

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora del sistema de gestión y atención al cliente de la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional en la ciudad de Quito, 2021”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor

Michelle Carmelina Moya Roman

Docente Guía

Msc. Luis Enrique Espinoza Villalobos

**TACNA – PERÚ
2021**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Propuesta de mejora del sistema de gestión y atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional en la ciudad de Quito, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



Índice General

CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	15
1.1. Título del Tema.....	15
1.2. Planteamiento del Problema.....	15
1.3. Objetivos.....	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Justificación	17
1.4.1. Justificación teórica	17
1.4.2. Justificación metodológica	17
1.4.3. Justificación práctica	18
1.5. Metodología	18
1.5.1. Tipo y diseño de investigación	18
1.5.2. Instrumento de recolección de datos.....	18
1.5.3. Población y muestra.....	19
1.5.4. Técnica de procesamiento de datos.....	19
1.6. Definiciones	20
1.7. Alcances y limitaciones.....	22
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	23
2.1. Atención al cliente.....	23
2.1.1. Fases de atención al cliente	23
2.1.2. Canales de atención al cliente	24
2.1.3. Elementos del proceso de atención al cliente	25
2.1.3.1. Necesidades del cliente	25
2.1.3.2. Análisis de los ciclos de servicio	25

2.1.3.3. Encuestas de servicios con los clientes	25
2.1.3.4. Análisis de recompensas y motivación	25
2.2. Manejo de PQRS.....	25
2.2.1. Importancia del proceso de atención al cliente.....	27
2.3. Administración de relación con el cliente (CRM)	28
2.3.1. Antecedentes y definición	28
2.3.1.1. CRM colaborativo	30
2.3.1.2. CRM operativo	31
2.3.1.3. CRM analítico	31
2.3.2. Utilidad del CRM	32
2.3.3. Finalidad del CRM.....	32
2.3.4. Importancia de implementación de un sistema CRM	34
2.3.5. Relación entre CRM y la fidelidad del cliente	35
2.3.6. Tecnología en el CRM.....	35
2.3.7. Relación entre Internet y CRM	36
2.3.8. CRM como una estrategia empresarial	36
2.3.9. Business Process Management.....	37
2.3.10. Acuerdo de Nivel de Servicio	38
2.3.11. Indicadores clave de desempeño.....	38
2.4. Análisis comparativo.....	39
2.4.1. Conceptualización sobre atención al cliente	39
2.4.2. Conceptualización sobre PQRS	39
2.4.3. Conceptualización sobre CRM.....	40
2.5. Análisis crítico.....	40
CAPÍTULO 3 MARCO REFERENCIAL	44

3.1. Reseña histórica	44
3.2. Filosofía organizacional	45
3.2.1.Misión	45
3.2.2.Visión	45
3.2.3.Valores	45
3.2.4.Políticas de calidad	46
3.3. Diseño organizacional	46
3.4. Productos y/o servicios	48
3.4.1. Convenios	48
3.4.2. Seguros	48
3.4.3. Asistencias	48
3.4.4. CPN Box	48
3.4.5. CPN Móvil	48
3.4.6. CPN Bot	49
3.5. Diagnóstico Organizacional	49
3.5.1.Análisis FODA	49
CAPÍTULO 4 RESULTADOS	50
4.1. Diagnóstico	50
4.2. Diseño de la mejora de la propuesta	64
4.2.1.Elementos del proceso	64
4.2.1.1. Recepción de solicitud	64
4.2.1.2. Registrar PQRS	65
4.2.1.3. Notificar registro PQRS	70
4.2.1.4. Análisis PQRS	72
4.3.1.Plan de acción:	85

4.3.1.1. Facilitar el registro de PQRS.....	85
4.3.1.2. Fortalecer en el primer contacto	85
4.3.1.3. Determinar factores clave y procesos claros	86
4.3.1.4. Análisis del <i>feedback</i> reportado	86
4.3.1.5. Controlar el proceso de gestión (<i>controlling</i>).....	87
4.3.1.6. Análisis de data y redactar informes (<i>reporting</i>).....	87
4.3.1.7. Uso de la información recopilada	87
4.4. Mecanismos de control:.....	88
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95
Anexos	106

Índice de Tablas

Tabla 1 Fases de atención al cliente	24
Tabla 2. Canales de atención al cliente	<u>24</u>
Tabla 3. Categorías PQRS	26
Tabla 4. Comparativa de conceptos sobre atención al cliente.....	39
Tabla 5. Comparativa de conceptos sobre PQRS	39
Tabla 6. Comparativa de conceptos sobre CRM	40
Tabla 7. Análisis FODA de la CPN	49
Tabla 8. Porcentaje de cumplimiento y no cumplimiento (%) del número de casos ingresados de PQRS	59
Tabla 9. Información del usuario sobre alguna acción en particular	66
Tabla 10. Información genérica de la solicitud del usuario	66
Tabla 11. Detalle de la solicitud reportada	68
Tabla 12. Evaluación de la atención a la solicitud	69
Tabla 13. Habilitación de comentarios.....	69
Tabla 14. Información Adjunta.....	70
Tabla 15. Notificación de registro mediante correo electrónico	70
Tabla 16. Gestión de la investigación.....	73
Tabla 17. Estado del análisis y resolución final	74
Tabla 18. Reglas a evaluar para la continuidad del flujo	74
Tabla 19. Resolución PQRS mediante correo electrónico.....	76
Tabla 20. Recomendaciones mediante la implementación CRM	81
Tabla 21. Matriz de mecanismos de control	88

Índice de Figuras

Figura 1. Vista piramidal de un negocio con CRM.....	29
Figura 2. Beneficios para clientes y empresas aplicando un CRM.....	33
Figura 3. Estructura organizacional de la CPN.....	46
Figura 4. Número de peticiones ingresadas durante 2018 al 2021	55
Figura 5. Número de quejas ingresadas durante 2018 al 2021	55
Figura 6. Número de reclamos ingresadas durante 2018 al 2021	56
Figura 7. Número de sugerencias ingresadas durante 2018 al 2021	56
Figura 8. Peticiones no cumplidas.....	61
Figura 9. Quejas no cumplidas	61
Figura 10. Reclamos no cumplidos	62
Figura 11. Sugerencias no cumplidas	62
Figura 12. Subprocesos del análisis PQRS.....	71
Figura 13. Gestión Áreas.....	77
Figura 14. Registro PQRS	83
Figura 15 Diagnóstico y propuesta de mejora para la CPN.....	84

RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad realizar una propuesta de diseño e implementación orientada a mejorar la recepción, atención y posterior solución a los requerimientos de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) de los socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional ya que se evidenció que existen elevados casos (más de 4.000 casos por año), de los cuales el 41%, 32%, 19,5% y 8% no fueron atendidos a tiempo en los años 2018, 2019, 2020, y 2021, respectivamente, con un promedio general de 25% entre los cuatro años. La información fue recolectada de los registros oficiales de los últimos cuatro años, facilitadas por el Departamento de Gestión de Operaciones de la Cooperativa. La muestra poblacional estuvo compuesta por 375 solicitudes de peticiones, quejas reclamos y sugerencias (PQRS) no atendidos a tiempo, de un total de 14.265 a lo largo del período de análisis de cuatro años (2018-2021). En base al elevado porcentaje relativo de casos no atendidos oportunamente en el plazo establecido y los no solucionados, se propuso la implementación y diseño de un sistema integral basado en el *Customer Relationship Management*, que en base a indicadores permitan el monitoreo continuo del requerimiento del cliente en todas sus instancias hasta su posterior solución. Se realizó un diagnóstico situacional, para en base a ello proponer acciones de mejora con sus respectivos mecanismos de control. El estudio concluye que la propuesta está diseñada para mejorar los procesos de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) del cliente, orientada a reducir el número de días en que una solicitud es atendida y solucionada por la Cooperativa, con el fin de conservar la fidelidad del cliente y mantener la reputación e imagen de la Institución.

Palabras clave: Atención al cliente, Cooperativa, CRM, implementación, PQRS

ABSTRACT

The purpose of this study was to make a design and implementation proposal aimed at improving the reception, attention and subsequent solution to the requirements of requests, complaints, claims and suggestions (PQRS) of the partners and clients of the Police Savings and Credit Cooperative. National since it was shown that there are high cases (more than 4,000 cases per year), of which 41%, 32%, 19.5% and 8% were not treated on time in the years 2018, 2019, 2020, and 2021, respectively, with an overall average of 25% across the four years. The information was collected from the official records of the last four years, provided by the Cooperative's Operations Management Department. The population sample was composed of 375 requests for petitions, complaints, claims and suggestions (PQRS) not attended to on time, out of a total of 14,265 throughout the four-year analysis period (2018-2021). Based on the high relative percentage of cases not addressed in a timely manner within the established period and those not resolved, the implementation and design of a comprehensive system based on Customer Relationship Management was proposed, which based on indicators allow continuous monitoring of customer requirements. in all its instances until its subsequent solution. A situational diagnosis was carried out, based on which improvement actions were proposed with their respective control mechanisms. The study concludes that the proposal is designed to improve the processes of requests, complaints, claims and suggestions (PQRS) of the client, aimed at reducing the number of days in which a request is attended and resolved by the Cooperative,

Key words: Customer service, Cooperativa, CRM, implementation, PQRS

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, se sabe que las Cooperativas de Ahorro y Crédito ofrecen al público productos y servicios muy similares. Es por esto que una gestión apropiada de los diversos procesos es un factor decisivo en la calidad del servicio y atención al cliente para que los mismos prefieran los servicios de una cooperativa u otra. La finalidad de la presente investigación es realizar una propuesta de implementación y mejora enfocada a los diversos procesos de atención al cliente que incluyen peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) en la Cooperativa Policía Nacional (CPN) de la ciudad de Quito.

El presente trabajo se basa en la siguiente problemática. Los usuarios (clientes/socios) de la CPN al presentar distintos PQRS, los mismos demoran en ser atendidos, incluso más de siete días, lo cual genera molestia, malestar e insatisfacción. Estos PQRS, van desde suspensión de Seguro de tarjetas de débito y crédito, hasta desafiliación de la Cooperativa. Para dar solución a esta problemática, se ha planteado como objetivo general, elaborar una propuesta de implementación y mejora en el sistema de gestión y atención al cliente de la CPN.

Específicamente, se realiza un diagnóstico del proceso actual de gestión y atención al cliente. Posterior a ello, se diseña una propuesta de implementación y mejora enfocado en la transición de un modelo tradicional de PQRS hacia un sistema integral *Customer Relationship Management* (CRM) o gestión de las relaciones con clientes, basada en la implementación y análisis de indicadores de Key Performance Indicators y *Service Level Agreement* (KPI y SLA) que permitan un monitoreo y seguimiento de cualquier requerimiento del usuario hasta dar solución al mismo.

Se han hecho estudios sobre propuestas de mejora en relación a atención al cliente, en donde trabajos como el de Ramos y Belén (2017) hicieron una propuesta

de mejora de atención al cliente en la CPN, en el que concluyen que la CPN tiene una estructura financiera sólida debido a una buena gestión, pero podría seguir creciendo significativamente si se mejora la calidad del servicio. Enfatizan que el servicio al cliente presenta debilidades ya que el 44.7% de los empleados y clientes creen que no se brinda el servicio de manera oportuna por parte de la CPN. Otro estudio demostró que en la Cooperativa 15 de abril de la parroquia Manta, existen problemas de atención al cliente debido a una falta de predisposición del personal por lo que los usuarios se sienten inconformes. Además, se evidenció que las estrategias utilizadas por la Cooperativa no fueron eficientes ya que su personal no posee una cultura organizacional que pueda satisfacer los requerimientos de los usuarios (Macías, 2018).

El presente estudio pretende resolver la problemática mediante la aplicación e implementación del CRM que se basa en el cuidado de las relaciones comerciales con el cliente, y se fundamentan en la satisfacción del cliente garantizado a la vez la calidad del servicio.

El contenido de los capítulos es: en el capítulo uno, se describen los antecedentes del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, la metodología, las decisiones, y los alcances y limitaciones. En el capítulo dos, se aborda el marco teórico con la conceptualización en relación a las variables sistemas de gestión y atención al cliente, análisis comparativo entre autores y análisis crítico. En el capítulo tres, se describe el marco referencial, es decir, se presenta una descripción de la CPN, el cual finaliza con diagnóstico organizacional con un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de la Cooperativa. El capítulo cuatro presenta los principales resultados obtenidos, junto con la propuesta

de implementación y mejora. Finalmente, se exponen las principales sugerencias extraídas de la propuesta de mejora, junto con las conclusiones, bibliografía, y anexos.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Propuesta de mejora del sistema de gestión y atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional en la ciudad de Quito, 2021

1.2. Planteamiento del Problema

En el transcurso de los últimos 10 años, la CPN ha ampliado paulatinamente sus horizontes y ello ha repercutido en una mayor expansión de su segmento de mercado, extendiendo también la oferta de sus productos y servicios financieros a los familiares de policías, y al público en general.

Sin embargo, la CPN ha tenido dificultad en los últimos cuatro años (2018-2021), al momento de satisfacer los deseos, necesidades y diferentes expectativas de cada cliente en particular. Debido a que se han presentado diversos PQRS de distinta índole, desde suspensión de Seguro de tarjetas de débito y crédito, hasta desafiliación de la Cooperativa, los mismos que han conllevado mucho tiempo (más de 10 días) en ser atendidos y darse solución, lo cual ha generado malestar en los socios y clientes de la CPN.

De acuerdo a las matrices de PQRS proporcionadas por la CPN desde el 2018, se evidencia que no existe un manejo eficiente de atención de PQRS. Esto debido a que el número de casos totales en el 2018 fue 4.235, el cual se incrementó a 20.301 al 2019, a 19.943 para el año 2020, y a 26.662 casos para el 2021. En el 2020, de los 19.943 casos, los más recurrentes fueron peticiones y reclamos. Se registraron un total de 10.146 peticiones en estado de pendiente y solucionado. De los 10.146 casos, el 13.85% (1.406 casos) no fueron solucionados a tiempo. En el caso de los reclamos,

se registraron un total de 3.109 casos, de los cuales el 42.71% de los casos no fueron solucionados a tiempo. Esto se debe a que el manejo actual de la CPN en atención a los PQRS demora entre dos hasta 15 días (plazo promedio estipulado de atención, siete días), para dar solución a un requerimiento particular del usuario.

Es por ello que el presente estudio está orientado en realizar una propuesta de diseño e implementación de mejora a través de un sistema integral CRM en donde se ingresa el requerimiento a una nueva plataforma denominada *MAINT*, se gestiona y se da un posterior seguimiento de los requerimientos de usuario. Esto con el fin de disminuir el tiempo de espera y dar solución (dentro de los siete días) a cualquier requerimiento en particular del usuario. Con ello, se espera también que el número de casos de PQRS, disminuya para el año 2022.

Frente a lo expuesto, el presente trabajo, gira en torno a la problemática de ¿Cómo y de que, manera se pueden mejorar el sistema de gestión y atención al cliente a través del diseño e implementación de una propuesta de mejora?. Para lo cual será necesario realizar previamente el análisis y diagnóstico en relación a la atención de la CPN para con los usuarios.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Elaborar una propuesta de mejora del sistema de gestión y atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del proceso actual de gestión y atención al cliente del área de Marketing de la Cooperativa Policía Nacional.

- Diseñar una propuesta de mejora para el manejo de gestión y atención al cliente de la CPN enfocado en la transición del modelo tradicional del PQRS a un sistema integral CRM.
- Elaborar mecanismos de control a través de la implementación y análisis de indicadores que midan el proceso de gestión de registro de PQRS.

1.4. Justificación

La justificación de este trabajo de investigación se demuestra con la necesidad de gestionar de una manera más eficiente y oportuna los PQRS e inconformidades presentadas por los socios y clientes de la CPN a nivel nacional, ya que mediante la propuesta de mejora se optimizaron tiempos de respuesta, se evitaron procesos engorrosos, y se permitió una apertura más amigable y una interacción más directa con los socios y clientes.

1.4.1. Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico este trabajo de investigación proporciona nuevos conocimientos en relación a medir mediante indicadores el proceso de gestión de registro de PQRS. De igual manera, la propuesta de mejora sirve como modelo para replicarse en otras Cooperativas o Instituciones públicas, orientada a la buena atención hacia los clientes.

1.4.2. Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico se justifica ya que se propone la utilización de un sistema integral CRM para la medición de la calidad del servicio, lo cual será útil para comparar con otros sistemas tradicionales de una manera más crítica y objetiva.

1.4.3. Justificación práctica

La CPN tomará la decisión de implementar o no la propuesta de mejora sugerida para atender de una manera adecuada los PQRS de los usuarios, el cual se reflejará en una mejora en los procesos de gestión y atención al cliente.

1.5. Metodología

1.5.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación tiene un enfoque descriptivo, debido a que acorde a este enfoque es un tipo de metodología para deducir un bien o servicio que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus categorías, en este sentido se describe el órgano u objeto a estudiar. Para el presente caso el bien o servicio sería los PQRS de los usuarios.

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que acorde a Rodríguez y Pérez, (2017) no existe manipulación en las variables, ya es información recolectada directamente de los PQRS de los usuarios en la CPN.

1.5.2. Instrumento de recolección de datos

Los datos requeridos para el presente estudio serán obtenidos de una fuente secundaria (de la plataforma *COBIS WEB*). Las matrices de PQRS serán proporcionadas directamente de las bases de datos cualitativas de la CPN. El instrumento de recolección de datos para el proceso de gestión de reclamos fue en base al sistema PQRS, que es la herramienta actual utilizada por la CPN para el manejo de los diversos requerimientos de sus socios y cliente. Actualmente, el proveedor del sistema PQRS es *COBIS WEB*. A través de este sistema se hace el ingreso, gestión y seguimiento y posterior solución de los requerimientos. Sin embargo, la propuesta de mejora está orientado en la transición de *COBIS WEB* a un nuevo sistema de PQRS basado en un sistema integral CRM denominado *MAINT*.

1.5.3. Población y muestra

Para determinar la población (número de clientes insatisfechos), se consideró el número de usuarios (clientes) de la CPN que han presentado diferentes PQRS de cualquier índole, durante los años (2018-2021), el cual asciende a 14.265 requerimientos (incluido todos los casos de PQRS). Dado que la población no es finita, se procedió a calcular la muestra en base a la siguiente ecuación:

De la población total se procedió a aplicar la respectiva fórmula del tamaño de la muestra obteniendo una muestra de 382 clientes insatisfechos.

$$n = \frac{N * z^2 * \sigma^2}{(N - 1) * e^2 + z^2 * \sigma^2}$$

Donde, N = tamaño de la población; n = tamaño de la muestra; σ = desviación estándar de la población (0,5); z = nivel de confianza (95%) (1,96); e = margen de error (0,05).

$$n = \frac{14.265 * (1,96)^2 * (0,5)^2}{(14.265 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,05)^2}$$

$$n = 375 \text{ clientes}$$

1.5.4. Técnica de procesamiento de datos

Para poder realizar la actividad de diagnóstico se procedió a consolidar las diferentes bases de datos en EXCEL de PQRS de los usuarios a lo largo de cuatro años (2018-2021), con el objetivo de determinar si todos los registros de PQRS han sido atendidos de manera oportuna, y en el tiempo y plazo estipulado para cada categoría de reclamo, respectivamente.

A través de este análisis de data se evidenciará si los socios y clientes de la CPN están o no satisfechos con el producto y servicio entregado. Ya que, a mayor

nivel de cumplimiento de PQRS, mayor será el grado de satisfacción que obtuvo el socio a través de la atención y solución a su reclamo.

1.6. Definiciones

Atención al cliente: Interacción entre la organización y el socio/cliente a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio (Castillo y Vallebona, 2015).

Cliente: Persona; natural o jurídica que recibe un producto o servicio (Vargas y Guerrero, 2017).

CRM: Almacena información importante de clientes actuales y potenciales – nombre, dirección, teléfono, y sus actividades y puntos de referencia y contacto con la empresa, incluyendo visitas a sitios, llamadas telefónicas, e-mails, entre otras interacciones (Kumar et al., 2021).

La plataforma no es solo un sistema que despliega una lista de contactos elaborada: ella reúne e integra datos valiosos y significativos para preparar y actualizar a los diferentes equipos con información personal de los clientes, historial y determinación de estrategias de acuerdo con sus gustos y preferencias (Pérez-Sanabria, 2019).

Interacción: Acción que ocurre entre dos o más personas (Guerra Zamora et al., 2017).

Modelo de gestión de atención al cliente (PQRS Tradicional): Los modelos de gestión son un referente para el manejo de la gestión integral de las organizaciones, aquí se registran las diferentes necesidades de los clientes y socios reportados a nivel nacional, mismos que se desencadenan en peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. Así mismo este modelo muestra y detalla la gestión realizada en cada reclamo reportado, así como también ha permitido tener una data respecto al funcionamiento de la experiencia de servicio (Mayorquin y Celis, 2020).

PQRS: es un documento debidamente formalizado donde se detallan las diferentes necesidades e inconformidades que los socios y clientes manifiestan a través del registro de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. Dentro de las categorías se derivan las subcategorías de manera que emiten una data cualitativa para a través de esta determinar las diferentes gestiones y planes de acción a ejecutar para generar una mejora continua dentro de la institución como tal (Navarro, 2017).

Queja: Es el malestar o descontento percibida y expresada por el socio/cliente respecto a la atención brindada por algún colaborador de la Cooperativa (Huaita, 2018).

