



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE RESPUESTA Y
MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DEL PROCESO DE ATENCIÓN
DE RECLAMOS POR FRAUDE, EN UNA ENTIDAD BANCARIA**

Claudia Lucía Batres España

Asesorado por la Inga. Marisol Amado Rodas

Guatemala, noviembre de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE RESPUESTA Y
MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DEL PROCESO DE ATENCIÓN
DE RECLAMOS POR FRAUDE, EN UNA ENTIDAD BANCARIA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

CLAUDIA LUCÍA BATRES ESPAÑA

ASESORADO POR LA INGA. MARISOL AMADO RODAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
EXAMINADOR	Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE RESPUESTA Y MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS POR FRAUDE, EN UNA ENTIDAD BANCARIA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha mayo de 2011.



Claudia Lucía Batres España

Guatemala 15 de Junio del 2012

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos

Señor Director:

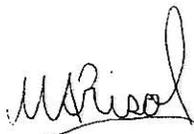
El motivo de la presente es para presentarle el trabajo de graduación de la estudiante Claudia Lucía Batres España, titulado: "PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE RESPUESTA Y MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS POR FRAUDE, EN UNA ENTIDAD BANCARIA".

En mi calidad de asesora, considero que el trabajo presentado por la estudiante Batres España es un aporte importante para el reforzamiento del contenido bibliográfico en los temas de mejora continua y en línea con el tema de investigación de desarrollo sostenible de las empresas y el lema del Ingeniero Industrial "siempre hay una mejor forma de hacer las cosas".

En base a lo anterior, solicito a usted se sirva dar el visto bueno para que este trabajo sea presentado a las máximas autoridades de la Facultad, a fin de que emitan el dictamen correspondiente y si así lo consideran, extiendan el título correspondiente a la estudiante mencionada.

Agradeciendo su atención a la presente, me es grato suscribirme.

Atentamente,



Ing. Marisol Amado Rodas

Colegiado No. 8290

Marisol Amado Rodas
Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.0215.012

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE RESPUESTA Y MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS POR FRAUDE, EN UNA ENTIDAD BANCARIA**, presentado por la estudiante universitaria **Claudia Lucía Batres España**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

LEER Y ENSEÑAR A TODOS

Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Ingeniera Industrial
Colegiado No. 8121

Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2012.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.250.012

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE RESPUESTA Y MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS POR FRAUDE, EN UNA ENTIDAD BANCARIA**, presentado por la estudiante universitaria **Claudia Lucía Batres España**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2012.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

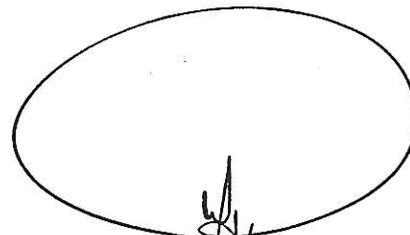


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 630.2012

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE RESPUESTA Y MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS POR FRAUDE, EN UNA ENTIDAD BANCARIA,** presentado por la estudiante universitaria: **Claudia Lucía Batres España,** autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olympo Paiz Récinos
Decano

Guatemala, 26 de noviembre de 2012.

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios y la Virgen María

Por iluminarme con su sabiduría a lo largo de mi carrera y estar presentes en todo momento llenándome de bendiciones.

Mi mamá

Sylvia España de Batres, por ser mi mejor amiga, mi aliada y mi ejemplo. Cuando llega la recompensa de algún esfuerzo no puedo dejar de agradecer tu cercanía, complicidad y amor incondicional, quiero que esta sea la recompensa a tantos años de entrega y apoyo, porque este triunfo es tuyo también y te lo mereces.

Mis hermanas

Ingrid y Sylvia, por ser el modelo de mi vida y hacerme sentir orgullosa de cada paso que dan e impulsarme a ser mejor.

Mi sobrina

Sofía, por venir a iluminar mi vida con su luz de angelito y ser fuente de inspiración y motivación.

Mis abuelos

Rubén España y Hermila Pinzón, por la admiración que les tengo y por ser el ejemplo que ha guiado los logros de la familia.

Mis tíos y primos

Por su apoyo y cariño.

Mis amigos

Por los momentos compartidos y su amistad sincera.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por brindarme los conocimientos y herramientas necesarias, en el desarrollo de mi formación como profesional.

Inga. Marisol Amado

Por la asesoría de este trabajo y su apoyo en todo el proceso.

**Inga. María Del Sol
Méndez**

Por la confianza brindada para realizar este trabajo de investigación en la gerencia que tiene a su cargo.

Banco G&T Continental

Al personal del banco por el apoyo brindado durante el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Empresa	1
1.1.1. Historia	1
1.1.2. Misión	3
1.1.3. Visión	4
1.1.4. Estructura organizacional	4
1.1.5. Productos principales	6
1.1.6. Estándares de servicio al cliente	6
1.2. El fraude: riesgo operativo	8
1.2.1. Concepto de fraude y riesgo operativo	8
1.2.2. Impactos institucionales	10
1.2.3. Sistemas y procesos para la investigación de fraudes	11
1.3. El servicio de calidad	12
1.3.1. Definiciones	12
1.3.2. Enfoque hacia los clientes	13
1.3.2.1. La importancia del proceso de fidelización	13

1.3.2.2.	Creación de clientes satisfechos.....	14
1.3.2.3.	Administración de las relaciones con los clientes.....	15
1.3.2.3.1.	Identificación de las necesidades de los clientes	16
1.3.2.3.2.	Manejo eficaz de las quejas.....	16
1.3.2.4.	Medición de la satisfacción de los clientes	17
1.4.	Herramientas para optimizar procesos	18
1.4.1.	Análisis FODA	19
1.4.2.	Diagramas de flujo.....	19
1.4.3.	Estudio de tiempos	20
1.4.4.	Medidas e indicadores de desempeño eficaces	21
1.4.5.	Sistemas de seguimiento y atención al cliente.....	21
2.	EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	23
2.1.	Proceso de investigación de Fraude	23
2.1.1.	Estructura organizacional del Departamento Jurídico.....	24
2.1.2.	Principales casos atendidos	25
2.1.3.	Indicadores históricos	25
2.1.4.	Levantado de procesos	27
2.1.4.1.	Inventario.....	27
2.1.4.2.	Diagramas de flujo actuales.....	28
2.1.5.	Etapas del proceso de investigación de fraudes	33
2.1.5.1.	I Etapa: recepción de reclamo	33

	2.1.5.1.1.	Descripción y participantes.....	34
	2.1.5.1.2.	Tiempos de respuesta actuales.....	35
	2.1.5.2.	II Etapa: investigación	35
	2.1.5.2.1.	Descripción y participantes.....	35
	2.1.5.2.2.	Tiempos de respuesta actuales.....	36
	2.1.5.3.	III Etapa: dictamen final.....	39
	2.1.5.3.1.	Descripción y participantes.....	39
	2.1.5.3.2.	Tiempos de respuesta actuales.....	40
	2.1.6.	Sistemas actuales de atención de quejas por fraude	40
2.2.		Análisis FODA de la situación actual	41
	2.2.1.	Estrategias.....	42
2.3.		Análisis de costos	44
	2.3.1.	Costos actuales por fraude	44
	2.3.1.1.	Costos directos	44
	2.3.1.2.	Costos indirectos.....	45
3.		DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA	47
	3.1.	Proceso de investigación de fraudes	47
	3.1.1.	Análisis de participantes	47
	3.1.1.1.	Propuesta de estructura organizacional del Departamento Jurídico	47

	3.1.1.1.1.	Perfil de analistas de fraude	49
	3.1.1.1.2.	Calificación de desempeño	50
	3.1.1.2.	Áreas involucradas	51
3.1.2.		Casos o incidentes a atender	52
3.1.3.		Determinación de ruta crítica	53
	3.1.3.1.	Establecimiento de precedencias	54
	3.1.3.2.	Cuellos de botella	55
3.1.4.		Calculo de tiempo estándar	56
	3.1.4.1.	I Etapa: recepción de reclamo	56
	3.1.4.2.	II Etapa: investigación	57
	3.1.4.3.	III Etapa: dictamen final	58
	3.1.4.4.	Holguras	59
3.2.		Desarrollo de flujo de trabajo	60
	3.2.1.	Grupos de trabajo	60
	3.2.2.	Alarmas de seguimiento	61
	3.2.3.	Sistemas necesarios	61
	3.2.4.	Diagramas de flujo de proceso mejorado	62
3.3.		Introducción del proceso al sistema <i>Sigma 7 CRM</i>	67
	3.3.1.	Definición de roles	67
	3.3.1.1.	Analistas	67
	3.3.1.2.	Áreas involucradas	68
	3.3.1.3.	Atención del servicio al cliente	68
	3.3.1.4.	El cliente	69
	3.3.2.	Definición de usuarios	69
	3.3.3.	Conexión a sistemas	70
	3.3.4.	Desarrollo de flujo de trabajo	71
	3.3.4.1.	Etapas	71

	3.3.4.1.1.	Ingreso de gestiones	71
	3.3.4.1.2.	Validación de datos	72
	3.3.4.1.3.	Control de tiempos	72
	3.3.4.1.4.	Seguimiento con el cliente.....	73
	3.3.4.2.	Implementación en el sistema	73
3.4.		Plan de capacitación.....	74
3.5.		Análisis de costos	75
	3.5.1.	Factores que incurre la implementación.....	75
	3.5.2.	Análisis financiero	77
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA PROPUESTA EN LOS PROCESOS.....	83
	4.1.	Formación de equipos de investigación	83
		4.1.1. Integrantes	83
		4.1.2. Funciones	84
		4.1.3. Normas y procedimientos	85
	4.2.	Políticas de investigación de fraudes	86
	4.3.	Introducción al manejo del sistema.....	86
		4.3.1. Manual de usuario	87
		4.3.2. Manual de mantenimiento	89
	4.4.	Políticas de uso del sistema	90
	4.5.	Comparación de indicadores de servicio al cliente	91
5.		SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA	93
	5.1.	Monitoreo de funcionamiento.....	93
		5.1.1. Elaboración de registros	93
		5.1.2. Indicadores de medición	95
		5.1.2.1. Índice de casos atendidos	96

5.1.2.2.	Control de alertas de incumplimiento de tiempos de respuesta.....	96
5.1.3.	Auditorias de cumplimiento.....	97
5.1.4.	Comparación estadística de resultados	97
5.2.	Contacto con el cliente	98
5.2.1.	Seguimiento de casos	98
5.2.2.	Encuestas de satisfacción	98
5.3.	Seguimiento y actualización del sistema	100
6.	MEDIO AMBIENTE.....	101
6.1.	Impactos directos	101
6.1.1.	Documentación actual física.....	101
6.1.2.	Introducción de plantillas digitales en el sistema ..	102
6.1.3.	Ahorro de papel.....	102
6.2.	Plan de reciclaje.....	103
6.2.1.	Clasificación de materiales	103
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES	107
	BIBLIOGRAFÍA	109
	ANEXOS	111

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de Grupo Financiero G&T Continental, S.A.	5
2.	Componentes de riesgo operacional	9
3.	Fases del proceso de investigación de fraudes	23
4.	Organigrama Departamento Jurídico	24
5.	Comportamiento por tipología de fraude en 2011.....	27
6.	Cheques robados y pagados con firma falsa.....	29
7.	Retiro de fondos de ahorro no realizado por el titular	30
8.	Depósitos cruzados o mal operados	31
9.	Emisión de tarjeta de débito no solicitada por el cliente	32
10.	Etapas del proceso de investigación de fraudes	33
11.	Canales de requerimientos de información	36
12.	Matriz de estrategias FODA.....	43
13.	Organigrama propuesto Departamento Jurídico.....	48
14.	Diagrama de red proceso de investigación.....	55
15.	Cheques robados y pagados con firma falsa (mejorado).....	63
16.	Retiro de fondos de ahorro no realizado por el titular (mejorado)	64
17.	Depósitos cruzados o mal operados (mejorado)	65
18.	Emisión de tarjeta de débito no solicitada por el cliente (mejorado)	66
19.	Flujo de efectivo para la implementación del sistema <i>Sigma 7 CRM</i>	79
20.	Integrantes de equipos de trabajo	84
21.	Pantalla de inicio del sistema	89
22.	Proceso de administración integral de riesgos	94
23.	Encuesta modelo de satisfacción del cliente	99

TABLAS

I.	Gestiones principales	25
II.	Comportamiento histórico fraude-activos.....	26
III.	Tiempos de respuesta de requerimientos de información.....	37
IV.	Tiempos de respuesta de la etapa de investigación	38
V.	Costo de mano de obra	44
VI.	Costo de fraude	45
VII.	Perfil de puesto de analista de fraudes	49
VIII.	Actividades del proceso.....	53
IX.	Actividades predecesoras del proceso.....	54
X.	Tiempo normal I Etapa	56
XI.	Suplementos I Etapa	57
XII.	Tiempo normal II Etapa	57
XIII.	Suplementos II Etapa	58
XIV.	Tiempo normal III Etapa.....	59
XV.	Suplementos III Etapa	59
XVI.	Grupos de trabajo.....	60
XVII.	Plan de capacitación.....	74
XVIII.	Costo de factores de implementación.....	78
XIX.	Costo de mano de obra	78
XX.	Egresos e ingresos del proyecto.....	80
XXI.	Análisis del retorno de la inversión	82

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
~	Aproximación
\$	Dólar estadounidense
*	Multiplicación
%	Porcentaje
Q	Quetzales
-	Resta
+	Suma

GLOSARIO

Crédito	Es una manifestación en especie o en dinero, donde una persona física o jurídica se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido, según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.
<i>E-client</i>	Plataforma de atención al cliente utilizada para darle seguimiento al estatus de las gestiones presentadas en las agencias y puntos de servicio.
Fideicomiso	Es un contrato o convenio en virtud del cual una o más personas transmite bienes, cantidades de dinero o derechos, presentes o futuros, de su propiedad a otra persona, para que ésta administre o invierta los bienes en beneficio propio o en beneficio de un tercero.
Franquicia	Es la práctica de utilizar el modelo de negocios de otra persona.
Fraude	Acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete.
Fusión	Consiste en la unión de 2 o más sociedades que se combinan con un determinado fin. En este tipo de

transacciones no hay intercambio monetario entre los accionistas de las 2 sociedades, por lo que los accionistas originales continúan participando de la nueva sociedad.

