al call center. Los números de teléfono no están visibles en la primera interfaz. Se nota cierta preferencia a utilizar otros canales para la atención.

Una vez que se realiza una llamada, todos cuentan con un menú IVR, pero los tiempos de espera son altos, es posible que la fuga de clientes (clientes que cortan antes de que le respondan) también lo sea. Lo interesante es que dos de los competidores incorporan una solución para los clientes ansiosos, si el cliente no quiere seguir esperando, pueden digitar un determinado número, y automáticamente le llegará un mensaje al WhatsApp del cliente, de esta forma no se pierde la trazabilidad de estos clientes.

Oportunidad:

En RF se da mucho énfasis al call center, es el principal canal de contacto. En la vista principal de la página web, el número telefónico está a disposición en grande en la parte superior de esta. Si se llega a incorporar un WhatsApp en RF, sería una gran oportunidad derivar desde el call center. Ripley pudo responder en línea el mismo requerimiento que los demás no, se podría analizar la factibilidad de dar mayores atribuciones a un ejecutivo de atención.

e) Modelos de requerimientos:

De los tres modelos vigentes, el ISO 10002 es el que más se ajusta a la realidad de la compañía. Puede proveer de pautas para el proceso de gestión además de dar estándares de calidad enfocado en el cliente, además el proceso propuesto por ISO es muy similar al que opera hoy en la compañía. El modelo PQRS implicaría una redefinición en los tipos de requerimiento, agregando dos nuevas categorías, lo que no es parte de la problemática.

Como no excluyente, se podría eventualmente considerar algoritmos de inteligencia artificial para automatizar ingresos de requerimientos o incluso la entrega de respuestas de cara al cliente.

Oportunidad

Crear un modelo de requerimiento basado en la ISO 10002, que incorpore sus recomendaciones y planificación para implementar un rediseño en el proceso actual.

## **9. PROPUESTA**

El modelo de requerimientos será el encargado de resolver y dar respuesta a las solicitudes y reclamos de los clientes, donde se explicitará el manejo y la gestión de los requerimientos. Se intenta incorporar las mejores prácticas de la industria, ya sea componentes encontrados en el estudio de mercado, resultados del análisis interno de la compañía y los levantamientos realizados.

El modelo estará estructurado por lo propuesto en la norma ISO 10002:2018 “Gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones”.

Por los alcances del proyecto se mantendrán las áreas, sistemas y canales vigentes, los rediseños estarán enfocados en mejorar con lo disponible.

### **9.1 DEFINICIONES**

Estas son las definiciones fundamentales para el modelo de requerimiento.

#### **9.1.1 Atención**

Toda interacción entre la compañía y un cliente por cualquier de los canales de contacto, que implique el atender y brindar una respuesta al cliente.

#### **9.1.2 Requerimiento**

Es el conjunto que agrupa las solicitudes y los reclamos. Comprende todo caso que requiera una acción determinada de las unidades resolutoras para entregar respuesta al cliente en un plazo determinado.

#### **9.1.3 Solicitud**

Son aquellas peticiones del cliente que involucran una gestión y la compañía se compromete a entregar una respuesta.

#### **9.1.4 Reclamo**

Se entenderá por reclamo aquellos requerimientos en los que el cliente manifiesta estar disconforme y necesita una solución. Es una fuente gratuita y fidedigna de información para mejorar los procesos o los productos. Para efectos del modelo existen tipologías específicas que se gestionan por reclamo.

### **9.1.5 Satisfacción del Cliente**

Medida de la calidad del servicio percibida por el cliente.

### **9.1.6 Calidad de Servicio**

Es el conjunto de aspectos y características del servicio que guardan relación con su capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Está asociado al cumplimiento del estándar.

### **9.1.7 Política**

Pauta que establece criterios fundamentales que la compañía utiliza para definir, medir y comunicar todos los aspectos relacionados con la gestión de los requerimientos. Establece normas, procedimientos y comportamientos que deben seguir los involucrados.

### **9.1.8 Proceso**

Corresponde al conjunto de actividades interrelacionadas que apunta al cumplimiento de un objetivo del negocio.

### **9.1.9 Estándar**

Definido como el valor mínimo que puede tomar el indicador para cumplir la calidad de servicio. Es un valor definido por la compañía en función al compromiso adquirido con el cliente.

## **9.2 CANALES**

### **9.2.1 Call Center**

Consta de un centro de atención telefónica, donde un ejecutivo atiende el llamado, valida la información de clientes e ingresa el requerimiento al CRM de acuerdo con la clasificación correspondiente. El cliente puede contactar al Call Center para hacer seguimiento de su requerimiento. Se trabaja en 2 tipos del Call Center, el preferente para aquellos clientes de mayor valor para la compañía, y otro masivo para los demás clientes.

### **9.2.2 Redes Sociales**

Considera Twitter, Facebook, Instagram y WhatsApp. En las Redes Sociales los clientes pueden ser atendidos mediante mensajería privada por un ejecutivo de atención, en caso de ser necesaria una gestión adicional se ingresa el requerimiento al CRM. En la medida

de lo posible se automatizarán las respuestas para ganar resolutiveidad y para evitar que se ingrese un requerimiento.

### **9.2.3 Página Web**

En página web, se dispondrá de un formulario en línea para que el cliente proactivamente pueda ingresar su solicitud o reclamo. Además, se contará con un chatbot automatizado, con la posibilidad de derivación a un ejecutivo, el cual también puede ingresar requerimientos. En el sitio privado de página web se puede realizar el seguimiento de los requerimientos y conocer la respuesta.

### **9.2.4 Espacio Financiero**

Canal presencial, donde un cliente puede acudir e ingresar una solicitud o reclamo. El ejecutivo de atención analiza y registra en el CRM. En este canal el cliente puede preguntar el estado de su requerimiento.

### **9.2.5 Canal Externo**

Abarca a los reclamos ingresados por CMF o Sernac, estos entes envían periódicamente reporte a la empresa para que las gestione a través de las áreas resolutoras. La compañía debe priorizar la gestión de estos reclamos.

## **9.3 AREAS**

Se mantienen áreas del proceso as is, pero ahora se agrega un área de compensaciones.

El área de compensaciones será la encargada de analizar todos aquellos casos en donde exista riesgo de fuga, sobre todo aquellos que involucre dinero del cliente y que la compañía reconoce haber cometido un error.

La idea es compensar esta mala experiencia con beneficios como lo son abono de puntos o descuentos en la próxima compra, de esta forma se puede subsanar la molestia provocada al cliente y fidelizar.

## **9.4 PRINCIPIOS DE ORIENTACION**

Los principios de orientación son los conceptos o atributos en los que va a estar basado todo el modelo de resolución de requerimientos.

### **9.4.1 Compromiso**

RF debe comprometerse activamente en la implementación de un proceso de gestión de requerimientos eficaz y eficiente. Cada colaborador debe tener como elemento central el cumplir las necesidades y expectativas de los clientes.

#### **9.4.2 Capacidad**

RF debe comprometer y disponer de recursos suficientes para que la gestión de los requerimientos pueda realizarse de forma eficaz y eficiente. Se deberá satisfacer la demanda de requerimientos de forma adecuada. La capacidad de resolución de los requerimientos debe ser constantemente monitoreada, para el cumplimiento del nivel de servicio.

#### **9.4.3 Transparencia y Accesibilidad**

Se debe sincerar con los clientes, colaboradores y todas las partes interesadas, como, cuando y donde sucede el proceso del tratamiento de los requerimientos. Además, el cliente debe tener libre acceso a la información de su caso a lo largo de todo el proceso.

El ingreso de un requerimiento debe ser simple y accesible para todo cliente. Se debe proporcionar todas las facilidades para que un cliente pueda conocer el estatus de su requerimiento. Para los clientes que lo necesiten, RF deberá proporcionar formatos alternativos para que el ingreso y respuesta de los requerimientos. Estas pueden ser por nota de voz, braille, por escrito o incluso en algún otro idioma.

#### **9.4.4 Segmentación y Objetividad**

Se debe ofrecer una resolución de requerimiento ajustado al segmento al que pertenezca el cliente. Esto para entregar una experiencia de servicio diferenciada, que permita lograr una mayor satisfacción para aquellos clientes de valor y retenerlos.

Todo requerimiento debe ser tratado de forma imparcial, sin sesgos hacia el cliente, protegiendo su confidencialidad. Aun así, se debe considerar un componente sensibilidad, cada caso se debe tratar por separado (incluso si es de una misma tipología) adaptándose a la situación base.

#### **9.4.5 Costos**

El cliente no debe incurrir en ningún costo a lo largo del proceso de gestión del requerimiento, ya sean costos directos e indirectos.

#### **9.4.6 Integridad de la información**

RF debe asegurarse que la información que se le brinde al cliente sea clara, precisa y no engañosa. Los datos recopilados deben ser fidedignos, correctos, completos, significativos y útiles.

#### **9.4.7 Confidencialidad**

Toda la información personal (nombre, Rut, correo, dirección, transacciones, casos, etc.) que brinde el cliente debe ser utilizada solo para los propósitos que fueron dispuestos en la resolución de requerimientos dentro de RF. Esta información debe ser protegida activamente de divulgación sin el consentimiento del cliente.