Reclamo: Es la inconformidad percibida y expresada sobre un producto o servicio prestado por la Cooperativa (Huaita, 2018).

Satisfacción del cliente: Percepción sobre el grado en que se han cumplido sus requerimientos (Cuesta, 2020).

Sistema Integral CRM: Es todo el proceso utilizado por *start-ups*, pequeñas y grandes empresas para administrar y analizar las interacciones con clientes, anticipar necesidades y deseos, optimizar la rentabilidad, abaratar costos, minimizar tiempo de respuestas, aumentar las ventas y personalizar campañas de captación de nuevos clientes (Reoyo, 2020). También es un sistema que realiza una retención de clientes y una captación de clientes potenciales futuros. Todo esto en base a los gustos, preferencias y necesidades de los socios y clientes en pro de su beneficio económico (Reyes, 2018).

1.7. Alcances y limitaciones

El alcance general de la presente investigación se llevó a cabo en la agencia matriz de la CPN de la ciudad de Quito donde reposa toda la información referente a las solicitudes de PQRS de los clientes. El alcance específico tuvo como actores involucrados a los Departamentos de Gestión de Operaciones, de Marketing y Experiencia de Servicio, y con los clientes y socios actuales de la CPN.

La limitante de la presente investigación es que la cobertura temporal considerada contempló un análisis de datos solamente de cuatro años, desde el 2018 al 2022, debido a que la Institución no facilitó la información de años anteriores.

Otra de las limitantes, es que todas las capacitaciones e implementación de la herramienta CRM se realizó a través de sesiones virtuales vía Teams, lo cual limitó que exista una interacción más sólida, interactiva y participativa tanto en los usuarios actuales y potenciales, con el proveedor.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se hace referencia a las distintas definiciones existentes en la literatura en relación a la atención y servicio al cliente. De igual manera, se aborda los diferentes sistemas de gestión de servicio al cliente. Finalmente, se hace una comparativa y análisis crítico de los conceptos y estudios relacionados.

2.1. Atención al cliente

El servicio al cliente puede entenderse como un conjunto de actividades desarrolladas por una organización para identificar las necesidades del cliente en el momento de la compra con el fin de lograr la satisfacción del cliente (Carrasco, 2019). Sin embargo, Molina et al. (2017) sugiere que es una serie de actividades que una empresa administra las relaciones con los clientes (potencial o actual) con el propósito de su satisfacción posible. La definición actual se refiere a una variedad de actividades para determinar las necesidades básicas de los clientes para satisfacer estas necesidades y aumentarlas para permitir la repetición de compra (López, 2020).

2.1.1. Fases de atención al cliente

Para lograr un buen servicio al cliente, es necesario establecer una serie de pasos en los que los empleados sepan y entiendan qué hacer en cada paso (Álvarez, 2018).

Tabla 1*Fases de atención al cliente*

Fase	Descripción
Primer contacto	Los clientes vienen con una serie de expectativas, cuyo propósito es captar la atención del cliente.
Obtención de la información	La información más precisa que se puede recopilar para satisfacer las necesidades del cliente. El objetivo es escuchar sus necesidades.
Respuesta	La etapa donde los compradores deciden comprar el producto o servicio que necesitan. El objetivo es la resolución
Finalización y despedida	Determinar si el comprador está satisfecho con la recepción del producto o servicio. El objetivo de esta etapa es mantener la fidelidad.

Nota. Adaptado de Álvarez, (2018).

2.1.2. Canales de atención al cliente

Las empresas suelen utilizar una variedad de canales de comunicación para interactuar con sus clientes (Anexo 1). Es así que, Laza (2019), enfatiza que para brindar un buen servicio al cliente, es muy importante que los empleados de la organización comprendan los métodos de comunicación y las características que se utilizan en cada canal de comunicación.

Acorde a la Tabla 2, y según Laza (2019), los canales de atención al cliente más frecuentes son:

Tabla 2.*Canales de atención al cliente*

Canal de atención	Descripción
Oficina y punto de venta	El espacio físico permite la interacción entre el cliente y la cooperativa para resolver dudas o inquietudes de los clientes.
Teléfono	Proporciona una comunicación rápida sin tener que desplazarse físicamente
Internet	Tiene página, correo electrónico y redes sociales. El potencial de comunicación permite rastrear su inmediatez y capacidad.

Nota. Adaptado de Laza (2019)

Actualmente, el uso de redes sociales muestra una gran cadena de comunicación para optimizar el tiempo y los recursos, y también le permite acceder a más personas en poco tiempo (Membiela y Fernández, 2019).

2.1.3. Elementos del proceso de atención al cliente

2.1.3.1. Necesidades del cliente

Para identificar adecuadamente las necesidades de los clientes, preguntas relacionadas con ¿Quiénes son mis clientes? ¿Cuáles son mis clientes? ¿Cuáles son las necesidades de mis clientes? ¿Qué servicios brinda el servicio de atención al cliente? son importantes para profundizar en lo que sus clientes realmente quieren (Sagbay-Llivichuzhca et al., 2021).

2.1.3.2. Análisis de los ciclos de servicio

Este elemento incluye la identificación de las necesidades del cliente a través de un acompañamiento permanente frente a las dudas o preguntas que presente. Asimismo, también se tienen en cuenta las preferencias de un determinado servicio que necesita el cliente (Jemes et al., 2019).

2.1.3.3. Encuestas de servicios con los clientes

Organización del control de prioridad de los clientes, quejas, requisitos, incomodidad, sugerencias, felicitaciones, a través de cuestionarios (Jemes et al., 2019).

2.1.3.4. Análisis de recompensas y motivación

La motivación de la persona de atención al cliente es fundamental a la hora de prestar el servicio. Por ello, es importante tener en cuenta incentivos (económicos, éticos), remuneración adicional y/o comisiones por una buena atención al cliente (Valiente, 2018).

2.2. Manejo de PQRS

Los PQRS son un elemento y un paso importante en el servicio al cliente, ya que califican para el servicio que reciben. Las denuncias deben ser publicadas para

su oportuna tramitación (Mias y Causse, 2021). Generalmente se sigue el siguiente procedimiento:

- Se receipta el PQRS
- Se reporta el PQRS al departamento de reclamos
- Se da seguimiento continuo a el PQRS hasta cerciorarse que fue atendida y solucionada.
- Se verifica que el cliente quedó satisfecho con la atención a su PQRS.

La importancia del manejo de un PQRS es que es una herramienta que permite conocer e identificar inquietudes y manifestaciones que tienen los clientes ante algún requerimiento con la finalidad de tener la oportunidad de fortalecer un servicio y orientar los esfuerzos hacia una excelencia operativa.

Adicionalmente, la importancia de un PQRS radica en que se brinda un mejor servicio a los usuarios a través de la automatización de procesos, facilitando el monitoreo y seguimiento de las distintas PQRS. Se mejora la imagen de la Institución al ofrecer sistemas avanzados por Internet, optimizando los tiempos de trabajo de los empleados que se encargan de gestionar y atender las PQRS.

Las categorías PQRS contienen a su vez un desglose de subcategorías, respectivamente. Las categorías PQRS adicionalmente posee una categoría adicional, que es Tarjetas (T). Las categorías PQRS se detallan en la Tabla 3, las cuales son peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y tarjetas.

Tabla 3.

Categorías PQRS

Categoría	Descripción
Peticiones	Depósito a plazo fijo; trámites legales; casos varios
Quejas	Demora en la atención, información incorrecta, producto/servicio no entregado, servicio deficiente.
Reclamos	Todos los productos ofertados por la CPN, tales como créditos, DPF, sueldos, cuentas, servicios de convenios externos, transferencias, servicios en línea, página web.
Sugerencias	Mejora en los productos/ servicios
Tarjetas	Cajeros, tarjetas de débito y crédito

Nota. Las categorías PQRS se refieren a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, que puedan surgir a través de las dudas y consultas de los usuarios.

2.2.1. Importancia del proceso de gestión y atención al cliente

Acorde a Serrano, (2020), los clientes satisfechos se convierte en la estrategia de promoción más efectiva en una organización ya que atrae amigos y familiares (clientes potenciales) a la organización con buenas referencias. Burgos y Ramírez, (2021) enfatiza que la clave para el éxito a largo plazo de una organización pública es repetir los pedidos y compras de los clientes, lo que se puede lograr a través de un buen servicio al cliente, para aumentar las ganancias independientemente de la estrategia o el método utilizado.

Por otro lado, Civitillo y Schwartz, (2019) destaca que para optimizar los procesos de negocio se debe evitar la existencia de oportunidades de incumplimiento de los requisitos del cliente. Como resultado, esto conducirá a clientes insatisfechos y reducirá la probabilidad de comprar el producto/servicio. Autores coinciden (Castro, 2017) que las empresas deben adoptar una cultura organizacional centrada en el cliente, ya que un buen servicio asegura la lealtad del cliente y aumenta su probabilidad de ser referido a amigos y familiares, lo que reflejará un mayor beneficio económico para su proveedor de servicios (Gordillo y Meneses, 2021).

2.3. Administración de relación con el cliente

2.3.1. Antecedentes y definición

Durante la década de 1990, la relación entre las empresas y sus clientes era más estrecha y el contacto personal permitía mejorar la eficiencia de las ventas y garantizar un servicio de alta calidad. Estas interacciones fueron creadas por el Sr. Tom Siebel en el campo de la gestión de relaciones con los clientes (CRM). Los programas de CRM son posibles gracias a la creación de bases de datos, pero implementarlos requiere mucho tiempo y dinero para la empresa (Pico y Untuña, 2018).

En el año 2000, comenzaron a florecer los CRM personalizados más pequeños y económicos para empresas medianas. Durante este tiempo, el término CRM se hizo popular y con él nació el concepto de software CRM. Sin embargo, los programas de CRM aún se necesitan para consolidar en una base práctica (Montero, 2020).

Con la expansión de Internet y la llegada de las nuevas tecnologías, las bases de datos comenzaron a digitalizarse, almacenando los datos de cada cliente. Luego apareció el término “nube”, que es un sistema de red en el que se almacena toda la información de los clientes y se puede acceder a ella desde cualquier computadora. El enfoque en CRM personalizado está comenzando a volverse estratégico, y los clientes una vez más se involucran más en sus interacciones con la empresa (Rubio et al., 2017).

El software en la nube está comenzando a integrarse con los programas de CRM y las empresas de pago por suscripción y permite que las pequeñas empresas utilicen el software de CRM. En 2013, la implementación del programa CRM, no solo se podía acceder desde una computadora, sino también desde un dispositivo móvil, donde la movilidad y la accesibilidad a la información fueron las claves del éxito del

CRM. De manera similar, el concepto social de CRM ha aparecido a través de redes sociales que los programas de CRM pueden recopilar información sobre Facebook, Twitter, LinkedIn (Trejo, 2017).

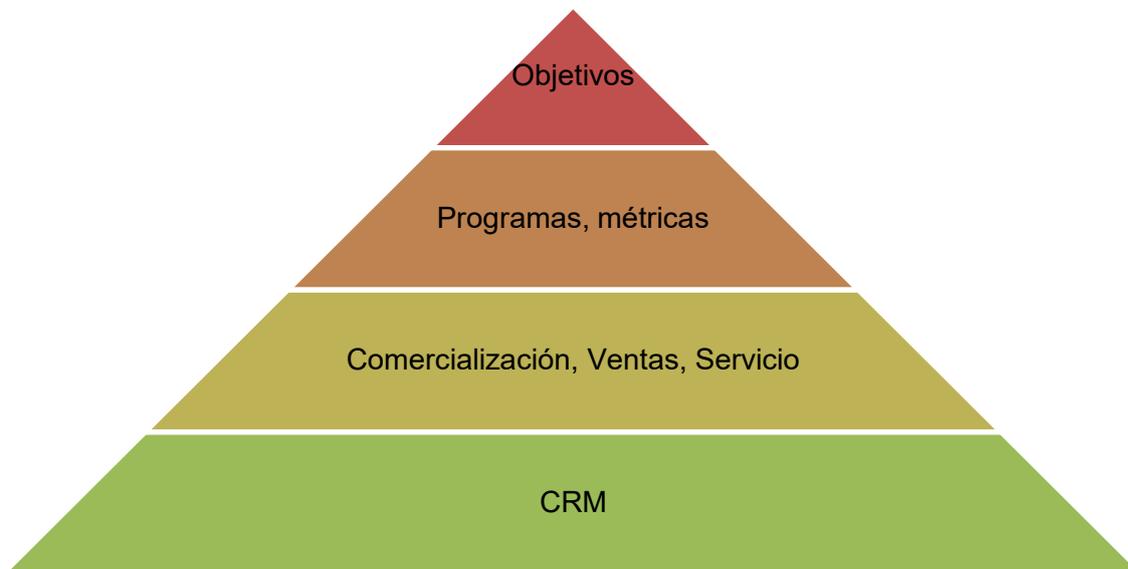
El CRM o la Administración de la Relación con el Cliente, es la relación de una empresa con sus clientes en cuanto a los productos y servicios que ofrece. CRM ayuda a mantener esta relación más sólida en beneficio tanto del cliente como de la empresa o del proveedor de productos o servicios (Yzaziga, 2021).

La gestión de relaciones con el cliente tiene un enfoque global, para crear, mantener y ampliar las relaciones con clientes leales y potenciales. También es completo, porque la gestión de la relación con los clientes no es solo un servicio de ventas, marketing o al cliente, que es una forma de hacer negocios relacionados con todas las áreas o partes de una organización (Castro, 2020).

Acorde a Gutierrez (2021), el CRM es un conjunto de procesos y técnicas para administrar las relaciones con clientes potenciales y existentes, realizar negocios en el mercado y vender y brindar servicios a través de uno o más canales de comunicación. En la Figura 1, se puede observar las fases de un negocio cuando se aplica un CRM.

Figura 1.

Vista piramidal de un negocio con CRM



Nota. El CRM consta de primero de planes departamentales (comercialización), programas iniciales (métricas), y objetivos de negocio. Adaptado de (Velásquez, 2008).

Acorde a la Figura 1, los objetivos deben lograrse dentro de 1 a 5 años, los principales objetivos expanden la Compañía, al aumentar los nuevos clientes y leales a los clientes existentes. Los programas originales son regímenes a corto plazo planeados para los objetivos comerciales, a través de medidas y estrategias para aumentar el número de clientes y aumentar la satisfacción del cliente para lograr el objetivo.

Esto se puede hacer a través de programas de notificación por correo electrónico, creando un sitio web para servir mejor a los clientes o crear un centro de llamadas para satisfacer los requerimientos de los clientes. La tecnología es la base del sistema porque es necesario proporcionar un mejor servicio al cliente, tanto de las perspectivas de operación como de análisis. El CRM finalmente se basa desde tres enfoques o perspectivas; colaborativo, operación y análisis.

2.3.1.1. CRM colaborativo

Los componentes y procesos permiten a las empresas interactuar y colaborar con sus clientes. El CRM colaborativo permite a los clientes interactuar con la

empresa, utilizando diferentes canales para realizar múltiples solicitudes. Los canales de comunicación que los clientes relacionan con la empresa son voz sobre voz, web, correo electrónico, chat virtual (Boarim y da Rocha, 2019).

2.3.1.2. CRM operativo

El CRM operativo funciona como una tecnología de la información diseñada para mejorar la efectividad de la relación entre los clientes y las entidades proporcionadas por el servicio. Las soluciones más comunes se centran en la actividad del cliente en registrar quejas, registrar productos y servicios que los clientes a menudo compran y cualquier otro archivo indique el requerimiento de un cliente. CRM operativo, incluye, proporcionar cadenas de suministro, y sistemas ERP (Yzaziga, 2021).

2.3.1.3. CRM analítico

CRM analítico realiza el análisis de datos del cliente y los modelos de comportamiento para mejorar las decisiones comerciales. Incluye un sistema de base de datos, segmento de clientes y sistema de clasificación, informes y análisis. Los análisis de CRM recopilan toda la información estandarizada en diferentes campañas automáticas de datos, productos y marketing. Esto permite un análisis exhaustivo de los clientes que saben, por ejemplo, cuáles son los clientes que generan mayores ganancias para la entidad ad (Boarim y da Rocha, 2019).

El CRM analítico permite a las empresas modelar y agregar todos los aspectos de sus actividades comerciales como parte de una visión integral, luego transferir decisiones estratégicas a las actividades de campo. Sin la integración total en toda la sociedad desde la perspectiva sobre el proceso y la tecnología, la información de la fragmentación del cliente, los esfuerzos de ventas duplicados, la organización ha sido desorganizada para las campañas de ventas y la comercialización y la falta de

coordinación puede hacer que los clientes queden insatisfechos (Garibay y Loayza, 2020).

Por lo tanto, los tres tipos de CRM (colaborativo, operativo y analítico) interactúan y se refuerzan entre sí. Por ejemplo, si un cliente envía una solicitud de información a través del sitio web de CRM (CRM colaborativo), recibirá el aviso y se enviará a un representante de ventas para que una parte de este departamento pueda manejar las actividades (CRM operativo). Finalmente, el Departamento de Marketing determina las preferencias de compra del cliente y recopila información para un siguiente análisis para descubrir posibles oportunidades de ventas (CRM analítico) (Farhan et al., 2018).

2.3.2. Utilidad del CRM

La utilidad del CRM es que permite conocer e identificar necesidades y deseos con la finalidad de satisfacer a los clientes actuales y potenciales (Law et al., 2018). CRM es un tipo de comercialización de relaciones que se refiere a todas las actividades de marketing para el crecimiento de una empresa. Se orienta en el intercambio de relaciones efectivas y crear intercambios de valores, ayudando a las empresas a tener una ventaja competitiva y sostenible (Law et al., 2018).

El CRM es desarrollada por la empresa bajo tres campos:

- A través de la asociación con proveedores;
- A través de alianzas horizontales con otras empresas, permitiendo así la existencia de colaboración donde sólo existía competencia.
- A través de la asociación con los clientes.

2.3.3. Finalidad del CRM

Los objetivos del CRM acorde a Thomas et al., (2019) son:

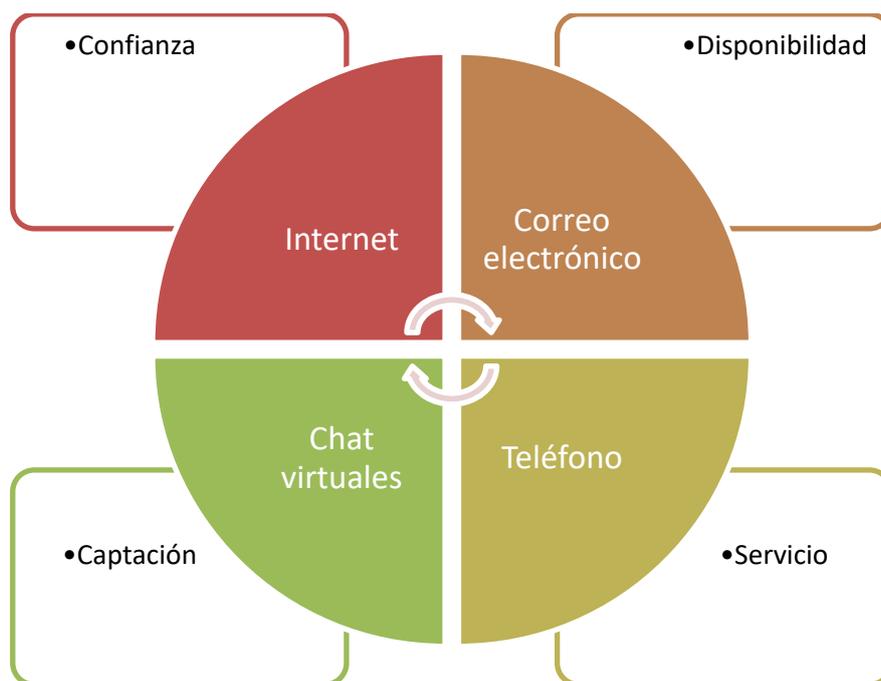
- Incrementar las ventas de los clientes existentes.

- Aumentar el soporte de las necesidades del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Mejorar los incentivos y reducir los costos.
- Identificar a los clientes potenciales que traerán mayor beneficio en las ventas.
- Mantener la fidelidad del cliente actual.

En la Figura 2 se describen los beneficios para los clientes y empresas cuando se aplica un CRM acorde a Carrasco, (2019).

Figura 2.

Beneficios para clientes y empresas aplicando un CRM



Nota. Los diferentes canales de comunicación permiten generar confianza, servicio, captación y disponibilidad hacia los clientes que son el punto central de un CRM. Adaptado de (Velásquez, 2008)

Por lo tanto, acorde a la Figura 2, el CRM, se centra en la participación del cliente, y en los ingresos que representa para la empresa. El marketing tradicional

busca ingresar al mercado a través de estrategias de productos, precios, promoción y distribución, con la esperanza de obtener la máxima demanda y aceptación en el mercado, mientras que CRM busca construir una relación de aprendizaje con cada cliente para descubrir sus necesidades específicas y la singularidad de cada persona a la medida de sus necesidades (Gutierrez y Ortiz, 2020).

2.3.4. Importancia de implementación de un sistema CRM

Con CRM, permite una comprensión profunda de los clientes que se les ha permitido explorar nuevas ventas y oportunidades de marketing para adaptarse a la prestación y servicios para sus necesidades específicas (Castro, 2020). Estas soluciones permiten a las empresas realizar un seguimiento de qué y cuánto compran los clientes, así como comparar información comercial con otras de otro tipo para crear perfiles o segmentos de clientes (Gomez, 2020).