Riesgo operacional Es el riesgo de incurrir en pérdidas económicas debido a errores humanos, o de los medios de producción o gestión.

Riesgo reputacional Es el riesgo de que se forme una opinión pública negativa sobre el servicio prestado. El riesgo reputacional puede derivar en acciones que fomenten la creación de una mala imagen o un posicionamiento negativo en la mente de los clientes, de tal forma que se produzca una migración del mercado actual y potencial.

Ruta crítica Es la dimensión máxima de tiempo que conlleva un proceso para determinarla, se requiere identificar todas las actividades, construir una red o flujo del proceso y analizar los cálculos de tiempo para identificar la ruta crítica.

Sigma 7 CRM Sistema de seguimiento, control y relación que permite servir, rentabilizar, retener y captar clientes, así como hacer eficiente la operación y gestión de cualquier proceso a través de la creación de flujos de trabajo.

RESUMEN

La optimización de cualquier proceso de atención al cliente, tiene efectos positivos sobre la calidad del servicio percibido y por ende contribuye a que una empresa logre satisfacer a sus clientes y retenerlos, además de que representa la oportunidad de abarcar más mercado por el traslado de buenas experiencias de servicio a clientes potenciales.

En las instituciones bancarias se prestan muchos servicios, y la atención al cliente juega un papel fundamental para lograr posicionarse en la preferencia del sector financiero. Además por tratarse del manejo de los bienes patrimoniales de una persona, los clientes suelen ser más vulnerables al momento de no recibir una atención adecuada o presentar alguna queja.

El caso más común de queja en un banco es el reclamo de fraudes y representa una de las principales razones de inconformidad de los clientes, en primera instancia porque genera pérdida de confianza en la institución y luego porque siempre espera una resolución favorable en el menor tiempo posible.

Para la atención adecuada de un reclamo por fraude, es necesario realizar un proceso de investigación ordenado, asignar responsabilidades específicas, determinar tiempos de respuesta máximos, darle seguimiento a los requerimientos y finalmente mantener informado al cliente del proceso para que perciba la intención de la institución de resolver su caso en el menor tiempo posible.

OBJETIVOS

General

Optimizar los tiempos de respuesta de las etapas del proceso de atención de reclamos por fraude, para mejorar el servicio al cliente mediante la aplicación de herramientas de la ingeniería industrial.

Específicos

1. Definir el proceso de atención de reclamos por fraude, identificando los elementos involucrados.
2. Evaluar la eficiencia actual del proceso de atención de reclamos por fraude.
3. Establecer cómo se le da seguimiento a los casos presentados por los clientes.
4. Determinar el tiempo óptimo de respuesta y localizar cuellos de botella del proceso.
5. Medir la eficiencia administrativa de los involucrados en el proceso.
6. Implementar herramientas que permitan tener mejor control y medición de todo el flujo de trabajo que conlleva el proceso.

7. Mejorar los indicadores de atención al cliente interno y externo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el servicio al cliente se ha convertido en una de las principales herramientas de *marketing* de las grandes empresas, las experiencias que los clientes trasladan a clientes potenciales, son la base de un crecimiento sostenible en el tiempo, a través del proceso de fidelización que se logra como consecuencia de prestar un buen servicio. Sin embargo, es importante hacer notar que la mayoría de empresas enfocan sus esfuerzos en prestar un buen servicio en los productos que le son más rentables, dejando a un lado a aquellos productos y procesos secundarios que a la larga pueden ocasionar disminución en los resultados esperados.

El Banco G&T Continental, es uno de los bancos más grandes del sector financiero guatemalteco; cuenta con la infraestructura de atención al cliente más grande del mercado, un amplio portafolio de productos y servicios y más de 1 700 000 clientes. Para lograr posicionarse en la preferencia de los clientes ha definido una estrategia clara de servicio al cliente, sin embargo siguen existiendo procesos catalogados por la institución como engorrosos, que han ocasionado inconformidad en los clientes y en algunos casos percepción de un mal servicio. En la identificación de dichos procesos, se concluyó que el proceso de atención de reclamos por fraude, representa la principal causa de queja por parte de los clientes, debido a los tiempos de respuesta que conlleva la investigación del fraude perpetuado y la determinación del dictamen final del proceso.

Este trabajo de investigación, consiste en el diseño de una propuesta de un flujo de trabajo ordenado que permita asignar responsabilidades específicas a los participantes en el proceso de atención de reclamos por fraude, para darle un seguimiento adecuado y poder controlarlo, implementando a su vez alertas de cumplimiento en base a la determinación de tiempos estándar óptimos de respuesta, y de esta forma hacer eficiente la operación y gestión del proceso para poder prestar un mejor servicio al cliente.

El presente trabajo será de mucha utilidad al estudiante universitario o profesional que está interesado en la incursión de buenas prácticas de servicio al cliente en la industria bancaria y a su vez muestra el desarrollo de la efectividad organizacional a través de la implementación de procesos ordenados y estandarizados que cumplan con las expectativas de los clientes.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Empresa

Este trabajo de investigación fue realizado en la Industria Bancaria, específicamente en el Banco G&T Continental, que pertenece a las empresas del Grupo Financiero G&T Continental, S.A.

1.1.1. Historia

Banco G&T fue instituido un 3 de septiembre de 1962, desde su fundación se posicionó como uno de los bancos líderes, incursionando exitosamente en el sector productivo del país, principalmente en el financiamiento de vivienda y ahorro popular. En los años 90 se caracterizó por su fuerte inversión tecnológica, una expansión que lo llevó a ser el banco con mayor cantidad de agencias y el desarrollo de productos innovadores.

Banco Continental abrió sus puertas el 15 de octubre de 1990, siendo protagonista del desarrollo económico del país y ubicándose rápidamente como uno de los bancos más modernos, confiables e innovadores del mercado.

La Corporación G&T y el Grupo Financiero Continental, fueron líderes en el mercado financiero guatemalteco; tanto en eficiencia financiera, como administrativa y de negocios. Resalta también la cobertura de mercado que dominaron ambas instituciones, así como la infraestructura tecnológica y de servicios que brindaron a sus clientes. Estas y otras sinergias, constituyeron el principal argumento para promover la fusión y conformar un grupo financiero.

El tipo de fusión que se definió entre Corporación G&T y el Grupo Financiero Continental, después de culminar con un exigente proceso de valuación, se conoce como integración o consolidación. Esto significa que las 2 sociedades se unieron en iguales condiciones, porque el objetivo de este proceso era aprovechar los atributos y éxitos de ambas instituciones, integrarlos en un solo grupo financiero y fortalecer el liderazgo en el mercado.

En octubre del 2000, se formalizó la fusión y nació el Grupo Financiero G&T Continental, siendo conformado actualmente por las siguientes empresas:

- Banco G&T Continental: cuenta con una red de 367 agencias, 1 400 agentes G&T Continental y puntos de servicio ubicados en toda la república; además de una red de 2 061 cajeros automáticos, así como el más amplio portafolio de productos y servicios para dar la mejor atención a más de 1 700 000 clientes. Con operaciones en Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá y Estados Unidos.
- GTC Bank: es un banco internacional, constituido en julio de 2001 en la República de Panamá, para atender al cliente corporativo internacional. Brinda todos los servicios de un banco comercial como: depósitos a plazo, depósitos monetarios, ahorros, préstamos y cartas de crédito.
- Tarjetas de Crédito: corporación G&T Continental cuenta con 3 empresas emisoras de franquicias internacionales, lo que le brinda la oportunidad de ofrecer a sus clientes una gran gama de tarjetas de crédito como: Visa, Master Card y Diners Club, las cuales son aceptadas en más de 11 millones de establecimientos alrededor del mundo.

- **Financieras:** son empresas que brindan los servicios de inversiones, préstamos, fideicomisos y fondos de inversión, que funcionan como un programa de ahorro programado y automático. El principal producto es el fondo de retiro.
- **Casa de bolsa:** existen 3 puestos de bolsa, de los cuales 2 están en la Bolsa de Valores Nacional, S.A., representadas por sus empresas denominadas Asesoría en Valores y Casa de Bolsa G&T Continental y un puesto en la Corporación Bursátil, por medio de su empresa Contivalores, S.A. Los servicios principales que presta son, custodio de valores, emisión de títulos, mercados secundarios, operaciones de reporto y operaciones de mercado abierto.
- **Seguros G&T:** tiene cobertura a nivel mundial para los seguros de vida, gastos médicos y transporte, y cobertura en toda la región Centroamericana para los seguros de automóvil, incendio, responsabilidad civil y ramos diversos. Es la aseguradora con capital privado de mayores ingresos netos de Centroamérica.

1.1.2. Misión

A finales del 2008, el equipo de alta dirección, redefinió las estrategias del negocio del Grupo Financiero G&T Continental para un período de cuatro años (2009-2012) y validó la misión actual:

“Nuestra pasión por el servicio resuelve ya”

1.1.3. Visión

Las estrategias a corto, mediano y largo plazo para el Grupo Financiero G&T Continental, es establecerse como líder en el sector financiero, por lo que su visión es:

“Somos reconocidos por nuestra excelencia en el servicio como el Grupo Financiero No. 1 en crecimiento y rentabilidad, a través del desarrollo de colaboradores, comprometidos en generar el máximo bienestar de nuestros clientes”

1.1.4. Estructura organizacional

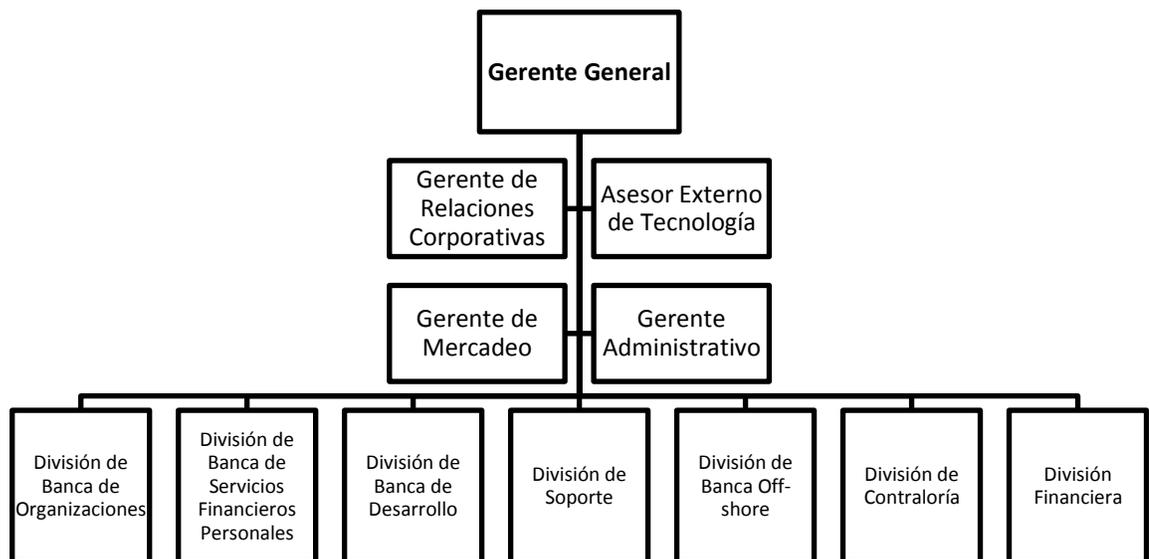
La estructura organizacional del Banco G&T Continental, corresponde a una estructura jerárquica que se divide en 7 divisiones funcionales, cuyo fin principal; es alcanzar los objetivos estratégicos de la corporación.

Las Gerencias de División de la estructura organizacional actual, se describen a continuación:

- División de banca de organizaciones: tiene a su cargo la atención de clientes corporativos y deudores mayores.
- División de banca de servicios financieros personales: maneja la cartera de clientes menores, principalmente aquellos cuyo destino económico es el consumo.
- División de banca de desarrollo: brinda atención a las MIPYMES y da asesoría y financiamiento a proyectos de desarrollo.