#### **9.4.8 Enfoque al cliente**

Toda la gestión del requerimiento debe estar orientada al cliente. Esto quiere decir que RF debe esforzarse en comprender las necesidades del cliente, satisfacerlas y superar las expectativas. La comunicación debe ser clara, evitando el uso de tecnicismos y conceptos de negocio.

#### **9.4.9 Mejora**

Será central debe ser la constante búsqueda de la mejora y optimización, para aumento de eficacia y eficiencia del proceso de gestión de requerimientos. Es primordial que todo colaborador sea participe de la mejora, tanto en la detección de la problemática como en la ideación de una solución.

#### **9.4.10 Competencia**

Cada uno de los colaboradores en el tratamiento del requerimiento debe contar con las habilidades, aptitudes, formación, educación y experiencia para la correcta gestión de los requerimientos. RF debe potenciar estos atributos a través de la constante capacitación.

#### **9.4.11 Rapidez**

Todo requerimiento se debe responder lo más rápido que se pueda en el contexto del proceso involucrado, con foco en cumplir los estándares fijados por la compañía. La rapidez debe ir acompañado con la calidad.

### **9.5 PROCESO (TOBE)**

#### **9.5.1 Ingreso de Requerimientos**

La recepción del requerimiento debe ser mediante los canales disponibles los clientes, estos son los cinco canales antes mencionados

Cada ingreso debe cumplir con el modelo de atención de requerimientos y cumplir el protocolo de recepción de requerimiento:

- Descripción de caso y los antecedentes
- Que solicita
- A que producto/servicio/procedimiento se asocia el requerimiento

- De ser necesario adjuntar datos adicionales (información de cliente, lugar, fechas, montos, etc.)

En el caso de los canales que cuenten con un ejecutivo de atención, este deberá ingresar esta información en el CRM, clasificándolo por las nuevas tipologías. Si el canal no cuenta con ejecutivo de atención, el cliente debe ingresar esta información.

Una vez ingresado el caso, el canal debe señalar al cliente lo siguiente:

- Explicar el proceso
- Plazos de resolución
- Como conseguir información acerca del estado

Cuando se ingrese el requerimiento al CRM, automáticamente se le notificará al cliente que el requerimiento ha sido ingresado vía mail o SMS. En este mensaje debe estar el número de caso y una breve descripción, la clasificación, la fecha tentativa de resolución además de algunas preguntas frecuentes.



Figura 41: Mock Up ingreso requerimiento por canal digital, elaboración propia

## 9.5.2 Gestión de requerimientos

La resolución del requerimiento debe realizarse con la menos fricción posible. Esto quiere decir que se deben minimizar la cantidad de procesos o áreas por donde se gestiona.

La asignación de casos se hará de forma automática a través del CRM, enviando la información al resolutor correspondiente. Se contará con 3 tipos de resolutores:

- Analistas del SAC: Resolutores que responderán el flujo mayor de requerimientos, sobre todo aquellos de mediana y baja complejidad. Si por algún motivo no logran resolver un requerimiento, pueden derivar a un analista senior para que gestione el caso.
- Analistas Senior del SAC: Por su calidad de expertos, estos resolutores que tomarán todos los casos de mayor complejidad además de los requerimientos del segmento preferente, con la intención de darle un trato diferenciado a los clientes de alto valor.
- Resolutores externos: Todo aquel resolutor que no es parte del SAC, pero que tiene total responsabilidad en la respuesta de una clasificación determinada.

Cuando se asigne un requerimiento, inmediatamente debe cambiar el estado en el CRM, para que el cliente pueda realizar el seguimiento de su caso, el cual ya ha sido tomado.

El seguimiento lo puede realizar en cualquier sucursal con el Rut o el número de caso, de igual forma en el call center o en el sitio privado.

Las etapas de seguimiento coincidirán con las 3 macro etapas del requerimiento:

- Ingreso “Su requerimiento ha sido creado con el número #1234”
- Gestión “Un ejecutivo ya tomo tu caso, pronto tendremos su respuesta”
- Cierre “Estimado cliente, en respuesta a su solicitud #1234 (...)”



Figura 42: Mockup seguimiento por página web, elaboración propia

### 9.5.3 Cierre del requerimiento

Siempre se debe dar respuesta a los requerimientos, independiente el tipo de respuesta que tenga.

Los tipos de respuesta se clasifican en 4 grupos:

- Acoge: La empresa entrega una solución favorable total para el cliente
- No acoge: La empresa no considera pertinente el requerimiento y no entrega una solución al cliente
- Acoge parcialmente: Se entrega una respuesta favorable para el cliente, pero no en su totalidad
- Presenta otra solución: Dado el análisis, la empresa detecta que posiblemente el problema es otro, y, por lo tanto, ofrece otra solución

Las respuestas a los requerimientos deben seguir el protocolo de respuestas (ver anexo 3) que valida la calidad de la respuesta.

La resolución del requerimiento debe ser comunicada al cliente mediante SMS o correo. En caso de ser cliente preferente, puede solicitar una respuesta vía llamada.

Desde el CRM se debe adaptar la respuesta al canal de comunicación, por ejemplo, SMS debe ser respuestas cortas o una invitación a revisar la resolución en el sitio privado. En el caso del mail la respuesta puede ser más extendida.

Cuando un requerimiento no proceda, y el cliente no esté conforme con la respuesta, se debe dar la posibilidad de disputa. Cuando un requerimiento entra en disputa un analista del SAC debe nuevamente gestionar el requerimiento.

Cuando el requerimiento ya esté cerrado, el cliente será encuestado. En el anexo 5 hay una encuesta tipo que incluye elementos claves de la experiencia del cliente.



Figura 43: Mockup correo respuesta requerimiento, elaboración propia

## **9.6 MANTENIMIENTO Y MEJORA**

RF deberá medir la eficiencia y desempeño de los procesos involucrados en la resolución de requerimientos para la gestión y la mejora continua.

### **9.6.1 Recopilación de información**

Para esto debe recopilar información de todas las fuentes disponibles y almacenarlas en un CRM, esta información debe ser relevante, integra, objetiva, confidencial, pertinente y útil.

- Ingreso: Clasificación/Motivos/Canal de ingreso/Fecha/Segmento
- Gestión: Plazos/Resolutor(responsable)/Correctos ingreso
- Cierre: Cumplimiento/tipo de respuesta/Canal de comunicación/ Satisfacción/ índice esfuerzo/Flujos

Además, se debe establecer para el tratamiento de información:

- El registro de los casos
- El mantenimiento de los registros (clasificaciones, segmentos, tipos de respuesta, plazos, etc.)
- Especificación de cómo y cuándo se divulgarán los datos
- Confidencialidad de la información

### **9.6.2 Análisis y evaluación**

Una vez que los requerimientos estén ingresados y toda la información este a disposición, se procederá a realizar análisis. El objetivo de esta etapa es analizar los requerimientos para generar acciones que permitan priorizar a partir de algunos atributos para tener una mejor contestación de los requerimientos. Los atributos para priorizar son:

- Plazo: Requerimientos próximos cumplir el plazo

- Complejidad: Acciones que debe realizar el analista para responder (sistemas, comunicación, dependencia de áreas terceras)
- Segmento: A que segmento de la compañía pertenece el cliente que ingreso el requerimiento, darle prioridad a los de mayor valor
- Impacto: Cuanto impacto tiene en la experiencia de cliente, se le da prioridad a los requerimientos que involucran dinero del cliente

Además, del análisis global de la data, identificar de problemas y buscar soluciones. Discriminar si el problema se trata de un evento recurrente o es una incidencia puntual.

### **9.6.3 Satisfacción**

Entendiendo la satisfacción del cliente, como la brecha entre sus expectativas y la percepción del servicio entregado por la organización.

El primer paso es entender las expectativas del cliente, esta debiese ser la base principal en la planificación del servicio:

- Realizar periódicamente investigación exploratoria: Focus group, entrevistas en profundidad, mystery shopping y VoC
- Completando la etapa anterior, realizar investigación concluyente: Probar hipótesis de la etapa exploratoria, mediante estudio cuantitativo. Esto puede ser mediante encuestas a muestras aleatorias de clientes y posterior análisis de los datos

Segundo paso recopilar la percepción del servicio entregado:

- Realizar encuestas de satisfacción a muestras aleatorias de clientes, para determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el proceso de gestión de requerimientos. Estas encuestas de deben realizar posterior al cierre del requerimiento.
- Estas encuestas pueden incluir preguntas del tipo CSAT, NPS, CES y preguntas abiertas. En el anexo 4 se propone un tipo de encuesta.