Tal como evidencian trabajos como el de Mozombite y Panduro, (2018), en el que la aplicación del CRM permitió determinar una relación directa y significativa, entre ésta, y la fidelidad de los clientes, mediante análisis de datos de atención al cliente de una Cooperativa, basadas en teorías de CRM. En un estudio de Martínez, (2015) las herramientas CRM, permitieron almacenar, procesar y generar información para apoyar a la toma de decisiones a nivel de Cooperativa, basándose en teorías de diversos autores respecto al CRM. En otro estudio de Caro y Caquimbo, (2021) se utilizó una plataforma digital enfocada en la experiencia del servicio al cliente, que genere respuesta temprana de los diferentes PQRS. Sus resultados sugieren que un buen servicio a través de plataformas de asistencia virtual genera beneficio a la imagen de la Institución, ya que el uso de este tipo de herramientas mediante plataformas genera ganancias, incrementando los ingresos de hasta un 45%.

2.3.5. Relación entre CRM y la fidelidad del cliente

La fidelización de clientes/socios o usuarios es una filosofía empresarial que integra la visión estratégica de una empresa. Más concretamente, el objetivo último de esta filosofía es mejorar el servicio al cliente. Para ello utiliza elementos como bases de datos o marketing directo, entre otros. La implementación de estas herramientas no es solo un fin en sí mismo, sino también un medio para recopilar la información necesaria (Vereau y Jesús, 2020).

2.3.6. Tecnología en el CRM

Las principales compañías del mundo han comenzado a desarrollar soluciones de software CRM a principios de los 90. Esto le permite hacer preguntas: ¿Esto significa que se requiere que el software implemente soluciones CRM? La respuesta es sí, porque el seguimiento de cada cliente a través del sistema tradicional solo aumenta el costo del tiempo y el dinero (Gholami et al., 2018). El software CRM debe ser módulos y expansión, basado en objetos comerciales, ejecución en el entorno de Internet y ejecutado en una plataforma abierta para sistemas operativos y bases de datos (Belias et al., 2018).

Además, el software proporciona acceso dinámico a información importante que las ventas, la comercialización y el servicio al cliente deben mejorar la eficiencia del negocio, soportar los segmentos de los clientes, identificar productos o servicios cumplen con la demanda y la reducción del tiempo de ventas (Rodríguez et al., 2015).

El diseño arquitectónico del software CRM se enfoca en las necesidades de la red (LAN, WAN, Internet o Intranet) y es capaz de admitir grandes conjuntos de datos con una gran cantidad de usuarios simultáneos, ya sean usuarios conectados dentro de la misma organización o fuera de ella. a través de una computadora portátil con conexión a Internet (Boulangger & Segovia, 2020).

2.3.7. Relación entre Internet y CRM

Uno de los principales requisitos de la estrategia de CRM es proporcionar rápidamente los datos del cliente y garantizar su calidad de información. Los beneficios de Internet son sitios web que se pueden conectar automáticamente a la base de datos y almacenarlos en línea en las interacciones de los clientes. Además, con el diseño completo del sitio, se puede indicar a los consumidores que ingrese sus datos de manera consistente minimizando los errores (Stuchlý et al., 2020).

Por otro lado, las tecnologías relacionadas con Internet tienen enlaces básicos en las empresas a través de sistemas automatizados de marketing telefónico utilizados para cumplir con consultas, comentarios, quejas y reclamaciones a menudo. Las quejas y/o los requisitos de los clientes se integran en la base de datos para el análisis posterior (Tiryaki y Atalay, 2020).

Gracias a Internet se consigue uno de los objetivos básicos del CRM, que es la personalización de servicios o productos. En la web, se puede personalizar las especificaciones de productos y servicios a los gustos y preferencias de los clientes (Paliouras y Siakas, 2017). Internet no solo ayuda a las empresas con el servicio al cliente, sino que también ayuda a procesos de compra y mejorar las relaciones entre usuarios. Por lo tanto, el uso de Internet puede proporcionar a las empresas una solución global para integrarse en actividades normales, incluyendo CRM (Anshari et al., 2019).

2.3.8. CRM como una estrategia empresarial

La implementación de proyectos CRM en empresas o empresarios es muy importante, pero al mismo tiempo, es extremadamente difícil implementarlos. La decisión de la implementación depende de la gestión (Goyes, 2019). En el proceso de implementación de estrategias de CRM, limitando las funciones de las partes, por lo

que la participación de la gestión activa es esencial para gestionar los conflictos que pueden surgir, ahora es un objetivo muy claro (Dalla et al., 2018).

Con las necesidades de la empresa, en lugar de la tecnología, es necesario aclarar la industria o el campo de la intervención, los procedimientos y los participantes en el proceso, de modo que el público pueda convertir la tecnología en un medio para obtener resultados (Carrillo et al., 2017).

Para lograr la plena integración comercial, la oficina receptora debe coordinarse con la función logística, así como finanzas, operaciones, cadena de valor, logística y recursos humanos, así como vínculos externos con proveedores y distribuidores. Las capacidades de implementación de CRM aumentan la eficiencia operativa y reducen el costo y el tiempo de comercialización (Hendriyani y Raharja, 2018).

Por lo tanto, la implementación exitosa de un programa de CRM a través de actividades comerciales, incluida la ERP o el equivalente, depende de la participación plena de la producción, el sector de gestión de recursos financieros y de recursos humanos., cadena de valor de coordenadas y logística (Arana et al., 2019).

2.3.9. Business Process Management

El término *Business Process Management* (BPM), se refiere a las actividades que desarrollan las empresas para realizar una reingeniería de procesos y permitir la transición entre dos sistemas de control y manejo interno empresarial. Esta terminología se adaptó al presente estudio para permitir la transición del sistema tradicional PQRS en EXCEL hacia un sistema integral CRM a través de la nube de MAINT.

BPM es un paradigma para la administración de procesos de negocio. El concepto es algo abstracto y engloba numerosas actitudes y tareas a desarrollar en una empresa, pero para el caso de la CPN se enfoca en una de sus técnicas

principales: La gestión de procesos de negocio a través de flujos, lo que se suele denominar *Workflow*.

2.3.10. Acuerdo de Nivel de Servicio

El Acuerdo de Nivel de Servicio o *Service Level Agreement* (SLA) por sus siglas en inglés, es un acuerdo entre dos partes con respecto a un determinado servicio. Es decir, es un contrato que describe el nivel de servicio que un cliente espera de su proveedor, en donde más que un acuerdo escrito para ciertos servicios se establecen ciertos niveles de calidad (Segura-Castro, 2018).

Por ello, el SLA es importante por perseguir medidas cuantitativas de acuerdo a objetivos. Por lo tanto, representa el acuerdo de servicio deseado y previamente acordado entre el cliente y el proveedor. En el SLA se comprueba las limitaciones de servicio adicionales y se establece prestaciones mínimas de servicio pactadas y garantizadas. Para los proveedores de servicios, el SLA incluye no solo la obligación, sino también detalles como el plazo del servicio, términos y condiciones de pago, o la capacidad de integrar nuevos puntos en el contrato. Por consiguiente, un SLA es un contrato que permite a ambas partes llegar a un consenso sobre los términos de un nivel de calidad de servicio (Chávez Azabache, 2021).

2.3.11. Indicador clave de desempeño

Por otra parte, los indicadores clave de desempeño o rendimiento, o *Key Performance Indicators* (KPI), son utilizados en las organizaciones digitales como indicadores para miden los objetivos de las empresas en áreas tácticas y estratégicas. Estos indicadores están destinados a lograr objetivos que impulsen la mejora continua en el desempeño (Ortiz y Pardo, 2021).

Entre las metas más comunes destacadas en estos indicadores se encuentran la efectividad de las acciones sobre un servicio, el registro del estado de un servicio,

la configuración de resultados de medición cuantitativos/cualitativos y la detección de variaciones o recursos para lograr objetivos a corto plazo (Bedor y Lema, 2019).

2.4. Análisis comparativo

2.4.1. Conceptualización sobre atención al cliente

La Tabla 4 proporciona un análisis comparativo de los conceptos de atención al cliente de acuerdo a varios autores donde se evalúa sus similitudes y diferencias.

Tabla 4.
Comparativa de conceptos sobre atención al cliente

Autor	Concepto	Similitud	Diferencia
(Pakurár et al., 2019)	Es un conjunto de actividades desarrolladas por una organización para determinar las necesidades de los clientes en el momento de la compra para satisfacer estas necesidades, crear o mejorar la satisfacción del cliente	Orientados a satisfacer necesidades de los clientes	
(Pohludka & Štverková, 2019)	Esta es una serie de actividades que una empresa administra las relaciones con los clientes (potencial o actual) con sus propósitos de satisfacción tanto como sea posible.		Fidelizar al cliente para repetición de compras
(Ranabhat, 2018)	Es una serie de actividades diseñadas para identificar la necesidad básica de un cliente para satisfacer esa necesidad, y fidelizarlo, lo que lleva a la repetición de compras.		
(Følstad & Skjuve, 2019)	El servicio al cliente es la forma en que se trata a los clientes cuando interactúan con ellos.		Mayor énfasis en la interacción con los clientes

Nota. Adaptado de Barba y Salguero, (2019)

2.4.2. Conceptualización sobre PQRS

La Tabla 5 proporciona un análisis comparativo de los conceptos de PQRS de acuerdo a varios autores donde se evalúa sus similitudes y diferencias.

Tabla 5.
Comparativa de conceptos sobre PQRS

Autor	Concepto	Similitud	Diferencia
(Rodríguez, 2018)	Es una herramienta que sirve para conocer las inquietudes de grupos de interés con el objetivo de fortalecer el servicio ofrecido		
(Arévalo et al., 2020)	Es una petición, queja, reclamo, o sugerencia hecha por el cliente debido a una inconformidad, o descontento relacionado con el servicio recibido	Satisfacer los requerimientos y solicitudes de los usuarios.	
(Ariza-Hernández, 2020)	Atender las PQRS de los clientes y generar fidelización del mercado objetivo, logrando que las ventas generen un valor agregado al vincular al comprador con los productos y servicios ofrecidos		Orientado a aumentar las ventas de la empresa

Nota. Elaboración propia

2.4.3. Conceptualización sobre CRM

La Tabla 6 proporciona un análisis comparativo de los conceptos de CRM de acuerdo a varios autores donde se evalúa sus similitudes y diferencias.

Tabla 6.

Comparativa de conceptos sobre CRM

Autor	Concepto	Similitud	Diferencia
(Gil-Gómez et al., 2020)	Conjunto de prácticas, estrategias empresariales y tecnologías centradas en la relación con el cliente.		Estrategias empresariales
(Naru y Jain, 2020)	Se trata de una solución de gestión de la relación con el cliente, normalmente orientada a gestionar tres áreas básicas: la gestión de las ventas, el marketing y el servicio posventa o de atención al cliente.	Orientado a la relación y atención al cliente	Estrategias de ventas y postventa
(Paliouras y Siakas, 2017)	Consiste en una estrategia de marketing y ventas que analiza a fondo las interacciones de una empresa con sus clientes.		Estrategias de marketing

Nota. Elaboración propia

2.5. Análisis crítico

Respecto a las distintas visiones conceptuales de los autores en relación a atención al cliente, sus principales similitudes radican en que todos están

orientados a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, mientras que sus principales diferencias, son que Pohludka & Štverková (2019), prioriza la fidelidad del cliente y Følstad & Skjuve, 2019, pone mayor énfasis en la interacción con los clientes. Estas diferencias obedecen a que, por un lado, las funciones (consultoría y / o apoyo) que aplican las organizaciones o empresas se convierten en sus principales razones para implementar, con respecto a la necesidad de establecer una alta interacción entre los clientes y los empleados de la compañía, para proporcionar servicios personalizados.

Los servicios personalizados brindan más oportunidades para las interacciones de persona a persona, por lo que a menudo brindan oportunidades para la lealtad y fidelidad del cliente. Por otro lado, la fidelidad del cliente con un proveedor de servicios como la CPN, debe de existir una actitud favorable hacia los clientes, por lo que se manifiesta mejor a través de indicadores como la recomendación de la empresa y la intención de recompra. De acuerdo con expuesto, los clientes deben tener una actitud relativamente positiva para ser considerado fiel hacia el proveedor de servicios.

Para el presente estudio, se adoptó el concepto de Ranabhat, (2018), ya que se ajusta al foco principal de la investigación que es diseñar un modelo para identificar necesidades básicas de clientes con el fin de satisfacer dichas necesidades y requerimientos, y poder fidelizarlo a largo plazo.

Respecto a las distintas visiones conceptuales de los autores en relación a los conceptos de PQRS son que sus principales similitudes radican en que todos están orientados a satisfacer los requerimientos y solicitudes de los usuarios, mientras que su principal diferencia, es que el concepto de Ariza-Hernández, (2020) está orientado a aumentar las ventas de la organización o empresa. Esta diferencia

obedece a que, dentro del departamento de servicio al cliente de las empresas, existe personal responsable de atender las solicitudes de los clientes y responsable de retener una gran parte de los objetivos del mercado, asegurando que las ventas creen valor agregado al momento que los compradores adquieren los productos o servicios.

La mayoría de las compañías poseen excelentes vendedores capaces de crear o llegar a altas cuotas de ventas en el mercado objetivo de la compañía. Sin embargo, no ocurre lo mismo para los grupos de servicios de atención al cliente ya que no atienden cuidadosamente a los clientes y crean incomodidad e insatisfacción. Lo que repercute que los clientes busquen comprar productos y/o servicios en la competencia.

Por ello, es importante que el personal de atención al cliente, tengan una adecuada atención para que puedan fidelizar a los clientes y con ello, aumente el volumen de ventas, logrando así los objetivos de la organización. Para el presente estudio, se acogió el concepto de Arévalo et al., (2020), dado que es el que más se asemeja al foco del estudio, en el cual la PQRS se orienta a una petición, queja, reclamo, o sugerencia hecha por el cliente debido a una inconformidad, o descontento relacionado con el servicio recibido.

Respecto a las distintas visiones conceptuales de los autores en relación a los conceptos de CRM, son que sus principales similitudes radican en que todos están orientados a la relación y atención al cliente, mientras que sus principales diferencias, son que están orientados a estrategias empresariales (Gil-Gómez et al., 2020), de ventas y postventas (Naru y Jain, 2020), y de marketing (Paliouras y Siakas, 2017).

Estas diferencias obedecen a que el CRM como estrategia empresarial trata a los clientes conforme a sus necesidades. Es decir, dentro de la estrategia CRM se insta en la personalización de la oferta según los requerimientos de cada cliente y en la disposición de los servicios conforme a dichas requerimientos. Por otro lado, las estrategias de ventas y postventas, es que no se centra en dirigir esfuerzos sólo para captar nuevos clientes (continuación necesaria para hacer crecer el negocio), sino de crear estrategias para fidelizar a los que ya se tienen. Debido a esta nueva situación, muchas empresas se han dado cuenta de la necesidad de crear una web y una tienda online para ofrecer sus productos o servicios, incluyendo el apartado de atención al cliente.

Por otro lado, las estrategias de marketing, además de captar clientes, también consigue agilizar los procesos de venta tras crear una comunicación más fluida. Al comprender el comportamiento de compra del cliente, la comunicación con el equipo de marketing se vuelve más personalizada. En base a lo expuesto, el concepto que más se ajusta a la presente investigación es el de Gil-Gómez et al., (2020), ya que se orienta a una estrategia empresarial ya que se enfoca en tratar con los clientes para resolver sus necesidades y requerimientos respecto a los diferentes PQRS.

CAPÍTULO 3

MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

CPN es una empresa privada legalmente constituida en la ciudad de Quito, y prescrita por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). El origen de la CPN data del 29 de junio de 1976 gracias a la unidad de los sueños de un grupo de 35 mujeres y caballeros de la Paz, esto para el propósito general de ayudar a sus colegas policías (CPN, 2021).

CPN, como institución financiera, se caracteriza por ser un proveedor de productos y servicios financieros a nivel nacional. Incluso es una de las mejor posicionadas en el mercado nacional, destacándose por su servicio eficaz y eficiente en cada uno de sus procesos.

A través de la socialización de la campaña “Todo el mundo quiere un policía en su familia”, lanza su primer producto de consumo “Inversión a Plazo Fijo”. Hasta el momento un éxito gracias a su seguridad y solvencia, ha tenido un importante impacto positivo en socios y clientes a través del país (CPN, 2021). Los elementos más significativos y destacados, mismos que han logrado un crecimiento económico inclusivo y sostenible, han sido la solvencia y confianza que han depositado sus socios y clientes en la CPN.

La CPN brinda un servicio de calidad y ofrece productos altamente competitivos y beneficios financieros para todos. De esta forma, la CPN ha crecido significativamente, logrando una alta posición en el mercado y es una de las cooperativas más grandes del país, tanto en términos de clasificación de activos, extensión de crédito y colocación de depósitos a plazo. Asimismo, ha logrado desarrollar un modelo de negocio oportuno, eficiente y eficaz, pero sobre todo

competitivo, manteniendo un equilibrio entre el desempeño financiero y la responsabilidad social empresarial.

La CPN ha dado un paso importante en materia de transformación digital, definiendo nuevos horizontes de colaboración, al combinar metodologías ágiles y nuevas tecnologías, como biometría, voz, inteligencia artificial y una app móvil virtual y colaborativa a la vanguardia de la tecnología actual (CPN, 2021). Actualmente la CPN es la Institución Financiera Cooperativa más segura e innovadora del país, con una marca fuerte, ampliamente posicionada, y referente a nivel nacional e internacional, para orgullo de todos los Socios que han depositado su confianza durante los 45 años de vida institucional.

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión

La visión de la CPN es fomentar el desarrollo económico y social de sus socios, colaboradores y aliados estratégicos, brindando productos financieros innovadores, ágiles, seguros, oportunos y con servicio de excelencia, para mejorar la calidad de vida (CPN, 2021).

3.2.2. Visión

La visión de la CPN busca en el 2023 ser la Cooperativa líder en innovación, transformación digital y omnicanalidad, con tecnologías inteligentes y seguras, promoviendo el emprendimiento y bienestar de sus socios, ofertando productos y servicios financieros disruptivos, con talento humano fortalecido en habilidades digitales, para generar una experiencia única y memorable (CPN, 2021).

3.2.3. Valores

Los valores de la CPN son: (CPN, 2021)

- Compromiso con el cliente

- Innovación
- Seguridad.
- Pasión
- Solidaridad

3.2.4. Políticas de calidad

La CPN se compromete a proporcionar productos y servicios financieros innovadores que cumplan con los requisitos actuales, con un enfoque en mejorar la experiencia de los miembros a través de procesos eficientes y automatizados a través de la innovación continua y la mejora continua (CPN, 2021).

3.3. Diseño organizacional

En la Figura 3, se describe la estructura organizacional de la CPN, la cual está constituida a la cabeza por una Asamblea General de Representantes por la parte Directiva, un Gerente General por la parte estratégica, un sector táctico, y un sector operativo (CPN, 2021).

Figura 3.

Estructura organizacional de la CPN



Nota. La estructura organizacional de la CPN se divide en cuatro sectores (Directivo, Estratégico, Táctico y Operativo). Elaboración propia. Fuente: (CPN, 2021).

3.4. Productos y/o servicios

3.4.1. Convenios

Los servicios no financieros son directamente ofrecidos por sus proveedores de servicios, los CPN son meramente un medio y forma de pago por los servicios prestados específicamente a los afiliados de conformidad con las leyes y reglamentos aplicables vigentes. Los servicios no financieros incluyen servicios funerarios, seguros familiares y asistencia legal, servicios médicos, planes de vivienda, asistencia dental y asistencia médica (CPN, 2021).

3.4.2. Seguros

La CPN ofrece servicios de seguros de crédito de consumo, empresarial, inmobiliario, y seguros en tarjetas de débito y crédito (CPN, 2021).

3.4.3. Asistencias

Ofrece asistencias cubriendo las necesidades del hogar, asesoramiento profesional, asistencia en desempleo, suscripciones y pagos de diferentes servicios, y asesoría legal en tránsito, materia laboral, tributario, inquilinato, derecho civil (CPN, 2021).

3.4.4. CPN Box

Servicio de compra online con tarjeta de crédito en las tiendas de Estados Unidos (CPN, 2021).

3.4.5. CPN Móvil

Aplicación diseñada para acceder desde cualquier dispositivo móvil con conexión a Internet mediante PIN personalizado, reconocimiento facial o huella digital (CPN, 2021).

3.4.6. CPN Bot

Permitir realizar consultas con un asistente virtual inteligente mediante plataformas como Facebook Messenger y Telegram (CPN, 2021).

3.5. Diagnóstico Organizacional

3.5.1. Análisis FODA

En la Tabla 7, se realiza un análisis FODA a manera de diagnóstico situacional de la CPN.

Tabla 7.

Análisis FODA de la CPN

Fortalezas	Oportunidades
Trato cálido con los clientes Cuenta con servicios complementarios Cuenta con una diversidad de convenios Presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, Telegram)	Ubicación estratégica Mayor posicionamiento en el mercado Apoyo del sector empresarial
Debilidades Demasiado tiempo en atender las solicitudes de los clientes Clientes insatisfechos Procesos engorrosos Alta frecuencia de quejas y reclamos	Amenazas Los clientes actuales pueden dar malas referencias a otras personas debido a las debilidades mencionadas. Desprestigio a la imagen y reputación de la Cooperativa.