- División de soporte: esta se encarga de dar soporte en aspectos tecnológicos, infraestructura y recurso humano.
- División de banca *off-shore*: atiende las operaciones de GTC Bank a nivel regional.
- División de contraloría: dirige, controla y administra los riesgos a los cuales está expuesta la corporación.
- División financiera: se encarga de generar y desarrollar los procedimientos que permitan el óptimo control, recaudo, inversión y desembolso de los recursos financieros.

Figura 1. **Organigrama de Grupo Financiero G&T Continental, S.A.**



Fuente: elaboración propia.

1.1.5. Productos principales

El Grupo Financiero G&T Continental, cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios a disposición de sus clientes, de los cuales los principales son los siguientes:

- Créditos de corto, mediano y largo plazo
- Depósitos monetarios
- Depósitos de ahorro
- Depósitos a plazo fijo e inversiones
- Fondos de retiro
- Seguros
- Tarjetas de crédito
- Soluciones electrónicas

1.1.6. Estándares de servicio al cliente

Para lograr posicionarse en la preferencia de sus clientes, el Grupo Financiero G&T Continental ha definido una estrategia de servicio al cliente que se enmarca en 18 estándares para ofrecer un servicio excepcional:

- Mantenga siempre una actitud positiva. Su actitud es determinante en la entrega de un servicio excepcional.
- Si desea hacer sentir bien a los demás, primero siéntase bien con usted mismo.
- Sonría...¡Siempre!

- Actúe siempre con rapidez.
- Cumpla lo que promete.
- Sea auténtico. Brinde servicio excepcional por convicción no por obligación. Nuestro cliente lo notará.
- Proporcione un servicio cálido: el cliente valora un trato amable y cortés. Trate al cliente como persona no como un número.
- Sea discreto con la información que maneje de sus clientes.
- Constantemente infórmese y aprenda sobre los diversos productos y servicios del Grupo Financiero.
- Acepte siempre la responsabilidad de ¡Resolver ya!
- Nunca busque culpable, busque soluciones.
- Anticípese a la queja del cliente. Identifique necesidades.
- Establezca confianza. Sea honrado, integro y franco.
- Sea siempre puntual.
- Exactitud.
- Si recibe un requerimiento o queja de un cliente, dé seguimiento hasta que la situación sea resuelta efectivamente.

- Si comete un error, enmiéndelo de inmediato
- Si va a decir que no a un cliente, primero consúltelo.

Implementar estos estándares tiene 2 propósitos: mejorar la imagen que tienen los clientes de la institución y además es una herramienta administrativa para medir qué tanto cada persona alcanza los niveles de servicio que se desea. La meta final, es crear una cultura de servicio donde se muestre una actitud de ayuda con optimismo hacia los clientes y que esta estrategia permita un mayor posicionamiento en el mercado.

1.2. El fraude: riesgo operativo

El fraude interno y externo forma parte del riesgo operativo de cualquier empresa, por lo que es necesario conocer sus componentes para poder identificarlo, analizarlo y mitigarlo.

1.2.1. Concepto de fraude y riesgo operativo

Desde la perspectiva legal, el fraude es una acción contraria a la ley o a los derechos por ella protegidos, realizada con intención de lucro mediante engaño en perjuicio de una persona o empresa. Existen 3 elementos comunes en todo fraude: motivación, racionalización y oportunidad.

La motivación está dada por las circunstancias que rodean a la persona que lo comete, por otro lado, la racionalización es la explicación que el individuo que ha cometido el fraude, le da a su propia conciencia para justificar la acción. El más peligroso de todos los elementos del fraude; es la oportunidad y esta es producto de una inadecuada gestión del riesgo operacional.

El riesgo operacional es el riesgo de incurrir en pérdidas, como consecuencia de deficiencias o fallos de los procesos internos, recursos humanos, sistemas o bien derivado de circunstancias externas.

Los componentes del riesgo operacional se interrelacionan creando un efecto en cadena que desemboca en fraudes internos y externos, fallos en los sistemas y procesos y malas prácticas de negocio, que pueden generar importantes pérdidas a una institución e inclusive provocar la quiebra, sino se detectan a tiempo y se establecen los controles necesarios para mitigarlos.

Figura 2. **Componentes de riesgo operacional**



Fuente: elaboración propia.

1.2.2. Impactos institucionales

La mala gestión del riesgo operativo, representa un aumento potencial en el fraude interno y externo dentro de una institución financiera, y su ejecución tiene consecuencias directas en el estado de resultados, se estima que el 5 por ciento de los ingresos anuales de las compañías se pierde en fraudes¹. Sin embargo su impacto va más allá de los números, ya que afecta los siguientes rubros:

- **Servicio al cliente**
Un cliente defraudado desea obtener una resolución de su caso en el menor tiempo posible y no está dispuesto a esperar que se realice un proceso de investigación, por lo que la espera conlleva a que tenga una mala percepción del servicio al cliente.
- **Credibilidad**
En cuestiones financieras, un cliente suele ser más susceptible a algún fallo por parte de la empresa, ya que representa un impacto directo en su patrimonio. La elección de la institución financiera en la que realizará sus operaciones es muy acuciosa, y depende de la credibilidad y confianza que la institución haya generado en el mercado.
- **Riesgo reputacional**
Representa la probabilidad de que se forme una opinión pública negativa sobre el servicio prestado y trae como consecuencia la migración de fondos hacia otras entidades y la pérdida de clientes potenciales por el traslado de malas experiencias de clientes defraudados.

¹ Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) Reporte a la Nación 2006.

1.2.3. Sistemas y procesos para la investigación de fraudes

Desde el punto de vista de auditoría, cualquier proceso de investigación de fraude debe cumplir con 3 fases principales que enmarcan diversas actividades, dependiendo la tipología de fraude que se esté investigando.

- Fase 1: detección y planeación
- Fase 2: investigación del fraude
- Fase 3: reportes y cierre

La primera fase, es determinante para llevar a cabo un proceso de investigación ordenado y en esta fase se deben establecer los elementos del fraude, para centrar los esfuerzos de investigación en los mismos y alcanzar un dictamen acertado que permita identificar responsables.

La fase de investigación está supeditada a diversas herramientas, que pueden ser utilizadas según los recursos y capacidad del investigador. Actualmente existen sistemas de seguimiento y captura de pruebas que a su vez permiten llevar una estadística de los elementos de fraude. Otras herramientas muy útiles son las entrevistas, pruebas poligráficas, revisión de bitácoras, grabaciones audio-visuales y el análisis de informes.

Los reportes o dictámenes finales, deben ser sustentados en pruebas contundentes, y al mismo tiempo se recomienda que sean escuetas para poder tomar una decisión en el menor tiempo posible. En esta fase es importante emitir recomendaciones que pueden ayudar a fortalecer debilidades internas que hayan facilitado la realización del fraude.

1.3. El servicio de calidad

La calidad es el componente principal del servicio, por el cual un cliente establece vínculo con una empresa, y traslada sus buenas experiencias a otros clientes potenciales.

1.3.1. Definiciones

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

La calidad es la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas.

Los componentes de un servicio de calidad; son la efectividad, eficacia y eficiencia con la que se presta el servicio, y a su vez está determinado por las siguientes dimensiones:

- Confiabilidad
- Seguridad que se transmite al cliente
- Aspectos tangibles
- Empatía
- Capacidad de respuesta

1.3.2. Enfoque hacia los clientes

La conservación de los clientes, es factor clave del éxito competitivo de cualquier empresa y está íntimamente ligado con la calidad y la satisfacción del consumidor, que se consigue únicamente a través de cumplir y exceder sus expectativas. Por tal razón el enfoque hacia los clientes, no es simplemente una estrategia de marketing sino una práctica que se traduce directamente en mayores utilidades.

Cualquier negocio tiene 4 metas clave en el enfoque hacia el cliente:

- Satisfacer a sus clientes
- Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores
- Conservar a los clientes en el largo plazo
- Ganar penetración en el mercado

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente y este solo se consigue a través de un servicio de calidad, enfocado en las necesidades y demandas de los clientes.

1.3.2.1. La importancia del proceso de fidelización

Los clientes leales gastan más, recomiendan a otros compradores y es menos costoso hacer negocios con ellos. Las estadísticas demuestran que cuesta aproximadamente 5 veces más atraer clientes nuevos que conservar los anteriores, y que los clientes satisfechos demandan más y están dispuestos aún a pagar precios más elevados. Por otro lado los clientes no satisfechos hablan de sus malas experiencias con por lo menos el doble de personas que con las que comparten sus buenas experiencias.

Por lo anteriormente expuesto el proceso de fidelización es sumamente importante, porque contribuye a conservar a los clientes en el largo plazo, representa aumento en los ingresos y garantiza una mayor penetración en el mercado.

Una institución financiera tiene el compromiso de establecer una clara estrategia de fidelización, que debe enfocarse no solo en el momento de captación o venta, sino en la postventa, es decir todos los servicios complementarios de información, atención, asesoría, reclamos o sugerencias que el cliente establezca o demande.

1.3.2.2. Creación de clientes satisfechos

Las necesidades y expectativas reales del cliente se conocen como calidad esperada, que es lo que se supone que recibirá del producto o servicio. El productor o empresa identifica estas necesidades y expectativas, y las traduce en especificaciones para productos y servicios. La calidad real, es el resultado del proceso de producción o la prestación del servicio, y es lo que realmente recibe el cliente y puede diferir de lo que el cliente esperaba, causando insatisfacción.

Las empresas de éxito recurren a diversas prácticas para crear clientes satisfechos, que conducen a redituabilidad y penetración en el mercado. Estas prácticas genéricas se describen en la siguiente lista:

- Comprender las necesidades y expectativas a corto y largo plazo de los clientes, empleando procesos sistemáticos para recolectar sus necesidades y administrar la información.

- Comprender la vinculación entre las necesidades del cliente y los procesos de diseño, producción, servicio y entrega.
- Comprometerse con los clientes de manera que se promueva la confianza y la lealtad en sus productos y servicios.
- Contar con procesos efectivos para administrar las relaciones con el cliente, con el fin de que puedan pedir fácilmente ayuda, hacer comentarios, quejarse y recibir soluciones rápidas.
- Medir la satisfacción del cliente, comparar los resultados con la competencia y utilizar esa información para evaluar y mejorar los procesos internos.

1.3.2.3. Administración de las relaciones con los clientes

Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y administrar efectivamente las interacciones y relaciones con él, por medio de los empleados que están en contacto con él.

Una administración adecuada de las relaciones con el cliente, dependerá de cuatro aspectos:

- Identificación de las necesidades de los clientes y compromiso para satisfacerlas
- Estándares de servicio enfocados al cliente
- Capacitación y delegación de autoridad
- Administración efectivas de las quejas

1.3.2.3.1. Identificación de las necesidades de los clientes

Las empresas que realmente creen en la calidad de sus productos, hacen fuertes compromisos con sus clientes. Los compromisos implican identificar y encarar las necesidades de los consumidores, y esto solo se logra a través del contacto directo, la empatía y un seguimiento adecuado.

El contacto directo con el cliente o momentos de verdad, permiten establecer una relación en la cual el consumidor expone sus necesidades y el prestatario del servicio le ofrece soluciones para satisfacerlas. La empatía es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir y el desarrollar esta capacidad al prestar un servicio, es básico para poder entender las necesidades reales del cliente. Sin embargo darle un seguimiento adecuado al cumplimiento de las necesidades identificadas, es quizás la parte fundamental para lograr un servicio de calidad.

1.3.2.3.2. Manejo eficaz de las quejas

A pesar de todos los esfuerzos para satisfacer a los consumidores, todo negocio tiene clientes descontentos. Si no se manejan con efectividad, las quejas pueden afectar adversamente al negocio, como lo muestran las siguientes estadísticas:

- Las empresas, en promedio, nunca reciben comunicación alguna de 96 por ciento de sus clientes descontentos. Por cada queja recibida, la empresa tiene otros 26 clientes con problemas, 6 de los cuales los tienen serios.

- De aquellos clientes que si presentan queja, si su queja se resolvió, más de la mitad volverá a hacer negocio con la organización. Si el cliente percibe que la queja se solucionó con rapidez, esta cifra se eleva hasta 95 por ciento.
- El cliente promedio que ha sufrido un problema, se lo transmitirá a 9 ó 10 personas. Aquellos que han tenido quejas satisfactoriamente resueltas, sólo se lo comunicarán a aproximadamente 5 personas.²

La solución efectiva de quejas incrementa la lealtad y conservación de los consumidores. Muchos clientes no se quejan porque creen que no servirá de nada, o se sienten incómodos al hacerlo. Las empresas de clase mundial se preocupan para que a sus clientes les sea fácil quejarse, dándoles un acceso fácil a la compañía a través de números telefónicos gratuitos o buzones de correo directos de atención.

Las quejas son una fuente de ideas de mejora de productos y procesos, por lo que es importante tener un sistema de manejo de recolección y análisis de los datos de las quejas, para traducirlas en mejoras.