#### 9.6.4 Seguimiento, monitoreo y control

Debe existir un compromiso de alta dirección y de cada uno de los encargados del proceso, de asegurar un correcto seguimiento, monitoreo y control de la gestión de los requerimientos. Para esto, se definen los siguientes roles

La alta dirección debe:

- Definir objetivos del seguimiento continuo
- Definir estándares del seguimiento
- Dirigir revisión del seguimiento
- Asegurarse que se implementen mejoras

Los gestores del proceso deben:

- Crear un modelo de seguimiento y evaluación
- Realizar reportes periódicos a la alta dirección
- Implementar las mejoras

RF debe contar con un Dashboard de requerimientos que permita tener visualización dinámica del cumplimiento de las métricas e indicadores definidos.

Este Dashboard debe estar a libre disposición de los involucrados.

A continuación, la propuesta de indicadores a considerar.

Satisfacción post requerimiento	$\frac{N \text{ Clientes satisfechos}}{\text{Total encuestados}} \times 100$	Clientes que se encuentran satisfechos con la respuesta recibida
NPS requerimientos	$\frac{\text{Promotores} - \text{Detractores}}{\text{Total encuestados}} \times 100$	Promoción del servicio dada la experiencia que tuvieron con su requerimiento
Tasa de fuga post requerimiento	$\frac{N \text{ clientes fugados}}{N \text{ Clientes fugados con req}} \times 100$	Clientes fugados con ingreso de un requerimiento en los últimos 3 meses

<b>Tasa de requerimiento</b>	$\frac{N \text{ requerimiento } x}{\text{Total requerimientos}} \times 100$	Cuanto del total corresponde a un determinado requerimiento
<b>Nivel de Servicio</b>	$\frac{\text{Requerimientos resueltos a tiempo}}{\text{Total requerimientos}} \times 100$	Cumplimiento en los plazos de respuesta prometidos al cliente
<b>Tasa de respuesta desfavorable</b>	$\frac{\text{Req. con respuesta desfavorable}}{\text{Total requerimientos}} \times 100$	Cuanto del total de requerimientos no son acogidos por la empresa
<b>Tasa de resolutivez</b>	$\frac{\text{Req. resueltos en línea}}{\text{Total requerimientos}} \times 100$	Requerimientos resueltos en el front
<b>Tasa reclamos SERNAC</b>	$\frac{N \text{ reclamos SERNAC}}{\text{Total clientes}} \times 10000$	Reclamos SERNAC por semestre cada 10000 clientes
<b>Tasa de reingreso de requerimientos</b>	$\frac{\text{Req. con rut y clasificación idéntica}}{\text{Total requerimientos}}$	Cuántos clientes del total reingresan el mismo requerimiento
<b>Tiempo medio operativo</b>	$\frac{\sum \text{Tiempo en cerrar requerimiento } x}{n^{\circ} \text{ total de requerimientos } x}$	Tiempo que va desde que un analista toma un caso, hasta que lo cierra

Figura 44: Indicadores claves del modelo de requerimiento

### 9.6.5 Auditoría

RF regularmente deberá realizar auditorías con el objetivo de evaluar el desempeño del proceso. La información clave que se desprenderá de la auditoría:

- La conformidad y calidad del proceso con los procedimientos de requerimientos establecidos
- El cumplimiento de pautas o protocolos establecidos
- La idoneidad (o capacidad) del proceso para alcanzar los objetivos del tratamiento de requerimientos
- Oportunidades para mejorar el proceso

La auditoría la debe hacer personal competente e independiente del proceso auditado, el personal puede ser de la compañía o externos.

Las auditorías se realizarán trimestralmente.

### **9.6.6 Mejora Continua**

El objetivo es mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del proceso de gestión de los requerimientos. El resultado es la mejora de los productos y servicios de RF.

Tomando toda la información y los análisis realizados en los puntos anteriores, se deben clasificar tres grupos de mejoras:

- Acciones correctivas: Ante algún problema recurrente dentro del proceso, corregir para evitar que este problema siga.
- Acciones preventivas: En la medida de lo posible, se debe anticipar, prevenir acciones dentro modelo que pueda afectar la experiencia de los clientes en el futuro.
- Innovaciones: Darle la posibilidad a todo colaborador de aportar con innovaciones, ya sea porque detectaron limitaciones sistemáticas, alguna brecha o incluso solo porque consideran que su idea que podría ayudar a mejorar el sistema actual

Además, se debe considerar a los requerimientos como una fuente de información valiosa para mejorar los productos de la compañía.

## 9.7 RESUMEN PROPUESTA

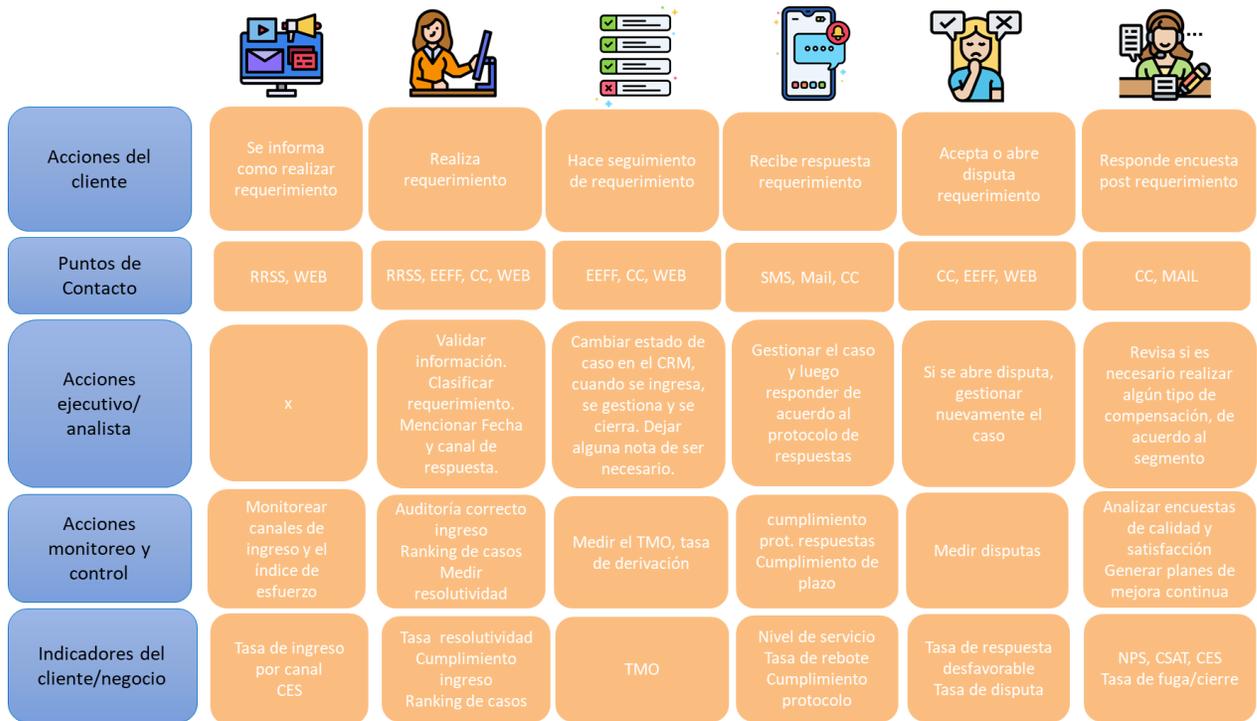


Figura 45: Service Blueprint, elaboración propia

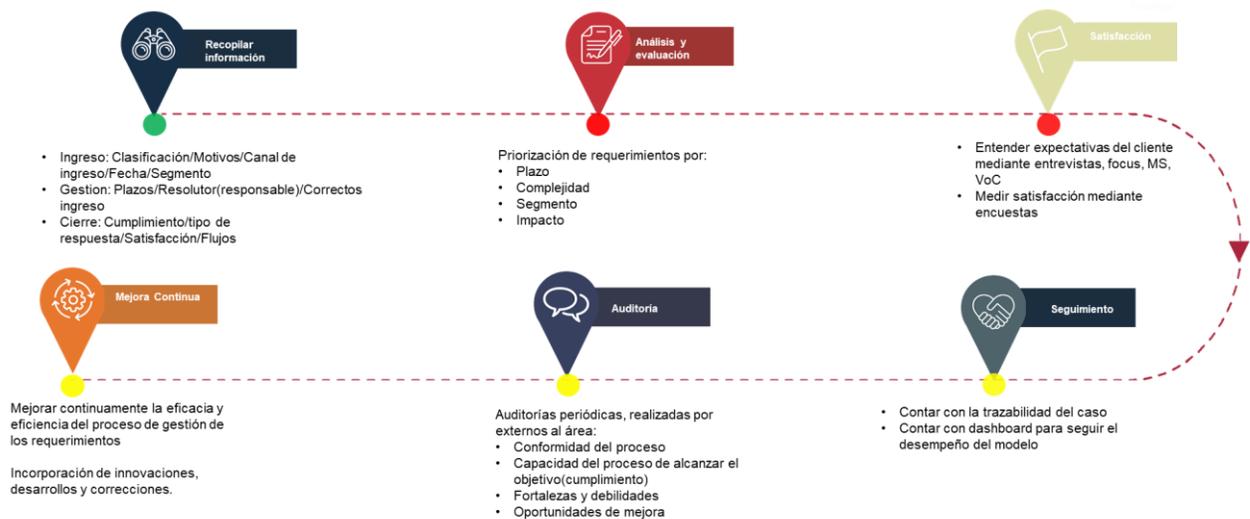


Figura 46: Resumen proceso de mantenimiento y mejora, elaboración propia

## 9.8 INICIATIVAS EN CURSO

### 9.8.1 Protocolo de respuestas

El propósito abordar una de las ramas del problema referente a respuestas no adecuada al cliente, a través de estandarizar el tipo de respuesta considerando habilidades que debería tener un analista; la claridad, capacidad de síntesis, amabilidad, buena redacción.