Nota. La CPN cuenta con varias fortalezas que permite atender los requerimientos de los usuarios, sin embargo, también se presentan varias debilidades las cuales hay que atender a través de la propuesta de mejora. Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

A continuación, se presenta el diagnóstico del esfuerzo que la CPN requiere realizar para ejecutar el cambio del manejo de sistema PQRS de un modelo tradicional a un sistema integral mucho más eficiente CMR. Es preciso señalar que el manejo de reclamos establecidos a nivel interno dentro de la empresa CPN, es un recurso indispensable para el funcionamiento y mejora continua de la entidad y se emplean para determinar y realizar una toma de decisiones oportuna.

Actualmente, la CPN, es una institución financiera y una empresa que aumenta su posicionamiento en el mercado financiero, convirtiéndose en un fuerte competidor de servicios de crédito para usuarios a nivel nacional. La CPN es responsable de realizar productos y servicios financieros anuales de licitación para un segmento de mercado específico, como policías y familiares. Actualmente tiene esta oferta extendida a los oficiales de policía.

Según su visión y misión, es posible fortalecer que CPN fomenta el desarrollo económico y social de sus socios, clientes y colaboradores, que proporciona valor agregado para reglar la transacción de la organización. Este desarrollo se espera al proporcionar productos financieros creativos, ágiles, seguros y oportunos, brindando un servicio excelente, mejorando así la calidad de vida de todas las aplicaciones.

Además, por su visión, cuenta con un sistema de gestión de reclamos organizado y bien estructurado, se minimiza el nivel de riesgo de falla en la

producción mediante retroalimentación y/o retroalimentación de los clientes, respectivamente, son enviados al área responsable por producto oportuno y/o mejora del servicio.

Un aspecto a destacar es que la gestión de reclamaciones se valida en diferentes niveles: este es el caso citado por la norma internacional ISO 10002, que es una guía clave para el diseño e implementación de un proceso de gestión de reclamaciones eficiente y eficaz.

Si bien las empresas están organizadas en estructuras organizacionales, es a través de los procesos que buscan los clientes y la implementación de estrategias organizacionales que se brindan. Por lo tanto, cualquier acción para medir lo que está sucediendo en un proceso debe basarse en estrategias comerciales para identificar y satisfacer las necesidades del cliente, incluso si esas necesidades son obvias o latentes.

Por lo tanto, en CPN, la definición de gestión de quejas desempeña un papel fundamental en la sociedad porque recibe una queja e insatisfacción con sus socios y clientes. De esta manera, los críticos deben evaluarse básicamente y ordenarse, luego usarlos en una forma de construir, por lo que pueden ser reparados y cambiados lo antes posible. CPN concluye que el objetivo de administrar sus requisitos es consolidar y / o fortalecer las relaciones con los socios y los clientes y, por lo tanto, proporciona un producto o un servicio garantizado.

Sin embargo, entre las principales cuestiones del sistema de la administración tradicional de CPN es exactamente el nivel de gestión de manera ineficiente antes de que la materia del usuario se refleje en diferentes quejas y

requisitos. Estas quejas y quejas son productos de un proceso pesado y el tiempo para determinar la CPN para proporcionar una solución a sus requisitos. Finalmente crea confusión en socios y clientes.

Los constantes reclamos registrado de acuerdo a la oferta de productos y servicios de la CPN y el sistema actual de PQRS limitan el alcance de poseer eficiencia en los procesos de gestión y solución, por lo cual se complica generar productos y/o servicios con mayor valor agregado y alta de tecnología. Esto, ha colocado a la CPN en una situación de vulnerabilidad, sujeta a los vaivenes del mercado financiero. Además, esto impacta negativamente en los indicadores de PQRS. La CPN ha destinado y enfocado sus esfuerzos y recursos en el cambio de transición de este modelo convencional que limita su crecimiento hacia un modelo de gestión en base a un sistema integral eficiente CRM.

Es importante enfatizar que a pesar del esfuerzo que ha empleado la CPN en el manejo de su sistema PQRS, hay varios aspectos que no le han permitido gestionar al 100% todos los reclamos registrados, por lo cual se es importante considerar que hay que desarrollar y direccionar diferentes estrategias sobre a dónde y con qué objetivo llegan los reclamos, cómo se digiere la retroalimentación recibido, y a qué departamento, área o persona debe ser redireccionado, sin dejar de lado la asignación de responsabilidades, ya que este es un factor de vital importancia en la gestión de quejas.

Una retroalimentación negativa entre cliente-Cooperativa solo puede tener efectos positivos si está claro quién y sobre todo cómo debe reaccionar ante el caso, más que eso el tratamiento que se brindará y el tiempo también no deja de ser un factor clave en este proceso de análisis.

El proceso de ejecución y validación y de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias se encuentra a cargo de la oficina de control interno de cada empresa, quien figura como responsable y además vigilar que la atención se preste de acuerdo con las normas legales vigentes. Se emite a la administración de la entidad un informe periódico sobre el particular y demás novedades presentadas.

Por peticiones se entiende a todas las solicitudes que presentan los clientes respecto a los bienes y servicios ofertados. Por quejas a todas aquellas manifestaciones de inconformidad y desacuerdo. Por reclamos a todas las afectaciones que hayan tenido un perjuicio económico y a sugerencias como aquellas que emiten un criterio propio con el objetivo de generar una percepción más amplia y amigable a nivel emocional.

Al ser información de primera línea, en la página web principal de toda entidad pública y privada deberá existir un *link* de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de fácil acceso para que los clientes realicen sus comentarios. Según lo manifestado y con el objetivo de que cualquier cliente pueda estar en contacto con la institución, dentro del marco de la implementación del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, se documentó el procedimiento denominado “CONTROL DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS”. Los propósitos de esta ejecución se plasmarán en la mejora de las herramientas metodológicas para llevar a cabo su debido registro.

En la actualidad, el procesamiento de un PQRS presenta las siguientes limitantes:

- Existe alta manualidad en todo el proceso de inicio a fin, las notificaciones de status e intercambio de información se realiza en su

mayoría por correo electrónico.

- Debido a la falta de parametrización y definición clara de los tipos de casos, el 80% de los trámites son escalados a la Gerencia para completar la respuesta al cliente, esto implica alto tiempo de resolución y personal involucrado.
- Falta de protocolos, políticas y procesos establecidos se estén realizando de manera adecuada en todas las áreas involucradas, en pro de la pronta solución de los casos presentados.
- El sistema utilizado no cuenta con estadísticas y métricas de soporte tales como: tiempo de resolución total, tiempo medio de respuesta, hora con mayor tráfico del día, clientes más activos, rendimiento de cada ejecutivo/canal, número de solicitudes gestionadas, récord de incidencias, quién trabajó en cada incidencia, entre otras.

El proceso de PQRS está formado por actores que comprenden las siguientes áreas: Oficinas Operativas, *Contact Center*, Servicio al Cliente, Operaciones (Anexo 3), Legal, Solicitantes en General, Tecnología y *Community Manager*. La tecnología brinda cada día más herramientas, para poder de forma más fácil realizar tareas cotidianas e incluso poder eliminar algunas, cuando estas no agregan valor al proceso. Se debe tener un enfoque global, donde se integren todos los elementos involucrados. Por ejemplo:

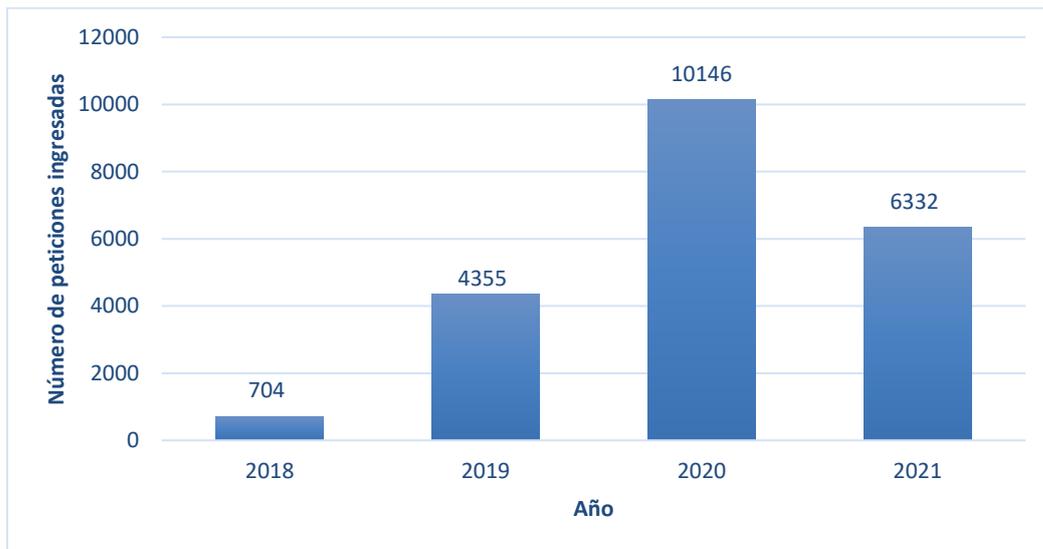
- Cómo se realizan las tareas y procesos.
- Quién hace el negocio (personas, dentro de la organización, proveedores y usuarios).
- Con qué herramientas se ejecuta el proceso (documentos, formatos,

sistemas).

Analizando la situación actual de la CPN, de la Figura 4 a la 7, se puede observar el número de casos ingresados de PQRS a lo largo del periodo analizado (2018-2021), bajo el manejo actual de gestión de atención al cliente.

Figura 4.

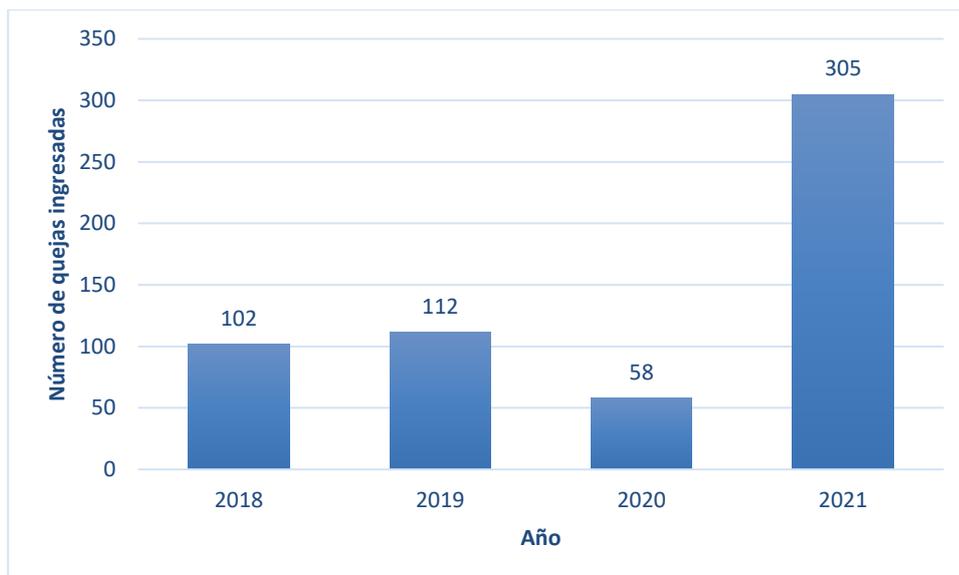
Número de peticiones ingresadas durante 2018 al 2021



Nota. En esta figura se presenta el número de casos entre solucionados y pendientes de las peticiones realizadas por los usuarios a la CPN, siendo el 2020 al año con mayor número de peticiones. Fuente. Matrices de gestión al cliente proporcionado por la CPN. Elaboración propia

Figura 5.

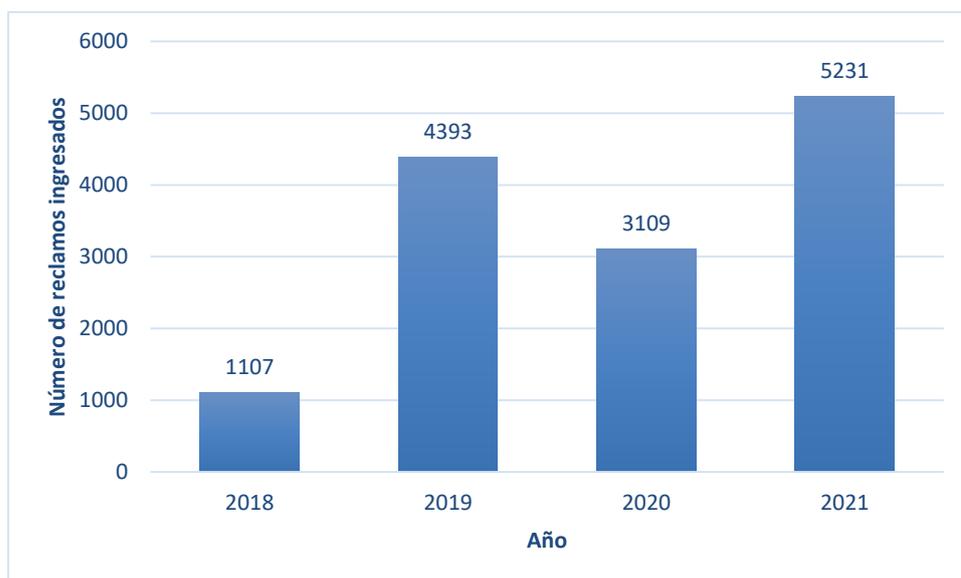
Número de quejas ingresadas durante 2018 al 2021



Nota. En esta figura se presenta el número de casos entre solucionados y pendientes de las quejas realizadas por los usuarios a la CPN, siendo el 2021 al año con mayor queja. Fuente. Matrices de gestión al cliente proporcionado por la CPN. Elaboración propia.

Figura 6.

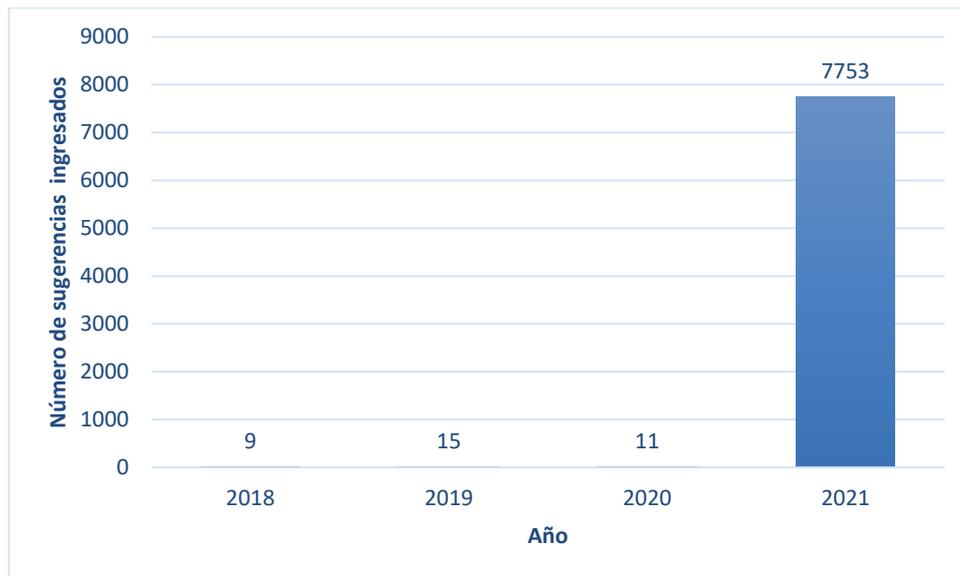
Número de reclamos ingresadas durante 2018 al 2021



Nota. En esta figura se presenta el número de casos entre solucionados y pendientes de los reclamos realizados por los usuarios a la CPN, siendo el 2021 al año con mayor número de reclamos. Fuente. Matrices de gestión al cliente proporcionado por la CPN. Elaboración propia.

Figura 7.

Número de sugerencias ingresadas durante 2018 al 2021



Nota. En esta figura se presenta el número de casos entre solucionados y pendientes de las sugerencias realizadas por los usuarios a la CPN, siendo el 2021 al año con mayor queja. Fuente: Matrices de gestión al cliente proporcionado por la CPN. Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 4, el número de peticiones se incrementó significativamente de 704 en el 2018 a más de 10.000 peticiones para el año 2020, con una disminución a 6.332 para el año 2021. Esta disminución pudo deberse a que pese que existió un manejo adecuado de la herramienta de PQRS, misma que se implementó en el año 2018, por lo cual el incremento fue significativo ya que los requerimientos de los socios se plasmaron en dicho sistema. Para el año 2020, su disminución se debió a que como ya existía el personal competente que diera gestión oportuna de las peticiones, está de acuerdo a la mejora continua y al tiempo de gestión fueron disminuyendo significativamente.

Respecto al número de quejas (Figura 5), éstas se vieron incrementadas en el último año (2021), respecto a los años anteriores donde los casos fueron relativamente similares. Este incremento en el 2021 se debió a que aparentemente la entrega de productos y servicios que se estaban ofertando no eran las más oportunas, pues debido a la pandemia desde el año 2020, las Instituciones

financieras (IFIs) como tal cayeron en un proceso de recesión, motivo por el cual el número de inconformidad incrementó significativamente por el tema de los diferimientos en los créditos y tarjetas de créditos, que eran beneficios brindados y otorgados a todos los socios y clientes bajo ciertas políticas y condiciones.

En el caso de los reclamos (Figura 6), los casos ingresados tuvieron un comportamiento senoidal donde para el 2018 fueron de 1.107 casos, para el 2019 aumentaron a 4.393, en el año 2020 se vio disminuido a 3.1019, para en el 2021 aumentar otra vez a 5.231. Este comportamiento obedece de igual manera a la pandemia, ya que, la gestión, atención y seguimiento a los diferentes tipos de PQRS impactó sobre los indicadores, debido a que se contaba con un número menor de colaboradores para atender las solicitudes dadas las restricciones y aforos de oficinas.

Finalmente, el número de casos ingresados de sugerencias (Figura 7), se incrementó significativamente el año 2021 a 7.753 casos. Este es un caso particular debido a que, en los años anteriores, solamente se registró un máximo de 15 sugerencias. Esto puede deberse a que la CPN ha ido consiguiendo una mejora continua en cada una de sus procesos.

En la Tabla 8, se describe el porcentaje de cumplimiento y no cumplimiento de casos ingresados tanto de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias por cada año analizado.

Es decir, significa que el número de pqrs que sobrepasan el periodo estipulado por la CPN para cada caso, respectivamente, genera que exista cumplimiento o incumplimiento, pues tanto para las peticiones, quejas, reclamos

como sugerencias existe un plazo de entre 2 a 60 días laborables, como máximo para poder gestionarlas, respectivamente. Para lo cual se adjuntará el detalle y resumen de tiempo promedio.

TIPO DE CASO	PLAZO ESTABLECIDO DE GESTIÓN Y SOLUCIÓN (en días)
PETICIÓN	2-15
QUEJA	2-15
RECLAMO	2-60
SUGERENCIA	2-15
Total estimado promedio	7

Tabla 8.

Porcentaje de cumplimiento y no cumplimiento (%) del número de casos ingresados de PQRS

	2018		2019		2020		2021	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Peticiones	446 (63,5)	258 (36,5)	1667 (38,2)	2687 (61,8)	8740 (86,1)	1406 (13,9)	6273 (99)	59 (1)
Quejas	31 (30,3)	71 (69,7)	64 (56,6)	49 (43,4)	53 (89,8)	6 (10,2)	238 (77)	71 (23)
Reclamos	225 (20,3)	882 (79,7)	2414 (54,9)	1979 (45,1)	1783 (57,3)	1326 (42,7)	4802 (91,7)	429 (8,3)
Sugerencia	2 (22)	7 (78)	3 (20)	12 (80)	4 (36,3)	7 (63,7)	61 (98,3)	1 (1,7)

Nota. En esta tabla se presenta el porcentaje en (%), de los casos que se dieron cumplimiento y los que no, para cada año analizado. Elaboración propia

Acorde a la Tabla 8, se puede observar que en el 2018 solamente las peticiones fueron el requerimiento que más se cumplió. Para los demás requerimientos hubo un mayor porcentaje de incumplimiento en este año. El no cumplimiento para todos los casos ingresados significa que el plazo establecido de

siete días en promedio que maneja la CPN para dar respuesta y solución a un requerimiento del cliente no se cumple.

Esto se debió a factores tales como que el proceso de PQRS recién se estaba incorporando de una manera más formal en la CPN, dado que anteriormente dicho proceso no tenía un procedimiento debidamente establecido como tal, por lo cual el tema de requerimientos se manejaba de una manera más informal y no quedaba registro alguno, y una vez implementada esta modalidad, lo más cercano a gestionar y solucionar oportunamente fue precisamente el tema de peticiones ya que no generaba mucho nivel de carga y revisión. También se debe a que no se contaba con el personal suficiente ni la creación del área como tal que pueda mantener este proceso equitativamente. Para la gestión del resto de casos había que escalar a las áreas pertinentes y realizar un trabajo en equipo más amplio, lo cual a nivel complicaba la solución pues demandaba mayor tiempo de análisis.

