

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Civil Industrial



**Rediseño a los Procesos de Resolución de
Reclamos.
Caso: WALMART Chile.**

Por

Andrés Manuel Villegas Gormaz

Trabajo de Título para optar al Grado de
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y Título de
Ingeniero Civil Industrial

Prof. Guía José Irrazabal Donoso.

Enero 2017

***Dedico esta memoria a mis Padres y a mi
hijo León quienes son mi mayor
inspiración.***

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres Manuel y Aide, por su apoyo incondicional no sólo a lo largo de esta etapa sino en toda mi vida, por su infinita paciencia, comprensión, amor y cariño, y por haber encontrado siempre la forma de motivarme a culminar con este proceso, tan importante tanto para ellos como para mí. Así también agradecer a mis dos hermanas, Ingrid y Gretty, por su apoyo y cariño de siempre. A todos ustedes los amo con el corazón y les dedico ésta, la etapa final antes de mi titulación.

A mi señora Paz gracias por tu amor y apoyo incondicional, eres un pilar fundamental que día a día me lleva a luchar por nuestros objetivos como familia.

A mis Tíos, primos y amigos quienes siempre están conmigo en los buenos y malos momentos, gracias por compartir tantas vivencias y hacer más ameno mi vida.

A mi hijo León el motor de mi vida, que fue mi mayor inspiración para terminar este proceso y poder darte un mejor futuro, te agradezco por el amor, cariño y felicidad que me entregas cada día.

A mis Profesores por su sabiduría y buenos consejos.

A Dios por abrir una ventana cada vez que lo he necesitado.

Con cariño, gracias a todos por ayudarme a forjar mi camino.

Resumen

El objetivo de este trabajo fue el modelar y rediseñar el proceso de resolución de reclamo utilizado en Wal-mart Chile, mejorando la eficiencia en la gestión de reclamos. El principal problema radica en una serie de prácticas y deficiencias técnicas que introducen flexibilidad en el proceso y dificultan el mantener el servicio dentro de ciertos estándares de calidad asociados al tiempo de entrega de respuestas de los reclamos a los clientes.

El proyecto se enmarca en la disciplina del Rediseño de Proceso de Negocio utilizándose la metodología BPM, la cual se estima como la más adecuada a la solución del problema planteado. Para el efecto, se consideraron tres etapas en el desarrollo del trabajo: Definición del Proyecto, Análisis de la Situación Actual y Rediseño de Procesos.

Luego de definido el proyecto y utilizándose diagramas de notación BPMN, se llevó a cabo el análisis de la situación actual, partiendo con el diseño y documentación de los subprocesos donde para cada subproceso se identificaron los problemas encontrados y sus causas, las cuales fueron analizadas y medidas las cuales fueron las principales directrices de cambios para el rediseño del proceso.

Con el diagnostico finalizados y detectadas todas las falencia de la situación actual se realiza el rediseño del proceso que contempla una única forma de resolución de reclamos la cual es explicada paso a paso y modelada siguiendo el mismo método utilizado en la situación actual. En esta etapa se realizan mejoras a nivel de software como también a la coordinación interna de trabajo entre áreas llevando un control diario de la gestión y del stock de reclamos, lo que permite mejorar los niveles de resolución diarios.

Se concluye que el rediseño permitió abarcar los requerimientos de la empresa, al estimarse, mejoras de resolución superior a un 75% de la asignación diaria lo que permitirá que los reclamos sean entregados dentro de un plazo de 8 días hábiles y una disminución del stock de reclamos de casos sin resolución sin descuidar los reclamos que ingresan de forma diaria.

Índice

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	8
1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA	8
1.1.1 Líneas de negocio de Wal-Mart Chile	10
1.1.1.1 Negocios de Supermercados.....	10
1.1.1.2 Negocio Servicios Financieros.....	12
1.1.1.3 Negocio Inmobiliario	13
CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	14
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	14
2.2 OBJETIVOS	16
2.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO	17
3.1 REDISEÑO DE PROCESO DE NEGOCIO	18
3.1.1 Metodología de Business Process Management	19
3.2 BPMN	21
3.2.1 AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS	21
3.2.2 DETALLE DE NOTACIÓN BPMN	22
CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA	26
4.1 ALCANCES	28
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL	29
5.1 ESTADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	29
5.1.1 Clasificación de reclamos.....	30
5.2 PRINCIPALES FASES DE LA SITUACIÓN ACTUAL	32
5.2.1 INGRESO Y CREACIÓN DE RECLAMOS EN CRM.....	33
5.2.1.1 Ingreso de Reclamo	33
5.2.1.2 Creación de Reclamos en CRM	34
5.2.2. GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE RECLAMOS	35
5.2.3. ENTREGA DE RESPUESTA A CLIENTES.....	36
5.3 MODELACIÓN SITUACIÓN ACTUAL	38
5.3.1 MODELAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL INGRESO Y CLASIFICACIÓN DE RECLAMOS	39
5.3.2 MODELAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DE RECLAMOS.....	41
5.3.3 MODELAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ENTREGA DE RESPUESTA AL CLIENTE	42
5.4 MEDICIONES Y DIAGNÓSTICOS A LA SITUACIÓN ACTUAL	44
5.4.1 RESULTADOS DE LAS MEDICIONES Y DIAGNÓSTICOS A LA SITUACIÓN ACTUAL	45
5.4.1.1 ANÁLISIS STOCK DE INGRESO DE RECLAMOS [PUNTO 1]:.....	46
5.4.1.2 ANÁLISIS DE GESTIÓN DE RECLAMOS [PUNTO 2].....	48
5.4.1.3 ANÁLISIS DE TIEMPO DE RESOLUCIÓN [PUNTO 3].....	50
5.4.1.4 ESTADO DE TIPIFICACIONES Y ERRORES REPORTADOS POR RESOLUTORES NO CUANTIFICABLES [PUNTO 4].	52
5.5 CIERRE AL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	54
CAPITULO 6 REDISEÑO SITUACIÓN ACTUAL	55
6.1 DIRECTRICES DE CAMBIO	55
6.2 REDISEÑO DEL PROCESO ACTUAL	56
6.3 REDISEÑO DE LAS PRINCIPALES FASES	57

6.3.1 REDISEÑO INGRESO DE RECLAMOS	58
6.3.2 REDISEÑO CLASIFICACIÓN RECLAMOS EN CRM.....	59
6.3.3 REDISEÑO DE GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE RECLAMOS.....	60
6.3.3.1 GESTIÓN DE RESOLUTORES	62
6.3.4 ENTREGA DE RESPUESTA.....	64
6.4 MODELAMIENTO REDISEÑO	65
6.5 ANÁLISIS DEL REDISEÑO DE PROCESO.....	72
6.6 MÉTRICAS DE CALIDAD.....	75
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO.....	77
7.1 CONCLUSIONES.....	77
7.2 POSIBLES RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO.	79
• <i>Resistencia al Cambio</i>	79
• <i>Tecnología</i>	79
• <i>Bajo Compromiso de la Alta Gerencia</i>	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	81

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Locales de venta Wal-Mart Chile	9
Ilustración 2 Superficie de ventas de Wal-Mart Chile.	10
Ilustración 3 Metodología Bussines Process Management.	19
Ilustración 4 <i>Elementos Básicos de BPMN 2.0.</i>	23
Ilustración 5 Metodología BPM del Ramo de Diseño de Proceso de Negocio.....	27
Ilustración 6 Macroproceso de Resolución de Reclamos	39
Ilustración 7 Proceso actual de ingreso de reclamos	41
Ilustración 8 Proceso actual de clasificación de reclamo.....	42
Ilustración 9 Proceso actual de gestión de reclamo.	43
Ilustración 10 Proceso actual de entrega de respuesta al cliente.	44
Ilustración 11 Propuesta de servidores CRM red Wal-Mart.....	58
Ilustración 12 Rediseño Ingreso de Reclamo.	67
Ilustración 13 Rediseño Clasificación de reclamos.	68
Ilustración 14 Rediseño de gestión de reclamos	70
Ilustración 15 Rediseño entrega de respuesta.	72

Lista de Gráficos y Tablas

Grafico 1 Ingreso de reclamos	47
Grafico 2 Porcentaje de reclamos ingresado por vía de ingreso.	48
Tabla 1 Promedio de ingreso de reclamos por vía de ingreso.....	48
Tabla 2 Ingreso de reclamo mensual por equipo de resolutores.	49
Grafico 3 Gestión de reclamos por vía de ingreso.	50
Grafico 4 Gestión de reclamos por equipo resolutor.	51
Grafico 5 Stock de reclamos abiertos por equipo resolutor.	51
Grafico 6 Tiempo resolución de reclamos	52
Grafico 7 Tiempo de resolución de reclamos por equipos resolutores.	53

Capítulo 1 Introducción

Dentro del área de Servicio al Cliente de las empresas existe una división en especial encargada de los Reclamos de los clientes y es la responsable de generar en gran parte la fidelización del negocio, haciendo que las ventas generen un valor agregado al conectar de forma estrecha al comprador con los productos y servicios que ofrece Wal-Mart.

Muchas compañías han cedido importantes posiciones en el mercado debido a un descuido en esta división del área de Servicio al Cliente y saben que estas faltas cometidas con sus compradores representan pérdidas humanas y económicas muy valiosas.

Basado en lo anterior expuesto es que creo que desde la Ingeniería Civil Industrial se puede aportar en mejorar el proceso actual de resolución de reclamos con el fin de aumentar la habilidad de las empresas para resolver los reclamos de manera consistente, sistemática y responsable para satisfacción del reclamante y de la organización.

En el presente trabajo, a grandes rasgos, estará conformado por 7 capítulos. En el Capítulo 1 introduciremos el tema entregando los antecedentes generales de la empresa.

En el Capítulo 2, se expondrá la descripción del proyecto, objetivo general y específicos de este proyecto.

En el Capítulo 3 se expondrá el marco teórico donde explicamos cada una de las áreas de investigación relacionadas con el trabajo de título y las herramientas que se utilizarán.

En el Capítulo 4, se dará a conocer la metodología con la cual desarrollaremos la investigación y el rediseño del modelo.

En el Capítulo 5 se realizará el levantamiento de la situación actual del proceso de resolución de reclamos

En el Capítulo 6 se rediseñará el proceso de resolución de acuerdo a la información entregada

Finalmente en el Capítulo 8 se dará a conocer las conclusiones y posibles riesgos asociados al proyecto.

1.1 Antecedentes generales de la empresa

Wal-Mart Chile S.A. es una compañía cuyo principal negocio es la venta de alimentos y mercaderías en general en supermercados, el que desarrolla a través de sus formatos Lider, Express de Lider, Ekono, SuperBodega aCuenta y Central Mayorista, distribuidos en todo el territorio nacional desde Arica a Punta Arenas.

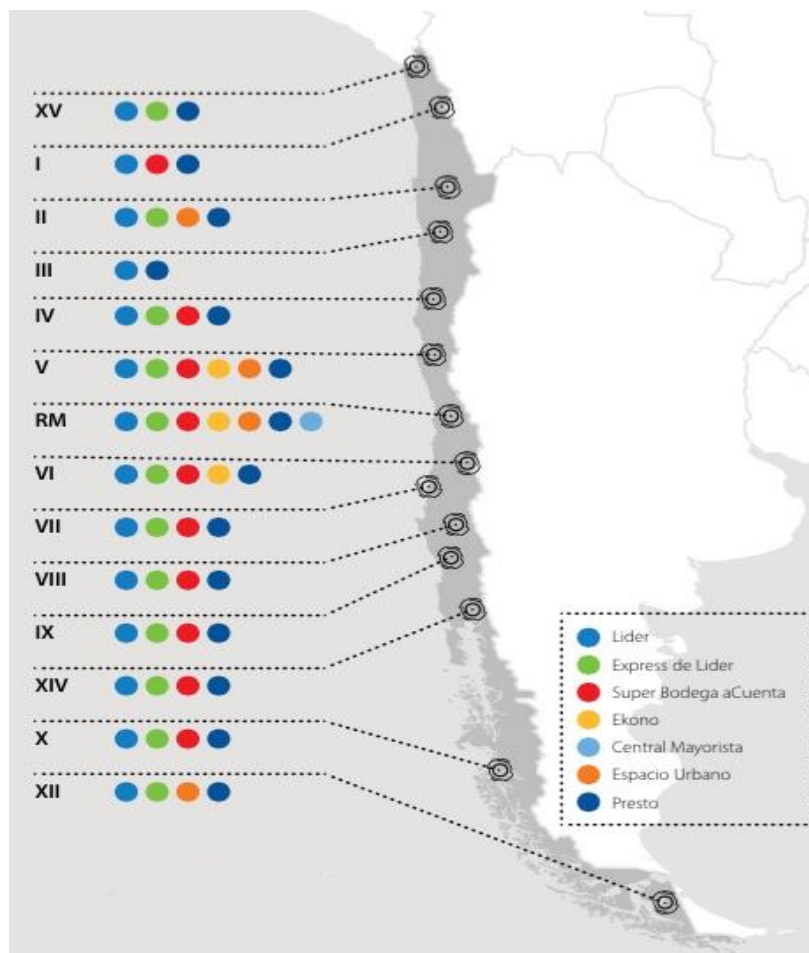
Adicionalmente, Wal-Mart Chile ha incursionado en el negocio financiero a través de la sociedad filial Wal-Mart Chile Servicios Financieros y desarrolla proyectos inmobiliarios a

través de su filial Wal-Mart Chile Inmobiliaria, lo cual le permite ofrecer propuestas de valor integrales a sus clientes en todos los segmentos que atiende.

El pilar fundamental de crecimiento de Wal-Mart Chile es una estrategia permanente de precios bajos, acompañada de una completa oferta de servicios para sus clientes. A esto se suma un sostenido crecimiento de locales sobre la base de multi-formatos, cada uno de ellos situados en ubicaciones estratégicas a lo largo del país.

Con presencia por más de 55 años en el mercado chileno, 353 locales de supermercado, 12 centros comerciales y más de 1,49 millones de cuentas vigentes en su tarjeta de crédito Presto, Wal-Mart Chile se mantiene como el principal actor en la industria nacional de supermercados.

Ilustración 1: Locales de venta Wal-Mart Chile



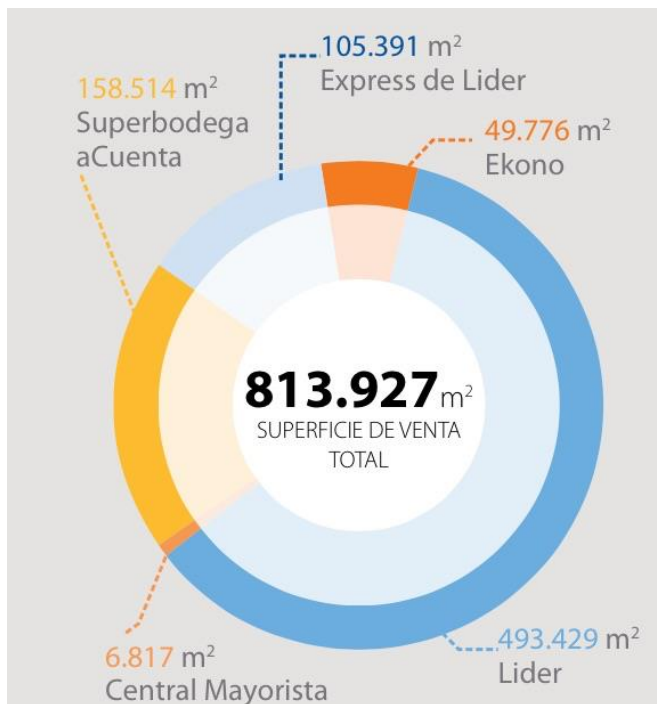
Fuente: Reporte responsabilidad Wal-Mart Chile

La compañía ha desarrollado diferentes formatos de supermercados a fin de satisfacer las necesidades de todos los chilenos en los diversos estratos socioeconómicos y comportamientos de compra.

“Every day low prices” es el lema que Wal-Mart ha convertido en su sello distintivo alrededor del mundo. En consecuencia, Wal-Mart Chile trabaja diariamente para cumplir con su misión de ahorrarles dinero a nuestros clientes, para que puedan vivir mejor. De esta forma, la compañía enfoca su estrategia en entregar productos de excelente calidad a los precios más convenientes del mercado.

A mediados del 2015, la compañía contaba con 394 locales, compuestos por 82 locales Lider, 83 Express de Lider, 120 Ekono, 106 Super Bodega aCuenta y 3 Central Mayorista.

Ilustración 2: Superficie de Venta Wal-Mart Chile



Fuente: Reporte responsabilidad Wal-Mart Chile.

1.1.1 Líneas de negocio de Wal-Mart Chile

A continuación se presentaran todas las líneas de negocio que utiliza actualmente Wal-Mart

1.1.1.1 Negocios de Supermercados

- Formato Lider (Lider, Precios bajos todos los días)

Hipermercado económico que responde al concepto “todo en un solo lugar”. Se caracteriza por ofrecer una amplia y variada oferta que incluye productos de hogar, electrodomésticos, electrónica, textiles, ferretería y juguetes, además de las líneas tradicionales comestibles. Las salas de venta de este formato tienen en promedio 6.500 metros cuadrados.

- Formato Express de Lider (¡Vívelo fácil!)

Supermercado que ofrece, consistentemente, la solución más rápida, fácil y conveniente para las compras de reposición de las familias chilenas. Junto con ofrecer precios bajos todos los días, su principal foco es la venta de alimentación, asegurando una óptima calidad de productos perecibles y ofreciendo una solución a las necesidades básicas del hogar a través de mercaderías generales. Las salas de ventas de este formato tienen en promedio 1.500 metros cuadrados.

- Formato Lider.cl, (Precios bajos en la puerta de tu hogar)

Plataforma de comercio electrónico y televenta con despacho a domicilio que interactúa con el cliente a través de Internet o Call Center. Ofrece gran variedad de productos de alimentación, electrónica, computación, decohogar, deportes y juguetes, entre otros, a precios bajos todos los días.

- Formato Ekono (Precios cerca de ti)

Formato que responde al concepto de supermercado de proximidad. Se caracteriza por estar orientado a la alimentación, estar ubicado en zonas densamente pobladas, y por la rapidez de compra para el cliente, fácil acceso y precios convenientes. Las salas de venta de este formato tienen en promedio 400 metros cuadrados.

- Formato Super Bodega aCuenta, (¡Siempre Precios Bajos!)

Supermercado que satisface las necesidades de compra de los segmentos socioeconómicos de menores ingresos, desarrollando una propuesta de valor que se basa en ofrecer a los clientes los precios más baratos de Chile. Su foco es la venta de productos de alimentación, de apariencia simple y austera y con gran presencia de marcas propias. Las salas de venta de este formato tienen en promedio 2.000 metros cuadrados.

- Formato Central Mayorista, (Un Socio para tu Negocio)

Formato de ventas al por mayor orientado exclusivamente a negocios. Está dirigido a pequeños comerciantes, como es el caso de almacenes, botillerías y quioscos, entre otros; al igual que a empresas que compran productos al por mayor para ofrecerlos como parte de un servicio, por ejemplo, hoteles, restaurantes y casinos; además de oficinas e instituciones.

Central Mayorista ofrece a sus socios comprar todo lo que necesiten en un solo lugar con los precios más bajos del mercado, y en un entorno especial para comerciantes.

1.1.1.2 Negocio Servicios Financieros

La unidad de servicios financieros proporciona crédito a los clientes a través de la tarjeta Lider Mastercard (ex -Presto) y ofrece distintos productos y servicios que agregan valor a la propuesta comercial. Está presente a nivel nacional desde Arica a Punta Arenas, con más de 200 puntos de atención disponibles en sucursales, módulos asistidos y auto asistidos, además de una red de cajeros automáticos.

La tarjeta Lider Mastercard posee 1,49 millones de clientes vigentes y es aceptada en más de 54 mil comercios asociados en todo el país, permitiendo realizar avances en efectivo, compras con y sin cuotas, solicitar créditos de consumo y la contratación de diversos servicios en todas las empresas pertenecientes a Wal-Mart Chile incluyendo supermercados, Lider.cl, Presto Seguros y Servifácil.

Adicionalmente, cuenta con diversos productos y servicios complementarios tales como seguros de vida, de salud, automotriz y de hogar, seguros con ahorro, servicios de pago de cuentas, entre otros.

Los productos de servicios financieros son:

- **Tarjeta de Crédito:** Nuestra tarjeta de crédito principal es Lider MasterCard el medio de pago reconocido por estar alineado con la propuesta de Precios Bajos que caracteriza a Lider, y que es recibido en más de 120.000 comercios en el país y en más de 30 millones de comercios en el extranjero gracias a MasterCard.
- **Seguros:** Ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de acceder de forma voluntaria a distintas alternativas para asegurar su vida y sus bienes de forma simple y conveniente. Entre las coberturas que ofrecemos, se encuentran seguros de vida, de salud, automotriz, de hogar, contra fraudes y con ahorro.
- **Créditos:** A través de Avances en Efectivo y SuperAvance en cuotas, ofrecemos a los clientes de nuestras tarjetas la posibilidad de girar dinero en efectivo con cargo al cupo de sus tarjetas, de forma sencilla, y en el amplio horario de atención de nuestras sucursales.
- **Servifácil:** Es la plataforma para el pago de cuentas y recaudación de servicios que la compañía pone a disposición de sus clientes para que puedan cumplir con sus compromisos de forma fácil, cómoda y segura, y con el amplio horario de atención de un supermercado. Para esto, cuenta con más de 4.500 cajas disponibles y 400 módulos de auto atención en todo Chile, ubicados en los supermercados Lider, Express de Lider, SuperBodega aCuenta y Central Mayorista.
- **Mi Club:** Es el programa de fidelización gratuito de Lider, Express de LIDER y Lider.cl que premia a nuestros clientes, devolviéndole dinero cada 3 meses a través del "Cheque Ahorro". Al comprar con cualquiera de nuestras tarjetas de crédito, nuestros clientes acumulan más pesos Mi Club todos los días de la semana.

1.1.1.3 Negocio Inmobiliario

Wal-Mart Chile Inmobiliaria desarrolla proyectos inmobiliarios de acuerdo a los planes de crecimiento y a la estrategia multiformato de la compañía. De esta manera, se encarga de la búsqueda de ubicaciones para la construcción de supermercados y centros comerciales, su desarrollo y posterior administración.

- **Construcción Sustentable:** En sus proyectos inmobiliarios, la compañía tiene el compromiso de desarrollar iniciativas destinadas a disminuir el consumo energético de los locales y centros comerciales que construye y administra, por medio de nuevos estándares de construcción que permiten una mayor eficiencia en iluminación, refrigeración y climatización.

Además, ha incorporado tecnologías y materiales que contribuyen a la disminución del consumo de agua, al reciclaje y a la reducción de desechos.

- **Espacio Urbano:** Es la cadena de centros comerciales vecinales desarrollada y administrada por Wal-Mart Chile Inmobiliaria, que se caracteriza por contar con un supermercado como tienda ancla, y por buscar satisfacer las distintas necesidades de los clientes de forma fácil, cómoda y rápida, reuniendo los distintos servicios que requiere una familia en un solo lugar.

Al cierre de 2015, Wal-Mart Chile Inmobiliaria es uno de los principales operadores de la industria de centros comerciales, con 12 ubicaciones distribuidas de Antofagasta a Punta Arenas, las que suman 599 locales comerciales destinados al arriendo en más de 624.142 metros cuadrados construidos.

Al cierre del periodo 2015, la filial inmobiliaria de la compañía administraba más de 1.800 locales, distribuidos de Arica a Punta Arenas, y más de 1,4 millones de metros cuadrados arrendables en 1,8 millones de metros cuadrados construidos en 353 supermercados y 12 centros comerciales Espacio Urbano, lo que la convierte en una de las principales operadoras inmobiliarias orientada a apoyar el desarrollo del retail en Chile.

Capítulo 2 Descripción del proyecto

El presente proyecto se lleva a cabo en la empresa Wal-Mart Chile. Empresa que ha tenido un aumento permanente en el número de clientes que visitan sus instalaciones, como también los clientes que utilizan sus distintos servicios, esto conlleva también un aumento de reclamos hacia la empresa. Para hacer de esto una oportunidad de mejora, se ha querido impulsar desde la Gerencia de clientes una “política global de mejoramiento de prácticas”. Con ello, esta área ha mirado en primer lugar el proceso de resolución de reclamos, pues desde la misma Alta Gerencia, se tiene la necesidad de tener mayor control sobre los procedimientos y los tiempos de resolución que se manejan en el área.