En trabajo conjunto con jefaturas del SAC, se realiza una priorización de clasificaciones a trabajar. Se considera aquellas tipologías con mayor complejidad, las que contienen tecnicismos, requieren de muchas áreas para dar respuesta, que la gestión es más lenta y por lo tanto tienen SLAs más elevados. Se trabajará en una primera etapa con 4 clasificaciones, que concentran 55% del flujo de reclamos y solicitudes:

CLASIFICACIÓN	PARTICIPACIÓN
• Facturación y Pagos - Disconformidad Cargos	32%
• Facturación y Pagos - Explicación Origen de Deuda	10%
• Reestructuración de deuda problemas con acuerdo de pago	8%
• Reestructuración de deuda retracto acuerdo de pago	5%
Total	55%

De los tipos de respuesta, solo se considerará los “Procede”, “Procede parcial”, “No procede”. No se considera “Falta de información” y “Procede con reparo” por tratarse de gestiones internas, de bajo flujo, que no afectan mayormente a la experiencia de cliente.

Se crea un script básico de respuesta. Consta de 3 partes

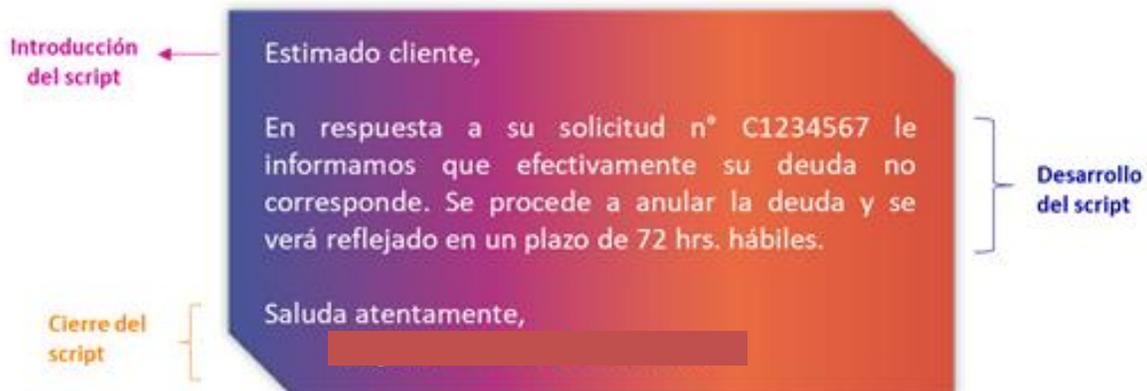


Figura 47: Script tipo, elaboración propia

En el anexo 4 se detalla la iniciativa.

## 9.8.2 Rediseño de clasificaciones

Actualmente existen 66 clasificaciones con nombres poco intuitivos y de negocio. Por lo que se rediseñan las clasificaciones con el fin de facilitar el ingreso por parte de los ejecutivos de atención, la gestión de los analistas del SAC y la interpretación del cliente.

Las clasificaciones antiguas no se eliminan, solo se condensan en clasificaciones más intuitivas, claras y enfocadas en el cliente.

Por ejemplo, acá un listado de 14 clasificaciones que ahora pasaran a llamarse “Gestiones de la tarjeta”:

- 1 USO DE ACTIVO - ACLARACIÓN SBIF/CAPITULO 18-5 - ACLARACIÓN SBIF -SEGMENTO ÚNICO
- 2 USO DE ACTIVO - ACLARACIÓN SBIF/CAPITULO 18-5 - ELIMINACIÓN CAPITULO 18-5 -SEGMENTO ÚNICO
- 3 USO DE ACTIVO - CIERRE CUENTA O TARJETA - CIERRE DE CUENTA -SEGMENTO ÚNICO
- 4 USO DE ACTIVO - CIERRE CUENTA O TARJETA - CIERRE DE TARJETA ADICIONAL -SEGMENTO ÚNICO
- 5 USO DE ACTIVO - CUPO TARJETA - DISMINUIR CUPO -SEGMENTO ÚNICO
- 6 USO DE ACTIVO - CUPO TARJETA - INHIBIR AUMENTO MASIVO -SEGMENTO ÚNICO
- 7 USO DE ACTIVO - ENTREGA DE CLAVE - COMPRA/WEB -SEGMENTO ÚNICO
- 8 USO DE ACTIVO - LEY DE QUIEBRA - REGISTRAR -SEGMENTO ÚNICO
- 9 USO DE ACTIVO - MODIFICA - NOMBRE/RUT -SEGMENTO ÚNICO
- 10 USO DE ACTIVO - MODIFICA CONDICIÓN TRANSACCIÓN - CUOTA -SEGMENTO ÚNICO
- 11 USO DE ACTIVO - MODIFICA CONDICIÓN TRANSACCIÓN - DIFERIMIENTO -SEGMENTO ÚNICO
- 12 USO DE ACTIVO - OTRAS SOLICITUDES - NO CLASIFICADAS -SEGMENTO ÚNICO
- 13 USO DE ACTIVO - PUBLICIDAD - NO DESEA RECIBIR PUBLICIDAD/CAMBIO Y FORMA DE RECEPCIÓN - SEGMENTO ÚNICO
- 14 USO DE ACTIVO - SEGURO DESGRAVAMEN - DENUNCIO DE SINIESTRO -SEGMENTO ÚNICO

El siguiente es el listado de todas las nuevas clasificaciones:

- Bloqueos o desbloques
- Problemas en la contratación
- Documentación
- Gestiones de la tarjeta
- Facturación y pagos
- Cobranza
- Portabilidad
- Problemas con el servicio

Otro de los beneficios del rediseño, es que es adaptable para cualquier canal de ingreso, incluso para aquellos que no requiere de la atención de un ejecutivo.

### **9.8.3 Notificaciones de resolución**

Uno de los principales dolores es no tener un proceso que entregue la resolución de los casos a los clientes, que estos tengan que acudir a las sucursales o llamar al call center para conocer la respuesta. Por este motivo el área de operaciones del CRM en conjunto con el área de Experiencia de Clientes, están desarrollando el envío de mail y SMS con la respuesta de los requerimientos de clientes, cuando finalice la gestión del requerimiento.

Estas notificaciones consideran el rediseño de las clasificaciones y el protocolo de respuestas desarrollados durante este trabajo. A la fecha, esta iniciativa aún está en curso.

### **9.8.4 Política de gestión de requerimientos**

Con el modelo de requerimiento propuesto, se crea una política de resolución de requerimientos, la que establece los criterios fundamentales para definir, diseñar, planificar, comunicar todos los aspectos relacionados con la administración de los requerimientos de clientes de RF.

Esta política debe ser aplicable a todos los procesos, sistemas y personas cuyas tareas estén asociadas al modelo de requerimientos.

La política se establece dentro del marco de las regulaciones, normas y políticas internas de RF.

Aspectos relevantes que toma del rediseño:

- Consideraciones
- Principios de orientación
- Nuevo proceso
  - Definiciones
  - Áreas
  - Indicadores y monitoreo
- Nuevos plazos de resolución
- Nuevas clasificaciones
- Comunicación (automatización)
- Estandarización

## **9.9 PLANIFICACIÓN**

Si bien existen iniciativas en curso, el rediseño total abarca muchas más acciones. Por lo que la alta dirección debe evaluar y proporcionar los recursos necesarios para rediseñar el modelo de requerimientos. Estos recursos pueden ser herramientas, personal, capacitación, hardware, software, apoyo de especialistas, entre otros.

Teniendo los recursos, el equipo define las capacidades de trabajo. Esto a partir de la cantidad de involucrados, el tiempo que se le puede asignar, los grados de especialización, y otros criterios que el equipo considere relevantes.

### **9.9.1 Actividades**

Para ejecutar el rediseño, se propone cada 3 semanas realizar un Sprint:

- Definición de objetivos
- Priorización
- Definición de back log
- Trabajo
- Demo Day

### **9.9.2 Priorización de iniciativas**

Para la priorización de iniciativas pendientes en cada Sprint, se propone la metodología de proceso Analítico Jerárquico (AHP). Esta metodología de toma de decisiones hace comparativas a pares para no sesgar la comparación.