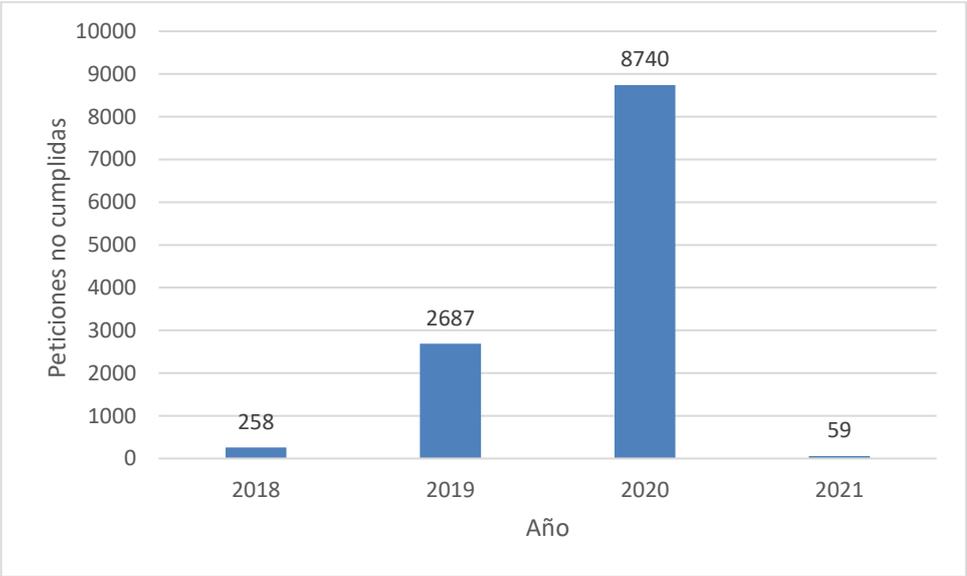
Durante el año 2019, aumentó el porcentaje de incumplimiento en peticiones, mientras que para quejas y reclamos aumentó el número de casos cumplidos. Respecto a las sugerencias se mantuvo la misma tendencia que el 2018. Para los dos últimos años, el porcentaje de cumplimiento fue mayor para todos los requerimientos, excepto para las sugerencias en el año 2020, que fue menor.

El porcentaje de incumplimientos se debieron al nivel de impacto que tuvo la pandemia por COVID-19 puesto que existió una inadecuada gestión de registros de PQRS, junto con la capacidad y límite de personal de atención que fue totalmente reducido. La CPN al tener prioridad de atención en oficinas físicas tuvo un nivel significativo de impacto por el tema de aforo, afectando el primer contacto directo con cliente. Adicionalmente, la CPN ofertó un beneficio exclusivo a todos

los socios de diferimiento, siempre y cuando cumplan con estar al día en sus créditos, sin embargo, existió una falta de retroalimentación o *feedback* con el cliente, existiendo muchos errores de parametrización, por lo cual el número de reclamos aumentó en comparación años anteriores.

Figura 8.

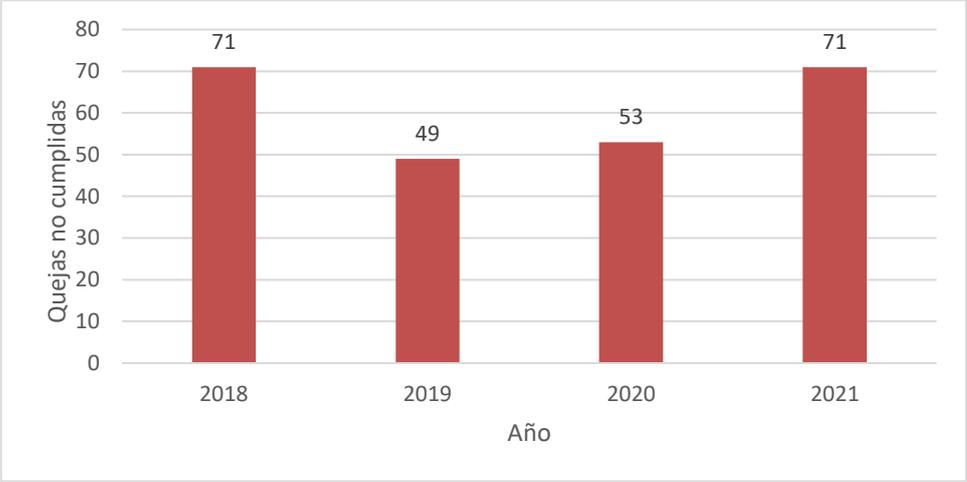
Peticiones no cumplidas



Nota. Elaboración propia

Figura 9.

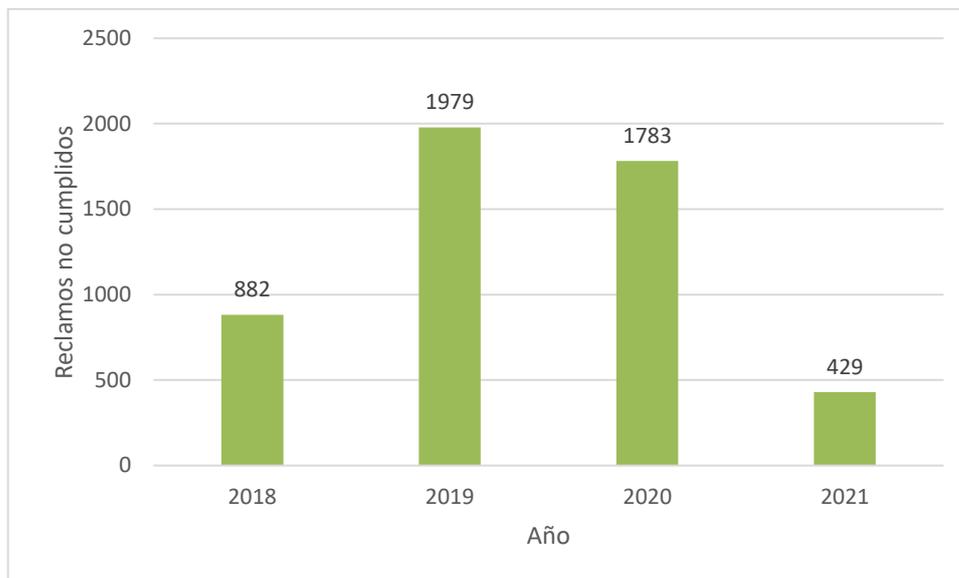
Quejas no cumplidas



Nota. Elaboración propia

Figura 10.

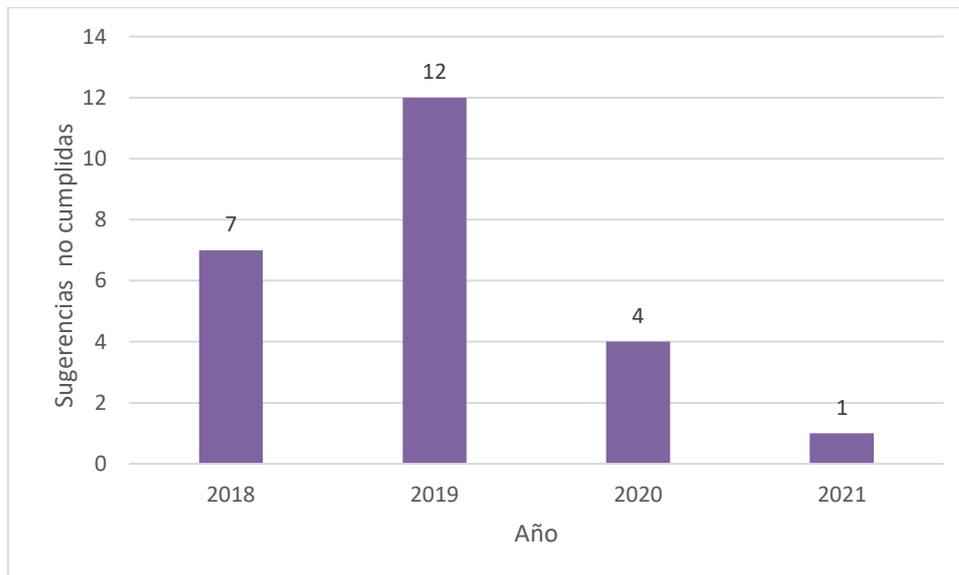
Reclamos no cumplidos



Nota. Elaboración propia

Figura 11.

Sugerencias no cumplidas



Nota. Elaboración propia

Acorde a la Figura 8, las peticiones no cumplidas aumentaron de 258 en el 2018 a 8.740 en el 2020, con una drástica reducción a 59 en el 2021, lo cual se

debió específicamente al tema de pandemia por COVID-2019, pues la CPN optó por implementar una ayuda económica a sus socios y clientes, entregándoles así el beneficio de diferimiento para sus operaciones crediticias vigentes, lo cual se desencadenó en un incontrolable número de casos registrados. Posteriormente, en el año 2021 dicha reducción obedece a que esas peticiones, una vez que se entregaron los respectivos beneficios de diferimiento, dicha orden incluso emitida por la Junta de Política Monetaria y Financiera, ente regulador de las instituciones financieras, quedo fuera de vigencia, es decir únicamente se podía entregar hasta cierta fecha, misma que se cumplió, entonces todo se regularizó. Por su parte, para las quejas no cumplidas hubo una reducción leve de 71 quejas en el 2018 a 49 en el 2019, con un ligero aumento a 53 en el 2020, y a 71 nuevamente en el 2021 (Figura 9). Esto se debe a que la mayoría de los empleados en el transcurso de las primicias de la pandemia realizaban teletrabajo lo cual vino a detener los procesos respectivos de gestión, atención y solución de los casos, motivo por el cual los socios se quejaban. Fueron bastantes casos de reclamos no cumplidos, que aumentaron a 1.979 en el 2019 respecto a los 882 casos presentados en el 2018. Para el 2020 se presentaron 1.783 casos con una reducción considerable a 429 casos para el 2021 (Figura 10). Esto obedece a que la CPN, a raíz de la pandemia presentó, como otras instituciones financieras, inconvenientes con el sistema operativo y con el personal ejecutor, lo cual desencadenó en caídas del sistema en los cajeros automáticos (atms); por lo cual la gestión a realizar era validar tras cámaras por qué ocurrieron estos eventos lo cual no dispensó el dinero de manera oportuna y completa y realizar la respectiva compensación. Finalmente, los casos de sugerencias no cumplidas no fueron elevadas, sin embargo, se puede observar un aumento para el 2019 de 7 a 12 casos, con una reducción posterior a 4 para el

2020, y solamente 1 caso para el 2021 (Figura 11).lo cual sigue su curso regular sin presentar mayor novedad al respecto, por lo cual se cuenta con el personal suficiente para atender de manera oportuna dichos casos.

La falta de control de procesos de gestión, inadecuado análisis de datos y uso de información recopilada de los distintos PQRS no fueron atendidos a tiempo (7 días) y el Incumplimiento de proveedores como *Mastercad*, *Captec* y *Cobis WEB*, que son quienes proporcionan el soporte respectivo a la CPN, generaron diferentes reclamos que obedecen a que los cajeros no se dispensan correctamente, existiendo una desafiliación de convenios que tienen alianza con la CPN, a los consumos no reconocidos/realizados por los socios. Finalmente, los reclamos se incrementaron por los fraudes electrónicos que se realizaban a través de los ciberdelitos, entre otros requerimientos insatisfactorios que la CPN no podía suplir en determinado momento y/o período.

4.2. Diseño de la mejora de la propuesta

Para poder enfocar el diseño e implementación de mejora de un nuevo servicio en la empresa CPN, es indispensable conocer a detalle los elementos del proceso que conlleva atender las diferentes PQRS, desde su recepción hasta dar solución a las necesidades de sus socios, clientes y usuarios. Es importante también identificar las problemáticas existentes para en base a ello realizar las acciones de mejora.

4.2.1. Elementos del proceso

4.2.1.1. Recepción de solicitud

Esta es la primera actividad procedimental, sin embargo, no se realiza en el sistema, pues son el conjunto de acciones que realiza la unidad para determinar si

lo presentado por el cliente/asociado/apoderado es o no un PQRS. En caso de serlo, el usuario procede a realizar el registro del PQRS en el sistema.

4.2.1.2. Registrar PQRS

Esta es la primera instancia funcional del proceso, permitirá la creación de una solicitud en el proceso Registro PQRS. Esta actividad es realizada a través un formulario electrónico, en el cual los usuarios iniciadores se encargan de llenar la información requerida para realizar la solicitud.

En estas instancias las acciones generales que se realizaran son:

- El usuario debe colocar el número de identificación del asociado, con esta información realizará integración con *COBIS* para obtener los datos generales del mismo (nombre, dirección, correo electrónico, teléfonos, etc.).
- En caso de ser apoderado para la creación de la solicitud, se deberá seleccionar tales como: tipo de presentador (apoderado), se deberá registrar el nombre del presentador, dirección de correo, teléfono.
- El sistema buscará la información del asociado en la base de datos PQRS para obtener el histórico de casos reportados previamente y los comentarios relacionados.
- Debe permitir adjuntar documentos y comentarios que apoyen la gestión.

En la Tabla 9, se describe la información que debe presentarse a lo largo de todo el proceso, y corresponde a los datos de la persona que está realizando alguna acción en particular en una instancia dada.

Tabla 9.*Información del usuario sobre alguna acción en particular*

Campo	Tipo	Validación	Detalle
Usuario	Texto	Solo Lectura	Nombre del usuario que está realizando la acción. Debe obtenerse de la autenticación del usuario al sistema.
Fecha	Date time	Solo Lectura	Fecha del día
Canal de recepción (Anexo 2)	Lista	Solo Lectura	Está relacionado a la <u>tabla de canal de recepción</u> y muestra el canal por el cual se está reportando la solicitud, los valores esperados son: <ul style="list-style-type: none"> - Oficinas Operativas - Contact Center - Redes Sociales - Web Page - Cooperativa Virtual - APP
Departamento	Texto	Solo Lectura	Muestra el departamento al cual pertenece el usuario que está realizando la captura inicial.
Correo electrónico	Texto	Solo Lectura	Muestra el correo electrónico del usuario que está realizando la captura inicial.

Nota. La información del usuario consta del nombre del usuario, fecha del día, que tipo de canal utilizó para su solicitud, y un correo electrónico Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 10, se describe la información genérica que debe presentarse en la solicitud del usuario, en los cuales incluye número de identificación del solicitante, correo electrónico, dirección, nombre, correo y dirección de la persona que reporta., entre otras.

Tabla 10.*Información genérica de la solicitud del usuario*

Campo	Tipo	Validación	Detalle
Fecha de Solicitud	Fecha	Requerido	Muestra la fecha del día por <i>default</i> pero puede ser cambiada por el usuario solo para casos de Redes Sociales
Nro. de Identificación del Socio – cliente	Numérico	Requerido	Se habilita para colocar el nro de identificación, se debe integrar con el sistema Cobis para leer la información del asociado.
Nombre del Socio – Cliente	Texto	Solo Lectura	Esta información proviene de la consulta al sistema Cobis, en caso de existir.
Correo electrónico	Texto	Solo Lectura	Esta información proviene de la consulta al sistema Cobis, en caso de existir.
Teléfono	Numérico	Solo Lectura	Esta información proviene de la consulta al sistema Cobis, en caso de existir. Celular Domicilio
Dirección	Texto	Solo Lectura	Esta información proviene de la consulta al sistema Cobis, en caso de existir.
Reportado Por	Lista	Requerido	Muestra por default quien está generando la solicitud, las posibles opciones son: Asociado Cliente Apoderado
Nombre de Persona que Reporta	Texto	Opcional	Será requerido si en el campo Reportado Por se ha seleccionado Apoderado y se debe colocar el nombre de la persona que está realizando el reporte.
Correo de Persona que Reporta	Texto	Opcional	Será requerido si en el campo Reportado Por se ha seleccionado Apoderado y se debe colocar el correo electrónico de la persona que está realizando el reporte.
Teléfono de Persona que Reporta	Texto	Opcional	Será requerido si en el campo Reportado Por se ha seleccionado Apoderado y se debe colocar el número de teléfono de contacto asociado a la persona que está realizando el reporte.
Histórico PQRS	Alerta Inicial/Link	Solo Lectura	Permite visualizar una vez colocada la cedula del asociado, cliente y a su vez una sección/pantalla adicional con la información de lo(s) distintos casos de PQRS que haya reportado el asociado al cual se le está reportando el caso.
Histórico Comentarios PQRS	Alerta Inicial/Link	Solo Lectura	Permite visualizar una vez colocada la cedula del asociado, cliente y a su vez una sección/pantalla adicional con los comentarios documentados sobre lo(s) distintos casos de PQRS que haya reportado el asociado al cual se le está reportando el caso.

Nota. La información genérica de la solicitud del usuario consta de manera similar con información del nombre del socio/cliente, número de identificación, correo electrónico, nombre y correo de la persona que reporta, entre otras. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 11, se describe el detalle de la solicitud del usuario, en que se menciona el detalle de la situación reportada, la decisión de la acción, y la respuesta ante la situación reportada, entre otras.

Tabla 11.

Detalle de la solicitud reportada

Campo	Tipo	Validación	Detalle
Categoría	Lista	Requerido	Permite seleccionar el tipo que aplica (según lo definido en la Matriz PQRS) a la solicitud que se está creando, valores ejemplo: Petición Queja Reclamo Sugerencias
Tipo	Lista	Requerido	Permite seleccionar el tipo que aplica (según lo definido en la Matriz PQRS) depende de la categoría seleccionada.
Subtipo	Lista	Requerido	Permite seleccionar la lista de subtipo (según Matriz PQRS), depende del tipo seleccionado con anterioridad. En algunos casos (según Matriz PQRS) podrán mostrarse por default.
Motivo	Lista	Requerido	Permite seleccionar la lista de motivos (según Matriz PQRS), depende del tipo seleccionado con anterioridad. En algunos casos (según Matriz PQRS) podrán mostrarse por default.
Detalle de la Situación	Texto	Requerido	Muestra el detalle sobre la situación reportada.
Empresa Relacionada	Lista	Opcional	Es requerido siempre que el Categoría = Reclamo y Tipo = Productos No Financieros.
Decisión de la acción	Lista	Requerido	Indicar la decisión sobre el caso, las opciones previstas son: Atendido Duplicado Requiere Atención
Respuesta al Asociado	Texto	Opcional	Será requerido si en Decisión se selecciona "Atendido Duplicado", texto de libre captura para elaborar la respuesta que se enviará al asociado. Generalmente utilizado cuando el caso se ha identificado como Duplicado.

Nota. Los detalles que informe el usuario sobre alguna solicitud reportada es importante para la CPN tome la decisión apropiada. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 12, se describe la evaluación de la atención a la solicitud del usuario, en la cual, se toma en cuenta el tiempo de atención, el número PQRS, el nivel de atención, entre otras.

Tabla 12.

Evaluación de la atención a la solicitud

Campo	Tipo	Validación	Detalle
Nivel de Atención	Texto	Solo Lectura	Nombre del área que le corresponde dar continuidad al PQRS de acuerdo a lo definido en la Matriz PQRS.
Tiempo de Atención	Texto	Solo Lectura	Valor del tiempo de atención total (en días) asignado al PQRS según el tipo y subtipo definido en la <u>Matriz PQRS</u> .
Nro PQRS	Texto	Solo Lectura	Número de caso asignado automáticamente por el sistema una vez se ha enviado la solicitud.
Enviar	Button	Requerido	Se debe presionar este botón para enviar la solicitud a la instancia siguiente, al hacerlo se realizan las validaciones de los campos requeridos, en caso de que no se haya llenado, el sistema debe mostrar un mensaje con todos los campos faltantes.

Nota. la evaluación de la atención a la solicitud del usuario, en la cual, se toma en cuenta el tiempo de atención, el número PQRS, el nivel de atención. Fuente. Elaboración propia.

En la Tabla 13, se describe los comentarios que siempre están habilitados y permitirá agregar comentarios internos entre las diferentes áreas.

Tabla 13.

Habilitación de comentarios

Campo	Tipo	Validación	Detalle
Usuario	Texto	Solo Lectura	Nombre de la persona que está colocando el comentario.
Fecha	Date time	Solo Lectura	Fecha y hora del día en el cual se está colocando el comentario.
Comentario	Texto	Opcional	Campo de captura libre, multilíneas. Permite que se describa el comentario agregar.

Nota. Esta sección es multi registro, es decir, que el usuario puede agregar uno o más comentarios. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 14, se describe la “Información Adjunta” que siempre estará habilitada y permitirá agregar evidencias o documentos internos entre las diferentes áreas. Toda esa información estará disponible para visualizarse en el histórico de PQRS.

Tabla 14.

Información Adjunta

Campo	Tipo	Validación	Detalle
Instancia	Texto	Solo Lectura	Nombre de la instancia donde se está agregando el adjunto, el sistema debe colocarlo automáticamente.
Usuario	Texto	Solo Lectura	Nombre del usuario que está agregando el adjunto, el sistema debe colocarlo automáticamente.
Descripción	Texto	Opcional	Breve descripción del archivo adjuntar.
Adjunto	Texto	Opcional	Nombre del archivo adjuntado
Fecha	Fecha	Opcional	Fecha/hora en la cual se adjuntó el archivo

Nota: esta sección es multi registro, es decir, que el usuario puede agregar uno o más comentarios. Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.3. Notificar registro PQRS

Se notifica al solicitante como acuse de recibo del PQRS generado. Esto lo debe realizar el sistema de forma automática. Destinatario: Se debe enviar al asociado, cliente o persona que presentó la solicitud, así como al responsable del nivel de análisis del caso y usuario que capturo. En la Tabla 15, se describe de que, manera el usuario debe notificar el registro PQRS mediante correo electrónico.

Tabla 15.