Por tanto, al solicitarse un análisis preliminar de la gestión del área se percataron de distintas falencia y sobre todo muchos errores que afectan directamente a los clientes.

Al intentar buscar las causas asociadas a éstas, se ha tenido la impresión de que el proceso en sí presenta algunas ineficiencias y existen oportunidades de mejora interesantes de abordar y que podrían ser causa de las pocas mejoras que se les ha realizado a los procesos a lo largo del tiempo.

2.1 Descripción del problema.

En el área de reclamos, se reciben y se gestionan todos los reclamos que los clientes dejan en los distintos formatos de negocios a lo largo del país. También se reciben los reclamos ingresados desde redes sociales, correos electrónico y desde entidades externas como SERNAC o el Mercurio.

En el último tiempo, en la nueva Gerencia de Cliente, se tiene la impresión de que existen falencias y grandes oportunidades de mejoras en los proceso que involucran la resolución de reclamos, esto se da por la situación en que se encuentra el área, donde existe una gran cantidad de reclamos sin resolver llegando a un stock de aproximadamente 3800 reclamos sin gestión alguna, donde el área de retail tiene aproximadamente el 70% de los reclamos asignados. Esto está implicando que un cliente debe esperar en algunos casos aproximadamente 3 meses para recibir respuesta a su requerimiento, lo que perjudica la imagen de la compañía ante los clientes y de acuerdo a la gran competencia que existe hoy en día es una gran desventaja.

Para la resolución de estos reclamos se consta de un equipo de trabajo encargado de dar resolución a todos los reclamos asignados, esta labor es diaria y hoy en día con el actual proceso de gestión de reclamo que se utiliza no se está cumpliendo a cabalidad esta labor ya que los reclamos resueltos de forma diaria son mucho menor a los reclamos ingresados por parte de los clientes lo cual hace que aumente el stock de reclamos sin resolución. A raíz de esta situación se tiene un problema considerable en los procesos involucrados en la resolución y gestión de reclamos de la compañía.

Ocurre que al tener una baja resolución de reclamos y el excesivo tiempo que les lleva a los resolutores dar una respuesta a las solicitudes de los clientes, no se puede realizar un análisis certero de la información que entregan los clientes por medio de sus

reclamos, como tampoco un aprovechamiento concreto de los recursos que se tienen en el área. Sin duda una mayor y más rápida gestión, permitiría una mejor toma de decisiones, para las distintas áreas de la empresa, oportunidad que el proyecto quiere aprovechar.

Además de ello, se puede observar que en los procesos de resolución incurren en tareas que no entregan un beneficio a la gestión de un reclamo, como también en duplicidad de funciones dentro del área.

Tampoco se dispone de puntos de control estandarizados que permitan una adecuada retroalimentación de la evolución del proceso.

Por último, existe poca medición del desempeño y prácticamente no existen indicadores de rendimiento. Por lo tanto no se tiene una clara visión de cómo se está llevando a cabo este proceso y dónde se producen sus principales ineficiencias.

Bajo estas justificaciones, el proyecto desarrollará un diseño de mejora para ayudar en el perfeccionamiento de las prácticas al interior del área, entregando un rediseño a los procesos, logrando estandarizar las tareas contenidas en ellos, mejorando correspondientemente la eficiencia de las labores del área buscando una gestión óptima que logre alcanzar los objetivos planteadas por la gerencia.

2.2 Objetivos

Se presentan a continuación el objetivo general y los objetivos específicos por los cuales el proyecto de rediseño se guía para cumplir satisfactoriamente los requerimientos de Wal-Mart.

2.2.1 Objetivo General

Rediseñar los procesos de resolución de reclamos, que permita alcanzar los objetivos definidos para el proceso, mejorando la eficiencia en la gestión de reclamos.

2.2.2 Objetivos Específicos

1. Generar un diagnóstico del actual funcionamiento de los procesos involucrados en la resolución de reclamos.
2. Validar y medir la situación actual.
3. Establecer una metodología a utilizar para el rediseño de procesos.
4. Rediseñar los procesos modificando los pasos y actividades que presentan problemas, buscando una mejor coordinación del área de gestión de clientes encargado de la resolución de los reclamos de Wal-Mart.
5. Establecer métricas de calidad de servicio que debe cumplir los procesos de gestión de reclamo
6. Identificar posibles riesgos del proyecto

Capítulo 3 Marco Teórico

En este capítulo se verá el marco conceptual que el proyecto tiene en consideración al diseñar mejoras a los procesos de resolución de Reclamos.

En primer lugar, los proyectos de mejora a procesos, deben tener claramente descrito lo que es y cuáles son las finalidades para la organización que lo alberga. Existen muchas definiciones de procesos, pero la exposición de los principales conceptos contenidos en ellos, se pueden describir de la siguiente manera: en el ámbito de la empresa, un proceso involucra una transformación de elementos de entradas en elementos de salida, mediante una sucesión de tareas o actividades que se ordenan lógicamente en el espacio y en el tiempo. El proceso es gatillado por eventos externos a él, que le impulsan a comenzar y/o a continuar (en determinados momentos de espera).

Dada la innegable importancia que los procesos tienen para las empresas, sobre todo que en los últimos años se ha adquirido mayor conciencia de su gravitación, surgen diversas metodologías asociadas a mejorarlos con variados enfoques y en distintos contextos. Algunas de estas metodologías son:

- “Total Quality Management”,
- “Lean Management”, orientada a procesos productivos, utilizando el mapa de flujo de valor como guía principal para desprenderse de las imperfecciones en los proceso.
- “Six-Sigma”, que utiliza herramientas de gestión y de estadísticas para reducir la variabilidad de sus productos terminados.
- “Reingeniería de Negocios”.
- Metodología “Business Process Management”, la que se describirá en detalle durante el capítulo.

No obstante, todas comparten un mismo fin, mejorar la forma de hacer las cosas. Bajo este mismo objetivo y sintetizando muchos de los conceptos que estas metodologías fueron adquiriendo, surge como disciplina de la Ingeniería Industrial, la Gestión de Procesos de Negocio. También denominado Business Process Management, BPM.

Esta disciplina involucra diseños de mejoras, implementaciones de mejoras, nuevas formas de relacionarse con los usuarios de los procesos y tecnologías de información y comunicaciones de apoyo. Pero, en lo tocante al presente proyecto y su alcance, se considera con mayor énfasis la parte de esta disciplina referente al diseño. Los procesos de negocio deben ser diseñados y rediseñados antes de poder concretarse en mejoras.

A este ámbito de la disciplina BPM se le denomina Diseño de Proceso de Negocio y es el marco conceptual del rediseño que el proyecto se propone. En lo que sigue del capítulo, se describen los conceptos que dan forma a las metodologías del Re-Diseño de Proceso de Negocio. Se describe también a través de una reseña histórica, el contexto que lo ha llevado a convertirse en una importante rama de la Ingeniería.

3.1 Rediseño de proceso de negocio

El rediseño de proceso de negocio es un enfoque sistemático para la gestión y mejora de negocio de una organización mediante la gestión activa y coordinada de todos los aspectos de la especificación, diseño, implementación, operación, medición, análisis y optimización de procesos de negocio con el fin de cumplir eficaz y eficientemente los objetivos de negocio.

Mediante el rediseño se pretende alinear la estrategia de la empresa con la verdadera forma de hacer las cosas, los procesos y encontrar en eso un apoyo en las tecnologías habilitantes que permitan a las personas hacer las cosas de mejor manera, es decir, siguiendo la estrategia.

Los objetivos del Rediseño de Procesos se agrupan en tres ámbitos y dependiendo del contexto en que cada proyecto de rediseño se sitúe, se tendrán uno u otro, o combinaciones de estos. Se describen de la siguiente manera.

- **Adaptación a Los Cambios del Entorno**

Lograr o mejorar la “agilidad de negocio” de la organización. Este objetivo contempla que los procesos se realicen de manera tal que la organización pueda adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias de sus clientes, aspectos legales, condiciones de contratos con proveedores y todo tipo de factores que alteren el entorno.

- **Eficiencia**

La eficiencia se describe como el concepto de hacer las cosas consumiendo el mínimo posible de recursos requeridos en el proceso, de manera tal que los resultados obtenidos no se vean afectados.

- **Eficacia**

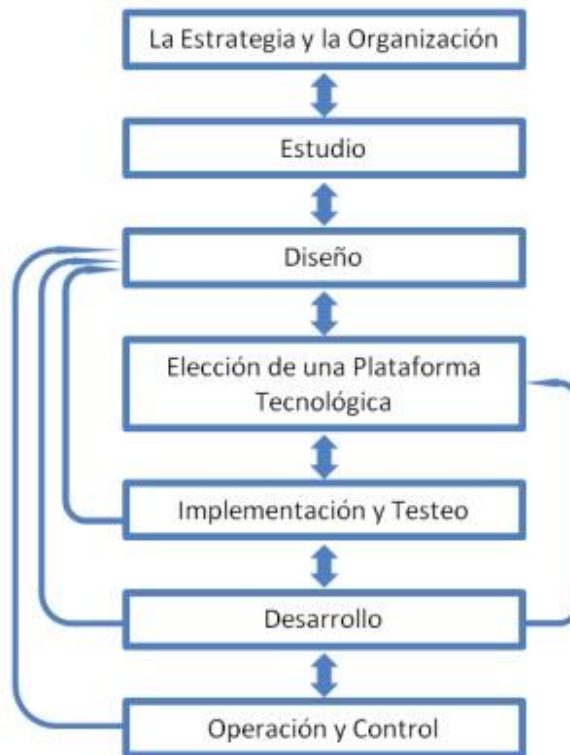
La eficacia es la capacidad de lograr los objetivos estratégicos que la organización se propone. Con este objetivo se intenta que las cosas se hagan lo más cercano posible a lo realmente se quiere que se hagan.

Finalmente, en la presente sección se describe la metodología Business Process Management. Que sintetiza y abarca lo esencial del rediseño de proceso de negocios y de las distintas metodologías que se exponen en la reseña.

3.1.1 Metodología de Business Process Management

Esta metodología es presentada en el libro de Mathias Weske, Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures, y es descrita como la metodología en la que se basa e inspira finalmente la metodología aplicada. Contempla 7 etapas que abarcan de manera integral lo que constituye el rediseño de proceso de negocio. Esta metodología se muestra en la siguiente ilustración, luego se describe.

Ilustración 3: Metodología Bussines Process Management



Fuente: Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures.

Las etapas de la metodología son:

- **Nivel Estratégico y Organizacional.**

Para partir con un rediseño se debe analizar en primer lugar el contexto estratégico que vive la organización, tanto a nivel interno como externo. Entender qué hace y cómo agrega valor a la empresa que se enfrenta. Este contexto determinará finalmente qué es lo

que se acerca o aleja de los objetivos estratégicos de la organización. Es una primera mirada general e introductoria.

- **Estudio**

Luego de tener el contexto general, se debe adentrar en los procesos que se llevan a cabo en la organización, es el cómo agrega valor y provee de bienes y/o servicios al mercado, centrándose en los procesos que se quieren mejorar. En esta etapa se establecen los objetivos del proyecto, se define el equipo que lo realizará y la información referente a los procesos involucrados. Los procesos se descubren mediante entrevistas, visitas a terreno, observación y documentación disponible. También se debe recabar la información de cómo lo hacen otras empresas.

- **Diseño**

En esta etapa la información es analizada, consolidada y representada como un modelo de proceso de negocio. Luego, con ello se desarrolla un modelo objetivo que permita cumplir con los objetivos estratégicos de mejor manera. A nivel organizacional, pueden surgir con este nuevos roles y/o nuevas competencias que deben proponerse.

- **Elección de una Plataforma Tecnológica**

En la etapa de elección de una plataforma tecnológica, se considera el modelo objetivo antes diseñado y sus requerimientos de flujos de información y/o datos relevantes. Se selecciona entre la amplia gama de plataformas tecnológicas como sistemas de requerimientos de materiales, CRM, Workflow, arquitecturas orientadas a servicios, etc.

- **Implementación y Testeo**

En esta etapa se implementa a nivel de prototipo. En el desarrollo del prototipo se debe considerar los aspectos funcionales y requerimientos que el nuevo diseño del proceso contempla. Se elabora el prototipo y se prueba, considerando tanto los componentes tecnológicos como los procesos y las tareas nuevas.

- **Desarrollo**

Las mejoras son llevadas a la realidad. Se pasa del prototipo a la ejecución de las tareas y tecnologías de apoyo en los procesos de la empresa. Los temas operacionales también deben ser tomados en consideración, como la capacitación del personal y su nueva configuración de roles.

- **Operación y Control**

Esta es la última etapa y forma parte de la mejora continua de los procesos. Una vez instaladas las mejoras y rediseños, los procesos y tecnologías de apoyo deben ser monitoreadas y controladas para que en conjunto con los resultados obtenidos, se vuelva a diseñar otras mejoras y así sucesivamente en un ciclo virtuoso llamado “mejora continua”.

3.2 BPMN

La notación Business Process Modeling Notation, es una notación estándar, enfocada a ser entendida por toda la organización. Su función es diagramar los flujos de tareas que dan forma a un proceso. Da cuenta de todas las tareas que se le realizan al input para que se transforme en un output, incluyendo un orden temporal en las actividades y eventos que en éste ocurren. Tiene como finalidad entonces, automatizar los procesos a partir de los diseños gráficos y fáciles de entender, sin por ello dejar de lado la componente técnica.

Esta notación fue desarrollada en el instituto Business Process Management Initiative en 2004 ante la necesidad que se tenía de generar una notación estándar y para ser entendida por todos los participantes del negocio, desde los altos ejecutivos hasta los técnicos e ingenieros que implementan nuevos procesos. Con lo cual se quería estrechar la brecha entre los que diseñan la automatización de procesos y los que implementan estos diseños. Es decir, entre la capa de negocio y la capa de tecnologías. El 2005 se responsabiliza de la mantención de la notación al Object Management Group [OMG], quien administra además otros estándares y notaciones relacionadas.

Desde ese momento en adelante, en el OMG se han desarrollado versiones actualizadas de la notación, el 2010, cuando se oficializó la Versión 2.0. En esta nueva versión se consideró apropiado cambiar el nombre a Business Process Model and Notation, por abarcar mejor lo que esta herramienta es Modelos de procesos de negocio y notación.

A continuación se presentan el concepto de automatización al que apunta el BPMN y que forma parte importante del BPM. De esta forma se puede contextualizar mejor y entender por qué en la actualidad se ha establecido como la más utilizada, tanto en la industria como en la academia.

3.2.1 Automatización de los Procesos

Para entender la automatización de un proceso, se debe considerar que los procesos se sitúan en tres ámbitos: la estrategia de la empresa, los trabajadores de ésta y la infraestructura y tecnología en que la organización se apoya. Este aspecto ya se describió en el comienzo del capítulo, pero se vuelve a presentar para enfocarse en la relación que se establece entre la capa de tecnología y la capa de las personas.

Un proceso no automatizado, o con bajo nivel de automatización, tiene una relación con la capa de tecnología tal, que los usuarios deben guiar paso a paso al proceso y tienen la responsabilidad de establecer cada vez cuál es el flujo de tareas que se deben seguir. En cambio, si el proceso se automatiza, o aumenta su nivel de automatización, el ordenamiento lógico de las tareas y el soporte de éstas, queda supeditado a un soporte tecnológico, que integra al proceso y lo estructura.

El flujo de tareas que se denomina también Workflow, tiene un control central provisto por el software de apoyo que es responsable de dirigir a los usuarios del proceso, así como también, es responsable de dirigir las interacciones con sistemas externos.

Queda de esta manera la capa de tecnología conteniendo al proceso, albergando sus variables intrínsecas y permitiendo tener reportes en tiempo real sobre el desempeño de éste.

3.2.2 Detalle de Notación BPMN

Descrito el contexto y utilidad de la notación, se expone en mayor detalle su contenido. En todo proceso hay que hacer cosas, para ello se tienen las “actividades”, como principal elemento de un proceso. Pero además, estas actividades se harán bajo ciertas condiciones, “Gateways” y ocurrirán algunas cosas externas que afectarán al proceso, lo que dará origen a los “eventos”. Estas tres clases de elementos conforman la primera categoría de objetos del BPMN, los Objetos de Flujo.

En un proceso existen participantes, que interactúan y realizan tareas específicas. Los participantes pueden ser distintas organizaciones y distintos roles al interior de ellas. Se tienen entonces los Lanes (rol o área responsable dentro de una organización), y los Pool (Organizaciones o entidades participantes). La segunda categoría de objetos son por tanto los Swimlanes, o también llamados en español como Participantes.

Los Objetos de Flujo tienen un ordenamiento lógico y temporal, además de responder a una interacción con los distintos participantes. Para ilustrar este ordenamiento se tienen los Objetos de Conexión.

Para tener diagramas detallados y con información complementaria se tienen los Artefactos, la cuarta categoría de objetos. Permiten añadir texto, imágenes, agrupar tareas, etc.

Finalmente, y como adición de la nueva versión 2.0, se tienen en una quinta categoría de datos que simbolizan los documentos, las salidas y entradas de datos y las bases de datos, tal como se ilustra en la figura de página siguiente. En primera instancia se muestran las categorías generales, y luego se describen en más detalle a continuación.

Ilustración 4: Elementos Básicos de BPMN 2.0



Fuente: Manual de Referencia y Guía Práctica, 2012, BPMN 2.03

Estos elementos básicos se descomponen en distintos tipos más específicos, especialmente los de la categoría Objetos de Flujo. Se describirán los principales Objetos de Flujo, los que se utilizan ampliamente en el proyecto. Para encontrar la completitud de símbolos y sus detalles.

- **Principales Actividades en BPMN**

 **Tarea Simple:** Representa en forma genérica una actividad, sin especificaciones de tipo de tarea que se tiene.

 **Tarea Manual:** Se utiliza para ilustrar que la actividad se realiza sin apoyo de un software o interfaz. La actividad la lleva a cabo el usuario con sus propias manos. Por ejemplo: "Recopilar facturas del mes", "Llamar por teléfono al Jefe de Contabilidad", etc.

 **Tarea Usuario:** La actividad es realizada por el usuario frente a una interfaz. Se apoya en un software que interactúa con el ejecutante, que le permite realizar la tarea. Por ejemplo: "Digitar las facturas en el sistema contable", "Imprimir factura impaga", etc.

 **Tarea de Servicio:** La actividad es realizada por un software o sistema, sin participación de un usuario directamente. Son realizadas en forma automática. Por ejemplo: "Generar copia del archivo", "Procesar cuentas contables en el sistema", etc.

 **Tarea de Envío:** Representa la actividad de enviar o entregar algún documento, objeto, archivo o información a otro usuario. Por ejemplo: "Enviar facturas a Analista", "enviar mail de confirmación", etc.



Tarea de Recepción: Es la contraparte de la anterior, y representa la actividad de recibir algún objeto o información. Por ejemplo, “Recibir documentos”, “recibir mail”, etc.



Subproceso: Ilustra que dentro del proceso, se lleva a cabo un subproceso.

- **Principales Eventos de Inicio en BPMN**



Evento de Inicio Simple: Ilustra el inicio de un proceso, sin especificar el tipo de evento que le da lugar.



Evento de Inicio mediante Mensaje: Representa el comienzo de un proceso al recibirse un mensaje que lo gatilla. Por ejemplo: Comenzar al recibirse un mail.



Evento de Inicio Temporal: Es el comienzo de un proceso gatillado por un horario (o fecha) especificado. Por ejemplo: Comenzar cuando sean las 11:00 a.m.



Evento de Inicio Condicional: Representa el inicio de un proceso al cumplirse una condición determinada. Por ejemplo: Iniciar un subproceso al registrarse más de 10 productos defectuosos en el día.



Evento de Inicio mediante Señal: Se comienza con el proceso al recibirse una señal o aviso que gatilla una tarea inicial. Por ejemplo: Comenzar cuando se visualice la señal de contenedor lleno.



Evento de Inicio Múltiple: Puede darse cualquiera de los eventos anteriores.

- **Principales Eventos Intermedios en BPMN**



Evento Simple: El proceso se detendrá a la espera de un evento que lo iste a continuar. Este símbolo es genérico y no representa un evento específico.



Evento de Mensaje: Representa el evento de un mensaje externo que una vez recibido, permite continuar con el proceso. Por ejemplo: Continuar al recibirse un mail.



Evento Temporal: Ilustra la espera del proceso hasta un horario (o fecha) determinado. Por ejemplo: Continuar con el proceso cuando sea el 5 de cada mes.



Evento de Señal: Representa la espera del proceso hasta que se produzca una señal externa que lo iste a continuar. Por ejemplo: Proseguir al visualizarse que la máquina está en funcionamiento.

 **Evento Condicional:** Es un evento que representa la espera del proceso hasta que se cumpla una condición determinada. Por ejemplo: Continuar cuando el documento recibido sea de una categoría determinada.

- **Principales Eventos de Término en BPMN**

 **Evento de Término Simple:** Ilustra el fin de un proceso en forma genérica.

 **Evento de Término con envío de Mensaje:** Este evento representa al término de un proceso es enviado un mensaje a algún participante. Por ejemplo: Terminar un proceso con el envío de un mail de aviso a un participante.

 **Evento de Término por Error:** Es la culminación de un proceso dado que ha ocurrido un error. Por ejemplo: Se determina que la factura recibida presenta un error irreparable y debe terminarse su proceso.

 **Evento de Término Múltiple:** Representa el término de un proceso dado cualquier evento de los anteriores.

- **Principales Gateways (Compuertas) en BPMN.**

 **Compuerta Exclusiva:** Ilustra una decisión basada en datos, y se decide por un camino entre un conjunto de posibles. La decisión tiene una pregunta implícita que es respondida según corresponda por los caminos que se tienen. Por ejemplo: “¿Factura se encuentra impaga?”; “Sí”; “No”. Teniéndose que las respuestas determinarán por donde sigue el flujo. Esta compuerta también se usa para converger flujos divergentes y permitir que se reúnan. En este último caso, avanza al llegar el primer flujo.

 **Compuerta Inclusiva:** Representa la decisión basada en el cumplimiento de una condición que puede ser verdadera en varios casos. Por ejemplo: “¿Qué tipos de errores se detectaron?”; “Error en cuentas contables”; “Error en monto facturado”; “Error en fecha”; etc. Se tiene entonces que pueden haber más de un error, y que el flujo de trabajo puede seguir más de un camino. En su uso de convergencia, esta compuerta reunirá a todos los flujos que estén activos antes de avanzar en uno solo.

 **Compuerta Exclusiva basada en Eventos:** Se decide el camino a seguir al ocurrir un evento, dentro de un conjunto de posibles eventos.

 **Compuerta Paralela:** Divide el flujo de trabajo en forma paralela, generando varios caminos a seguir, que luego deben converger todos a uno solo usándose para ello la misma compuerta como convergencia.

Capítulo 4 Metodología

La metodología escogida se basa en la metodología Business Process Management (BPM). Esta elección se ha adoptado porque permite cumplir de buena forma con los objetivos específicos que el proyecto contempla. Además de ser una síntesis práctica de lo esencial a las metodologías de rediseño.

Ilustración 5. Metodología BPM del Ramo de Diseño de Proceso de Negocio



Fuente: Dpto. Ingeniería Civil Industrial Universidad de Chile- Ramo de Diseño de Proceso

Las etapas de la metodología son:

- **Definir el Proyecto**

En primer lugar se deben definir los objetivos generales y específicos del proyecto, basándose en los problemas que ha motivado la realización del mismo. Para esto se debe como primer paso, entender el contexto en que el proyecto se lleva a cabo, considerándose la institución que lo acoge, que en este caso es la empresa Wal-Mart y la industria en que está inserta.

También es parte de la definición del proyecto, el entender cuáles son las líneas de negocio, la estructura organizacional y sus objetivos estratégicos, identificando luego, cuál es el área contraparte y qué rol cumple dentro de la empresa.

Se debe considerar qué recursos y ámbitos de acción se dispone para poder llevar a cabo el proyecto de rediseño, delimitando el alcance que se desea para su desarrollo y qué problemas o ámbitos de problemas pretende la contraparte solucionar.