1.3.2.4. Medición de la satisfacción de los clientes

La retroalimentación del cliente, es vital para un negocio, a través de ella una empresa sabrá lo satisfechos que están sus clientes con su servicio. Un sistema efectivo de medición de la satisfacción del cliente permite descubrir lo que el cliente percibe sobre lo bien que el negocio está desempeñándose en el cumplimiento de sus necesidades, comparar el desempeño de la empresa con relación a la competencia y descubrir áreas de mejora.

² Karl Albrecht y Ronald E. Zemke, Services America, 2005.

Las medidas de la satisfacción del cliente pueden incluir los atributos del producto, como la calidad, desempeño, capacidad de uso y su facilidad de mantenimiento; los atributos de servicio como la actitud, plazo de entrega, entrega a tiempo, manejo por excepción, responsabilidad y apoyo técnico.

Estas medidas pueden ser determinadas a través de diversas técnicas, y la más común es la encuesta directa al cliente por escrito, vía telefónica o vía Internet y se puede utilizar una escala numérica del 1 al 10 o una medición categórica del tipo si/no. Para encuestas en empresas de servicio la escala utilizada es más de lo esperado, justo lo esperado y menos de lo esperado, ya que por ser un producto intangible, la satisfacción está ligada a lo que el cliente esperaba recibir.

La variable dependiente puede ser la satisfacción espontánea o la razonada, así como pueden incluirse preguntas sobre intención de recompra, recomendaciones a terceras personas, etc. que también están en función de la evaluación de los elementos de satisfacción del cliente.

1.4. Herramientas para optimizar procesos

La productividad es la utilización eficiente de los recursos al producir bienes y/o servicios. El objetivo de todo administrador de procesos, es mejorar y aumentar la productividad de su empresa aplicando la frase siempre existe una mejor forma de hacer las cosas y optimizar un proceso de cualquier índole, es buscar la mejor manera de llevarlo a cabo.

En la búsqueda de estas mejoras, se aplican muchas técnicas de la Ingeniería Industrial y algunas se describen a continuación.

1.4.1. Análisis FODA

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma. La situación interna se compone de 2 factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de 2 factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra una organización. El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis externo
- Análisis interno
- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

En el apartado 2.2, se presenta la matriz de estrategias FODA construida en base al diagnóstico realizado de la situación actual de proceso de atención de reclamos por fraude, que permitió establecer las directrices para maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas del proyecto.

1.4.2. Diagramas de flujo

Es una representación gráfica de un proceso, que utiliza símbolos con significados bien definidos que representan las actividades del proceso y el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

Los pasos a seguir para construir un diagrama de flujo son los siguientes:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Establecer los responsables de cada una de las actividades del proceso y organizarlos por etapas para lograr una mejor distribución del diagrama.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

1.4.3. Estudio de tiempos

Es una herramienta de optimización de procesos, que implica establecer un estándar de tiempo permisible para realizar una tarea determinada, con base en la medición del contenido de trabajo del método prescrito, con la debida consideración de la fatiga y las demoras personales y los retrasos inevitables.

Para establecer un estándar de tiempo, se pueden utilizar diversas técnicas, tales como: estudio cronométrico, datos estándares, datos de los movimientos fundamentales, muestreo del trabajo y la estimación basada en datos históricos.

1.4.4. Medidas e indicadores de desempeño eficaces

Existen 3 criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia.

La eficiencia es la relación entre insumos y producción que busca minimizar el costo de los recursos, y es definida como hacer bien las cosas. La efectividad, es la relación entre los resultados logrados y los resultados esperados, y permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La eficacia es el logro de las metas esperadas y se define como hacer las cosas correctas.

1.4.5. Sistemas de seguimiento y atención al cliente

La administración de las relaciones con los clientes, es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.

Permite a la organización centrar su atención en el cliente para interactuar más efectivamente con él, identificar su importancia, retenerlo en la organización y evitar que se vaya con la competencia.

Uno de los sistemas de seguimiento y atención al cliente, más utilizados en la actualidad por las empresas, y que está asociado con desarrollos tecnológicos aplicados al negocio, es el CRM, por sus siglas en inglés de *Customer Relationship Manager*.

CRM se refiere a la administración de todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad y su máximo objetivo, es de disponer en cualquier momento toda la información sobre cualquier cliente, tanto para satisfacer las necesidades del cliente, como para obtener estudios de mercado que permitan unas mejores estrategias comerciales.

2. EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Proceso de investigación de Fraude

Desde la perspectiva del Grupo Financiero G&T Continental, el fraude es cualquier acción intencional por parte de uno o más individuos internos o externos, que incluye el uso de engaño para obtener una ventaja injusta o ilegal y que representa para el grupo una pérdida financiera. Las fases del proceso de investigación de fraudes se visualizan en el siguiente diagrama:

Figura 3. Fases del proceso de investigación de fraudes



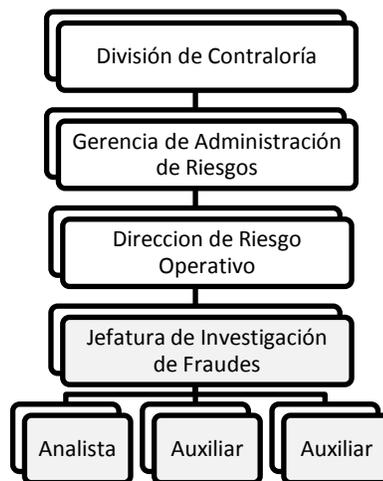
Fuente: elaboración propia.

2.1.1. Estructura organizacional del Departamento Jurídico

El Departamento Jurídico pertenece a la División de Contraloría Corporativa, su fin principal es la de investigar las diferentes tipologías de fraude que atentan contra los valores éticos, morales y económicos del Grupo Financiero G&T Continental y de sus clientes, lo anterior con los siguientes objetivos:

- Evitar que se debilite la credibilidad institucional interna y la de sus clientes. (riesgo reputacional)
- Que los hechos fraudulentos no disminuyan los resultados financieros del Grupo.
- Establecer la responsabilidad de los involucrados en el proceso de fraude.

Figura 4. Organigrama Departamento Jurídico



Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Principales casos atendidos

El Departamento Jurídico tiene como función principal investigar y documentar cualquier evento que pueda enmarcarse dentro del concepto de fraude, y que afecte los bienes, derechos e intereses de los clientes. Actualmente se atienden las gestiones de fraude de 3 productos y se trabaja con un esquema de 4 tipos de fraude.

Tabla I. **Gestiones principales**

Producto	Tipología de Fraude
Depósitos monetarios	Cheques robados y pagados con firma falsa
	Depósitos cruzados o mal operados
Depósitos de ahorro	Retiro de fondos no realizado por el titular
Tarjetas de débito	Emisión de tarjeta no solicitada por el cliente

Fuente: elaboración propia.

Para cada tipología de fraude se sigue un patrón de investigación definido, con la finalidad de redactar un informe que permita a los miembros del Comité de Fraudes emitir un dictamen del caso y darle una resolución al cliente para el reintegro parcial o total del monto defraudado.

2.1.3. Indicadores históricos

El crecimiento en la colocación de productos activos y pasivos en el banco, ha generado un aumento en las utilidades, sin embargo este crecimiento también representa un potencial aumento en la exposición al fraude.

El comportamiento histórico de los casos de fraudes presentados al Departamento Jurídico en los últimos 4 años, se muestra tabla II, así como un comparativo con el total de activos del banco, en donde se observa la correlación directa que existe entre la colocación y la exposición al fraude.

Tabla II. **Comportamiento histórico fraude-activos**

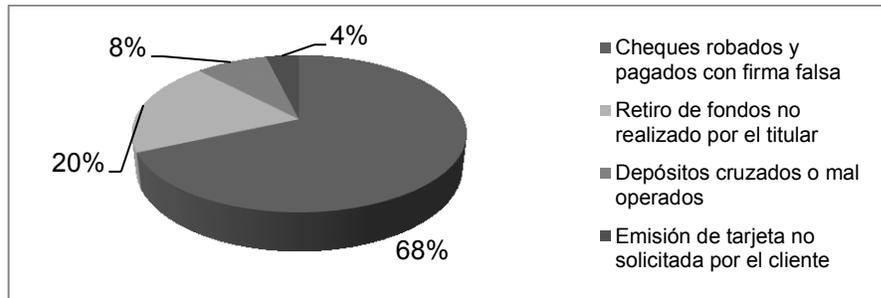
Año	2008	2009	2010	2011
Casos de fraude	384	391	423	445
Total de activos (cifras en miles de quetzales) ³	25 681 170	29 139 966	31 274 091	35 187 741

Fuente: elaboración propia.

En el 2011, de los 445 casos de fraudes remitidos al Departamento Jurídico, el 68 por ciento corresponde al producto depósitos monetarios y a la tipología de fraude de cheques robados y pagados con firma falsa, el 20 por ciento al producto depósitos de ahorro y a la tipología de fraude de retiro de fondos no realizados por el titular, el 8 por ciento al producto depósitos monetarios y a la tipología de fraude de depósitos cruzados o mal operados y el 4 por ciento restante corresponde al producto tarjeta de débito y a la tipología de emisión de tarjeta no solicitada por el cliente.

³ Superintendencia de Bancos de Guatemala, www.sib.gob.gt, Información de Entidades Supervisadas. Consulta: marzo de 2012

Figura 5. **Comportamiento por tipología de fraude en 2011**



Fuente: elaboración propia.

2.1.4. Levantado de procesos

La investigación de fraudes es un proceso administrativo que describe una forma sistémica de llevar a cabo la investigación de un fraude perpetrado, cuenta con la participación de diferentes individuos y la finalidad es determinar la responsabilidad del defraudador, las fallas de control detectadas en los sistemas internos y finalmente, permite decidir si procede el reintegro del monto defraudado al cliente.

2.1.4.1. Inventario

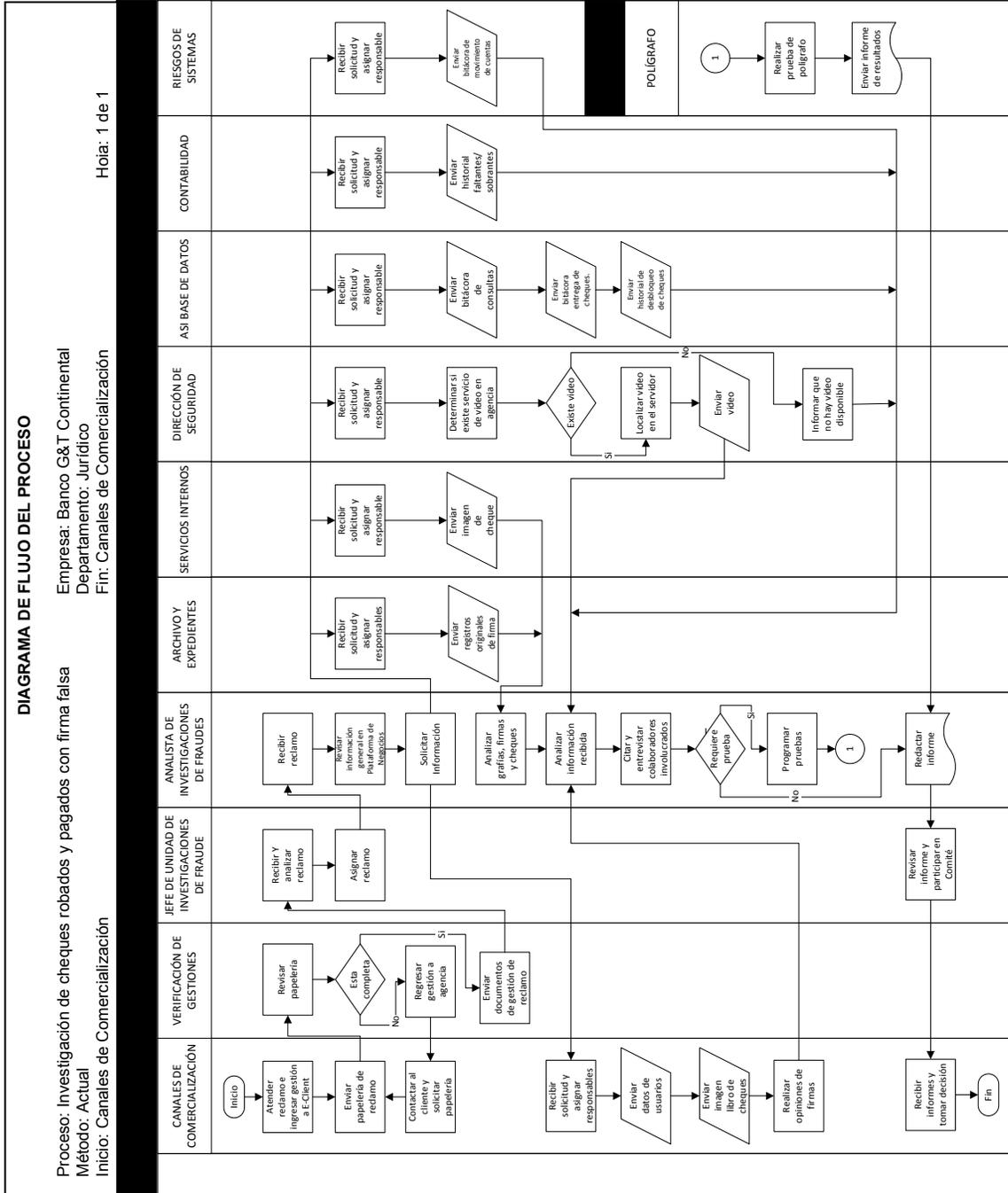
Como se indico en apartados anteriores, actualmente el Departamento Jurídico lleva a cabo los siguientes procesos de investigación:

- Cheques robados y pagados con firma falsa
- Retiro de fondos de ahorro no realizado por el titular
- Depósitos cruzados o mal operados
- Emisión de tarjeta de débito no solicitada por el cliente

2.1.4.2. Diagramas de flujo actuales

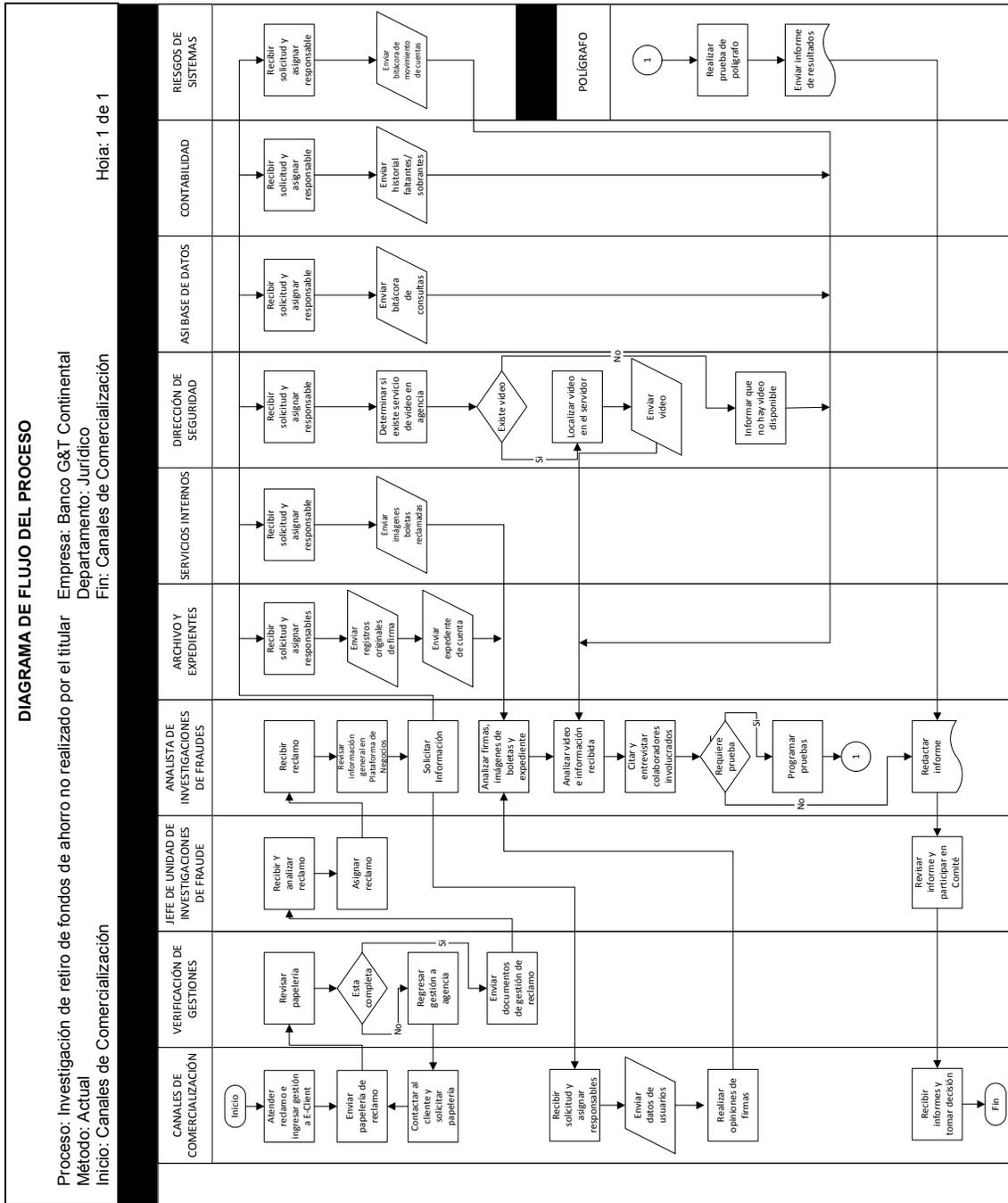
Mediante el análisis de los diagramas de flujo del proceso de investigación de cada tipología de fraude, se podrá tener un panorama de la situación actual y un diagnóstico que permitirá realizar la propuesta de mejora.

Figura 6. Cheques robados y pagados con firma falsa



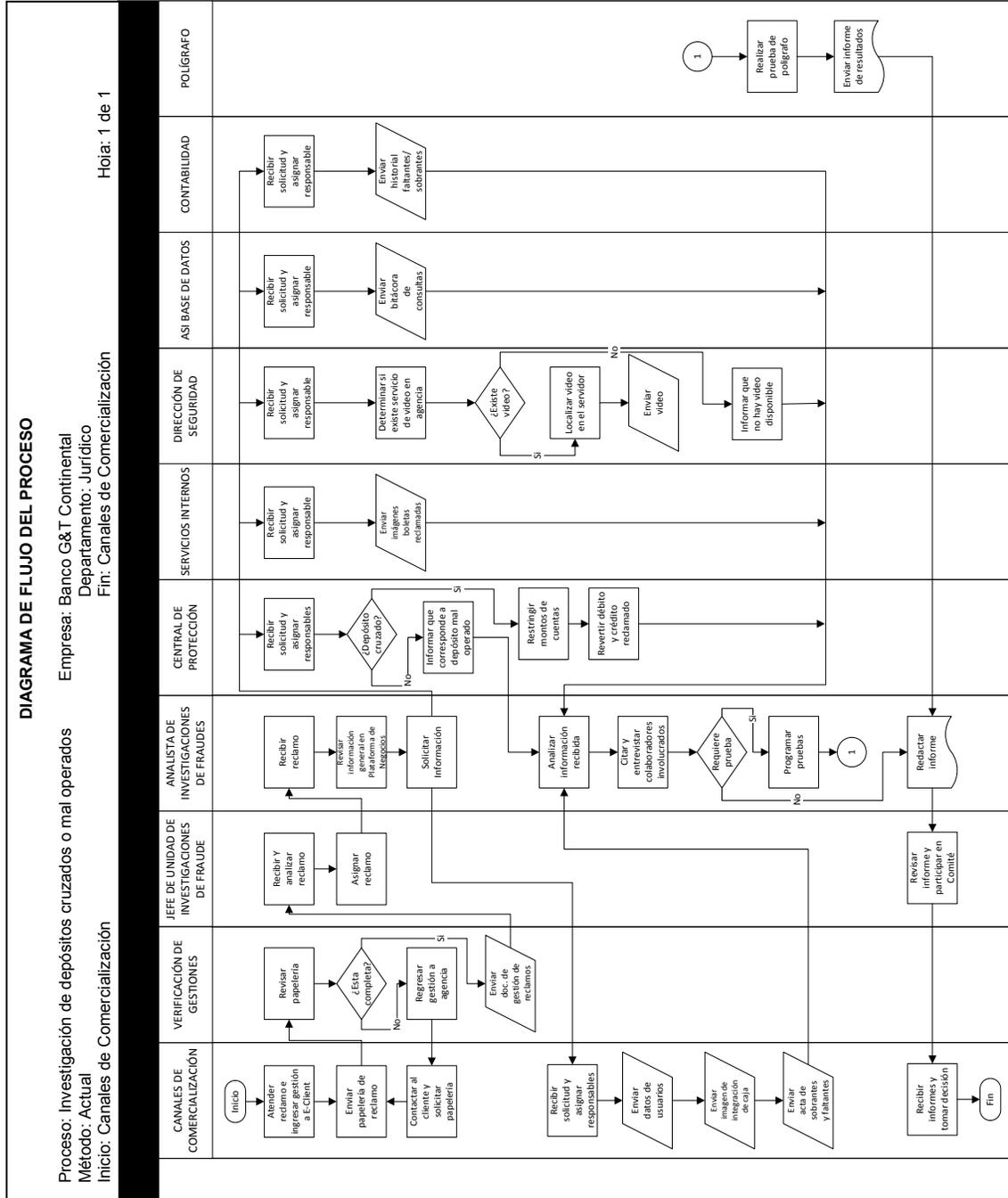
Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Retiro de fondos de ahorro no realizado por el titular



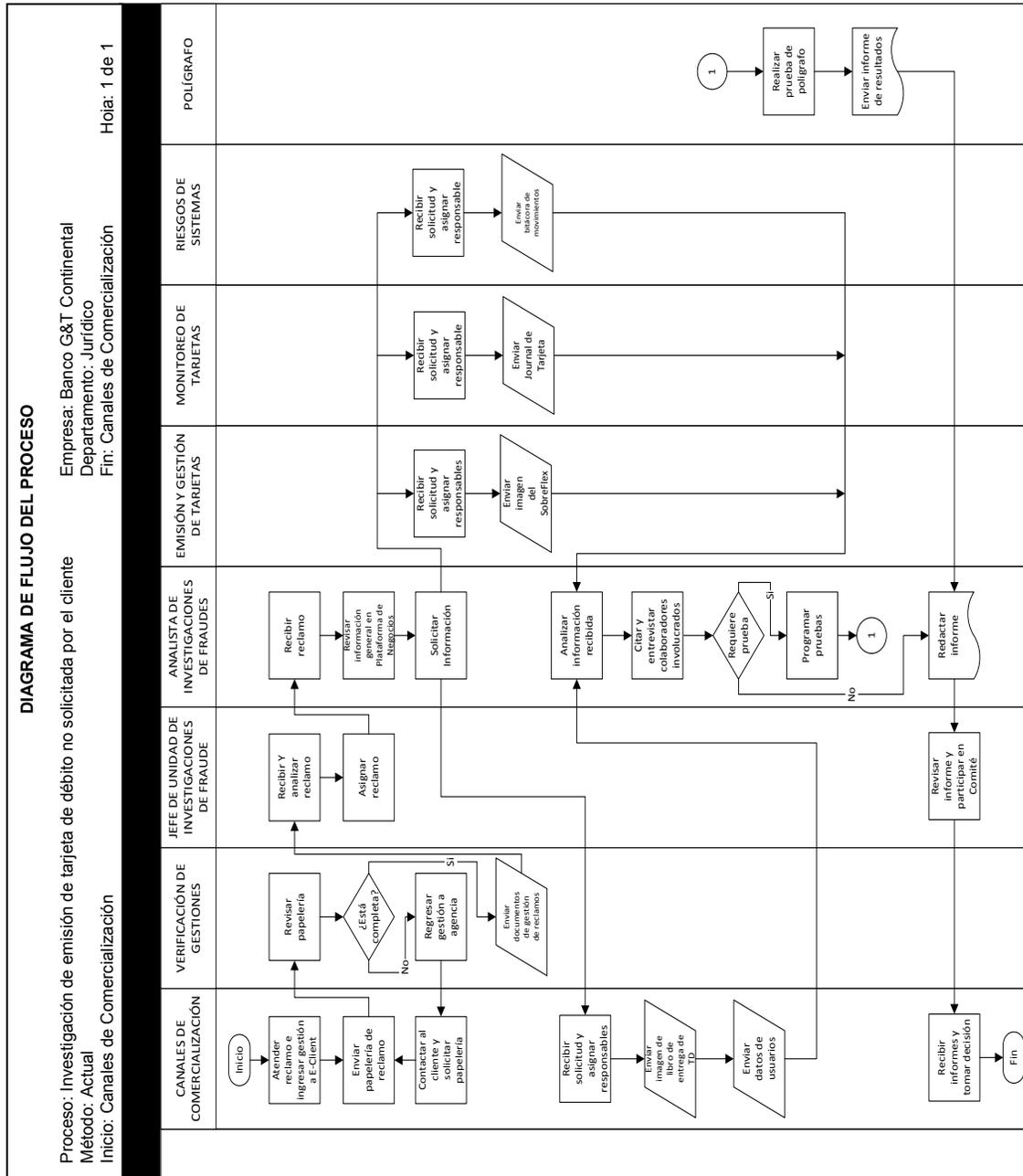
Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Depósitos cruzados o mal operados



Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Emisión de tarjeta de débito no solicitada por el cliente



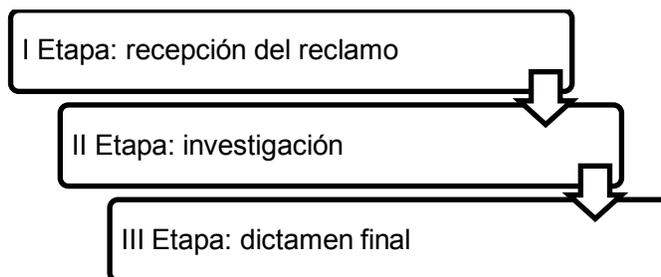
Fuente: elaboración propia.