Notificación de registro mediante correo electrónico

Para	[CorreoAsociado]; [correopresentadoPor];
Copia	[correousuarioresponsable]; [correousuariocapturador]
Asunto	CPN – Recepción de solicitud PQRS, - [nroPQRS] – [Categoría de PQRS]
Cuerpo del Correo	<p>Estimado(a) [nombreasociado] o [Nombre de Persona que Reporta] Hemos recibido su solicitud de [Categoría de PQRS] con fecha a través de nuestro/a: [Canal (si es oficina, cual oficina)]. Con el siguiente detalle: Información Solicitud: Nro: [nroPQRS] Categoría: [Categoría de PQRS] Tipo: [tipo] Subtipo: [subtipo] Motivo [Motivo] Detalle de la Situación: [detallesituacion]</p>

Estaremos analizando su solicitud y comunicándonos con usted dentro de [días] horas Laborables.

Para cualquier consulta adicional contáctenos a los teléfonos (593) XXXX o (593) XXXX de lunes a viernes de 8:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. (Hora Ecuador) o escribanos a serviciosalcliente@cpn.fin.ec. Una vez concluida su solicitud estará recibiendo una notificación electrónica sobre la conclusión de su solicitud.

Estamos a su disposición para ayudarle y brindarle un servicio de excelencia.

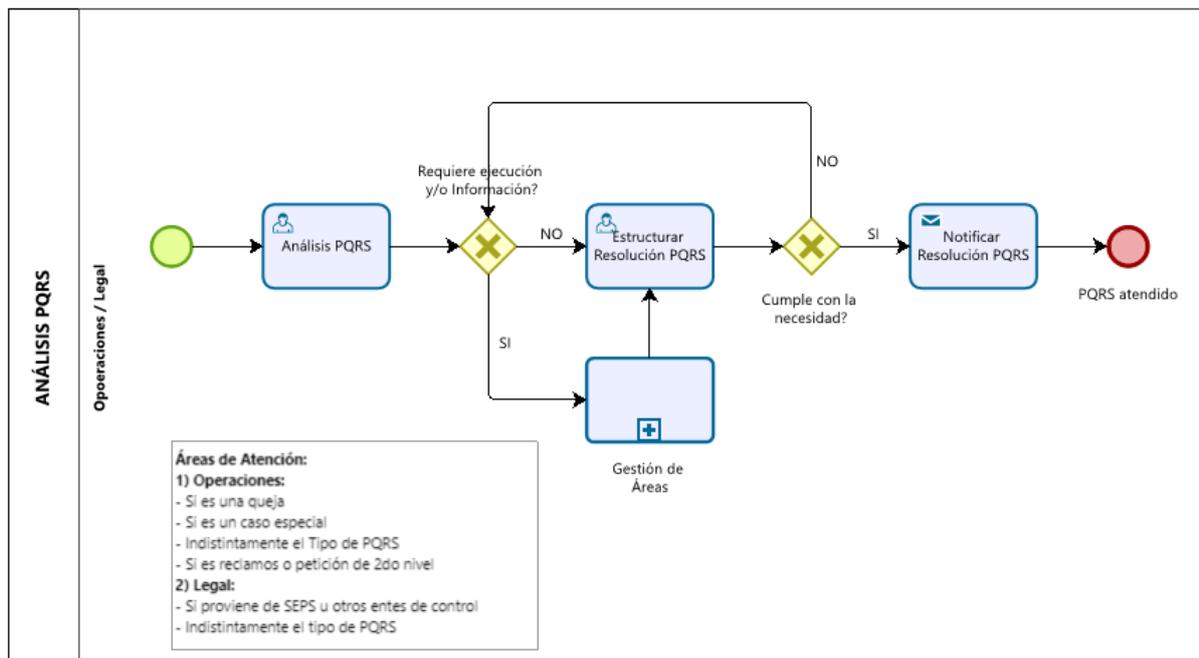
Atentamente,
Cooperativa Policía Nacional

Nota: La dirección de correo de este mensaje no es monitoreada. Fuente. Elaboración propia.

El análisis PQRS mostrada en la Figura 8, a la vez tiene subprocesos, que se detallan a continuación, y se divide en el propio análisis PQRS, estructura resolución y gestión de áreas.

Figura 12.

Subprocesos del análisis PQRS



Nota: El análisis PQRs tiene subprocesos con la gestión de áreas y resolución PQRs antes de ser notificada la resolución final. Fuente. Elaboración propia.

4.2.1.4. Análisis PQRs

Acorde a la Figura 12, en esta instancia, permitirá la visualización de la solicitud previamente creada y que ha sido dirigida al área de atención correspondiente. Esta actividad es realizada a través un formulario electrónico, en el cual los usuarios responsables se encargan de analizar la situación presentada y aplicar las resoluciones correspondientes. Las acciones generales que se realizaran son:

- Debe permitir ubicar el caso que se desea trabajar, ya sea en una especie de bandeja de entrada, con diferentes criterios de búsqueda que facilite ubicar el PQRs, por ejemplo: por número de PQRs, Nombre del asociado, fecha de reporte, tipo, subtipo, motivo, entre otros.
- Una vez el usuario ubica el caso, debe poder visualizar toda la información ingresada en el registro del PQRs en forma de solo lectura, mismos campos que se detallaron en la instancia Restructurar Resolución PQRs.

- Las pantallas deben tener la opción de ver el historial de PQRS del asociado en cuestión, tal como se definió en la instancia Registrar PQRS.
- El usuario debe revisar la información introducida originalmente sobre el PQRS atender.
- Contará con una sección de Gestión de la investigación en la cual el usuario podrá ir documentando las acciones realizadas con miras a la resolución del PQRS.
- Igualmente debe tener la opción de ver información en los siguientes sistemas de la cooperativa: *Syscard*, *Extrem Web*, *SRVTEAM*, *Reportes Web* y *COBIS WEB*.

Tal como muestra la Tabla 16, se podrá documentar todo lo relacionado con la investigación del caso, así como visualizar los detalles de gestión incluidos previamente por otros usuarios.

Tabla 16.

Gestión de la investigación

Campo	Tipo	Validación	Detalle
Instancia	Texto	Solo Lectura	Nombre de la instancia donde se está agregando el detalle de la gestión, el sistema debe colocarlo automáticamente.
Usuario	Texto	Solo Lectura	Nombre del usuario que está agregando el detalle de la gestión, el sistema debe colocarlo automáticamente.
Fecha	<i>Date time</i>	Solo Lectura	Muestra fecha y hora del registro agregado
Comentarios	Texto	Requerido	Campo de libre captura, en donde se describe el detalle de la gestión.

Nota: esta sección es multi registro, es decir, que el usuario puede agregar uno o más comentarios. Fuente. Elaboración propia.

En la Tabla 17, se podrá evidenciar el estado del análisis y la resolución final. Se pueden escribir comentarios internos, y se verificará si el análisis está completado o requiere de alguna información adicional.

Tabla 17.

Estado del análisis y resolución final

Campo	Tipo	Validación	Detalle
Decisión	Lista	Requerido	Permite indicar si el estado del caso: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis Completado - Requiere ejecución /Información
Comentarios Internos	Texto	Opcional	Campo de libre captura, en donde se puede detallar alguna información de uso de la cooperativa, se agregará a la lista de comentarios generales de la solicitud.
Enviar	Button	Requerido	Se debe presionar este botón para enviar la solicitud a la instancia siguiente, al hacerlo se realizan las validaciones de los campos requeridos, en caso de que no se haya llenado, el sistema debe mostrar un mensaje con todos los campos faltantes.

Nota: esta sección es multi registro, es decir, que el usuario puede agregar uno o más comentarios. Fuente. Elaboración propia.

En esta instancia el tiempo de atención estará definido en el SLA de acuerdo al tipo/subtipo (ver Anexo 6). Se generará una alerta 24 horas antes de vencimiento y en caso de sobre pasar el SLA se enviará un correo diario (días laborales) al grupo asignado hasta que se complete la atención. A continuación, se describen las reglas a evaluar para la continuidad del flujo, tal como lo muestra la Tabla 18.

Tabla 18.

Reglas a evaluar para la continuidad del flujo

Acciones		Regla a evaluar
Enviar Resolución PQR	Estructurar PQR	Si decisión = "Análisis Completado", para proceder con la reestructuración de la respuesta al PQR presentado.
Habilitar 03 Gestión Áreas		Si decisión = "Requiere ejecución/información" Se habilita a la persona asignada de cada área seleccionado en la sección; "Gestión de Apoyo", para que realice las acciones pertinentes en pro de dar respuesta al PQR generado.

Nota: Las reglas a evaluar consideran si el análisis ya se encuentra completado o si requiere información adicional.
Fuente. Elaboración propia

Estructurar resolución PQR

Esta instancia se activa para que una vez se cuente con la información requerida, se proceda con la estructuración de la respuesta al PQR asociado. Es atendida por la misma persona que atendió la instancia "Análisis PQR". Se muestra toda la información capturada en formato de solo lectura, igualmente tendrá la opción de visualizar el rastreo de las acciones realizadas sobre el PQR. El usuario procede a elaborar la respuesta al PQR, tomando en consideración la información que ha documentado y/o la información entregada de la ejecución realizada por cada área a la cual escaló; con lo cual formula la respuesta de cierre.

En estas instancias las acciones generales que se realizaran son:

- Debe permitir ubicar el caso que se desea trabajar, ya sea en una especie de bandeja de entrada, con diferentes criterios de búsqueda que facilite ubicar el PQR, por ejemplo: por Nro de PQR, Nombre del asociado, fecha de reporte, tipo, subtipo, motivo, entre otros.
- Una vez el usuario ubica el caso, debe poder visualizar toda la información ingresada en el registro del PQR, incluyendo Canal de recepción, nombre del usuario que lo registró, fecha de registro y toda la información que se ha detallado en las instancias previas, en formato de solo lectura.

- Las pantallas deben tener la opción de ver el historial de PQRS del asociado en cuestión, tal como se definió en la instancia Registrar PQRS.
- Igualmente debe tener la opción de ver información en los siguientes sistemas de la cooperativa: Cobis, Syscard, Extrem Web, MIS, Administración de Canales, STRVTeam, Reportes Web.
- En la sección “Gestión de la Investigación” podrá documentar todo lo relacionado con la investigación del caso; así como observar lo que se ha colocado en las instancias anteriores (instancia, usuario, fecha, comentarios).

Notificar resolución PQRS

Se envía correo o SMS indicando la resolución del PQRS colocado. Destinatario: Se debe enviar al asociado, cliente o persona que presentó la solicitud. Así como al usuario que capturó la solicitud para que este anunte de la resolución del caso presentado. En la Tabla 19, se describe como notificar la resolución PQRS mediante correo electrónico.

Tabla 19.

Resolución PQRS mediante correo electrónico

Para	[Correo Asociado]; [correo presentado Por];
Copia	[correo usuario captador]
Asunto	CPN – Resolución de reporte - [nro PQRS] – [Categoría de PQRS]
Adjuntos	[Documentos adjuntos en esta etapa] Estimado(a) [nombre asociado] o [Nombre de Persona que Reporta] En respuesta a su solicitud [detalle situación], fue completado, nuestras observaciones [respuesta al asociado]. Si desea mayores detalles acerca de la solución al mismo o considera debe ser reactivado puede comunicarse con nuestros asesores.
Cuerpo del Correo	Esperamos que haya sido de su agrado el servicio y atención que le hemos brindado. Siempre a sus órdenes, Atentamente, Cooperativa Policía Nacional Nota: La dirección de correo de este mensaje no está siendo monitoreada, favor no responder a este mensaje.

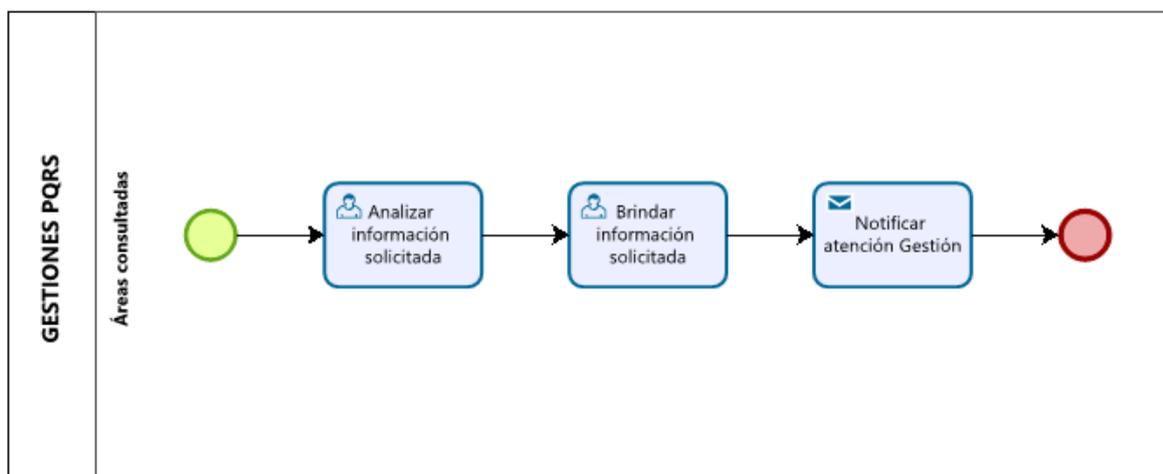
Nota: La dirección de correo de este mensaje no es monitoreada. Fuente. Elaboración propia.

Gestión áreas

El sistema genera caso en el subproceso “Gestión Áreas” y el proceso “Análisis PQRS” queda en espera de la ejecución o información solicitada a las áreas, cuando la decisión es “Requiere Ejecución o información”. La Figura 13, muestra el subproceso Gestión Áreas que a su vez se divide en el análisis de la información, información solicita y notificación de la atención.

Figura 13.

Gestión Áreas



Nota: La gestión de área se subdivide en varias etapas entre ellas, el análisis de la información solicitada, la etapa de brindar o facilitar la información y la notificación respectiva al departamento de gestión. Fuente. Elaboración propia

Entre las optimizaciones más importantes podemos destacar:

- Direccionamiento a las áreas de gestión de apoyo de forma electrónica permitiendo llevar un control más expedito del manejo de los PQRS y el tiempo de procesamiento de los casos.
- Visibilidad del estado de la solicitud en cualquiera de sus instancias/etapas.
- Intercambio de información o ejecución entre las áreas de forma estructurada.
- Almacenamiento automático de la información generando la base de datos PQRS la cual contendrá toda la información de las solicitudes, sus aprobaciones y demás.

Analizar información solicitada

Esta instancia se activa si el usuario de la instancia “Analizar PQRS” / “Estructurar Resolución” no ha podido solucionar el caso e indica que requiere ejecución o información, por lo cual escala el mismo a otra área para que sea ampliado/documentado/ejecutado en pro a la resolución del caso. Será asignada al responsable del área a consultar, permitirá la visualización del PQRS sobre el cual le están solicitando ampliación. Esta actividad es realizada a través un formulario electrónico, en el cual los usuarios responsables se encargan de analizar la situación presentada y aplicar o realizar las resoluciones correspondientes.

En estas instancias las acciones generales que se realizaran son:

- Debe permitir ubicar el caso que se desea trabajar, ya sea en una especie

de bandeja de entrada, con diferentes criterios de búsqueda que facilite ubicar el PQRS, por ejemplo: por Nro de PQRS, Nombre del asociado, fecha de reporte, tipo, subtipo, motivo, entre otros.

- Una vez el usuario ubica el caso, debe poder visualizar toda la información ingresada en el registro del PQRS en forma de solo lectura, así como todos los comentarios agregados.
- Las pantallas deben tener la opción de ver el historial de PQRS del asociado en cuestión, tal como se definió en la instancia Registrar PQRS.
- Igualmente debe tener la opción de ver información en los siguientes sistemas de la cooperativa: Syscard, Extrem Web, MIS, Administración de Canales, SRVTEAM, Reportes Web, Cobis
- En la sección “Gestión de la Investigación” podrá observar lo que se ha colocado en las instancias anteriores (instancia, usuario, fecha, comentarios).

Brindar información solicitada

Esta instancia se será asignada al mismo usuario que atendió la Instancia “Analizar Info Solicitada”, permitirá la visualización del PQRS sobre el cual le están solicitando ampliación. El objetivo es que se documente los comentarios ampliatorios y/o realizar las resoluciones correspondientes sobre el PQRS en cuestión. En estas instancias las acciones generales que se realizaran son:

- Debe permitir ubicar el caso que se desea trabajar, ya sea en una especie de bandeja de entrada, con diferentes criterios de búsqueda que facilite ubicar el PQRS, por ejemplo: por número de PQRS, Nombre del asociado, fecha de reporte, tipo, subtipo, motivo, entre otros.

- Una vez el usuario ubica el caso, debe poder visualizar toda la información ingresada en el registro del PQRS en forma de solo lectura, así como todos los comentarios agregados.
- Las pantallas deben tener la opción de ver el historial de PQRS del asociado en cuestión, tal como se definió en la instancia “Registrar PQRS”.
- En la sección “Gestión de la Investigación” podrá observar lo que se ha colocado en las instancias anteriores (instancia, usuario, fecha, comentarios) y documentar todo lo relacionado con la investigación del caso según lo solicitado.

Notificar atención gestión

Se envía correo, con el formato de la Tabla 19, indicando la conclusión de la atención/ampliación de la consulta elevada. Destinatario: Se debe enviar al usuario que elevó la consulta (correo electrónico al usuario que atendió la instancia Analizar PQRS).

En base a esta propuesta de implementación se pretende disminuir el número de casos registrados en PQRS que no han sido atendidos y solucionados de manera oportuna a través de un manejo de gestión eficiente de atención de los distintos requerimientos de los clientes dentro de los plazos establecidos (siete días). Con ello, se reflejará en una mejora en la atención al cliente y se garantizará que los clientes actuales mantengan su fidelidad en la Institución y genere confianza en los clientes potenciales.

Mediante CRM se persigue el modelado de las actividades de negocio para lograr una mejor administración, automatización y optimización. La Tabla 20 se

describe las recomendaciones de lo esperado en la implementación CRM. Los KPI, son los indicadores que se utilizará para medir los nuevos ingresos de PQRS.

Tabla 20.
Recomendaciones mediante la implementación CRM

Orden y disciplina en el proceso	Tener una consistencia frente al usuario (Percepción)	KPI, tener una lista de los indicadores específicos	Productividad	Solicitudes	Porcentaje de uso de canales disponibles para atención al socio/cliente.
Seguimiento de las solicitudes <ul style="list-style-type: none"> • Donde esta • Quien lo tiene • Cuanto tiempo lo ha tenido • Cuánto tiempo se ha utilizado 	Cumplimiento del tiempo disponible (SLA) para la atención por fase (Registro-Ejecución-Comunicación) de cada PQRS. Tener una consistencia frente al usuario (Percepción)	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio por etapas • Cantidad de reprocesos: devolución de la ruta normal por tipo de flujo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de tiempo por tarea por actor • Cantidad de tarea por actor • Cantidad de reprocesos por actor (el que lo identifica y el que lo causo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibas • Aprobadas • rechazadas • Firmadas 	Cantidad Reasignaciones o reprocesos ejecutados para una misma solicitud
Tipo de solicitudes de PQRS ingresadas por los canales disponibles	Cumplimiento del tiempo disponible (SLA) para la atención por fase (Registro-Ejecución-Comunicación) de cada PQRS. Tener una consistencia frente al usuario (Percepción)	Cantidad de solicitudes ingresadas por tipo (Petición, Queja, Reclamos, Solicitudes) por cliente	Cantidad de Reingresos de PQRS ya atendidos	Solicitudes	Cantidad Reasignaciones o reprocesos ejecutados para una misma solicitud

Nota. Mediante CRM se persigue el modelado de las actividades de negocio para lograr una mejor administración, automatización y optimización. Fuente. Elaboración propia.