2. Se define un objetivo central, criterios de comparación y las iniciativas a trabajar.
3. Se comparan de a pares los criterios dando un valor entre 1 a 10, 1 si tienen igual importancia y 10 si uno tiene mucha más importancia que el otro.
4. Se calcula un ponderador, de acuerdo con la comparativa de importancia.
5. Se repite el mismo ejercicio de comparativa, pero ahora con los proyectos comparando en pares por cada criterio evaluando de 1 a 10 cual representa más ese atributo.
6. Se hace una suma ponderada de las iniciativas con los criterios.
7. Se escogen aquellas iniciativas que tienen una puntuación mayor.



Figura 48: ejemplo de Proceso Analítico Jerárquico, elaboración propia

## 10. CONCLUSIONES Y PROPUESTA TRABAJO FUTURO

El trabajo realizado tuvo por objetivo principal diseñar un nuevo modelo de requerimientos, este objetivo se cumple, dado que se construye un nuevo modelo con el cliente en el centro, considerando las mejores prácticas de la industria y las sugerencias de la norma ISO 10002:2018.

Este nuevo modelo permite abordar las causas del problema central de un modelo de requerimientos no enfocado en clientes:

Para el cliente que debe ser proactivo en su respuesta, se cierra la brecha logrando un modelo que le entrega la respuesta automáticamente al cliente, por medios digitales y lo mantiene informado durante el proceso. De hecho, como iniciativa en curso se encuentra la notificación vía SMS y mail. El cálculo del impacto estimado de esta iniciativa es de \$4.180.000 mensuales gracias a la reducción del 80% de las búsquedas proactivas de respuesta de clientes.

En procesos que no agregan valor, se eliminan el exceso de clasificaciones, pasando de 66 a 10 clasificaciones. De esta forma el ingreso, gestión y cierre de requerimientos se hace más simple e intuitivo para clientes como para colaboradores.

De la falta de visión estratégica, se propone realizar una nueva política de gestión de requerimiento, Esto debido a que la política permitirá dar los lineamientos para colocar al cliente en el centro y atender mejor sus solicitudes y reclamos, además de guiar la toma de decisiones y la acción de una empresa.

Por parte de las respuestas no adecuadas al cliente, se genera un protocolo de respuestas de clientes, que entrega pautas para que los analistas del SAC puedan entregar respuestas con el estándar de calidad que asegure una respuesta adecuada para el cliente.

Para la falta de trazabilidad y medición, se realiza una propuesta de mantenimiento y mejora que permite crear un ambiente propicio para la mejora continua a través de la medición en todos los puntos de contacto de un requerimiento y planes establecidos con el compromiso de la alta dirección y los demás involucrados. Se proponen 10 indicadores y un script de encuesta post atención.

El indicador más relevante para predecir la experiencia del cliente en la compañía es el NPS. Hoy se encuentra en 45 puntos promedio mensual y del momento que se implementen el rediseño, se espera un incremental de 2 puntos.

Dado que no existen otros indicadores de satisfacción de cliente, la fuga puede considerarse como una medida de insatisfacción. Con esta propuesta se espera que la fuga de clientes por malas experiencias por requerimiento, disminuya de 1500 al mes

a la mitad (750) considerando el CLV promedio esto se traduce en un ahorro mensual de \$40.489.500.

El modelo propuesto es perfectible, y por lo mismo para futuros trabajos se propone generar un modelo integral que no considere únicamente los requerimientos que se ingresan, si no que todas las interacciones de atención del cliente que implican una respuesta.

El modelo propuesto considera solo aquellos requerimientos que ingresan al CRM con una promesa de respuesta del back office, pero existen casos que debido a las habilidades del analista se resuelven en el front office, cuando perfectamente podrían haber ingresado para que resolutores la tomaran. Un requerimiento respondido en el front es mucho más eficiente y barato.

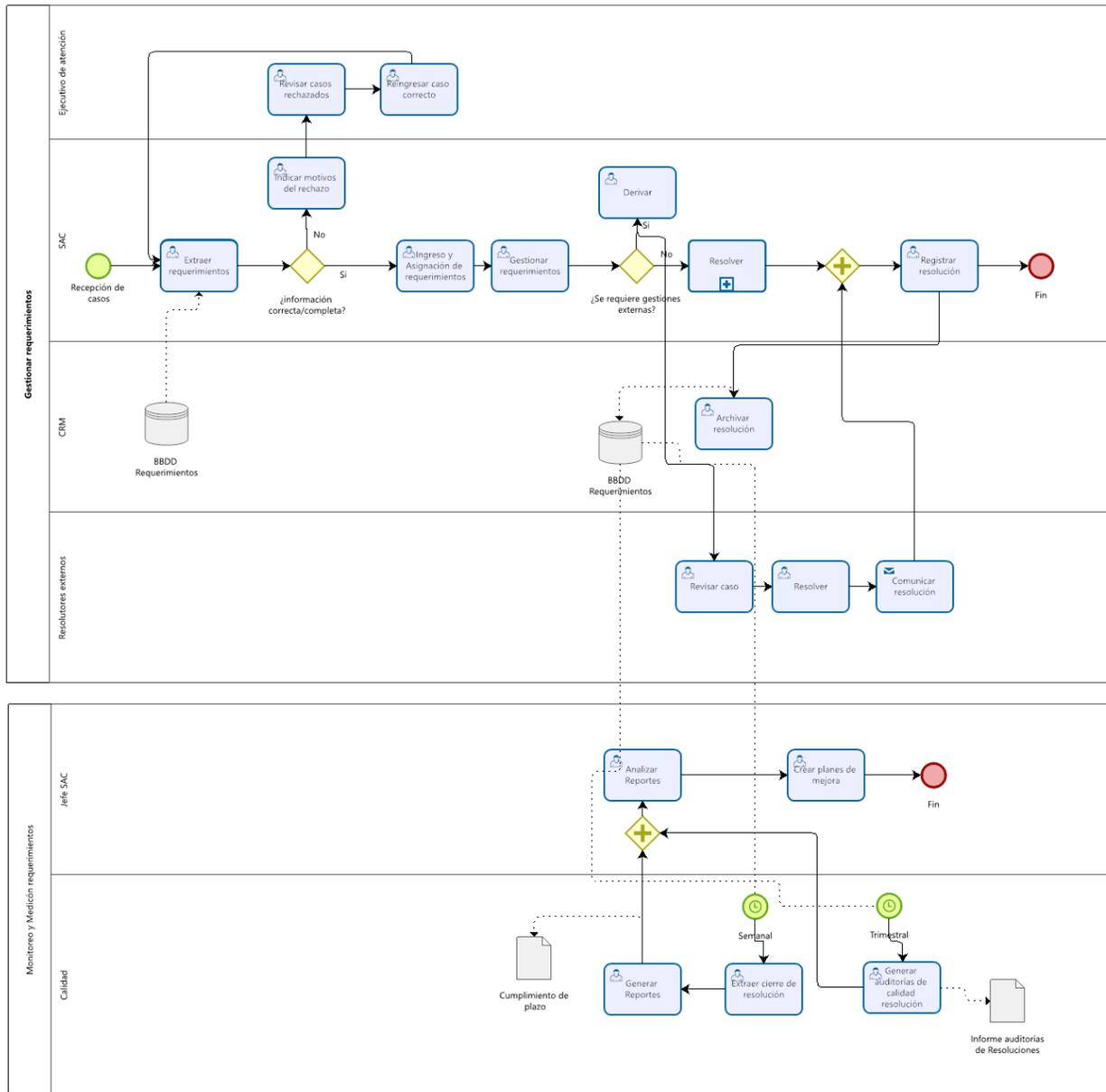
Esta propuesta de trabajo futuro podría cambiar el proceso de gestión de requerimientos, un camino corto de atención en línea y un camino largo de atención por parte del SAC. De esta forma se puede fortalecer los canales digitales como chatbot, redes sociales (lo que se obtuvo del estudio de mercado), y de esta forma dar cada vez más atribuciones al front para ser lo más resolutor posible.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