2.1.5. Etapas del proceso de investigación de fraudes

Como se indicó en el apartado 1.2.3, desde el punto de vista de auditoría cualquier proceso de investigación de fraude debe cumplir con 3 etapas principales; siendo estas la fase de detección y planeación, seguida de la investigación del fraude y concluyendo con un reporte o cierre del caso.

El Departamento Jurídico cuenta con un esquema de investigación similar al expuesto anteriormente, que se muestra en el siguiente diagrama:

Figura 10. **Etapas del proceso de investigación de fraudes**



Fuente: elaboración propia.

2.1.5.1. I Etapa: recepción de reclamo

El comienzo del proceso se da en el momento en que el cliente presenta su reclamo en servicio al cliente, y es la etapa que determina el curso del proceso de investigación.

2.1.5.1.1. Descripción y participantes

En esta etapa intervienen 3 participantes: el cliente, los canales de comercialización o atención al cliente y la mesa de verificación de gestiones.

El rol del cliente es la detección del fraude perpetrado, que afecta directamente algún producto que maneja con el banco y que tiene impacto en el valor económico de sus activos. En esta etapa inicial el cliente presenta una carta formal de reclamo, copia de su identificación personal y adjunta papelería que evidencie el fraude.

Los canales de comercialización o atención al cliente tienen como atribución principal atender el reclamo presentado y dar una orientación al cliente para que complete la papelería y que su gestión sea ingresada en el sistema *E-client*, que es una plataforma de atención al cliente que utiliza el banco para darle seguimiento al estatus de las gestiones de las agencias.

La mesa de verificación de gestiones recibe la papelería y el número de gestión asignado en el sistema. Su función principal es centralizar todos los reclamos y verificar que la papelería este completa o de lo contrario canalizar los expedientes hacia la agencia que el cliente haya indicado, para que sea contactado y pueda cumplirse con todos los requisitos necesarios para iniciar el proceso de investigación.

La comunicación efectiva entre los participantes de esta etapa es vital para obtener la información necesaria en el menor tiempo y poder dar inicio a la siguiente etapa del proceso.

2.1.5.1.2. Tiempos de respuesta actuales

En el sistema *E-client* la etapa de recepción de reclamo tiene parametrizado un tiempo de respuesta de 48 horas, antes de iniciar con el proceso de investigación. Sin embargo según estadísticas del sistema, esta etapa tiene un promedio de 9 días de duración, principalmente porque la papelería es rechazada por la mesa de verificación de gestiones por estar incompleta.

2.1.5.2. II Etapa: investigación

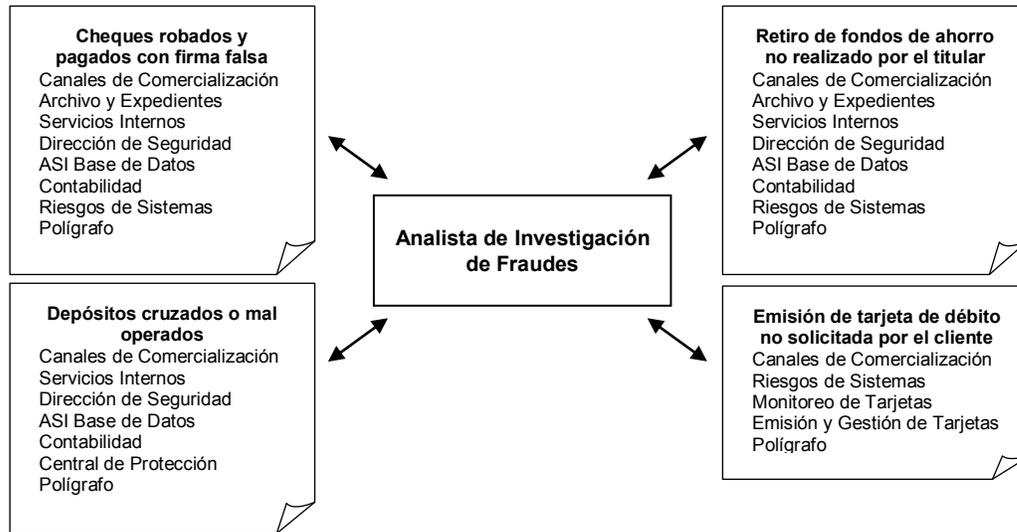
La segunda etapa, es la parte medular del proceso y consiste en llevar a cabo la investigación del fraude perpetrado, su desarrollo dependerá de la información recolectada en la etapa inicial y de la experiencia del analista para encausar las solicitudes de información a las áreas involucradas.

2.1.5.2.1. Descripción y participantes

Esta fase inicia con el análisis del reclamo y de la papelería de soporte proporcionada por el cliente, que permite al analista solicitar información adicional que apoye la indagatoria para establecer la responsabilidad del defraudador y las debilidades en los procesos y sistemas para que se pudiera llevar a cabo.

Según la tipología del fraude, el analista requiere información a diferentes unidades y en promedio existe una interdependencia con 7 departamentos para obtener información. En la figura 11 se observan las relaciones del analista con los canales de requerimientos de información.

Figura 11. **Canales de requerimientos de información**



Fuente: elaboración propia.

2.1.5.2.2. **Tiempos de respuesta actuales**

Al cliente se le ofrece una resolución de su caso en 15 días hábiles, pero como se indicó en la sección anterior existe dependencia de por lo menos 7 Departamentos y cada solicitud de información tiene un tiempo de respuesta diferente.

Tabla III. **Tiempos de respuesta de requerimientos de información**

Departamento	Información requerida	Tiempo de respuesta
Canales de Comercialización	Datos de usuarios y opiniones de firmas	De 3 a 5 días hábiles
	Imagen de libro de entregas, integraciones de caja y actas	De 1 a 3 días hábiles
Servicios Internos	Imágenes de cheques y boletas reclamadas	De 1 a 2 días hábiles
Seguridad	Cintas de video	1 semana
Polígrafo	Realizar pruebas	1 semana
Archivo y Expedientes	Firmas originales	De 2 a 3 días hábiles
	Expedientes de cuentas	De 3 a 5 días hábiles
	Cua 03, Cua 04 e integraciones de caja	De 5 a 10 días hábiles
ASI Base de Datos	Bitácoras de consultas, entrega de chequeras, órdenes de no pago, historial de desbloques	De 3 a 5 días hábiles
Contabilidad	Historial de faltantes y sobrantes	De 1 a 2 días hábiles
Central de protección	Restricción de cuentas	1 día
Emisión y gestión de tarjetas	Imagen del <i>SobreFlex</i>	1 semana

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, los tiempos de respuesta dependerán tanto del grado de riesgo asignado como de la prioridad que indique el director de Riesgo Operativo o el gerente de la Unidad de Administración de Riesgos.

El nivel de riesgo se establece en base al monto defraudado, ya que representa una posible pérdida por parte del banco y la prioridad es asignada según el segmento al cual pertenezca el cliente, y la reciprocidad que tenga con la institución, estableciéndose así una matriz de tiempos de doble entrada con niveles alto, medio y bajo como se muestra en la tabla IV.

Tabla IV. **Tiempos de respuesta de la etapa de investigación**

	Prioridad alta	Prioridad media	Prioridad baja
Riesgo alto	5 días	7 días	10 días
Riesgo medio	7 días	10 días	12 días
Riesgo bajo	10 días	12 días	15 días

Fuente: elaboración propia.

Los tiempos mostrados en la tabla IV, contemplan únicamente la elaboración del informe de los resultados del proceso de investigación, pero se debe tomar en cuenta que este tiempo puede variar en relación a la cantidad de entrevistas y pruebas poligráficas que se realicen en cada caso, más el tiempo de revisión del informe por parte del jefe de la unidad y si existen correcciones del mismo o necesidad de ampliar los resultados.

Por ejemplo, un caso de alto impacto requiere como promedio realizar de 3 a 5 pruebas poligráficas y únicamente hay un espacio de 3 pruebas por día, por lo que eso agregaría un día más a la etapa de investigación.

Por lo anteriormente expuesto un proceso de investigación puede llegar a tomar más de 15 días hábiles y por ende exceder el tiempo que se le ofrece al cliente para dar resolución al reclamo presentado, ya que el dictamen final es realizado en una etapa posterior a la investigación.

2.1.5.3. III Etapa: dictamen final

El proceso de investigación de fraudes, concluye con el análisis del informe realizado por el analista y la determinación del dictamen final del caso por parte del Comité de Fraudes.

2.1.5.3.1. Descripción y participantes

El dictamen final es la etapa en la cual los miembros del Comité de Fraudes establecen si procede o no el reintegro total o parcial del monto defraudado en base al análisis del informe realizado por el Departamento Jurídico, a las políticas establecidas por el banco y al Código de Comercio.

Todos los informes contienen la siguiente estructura para su análisis por parte del comité:

- Identificación del evento
- Requerimiento
- Análisis del evento
- Conclusiones
- Recomendaciones

Adicionalmente se adjunta el expediente completo del caso que por lo general contiene la papelería de reclamo, las imágenes de los documentos, comparación de grafías, bitácoras de consultas, informe del poligrafista y copia del video.

Los miembros del comité son el jefe de la unidad quien presenta los casos y tiene voz pero no voto, un Director Regional de Agencias, el Jefe de Canales de Comercialización y Atención al Cliente y el Jefe de Operaciones y Servicios Internos, los tres anteriores tienen voto.

2.1.5.3.2. Tiempos de respuesta actuales

El Comité de Fraudes se reúne semanalmente los días miércoles de 9:00 a 12:00 horas, con la presencia de por lo menos 2 miembros del comité o sus representantes. La agenda es presentada por el Jefe del Departamento Jurídico y se demoran un promedio de 45 minutos en el análisis y resolución de cada caso.

Se levanta un acta que contiene las consideraciones del caso y se traslada a la Gerencia de Canales de Comercialización, para que se informe en las 48 horas posteriores al cliente y se dé por finalizada la gestión ingresada en el sistema *E-client* del reclamo.

2.1.6. Sistemas actuales de atención de quejas por fraude

Actualmente se cuenta con el sistema *E-client*, que es una plataforma de atención al cliente desarrollada por el Departamento de Tecnología del banco, cuya función principal es darle seguimiento a las gestiones presentadas por el cliente en las agencias.

En el sistema se encuentran parametrizadas las 4 tipologías principales de fraude y al ser ingresados los datos del reclamo genera un número de gestión que le sirve al cliente para solicitar información del estado del proceso de investigación.

Aunque *E-client* pretende darle seguimiento a toda la gestión para que sean cumplidos los tiempos de respuesta ofrecidos al cliente, actualmente no registra todo el flujo del proceso y limita la responsabilidad en la Departamento Jurídico, ya que no contempla la participación y tiempos de respuesta de las unidades que brindan información de soporte a la investigación.

2.2. Análisis FODA de la situación actual

Del análisis del diagnóstico presentado, se identificaron los factores internos y externos tanto positivos como negativos de la situación actual del Departamento Jurídico.

- Factores internos:
 - Fortalezas:
 - F1: personal proactivo.
 - F2: buena interacción y comunicación con otras unidades.
 - F3: esquemas de investigación de fraudes definidos.
 - F4: baja rotación del personal de investigación.
 - Debilidades:
 - D1: alta dependencia de terceros para el proceso de investigación.
 - D2: debilidades en los sistemas de seguridad.
 - D3: los tiempos de respuesta promedio exceden las expectativas del cliente.

- D4: no existen políticas que delimiten los lineamientos para la resolución de casos.
- Factores externos:
 - Oportunidades:
 - O1: minimizar tiempos de procesos.
 - O2: mejorar el servicio al cliente.
 - O3: utilización adecuada de la información y estadísticos para realizar una valoración en términos de severidad y frecuencia de los eventos de pérdidas.
 - O4: identificar debilidades en los sistemas y procesos para mitigarlos.
 - Amenazas:
 - A1: pérdida de confianza de los clientes por aumento de riesgo reputacional.
 - A2: demandas por aplicaciones inadecuadas de criterio, ya que no existen políticas autorizadas de respaldo.
 - A3: disminución en el estado de resultados del banco por el reintegro de montos defraudados.
 - A4: involucramiento de colaboradores en bandas de crimen organizado.

2.2.1. Estrategias

La matriz de estrategias FODA (ver figura 12), indica 4 estrategias alternativas, cuya finalidad es maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas detectadas en el proceso de atención de reclamos por fraude.