Con esta propuesta de mejora lo que se pretende es paliar el número de casos registrados en PQRS, que no han sido atendidos y solucionados de manera oportuna a través de un manejo de gestión eficiente de atención (Anexo 4) en los plazos

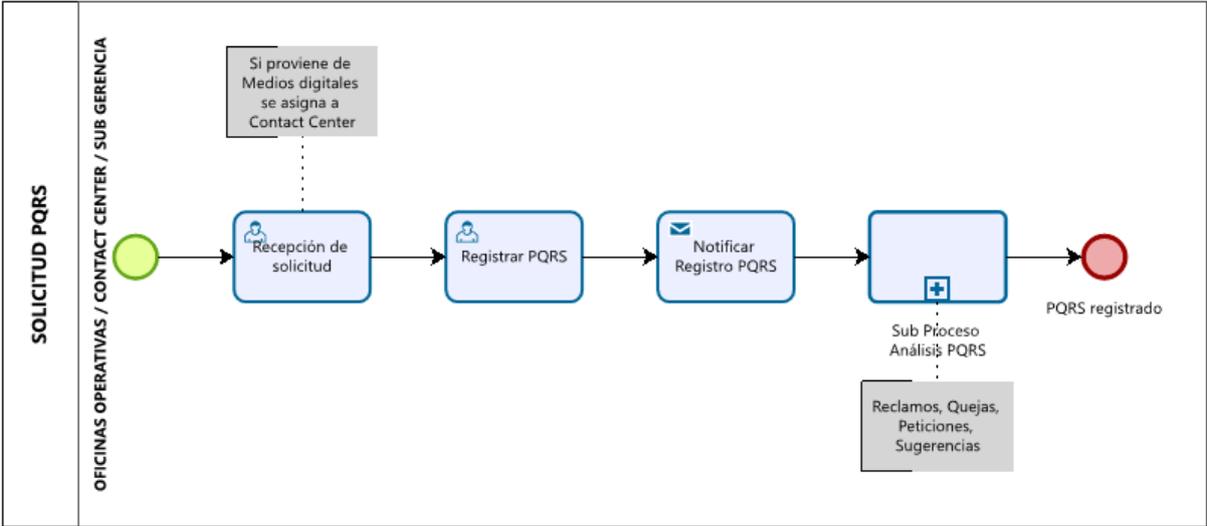
establecidos de tiempos de respuesta, respectivamente. Entre las optimizaciones más importantes podemos destacar:

- Inclusión de Reglas Automatizadas (verticales / Horizontales) para la evaluación y asignación del responsable.
- Asignación de tiempos de atención según tipo, subtipo y motivo del PQRS.
- Inclusión y optimización de los tipos PQRS, lo cual permitirá optimizar los tiempos de respuestas (Matriz PQRS, Anexo 5).
- Direccionamiento a las áreas correspondientes según tipificación, minimizando con esto los reprocesos y el tiempo de procesamiento de los casos.
- Inclusión de integración con el Sistema Cobis para realizar consulta de los datos del asociado y sus datos relacionados (información general, productos, etc.), permitiendo al usuario ejecutar su trabajo de manera continua sin tener que estar interactuando entre sistemas y tener desde el primer punto de contacto si es un trámite que procede a las siguientes instancias o no.
- Generación automática de los correos electrónicos de acuerdo a los estados de la solicitud, manteniendo a todos los involucrados comunicados de forma efectiva (tanto interno como externo).
- Generación del expediente electrónico para que pueda ser consultado en cualquier momento.
- Almacenamiento automático de la información generando la base de datos PQRS la cual contendrá toda la información de las solicitudes, sus aprobaciones y demás.

Las personas desempeñan un papel vital en la mayoría de los procesos de la organización. La plataforma CRM debe proporcionar un entorno que permita al usuario desempeñar su papel en el proceso y completar de forma eficaz las tareas necesarias para hacer progresar el proceso. La valoración de los procesos a medida que se ejecutan proporciona la información necesaria para entender cómo está funcionando cada elemento de un proceso de negocio y cómo podría mejorarse. Asimismo, debería ofrecerse monitorización a nivel técnico o de sistemas y gestión de la plataforma.

En la Figura 14, se detalla el proceso desde la recepción de solicitud (reclamo/queja) hasta el registro del PQRS.

Figura 14.
Registro PQRS



Nota. La solicitud PQRS la constituyen varias etapas desde la recepción de solicitud, pasando por análisis PQRS hasta su registro Fuente: Elaboración propia

El proceso de Servicio al Cliente de CPN es uno de los más sensibles de la organización, ya que el tratamiento adecuado de las PQRS permite desarrollar una sana relación con los clientes y confirmar la fidelidad de los mismos. Esta función generalmente requiere de algún tipo de base de datos, una plataforma para mantener todos los datos e interacciones del cliente, con lo cual se pueda dar pronta

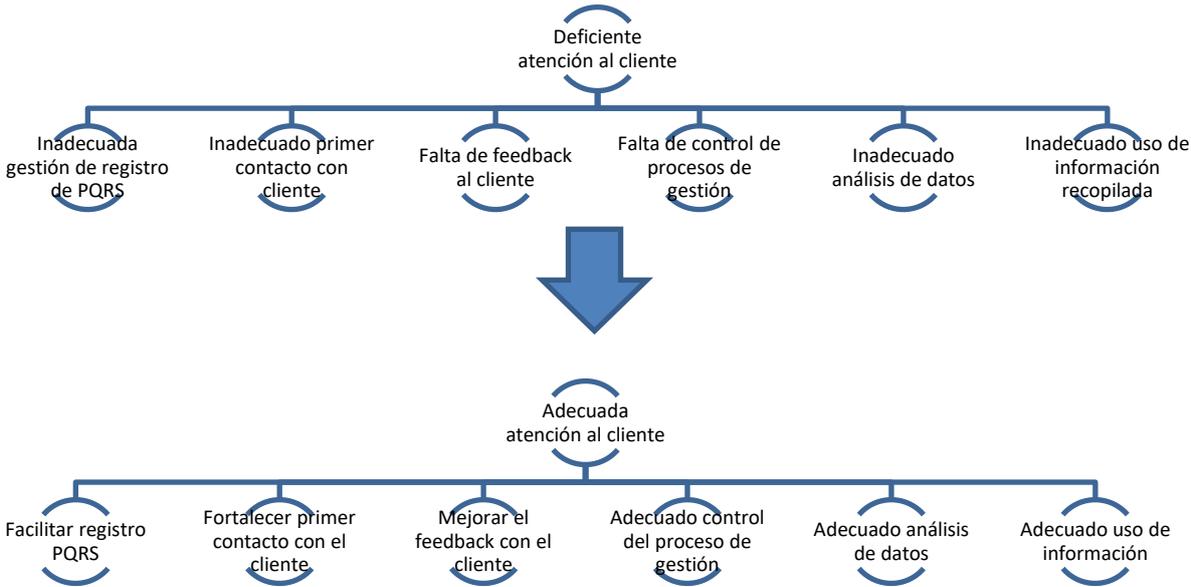
atención a las demandas de estos y en donde los ejecutivos de servicio al cliente pueden gestionar las tareas rutinarias fácilmente y ahorrar tiempo.

Se realizó el diseño de la mejora en base a los distintos problemas identificados en el diagnóstico de la presente investigación, los cuales permitieron establecer, el plan de acción de mejora y sus respectivos mecanismos de control, para responder a los objetivos planteados.

En la Figura 15, se presenta a manera resumida las limitantes identificadas en el diagnóstico, y el diseño propuesto para la mejora de atención al cliente.

Figura 15.

Diagnóstico y propuesta de mejora para la CPN



Nota. La gráfica superior representa los problemas identificados en el diagnóstico situacional de la CPN, mientras que la gráfica inferior son las acciones de mejora que representan los medios para realizar posteriormente el plan de acción y sugerir mecanismos de control. Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Plan de acción:

4.3.1.1. Facilitar el registro de PQRS.

Esto consiste en que una vez que el socio o cliente ha recibido la atención reflejada en un servicio o producto ofertado por la CPN, indiscutiblemente tendrá una percepción, misma que podrá ser buena o no tan buena. En el primer caso se generará la insatisfacción del cliente, ya que no satisfizo sus expectativas, por lo cual este sentimiento de inconformidad se verá reflejado en un registro que permita dar a conocer la inconformidad a la CPN. Esto se deberá realizar en lugar de que el socio o cliente muestre su inconformidad en redes sociales.

Por lo tanto, primeramente, deben dirigirse personalmente a la CPN, misma que deberá poner a su disposición un mecanismo por el cual registrar su *feedback* de manera cómoda y accesible. La manera más factible de aprovechar las críticas de forma constructiva es que las dirijan directamente a la CPN.

4.3.1.2. Fortalecer en el primer contacto

Es decir, a través de esta alternativa el cliente debe sentirse importante para la institución, sentir que su registro de PQRS es tomado en cuenta cuando expone su novedad o inquietud. Para ello, la CPN ha contratado personal altamente calificado y formado que sepa cómo recibir la crítica y transmitir al cliente la seguridad de que su opinión es muy valorada.

Cabe señalar que la opinión de los socios y clientes es de vital importancia, recordando el segmento de mercado al que pertenece la CPN, mismo que es muy selectivo en el sentido de que tiene miembros policiales como sus principales vinculados y afiliados. También se debe enfatizar que al segmento de inversionistas quienes al ser los que aportan frecuentemente al capital de la CPN son también

acreedores a beneficios especiales dentro de la Institución (e.g priorización de solicitudes).

4.3.1.3. Determinar factores clave y procesos claros

Es importante fijar qué tipo de *feedback* hay que registrar, y a qué departamento o dirección. Dentro de los factores claves estará una buena herramienta que permita recopilar la mayoría de los datos que el socio o cliente reclama, lo cual facilitará su pronta gestión y solución. En este sentido, la gestión, departamento y/o área se encargará de establecer estructuras, gestionar los casos ingresados y finalmente, delimitar responsabilidades hasta que las mismas se hayan cumplido dando por concluido cada PQRS ingresado.

Debido a que algunas tareas se centran en garantizar la calidad a largo plazo, se deberá llevar a cabo también alguna reacción inmediata y en relación con el contacto con el cliente en cuestión. Esto significa que al momento de registrar el PQRS, su inconformidad deberá quedar sumamente clara para la pronta y oportuna gestión, y también se deberá ofertar una solución dentro de un plazo establecido que no conlleve mucho tiempo.

Por otro lado, para una mejora continua, los reclamos registrados también deberán tenerse en cuenta a mediano y largo plazo en los procesos y futuras decisiones que tome la CPN, ya que esto permitirá realizar un proceso prolijo y oportuno y con ello se brindará un mejor servicio que atraerá nuevos potenciales clientes.

4.3.1.4. Análisis del *feedback* reportado

Los PQRS de los clientes no siguen un formato estandarizado, por lo que en cada reclamo deberá evaluarse el contenido y la intención del cliente para poder

reconocer patrones habituales, establecer prioridades y tomar medidas en el tiempo adecuado.

4.3.1.5. Controlar el proceso de gestión (*controlling*)

La gestión de PQRS también debe estar bajo control continuo para que no se desencadenen los tiempos de respuesta y/u otros fallos. Este proceso de control, además, puede ayudar a descubrir potenciales fuentes de mejora para optimizar aún más los procesos.

4.3.1.6. Análisis de data y redactar informes (*reporting*)

A partir del control de la gestión de PQRS debe realizarse un análisis a través de las bases de datos arrojadas. Dicho control deberá ser diario, semanal, mensual y anual, respectivamente. En lo que se refiere al informe, el mismo deberá aportar datos significativos a los encargados de tomar decisiones. En estos datos se basarán los cambios que deban realizarse y las decisiones que se tomarán.

4.3.1.7. Uso de la información recopilada

Los datos consolidados a través de la gestión de PQRS permiten por lo general sacar conclusiones claras ya que suelen indicar, por ejemplo, buenos puntos de partida para, posteriormente, mejorar los procesos de producción y de oferta del servicio, contribuyendo así a garantizar su calidad.

CPN a través de la automatización de los procesos persigue, con la medición, los siguientes objetivos:

- Poder gestionar acciones robustas que permitan la implementación exitosa de automatización de la institución y las llamadas funcionales:
“Cumplir con metas estratégicas.
- Contribuir a mejorar la experiencia del socio/cliente a través de los diferentes canales.

- Contribuir al mejoramiento del tiempo de atención de los PQRS en sus diferentes fases.
- Garantizar la medición de la tipificación de los casos (Peticiones, Solicitudes, Quejas, Reclamos)
- Aseguramiento de un buen tratamiento según la tipificación de los casos
- Mejorar los tiempos de respuesta en las solicitudes.
- Poder implementar el control interno.
- Mejorar continuamente el proceso.
- Rediseñar el proceso.

Finalmente, se pretende aumentar las habilidades de la Cooperativa en diversas dimensiones, de tal forma que organizativamente se pueda pensar en un todo, en lugar de en partes aisladas una de las otras. Como resultado de este proceso de descubrimiento, se logró identificar que el proceso de PQRS está conformado por tres procesos, uno principal y otros tres subprocesos. Los cuales fueron identificados como:

- Registro PQRS (Principal)
- Análisis PQRS
- Gestión Áreas
- Generación Solicitud Canales Externos

4.4. Mecanismos de control:

Los mecanismos de control se encuentran en función de la propuesta de mejora, que a su vez están basados en el diagnóstico situacional de la CPN, y se resume en la Tabla 21.

Tabla 21.

Matriz de mecanismos de control

Medios	Acciones	Indicador	Frecuencia	Responsable	Rol
Facilitar registro PQRS	Nuevo contrato de herramienta PQRS con el candidato elegido, en este caso Dynamic 365/ capacitación del personal	SLA's	Diaria	Asesores de negocio y atención al socio a nivel nacional y contact center	CPN - rolagenteserviciocliente.docx/Agente de servicio al cliente
Fortalecer primer contacto con el cliente	Capacitación continua al personal de acuerdo a los PQRS ingresados y la toma de decisiones oportuna que se ha realizado en base a la data	SLA's	Semanal	Asesores de negocio y atención al socio a nivel nacional y <i>contact center</i> // analistas	CPN - rolagenteserviciocliente.docx/Agente de servicio al cliente
Mejorar el <i>feedback</i> con el cliente	Entregar soluciones y respuestas en los tiempos preestablecidos y que los mismos se cumplan // entender el requerimiento ingresado por el socio y en base a eso entregar la solución.	SLA's	Semanal	Analistas PQRS	CPN - rolanalistaspqrs.docx
Adecuado control del proceso de gestión	Seguimiento a los PQRS	SLA's	Diario	Especialista-administradora PQRS	CPN - rolespecialistapqrs.docx.
Adecuado análisis de datos	Análisis de la data registrada, validar las instancias de los SLA's;	SLA's	Semanal	Especialista-administradora PQRS	CPN - rolespecialistapqrs.docx.
Adecuado Uso de información	No entregar información a terceros, confidencialidad de la información.	SLA's	Diario	Especialista PQRS administradora PQRS-nivel interno	CPN - rolespecialistapqrs.docx.
Mejora continua	Validar y aprovechar la data consolidada y en base a esos criterios tomar decisiones oportunamente.	SLA's	Mensual	Especialista PQRS administradora PQRS-nivel interno	CPN - rolespecialistapqrs.docx.

Nota. Se mencionan los medios identificados en el diagnóstico situacional, así como las acciones propuestas de mejora, sus indicadores, la frecuencia de aplicación, los encargados de cumplir con la acción de mejora y su rol en la CPN. Fuente: Elaboración propia

Acorde a la Tabla 21, las acciones a tomar en función de los medios son diversas, entre ellas; nuevo contrato de herramienta PQRS con el candidato

elegido, capacitaciones continuas al personal de acuerdo a los PQRS ingresados, soluciones y respuestas ante los distintos PQRS en los tiempos preestablecidos, posterior seguimiento a los PQRS, confidencialidad de la información, y validación y aprovechamiento de los datos consolidados, para en base a criterios tomar decisiones oportunamente. El indicador de todas las acciones a tomar está en base a los SLA's, de los cuales serán responsables asesores de negocios, analistas PQRS, y especialistas PQRS.

De entre todos los medios, el primer contacto con el cliente, y un adecuado *feedback* con el cliente son los más importantes a la hora de mejorar los procesos de atención. Ya que el primer contacto con un cliente es una de las interacciones más importantes y difíciles que se dan entre un usuario y una Institución, marca o Entidad. Las primeras impresiones, además de generar originalidad y confianza, son duraderas. Para lograr ello, es importante tener siempre un canal de comunicación o punto de contacto, como lo es la plataforma *MAINT*.

Por otro lado, el departamento de servicio al cliente, como los especialistas en marketing de la CPN tiene la delicada responsabilidad de considerar y atender todos los comentarios de los clientes para comprender mejor a sus solicitudes. Por ello la retroalimentación con el cliente es esencial para guiar e informar la toma de decisiones e influir en las mejoras y cambios de productos o servicios. Un manejo adecuado de estos factores, permitirán comprender mejor las necesidades, de los clientes, impulsando el compromiso y fidelidad de los mismos y la rentabilidad de la CPN

CONCLUSIONES

- A partir del diagnóstico situacional se concluyó que los problemas identificados en la CPN fueron una inadecuada gestión de registro de PQRS, inadecuado primer contacto con el cliente, y su respectivo *feedback*. Adicionalmente se presenta una falta de control y seguimiento de los distintos procesos, junto con una falta de manejo de la información.
- Las acciones de mejora propuestas en base a los problemas identificados, está diseñada para mejorar los procesos de atención al cliente, en relación a la atención oportuna de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios para con la CPN, y sobre todo para disminuir el tiempo de respuesta y solución a cualquier requerimiento.
- El sistema CRM propuesto permitirá que se mantenga un registro automático de cualquier requerimiento desde una plataforma tecnológica (MAINT), desde la recepción de la solicitud del cliente, su registro, notificación al departamento de atención al cliente y marketing, y su procesamiento para su respectiva solución respetando los siete días establecidos por la CPN.
- La propuesta de mejora se orienta en reducir el número de días en que un requerimiento es atendido y solucionado por la CPN, para conservar la fidelidad del cliente y mantener la reputación e imagen de la Institución.
- La propuesta de implementación basada en CRM da la apertura a obtener una interacción y un vínculo más estrecho entre los clientes y la Cooperativa, lo que permite generar confianza en la integración de nuevos clientes potenciales y confirmar la fidelidad de los clientes actuales.

- Tiempos de respuesta en problemas que hayan sido detectados como errores en el producto nativo Dynamics 365 Online. Para la resolución de estos problemas el Cliente podrá levantar un caso de soporte técnico con Microsoft quién determinará los pasos y tiempos a seguir para la solución del error.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere la mejora continua en los procesos de la CPN, lo cual favorecerá a la reducción de PQRS.
- Se recomienda futuras investigaciones en el cual se realice un plan piloto previo a la implementación del nuevo CRM para el registro de PQRS, en donde se pueda evidenciar la previa salida a producción, y se dé la implementación previa en un ambiente de desarrollo con la finalidad de que se haya validado los posibles errores e incidencias.
- Se recomienda se realice un seguimiento y monitoreo continuo una vez implementado el nuevo CRM, puesto que es un sistema integral que requiere de seguimientos en cada una de etapas de proceso, así como que también hacer un análisis continuo de cumplimiento de los indicadores PQRS.
- Se sugiere que con la implementación del sistema CRM se cumpla a cabalidad los tiempos preestablecidos y con ello disminuyan significativamente el ingreso de los PQRS por cuanto a incumplimiento se refiere.
- Se sugiere replicar este diseño e implementación a otras Cooperativas o Entidades financieras para mejorar los procesos de atención al cliente y atender más eficientemente las quejas, reclamos, sugerencias para la satisfacción del mismo.
- Se recomienda la implementación por parte de CPN de planes de contingencia para la conectividad de los usuarios hacia el servidor Dynamics 365 en Internet.
- Se recomienda asegurar que los equipos clientes cumplan con las especificaciones técnicas y de conexión requeridas para el correcto funcionamiento de la aplicación.

- Se recomienda incluir capacitaciones en la personalización y extensión de la aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Camacho, Y. F. (2018). *Planeación estratégica del área de servicio al cliente en la compañía WM Wireless Y Mobile Ltda.*
<http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/11562>
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94-101.
<https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>
- Arana Cappelletti, R. E., Gabriele Ruesta, M. E., Galarza Hidalgo, K. M., y Ruiz Bocanegra, D. R. (2019). *Business consulting—LR Accesorios & Moda Textil SAC generación de flujo de caja positivo mediante la implementación de CRM integrado a un sistema de cobranzas.*
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14944>
- Arevalo Contreras, R., Moreno Devia, L. A., y Tabares Serna, Á. R. (2020). *Propuesta de mejoramiento tecnológico para el área de servicio, que permita aumentar los niveles de fidelización de los clientes en El Banco.*
<https://repository.ean.edu.co/handle/10882/9622>
- Barba, N. G. S., y Salguero, C. P. G. (2019). Trabajo en equipo, atención al cliente, habilidades ejecutivas, administración verdadera. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 4(11), 21-40.
- Bedor Espinoza, J. B., y Lema Lema, K. L. (2019). *Determinación y Aplicación de Indicadores Claves de Rendimiento (Key Performance Indicators – KPIs) en la cadena de suministro sustentable de la empresa Inspectserv S.A.*
<http://repository.ug.edu.ec/handle/redug/41400>

- Belias, D., Velissariou, E., Kyriakou, D., Vasiliadis, L., Mantas, C., Sdrolias, L., Aspridis, G., & Kakkos, N. (2018). The Importance of Customer Relationship Management and Social Media in the Greek Wine Tourism Industry. En V. Katsoni & K. Velander (Eds.), *Innovative Approaches to Tourism and Leisure* (pp. 249-259). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67603-6_19
- Boarim, J., & da Rocha, A. R. C. (2019). Quality of CRM Systems: A systematic mapping study. *Proceedings of the XVIII Brazilian Symposium on Software Quality*, 119-128. <https://doi.org/10.1145/3364641.3364655>
- Boulangger Bayona, P. V., y Segovia Svirichi, M. A. (2020). Implementación de CRM con servidor de comunicaciones unificadas IP aplicado a teleconsultas de clínica virtual, Lima 2020. *Repositorio institucional - URP*. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/3498>
- Burgos Vera, M. A., y Ramírez Prado, R. G. (2021). Publicidad digital como estrategia de ventas online. Revisión sistemática. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/66821>
- Caro Carvajal, L. M., y Caquimbo Moreno, A. F. (2021). Plan de negocios para la implementación de plataforma con énfasis en servicio al cliente y PQRS, dirigida al sector restaurantes de la zona Chicó de Bogotá D.C. *Ardura, I. R., Montes, G. A., & Prieto, Ó. L. (2006). Principios y estrategias de marketing. Barcelona: Editorial UOC.* <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/35382>
- Carrasco Fernández, S. (2019). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Ediciones Paraninfo, S.A.