- **Análisis de la Situación Actual**

Levantamiento de la situación actual. Para poder levantar y descubrir efectivamente cómo es la situación actual, el proyecto debe nutrirse de distintas fuentes y metodologías de levantamiento. En primer lugar, la herramienta utilizada son las entrevistas y reuniones con los involucrados en los procesos de resolución de reclamos. En paralelo se debe también identificar roles y actores dentro del proceso y sus correspondientes responsabilidades.

Todos los levantamientos anteriores deben entregar la información suficiente para modelar en BPMN los procesos y con ello tener un mapa de la situación actual. Este modelo se debe validar con los involucrados, pues es fundamental como base para las etapas posteriores. Una vez validado el levantamiento, se deben cuantificar las variables involucradas en el proceso, como tiempos de respuestas, fallas, costo para la empresa, y otras variables que surjan como importantes en el desarrollo del proyecto lo cual se denomina las mediciones y las métricas asociadas. Finalmente se evalúan las métricas según situación actual.

Lo anterior permite generar un diagnóstico de la situación actual, detectando problemas, causas e impactos de estos en el proceso y en la organización. Las mediciones permiten identificar las problemáticas, para luego evaluar cuáles se podrían enfrentar y mejorar con el rediseño.

- **[Re]Diseñar**

En esta fase de la metodología se deben establecer las directrices de cambio que llevarán a que los procesos de Resolución de reclamos puedan mejorar en su desempeño. Se debe modelar y diagramar el rediseño, incluyendo las métricas esperadas de desempeño asociadas a las mediciones del levantamiento. El rediseño se evalúa y analiza con los involucrados, y las tecnologías que permiten hacer las tareas se identifican. La nueva forma de hacer las cosas se debe detallar a nivel de cada tarea y procedimiento.

Para este proyecto la metodología se basará en las 3 etapas mencionadas anteriormente.

4.1 Alcances

El proyecto de mejora a los procesos de resolución de reclamos, abarca todas las tareas y subprocesos que se aplican a los reclamos asociados a la compañía que se gestionan en la Gerencia de Clientes.

En el trabajo de análisis de situación actual y posterior rediseño se incluirán todas las tareas y subprocesos de la resolución de reclamos, esto es, desde que se ingresa un reclamo hasta la entrega de la respuesta al reclamante, pasando por sus respectivos registros en los sistemas y análisis previos. No se consideran los reclamos pertenecientes a servicios financieros y solo se enfocara en el área Retail.

El proyecto abarca entonces, la proposición de una mejora a los procesos que sean levantados a nivel de diseño, proponiendo diagramas que permitan en un futuro implementar el rediseño propuesto. No se incluirán las implementaciones de estas propuestas, sólo el diseño.

Capítulo 5 Análisis situación actual

El presente capítulo refleja lo que fue la aplicación de la metodología durante el proyecto, desde el análisis de la situación actual, diagnóstico y rediseño del proceso de resolución de reclamos.

Para el desarrollo del proyecto se escoge la metodología de rediseño, que se basa en la metodología de Business Process Management (BPM).

Esta elección está basada en la síntesis práctica de la metodología, al rescatar lo esencial y de mayor utilidad del BPM. En el desarrollo de la metodología escogida se distinguen tres etapas que serán descritas a lo largo del capítulo. Estas etapas son Definir el Proyecto; Análisis de la Situación Actual (se separará en tres: Estado de la Situación Actual, Modelación de la Situación Actual, y Mediciones y Diagnóstico a la Situación Actual); Rediseño a la Situación Actual. Se presentan entonces el desarrollo de cada una de estas etapas a continuación.

5.1 Estado de la situación actual

Hoy en día Wal-Mart Chile es una empresa de Retail que recibe un promedio de 350 reclamos de forma diaria, los cuales deben de ser gestionados por el área de reclamos de Wal-Mart el cual pertenece a la Gerencia de Clientes.

Las funciones del área de reclamos constan de recepcionar los reclamos de los clientes, gestionar de forma interna una solución al requerimiento y entregar una respuesta formal al cliente. Para cumplir con esta función el área se divide en distintos equipos de trabajos los cuales cumplen funciones específicas de acuerdo al tipo de reclamo. Los equipos que conforman el área son:

- a) **Equipo de Especialistas:** Este equipo está compuesto por tres ejecutivos los cuales cumple la función de gestionar y responder reclamos asociados a las siguientes casuísticas:
 - Calidad Alimentaria
 - Accidentes
 - Robo/Hurto.

Este equipo necesita un nivel de capacitación en cada tipo de reclamo, ya que son reclamos de mayor impacto y requieren una gestión más detallada y con conocimientos específicos.

- b) **Equipo E-Commerce:** Este equipo está compuesto por dos ejecutivos, cuya función es gestionar y resolver todos los reclamos asociados al formato de negocio E-commerce (Ventas por internet).
- c) **Equipo Mi Club y Central Mayorista:** Actualmente se compone por un ejecutivo quien se encarga exclusivamente de resolver todos los reclamos asociados a los puntos Mi Club y asociados al formato de negocio Central Mayorista.

- d) **Equipo SAC:** Está compuesto por 3 ejecutivos, cuya función es gestionar y resolver los reclamos que no se consideran en los equipos anteriores. Este equipo se encarga de resolver aproximadamente un 70% de los reclamos, la mayoría de estos reclamos son de rápida resolución ya que no necesitan una gestión especializada.
- e) **Equipo de Ingreso Y Egreso de Reclamo:** Este equipo está compuesto por 2 ejecutivos los cuales cumple la función de ingresar los reclamos provenientes de entidades externas y también de gestionar la distribución de respuesta de los reclamos a estas entidades.
- f) **Supervisor de reclamos:** Encargada de la supervisión de labores de los Equipos SAC, E-COMMERCE Y MI CLUB.
- g) **Supervisor de Ingreso y especialidades:** Encargada de la supervisión de labores de los Equipos de Ingreso Y Egreso de Reclamo y del Equipo de Especialistas

Recientemente se creó el área de gestión de reclamos la cual tiene la función de analizar y mejorar los procesos utilizados, esta área está compuesta por:

- Jefe de área.
- Analista de Retail.
- Analista Servicios Financieros.

Para poder cumplir con los requerimientos de los clientes el área de reclamos utiliza el software para Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM), el cual permite realizar una gestión de los reclamos en una única plataforma, permitiendo registrar todas las comunicaciones realizadas sobre un reclamo desde distintas áreas. Otra de las ventajas es que permite definir los perfiles y roles de cada ejecutivo o usuarios los cuales se pueden ajustar de acuerdo a los requisitos de trabajos.

Junto con estas características cabe señalar la integración nativa con los productos de escritorio como Mail Outlook y Office Excel y Word. Todo esto permite automatizar y enfocar en un solo sistema toda la gestión de un reclamo.

Cada reclamo al ser gestionado mediante el CRM obtiene un folio o número único de reclamo, con este número se permite identificar e individualizar el reclamo del cliente.

5.1.1 Clasificación de reclamos

Se ha definido que todos los reclamos deben de ser clasificados de acuerdo a 3 características específicas las cuales son: vía de ingreso, formato de negocio y Familia o causa. Al clasificar cada reclamo de acuerdo a estas características se puede derivar el reclamo al equipo resolutor correspondiente y se le entrega una valoración al reclamo.

A continuación se describirán los 3 tipos de clasificación que se le entregan a los reclamos:

- a) **Vía de ingreso:**

Se clasifica de acuerdo al canal de comunicación que utiliza el cliente para manifestar su requerimiento, esto quiere decir que dependiendo vía de ingreso del reclamo es el procedimiento de resolución que debe tener el reclamo.

Las vías de ingreso se dividen en canales de forma directa y canales de forma indirecta que serán explicados a continuación:

- **Canales de ingreso Directa:** Son los reclamos que son dejados por los clientes de forma directa hacia la empresa. En esta categoría tenemos los siguientes tipos:
 - **Mediante área de Servicio de atención al Cliente en supermercados (SAC):** Estos reclamos son los dejados por los clientes directamente en los supermercados del país, especialmente utilizando el libro de Reclamos que se encuentra en el área de Servicio de atención al cliente de cada local de la compañía.
 - **Mediante correo electrónico (WEB):** Estos reclamos son enviados por los clientes vía correo electrónico a la dirección de servicio al cliente de la empresa. Donde la dirección se encuentra disponible en cada página web que administra la empresa (servicio.cliente@wal-mart.com).
- **Canales de Ingreso Indirecto:** Son los reclamos donde los clientes utilizan un intermediario para hacerlos llegar sus requerimientos a la empresa. En esta categoría tenemos los siguientes tipos:
 - **Mediante SERNAC:** Son los reclamos que SERNAC hace llegar a la empresa ya que un cliente ha solicitado que esta entidad intervenga entre el cliente y Wal-Mart.
 - **Mediante Línea Directa el Mercurio:** Son los reclamos en donde el cliente utiliza el Mercurio para manifestar su descontento.
 - **Mediante Redes Sociales:** Son los reclamos en donde el cliente utiliza las redes sociales para publicar su descontento.

Como se indicó en el párrafo anterior cada reclamo se categoriza de acuerdo a la Vía de ingreso, a lo que cada vía tiene su procedimiento determinado los cuales revisaremos más adelante.

b) Formato de negocio:

Cada reclamo también es clasificado de acuerdo al formato de negocio que está asociado el reclamo, esto son:

- Lider.
- Express Lider.
- Acuenta.

- Ekono.
- Central Mayorista.
- E-commerce

Esta clasificación permite realizar una gestión del reclamo específica de acuerdo a las características del negocio.

c) Árbol de tipificación:

El árbol de tipificación permite clasificar un reclamo en tres categorías las cuales son: Familia, sub familia y causa del reclamo las cuales se especifican en el anexo A. Esta clasificación permite agrupar los reclamos de acuerdo a las características de cada uno.

Es importante destacar al clasificar un reclamo con un árbol de tipificación específico automáticamente CRM lo asocia a un ejecutivo que será el responsable de realizar la gestión al reclamo.

De esta forma ya tenemos un mapa general del área, tanto en los actores que intervienen en los procesos como también la forma de clasificar cada reclamo para su gestión correspondiente.

Es importante señalar que el área de reclamos recepcionan los reclamos provenientes del negocio Retail y Servicios Financieros. Pero para efecto de este trabajo solo consideraremos el negocio del **RETAIL**.

5.2 Principales fases de la situación actual

Para poder describir de manera óptima el proceso de resolución de reclamos esta se divide en tres sub procesos:

1. **Ingreso y Clasificación de reclamos** : Esta fase va desde que el cliente manifiesta su reclamo, hasta cuando se crea el reclamo en el sistema CRM y se le entrega una clasificación.
2. **Gestión de Reclamos:** Esta etapa comienza cuando el resolutor recibe el reclamo y comienza la gestión para entregar una respuesta, esta fase termina con el cierre del reclamo por parte del resolutor.
3. **Entrega de Respuesta al cliente:** Esta fase consta del proceso que se debe realizar para que el cliente reciba la respuesta a su requerimiento.

A continuación se explicara paso a paso cada fase, con lo cual se podrá modelar el flujo de actividades que se realiza actualmente para poder resolver los reclamos de los clientes.

5.2.1 Ingreso y creación de reclamos en CRM

5.2.1.1 Ingreso de Reclamo

El proceso de resolución comienza cuando el cliente manifiesta su reclamo hacia la empresa, utilizando uno de los canales habilitados para este propósito, los cuales fueron descritos anteriormente. En esta fase el procedimiento que se debe seguir es de acuerdo al canal de ingreso por el cual el cliente manifiesta su requerimiento por lo cual a continuación se explicara según el canal elegido.

- a) ***Cuando el cliente utiliza el Canal de ingreso SAC:*** Cuando el cliente toma la decisión de dejar su reclamo en el área de servicio atención al cliente de cualquier supermercado a lo largo del país (SAC), es atendido por un ejecutivo del local, el cual le facilitara el libro de reclamo donde el cliente debe manifestar de puño y letra su requerimiento. Luego que el cliente termine de manifestar su reclamo el ejecutivo debe informarle al cliente que su reclamo será resuelto dentro de los próximos 10 días hábiles, a lo que dentro de ese plazo el cliente debe acercarse a cualquier local donde se entregara esta respuesta.

Ya con el requerimiento estampado en el “libro de reclamo”, el ejecutivo SAC debe ingresar el reclamo a la plataforma CRM. Este paso se explicara más adelante dentro del capítulo. Cabe señalar que los reclamos ingresados son todos los que no pudieron ser solucionados en el mismo local o que el cliente quedo disconforme con la solución entrega.

- b) ***Canal de ingreso WEB:*** Cuando el cliente elige utilizar el correo electrónico de atención al cliente que se encuentra disponible en las distintas páginas web de la empresa y envía el reclamo, este es recibido en la casilla de correo destinada para este tipo de reclamos que es administrado por la supervisora de ingreso y de especialidades, quien se encarga de analizar el reclamo y verificar que realmente se trate de un reclamo, luego reenvía este correo a uno de los gestores de reclamos del equipo de ingreso y egreso de reclamos quien se encargara de ingresar el reclamo a CRM
- c) ***Canal de ingreso Sernac y el Mercurio:*** En este caso cuando el cliente toma la decisión de recurrir a un canal externo para manifestar su reclamo, utilizando la entidad del Sernac o a través de la publicación de Línea directa el Mercurio como intermediarios. Las entidades notifican a la empresa por medio de un correo electrónico, donde se envía el reclamo y los datos de contactos. Este correo es administrado por la supervisora de ingreso y de especialidades, quien realiza una revisión al reclamo y reenvía correo a uno de los gestores de reclamos del equipo de ingreso y egreso de reclamos quien se encargara de ingresar el reclamo a CRM.
- d) ***Canal de Ingresos Redes Sociales:*** Wal-Mart tiene presencia en las redes sociales, con cuentas en Facebook y Twitter, estas cuentas son administradas por una agencia externa. Al momento de que una persona realiza un reclamo utilizando estas plataformas, la agencia externa envía un correo electrónico con el reclamo del cliente informando de la situación. Este correo lo administra la supervisora de ingreso y de especialidades, quien realiza una revisión al reclamo para clasificar si corresponde a un reclamo hacia la empresa. Luego reenvía correo a uno de los gestores de reclamos del equipo de ingreso y egreso de reclamos quien se encargara de crear el reclamo a CRM.

5.2.1.2 Creación de Reclamos en CRM

Ya con los reclamos recibidos desde los distintos canales de ingresos, se deben de ingresar a la plataforma de CRM para ser gestionados, ya que solamente se gestionaran los reclamos ingresados en la plataforma.

En este proceso existen dos actores quienes son los encargados de crear los reclamos en el CRM, estos son los ejecutivos de SAC en locales y los Gestores de reclamos. El proceso que se explicara a continuación rige para los dos actores.

Con el reclamo estampado por el cliente, la primera labor que se debe realizar es verificar en CRM si la persona que está reclamando tiene un perfil ya creado en el sistema. Esta validación se realiza mediante el Rut del Reclamante, si no está registrado se debe crear este perfil ingresando los siguientes datos:

- Rut
- nombre completo
- número de contacto.

Ya con el cliente creado en el sistema, el siguiente paso es ingresar el reclamo en CRM, para esto se debe ingresar a un formulario de reclamo y completarlo con la información necesaria para así darle una clasificación al reclamo, esto consiste en asignarles algunas características específicas que identifiquen el motivo del reclamo, los datos que se deben seleccionar son los siguientes:

- Canal de ingreso
- N° de Local donde se origina el reclamo o si es E-commerce
- Formato de negocio
- Rut del cliente
- Familia
- Sub Familia
- Causa

En el anexo B se puede revisar todas las variables que involucran cada clasificación.

Es de suma importancia el tema de la clasificación de Familia, Sub Familia y Causa, ya que por medio de esta clasificación se selecciona el resolutor que será responsable de gestionar la respuesta al reclamo.

Con el reclamo clasificado de acuerdo a las tipologías, el siguiente paso es transcribir el reclamo del cliente para que el resolutor tenga toda la información proporcionada por el cliente, también se pueden agregar observaciones por parte del encargado de ingresar el reclamo con el fin de ayudar con la futura resolución. Para complementar el reclamo CRM da la opción de agregar notas de texto como también agregar archivos adjuntos que ayuden en la gestión del reclamo.

Ya con toda la información del reclamo ingresada en el CRM se debe guardar el reclamo para que este no sufra modificaciones. Al momento de guardar la información CRM crea un número de reclamo o folio y simultáneamente el reclamo es direccionado a la bandeja de entrada del resolutor asignado de acuerdo a la clasificación de este.

5.2.2. Gestión y Resolución de Reclamos

Como se indicó anteriormente para la resolución de reclamos el área se divide en distintos equipos de trabajos con tareas específicas de resolución, dentro del equipo cada resolutor tiene la responsabilidad de gestionar y dar respuesta a reclamos con sus tipologías definidas, las cuales automáticamente son derivadas al buzón de entrada de la plataforma CRM de acuerdo al perfil del usuario.

Ya con los reclamos asignados, el resolutor debe realizar la apertura del reclamo y comenzar con el análisis de este. En primer lugar el resolutor debe verificar si el reclamo asignado a su bandeja de entrada corresponde a las tipificaciones asignadas a su perfil, si no existe relación entre lo que expresa el reclamo con las tipificaciones asignadas el resolutor tipifica correctamente el reclamo y agrega una nota con el comentario “Mal Tipificado”.

Si el reclamo corresponde a su perfil, se debe comenzar con la gestión de resolución. El resolutor debe comenzar con verificar si la información ingresada por el encargado de crear el reclamo en CRM es suficiente para poder gestionar una respuesta. Si los datos adjuntos no son suficientes el resolutor debe solicitar información adicional tanto a otras áreas de la empresa o al mismo local donde se genera el reclamo dependiendo de la información que necesite el resolutor, para esto debe ocupar la fuente de correo electrónico o vía teléfono para contactarse con el área respectiva.

Para los casos donde los **reclamos corresponden al grupo de especialistas**, los cuales tienen a cargo la resolución de los reclamos por Accidentes, Robo/Hurto y Calidad Alimentaria, deben de solicitar información a áreas fuera de la empresa como es el caso de los Accidente y Robo/Hurto que debe esperar la respuesta de las Aseguradoras o de fiscalía, también Calidad alimentaria debe esperar la respuesta de Laboratorio quien se encarga de realizar las pruebas correspondientes para dar sustento al reclamo del cliente, lo cual generalmente se demora un poco más la respuesta de estas áreas.

Para los Reclamos de E-commerce el resolutor debe apoyar su gestión con información de otras plataformas secundarias como es el Workflow líder.cl donde se encuentra toda la información con respecto a las compras realizadas por internet donde se puede encontrar los siguientes datos:

- PLU del producto
- Precio del producto
- Fecha de compra
- Boleta o factura electrónica
- Fecha de despacho
- Situación del despacho

- Entre otras.

Luego de que el resolutor tenga toda la información necesaria se debe generar la respuesta al reclamo, la cual debe ser entendible y precisa. Esta respuesta se debe dejar en el CRM donde existe una sección específica para la respuesta.

Ya con la respuesta ingresada en CRM el resolutor debe dar por finalizada la gestión del reclamo, donde debe cerrar el reclamo, utilizando la tecla cerrar y guardar la cual automáticamente marca el reclamo como resuelto y envía la respuesta del reclamo al usuario quien ingreso el reclamo para que este entregue la respuesta.

5.2.3. Entrega de Respuesta a Clientes.

Para finalizar el proceso de resolución de reclamos, la respuesta debe ser canalizada al cliente. Esta canalización debe ser de acuerdo al canal de ingreso de cada reclamo, por lo que de acuerdo a cada canal se explicara el procedimiento de entrega de respuesta:

- **Para la entrega de respuesta a los Reclamos Sac,** Todo reclamo ya resuelto aparecerán en la bandeja de entrada del usuario quien ingreso el reclamo, con el estado Resuelto. Para que cuando el cliente se acerque a solicitar su respuesta, el ejecutivo de SAC debe buscar el reclamo en la plataforma por el Rut del cliente o por número de reclamo y debe informarle la resolución del reclamo o imprimir la respuesta.
- **Reclamos Web:** Los reclamos resueltos Web, son canalizados a los clientes por medio del mismo correo electrónico, el gestor de ingreso selecciona desde su bandeja de entrada **(CRM)** todos los reclamos web que se encuentran cerrados por parte de los resolutores donde realiza la apertura del reclamo extrayendo la respuesta y con esto redacta correo para el cliente, luego envía el correo hacia la supervisora quien como administradora de la cuenta es la encargada de reenviar la respuesta correspondiente al cliente.
- **Reclamos Sernac** Todos los reclamos Sernac con respuesta por parte de los resolutores son rescatados de la bandeja de entrada del CRM de los gestor de ingreso y egreso, con esto el gestor de reclamo confecciona el correo electrónico de acuerdo al formato solicitado por Sernac, luego es reenviado el correo al Supervisor quien da una última revisión y emite correo hacia el Sernac
- **Reclamos el Mercurio:** Todos los reclamos Mercurio c con respuesta son rescatados de la bandeja de entrada del CRM por parte del gestor de ingreso y egreso, con esto el gestor de reclamo confecciona el correo electrónico de acuerdo al formato solicitado El Mercurio para que luego sean publicados, con el correo listo es

reenviado al Supervisor quien da una última revisión y emite correo hacia la línea directa el Mercurio.

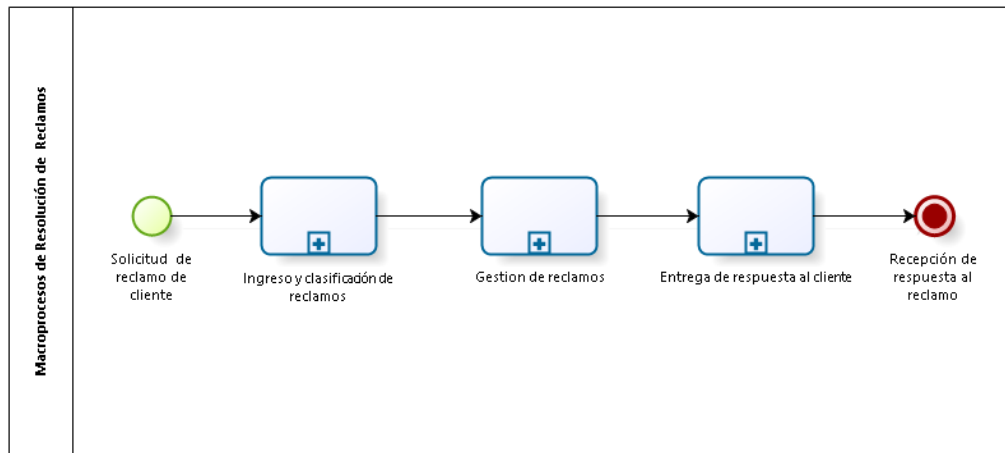
- **Reclamos Redes Sociales:** Para los casos de redes sociales, el gestor de ingreso y egreso se encarga de recopilar los casos que en el día se finalizaron y se recopilan las respuestas y son enviados al supervisor, quien envía las respuesta a la agencia encargada de la administración de las redes sociales quien se encargara de publicar cada respuesta de acuerdo al usuario que envió su reclamo.

Ya con la respuesta del reclamo puesta a disposición del cliente se da por terminado el proceso de Gestión de Reclamos.

5.3 Modelación Situación Actual

En la siguiente ilustración se tiene los tres procesos secuenciales principales que conforman el macroproceso de Resolución de Reclamos. A continuación se procederá a detallar cada proceso.

Ilustración 6: Macroproceso de Resolución de Reclamos



Fuente: Elaboración propia

En el proceso de **Ingreso y clasificación de reclamos**, la función es canalizar el reclamo del cliente hacia la empresa, por lo cual debe de ser capaz de incorporar todos los canales posibles de recepción, estableciendo los procedimientos adecuados para cada uno de los casos y ser capaz de unificar los pasos que se deben de realizar para realizar un ingreso del reclamo a la plataforma CRM con el fin de que sea un proceso que facilite la labor de los resolutores.

En el proceso siguiente de **Gestión de Reclamos**, es donde los resolutores deben de analizar el reclamo y gestionar la respuesta de este, ocupando todos los procesos para recopilar la información necesaria para la confección de la respuesta de acuerdo a las políticas de la compañía y velando por entregarle una respuesta de calidad al cliente.