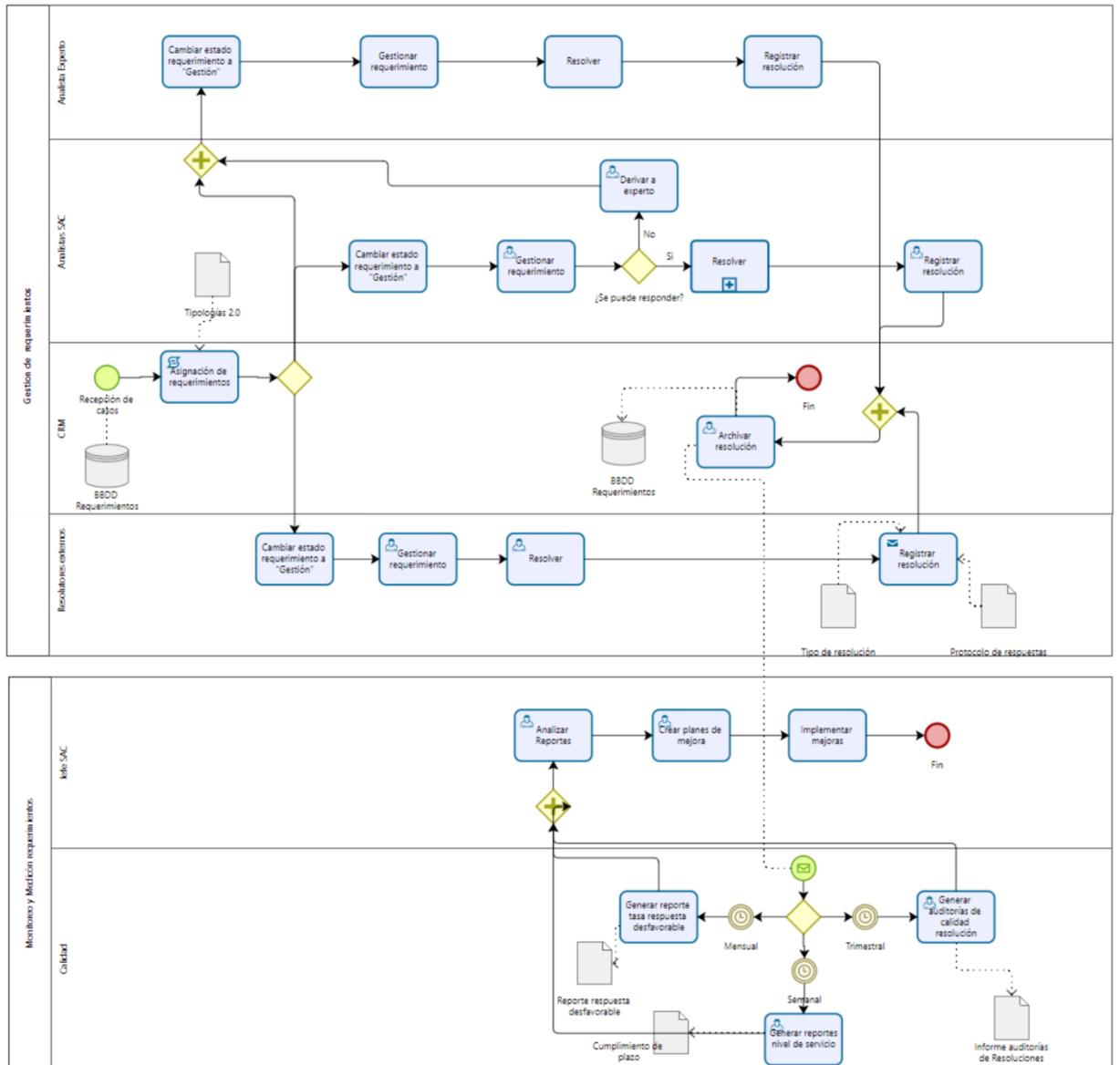
- [1] Cencosud Retail Financiero. (2018). *R.O: Normativas y Regulaciones*. Pag. 12
- [2] BIO BIO. (2017). *Hay más tarjetas de crédito en Chile que números de habitantes*. [en línea] <<https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2017/02/02/experto-en-finanzas-hay-mas-tarjetas-de-credito-en-chile-que-numeros-de-habitantes.shtml>> [consulta: 25 septiembre 2020].
- [3] CMF. (2020). *Informe de tarjeta de crédito no bancarias 2020/03*. [en línea] <<https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/606/w3-article-29037.html>> [consulta: 20 junio 2020].
- [4] AMERICA RETAIL. (2018). *Scotiabank, ¿qué hay tras la venta del Banco Cencosud?* [en línea] <<https://www.america-retail.com/sin-categoria/chile-scotiabank-que-hay-tras-la-venta-del-banco-cencosud/>> [consulta: 25 marzo 2020]
- [5] CENCOSUD SA. (2019) *Memoria Anual Integrada, Resultado Financieros*, pag.85 [en línea] < [http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/2019/ar/Memoria-Anual-Integrada-Cencosud-14042020v2.pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2019/ar/Memoria-Anual-Integrada-Cencosud-14042020v2.pdf)> [consulta: 2 septiembre 2020].
- [6] CENCOSUD SA. (2019) *Memoria Anual Integrada, Resultado Financieros*, pag.86 [en línea] <[http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/2019/ar/Memoria-Anual-Integrada-Cencosud-14042020v2.pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2019/ar/Memoria-Anual-Integrada-Cencosud-14042020v2.pdf)> [consulta: 2 septiembre 2020].
- [7] CENCOSUD SCOTIABANK. (2019). *La empresa y sus colaboradores*. pág 11. Gestor Documental.
- [8] CENCOSUD SCOTIABANK. (2019). *Segmentación única, Gerencia de Advanced Analytics*, pág 9. Gestor Documental
- [9] CENCOSUD SCOTIABANK. (2019). *Manual de inducción*. pág 8-11. Gestor Documental.
- [10] CENCOSUD SCOTIABANK. (2020). *Presentación de página interna*. [www.personasrf.cl](http://www.personasrf.cl)
- [11] CENCOSUD SCOTIABANK. (2020). *Presentación de página interna*. [www.personasrf.cl](http://www.personasrf.cl)
- [12] CENCOSUD SCOTIABANK, *Gestionar Solicitudes y Reclamos(2018)*, Gerencia de Operaciones, pág. 9
- [13] CENCOSUD SCOTIABANK. (2019). *Políticas de Atención y Gestion de requerimientos*. Gestor Documental.
- [14] CENCOSUD SCOTIABANK. (2020). *Evolutivo de reclamos noviembre 2020*. Procedimientos Experiencia de clientes.
- [15] CENCOSUD SCOTIABANK. (2020). *Evolutivo de reclamos noviembre 2020*. Procedimientos Experiencia de clientes.
- [16] CENCOSUD SCOTIABANK. (2020). *Cumplimientos de plazo noviembre 2020, monitoreo Apolo*. Procedimientos Experiencia de clientes.
- [17] Ley-19496 07-MAR-1997 MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y RECONSTRUCCIÓN - Biblioteca del Congreso Nacional, Ley Chile.
- [18] Process Mapping, Process Improvement and Process Management; Dan Madison; Paton Press (Agosto 2005).
- [19] Business Modeling: A Practical Guide to Realizing Business Value; David M. Bridgeland, Ron Zahavi; Morgan Kaufmann (Diciembre 2008).
- [20] Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., Strategic Management: Concepts and Cases: Compeveness and Globalizaon, 12 ed., Cengage Learning.
- [21] BRITISH MUSEUM, *tablet* [en línea] ([https://www.britishmuseum.org/collection/object/W\\_1953-0411-71](https://www.britishmuseum.org/collection/object/W_1953-0411-71)). [consulta: 22 de Abril 2021].



# ANEXO B: TO BE GESTIÓN REQUERIMIENTO



# ANEXO C: TO BE CIERRE DE REQUERIMIENTOS



## ANEXO D: PROTOCOLO DE RESPUESTAS

### PROTOCOLO RESPUESTA DE REQUERIMIENTOS

#### I. OBJETIVO DEL PROTOCOLO

A través del Protocolo de respuesta de requerimientos podremos enmarcar pautas de las respuestas que los analistas entregan ante una solicitud o reclamo levantada por un cliente, logrando alcanzar una contestación sencilla y entendible tanto para los clientes como para el resto de los ejecutivos y áreas de la compañía.

Asimismo, este protocolo ayudará al analista resolutor a definir los tipos de respuestas idóneos según la clasificación y tipo de requerimiento que se debe tratar, considerando distintos escenarios y complejidades, de manera de facilitarles el mecanismo de trabajo, optimizar tiempos y mejorar la experiencia del cliente.

#### II. ROLES en la gestión de un caso

Es importante poder identificar el rol de los involucrados en la gestión de las respuestas de requerimientos para tener claridad de las tareas que cada uno posee, cómo se relacionan entre sí dentro del flujo y a quién recurrir en caso de necesitarlo. Se entiende por **rol** al elemento de contenido del método que define un conjunto de habilidades, competencias y responsabilidades que están relacionadas. Los roles sirven a las tareas para especificar quién las realiza, así como para definir un conjunto de productos de trabajo de los que son responsables.

A continuación, los principales participantes del Protocolo de respuestas de requerimientos:

- **CLIENTE:** Es la persona que contrata un producto o servicio con una entidad financiera. Para efectos del relacionamiento con el analista, el cliente es quien nos levanta su inquietud y dado que no es posible resolverla en línea, se le crea un caso que será trabajado por el equipo resolutor.
- **EJECUTIVO:** Es el agente que interactúa con el cliente por los distintos canales de atención y quien genera el requerimiento para atender a la solicitud o reclamo, el cual es derivado al analista para mayor análisis. Su rol principal es atender al cliente y satisfacer sus necesidades.
- **ANALISTA RESOLUTOR:** Es el encargado de analizar los requerimientos ingresados y de dar solución a estos. El analista resolutor realiza la gestión del caso e identifica los motivos del cierre del caso, generando una guía que le permita responder de forma eficiente.