- Carrillo, F. A. H., Rosas, N. C. C., y Garrces, M. A. A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88-105. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.167>
- Castillo, D. O. V., y Vallebona, O. P. (2015). Algunas aproximaciones para medir la rentabilidad empresarial en relación a la lealtad del cliente y la satisfacción de los empleados. "El caso de Arica". *Neumann Business Review*, 1(2), 37-53.
- Castro Garcia, P. J. (2020). *Estrategias de fidelización de clientes y gestión de ventas en el sector hotelero: Una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 10 años*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3015619>
- Castro, R. G. (2017). La implementación de los sistemas de control de gestión en las empresas de nueva creación: Una revisión de la literatura. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 78-95.
- Chávez Azabache, C. C. (2021). Eficacia de los contratos de outsourcing y la calidad del servicio en la empresa de cajeros automáticos. *Universidad Inca Garcilaso de la Vega*. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/5668>
- Civitillo, L., y Schwartz, N. (2019). *Desarrollo financiero y crecimiento económico: Revisión de literatura, análisis empírico e implicancias para Argentina*. <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/17006>
- CPN. (2021). *Cooperativa Policía Nacional. Misión y Visión de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional*. <https://www.cpn.fin.ec/>
- Cuesta Santos, A. (2020). Evaluación de la satisfacción laboral según la ISO 9001: 2015. *Cofin Habana*, 14(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612020000100006&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Dalla Pozza, I., Goetz, O., & Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89, 391-403. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.004>
- Escalante Buitrón, K. V., y Medina Sáenz, A. A. (2020). Revisión sistemática de efectos del marketing deportivo en la fidelización de los clientes del sector del balompié. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55315>
- Farhan, M. S., Abed, A. H., & Ellatif, M. A. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(2), 398-416. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2018.11.003>
- Følstad, A., & Skjuve, M. (2019). Chatbots for customer service: User experience and motivation. *Proceedings of the 1st International Conference on Conversational User Interfaces*, 1-9. <https://doi.org/10.1145/3342775.3342784>
- Garibay Acharte, G. A., y Loayza Gutierrez, C. M. (2020). El efecto mediador de la gestión de relaciones con los clientes en la fidelización. Revisión sistemática de la literatura. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53173>
- Gholami, H., Zameri Mat Saman, M., Mardani, A., Streimikiene, D., Sharif, S., & Zakuan, N. (2018). Proposed Analytic Framework for Student Relationship Management based on a Systematic Review of CRM Systems Literature. *Sustainability*, 10(4), 1237. <https://doi.org/10.3390/su10041237>
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: Digital transformation and sustainable

- business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2733-2750. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>
- Gomez Gonzalez, V. A. (2020). *Propuesta de un plan de mercadeo para la empresa fajas Figura Natural S.A.S. de la ciudad de Cali, en el año 2019.* <https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/811>
- Gordillo Cieza, T. L., y Meneses Llerena, A. G. (2021). Cultura organizacional: Una estrategia de gestión. Revisión sistemática de la literatura. *Repositorio Institucional - UCV.* <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69010>
- Goyes Zapata, A. N. (2019). *Diseño del modelo CRM (Customer Relationship Management) para la empresa Granel Market, localizada en la ciudad de Quito.* <http://repositorio.puce.edu.ec:80/xmlui/handle/22000/16711>
- Guerra Zamora, P., Figueroa Céspedes, I., Salas Guzmán, N., Arévalo Berríos, R., y Morales Aldunate, A. (2017). Desarrollo profesional en educadoras de párvulos: Análisis de una experiencia formativa desde la investigación-acción y la interacción mediada. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(3), 175-192. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052017000300010>
- Gutierrez Alva, A. A. (2021). Influencia del marketing digital en el comportamiento del consumidor. Revisión sistemática de la literatura. *Repositorio Institucional - UCV.* <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/72078>
- Gutierrez Arestegui, R. A., y Ortiz Cuya, E. G. (2020). El marketing digital en el entorno empresarial: Una revisión sistemática de la literatura. *Repositorio Institucional - UCV.* <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56557>
- Hendriyani, C., & Raharja, S. J. (2018). Analysis building customer engagement through e-CRM in the era of digital banking in Indonesia. *International Journal*

- of Economic Policy in Emerging Economies*, 11(5), 479-486.
<https://doi.org/10.1504/IJEPEE.2018.094820>
- Huaita Rocha, C. P. A. (2018). "Relación de la gestión de quejas o reclamos y mejora de la satisfacción del usuario en la Dirección del trabajo y promoción del empleo, Tarapoto 2018". *Universidad César Vallejo*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26043>
- Jemes Campaña, I. C., Romero-Galisteo, R. P., Labajos Manzanares, M. T., y Moreno Morales, N. (2019). Evaluación de la calidad de servicio en Atención Temprana: Revisión sistemática. *Anales de Pediatría*, 90(5), 301-309.
<https://doi.org/10.1016/j.anpedi.2018.04.014>
- Kumar, P., Mokha, A. K., & Pattnaik, S. C. (2021). Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: Evidence from the banking industry. *Benchmarking: An International Journal*, 29(2), 551-572. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0528>
- Law, R., Fong, D. K. C., Chan, I. C. C., & Fong, L. H. N. (2018). Systematic review of hospitality CRM research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1686-1704. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2017-0333>
- Laza, C. A. (2019). *Gestión de la atención al cliente / consumidor*. UF0036. Tutor Formación.
- LÓPEZ SALAS, S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Macías Bowen, G. D. (2018). *Análisis de la calidad del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de abril de la parroquia Manta*. [Thesis].
<https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/1439>

- Martinez, J. L. R. (2015). Herramientas (CRM) en las cooperativas financieras de Colombia y Venezuela para el fortalecimiento de la lealtad de sus clientes. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 13(1), 161-179.
- Mayorquin Castro, E. L., y Celis Parada, J. C. (2020). *Propuesta de disminución de PQRS ICETEX*. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/3542>
- Mebiela-Pollán, M., y Fernández, N. P. (2019). Herramientas de Marketing digital y competencia: Una aproximación al estado de la cuestión. *Atlantic Review of Economics: Revista Atlántica de Economía*, 2(3), 3.
- Mias, C., y Causse, B. (2021). Quejas subjetivas de memoria, desempeño objetivo y funciones neuropsicológicas relacionadas. Una revisión sistemática. *Perspectivas Metodológicas*, 21, 19-19. <https://doi.org/10.18294/pm.2021.3440>
- Molina, J. R. S., Salazar, P., y Guaigua, J. (2017). El marketing relacional para mejorar la fidelización de los clientes en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Latacunga- Ecuador. *Revista Boletín Redipe*, 6(5), 177-195.
- Montero Caro, M. D. (2020). *El encaje constitucional del modelo de Open Government*. <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/19485>
- Mozombite Pashanase, C., y Panduro Torres, G. M. (2018). Evaluación de la administración de las relaciones con los clientes (CRM) y la fidelización de clientes de la Cooperativa San Martín de Porres de la ciudad de Tarapoto, durante el primer semestre del 2015. *Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto*. <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/3047>
- Naru, R., & Jain, A. (2020). The role of customer relationship management in auto car industry in building customer relationship in after sales department. *Journal of Critical Reviews*, VOL 7, 09. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.19.524>

- Navarro Dávila, A. A. (2017). Prueba mantenimiento e inclusión de funcionalidades de alertas e informes para la sección de constructora del software PQRS (peticiones. Quejas. Reclamos y solicitudes) de la empresa viviendas y valores s.a. <http://alejandria.ufps.edu.co/descargas/tesis/1150028.pdf>.
<http://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/2098>
- Ortiz Buitrago, V., y Pardo López, H. F. (2021). *Importancia y ventajas de los KPI (Key Performance Indicators) en los proyectos: Enfoque de procesos en el sector petrolero*. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9609>
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector. *Sustainability*, 11(4), 1113. <https://doi.org/10.3390/su11041113>
- Paliouras, K., & Siakas, K. V. (2017). Social Customer Relationship Management. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.37335/ijek.v5i1.50>
- Pérez-Sanabria, L. L. (2019). *Propuesta de mejora para el manejo y gestión de información de clientes del área de crédito corporativo de Davivienda, basada en tecnologías 4.0*. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/23728>
- Pico Gordon, D. L., y Untuña Parrales, L. D. (2018). *Modelo de Servicios de Calidad para el Sector Cooperativo del Segmento 1 Zonal 3*. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/27654>
- Pohludka, M., & Štverková, H. (2019). The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences*, 9(1), 22. <https://doi.org/10.3390/admsci9010022>

- Ramos, P., y Belén, J. (2017). *Propuesta de un plan de mejoramiento de la calidad y cultura de servicio en la Cooperativa Policía Nacional para el año 2016 en la ciudad de Quito*. <http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/14904>
- Ranabhat, D. (2018). *Customer loyalty in business: Views of students of Centria University of Applied Sciences* [Thesis]. Centria University of Applied Sciences. <http://www.theseus.fi/handle/10024/142883>
- Reoyo Carrón, F. J. (2020). *Desarrollo y despliegue de un sistema escalable y extensible con otros sistemas basado en Microsoft Azure y Dynamics CRM 365 Online potenciado con Power Apps*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/44424>
- Reyes Jiménez, F. A. (2018). *Validación de un sistema customer relationship management en la empresa Conauto—Ambato proveedora de bienes y servicios industriales para mejorar el servicio*. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2443>
- Rodríguez Jiménez, A., y Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82, 175-195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Ajjan, H. (2015). Crm/Social Media Technology: Impact on Customer Orientation Process and Organizational Sales Performance. En K. Kubacki (Ed.), *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old* (pp. 636-638). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10951-0_233
- Rodríguez Pinto, N. A. (2018). *Análisis y desarrollo de las PQRS en Industrias Metálicas El Jordán para lograr una mejora en el control de sus procesos en la ciudad de Bogotá*. <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/15891>

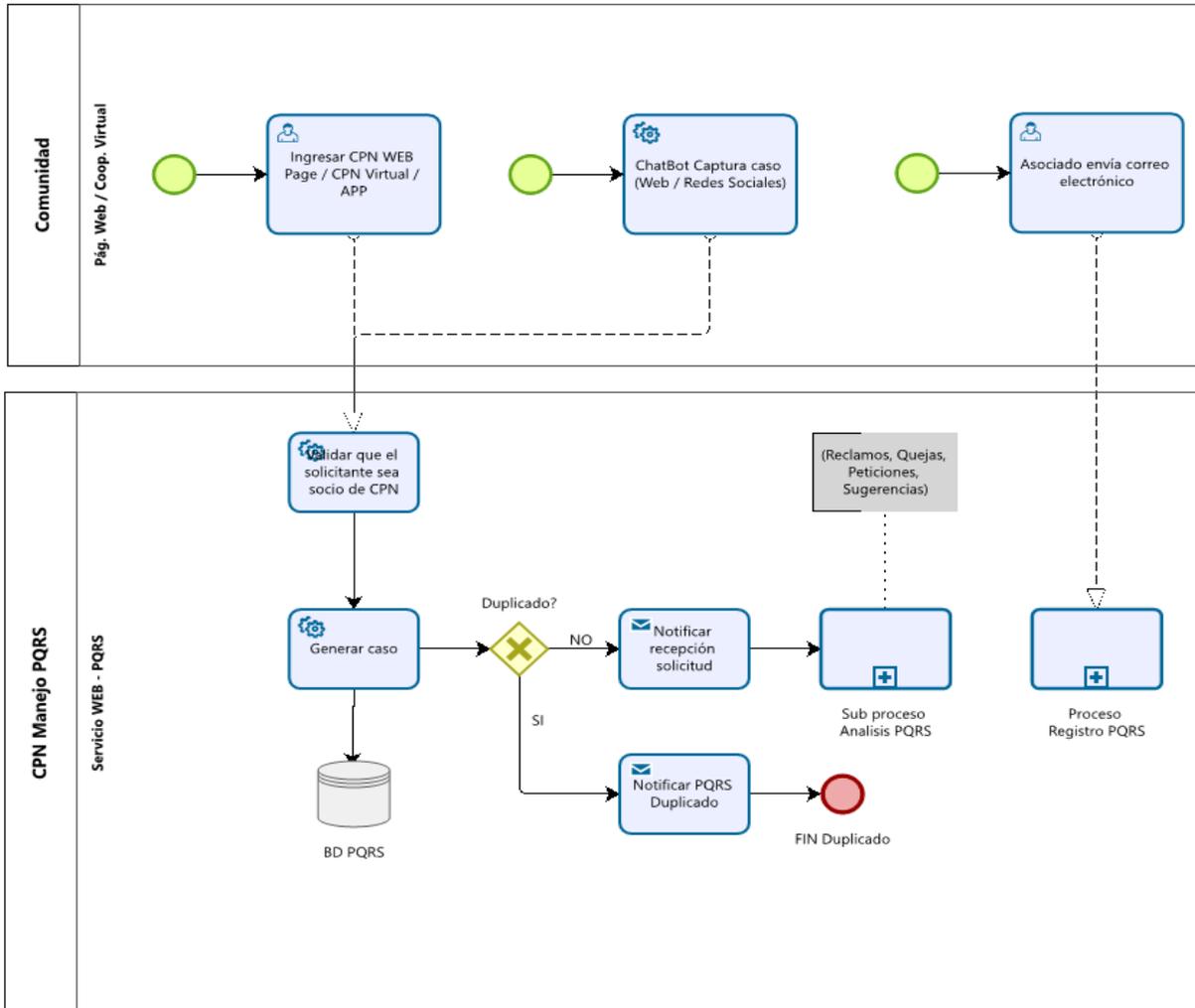
- Rubio, A., Gómez, R., Letón, E., Covadonga, R., & Chaos, D. (2017). *Introducción a la Informática Básica*. Editorial UNED.
- Sagbay-Llivichuzhca, M.-C., Bermeo-Pazmiño, K. V., y Ochoa-Crespo, J. D. (2021). Determinación del nivel de satisfacción de los consumidores en los supermercados del Cantón Sígsig. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 277-309. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.430>
- Segura-Castro, Y. (2018). *Desarrollo de Portafolio de Servicios, Acuerdos de Niveles de Servicio y Solicitudes de Servicio basado en ITIL V2011 Caso: ICODER*. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/11029>
- Serrano, R., y Jácome, C. (2020). *Estrategias publicitarias realizadas a los programas de posgrados de la división de ciencias económicas, administrativas y contables de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga: Una revisión desde el Neuromarketing*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/21215>
- Stuchlý, P., Virágh, R., Hallová, M., & Šilerová, E. (Eds.). (2020). CRM and its Importance for Business Competitiveness. *AGRIS On-Line Papers in Economics and Informatics*. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.303937>
- Thomas, S., Sonal, K., & Vatawala, S. (2019). Cause-Related Marketing Research (1988–2016): An Academic Review and Classification. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32, 1-29. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1606757>
- Tiryaki, A. M., & Atalay, M. (2020). An Ontology Based Approach for Next Generation Customer Relationship Management Systems. *International Journal of Applied Mathematics Electronics and Computers*, 8(4), 282-288. <https://doi.org/10.18100/ijamec.802695>

- Traverso Holguín, P. A., Williams Flores, B. G., y Palacios Bauz, I. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Universidad ECOTEC. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/2467>
- Trejo, J. M. (2017). *Mercadotecnia Digital: Una descripción de las herramientas que apoyan la planeación estratégica de toda innovación de campaña web*. Grupo Editorial Patria.
- Valiente Burga, N. K. de L. (2018). *Revisión crítica: Aspectos de la atención sanitaria que permiten mantener un nivel de satisfacción alto del usuario en el servicio de emergencia*. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1707>
- Vargas Peñafiel, S. P., y Guerrero Delgado, K. E. (2017). *Las cobranzas y su impacto financiero en una persona natural obligada a llevar contabilidad*. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/22998>
- Velásquez, R. A. B. (2008). Propuesta de implementación del sistema CRM (Customer Relationship Management; administración de las relaciones con el cliente), para el departamento de ventas de Amanco Guatemala. *Universidad San Carlos de Guatemala*, 156.
- Vereau Leán, A. W., y Jesús Ramírez, R. A. (2020). *Estrategias de fidelización al cliente en las empresas turísticas: Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 5 años*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3001221>
- Yzaziga Fernandez, J. M. (2021). *Gestión de relación con el cliente (CRM) en las empresas de Latinoamérica: Una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 10 años, 2008 – 2018*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3006707>

Anexos

Anexo 1

Solicitudes Generadas desde accesos externos (canales)



Nota. El objetivo principal de este sub Proceso es permitir que las solicitudes generadas desde los canales externos a la red de la cooperativa puedan ser integrados automáticamente al proceso principal según las reglas de negocios definidas. Las mismas podrán ser desarrolladas utilizando tecnología RPA (*Robotic Process Automation*), *Machinle Learning*, *Web Service* y/o cualquier otro producto de automatización de tareas. El concepto general, es tomar la información introducida por cualquiera de los canales externos, evaluar si aplica o no como un PQRs, y en caso de ser afirmativo, proceder a integrarlo a los procesos PQRs definidos en el presente documento.

Anexo 2

Canales de recepción

ID	Canal Recepción
1	Oficinas Operativas
2	Contact Center
3	Redes Sociales
4	Web Page
5	Cooperativa Virtual
6	Correo Electrónico
7	Sub Gerencia
8	App Móvil
9	CPN Bot

Nota. Esta información es sensible a cambios, por lo cual se debe encontrar disponible para que los administradores de los procesos PQRS puedan realizar los mismos, sin necesidad de cambios en la programación ni intervención del personal de Tecnología de la Información de la Cooperativa y/o Proveedor.

Anexo 3

Áreas Consultadas para información o ejecución

Área Solicitante	Área Consultada	Supervisor Responsable (Propuestos)
Operaciones	Cobranzas	Administrador de Cobranzas
	Responsabilidad Social	Gerente de Responsabilidad Social y Gobernabilidad
	Operaciones en Canales	Administrador de Cuadros y Compensaciones Supervisor de archivo y custodia.
	Fraudes	Analista de Fraudes
	Negocios	Jefe de Crédito, Jefe de Captaciones
	Servicios Complementarios	Analista de Seguros
	Marco Legal	Responsable de Patrocinios, Auxiliar Jurídico
Entes de Control	Operaciones	Administrador Herramienta
	Servicios Complementarios	Analista de Seguros
	Negocios	Jefe de Crédito, Jefe de Captaciones
	Fraudes	Analista de Fraudes

Anexo 4

Áreas de Atención según nivel

Evaluación	Área de Atención	Grupo Responsable
Petición	Operaciones/Legal/Servicios Complementarios	Analistas PQRS Analista de Legal
Queja	Operaciones	Analista PQRS
Reclamo	Operaciones	Analistas PQRS
Entes de Control	Legal	Analista de Legal

Anexo 5

Tabla Matriz PQRS

Categoría	Tipo	Sub Tipo	Área Atención	Prioridad	Motivo	SLA
PETICIÓN	PRODUCTOS NO FINANCIEROS	Suspensión de débito	Negocios Complementarios	Alta	Suspensión de débitos	2 ->1 día
	PRODUCTOS CPN	Entrega de Documentos de Transaccionalidad	Operaciones	Medios	Entrega de estados históricos de detalle de movimientos y de cuentas Entrega de información histórica y personalizada Entrega de información del File de Crédito del Socio	9->5 días
	ENTES DE CONTROL	Entrega de Información	Marco Legal	Alta	Pedidos Unidades Judiciales Pedidos Fiscalía Pedidos SEPS	5 -> 3 Días
QUEJA	SERVICIO	Deficiente	Servicio al Cliente	Alta	Caída de sistema. Mala atención Escases de recursos Parametrización operativa errónea Cierre de Productos	15->6 días
		Entrega		Alta	**Información a 3eros	
		Demoras		Alta	Actualización o registro de información/ Documentación incorrecta o Adulterada Información/Documentación no entregada	
	INFRAESTRUCTURA	ACCESO		Media	Atención Respuesta No hay parqueadero No fila de la tercera edad No hay cajero disponible Pocas cajas disponibles	2 días
RECLAMO	PRODUCTOS CPN	Falla en Transacciones	Operaciones	Alta	Desembolso mal realizado Error en abonos y pre cancelaciones Transferencias no efectivizadas o mal procesadas **Transferencias interbancarias no autorizadas por el socio	15 ->6 días
		Inconsistencia de Débitos		Alta	Debito en cajero sin ser dispensado cajero CPN/BANRED/Exterior	6 días
		Inconsistencia de Productos		Alta	Doble debito en cobros o pagos Exterior/nacional Cobro de valores no acordado **Consumo no autorizado en tarjetas de crédito o debito **Activación de tarjeta de crédito sin autorización **Acceso a canales electrónicos no autorizados	45 días 15->6 días
	PRODUCTOS NO FINANCIEROS	Inconsistencia en Débitos		Alta	Valores debitados no autorizados o ya cancelados	15->10 días
	SUGERENCIA	SERVICIOS O PRODUCTOS		N/A	Servicio al Cliente	Media

Anexo 6.*SLA por instancias*

Categoría	Tipo	Etapas del Proceso (Horas Laborables)			SLA (Horas)	SLA (días) Disponible	SLA (días) Meta
		Registro de PQRS	Gestión de Áreas	Análisis y Comunicación			
Petición	Productos No Financieros	8	-	8	16	2	1
	Productos CPN	8	16	16	40	5	3
	Entes de Control	8	8	8	24	3	2
Queja	Servicio	8	16	24	48	6	4
	Infraestructura	8	-	8	16	2	2
Reclamo	Productos CPN	8	16	24	48	6	4
	Productos No Financieros	8	16	56	80	10	8
Sugerencia	Servicios o Productos	8	-	8	16	2	2