Finalizando este macroproceso se debe de **entregar la Respuesta al Cliente**, es fundamental establecer los pasos que se deben de realizar para que cada cliente tenga su respuesta a su reclamo en el tiempo determinado y de acuerdo al canal de ingreso utilizado

Con este último proceso se concluyó el flujo general, donde el cliente tiene la respuesta por parte de la compañía.

5.3.1 Modelamiento de la situación actual del Ingreso y clasificación de reclamos

A continuación se presenta el detalle del proceso de Ingreso y clasificación de reclamos, para esto en la siguiente ilustración se tiene el procedimiento correspondiente al ingreso del reclamo que se explicara a continuación.

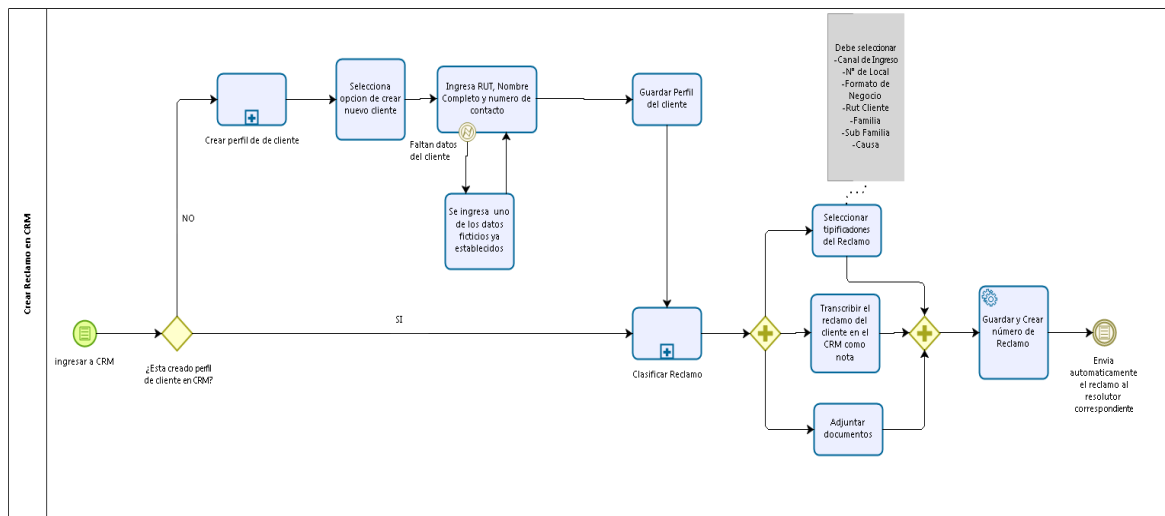
En la ilustración 7 se puede ver las distintas opciones que tiene el cliente para manifestar su reclamo y como cada canal de ingreso tiene su procedimiento determinado, el cual involucra distintos actores, como ocurre en el caso de SAC donde se ve la interacción entre el ejecutivo Sac y el cliente la cual es de forma directa, donde luego el mismo ejecutivo es el encargado de ingresar el reclamo a CRM. A diferencia de los otros canales donde el principal método de comunicación es el correo electrónico, haciendo llegar los reclamos de entidades externas a la supervisora de ingreso y especialidades para que esta realice un análisis preliminar y luego reenvíe el correo a los gestores de reclamos quienes se encargan de ingresar el reclamo a la plataforma.

Este punto es fundamental para los ejecutivos SAC, entregarle las instrucciones correctas a todos los clientes y luego realizar un ingreso correcto del reclamo a la plataforma. Para los reclamos provenientes de los otros canales es fundamental una buena gestión de los correos electrónicos y que todos sean canalizados de la forma correcta y dentro de los tiempos establecidos.



Luego de esta etapa se debe realizar la clasificación del reclamo como lo muestra la **ilustración 8**, donde esta tarea la deben cumplir tanto los gestores de reclamos como el ejecutivo SAC. En este flujo ya podemos revisar procedimientos más específicos ya que corresponden a instrucciones que deben de realizarse en la plataforma de CRM. El primer punto es verificar que el cliente se encuentre creado en el sistema por medio del Rut, esto permite personalizar los reclamos y establecer un historial del comportamiento del cliente. Luego se observa que todo reclamo debe llevar una clasificación lo que permite que el reclamo sea derivado al resolutor correcto. Este es un proceso relativamente sencillo y en teoría rápido de realizar.

Ilustración 8: Proceso actual de clasificación de reclamo.



Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Modelamiento de la situación actual de Gestión de reclamos

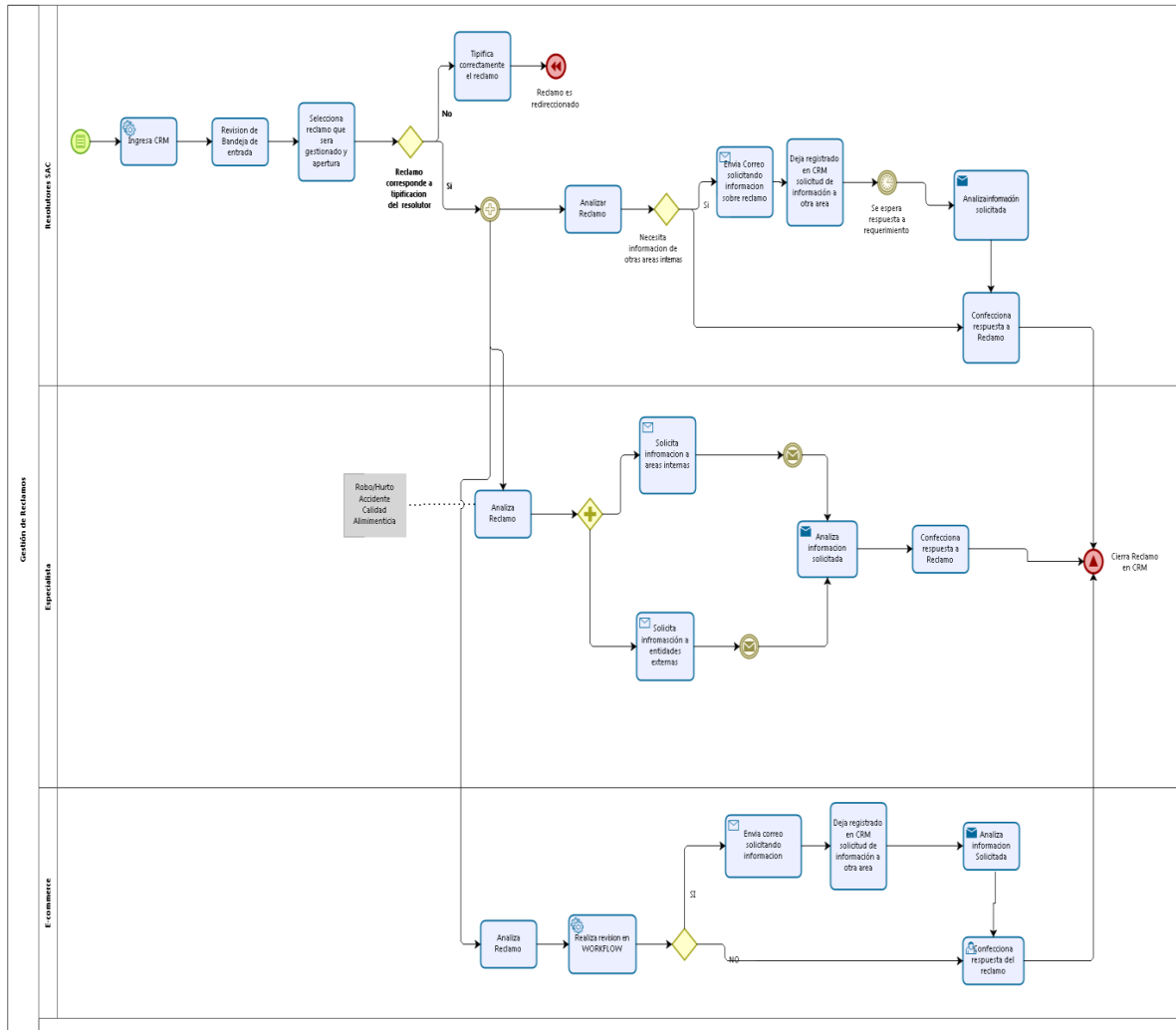
Continuando con el proceso llegamos a la etapa de gestión de reclamo, donde los actores principales son los grupos de resolutores. Se aprecia que la utilización del sistema es el mismo, donde todos deben de extraer desde la plataforma los reclamos que gestionaran, luego se realiza el análisis de revisión el cual permite verificar si el reclamo se encuentra bien tipificado y por ende bien asignado al resolutor. En si el proceso de Gestión de reclamo es muy parecido entre equipos de resolutores, donde solo existe diferencia en la información solicitada a otras áreas de la empresa para poder contar con todos los antecedentes para redactar una respuesta, esto se debe exclusivamente a las distintas características que tienen los reclamos.

El equipo de resolutor E-commerce debe realizar una revisión al sistema de Workflow ya que este sistema tiene información exclusiva de compras por internet.

Ya cuando los ejecutivos tienen toda la información relevante para el gestionar el reclamo, proceden a dar una respuesta al cliente, confeccionando una respuesta la que

se debe adjuntar en CRM y finalmente cerrar el reclamo en CRM. Este proceso se encuentra modelado en la **ilustración 9**.

Ilustración 9: Proceso actual de gestión de reclamo.



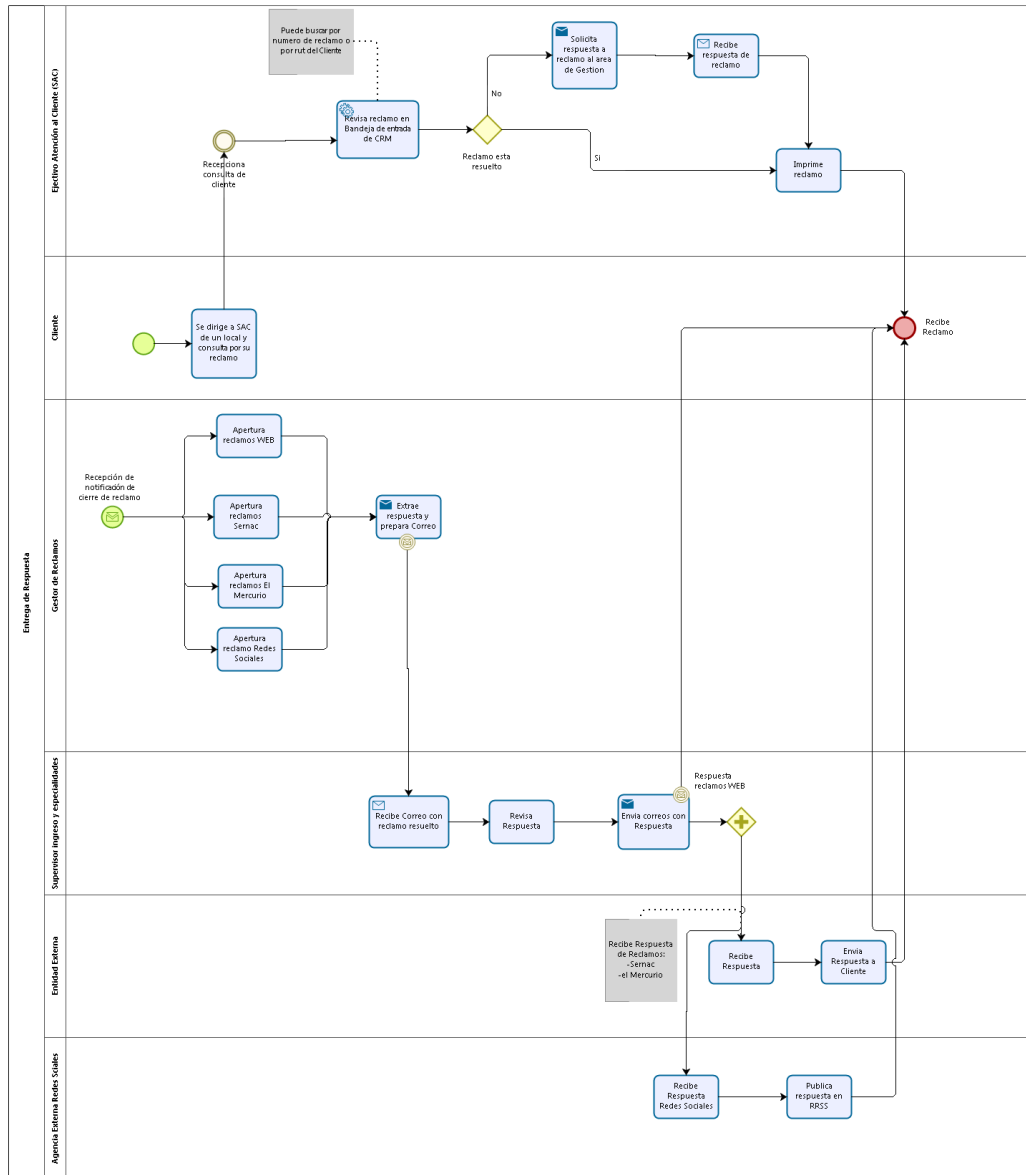
Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Modelamiento de la situación actual de entrega de respuesta al cliente.

Como en todo el proceso de resolución de reclamo el procedimiento de entrega de respuesta depende de la vía de ingreso del reclamo, donde se puede observar que existen 2 formas, una es que el cliente se dirija al local y la otra forma indirecta por medio

de correo electrónico o respondiéndole a las entidades externas quien serán las encargadas de entregarle la respuesta al cliente.

Ilustración 10: Proceso actual de entrega de respuesta al cliente.



Fuente: Elaboración propia

5.4 Mediciones y Diagnósticos a la Situación Actual

Durante el diseño del proceso de resolución de reclamos se han detectados varios puntos importantes, en los que se vislumbran oportunidades de mejora, que requieren realizar mediciones y la elaboración de un diagnóstico asociadas a ellas.

Para generar un diagnóstico, se debe saber en primer lugar que es lo que ha gatillado la realización de un rediseño. Según la impresión de la Gerencia de Clientes, los procesos de Resolución de Reclamos, no están cumpliendo con el objetivo de gestionar todos los reclamos de los clientes en un tiempo máximo de 8 días hábiles, existe un problema en la distribución de carga laboral y falta de priorizar labores de resolución.

El rediseño quiere indagar e identificar dónde están las oportunidades de mejora o problemáticas, estableciendo distintos puntos de análisis.

Para poder realizar las mediciones correspondientes se obtiene la base de datos de los últimos 5 meses desde la plataforma CRM.

Se definieron los siguientes puntos que serán analizados desde la base de datos lo cual nos permitirá verificar la situación actual del proceso lo que servirá para establecer los resultados que se debe obtener del rediseño del proceso.

- **Stock de ingreso de Reclamos [punto 1]:**

Este punto da cuenta de la cantidad de reclamos que son ingresados al sistema de forma diaria bajo los distintos canales de ingreso, distintas tipificaciones y formatos. En este punto se pretende identificar el flujo de reclamos que debe enfrentar cada equipo de resolución, para así determinar en el rediseño cual es la carga laboral diaria que permitirá lograr los objetivos establecidos.

- **Cantidad de Reclamos Resueltos [punto 2]:**

En el punto 2 se revisará la gestión actual de los resolutores, analizando la cantidad de reclamos que fueron gestionados y resueltos por cada equipo de resolutor, la gestión será analizada de forma diaria y mensual, donde obtendremos el porcentaje de cumplimiento que tiene cada equipo de resolutor, por tipo de canal de ingreso y por tipificaciones, donde nos dará a conocer cuáles son los puntos donde se debe de mejorar la gestión y rediseñar el proceso.

Con los puntos anteriores se obtendrá el Stock de casos abiertos que tiene hoy en día el área y se podrá obtener la cantidad de reclamos que debe gestionar cada equipo para lograr cumplir la resolución del stock y de los ingresos diarios de reclamos.

- **Tiempo de Resolución de Reclamos [punto 3]:**

Siguiendo con las políticas de la empresa la cual establece que los reclamos deben de ser resueltos dentro de 8 días, se verificará el SLA actual de los reclamos por parte de los distintos equipos de resolutores, es decir los días que están demorando en entregarle una solución al cliente y el porcentaje de reclamos que se está respondiendo fuera del plazo establecido, detectando las distintas áreas con mayor incumplimiento

donde se realizara el rediseño de sus funciones con el fin de cumplir con el SLA establecido

- **Estado de tipificaciones y errores reportados por resolutores no cuantificables [Punto 4]:**

Como cada reclamo tiene una tipificación específica la cual es asignada a un resolutor específico se debe verificar cual es el % de reclamos se encuentran mal tipificado lo cual no permitiría una gestión de acuerdo al proceso establecido. Junto con esto se analizara otros errores puntuales que puedan ser factores determinantes para el rediseño de los procesos los cuales serán descritos más adelante.

Considerando los puntos de análisis, el proyecto contempla distintas formas de medirlas. Para el Punto 1, punto 2 y Punto 3 se recurre a la estadística que se puede obtener desde la base de datos que entrega la plataforma CRM utilizada en el área. La base de datos entrega la información relevante para recrear el historial de cada reclamo obteniendo fechas de ingreso al sistema, fecha de modificaciones, tipologías determinadas que permiten la clasificar los reclamos de acuerdo a los nombres de los responsable de cada reclamos, entre otras datos relevantes para realizar un análisis completo para poder obtener la cantidad de reclamos ingresados de manera diaria, la cantidad de reclamos resueltos por equipo resolutor como también obtener los tiempos que se demoran en ser resueltos los distintos tipos de reclamos que se ingresan por parte de los clientes.

Para complementar el análisis estadístico de la base de datos, se realizan observaciones realizadas durante el levantamiento. Para ello, los usuarios de los procesos son consultados y observados en su gestión diaria, identificando los roles y las tareas que cada uno hace en cada etapa del proceso, lo que en parte se realizó en la etapa del levantamiento de la situación actual. Esto permite obtener información sobre errores en los procesos y problemas que presentan día a día los responsables directos de cada proceso los cuales no pueden ser registrados por las bases de datos. Estos datos serán incorporados en el análisis del Punto 4 donde se dará una clasificación los cuales serán utilizados para el rediseño del proceso.

Durante la elaboración del diagnóstico, se identifican un listado de problemáticas que se vinculan a cada uno de los puntos analizados. Estas mediciones se pueden considerar como atributos de los procesos, que mirado bajo el lente de la estrategia, representan oportunidades de mejora. Cada problemática se describe brevemente en lo que sigue en la próxima sección.

Cabe señalar que los valores medidos durante el diagnóstico y levantamiento, serán comparados con los que se estimen en el rediseño, obteniéndose datos relevantes que dan cuenta del impacto del rediseño.

5.4.1 Resultados de las Mediciones y Diagnósticos a la Situación Actual

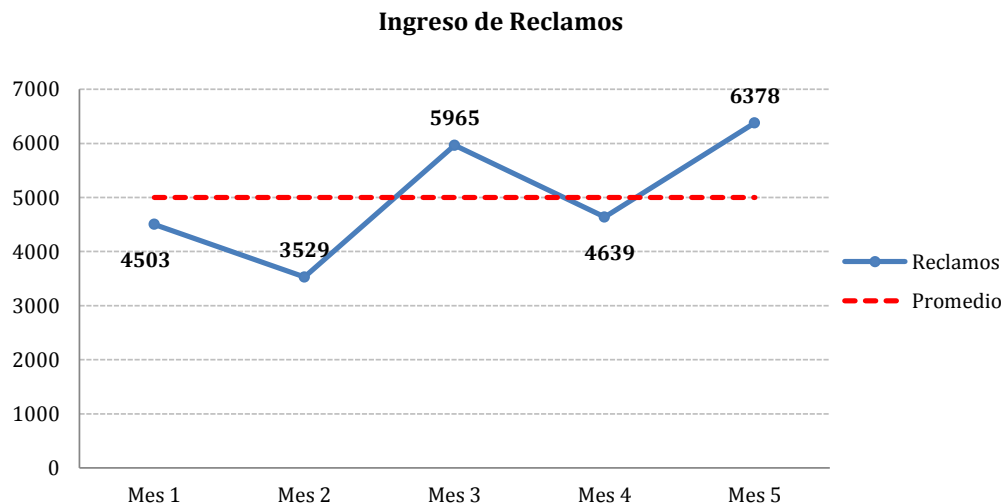
Los resultados del diagnóstico del proceso de gestión de reclamos se muestran en el siguiente capítulo. Donde se aprecian los datos estadísticos obtenidos desde la base

de datos para los distintos puntos señalados anteriormente, junto con los resultados se entregara los distintas puntos problemáticos que surgieron al medir ciertos atributos del proceso, que se identificaban como importantes al vislumbrar posibles oportunidades de mejora.

5.4.1.1 Análisis Stock de ingreso de Reclamos [punto 1]:

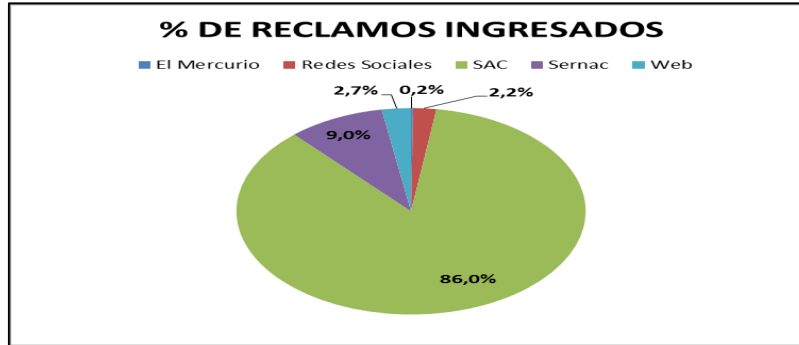
El análisis de ingreso de reclamo se realizó tomando la base de datos obtenida desde la plataforma de gestión de reclamos (CRM) que contempla un total de 25014 reclamos, donde en el grafico 1 podemos observar el ingreso de reclamos de forma mensual dándonos un promedio de 5000 reclamos al mes. Para un mayor detalle se analizara de acuerdo a la clasificación de Canal de ingreso y Equipo resolutor, estos serán los parámetros utilizados en este trabajo para analizar la información extraída de la base de datos. A continuación graficaremos los resultados obtenidos:

Grafico 1: Ingreso de reclamos



Fuente elaboración propia

- **% Total reclamos ingresados:** Se obtuvo que durante los meses observados los reclamos dejados en el área de Servicio al Cliente (SAC) en cada supermercado de la empresa corresponden a un **86%** del total de los reclamos, seguidos por los reclamos provenientes desde Sernac con un **9%** como indica el grafico y en un menor porcentajes los demás canales de ingreso. Junto con estos datos podemos definir que de forma mensual existe un ingreso promedio de **5000** reclamos y de forma diaria un total de **238** reclamos los cuales deben ser gestionados por los distintos equipos de resolutores.

Grafico 2: Porcentaje de reclamos ingresado por via de ingreso

Fuente: Elaboración propia

En la **tabla 1** podemos ver el promedio mensual y promedio diario según cada canal de ingreso, donde notoriamente los reclamos de SAC es el principal canal utilizado por los clientes para dejar sus reclamos.