#### III. MOTIVOS DE CIERRE

Actualmente tenemos los siguientes motivos de cierre:

- a. **Procede:** Caso es resuelto en los términos solicitados por el cliente
- b. **No procede:** Solicitud del cliente no es acogida en los términos planteados, por lo que se debe explicar claramente el motivo. Además, para los casos que cliente debe presentar documentación y no es recepcionada por los analistas.
- c. **Procede Parcialmente:** Se debe especificar en el caso qué es lo que se acogió y lo que no solicitado por el cliente y los motivos de esta decisión.
- d. **Procede con reparo:** Caso analizado y/o gestionado en los términos indicados por el cliente, sin embargo, se presenta la siguiente situación: Caso fue ingresado en una clasificación errónea.
- e. **Falta de información:** Caso ingresado donde el analista del área resolutora no logra entender lo descrito en el requerimiento con claridad lo indicado por el cliente. Intentó 3 contactos telefónicos en distintos horarios sin éxito, dejando registros. No se pudo resolver el pedido del cliente, del tal modo, que el cliente deberá ingresar un nuevo caso.
- f. **Se ofrece otra alternativa de solución:** No procede lo solicitado por el cliente, sin embargo, se indica u ofrece otra solución.

**Próximamente los motivos del cierre serán:**

- a. Acoge
  - b. No acoge
  - c. Acoge Parcialmente
  - d. Se ofrece otra alternativa / **Presenta otra solución**
1. **Script de respuesta:** Para cerrar el caso y entregar la respuesta, el analista crea un **script** donde plasma la contestación final del requerimiento.

El script debe ir dirigido con respuesta directa al cliente, sin necesidad de intermediarios, siendo de vital importancia que contenga un mensaje claro.

#### IV. CARACTERÍSTICAS DE UNA RESPUESTA CORRECTA

Se deben considerar ciertas características que son necesarias para la entrega de una respuesta acorde a un requerimiento, dentro de las cuales destacamos:

- ✓ **CLARIDAD:** Debes expresar adecuadamente la respuesta del requerimiento con un texto que se debe leer y entender rápidamente. El contenido es fácil de entender cuando el lenguaje es sencillo, las oraciones están bien construidas y se desarrolla el tema siguiendo un orden lógico.
- ✓ **PRECISIÓN:** La información transmitida en el mensaje debe ser precisa y completa, atendiendo a lo relevante de la solicitud.
- ✓ **BUENA REDACCIÓN:** Exprésate y comunícate haciendo uso correcto de las reglas gramaticales y ortográficas, manifestando sentido y coherencia en el script de respuesta. Evita los errores ortográficos.

- ✓ **CONFIANZA:** Demuestra dominio del tema y argumenta tu respuesta de forma clara, así generaremos confianza y credibilidad de que la respuesta es la adecuada para el caso.
- ✓ **CAPACIDAD DE SINTESIS:** Deja ver que tus conocimientos y tu experiencia avalan lo que estás diciendo, realizando un análisis en detalle del requerimiento del cliente para atender su necesidad. No te excedas en el tiempo de respuesta.
- ✓ **CERCANÍA:** Genera respuestas cercanas para el cliente, evitando el uso de lenguaje técnico o palabras rebuscadas.

## V. BUENAS PRÁCTICAS DE RESPUESTAS

A continuación, se pueden ver ejemplos de respuestas de requerimientos reales, con un antes y un después de aplicar el protocolo de respuestas con sus tips.

### Caso 1.

- **Antes:**  
Sra. Paula Pizarro. RF en respuesta a su requerimiento ingresado con fecha 09-04-20, referido a deuda, le informamos que, como resultado del análisis correspondiente, se ha concluido no acoger su requerimiento. Por cuanto No Procede: Se verifica que debía pagar al 05-03-20 \$6.061 y fue pagado el 09-03-20, lo que genero descargo de interés por \$19, lo debió cancelar al 08-04-20. No corresponde reversa de cargos.
- **Después:**  
Estimada Paula,  
En respuesta a su solicitud n° C7654321 y de acuerdo al análisis de su cuenta informamos que su caso no es acogido, ya que los cargos corresponden. Se verifica que debía pagar \$6.061 al día 05-marzo-21 pero pagó este monto al día 09-marzo-21, lo que generó un cargo de \$19 que no ha sido cancelado a la fecha. Lo invitamos a realizar el pago correspondiente.  
Saluda atentamente, RF.
- **Conclusión:** Se observa que la respuesta de “después” deja de ser redundante al explicar el motivo del cierre del caso, es clara, precisa, hay buena redacción y capacidad de síntesis.

**Caso 2:**

- Antes:  
SE PROCEDE A REVERSAR CAROS POR NO EFECTUARSE TRASPASO DE DEUDA, CLIENTE DEBE CANCELAR \$10218
  
- Después:  
Estimada Laura,  
En respuesta a su solicitud n° C7654321 informamos que efectivamente su deuda no corresponde. Se procede a anular el cargo cobrado y se verá reflejado en un plazo de 4 días hábiles.  
Saluda atentamente, RF.
  
- Conclusión: Se observa que la respuesta de “después” es más completa, pero a la vez precisa, cuenta con buena redacción y muestra cercanía.

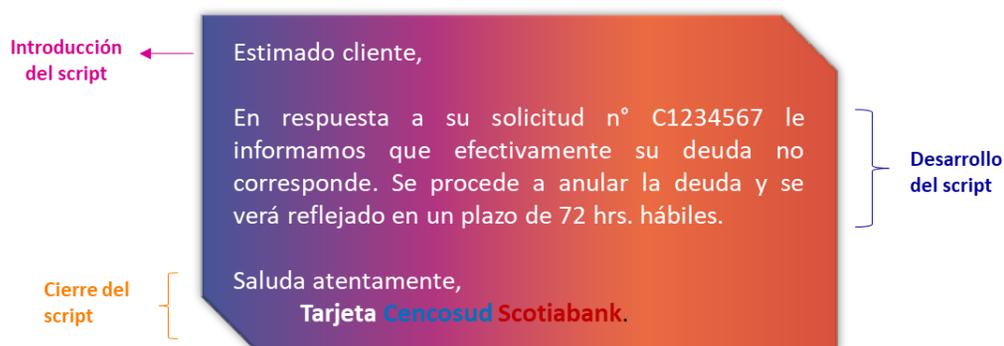
**Caso 3:**

- Antes:  
Sr. GASPAR ANTONIO SOTO RAMIREZ RF en respuesta a su requerimiento ingresado con fecha 20-05-2020, referido a reestructuración de deuda-problemas con acuerdo de pago, informamos a cliente que se realiza auditoria de grabación de acuerdo de pago realizado con fecha 12-05-2020, audio no registra anomalías en la entrega de información en relación a lo ofrecido y aceptado conforme por cliente, cabe señalar que ejecutiva informo costo total de crédito renegociado e indicando que no procede retracto de acuerdo de pago, hemos intentado contactarnos con cliente al fono 997911866 para saber espacio financiero al cual debemos enviar audio sin éxito, por este motivo solicitamos a cliente que ingrese una nueva solicitud e informe espacio financiero al cual se acercara a realizar escucha de audio.
  
- Después:  
Estimado Gaspar,  
En respuesta a su solicitud n° 7654321 informamos que su caso no pudo ser acogido, dado que se realiza escucha de audio de su reestructuración de deuda realizada con fecha "X" y monto "\$X". Audio no registra anomalías en la entrega de información en relación a lo ofrecido y aceptado conforme por cliente. Se intenta tomar contacto al fono 997911866 el día "X" para sugerir escucha de grabación en Espacio Financiero a convenir, pero no se logra comunicación exitosa. Si aún desea escuchar la grabación, favor contactarse con nosotros.  
Saluda atentamente, RF.

- Conclusión: Se observa que la respuesta de “después” genera confianza por el dominio del tema, tiene capacidad de síntesis y es clara.

## VI. PARTES DE UN SCRIPT DE RESPUESTA

Para realizar un **Script de respuesta de requerimientos del SAC** se deben considerar las siguientes partes que permitirán una correcta fluidez del mensaje:



- 1. Introducción:** Es la sección inicial de la respuesta del requerimiento que se entrega, cuyo propósito principal es saludar y contextualizar el texto, fuente o reseñado que está expuesto a continuación, en la parte del desarrollo.

Ejemplos:

- “Estimado (a) cliente”
- “Estimado <nombre cliente>”
- “Hola <nombre cliente>”

- 2. Desarrollo:** Es la parte central de la respuesta, donde se desenvuelve el tema a resolver. El contenido debe ser redactado en forma clara, concisa, lógica y ordenada de manera que capte el interés. Todo argumento o información enunciada debe estar adecuadamente fundamentada.

Con de la **Matriz de respuesta de requerimientos**, se pueden obtener scripts tipo para el Desarrollo de la respuesta que entrega el analista resolutor.

Se detallan **ejemplos** en el siguiente punto del Manual: EJEMPLOS DE SCRIPTS – Por clasificación.

- 3. Cierre:** Se refiere al fin o la terminación de la respuesta que se entrega al requerimiento. Por lo general se da el cierre a través de la despedida.

Ejemplos:

- “Saluda atentamente, Tarjeta RF”.