Figura 12. **Matriz de estrategias FODA**

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1: personal proactivo F2: buena interacción y comunicación con otras Unidades F3: esquemas de investigación de fraudes definidos F4: baja rotación del personal de investigación</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1: alta dependencia de terceros para el proceso de investigación D2: debilidades en los sistemas de seguridad D3: los tiempos de respuesta promedio exceden las expectativas del cliente D4: no existen políticas que delimiten los lineamientos para la resolución de casos</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1: minimizar tiempos de procesos O2: mejorar el servicio al cliente O3: utilización adecuada de la información y estadísticos O4: identificar debilidades en los sistemas y procesos para mitigarlos</p>	<p><i>Estrategia para maximizar las F y las O</i></p> <p>Fortalecer los esquemas de investigación de fraude a través de la definición adecuada de los procesos, para disminuir los tiempos de respuesta y mejorar el servicio al cliente.</p>	<p><i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i></p> <p>En base a la información y a los estadísticos de fraude, delimitar políticas que fortalezcan los procesos y sistemas de seguridad.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1: pérdida de confianza de los clientes por aumento de riesgo reputacional A2: demandas por aplicaciones inadecuadas de criterio A3: disminución en el estado de resultados del banco A4: Involucramiento de colaboradores en bandas de crimen organizado</p>	<p><i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i></p> <p>En base a la experiencia del personal dar recomendaciones para contrarrestar las debilidades detectadas en los sistemas y procesos, para poder disminuir el impacto de los fraudes.</p>	<p><i>Estrategia para minimizar las D y las A</i></p> <p>Establecer políticas de resolución de casos aprobadas por el Comité Ejecutivo, para evitar demandas por aplicaciones inadecuadas de criterio que vayan en contra a lo establecido por la ley y los contratos realizados con el cliente</p>

Fuente: elaboración propia.

2.3. Análisis de costos

El análisis de costos de un proyecto, permite determinar la factibilidad de llevarlo a cabo, con base al estudio de la inversión que se debe realizar y los costos que incurrirá la implementación.

2.3.1. Costos actuales por fraude

El costo financiero por fraude, es cuantificable porque representa una pérdida directa para la institución, sin embargo el costo reputacional aunque no impacta directamente en el estado de resultados, se refleja en la pérdida de credibilidad de los clientes actuales y la experiencia que ellos trasladan a los clientes potenciales del banco.

2.3.1.1. Costos directos

Los costos directos del proceso de atención de reclamos por fraude están representados principalmente por el costo de la mano de obra del personal de la Departamento Jurídico y por los costos en concepto de reconocimiento de los montos defraudados al cliente

Tabla V. Costo de mano de obra

Puesto	Cantidad	Sueldo
Jefe	1	Q 9 000,00
Analista	1	Q 3 500,00
Auxiliar	2	Q 2 800,00
	Total MO	Q18 100,00

Fuente: elaboración propia.

En el 2011 el Grupo Financiero G&T Continental tuvo un gasto acumulado por fraude de Q.3 425 419,45, que representa únicamente el 52,63 por ciento del monto reclamado acumulado anual.

Tabla VI. **Costo de fraude**

	Monto reclamado	Costo por fraude
ene-11	Q 545 993,99	Q 240 105,90
feb-11	Q 633 740,73	Q 178 489,00
mar-11	Q 999 075,27	Q 372 097,48
abr-11	Q 461 865,86	Q 270 146,18
may-11	Q 634 166,46	Q 390 007,66
jun-11	Q 620 745,74	Q 386 975,64
jul-11	Q 434 666,29	Q 305 140,38
ago-11	Q 636 516,40	Q 452 425,96
sep-11	Q 318 756,46	Q 162 121,63
oct-11	Q 284 317,44	Q 144 537,30
nov-11	Q 486 405,19	Q 390 863,89
dic-11	Q 452 227,59	Q 132 508,43
	Total fraude	Q 3 425 419,45

Fuente: elaboración propia.

2.3.1.2. Costos indirectos

Los costos indirectos del proceso de atención de reclamos por fraude, son aquellos que no son identificables o cuantificables. Por ser un proceso administrativo cuya finalidad principal es prestar un servicio al cliente en un tema sensible que generalmente genera descontento y pérdida de confianza, los costos indirectos son mucho mayores de los que se cuantifican por los montos reconocidos de fraude.

Como se indicó en el apartado de impactos institucionales (véase sección 1.2.2), el fraude afecta el servicio al cliente, la credibilidad y el riesgo reputacional.

Según el área de Investigación de Mercados de la Gerencia de Mercadeo Corporativo, se estima que en concepto de los rubros indicados en el párrafo anterior, el banco pierde un 1,8 por ciento de los ingresos que podría percibir, principalmente por la percepción de mal servicio, la migración de fondos hacia otras entidades del sector financiero y el traslado de malas experiencias por parte de clientes defraudados a clientes potenciales.

Es decir que si los productos financieros del grupo en el 2011 fueron de Q.2 735 111 000⁴ este monto pudo haberse incrementado en 1,8 por ciento equivalente a Q.49 231 998 que representa 14 veces el gasto por fraude ejecutado.

⁴ Superintendencia de Bancos de Guatemala, www.sib.gob.gt, Información de Entidades Supervisadas. Consulta: marzo de 2012

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

3.1. Proceso de investigación de fraudes

En base a lo establecido en la evaluación y diagnóstico del proceso de investigación de fraudes, es necesario realizar algunas mejoras a las actividades definidas, los participantes en el proceso, los sistemas utilizados y las políticas de decisión.

3.1.1. Análisis de participantes

El recurso principal para realizar la investigación de fraudes, son las personas que fungen como investigadoras y analistas del proceso, por lo que es importante establecer una estructura de recurso humano adecuada para alcanzar los objetivos esperados.

3.1.1.1. Propuesta de estructura organizacional del Departamento Jurídico

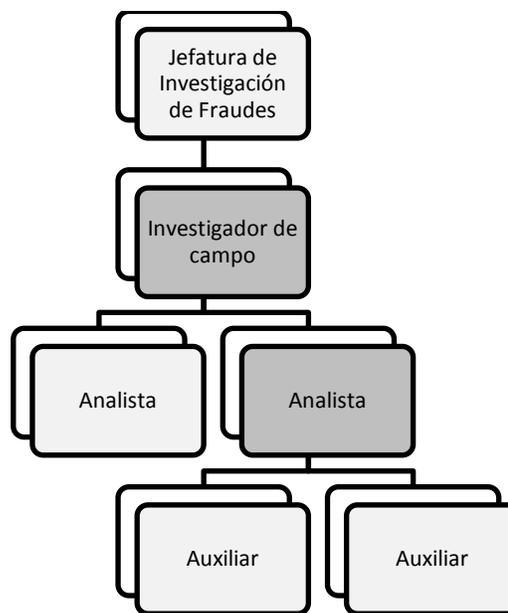
Entre las principales debilidades encontradas en la estructura actual, es la falta de un investigador de campo con el objetivo de estudiar las debilidades en los sistemas y procesos en marcha.

La función principal del investigador de campo sería realizar auditorías de cumplimiento de normas y procedimientos en las agencias, puntos de servicio y canales de tecnología, con el fin de prevenir el fraude.

Por el volumen de casos presentados por los clientes, la capacidad del analista y los 2 auxiliares no es suficiente para poder cumplir con los tiempos de respuesta que se le ofrecen al cliente. En promedio se reciben 30 casos al mes, lo que implicaría que cada persona asignada al proceso de investigación debería de atender 10 casos mensualmente.

La historia indica que en promedio el analista atiende no más de 8 casos al mes y los auxiliares atienden 6 casos, es decir que se realiza el proceso de investigación para únicamente 20 casos de los 30 casos que ingresan mensualmente. Por lo tanto es necesaria la incorporación de por lo menos 1 analista más a la estructura actual del Departamento.

Figura 13. **Organigrama propuesto Departamento Jurídico**



Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.1. Perfil de analistas de fraude

El puesto clave en el proceso de investigación de fraudes, es el del analista, por lo que a continuación se describe el perfil de puesto de dicha plaza.

Tabla VII. **Perfil de puesto de analista de fraudes**

Puesto:	Analista de fraudes
Reporta a:	Jefe de investigación de fraudes
Objetivo general:	Investigación de fraudes presentados por los clientes según esquemas de fraude establecidos.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none">• Registros de eventos de fraude• Recopilar información para el proceso de investigación• Identificar a los involucrados en el fraude y realizar entrevistas• Redactar informe final de indagatoria que fundamente la decisión emitida por la entidad
Escolaridad:	4to. semestre aprobado de Licenciatura en Derecho, Criminología o carrera afín
Edad:	25 a 45 años
Requisitos:	Haber laborado como mínimo 1 año en alguna área de prevención y detección de fraudes. Análisis de evidencias y grafías, peritajes de llamadas y bitácoras de sistemas de información, análisis y elaboración de informes.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1.2. Calificación de desempeño

El Departamento de Recursos Humanos del Banco G&T Continental, ha desarrollado un formato de evaluación de desempeño anual, en el que se evalúan factores cualitativos que se orientan a la actitud de servicio al cliente, actitud, valores y puntualidad con una ponderación del 40 por ciento y por otro lado se toman en cuenta factores cuantitativos que van acorde a los objetivos de cada puesto y a los indicadores que establezca cada jefe de área con una ponderación del 60 por ciento.

Los factores cualitativos que se califican, están alineados con la cultura de servicio de toda la institución, tomando en cuenta las siguientes características personales:

- Actitud de servicio: grado de cortesía y amabilidad que presta en el trato hacia los clientes.
- Integridad: es actuar con honradez, veracidad, discreción, justicia y lealtad hacia la corporación.
- Responsabilidad: es asumir las consecuencias de las acciones, es responder por los resultados y no solo por los esfuerzos.
- Trabajo en equipo: es la voluntad de buscar el bien común tanto como el bien propio.
- Calidad de respuesta: es la rapidez y exactitud en la que se resuelven los requerimientos de los clientes.

- Calidad y cantidad de trabajo: es realizar correctamente y en el tiempo óptimo las funciones del puesto de trabajo.
- Puntualidad: asistencia diaria y puntualidad para iniciar las actividades y reuniones de trabajo.
- Presentación personal: cumplimiento de las normas del uso diario de uniforme y/o excelencia en el arreglo personal.
- Auto capacitación: grado de conocimientos en relación a las funciones del puesto y su área.

En cuanto a los factores cuantitativos, es importante establecer indicadores de medición estándar enfocados principalmente en la cantidad de casos que debe resolver cada analista, los tiempos de respuesta y el valor agregado por la identificación de debilidades en los sistemas y procesos para prevenir los fraudes.

3.1.1.2. Áreas involucradas

Cómo se indicó en la sección de etapas del proceso de investigación de fraudes, hay un involucramiento de por lo menos 7 áreas en el proceso. Sin embargo con la finalidad de reducir los tiempos de respuesta que se le da al cliente, es inminente la simplificación del flujo del proceso y la disminución de participantes a través de la eliminación de duplicidad de funciones o actividades que no agregan valor a la investigación.

En la etapa de recepción de reclamo, se eliminará la participación de la mesa de verificación de gestiones y se brindará capacitación al personal de servicio al cliente de los canales de comercialización, para solicitar al cliente toda la información necesaria para cada tipo de investigación desde el inicio del proceso.

En la etapa de investigación se solicitan bitácoras de consultas de cuentas a ASI Base de Datos y a Riesgos de Sistemas. Se ha establecido que el tiempo de respuesta de ASI Base de Datos es menor, ya que se solicita a través de un sistema que tiene definidos tiempos estándares de atención de requerimientos de información.

Finalmente en la etapa del dictamen final se redefinirá la estructura de los informes y serán evaluados en Comité de Fraudes, únicamente aquellos que tengan significancia en cuanto a reciprocidad de los clientes y montos defraudados.

3.1.2. Casos o incidentes a atender

A pesar de que la estructura de la Jefatura de Investigación de Fraudes, esta creada para atender 4 tipologías de fraude, en ocasiones por requerimientos de la Auditoría Interna Corporativa o el Ministerio Público, son asignados casos especiales que incrementan la carga de trabajo del personal e impiden cumplir con los tiempos de respuesta ofrecidos al cliente.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, es necesaria la creación de otra área para la atención de casos especiales de alto impacto, ya que no se tiene la capacidad instalada para atenderlos ni la experiencia legal necesaria para resolverlos adecuadamente. Es recomendable que dicha área sea del Departamento Jurídico de la Corporación.

De esta manera los casos a atender por la Jefatura de Investigación de Fraudes se limitarían a los establecidos en el capítulo 2.1.2 (véase tabla I).

3.1.3. Determinación de ruta crítica

Para la obtención de la ruta crítica del proceso, se definió un esquema general con las siguientes actividades principales que se desarrollan en la investigación de las 4 tipologías de fraude que se atienden y se muestran en la tabla VIII.

Tabla VIII. **Actividades del proceso**

Actividad	Descripción	Tiempos
A	Recibir reclamo y verificar papelería de gestión	9 días
B	Asignar caso a analista según prioridad y riesgo	2 días
C	Recopilar información de usuarios	5 días
D	Recopilar información de documentos, evidencias físicas y audiovisuales.	10 días
E	Recopilar información de bitácoras de consultas	3 días

Continuación de la tabla VIII.

F	Análisis de información	2 días
G	Realizar informe	2 días
H	Revisar informe	1 día
I	Emitir dictamen final	1 día

Fuente: elaboración propia.