Tabla 1: Promedio de ingreso de reclamos por vía de ingreso

	Promedio Mensual	Promedio diario
El Mercurio	9	1
Redes Sociales	108	5
SAC	4302	205
Sernac	449	21
Web	134	6

Fuente: Elaboración propia

Para mayor detalle y poder definir cuál es la carga laboral a la cual se enfrenta de forma diaria los distintos equipos de resolutores se realizó la siguiente tabla que nos muestra los reclamos que corresponden a los distintos equipos de resolutores según su canal de ingreso. Este análisis nos muestra los datos obtenidos en los últimos 5 meses:

Tabla 2: Ingreso de reclamo mensual por equipo de resolutores

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
El Mercurio					
Equipo Ecommerce	4	4	9	7	4
Equipo Especialista	1	3	2		2
Equipo Sac	2	4	4		
Redes Sociales					
Equipo Ecommerce	40	63	54	49	72
Equipo Especialista	22	14	15	17	18
Equipo Mi Club/central		2	2		1
Equipo Sac	62	27	35	25	21
SAC					
Equipo Ecommerce	47	13	20	19	24
Equipo Especialista	805	729	1141	869	1343
Equipo Mi Club/central	788	423	934	676	751
Equipo Sac	2338	1630	2985	2477	3498
Sernac					
Equipo Ecommerce	91	212	237	174	249
Equipo Especialista	110	137	174	136	135
Equipo Sac	83	125	142	125	117
Web					
Equipo Ecommerce	20	23	1	1	4
Equipo Especialista	11	11	25	11	23
Equipo Mi Club/central			4		1
Equipo Sac	79	109	181	53	115

Fuente: Elaboración propia

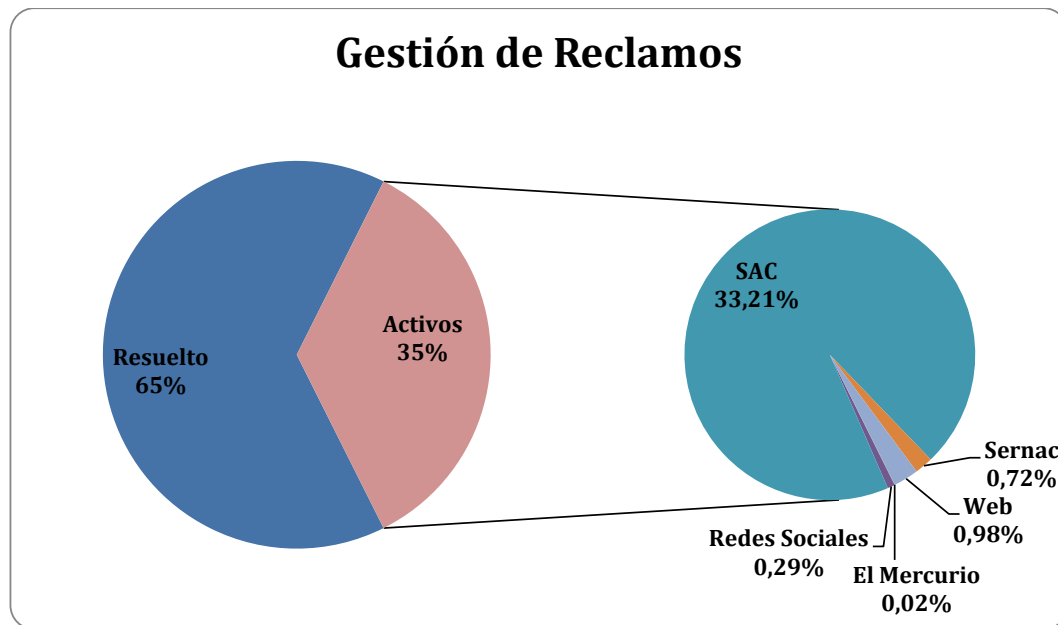
Según la tabla se obtiene que el Equipo SAC recibe de forma diaria un promedio de 135 reclamos, luego el equipo de especialista con 55 reclamos, seguidos por el equipo Mi Club/Central con 34 y finalmente el equipo E-commerce con 14 reclamos diarios, es de importancia señalar que para los equipos de especialistas y E-commerce, tienen una gran cantidad de reclamos provenientes desde Sernac los cuales necesitan un nivel de resolución mayor que otros reclamos ya que estos son fiscalizados por esta entidad lo cual es importante señalar, al contrario los reclamos de Sac son los de mayor ingreso pero a su vez una gran parte de estos reclamos son de fácil resolución ya que muchos son reclamos repetitivos y de los cuales existen respuestas definidas que agilizan la gestión por parte de los resolutores.

5.4.1.2 Análisis de gestión de reclamos [Punto 2].

De acuerdo al análisis obtenido sobre la gestión actual de los reclamos, la cual corresponde a revisar el universo de los datos y verificar cual es la cantidad de reclamos

fueron resueltos y cuantos todavía existen abiertos, se observa que del total de los reclamos ingresados solo un 35% de los reclamos se encuentran sin respuesta (Reclamos activos) de los cuales el 33,2% corresponden a reclamos ingresados por SAC como indica el grafico a continuación.

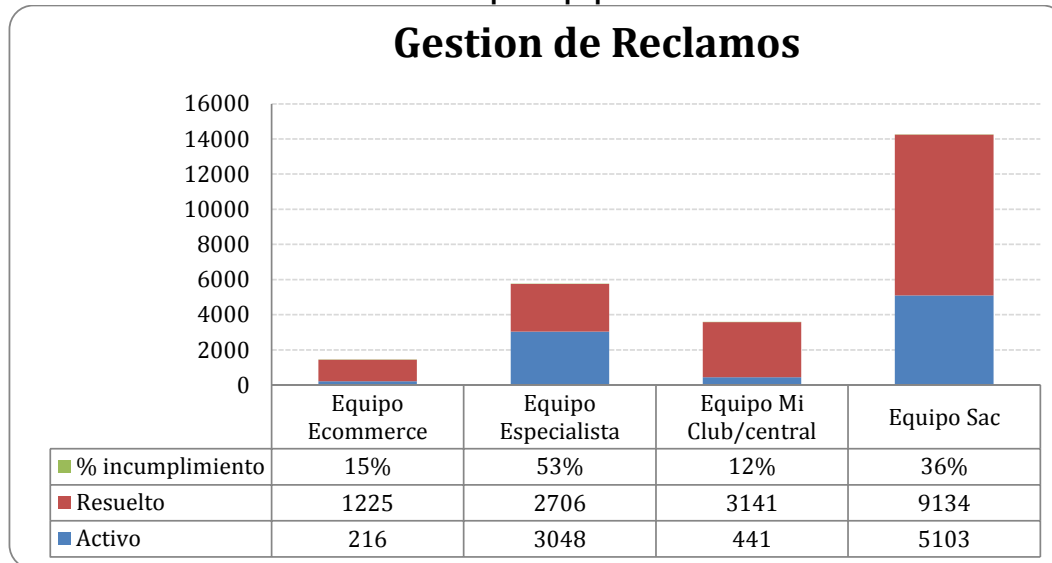
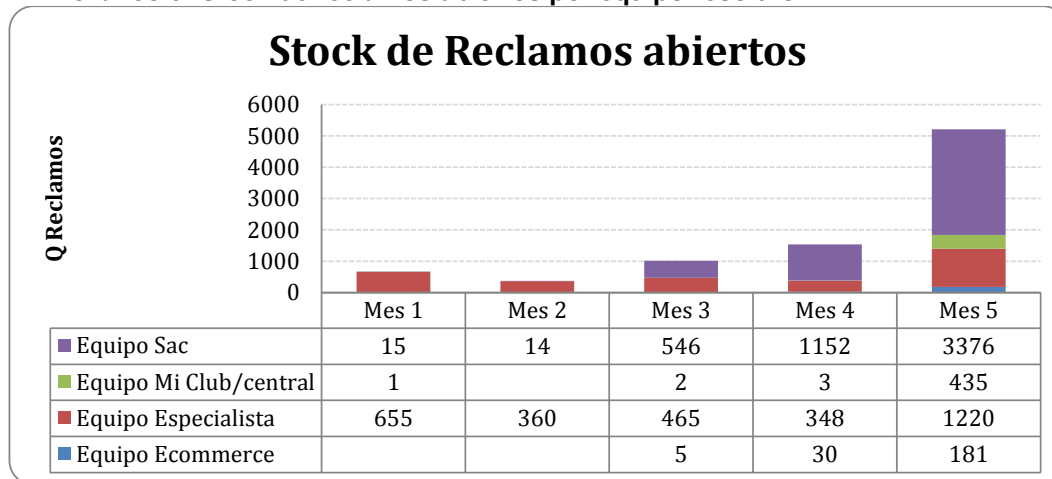
Grafico 3. Gestión de reclamos por vía de ingreso



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a estos datos **el STOCK** de reclamos sin gestión corresponde a una cantidad de 8808 reclamos, donde los equipos con mayor porcentaje de incumplimiento corresponden al Equipo de Especialista y al Equipo SAC, en el grafico 4 se muestra el % de incumplimiento de cada equipo y la cantidad de reclamos sin gestión.

El Stock de reclamos Abiertos sigue en crecimiento al pasar los días ya que los equipos de resolutores no están alcanzando a gestionar reclamos que ingresan de forma diaria, dejando un stock diario de reclamos sin gestionar. Al graficar el stock de reclamos abiertos de acuerdo a la fecha de ingreso en la plataforma nos percatamos que existen reclamos que no han sido resueltos hace más de 5 meses, esto ocurre especialmente en los reclamos que deben ser gestionados por el equipo de especialista el cual tiene un retraso importante en este punto como lo demuestra el grafico 5.

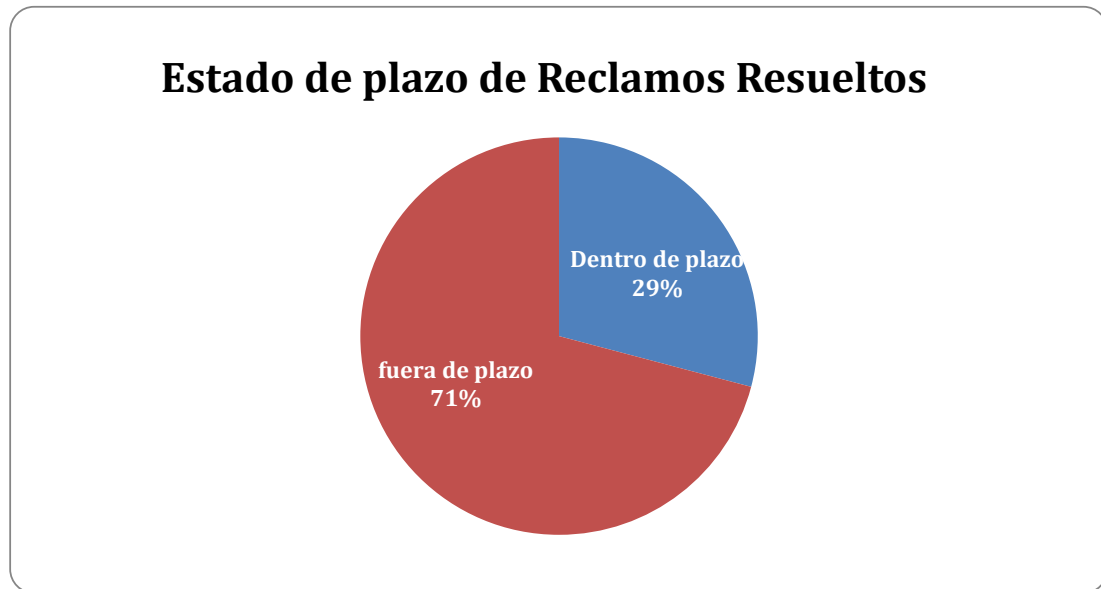
Grafico 4: Gestión de reclamos por equipo resolutor**Fuente: Elaboración propia****Grafico 5: Stock de reclamos abiertos por equipo resolutor****Fuente: Elaboración propia**

5.4.1.3 Análisis de tiempo de resolución [punto 3]

La gerencia puso plazo máximo de 8 días corridos para la resolución de un reclamo, independiente del canal de ingreso y del tipo de reclamos, según el análisis esto no se estaría cumpliendo y sería uno de los mayores problemas a resolver. Con los análisis anteriores podemos determinar que en los últimos 5 meses se han resueltos un total de 16206 reclamos, los cuales serán analizados para verificar cuanto se han demorado los equipos en entregar una respuesta a los clientes.

Todo reclamo que esté resuelto dentro de los primeros 8 días se denomina como **“Dentro de Plazo”** y todo mayor a 8 días corresponde a **“Fuera de Plazo”**, con esto se puede clasificar los reclamos y se obtuvo que solo un 29% de los reclamos fueron resueltos dentro del plazo establecido. Lo cual es un porcentaje muy bajo para cumplir con los objetivos puestos por la gerencia.

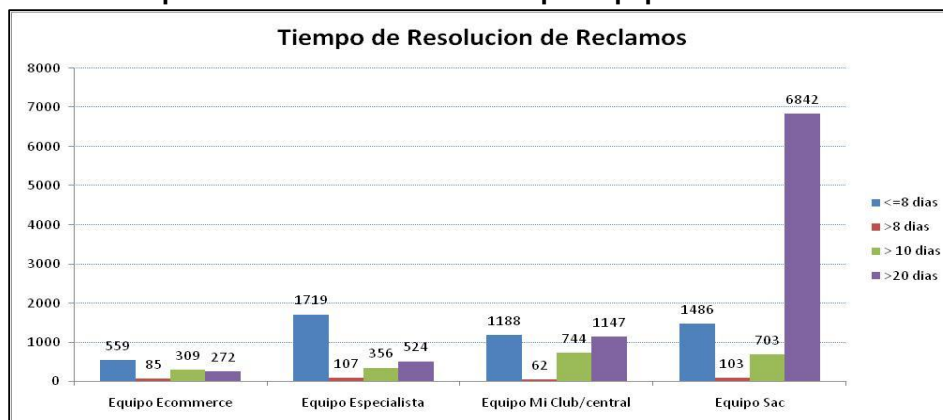
Grafico 6: Tiempo resolución de reclamos.



Fuente: Elaboración propia.

Para obtener un análisis más detallado del tiempo de resolución de los reclamos se establece los distintos periodos de tiempos los cuales nos permitirá identificar de mejor manera cual es el tiempo de resolución de reclamos según los equipos de resolutores.

El grafico 7 nos indica la distribución por equipo, donde el equipo de Sac es el que presenta un mayor tiempo de resolución siendo el 75% de sus respuesta entregada sobre los 20 días, los otros equipos al recibir menos reclamos de forma diaria tienen un mayor tiempo de resolución pero así todavía están lejos del cumplimiento de lo solicitado por la gerencia. Se podría decir que el equipo de especialista es el equipo con mejor SLA pero debemos recordar que también es el equipo con un mayor stock de casos Activos, por lo mismo esto nos indica que para establecer una conclusión debemos de considerar todos los puntos analizados de forma unidas el cual nos dará una visión real de la situación.

Gráfico 7: Tiempo de resolución de reclamos por equipos resolutores.

Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos el SLA de acuerdo al canal de ingreso se observa que los canales de Redes Sociales y Sernac son los que tienen mayor % de resolución dentro del plazo de 8 días, llegando casi a un 60% cada uno, lo que demuestra que estos canales son prioridades en la gestión de los resolutores. Muy por debajo los otros canales no superan el 25% de la resolución dentro de plazo siendo el mercurio el con mayor problema ya que es una canal que registro como promedio 1 reclamo diario.

5.4.1.4 Estado de tipificaciones y errores reportados por resolutores no cuantificables [Punto 4].

El análisis del siguiente punto es basado en las observaciones que manifiestan los resolutores, de lo cual se obtienen los siguientes puntos.

Existen tres errores recurrentes que reportan los resolutores los cuales son:

- **Lentitud y caída del servidor de la plataforma de Reclamos:** Los resolutores reportan una lentitud excesiva en el software utilizado lo que los retrasa en su gestión y en el cierre de reclamos. Esto se puede verificar por la cantidad de ticket soporte que hacen de forma diaria, los cuales en promedio son de 4 notificaciones, por lentitud excesiva y por caída del software.
- **Errores en tipificaciones:** Los resolutores también reportan el error constante de los reclamos mal tipificados, donde el reclamo como tal se encuentra ingresado en CRM bajo una tipificación que no corresponde de acuerdo al contenido del reclamo, lo cual al estar mal tipificado este será direccionado a un resolutor no le corresponde gestionar ese tipo de reclamo, a lo que el resolutor no gestiona y este queda como sin resolución alguna ya que tampoco es re direccionado al resolutor que corresponde.
- **Reclamos por no respuesta:** Se repite mucho el hecho que los clientes reiteran reclamos por que al cliente no se le entrega una respuesta, lo cual lleva al cliente a

ingresar un nuevo reclamo bajo el mismo canal de ingreso o insistir en un reclamo en Sernac, redes sociales o el mercurio, el cual tiene un mayor impacto público.

Los resultados obtenidos del diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de reclamos, es bastante desalentador, demostrando serios problemas en la gestión que hoy se realiza en el área de reclamos. Este análisis nos muestra la cantidad de reclamos a la que nos enfrentamos de forma diaria y como los procesos establecidos no están logrando la eficacia que debe tener esta área. Dejando una cantidad de stock de reclamos sin resolver que va aumentando día a día y un tiempo de resolución extremadamente fuera de lo requerido por la gerencia.

Cabe señalar que los datos obtenidos serán utilizados como parámetros de control para el rediseño de los procesos, ya que el objetivo primordial de este trabajo es poder establecer un procedimiento de trabajo que permita disminuir el stock de casos abiertos en un corto plazo y a la vez dar respuesta a los reclamos ingresados en menos de 8 días como lo solicita la gerencia.

Con toda la información obtenida se revisó el procedimiento actual junto a la gerencia y a los involucrados en cada proceso con el fin de determinar cuáles son las principales causas que deben ser rediseñadas para cumplir con los objetivos planteados.

Como resultados de estas reuniones se llega a la conclusión que las principales falencias del proceso actual se ven reflejadas en los siguientes puntos los cuales serán la base para establecer el rediseño:

- **Mala distribución de carga laboral:** De acuerdo al análisis de la situación actual, nos percatamos que existe una gran diferencia de carga laboral diaria entre equipos de resolución, donde el Equipo de Sac es el que mayor cantidad de reclamos tiene que resolver con un promedio de 135 reclamos diarios, para un equipo de 3 personas, lo que trae como consecuencia que no puedan gestionar todos los reclamos necesarios. Esto es muy diferente a la carga laboral que tienen otros equipos que es de un 65% menos, lo que ocasiona que el stock de reclamos abiertos continúe avanzando.
- **Falta priorización de tipos de reclamos:** No existe una categorización de importancia para los reclamos, cabe señalar que todos los reclamos deben de ser resueltos, pero existen casos que el tiempo de resolución debe de ser menor al de otros ya que el impacto que pueda tener a la empresa es distinto. Como son los reclamos de Sernac, Redes Sociales y El mercurio ya que estos reclamos tienen una repercusión a nivel público.
- **No existe una forma de controlar la gestión diaria del equipo de ingreso y egreso** de reclamos, antes de que ingresen los reclamos llegados por correo electrónico, es decir no se puede controlar el SLA desde la llegada al correo hasta el ingreso del reclamo a CRM lo que afecta el SLA total del reclamo.
- **No existe una Metodología de resolución de reclamos.** Actualmente los resolutores gestionan de forma diaria sus reclamos que llegan a su bandeja de

entrada, pero no tienes una metodología establecida para poder dar resolución a los reclamos antiguos sin descuidar los reclamos que ingresan de forma diaria.

- **Lentitud excesiva en el software de gestión de reclamos:** Un gran problema es la lentitud que presenta el CRM, esto afecta de forma diaria a los resolutores, ya que se presentan caídas del servicio y lentitud en carga y descarga de datos.
- **Falta de procedimiento de escalamiento de reclamos con otras áreas:** Actualmente si existe una interacción con otras áreas para la gestión de reclamos, pero no existe un procedimiento para medir esta gestión ya que al depender de otra área para poder entregar una respuesta al cliente retrasa la resolución final y el cierre del reclamo.
- **Entrega de Respuesta al cliente:** Es importante mejorar la entrega de respuesta a los clientes, tanto los reclamos que se ingresan por SAC donde la respuesta del requerimiento debe ser dado en el mismo local cuando el cliente solicite su respuesta al requerimiento y a los reclamos de **Sernac**, el mercurio y redes sociales, que al tener que ser cerrado , junto con esto muchos clientes vuelven a ingresar un reclamo ya que no son notificados de que su reclamo tiene una respuesta por parte de la compañía.

5.5 Cierre al diagnóstico de la situación actual

Se tiene ya un diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de reclamos, con lo cual se ha identificado varias problemáticas que confirman las impresiones que se tenía al interior de la empresa y que ha motivado la realización del proyecto. Este diagnóstico, en conjunto con los atributos identificados y medidos, servirá para pensar el rediseño.

Las mayores oportunidades de mejora se vislumbran en hacer más eficiente los procesos, y en lograr una mayor rapidez de los mismos. Además de esto, se tiene que la forma en la cual se lleva a cabo los procesos, no permite que se cumpla con las necesidades de los clientes. Estos problemas no admiten mejoras pequeñas o muy locales, si se quieren verdaderamente cambiar la situación. Por tanto se debe repensar la forma global en que se están haciendo las cosas, para lograr una mayor fluidez de los procesos que permita mejorar la cantidad de reclamos resueltos de forma diaria y el tiempo de resolución.

CAPITULO 6 REDISEÑO SITUACIÓN ACTUAL

En la presente sección, se muestra la elaboración del rediseño con el cual se pretende entregar significativas mejoras a los procesos de resolución de reclamos.

A lo largo del análisis de la Situación Actual, se detectaron problemáticas diversas, que originaban en una forma poco estándar de operar. Este diagnóstico genera dificultad de mejorar a nivel global, si solo se quiere atender puntualmente los focos de ineficiencia.

Bajo este contexto, y en consideración a lo solicitado por la contraparte del proyecto, que apunta en generar una mayor fluidez en la resolución de reclamos y acortar los tiempos de respuesta, se proponen las “directrices de cambio”, que guíaran la elaboración del nuevo diseño del proceso.

Posteriormente, se detalla y diagrama el modelo propuesto. Este proceso rediseñado contempla una estandarización de los procesos, en donde se estandarizará los procesos de ingreso, gestión y entrega de respuesta, enfocándose en establecer una carga laboral que permita cumplir con la resolución de stock activo y nuevos reclamos, disminuyendo los tiempos de gestión utilizados por cada equipo, mejorando los roles, automatizando procesos y creando los controles que en conjunto permita lograr los objetivos.

Finalmente, se revisaran los puntos de análisis utilizados para la descripción de la situación actual donde se estimara según las nuevas prácticas que los rediseños proponen. Esto permite evaluar resultados que sustentan el nuevo modelo y validar la realización del rediseño.

Se detalla a continuación la realización del rediseño, que presenta un extenso detalle en la diagramación y documentación de las tareas.

6.1 Directrices de Cambio

Para desarrollar el rediseño, existen diversas opciones. Desde las propuestas más acotadas y puntuales, hasta soluciones globales y generales, que cambien el proceso por completo. También se pueden tomar las mejores prácticas de otras organizaciones, o de otras partes de la organización en cuestión, y llevarlas al proceso. En la primera propuesta se inspirará el rediseño, aun cuando no se limita solo a aquello.

En el punto anterior se describieron las distintas falencias que se detectaron en la situación actual del proceso, estas falencias serán las directrices que guíaran el rediseño del procesos en distintos puntos del flujo.

Para ello, se considera en el proyecto rediseñar las actividades necesarias en las tres fases con la cual se describe el proceso de gestión de reclamos de la compañía. Por lo mismo el rediseño contempla entonces, una estandarización tanto en la forma de trabajo de todas las áreas requirentes como una mejora en el software utilizado para realizar la gestión de los reclamos de los cliente.

Utilizando como directrices de cambio la falencia detectada se obtendrá una solución global al proceso, considerando todas las variantes que se pueden obtener en la resolución de reclamos.

6.2 Rediseño del proceso actual

El rediseño se modela partiendo con el proceso de ingreso y clasificación de reclamos, este rediseño contempla un cambio en la recepción de los reclamos desde los distintos canales de ingreso, con el fin de asegurar una correcta recepción de todos los reclamos de los clientes, con esto se busca asegurar el ingreso del reclamo a la plataforma CRM y una correcta clasificación de este para la posterior gestión.

Posteriormente, se ilustrara el rediseño del proceso de gestión de reclamos, en esta etapa se buscara por medio de los distintos cambios que se realizaran poder optimizar la gestión, que permita mejorar de forma considerable la capacidad de resolución que hoy en día tienen el equipo de resolutores, con el fin de disminuir el stock histórico de reclamos sin resolver, como también disminuir los tiempos de gestión por reclamos. Eso se realizara estandarizando los roles de los resolutores y sus funciones, junto a esto se incorpora al flujo el analista de gestión y procesos de reclamos con la labor de ser el encargado de distribuir la carga laboral y controlar los indicadores del área.

Finalmente se rediseñara la entrega de respuesta a los clientes, con el fin de que obtengan una respuesta dentro del plazo establecido y de una forma directa, mejorando la calidad del servicio.

De manera general el rediseño intenta mejorar la experiencia de gestión del reclamo desde que el cliente manifiesta su reclamo hasta que se le entrega una respuesta, esto mejorando las falencias detectadas en el levantamiento de la situación actual.