- “En Tarjeta RF agradecemos su comprensión y esperamos seguir contando con su preferencia.”
- “Ante cualquier duda, recuerda que puedes contactarte con nosotros en nuestros distintos canales: Sitio web, Redes Sociales, App, Espacios financieros y Call Center. Que tengas buen día (nombre cliente).”

## VII. EJEMPLOS DE SCRIPTS – POR CLASIFICACIÓN

### 1. Facturación y Pagos - Explicación Origen de Deuda:

#### 1.1. Escenario en caso procediera la clasificación:

- a) En respuesta a su solicitud n° C-1234567 informamos que efectivamente su deuda de \$14.990 no corresponde. Se procede a anular la deuda y se verá reflejado en un plazo de 72 horas. hábiles.

#### 1.2. Escenario en caso no se acoja el requerimiento:

- a) En respuesta a su solicitud n° C1234567 informamos que su caso no pudo ser acogido, dado que el origen de su deuda es por un pago que realizó inferior a la deuda. Su deuda total en la facturación del mes de enero de 2021 fue de \$100.000 y el pago que realizó fue de \$80.000, quedando una diferencia de \$20.000, siendo éste el origen de la deuda actual. Lo invitamos a realizar el pago correspondiente.
- b) En respuesta a su solicitud n° C1234567 informamos que su caso no pudo ser acogido, dado que el origen de su deuda es por lo siguiente. Su deuda total en la facturación del mes de marzo de 2021 fue de \$150.000 y usted pagó \$150.000 cubriendo la deuda total, sin embargo, posterior a ese pago tiene compras realizadas de \$40.000, siendo este el origen de su deuda. Lo invitamos a realizar el pago correspondiente.
- c) En respuesta a su solicitud n° C1234567 informamos que su caso no pudo ser acogido, dado que el origen de su deuda es porque efectuó el pago posterior a la fecha de vencimiento. Por concepto de atraso en el plazo de pago, su deuda total en la facturación del mes de febrero de 2021 es de \$45.000 con fecha de vencimiento el 05-marzo-21. Lo invitamos a realizar el pago correspondiente.

#### 1.3. Escenario en caso de falta de antecedentes - de carácter interno:

- a) Para poder resolver la solicitud n° C1234567 requerimos antecedentes del caso tales como documentación del contrato firmado por el cliente. Se intentó contactar al cliente el día 15-abril-21 a las 11:00 horas. al número 961298282 sin éxito. Favor reingresar caso para poder gestionar solución a cliente.

## **2. Facturación y Pagos - Disconformidad Cargos:**

### 2.1. Escenario en caso procediera la clasificación:

- a) En respuesta a su solicitud n° C-1234567 informamos que efectivamente el monto reclamado no corresponde. Se procede a anular el cargo cobrado y se verá reflejado en un plazo de 72 horas. hábiles.

### 2.2. Escenario en caso no se acoja el requerimiento:

- a) En respuesta a su solicitud n° C-1234567 y de acuerdo al análisis de su cuenta informamos que su caso no es acogido, ya que los cargos corresponden. Se verifica que debía pagar \$120.000 al día 05-marzo-21 pero pagó este monto al día 28-marzo-21, lo que generó un cargo de \$2.000 que no ha sido cancelado a la fecha. Lo invitamos a realizar el pago correspondiente.

## **3. Discrepancia en la Venta - Reestructuración Deuda problemas con acuerdo de pago:**

### 3.1. Escenario en caso procediera la clasificación:

- a) En respuesta a su solicitud n° C-1234567 informamos que su caso es acogido, dado que se realiza escucha de audio de su reestructuración de deuda realizada con fecha 15-ene-21 y monto \$500.000. Se procede a regularizar el acuerdo de pago con las condiciones pactadas a través de contacto con cliente. Actualización se verá reflejada en un plazo de 72 horas. hábiles.

### 3.2. Escenario en caso no se acoja el requerimiento:

- a) En respuesta a su solicitud n° C1234567 informamos que su caso no pudo ser acogido, dado que se realiza escucha de audio de su reestructuración de deuda realizada con fecha 12-enero-21 y monto \$250.000. Audio no registra anomalías en la entrega de información en relación a lo ofrecido y aceptado conforme por cliente.
- b) En respuesta a su solicitud n° C1234567 informamos que su caso no pudo ser acogido, dado que se realiza escucha de audio de su reestructuración de deuda realizada con fecha 20-marzo-21 y monto \$150.000. Audio no registra anomalías en la entrega de información en relación a lo ofrecido y aceptado conforme por cliente. Se toma contacto al fono 967588911 para detallar que no existen anomalías en la venta.
- c) En respuesta a su solicitud n° C1234567 informamos que su caso no pudo ser acogido, dado que se realiza escucha de audio de su reestructuración de

deuda realizada con fecha 24-noviembre-20 y monto \$300.000. Audio no registra anomalías en la entrega de información en relación a lo ofrecido y aceptado conforme por cliente. Se intenta tomar contacto al fono 2-2855677 el día 15-diciembre-20 a las 15:00 horas. para detallar que no existen anomalías en la venta, pero no se logra comunicación exitosa. Si aún desea explicación, favor contactarse con nosotros.

### 3.3. Escenario en caso de ofrecer otra alternativa al cliente:

- a) En respuesta a su solicitud n° C1234567 informamos que su caso no pudo ser acogido, dado que se realiza escucha de audio de su reestructuración de deuda realizada con fecha 02-diciembre-21 y monto \$400.000. Se verifica que fecha de primera cuota corresponde al día 06-enero-21, con 4 cuotas de \$100.000 cada una, sin embargo, existe un acuerdo de pago con fecha 02-diciembre-21 en 10 cuotas de \$40.000 cada una. Intentamos tomar contacto al fono 989827651 el día 15-enero-21 a las 17:00 horas. para ofrecer alternativa de realizar nuevo acuerdo de pago con condiciones antes pactadas, pero no se logra comunicación exitosa. Favor contactarse con nosotros para regularización del caso.

## 4. Discrepancia en la Venta - Reestructuración Deuda retracto acuerdo de pago:

### 4.1. Escenario en caso procediera la clasificación:

- a) En respuesta a su solicitud n° C-1234567 informamos que su caso es acogido, dado que al revisar su situación hemos identificado lo siguiente. Existe una diferencia en el monto a pagar que generó intereses en las cuotas del acuerdo vigente. Se procede a contactar al cliente para gestionar nuevo acuerdo de pago respetando condiciones iniciales.
- b) En respuesta a su solicitud n° C-1234567 informamos que su caso es acogido, dado que se generaron intereses adicionales que no corresponden al acuerdo vigente. Se procede a realizar reversa de interés que se verá reflejada en 10 días hábiles.

### 4.2. Escenario en caso no se acoja el requerimiento:

- a) En respuesta a su solicitud n° C1234567 informamos que su caso no pudo ser acogido, dado que se realiza escucha de audio de su reestructuración de deuda con fecha 10-abril-21 donde se verifica que usted aceptó este acuerdo de pago con las condiciones acordadas. Lamentamos informarle que no cuenta con la opción de derecho a retracto, tal cual como fue informado al momento de la contratación del producto por medio del canal de Call Center. Agradeceremos pueda regularizar su estado de pago.

- b) En respuesta a su solicitud n° C1234567 lamentamos informarle que su caso no pudo ser acogido, ya que no cuenta con la opción de derecho a retracto, tal cual como fue informado al momento de la contratación del producto por medio de nuestros canales. Agradeceremos pueda regularizar su estado de pago.

#### 4.3. Escenario en caso se acoja parcialmente:

- a) En respuesta a su solicitud n° C-1234567 informamos que su caso es acogido, dado que se pondrá a disposición del cliente grabación de su reestructuración de deuda realizada con fecha 15-marzo-21 y monto \$200.000. Audio solicitado se encontrará disponible a contar del 01-abril-21 en tienda a convenir. Es importante mencionar que deberá llevar sus audífonos/auriculares personales para realizar escucha de audio, esto como medida por su propia seguridad.

## **ANEXO E: PROPUESTA ENCUESTA POST REQUERIMIENTO**

Script ejemplo:

*Dada su experiencia con el requerimiento ingresado el día xx/xx/xx por motivo xxxxxxxx*

*1. En escala de 1 a 10, donde 1 es no lo recomiendo y 10 si lo recomiendo, ¿cuánto recomendaría a sus familiares, conocidos y amigos el realizar un(a) reclamo/solicitud en RF?*

*1.1 (Solo si evalúan con nota entre 1-7 realizar esta pregunta) ¿Qué aspectos deberían mejorar para tener una mejor nota)*

*2. En escala de 1 a 5, siendo 1 estoy muy desacuerdo y 5 estoy muy de acuerdo ¿cómo calificaría la gestión realizada por nuestros equipos en los siguientes aspectos?*

- Entendieron mi problema y demostraron interés en resolverlo*
- Fueron proactivos en entregarme la respuesta*
- La respuesta fue la que esperaba*
- El tiempo de resolución fue adecuado*
- Fue sencillo ingresar el requerimiento*
- Fue sencillo conocer el estado de mi requerimiento*
- Estoy satisfecho con el servicio entregado*

*3. ¿Algún comentario adicional?*