Para poder realizar el rediseño del proceso de gestión de reclamos, primero debemos atender una falencia presentada en el software utilizado (**CRM microsoft dynamic**), el cual reporta una excesiva lentitud en su funcionamiento, lo que provoca un retraso importante en el trabajo de cada resolutor. Se analizó este punto y efectivamente el sistema en varios momentos del día presenta distintos problemas a los resolutores y gestores de reclamos, donde las principales fallas son:

- Caída del servicio.
- Lentitud excesiva en cargar la información de los reclamos.
- Errores en claves y parametrización de los perfiles de cada usuario.

Estos tres puntos son los que se repiten con mayor frecuencia reportado por los usuarios del software. Luego de un análisis de las causas que estaban ocasionando las fallas en el software se llega a la conclusión de que la utilización de servidores externos a la empresa es decir el arriendo del servidor que soporta el software CRM estaba ocasionando un mal funcionamiento y desaprovechamiento del beneficio del software.

Es verdad que en el caso con servidores CRM en arriendo se tiene la ventaja que la versión hardware o software es mucho más económico. Pero esto es beneficiario para

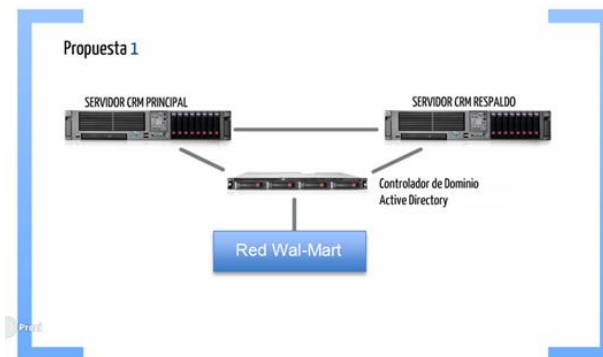
pequeñas organizaciones donde será más cómodo pagar por cada usuario que vaya a utilizar CRM.

Por otra parte al internalizar el servidor que es nuestra propuesta, podremos por ejemplo disponer de nuestros datos a pesar de estar offline, o si tuviésemos una caída de la línea o una conexión lenta. Los principales beneficios de esta internalización son:

- Asegurar continuidad operacional de la plataforma CRM
- Implementación limpia, libre de errores y con actualizaciones al día.
- Facilidad para el desarrollo de nuevas integraciones, entidades, módulos, etc.
- Mejora la seguridad en términos de control de ingreso a la red de la empresa, sistemas y conexión externas
- Mejora en velocidad de interacción entre un 50% a un 70% mayor que el actual servicio

A pesar que esta propuesta no es la más económica si es compensada por el beneficio que trae a todas las áreas de la compañía que utilizan este software, ya que no solamente es utilizado por el área de clientes.

Ilustración 11: Propuesta de servidores CRM red Wal-Mart



Fuente: Elaboración propia

Para efecto de este trabajo se considera como base esta mejora en el software y tomando como variable fundamental el aumento de la velocidad de gestión entre un 50% a un 70% aproximadamente, con este supuesto se planifica el rediseño de los procesos de gestión de reclamos.

6.3 Rediseño de las principales fases

El macro proceso de gestión de Reclamos mantiene su estructura general en su nivel superior, los principales cambios se realizan a nivel de subproceso los cuales serán descrito a continuación.

6.3.1 Rediseño ingreso de Reclamos

La descripción del proceso comienza cuando el cliente manifiesta su reclamo hacia la empresa donde el cliente puede elegir cual será el canal que utilizara para dejar su reclamo. Cuando el cliente utiliza el canal de servicio al cliente (SAC) ubicado en todos los locales a nivel nacional, el reclamante estampa su molestia en el libro de reclamos, en este punto el ejecutivo debe recalcar al cliente que es obligación que el reclamo debe tener los siguientes datos: nombre del cliente, Rut, número de contacto o correo electrónico, ya que estos datos serán necesarios para la futura gestión por parte del resolutor.

El ejecutivo de atención al cliente debe verificar que cada reclamo contenga estos datos y luego de comprobar la existencia de estos datos realizar la recepción del reclamo e informarle a la persona que se enviara una notificación a su correo electrónico cuando el reclamo ya se encuentre resuelto donde tendrá la opción de dirigirse a cualquier local de la empresa o comunicarse con el call center quien podrá entrar la respuesta a su solicitud. Otra de las informaciones que debe dar es que el reclamo tiene un plazo para entregarle una respuesta de 8 días hábiles.

Cuando el cliente selecciona la opción de enviar su reclamo vía Web o utiliza canales externos como son SERNAC y El Mercurio, estos reclamos son notificados a la compañía por medio de correos electrónicos a distintas casillas, las cuales eran administradas exclusivamente por la supervisora, la cual debía de realizar un análisis correspondiente de cada reclamo antes de derivar el reclamo para el ingreso a CRM, esto estaba produciendo un retraso en la gestión total de los reclamos, ya que la carga laboral de la supervisora de ingreso y especialidades estaba tan exigida que en ocasiones no alcanzaba a realizar todos los análisis a los reclamos que llegaban lo que producía un retraso en la gestión lo que afectaba al SLA de resolución de 8 días establecidos e incluso que quedaran reclamos sin analizar en las cuentas de correo electrónico. Por este motivo se rediseña el proceso y se reparten estas tres cuentas de correo electrónico entre los dos gestores de reclamos y la supervisora. Donde la supervisora se encargara de analizar los reclamos provenientes del Sernac, el gestor de reclamo 1 de la casilla correspondiente a reclamos WEB y el gestor de reclamo 2 a la casilla el mercurio, con esto cada gestor y supervisor se encargara de analizar el reclamo, solicitar los datos faltantes a los clientes si estos no se encuentran en el correo y de ingresar el reclamo a la plataforma CRM, permitiendo liberar de carga laboral al supervisor y de especializar a los gestores de reclamos.

Y finalmente cuando el cliente utiliza las redes sociales para estampar su reclamo estos son gestionados en primera instancia por una agencia externa, la cual debe solicitar de inmediato datos de contacto del usuario que ingreso o manifestó su reclamo. Ya con los datos obtenidos la agencia envía el reclamo por medio del correo electrónico a la casilla de correo determinada para este fin la cual es administrada por el supervisor de ingreso, este al recibir el correo debe realizar un análisis al reclamo y verificar que el nombre del causante y Rut del causante sean adjuntos, si esto no están en el correo debe ser solicitado a la agencia externa para que se los solicite al reclamante. Ya con todos los datos se debe reenviar al gestor de ingreso que se encuentre con menos carga laboral quien será el encargado de ingresarlo a CRM.

6.3.2 Rediseño Clasificación Reclamos en Crm

Ya con los reclamos recepcionados tanto por el equipo SAC como por los gestores de reclamos, deben de ser ingresados a la plataforma CRM, ya que siguiendo la política de la empresa solamente serán gestionados los reclamos que se encuentren en la plataforma CRM.

Para ingresar al CRM cada usuario cuenta con su clave para este software, en caso de tener problema en el ingreso el usuario debe notificar por medio del correo al analista de gestión y procesos quien se encargara de gestionar el problema de forma directa con el proveedor del sistema, quien tendrá un plazo de 1 hora para entregar una solución a este problema, en este transcurso el usuario debe solicitarle al supervisor una clave genérica para que pueda realizar las funciones, esto debe ser informado al analista de gestión y proceso.

Ya ingresados en el software lo primero que se debe realizar es verificar si el reclamante ya cuenta con un perfil creado en CRM, si no existe un perfil creado el ejecutivo debe de crear el perfil de esta persona. Para esto debe utilizar los datos de contactos que se solicitan en primera instancia, donde se llenan los campos de Nombre, Rut, número de contacto y correo electrónico. Es importante destacar que todo contacto debe tener correo electrónico o un numero de contacto, si no existe deben de solicitarlo, ya que este dato será relevante para la entrega de respuesta al cliente.

Ya con el cliente creado, el siguiente paso es clasificar el reclamo lo cual permite categorizarlo de acuerdo a variables específicas para futuros análisis de la base de datos.

Los reclamos se deben clasificar bajo los siguientes parámetros:

- Canal de Ingreso
- N° de local
- Formato de Negocio
- Rut del cliente
- Familia
- Sub familia
- Causa
- **Tipo de producto reclamante**, junto con esto se cargó la maestra de productos que mantiene la empresa, este nuevo parámetro es actualizado de forma automática ya que está vinculada con la base de datos utilizada por la empresa para todos los locales del país.
- **N° de Reclamo Sernac**: Solo rige para casos provenientes a Sernac

A continuación se debe de transcribir el reclamo del cliente, esto se debe realizar escribiendo tal cual se manifiesta el reclamo por parte del cliente, esto rige para todo tipo de reclamo. Es fundamental este punto ya que esta información es necesaria para poder gestionar la respuesta del reclamo. Si es necesario complementar el reclamo por parte del ejecutivo que está realizando el ingreso, se puede adjuntar notas con la información que pueda ayudar a la resolución de los reclamos. También se puede agregar documentación como archivos textos e imágenes.

Ya con toda la información se procede a guardar el reclamo. Cuando esto ocurre automáticamente el reclamo queda clasificado con un folio único que individualiza al

reclamo lo cual permite realizar el seguimiento correspondiente y el estado del reclamo es “en Tramite”.

Ya con el reclamo ingresado en la plataforma el equipo SAC debe incorporar al libro de reclamo el folio que se le dio al reclamo, lo cual permite realizar el seguimiento correspondiente si es solicitado.

Todos los reclamos ingresados de forma diaria por los gestores de reclamos y el supervisor deben de ser incorporados en una planilla Excel donde se debe ingresar el Folio del reclamo, fecha de ingreso a CRM y responsable del ingreso. Esta debe ser enviada al supervisor quien recopilara las planillas y la enviara al Analista de Gestión y proceso quien se encargara del control de estos reclamos.

6.3.3 Rediseño de Gestión y Resolución de Reclamos.

Ya con los reclamos ingresados en CRM estos deben de ser gestionados por los resolutores de reclamos. Para poder distribuir una carga laboral que cumpla con el objetivo de disminuir el stock de reclamos sin resolver y lograr gestionar los reclamos dentro de 8 días hábiles se toma la decisión que la carga laboral diaria debe ser programada por el analista de gestión y proceso, quien se encargara de entregarle a cada uno de los resolutores los reclamos que debe gestionar durante el día. Para esto el Analista debe descargar desde CRM todos los casos que se encuentran sin gestión hasta la fecha, esta información es descargada en formato Excel. Con la información descargada esta debe ser organizada bajo los siguientes parámetros:

- Fecha de Ingreso del Reclamo desde el más antiguo al más nuevo
- Canal de ingreso: Se debe seguir una logística de prioridades en reclamos, donde los reclamos con mayor prioridad son los provenientes desde Sernac, luego los Reclamos del Mercurio, seguidos por Redes Sociales, Web y finalizando con los reclamos de Sac
- Familia de reclamo: Estos reclamos se deben clasificar según su familia con el fin de derivarlas a los resolutores de acuerdo a su especialidad.

Ya con los reclamos clasificados se deben conformar las planillas de carga laboral para cada resolutor, estas plantilla de carga laboral están compuesta de acuerdo al equipo de resolutor a quién pertenecen.

- **Para los resolutores de los equipos e-commerce**, la planilla de carga laboral se compone de reclamos que pertenecen a formato e-commerce (Compras por internet), considerando todos los canales de ingreso. Esta planilla de carga laboral se compone de un 70% de reclamos antiguos y de un 30% de reclamos ingresado durante el mes, siguiendo la lógica de resolución del reclamos más antiguo hasta el ingresado reciente esta determinación se toma para liquidar el stock de reclamos históricos sin gestionar y comenzar a dar respuesta a los reclamos nuevos dentro del plazo establecido. Los reclamos que deben de ser asignados de forma diaria será un total inicial de 70 reclamos. Cabe señalar, que sí la asignación de reclamos E-commerce es menor a los 70 reclamos y ya no se presenta stock

atrasado la planilla debe ser completadas con reclamos antiguos correspondientes SAC, esta medida se toma para acotar el stock global de reclamos y emparejar cargas laborales.

- **La planilla para los resolutores del equipo mi club y central mayorista**, La planilla de carga laboral se compone de reclamos que pertenecen a casos asociados al producto mi club, provenientes de todos los canales de ingreso. Esta planilla de carga laboral se compone de un 70% de reclamos antiguos y de un 30% de reclamos ingresado durante el mes, siguiendo la lógica de resolución del reclamos más antiguo hasta el ingresado reciente esta determinación se toma para liquidar el stock de reclamos históricos sin gestionar y comenzar a dar respuesta a los reclamos nuevos dentro del plazo establecido .Los reclamos que deben de ser asignados de forma diaria será un total inicial de 70 reclamos. Cabe señalar, que si la asignación de reclamos Mi Club es menor a los 70 reclamos y ya no se presenta stock atrasado la planilla debe ser completadas con reclamos antiguos correspondientes SAC, esta medida se toma para acotar el stock global de reclamos y emparejar cargas laborales.
- **Planilla para los resolutores del equipo SAC**, La planilla de carga laboral se compone de reclamos compuesta por todos los reclamos que no corresponden a especialidades (Calidad alimentaria, Accidentes y robos o hurtos), formato ecommerce o mi club. Esta planilla de carga laboral se compone de un 70% de reclamos antiguos y de un 30% de reclamos ingresado durante el mes, siguiendo la lógica de resolución del reclamos más antiguo hasta el ingresado reciente esta determinación se toma para liquidar el stock de reclamos históricos sin gestionar y comenzar a dar respuesta a los reclamos nuevos dentro del plazo establecido .Los reclamos que deben de ser asignados de forma diaria será un total inicial de 70 reclamos que de acuerdo a una proyección debería ser capaz de resolver 100 reclamos diarios.
- **Planilla de carga laboral resolutores especialidades**, El **analista de gestión y reclamos** envía de forma diaria al supervisor de Ingreso y Especialidades, el stock de reclamos sin gestión de las especialidades Calidad Alimentaria, Robo/Hurto y Accidentes. Con el listado el supervisor debe de revisar cuales son los reclamos que están a la espera de respuesta por parte de otras áreas de la empresa y revisar desde cuando se solicitó la respuesta al área involucrada, luego el supervisor debe solicitar a los resolutores de cada especialidad una revisión de estos reclamos. El supervisor es el encargado de organizar la carga laboral diaria con el fin de comenzar a gestionar los reclamos más antiguos o de carácter urgente, esta decisión va de acuerdo al criterio del supervisor.
- **Casos con gestión pendiente por parte de otras áreas**, El supervisor Sac de forma diaria debe revisar los casos que están a la espera de la respuestas por parte de otras áreas de la empresa, esta revisión debe de realizarse de acuerdo a la información entregada anteriormente por cada resolutor que es adjuntada en una planilla donde se indica el número de reclamo, fecha de envió de correo,

tipificación del reclamo y área enviada para respuesta, con esta información el supervisor debe de adjuntar a la planilla de carga laboral diaria todos los reclamos que cumplen plazo de respuesta y esta no se ha notificado para que se realice el seguimiento correspondiente del reclamo y si es necesario realizar una reiteración solicitando la información correspondiente. Para cumplir con los plazos cada área de la empresa tendrá un tiempo de respuesta de un máximo de 48 horas desde que son notificados.

Ya con las planillas de carga laboral conformadas estas son enviadas de forma diaria a cada resolutor por medio de correo electrónico para que comiencen con la resolución de reclamos.

6.3.3.1 Gestión de Resolutores

Ya los resolutores con la recepción de su planilla de carga laboral diaria deben comenzar la gestión de cada uno de los reclamos, para esto deben de utilizar la metodología establecida la cual es resolver primero los reclamos provenientes desde Sernac, luego el mercurio, redes Sociales y finalmente los reclamos de SAC. Debe comenzar resolviendo los reclamos nuevos y luego comenzar con la resolución de los reclamos antiguos. El fin de esto es poder comenzar a entregar una respuesta dentro de los 8 días establecidos y luego poder dedicarse a la disminución del stock de reclamos.

Al comenzar con el análisis del reclamo primero debe verificar si el reclamo se encuentre creado con la tipificación correcta, es decir que concuerde con el reclamo como tal. Si no concuerda el resolutor no debe gestionarlo y en la planilla de carga laboral debe identificarlos con la glosa "Error de tipificación" y la tipificación correcta. Debe hacer este paso con todos los reclamos mal tipificados y al final del día debe enviar esta planilla al supervisor de Reclamos quien debe consolidar esta información y enviarla al analista de gestión y reclamos quien se encargara de modificar y clasificar de forma correcta el reclamo, para que al día siguiente sea asignado de forma correcta.

Si el reclamo esta creado de forma correcta el resolutor comienza la gestión, donde debe analizar el reclamo y comprender el motivo de este. Con el reclamo analizado debe identificar si para este tipo de reclamos existen respuestas ya diseñadas por el equipo de experiencia al cliente y debe copiar la respuesta, esto ayuda a una gestión rápida. Cuando el reclamo necesita solicitar información a otra área de la compañía, el resolutor debe enviar un correo al responsable del área, con copia a su supervisor quien se encargara de hacer el seguimiento de la respuesta por parte del encargado del área, por acuerdo entre gerencias las áreas involucradas debe existir un tiempo máximo de 48 horas para responder las solicitudes de los resolutores, si no existe respuesta en este periodo el supervisor de reclamos debe realizar un segundo escalamiento directo al jefe de área quien debe gestionar la respuesta y esta debe estar dentro de las próximas 24 horas. Mientras tanto el resolutor debe cambiar el estado del reclamo como "En Tramite", esto permitirá identificar los reclamos que están a la espera de respuesta y poder realizar un seguimiento y control a los tiempos de respuestas de las Áreas.

Otra de las gestiones que debe realizar el resolutor es llamar al reclamante para solicitar más información ya que la información ingresada en CRM es insuficiente.

Ya con la información necesaria el resolutor comienza a redactar la respuesta, esta debe ser escrita en el historial del reclamo y luego de finalizar con la respuesta debe guardar y cerrar reclamo el cual cambiara de estado activo a “RESUELTO”.

La gestión de los resolutores especialista, tiene la particularidad que debe gestionar la respuesta de los reclamos junto a entidades externas según el tipo de reclamo, por ejemplo en calidad alimentaria deben de realizar las gestiones junto al laboratorio quien analiza los alimentos. Para los casos de accidentes y robos debe de esperar tanto respuesta de compañías de seguros, recomendaciones del área legal o fiscalía lo que hace que se extienda el plazo correspondiente a la resolución de reclamos, el supervisor debe llevar en su control todas las gestiones que se están realizando, por lo que cada reclamo es responsabilidad del supervisor que sean derivados y gestionados correctamente por el resolutor.

Para la gestión de casos E-commerce, como son reclamos por productos o servicios entregados vía venta por internet, la información relevante se encuentra en un Workflow diseñado para la gestión e-commerce donde se encuentran:

- Plu del producto
- Precio del producto
- Fecha de compra
- Estado de compra
- Tipo de Pago
- Fecha de despacho
- Estado de despacho

Junto con esta información también se encuentra el historial de compra quien es completada por el área de venta y despacho E-commerce, lo cual permite al resolutor rescatar la mayor cantidad de información para generar respuesta de los reclamos.

Los reclamos E-commerce constan de escalamientos directos por magnitud de reclamo. Quien da este escalamiento es el Supervisor de reclamos quien junto al resolutor y el área de E-commerce realizan todas las gestiones para que junto con la respuesta del reclamo se realice una gestión de solución con el área de negocio de E-commerce por ejemplo por casos que el producto no ha llegado, cambio de producto, garantía de productos entre otros el cual requiere una operación por parte del área de E-commerce.

Para los casos de resolución mi club el resolutor debe de revisar el Workflow Mi Club, donde se encuentra toda la información de los puntos de cada cliente, lo cual es fundamental para la gestión del resolutor.

Finalizando la gestión del reclamo y con la resolución a este, se procede a cerrar el reclamo en CRM.

Ya al finalizar la jornada cada resolutor debe de informar en la misma planilla de carga laboral la cantidad de reclamos que resolvió durante el día esto se realiza incorporando el estado de los reclamos el cual puede ser:

- Resuelto.
- En tramite

- En seguimiento

Esta información es enviada al analista de gestión y procesos quien se encargara de utilizar esto para llevar el control de los reclamos y el stock de casos abiertos.

6.3.4 Entrega de Respuesta

Para finalizar el proceso de resolución de reclamos, se debe de entregar la respuesta al cliente, esta es canalizada de acuerdo al canal de ingreso que se utilizó para dejar el reclamo.

- **Reclamos SAC y WEB:** Para todo reclamo ingresado desde Sac, al momento de que el resolutor cierra el reclamo y este cambia el estado a “**RESUELTO**”, automáticamente el sistema envía un correo electrónico al correo del cliente informando que el reclamo ya se encuentra resuelto y este puede ser revisado tanto en cualquier local del país o llamando a call center ya que en el correo es enviado el número de reclamo.
- **Reclamos Sernac:** Cuando el reclamo es finalizado por parte del resolutor, se envía automáticamente un correo al supervisor de reclamos, quien debe confeccionar el correo según el formato solicitado por Sernac y enviar la respuesta del reclamo.
- **Reclamos Mercurio:** Cuando el reclamo es finalizado por parte del resolutor, se envía automáticamente un correo al gestor de reclamos quien ingreso el reclamo, quien debe confeccionar el correo según el formato solicitado por Línea directa el mercurio y enviar la respuesta del reclamo.
- **Reclamos Redes Sociales:** Cuando el reclamo es finalizado por parte del resolutor, se envía automáticamente un correo al supervisor de reclamos, quien debe enviar la respuesta a la agencia quien administra las redes sociales de la compañía para notificarle al usuario la resolución de su reclamo.

De esta manera, se termina de describir el rediseño. Se espera resolver los requerimientos de la empresa de mejorar la gestión de reclamos y con ello, hacer también los procesos más eficientes.

El rediseño establece una nueva forma de hacer las cosas, lo que implica mediciones distintas a los atributos del proceso, y medir la realidad de los tiempos asociados a las tareas para realizar un diagnóstico de la situación futura.

Se espera probar las mejoras al proceso, con tiempos esperados de realización da las tareas respectivas, considerando las mediciones que se tienen respecto a lo levantado en Análisis de la Situación Actual, en el presente capítulo. Para esto, se presenta la sección de mediciones al rediseño de proceso, estimando mediciones de los nuevos procesos y comparándolas con las anteriormente levantadas.

6.4 Modelamiento Rediseño

El rediseño se modela partiendo con el proceso de Ingreso de Reclamo. En este proceso se estandariza los datos que debe entregar el cliente los cuales serán obligatorios. También se rediseña la distribución de los reclamos ingresados desde entidades externas con el fin de asegurar la canalización correcta de estos y el ingresos a CRM.

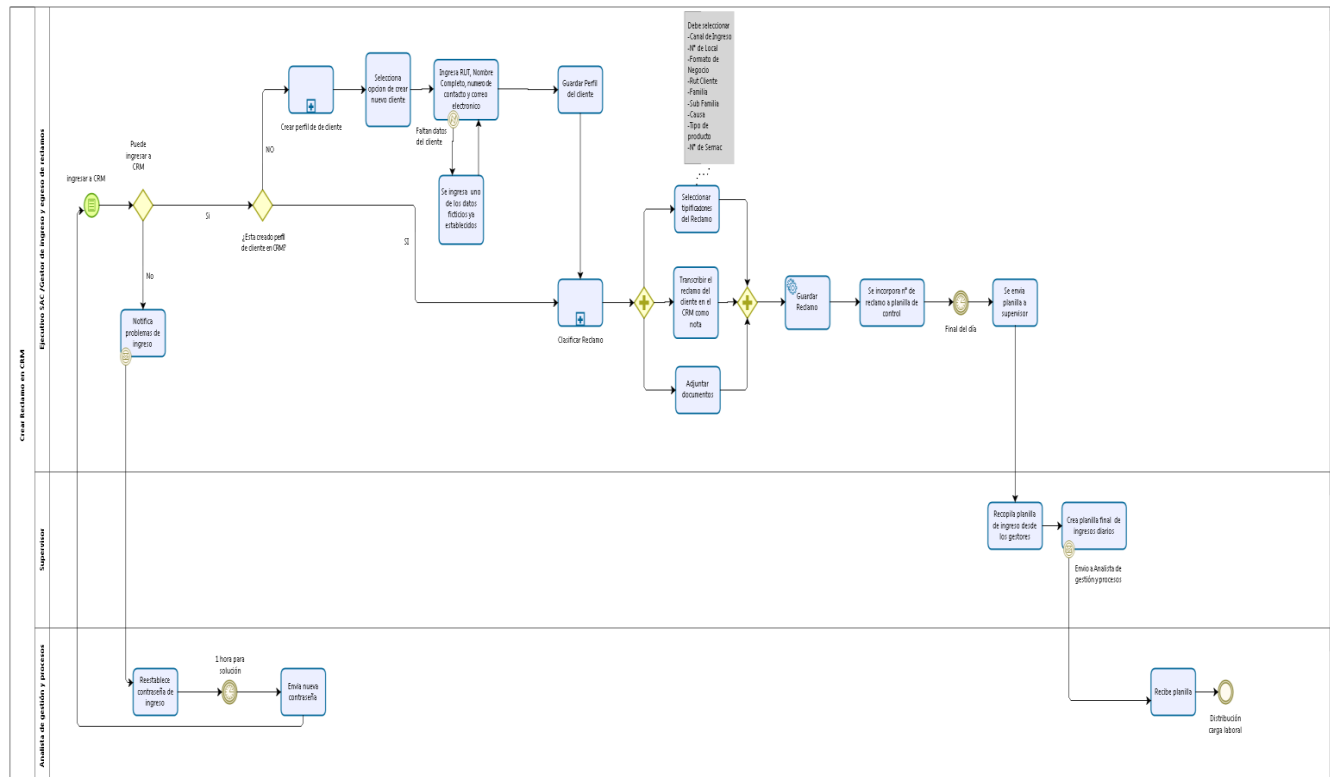


Como se ve en el rediseño a diferencia de la situación actual el reclamo no será recibido si no tiene todos los datos obligatorios, por lo cual se le solicitara al cliente que siempre los incorpore, esto con el fin de que mejorar la contactabilidad con el cliente y la entrega de respuesta final.

Otro de los puntos que se ve es la distribución de los reclamos ingresados los cuales son canalizados a Wal-Mart por medio de correo electrónico, donde anteriormente eran todas las cuentas administradas por el supervisor de ingreso y egreso de reclamo, pero se detectó un cuello de botella el cual se modificó y esto se distribuyó entre el supervisor y los gestores de reclamos aliviando la carga laboral del supervisor y asegurando una gestión oportuna de los reclamos.

Posteriormente se ilustra el procedimiento de Clasificación de reclamos, donde el principal cambio es la incorporación del analista de gestión y procesos de reclamos donde se encargara de llevar el control de las contraseñas del CRM donde en la actualidad era un problema ya que al momento de fallar la contraseña de CRM esto retrasaba todo el proceso de gestión de reclamos. Otro de los puntos es que se comienza a utilizar planillas de control de ingreso de reclamo con el fin de llevar un control cruzado entre lo que llega por correo con lo que se ingresa en CRM con el objetivo de que no queden reclamos que no son ingresados a CRM para su resolución.

Ilustración 13: Rediseño Clasificación de reclamos

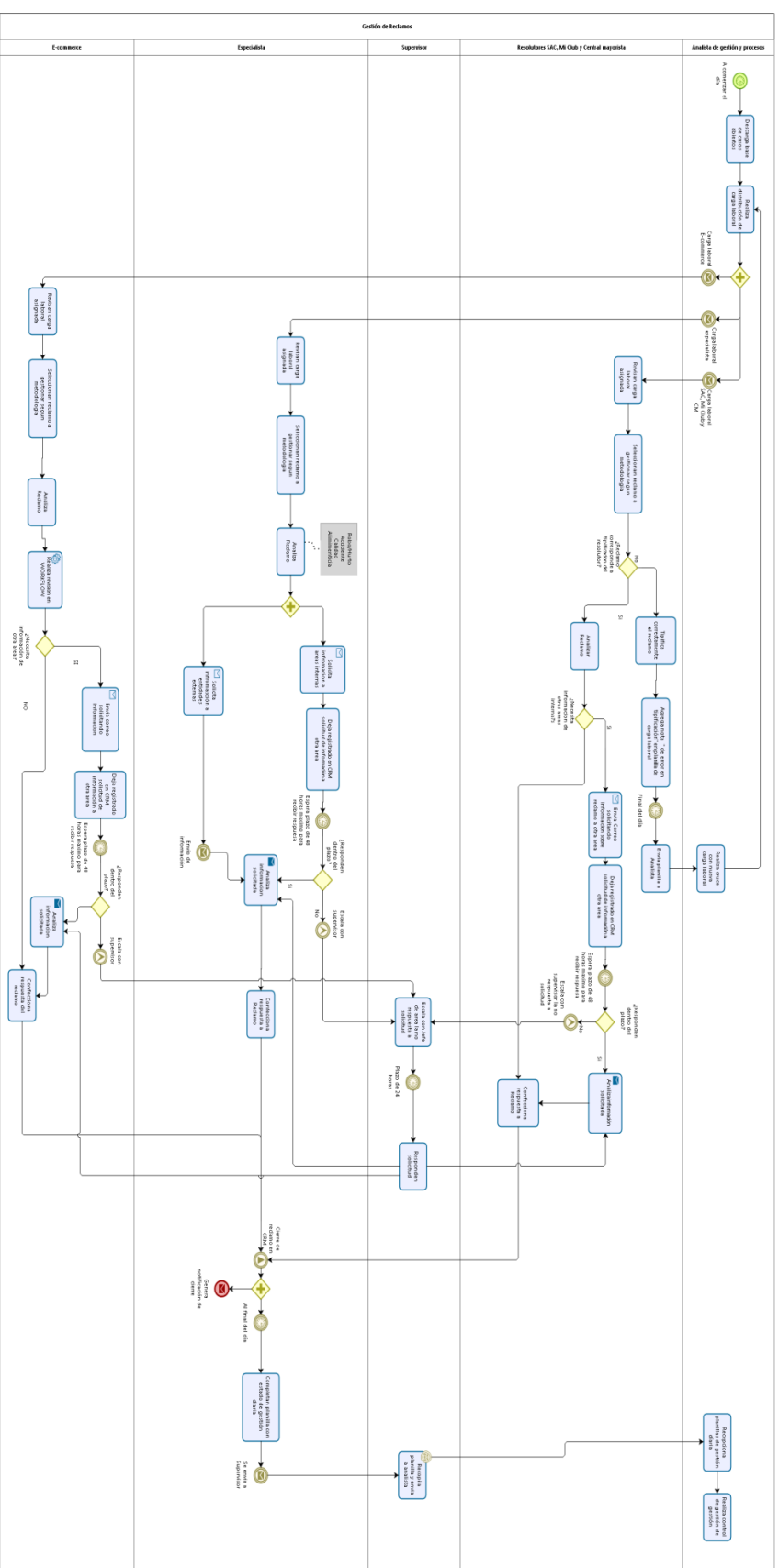


Fuente: Elaboración propia.

Ya con los reclamos ingresados comienza el proceso de gestión de reclamos, en la situación actual los reclamos se re direccionan automáticamente según la tipificación del reclamo y eran visualizados en la bandeja de entrada de cada resolutor, esta forma de asignar los reclamos no estaba siendo efectiva ya que con la gran cantidad de reclamos que ingresaban diariamente se perdía la visualización de los reclamos, dejando mucho reclamos sin gestión y solo aumentando el Stock de casos abiertos. Con esta problemática el principal cambio es que el analista de gestión y procesos es el encargado del manejo del stock y de la asignación diaria de reclamos. Con las mejoras realizadas en CRM la cantidad de reclamos que se gestionaran de forma diaria serán mayor a los reclamos ingresados con el fin de eliminar el Stock de casos abiertos y con el fin de que en su momento se gestionen los reclamos de forma diaria y con un stock de reclamos no mayor de 8 días en gestión. Para esto se debe utilizar al analista quien realizara el control de gestión diario, ordenando y utilizando la metodología determinada para que se cumplan los objetivos.

En este proceso también se establece el control cruzado ya que se solicitan planillas diarias donde se registran las gestiones de los resolutores, esto es utilizado para el control de gestión lo cual serán los datos relevantes para el cumplimiento de las métricas de calidad.

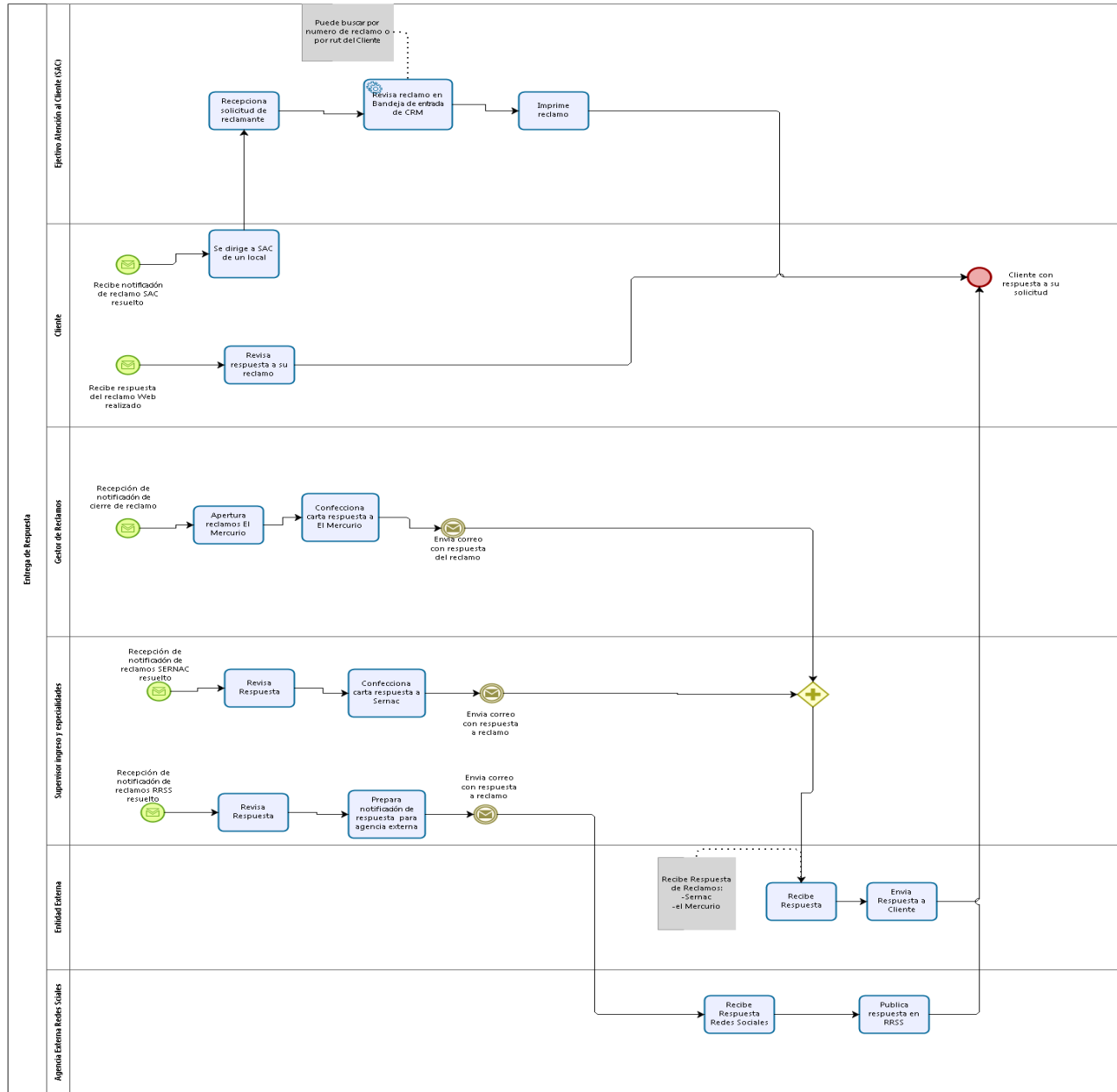
Ilustración 14: Rediseño de gestión de reclamos.



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el proceso se debe entregar el reclamo al cliente para esto una de las modificaciones en el rediseño es incorporar notificaciones de cierre de reclamos lo cual serán enviadas al cliente cuando el reclamo sea respondido por el resolutor, con esto el cliente podrá dirigirse al local para conocer la respuesta a su reclamo. Para los reclamos de entidades externas al momento de responder se envía una notificación tanto al supervisor o al gestor de reclamo quien revisara y notificaran a la entidad externa. Con esto se asegura la entrega de respuesta y se evita que el cliente ingrese un nuevo reclamo.

Ilustración 15: Rediseño entrega de respuesta



Fuente: Elaboración propia

El rediseño establece una nueva forma de hacer las cosas, lo que implica mediciones distintas a los atributos del proceso, y como no se pueden medir en la realidad, los tiempos asociados a las tareas serán estimados, para realizar un diagnóstico de la situación futura.

Se espera probar las mejoras al proceso, con tiempos esperados de realización de las tareas respectivas, considerando los ahorros que se tienen respecto a lo levantado en Análisis de la Situación Actual, en el presente capítulo. Para esto, se presenta la sección de Métricas del Rediseño Evaluadas, estimado mediciones de los nuevos procesos.

6.5 Análisis del rediseño de proceso

De acuerdo a las mediciones obtenidas en el Análisis de la Situación Actual, se estimarán nuevas mediciones bajo el supuesto de implementación del rediseño. Esto permite cuantificar las mejoras, lo que le entrega sustentabilidad y justificación al rediseño, al mostrar números y porcentajes de mejora a la empresa.

Se tienen por otro lado, las oportunidades de mejora encontradas en los macro procesos de gestión de reclamos, que su eventual solución o mejora, presentan asimismo nuevas mediciones y nuevas métricas.

- **Lentitud excesiva en el software de gestión de reclamos**

Para poder realizar el análisis del rediseño del proceso de gestión se debe tomar en consideración la internalización del servidor de CRM que permite el aumento en la velocidad del software en un 70%, lo que soluciona el problema de la lentitud en la gestión de reclamos mejorando los tiempos de respuesta y mejorando el trabajo diario de los resolutores.

- **Ingreso de reclamo y gestión de reclamos:**

De acuerdo al análisis de la situación actual el ingreso de reclamo de forma mensual es en promedio unos 5000 reclamos, lo cual se traduce a unos 170 reclamos diarios. Hoy en día los equipos de resolutores están resolviendo de forma diaria un promedio de 80 reclamos lo que nos da un margen de caso que no son resueltos y que se comienzan acumular en el stock de casos abiertos.

En la situación actual la distribución de carga laboral es muy dispareja ya que la asignación de casos se realizaba de forma automática en CRM según la clasificación de los reclamos, este método no tenía un control de las carga laborales y con este método se tenía un muy bajo nivel de resolución como se mostró en el análisis de la situación actual.

Con el rediseño del proceso, se busca emparejar la carga laboral de los resolutores y con el aumento en la velocidad de CRM poder resolver una mayor cantidad de casos de forma diaria. Esto permitirá comenzar a cerrar los casos del stock abierto histórico y gestionar a tiempo los casos que ingresaron de forma diaria.

De acuerdo al análisis se dan dos escenarios de asignación donde uno es más restringido ya que sería con el cual se comenzaría la puesta en marcha y otro es con una asignación máxima, estos dos casos se detallaran a continuación:

Caso 1.- Asignación de reclamos más restringida:

- Equipo E-commerce: 80 reclamos diarios
- Equipo SAC: 240 reclamos diarios
- Equipo Mi Club y Central mayorista: 70 reclamos diarios
- Equipo de especialista: 60 reclamos diarios

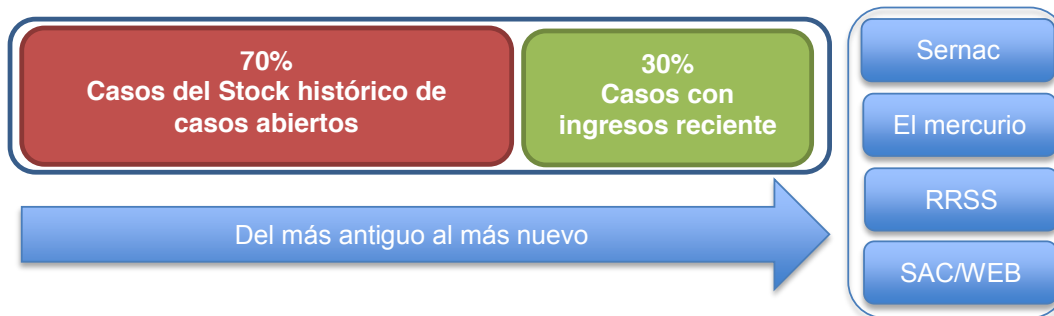
Asignando de forma diaria un total de 450 reclamos.

Caso 2.- Asignación máxima de reclamos

- Equipo E-commerce: 140 reclamos diarios
- Equipo SAC: 300 reclamos diarios
- Equipo Mi Club y Central mayorista: reclamos diarios
- Equipo de especialista: 90 reclamos diarios

Asignación de forma diaria un total de 600 reclamos.

La siguiente imagen muestra la metodología que se utilizara para realizar la asignación de reclamos, donde la asignación debe estar compuesta por un 70% de reclamos del stock abiertos y 30% de casos recién ingresados. Se deben incorporar los reclamos de los más antiguas a los más nuevos y dar prioridad a los reclamos provenientes desde entidades externa ya que estos tienen un impacto mayor que los ingresados en SAC o vía Web.



Con esta nueva forma de asignación se busca que en un plazo promedio de 45 días hábiles se pueda realizar la asignación completa del stock histórico de casos abiertos sin descuidar los casos que ingresan durante el mes.

Otro punto que se mejora es el ingreso a CRM de los reclamos que llegan a la casilla de correo los cuales en el rediseño son gestionados por los 2 gestores de reclamos y el supervisor de ingreso y egreso de reclamos, ya que anteriormente esta función recaía en el supervisor de ingreso y egreso el cual no daba abasto con todos los reclamos ingresados.

- **Resolución de reclamos:**

Con esta nueva forma de asignación se prevé que el resolutor diariamente podrá resolver entre un 75% a un 90% de la asignación entregada, Es decir en el caso de una asignación restringida se resolvería de forma normal un promedio de 374 reclamos diariamente y con una asignación máxima de reclamos se resolvería de forma diaria un promedio de 498 reclamos.

Esta proyección es muy favorable a diferencia de la vivida en la situación actual ya que al implementar el rediseño se estarían resolviendo unos 300 reclamos más que en la actualidad del proceso. Cabe señalar que todos los reclamos que no se alcanzan a resolver durante el día son asignados nuevamente al día siguiente siguiendo la metodología establecida con el fin de entregar una pronta respuesta a los requerimientos de los clientes.

- **Tiempo de resolución:**

En la situación actual la gerencia estableció que los reclamos deben de ser respondidos en un plazo de 8 días hábiles lo cual se está cumple en un 29%, con el rediseño del proceso se busca aumentar el cumplimiento de entrega de respuesta. Cabe señalar que esto no se podrá cumplir en un comienzo ya que se trabajara con un stock de reclamos abiertos que ya se encuentra fuera de plazo.

Para los reclamos nuevos será obligación que se entregue una respuesta al cliente antes del tiempo establecido, para cumplir con esto el rediseño considero distintos puntos que ayudan para entregar un resultado dentro del tiempo establecido.

El establecer que cuando se solicita información a otras áreas estas no demoren más de 48 horas en entregar una respuesta a la solicitud permite que los resolutores puedan entregar una respuesta dentro de los plazos, esto anteriormente no estaba siendo controlado lo cual provocaba que muchos reclamos se retrasaran por falta de información.

La nueva asignación de reclamos donde el analista de gestión y proceso diariamente prepara los reclamos que serán asignados a los resolutores permite que se le informe a los resolutores cuáles son los reclamos que debe gestionar. Los casos que no son gestionados durante el día son asignados nuevamente al día siguiente lo que permite que el resolutor gestione el reclamo dentro de los días establecidos para entregar una pronta solución. Esto es uno de los grandes problemas que en la situación actual tenían los resolutores ya que perdían visualización de sus reclamos asignados lo que retrasaba enormemente la respuesta a los clientes.

Se debe considerar que la internalización del software CRM permite al resolutor realizar una labor mucho más rápida y sin problemas de caída del sistema, lo que agiliza la respuesta de los reclamos.

Con estas mejoras se proyecta que el cumplimiento de entrega de respuesta en un plazo de 8 días sea mayor a un 85% mensual.

- **Entrega de respuesta al cliente**

Una de las ventajas del rediseño es que por medio del CRM automáticamente se envía una notificación de que el reclamo ya cuenta con una respuesta formal lo que agiliza la entrega final de la respuesta al cliente, este correo puede ir tanto al cliente directamente o notifica a los encargados de confeccionar la entrega de respuesta a las entidades externas.

De acuerdo al análisis del rediseño del proceso se observa que con los cambios realizados se podrán solucionar bastante de las falencias detectadas en la situación actual, principalmente se mejora la resolución de reclamos donde con la nueva propuesta se podrá resolver más reclamos que lo que se ingresan de forma diaria, permitiendo gestionar casos que pertenecen a un stock de abiertos históricos pero sin perder el foco de los nuevos ingresos donde se respetara que la solución de estos casos serán dentro de 8 días.

6.6 Métricas de calidad

Con el rediseño ya realizado es fundamental que sea complementado con distintas métricas de calidad, las cuales permitirán medir la calidad del proceso y así evitar errores comunes lo cual perjudica la eficiencia del proceso. Con las siguientes métricas se podrá tener referencias de cómo debe funcionar el área, cuáles serán las metas que se deben de cumplir:

- **Tiempos de respuestas de reclamos:** Esta métrica da cuenta del tiempo que el área de gestión de reclamos demoran en obtener respuesta a los requerimientos del cliente. Bajo este concepto se define que cada reclamo debe ser resuelto en un plazo máximo de **8 días hábiles**. Esto se medirá desde la fecha de ingreso del reclamo hasta la fecha de cierre del reclamo.
- **Antigüedad de Reclamos:** Esta métrica da cuenta de la antigüedad máxima que puede tener un reclamo sin respuesta. Se define que un reclamo no puede superar el mes de gestión, está enfocado a los casos más críticos lo cual pueden superar los 8 días hábiles de entrega de respuesta ya que
- **Porcentaje de resolutiveidad:** Esta métrica está enfocada en los resolutores ya que mide el nivel de resolutiveidad que debe tener de forma diaria un resolutor. Para esto se define que el resolutor debe resolver de forma diaria como mínimo un 85% de su asignación diaria.
- **Reingreso de reclamos:** Esta métrica se enfoca en que un cliente que reclamo no debe ingresar otro reclamo en los próximos 3 meses a partir de la respuesta entregada por el aria de clientes, esta se enfoca a validar la calidad de la respuesta que se le está entregando al reclamante.

Con estas métricas se realizaran las mediciones de forma permanente para evaluar la situación del proceso, ya que estas métricas controlarían el procedimiento de resolución de reclamos.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES y RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO.

Las apreciaciones al proyecto que se desprenden luego de su realización, permiten concluir que éste ha entregado una propuesta que atiende y aborda el objetivo principal del mismo, al estimarse mejoras en todo el proceso de gestión de reclamos, además de mejoras en eficiencia. Sin dejar de lado, que un proyecto de rediseño siempre debe seguir trabajando para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos en cuestión. Esto está contenido en la misma metodología de rediseño, al transformarse en un ciclo virtuoso cuando se incluye el concepto de mejora continua. Previo esta proposición, deben considerarse los posibles riesgos asociados al proyecto, que influirán en la elaboración de un trabajo futuro.

7.1 CONCLUSIONES

A lo largo de este Trabajo de Título se observa la realidad del área de reclamos de Wal-Mart, dando a conocer el procedimiento completo desde la entrada de los reclamos, hasta que finalmente se entrega una respuesta al cliente.

Para generar el rediseño del proceso, necesitábamos, primero que todo, conocer a fondo el actual proceso de resolución de reclamos. Para eso nos guiamos por la metodología BPM donde en primera instancia definimos el proyecto, conociendo el negocio de la compañía Wal-Mart Chile, identificando a los participantes en este proyecto y sus responsabilidades, como también definir los objetivos para llevar a cabo este trabajo.

Una fase importante fue el levantamiento de la situación actual, donde el trabajo consistió en conocer cómo se realiza el proceso de resolución de reclamo hoy en día, para esto se realizaron reuniones con los participantes directo de cada fase, se revisó el proceso por etapas realizando seguimiento a los distintos reclamos utilizando la herramienta de CRM, se realizaron visitas a algunos locales de supermercados y también realizando reuniones con el área de TI con el fin de identificar los principales problemas del software utilizado.

Ya al entender todo el proceso que se realiza para entregar una respuesta a los reclamos de los cliente, se concluyó que el proceso actual no funcionaba de la manera correcta ya que al analizar la situación actual nos percatamos que el proceso no era capaz de resolver todos los reclamos ingresados, trayendo como consecuencia que se acumulara stock de casos abiertos que finalmente no eran gestionados, llegando a tener un stock de 8000 reclamos aproximadamente. Esto se producía principalmente por que los resolutores cerraban menos casos de los que ingresaban de forma diaria, ya que los resolutores no manejaban de forma correcta su carga laboral, perdían visualización de los reclamos que tenían asociados a sus funciones y la inestabilidad del software CRM. También al analizar el tiempo de entrega de respuesta la principal falencia es que no se cumplen lo establecido por la gerencia donde 8 días era el tiempo suficiente para la entrega de una respuesta al cliente.

Otra falencia en el proceso es la inestabilidad del software CRM donde las consecuencias que trae al proceso afecta directamente la función de los resolutores retrasándolos en su gestión, ya que presentan una lentitud excesiva y caídas del sistema.

En conclusión, la situación actual no era un proceso que se alineara con los objetivos que deseaba la gerencia, ya que el funcionamiento diseñado no era capaz de cubrir con la demanda de reclamos y que tampoco existían trabajos anteriores enfocados a mejorar el proceso a raíz de los distintos incidentes que ocurrieron a lo largo del tiempo.

Las falencias del proceso actual son utilizadas como las directrices para desarrollar el rediseño del proceso con el fin de disminuir el stock de reclamos, entregar una respuesta a los cliente en un plazo de 8 días hábiles y optimizar el proceso de resolución de reclamos.

El rediseño consto en primera instancia en solucionar el problema de lentitud del CRM el cual al ser mejorado traería una gran ventaja para la estandarización de los procesos ya que es la herramienta principal del área y también traería beneficios a otras áreas. Luego de las reuniones con el área de TI sin duda la mejor opción es internalizar los servidores ya que esto traería una mejora de un 70% de la velocidad del software. Ya con un software estable el paso siguiente era mejorar la forma de trabajar de los ejecutivos por lo cual fue demasiado importante que cambiar la forma de asignación de reclamos a los resolutores y también generar una metodología la que permita priorizar los reclamos que necesitan una respuesta en menor tiempo ya que tendrían un mayor impacto hacia la compañía, para esto se incorporó a un analista de gestión y proceso quien realizaría la asignación de reclamos como también los controles cruzados con el fin mantener constantemente indicadores del área de reclamos y así no perder el foco en los objetivos establecidos. Este rediseño traería que de forma diaria se resolviera un aproximado de 300 reclamos diarios lo cual permitirá cerrar reclamos antiguos como también los reclamos que ingresan de forma diaria, llegando a un punto en que los resolutores trabajaran con un stock de reclamos no superior a 8 días desde el ingreso.

También el rediseño incorporo mejoras en la distribución de los correos electrónicos donde se notifican los reclamos esto para emparejar la carga laboral de los participantes del proceso, se establecieron parámetros de tiempos de respuestas y se estipulo cuáles son los datos obligatorios que debe traer los reclamos con el fin de mejorar la contactabilidad y entrega de respuestas a los clientes.

Los resultados obtenidos del rediseño son atractivos y significativos, generando con esto el primer impulso para finalmente llevar a cabo las mejoras propuestas. No sólo se tiene estimaciones positivas de los resultados también se tiene mejoras no cuantificadas respecto a lo fluido y rápido que puede llegar a ser el proceso de resolución de reclamos, al tener todo estandarizado y apoyado en un sistema estable y de rápida respuesta.

En conclusión podemos decir que este trabajo cumple con el objetivo de rediseñar el proceso de resolución de reclamos con el fin de lograr la eficacia establecida por la gerencia, donde se lograría disminuir el stock de reclamos abiertos, entregar respuestas dentro de los plazos establecidos y tener un proceso estandarizado el cual sea capaz de cumplir con futuros requerimientos entregando la mejoras tanto a los clientes como a la empresa.

7.2 POSIBLES RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO.

- **Resistencia al Cambio**

Una de las problemáticas más comunes que enfrentan los rediseños a los procesos al interior de las organizaciones, es el cambio de prácticas y formas de trabajo que los usuarios deben adquirir. Las personas tienden a acostumbrarse a hacer las cosas de una cierta manera, y tener que cambiarlas requiere de un esfuerzo adicional, y de un volver a acostumbrarse a los procedimientos, que sin una motivación clara para ello resulta algo difícil de realizar. Entonces el riesgo está en que no se lleve a cabo la nueva forma de hacer las cosas, indicadas por el rediseño, y se vuelva a la anterior. Un especial cuidado se debe tener aquí con las Áreas externas al área de clientes, que ahora deberán entregar una respuesta dentro de 48 horas.

- **Tecnología**

Como parte del presente proyecto se recomienda realizar la mejora al software de CRM donde lo propuesto es internalizar los servidores y dejar de arrendar este servicio para el soporte de CRM, el riesgo sin duda es el mayor costo que tiene a diferencia del servicio actual y el proceso de mantención de este servidor. También el pensar que sólo se necesitaría la instalación de un software para mejorar los procesos, es un riesgo que podría llevar a no mejorar como lo esperado, y al contrario de lo que se quiere, encontrar una dificultad al tener que adaptarse a la tecnología impuesta.

- **Bajo Compromiso de la Alta Gerencia**

Otro posible riesgo de todo rediseño, es el de tener bajo apoyo de la alta gerencia. Si no se cuenta con la autorización de realizar cambios importantes en los procedimientos, puede encontrarse una obstaculización significativa. Los responsables de los procesos tienen la misión de velar por que se realicen las nuevas formas de hacer las cosas y que se busque constantemente la mejor forma de trabajar. Si no se cuenta con este compromiso, la implementación del rediseño no tendrá un líder que la impulse, pudiendo terminar en no realizarse, o realizarse en solo algunos aspectos.

Bibliografía

- ALBORNOZ, LEONARDO. Tesis. 2007. Rediseño del proceso de Información para el área transportado de la empresa Casino Express. Memoria Ingeniería Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- CISTERNAS, SARA. Tesis 2010. Rediseño del proceso de adquisición de vivienda construida en el SERVIU Metropolitano. Memoria Ingeniería Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- LAMBERTINI, TOMAS. Tesis 2013. Rediseño a los procesos de facturación en bolsa de comercio de Santiago. Memoria Ingeniería Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- [FREUND11] FREUND J. BPMN 2.0 Manual de referencia y guía práctica. Alemania: Editorial BPM CENTER, 2011.
- BARROS, Oscar. "Reingeniería de Procesos: Un enfoque metodológico", Dolmen Ediciones, Chile, 2ª edición, 1995.
- BARROS, Oscar. "Rediseño de Procesos de Negocios mediante el Uso de Patrones", Dolmen Ediciones, Chile, 2000.
- Memorial Wal-Mart Chile 2014. Consultado en Abril del 2016, Wal-mart Chile, de: <http://memoria.walmartchile.cl/2014/Memoria-WalmartChile-2014.pdf>
- Memorial Wal-Mart Chile 2015. Consultado en Abril del 2016, Wal-mart Chile, de: <http://memoria.walmartchile.cl/2015/Memoria-WalmartChile-2015.pdf>
- J. T. S. G. William J. Kettinger, «Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools,» MIS Quarterly, Columbia, 1997.
- Patrones BPMN. Consultado en Julio del 2016, BPMN, de: www.bpmn.itposter.net.
- PÉREZ, J. D., "Notaciones y lenguajes de procesos. Una visión global." Universidad de Sevilla, España, 2004. Consultado en Septiembre 2015 de: <https://www.lsi.us.es/docs/doctorado/memorias/Perez,%20Juan%20D.pdf>
- DE LA VEGA, R. "Modelamiento, Documentación de procesos", Santiago, Chile, Mayo 2008.
- LAENGLE, S. (2008) Apuntes diplomado Gestión de Procesos de Negocios, consultado noviembre de 2016, de <http://sigifredo.laengle.googlepages.com>
- Lucia S. (2015) Análisis comparativo de las soluciones CRM para pymes: Una guía preliminar de cara a la elección de las soluciones más eficientes, Universidad del País Vasco. Consultado Septiembre del 2016, de: http://www.ehu.eus/documents/1432750/3183370/Informe_CRM_Txostena+v1.pdf

Anexos

Anexo A Árbol de tipificación.

El árbol de tipificación es fundamental para realizar la asignación diaria a los equipos resolutores. En el anexo se explica cómo se clasifican los distintos reclamos que se ingresan a Wal-mart y los equipos responsables de entregar una solución.

Familia	Sub familia	Causa	Equipo Responsable
Accidente	Colaborador externo	Caída	Especialista
		Corte	Especialista
		Golpe	Especialista
	Colaborador interno	Corte	Especialista
		Golpe	Especialista
	Descarga Lider.cl	Daños en estructura hogar exterior	Especialista
	En local	Ascensor	Especialista
		Caída	Especialista
		Colisión entre vehículos particulares	Especialista
		Corte	Especialista
		Daño a la propiedad privada	Especialista
		Daño de Bicicleta	Especialista
		Daño de Prenda	Especialista
		Daño de vehículo con robo de especies	Especialista
		Daño de vehículos	Especialista
		Daño Dental por accidente en sala	Especialista
		Explosión	Especialista
		fallecimiento de cliente en local	Especialista
		Fallecimiento de cliente por causa natural	Especialista
		Golpe	Especialista
		Golpe Eléctrico	Especialista
		Herida	Especialista
		Irritación Oftalmológica	Especialista
		Irritación Piel	Especialista
		Picadura	Especialista
		Quemadura	Especialista
	Por Consumo	Daño Dental por cuerpo extraño	Especialista
	Por uso/manipulación	Corte	Especialista
		Herida	Especialista

	Trayecto Lider.cl	Daños de vehículos	Especialista
	Uso/Manipulación	Daño de Prenda	Especialista
Calidad Alimentaria	Calidad de Productos	Alteración química	Especialista
		Alteración sensorial	Especialista
		Daño Dental por cuerpo extraño	Especialista
		Elemento extraño (con consumo)	Especialista
		Elemento extraño (sin consumo)	Especialista
		Producto Defectuoso	Especialista
	Información de producto	Especificaciones del producto	Especialista
	Intoxicación	Alteración de salud por consumo de producto	Especialista
	Presencia de Hongos	Consumo producto con hongos	Especialista
		Venta de producto con hongos	Especialista
	Producto Vencido	Venta de producto vencido	Especialista
		Consumo producto vencido	Especialista
Robo/Hurtos	Especies	Desaparición de yegua	Especialista
		Pertenencias del cliente	Especialista
		Piezas o partes de vehiculo motorizado	Especialista
	Vehiculos	Colisión entre vehículos particulares	Especialista
		Desaparición de bicicleta	Especialista
		Desaparición de moto	Especialista
		Desaparición vehiculo	Especialista
Acumulación Puntos Central Mayorista	Puntos Central Mayorista	Acumulación Puntos Central Mayorista	Mi Club-Central Mayorista
Calidad Consumible	Empaque o envoltorio	Producto deteriorado	SAC
		Producto incompleto	SAC
	Garantía	Garantía Legal	SAC
		Servicio Técnico	SAC
	Uso/Manipulación	Falla de producto	SAC
Calidad Mascotas	Empaque o envoltorio	Producto deteriorado	SAC
		Producto incompleto	SAC
	Garantía	Garantía Legal	SAC
	Uso/Manipulación	Falla de producto	SAC
Calidad Non Food	Empaque o envoltorio	Producto deteriorado	SAC
		Producto incompleto	SAC
	Garantía	Garantía Legal	SAC
		Servicio Técnico	SAC
	Producto Vencido	Producto Vencido	SAC

	Uso/Manipulación	Falla de producto	SAC
Compra Central Mayorista	Compra de productos	Compra de persona natural	Mi Club-Central Mayorista
		Compra sin acreditación de negocio	Mi Club-Central Mayorista
		Compra sin Pase Diario o Pasaporte	Mi Club-Central Mayorista
		Productos a encontrar	Mi Club-Central Mayorista
Descarga de aplicativo	Conectividad	Acceso/uso aplicativo	SAC
	Costo	Costo uso aplicativo	SAC
	Equipo requerido	Tipo de celular requerido	SAC
Descuentos Central Mayorista	Descuentos	Descuentos por compras	Mi Club-Central Mayorista
Despacho	Despacho a domicilio	Despacho a domicilio	Ecommerce
		Despacho no realizado	Ecommerce
	Retiro en tienda	Producto no disponible	Ecommerce
Despacho a Domicilio	Problemas de despacho	Retraso en la Hora de Entrega	Ecommerce
Ejecutivo en Terreno Central Mayorista	Contacto ejecutivo en terreno	Contacto ejecutivo en terreno	Mi Club-Central Mayorista
Funcionamiento aplicativo	Activación localización	Obtención ubicación usuario	SAC
		Ubicación/Localización	SAC
	Consulta Precio	El código de barras no se escanea	SAC
		El código ingresado no arroja resultados	SAC
		No encuentra producto en lugar indicado por aplicación	SAC
		No logra escanear el producto	SAC
		Producto escaneado entrega precio de otro producto	SAC
		Producto escaneado no entrega información de precio	SAC
		Uso aplicativo	SAC
		Vigencia de precios	SAC
	Descarga aplicativo	Aplicativo queda solicitando información	SAC
	Lider más cercano	Diferencia entre formatos Lider y Express	SAC
		No entrega ningún Lider cercano	SAC
	Mensajes de error	Pantalla con mensaje "obteniendo producto"	SAC
		Servidor no disponible	SAC

		Sin conexión	SAC
	Pay Presto	Problemas pago en Lider (titular)	SAC
GM	Empaque o envoltorio	Producto deteriorado	SAC
		Producto incompleto	SAC
	Garantía	Legal	SAC
		Servicio Técnico	SAC
	Uso/Manipulación	Falla producto	SAC
Guardias de seguridad	Exageración protocolo seguridad	Detención injustificada de cliente	SAC
		Retención de cliente	SAC
		Seguimiento a cliente	SAC
	Protocolo Seguridad	Procedimiento Policial	SAC
	Trato Vejatorio	Control de Boleta	SAC
		Mal trato físico a cliente	SAC
		Mal trato verbal a cliente	SAC
Información Adicional Central Mayorista	Obtención de información	Información adicional	Mi Club-Central Mayorista
Inscripción Central Mayorista	Inscripción Central Mayorista	Solicitudes para la inscripción	Mi Club-Central Mayorista
Pago Central Mayorista	Pago	Formas de Pago	Mi Club-Central Mayorista
Reciclaje	Bolsa Reutilizable	Calidad	SAC
		Características	SAC
	Caja Contenedora bolsas plásticas	Estado y Uso de Cajas	SAC
	Puntos Limpios	Estado y Uso de Contenedor	SAC
		Sin Contenedor	SAC
Reclamos Servicios	Buenas Practicas de Manufacturas	Anulación de compra unilateralmente	SAC
		Billete Falso	SAC
		Cliente desconoce compra en Lider.cl	SAC
		Cobro duplicado	SAC
		Diferencia de IVA en Factura	SAC
		Diferencia/Error de Precio	SAC
		Error en publicación (Prensa/catalogo)	SAC
		Información incorrecta en flejes	SAC
		Lavado de manos	SAC
		Mercadería en racks apilada de forma peligrosa	SAC
		Nota de crédito no emitida	SAC

		Personal no utiliza implementos higiénicos (Guantes/Gorro)	SAC
		Problema al pagar con Presto	SAC
		Problema al pagar con Transbank	SAC
		Problema al pagar con Web Pay	SAC
		Problema horario atención/ mala atención	SAC
		Problema/No respeta Promoción	SAC
		Procedimiento Toma de Muestra	SAC
		Producto no entregado en caja	SAC
		Producto No Solicitado y Cobrado	SAC
		Publicidad engañosa	SAC
		Tarjeta Presto	SAC
		Variación de Precio/No error de Precio	SAC
	Caja Verde	Procedimiento y normas de uso	SAC
	Campañas Publicitarias no Autorizadas	Campañas Políticas	SAC
		Campañas Publicitarias	SAC
		Fundaciones	SAC
		Hogares	SAC
	Cantidad adecuada de personal	Poco personal	SAC
		Sin Personal	SAC
	Compra sin Pasaporte	Compras con facturas sin rol del negocio	SAC
	Descripción Producto en Lider.cl	Diferencia de precio	Ecommerce
		Diferencia en gramaje	Ecommerce
		Fotografía no corresponde con producto recepcionado	Ecommerce
	Higiene/Orden	Control de Plagas	SAC
		Local desordenado	SAC
		Presentación del producto	SAC
		Presentación personal	SAC
		Sección/Góndola/Pasillo	SAC
	Hospitalidad Activa	Atención con falta de respecto	SAC
		Atención con mala actitud	SAC
		Atención con mala actitud despachador	SAC
		Atención con mala actitud EDN	SAC
		Atención Lenta	SAC
		Discriminación o maltrato a Colaborador	SAC
		Discriminación o maltrato a Empaque/Externos	SAC
		Discriminación o maltrato adultos mayores	SAC

		Empaque Autoservicio	SAC
		Molestia por No inscripción a persona individual (natural)	SAC
		No hay quién inscriba	SAC
		No respetan número de atención/fila	SAC
		No se respetan cajas preferenciales	SAC
	Membresía	Renuncia a Membresía	SAC
	Mi Club	Acumulación a otro rut	Mi Club – Central Mayorista
		Cheque ahorro retenido	Mi Club – Central Mayorista
		Cheque no canjeado por titular	Mi Club – Central Mayorista
		Cheque por anulación compra	Mi Club – Central Mayorista
		Cheques bloqueados.	Mi Club – Central Mayorista
		Compra sin rut para acumulación	Mi Club – Central Mayorista
		Corrección de datos socio	Mi Club – Central Mayorista
		Cupones	Mi Club – Central Mayorista
		Diferencia en acumulación	Mi Club – Central Mayorista
		No acumula pesos en CAS	Mi Club – Central Mayorista
		No se emite cheque	Mi Club – Central Mayorista
		Otros	Mi Club – Central Mayorista
		Renuncia a Mi Club	Mi Club – Central Mayorista
	Protocolo Sección	Cajero no descuenta envases	SAC
		Cheque no autorizado	SAC
		Cheque protestado	SAC
		Diferencia en el vuelto	SAC
		Digitación en caja	SAC
		Donación dinero instituciones	SAC
		Falta Variedad/talla/Stock	SAC
		Falta/Error de información del producto	SAC
		Faltan bolsas/mala calidad	SAC
		Faltan tenazas de pan	SAC
		Huincha caja mal estado/sucia	SAC
		Incumplimiento de horario de atención	SAC

		Molesto por solicitud de pasaporte	SAC
		Molesto por solicitud de rol	SAC
		Molesto porque le consultan cheque	SAC
		Molesto porque le solicitan RUT/CI	SAC
		No Acepta Ticket de Cambio	SAC
		No aceptó pago de cuentas	SAC
		No efectua recarga celular	SAC
		No le cambiaron producto	SAC
		No le dieron solucion	SAC
		No permite a cliente revisión de producto	SAC
		Olvido de producto en cajas	SAC
		Pagos con Cheque de terceros	SAC
		Premio no entregado	SAC
		Problema con cheque	SAC
		Producto error /sin código de barras/rotulación defectuosa	SAC
		SAC No recibe ticket de cambio	SAC
		Sensor de productos	SAC
		Sin gestión Jefe Area/Subadministrador/Gerente de ventas	SAC
		Sin respuesta a reclamo	SAC
		Sin sistema	SAC
		Sitio Internet Caido	SAC
	Servicios complementarios Local	Aire acondicionado sin/poco	SAC
		Armado de Mueble Defectuoso	SAC
		Armado de muebles problema/retraso	SAC
		Ascensor Mal estado/limpieza	SAC
		Atochamiento de camiones	SAC
		Baños Limpieza o cerrado	SAC
		Cajeros Automaticos Mal estado/traga tarjeta	SAC
		Carros/canastos en mal estado o no disponibles	SAC
		Cobro en Estacionamiento	SAC
		Cobro indebido de fletes	SAC
		Consulta precio en mal estado	SAC
		Cooler no refrigeran	SAC
		Demora en carga de mercadería a camiones	SAC
		Despacho a domicilio con producto	SAC

		deteriorado	
		Despacho a domicilio con retraso	SAC
		Despacho a domicilio incompleto	SAC
		Disconforme con normativas	SAC
		Escalera mecánica en mal estado	SAC
		Estacionamiento Desordenado	SAC
		Estacionamiento Mal Utilizado	SAC
		Falta mantención	SAC
		Falta papel de regalo / Variedad	SAC
		Falta seguridad en estacionamiento	SAC
		Falta señáletica/señalización	SAC
		Instalación Neumáticos/Baterías	SAC
		Kiosco no funcionando	SAC
		Locales Comerciales Problema horario atención/ mala atención	SAC
		Lockers en mal estado o no disponibles	SAC
		Máquinas Dispensadoras Mal estado/error vuelto	SAC
		Música ambiental / volumen y otros	SAC
		No hay acceso para coches	SAC
		Pasillos (pisos) resbaladizos/angostos	SAC
		por cierre del local	SAC
		Por cortes de luz en local	SAC
		Por descarga de camiones	SAC
		Probadores en mal estado	SAC
		Puerta de acceso en mal estado/Puerta salida de palets en mal estado	SAC
		Ruidos molestos por entrada y salida de camiones.	SAC
		Ruidos molestos por reparación y/o remodelación	SAC
		Sin Estacionamiento/llevo	SAC
		Sin servicio de flete	SAC
		Sin servicio de taxi	SAC
		Tarjeta de regalo	SAC
		Telefonos PublicosMal estado/traga monedas	SAC
		Ventilador apagado	SAC
	Servifacil	Pago no aplicado	SAC

		Sin Papel	SAC
		Sin sistema	SAC
Responsabilidad Social Empresarial	Donación	Rechazo	SAC
Retiro en Lider	Despacho	Entrega no realizada completa	Ecommerce
		Retraso en entrega de productos	Ecommerce
	Problema de Pago	Costo de Despacho	Ecommerce
	Problemas con Producto	Devolución Producto en Local	Ecommerce
		Producto con falla técnica	Ecommerce
		Producto incompleto	Ecommerce
Términos aplicativo	Términos aplicativo	Acceso a información almacenada	SAC
		Aceptación términos y condiciones	SAC
		Actualización aplicación	SAC
		Definición de términos y condiciones	SAC
		Funcionamiento aplicación	SAC
Venta Central Mayorista	Venta	Formato de Venta	Mi Club – Central Mayorista

Anexo B

Variables de clasificación de reclamos

Variable de Ingreso	Descripción	Ejemplo
N° de Reclamo	Numero único de ingreso que arroja CRM para clasificar cada reclamo	CAS-91583-P6N7P7
Fecha de Creación	Fecha de ingreso del reclamo a la plataforma CRM	05-11-2016
Rut (Nombre Cliente)	Rut del reclamante	16.111.833-8
Nombre de Cliente	Nombre del reclamante	Sergio Abalos Mancilla
Canal de Ingreso	Canal de comunicación que utiliza el cliente para manifestar su requerimiento	Sernac
N° de Sernac	Número de clasificación que Sernac da a cada reclamo.	7248929
Formato de Local	Formato de negocio asociado al reclamo	LIDER, EXPRESS, ACUENTA, etc.
N° de Local	Número interno asociado a cada local a lo largo del país	92
Familia	Categoría principal de reclamo	Reclamos Servicios
Sub Familia	categoría secundaria de reclamo	Protocolo Sección
Causa	Causa del reclamo	No le cambiaron producto
Empleado Responsable	Resolutor encargado de resolver reclamo	Nicole Robles Galleguillos
Fecha de Cierre	Fecha de entrega de respuesta al cliente	12-12-2016