3.1.3.1. Establecimiento de precedencias

Las precedencias de las actividades para construir la red del proceso se muestran en la tabla IX.

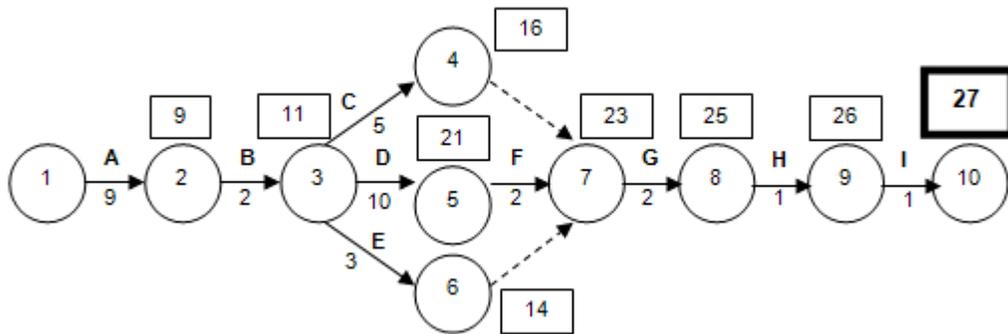
Tabla IX. **Actividades predecesoras del proceso**

Actividad	Actividad predecesora
A	-
B	A
C	B
D	B
E	B
F	C,D y E
G	F
H	G
I	H

Fuente: elaboración propia.

En base a las precedencias establecidas y los tiempos definidos, la red del proceso permite determinar que la ruta crítica del proceso de investigación es de 27 días en promedio, como lo muestra la figura 14.

Figura 14. Diagrama de red proceso de investigación



Fuente: elaboración propia.

3.1.3.2. Cuellos de botella

El cuello de botella del proceso de investigación de fraudes, es la recopilación de información de documentos, evidencias físicas y audiovisuales. La obtención de información que tiene un mayor tiempo de respuesta corresponde a las cintas de video que son solicitadas a la Dirección de Seguridad, ya que hay que determinar si se cuenta con cámaras en la agencia en donde se llevó a cabo la transacción fraudulenta y posteriormente observar en tiempo real la grabación para identificar a los sospechosos.

En base a la experiencia se ha observado que el aporte de la evidencia de las cintas de video, no ha sido significativo en la resolución de los casos de investigación. Por otro lado no todas las agencias cuentan con cámaras de seguridad, por lo que se va a solicitar esta información sólo si las demás evidencias no permiten establecer responsables.

3.1.4. Cálculo de tiempo estándar

Para el cálculo del tiempo estándar, es necesario establecer el método a seguir o esquema de investigación a utilizar, la habilidad que requiere el analista para realizar el proceso y el tiempo que conllevan todas las actividades que apoyan la indagatoria.

Por ser un proceso administrativo, los tiempos en ejecución pueden variar respecto del estándar establecido.

3.1.4.1. I Etapa: recepción de reclamo

Las estadísticas muestran que esta etapa tiene un promedio de 9 días de duración, sin embargo con la adecuada capacitación del personal de servicio al cliente para solicitar desde el momento del reclamo toda la papelería necesaria, y la eliminación de la mesa de verificación de gestiones, el tiempo normal que debería de tardar esta etapa es de 2 días.

Tabla X. Tiempo normal I Etapa

T1	T2	T3	TN
Recepción de reclamo	Análisis de información	Crear gestión en el sistema	Tiempo Normal Total
0,5 días	1 día	0,5 días	2 días

Fuente: elaboración propia.

Utilizando las tablas del sistema *Westing House* de cálculo de suplementos, se obtiene lo siguiente:

Tabla XI. **Suplementos I Etapa**

Factor	Nomenclatura	% Suplementos
Habilidad	A3	0,12
Esfuerzo	B1	0,10
Condiciones	A	0,06
Consistencia	A	0,04
	Total	0,3

Fuente: elaboración propia.

$$TE = TN * (1+\%S)$$

$$TE = 2 * (1+0,3) = 2,6 \text{ días} \sim 3 \text{ días}$$

Donde:

TE = Tiempo estándar

TN = Tiempo normal

S = Suplemento

3.1.4.2. **II Etapa: investigación**

Esta etapa tiene una duración promedio de 15 días, pero con las mejoras propuestas y la eliminación de información duplicada o que no agregue valor al proceso de investigación, se estima que el tiempo normal podría ser de 8 días con holguras del 40 por ciento.

Tabla XII. **Tiempo normal II Etapa**

T1	T2	T3	TN
Análisis de caso	Recopilación de información	Redacción de informe	Tiempo normal total
1 día	6 días	1 día	8 días

Fuente: elaboración propia.

Utilizando las tablas del sistema *Westing House* de cálculo de suplementos, se obtiene lo siguiente:

Tabla XIII. **Suplementos II Etapa**

Factor	Nomenclatura	% Suplementos
Habilidad	A1	0,15
Esfuerzo	A2	0,15
Condiciones	A	0,06
Consistencia	A	0,04
	Total	0,4

Fuente: elaboración propia.

$$TE = TN * (1+\%S)$$

$$TE = 8 * (1+0,4) = 11,2 \text{ días} \sim 12 \text{ días}$$

3.1.4.3. III Etapa: dictamen final

Con el cambio en la estructura de los informes y la incorporación de una calificación o score de fraude, basado en políticas definidas por el banco, que permita establecer si procede o no el reintegro total o parcial del monto defraudado, no será necesario que todos los casos pasen por el comité de fraudes lo que reduciría el tiempo normal de respuesta de esta etapa a 2 días con un porcentaje de suplementos del 50 por ciento por aquellos casos que si tengan que ser evaluados en el comité por su significancia en monto y reciprocidad del cliente.

Tabla XIV. **Tiempo normal III Etapa**

T1	T2	T3	TN
Análisis de caso	Recopilación de información	Redacción de informe	Tiempo Normal Total
1 día	6 días	1 día	8 días

Fuente: elaboración propia.

Utilizando las tablas del sistema *Westing House* de cálculo de suplementos, se obtiene lo siguiente:

Tabla XV. **Suplementos III Etapa**

Factor	Nomenclatura	% Suplementos
Habilidad	A	0,2
Esfuerzo	A1	0,2
Condiciones	A	0,06
Consistencia	A	0,04
	Total	0,5

Fuente: elaboración propia.

$$TE = TN * (1+\%S)$$

$$TE = 2 * (1+0,5) = 3 \text{ días}$$

3.1.4.4. Holguras

En base a los cálculos de tiempo estándar realizados, el proceso de investigación de fraudes tiene una duración de 18 días hábiles, que contemplan los porcentaje de holguras estimados. Sin embargo es importante tomar en cuenta que se podrían presentar otros factores que ocasionarían que estos porcentajes de holgura se incrementen.

Los porcentajes de holgura se podrán ir afinando conforme el proceso mejorado se encuentre en marcha y las estadísticas permitan realizar estimaciones más exactas.

3.2. Desarrollo de flujo de trabajo

En base a las mejoras propuestas, se construirá el flujo de trabajo óptimo, tomando en cuenta el tiempo estándar calculado y las áreas involucradas. Se describirán grupos de trabajo, alarmas de seguimiento y los sistemas de información necesarios para completar el flujo.

3.2.1. Grupos de trabajo

Para delimitar responsabilidades, se establecen 3 grupos de trabajo principales que deben interactuar con los participantes de manera que la actividad asignada sea cumplida en el tiempo establecido, y pueda completarse la etapa.

Tabla XVI. Grupos de trabajo

	Nombre	Participantes
Grupo 1	Canales de ingreso de reclamos y mesa de ayuda	<i>Call center</i> , red de agencias y sitio web (chat)
Grupo 2	Grupo de investigación	Analistas de investigación, áreas de información y soporte
Grupo 3	Grupo de toma de decisión e información al cliente	Comité de fraudes y canales de comercialización

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Alarmas de seguimiento

Para darle seguimiento a las responsabilidades asignadas a cada equipo de trabajo, se establecerán alarmas vía correo electrónico a los colaboradores y sus jefes, indicando en principio la descripción de la tarea asignada, prioridad y tiempo de respuesta esperado.

Si no se ha registrado en el flujo alguna actividad o el término de la misma dentro del tiempo establecido, se enviará una notificación con copia al jefe para que indiquen las razones del atraso y pueda ser concluida la tarea en un tiempo prudencial.

3.2.3. Sistemas necesarios

El sistema utilizado actualmente es *E-client*, que como se indicó anteriormente es una plataforma de atención al cliente para darle seguimiento al estatus de las gestiones de las agencias. Sin embargo su funcionalidad se limita a registrar el comienzo y el término del proceso y no da seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades de todas las áreas involucradas, ni indica en que etapa se encuentra el proceso.

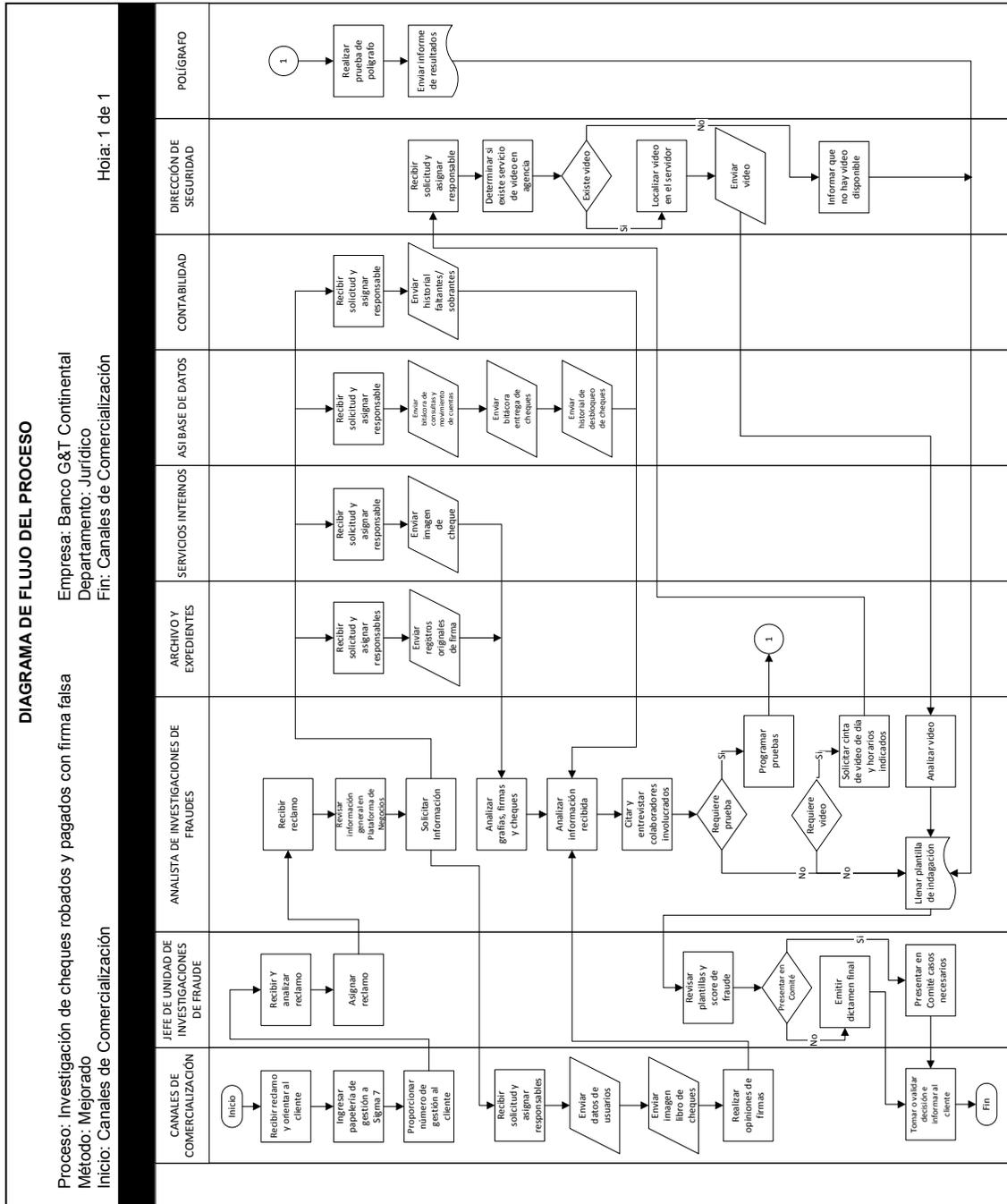
Es necesaria la incorporación de los factores antes mencionados y para dicho fin se migrarán los procesos al sistema *Sigma 7 CRM*, que es un sistema de seguimiento, control y relación que permite servir, rentabilizar, retener y captar clientes, así como hacer eficiente la operación y gestión de cualquier proceso dentro de la organización.

Además de hacer más eficiente las etapas de cualquier proceso, permite involucrar al cliente en la gestión, controlar y estandarizar los tiempos de respuesta, crear estrategias de atención al cliente e indicadores de seguimiento adecuados.

3.2.4. Diagramas de flujo de proceso mejorado

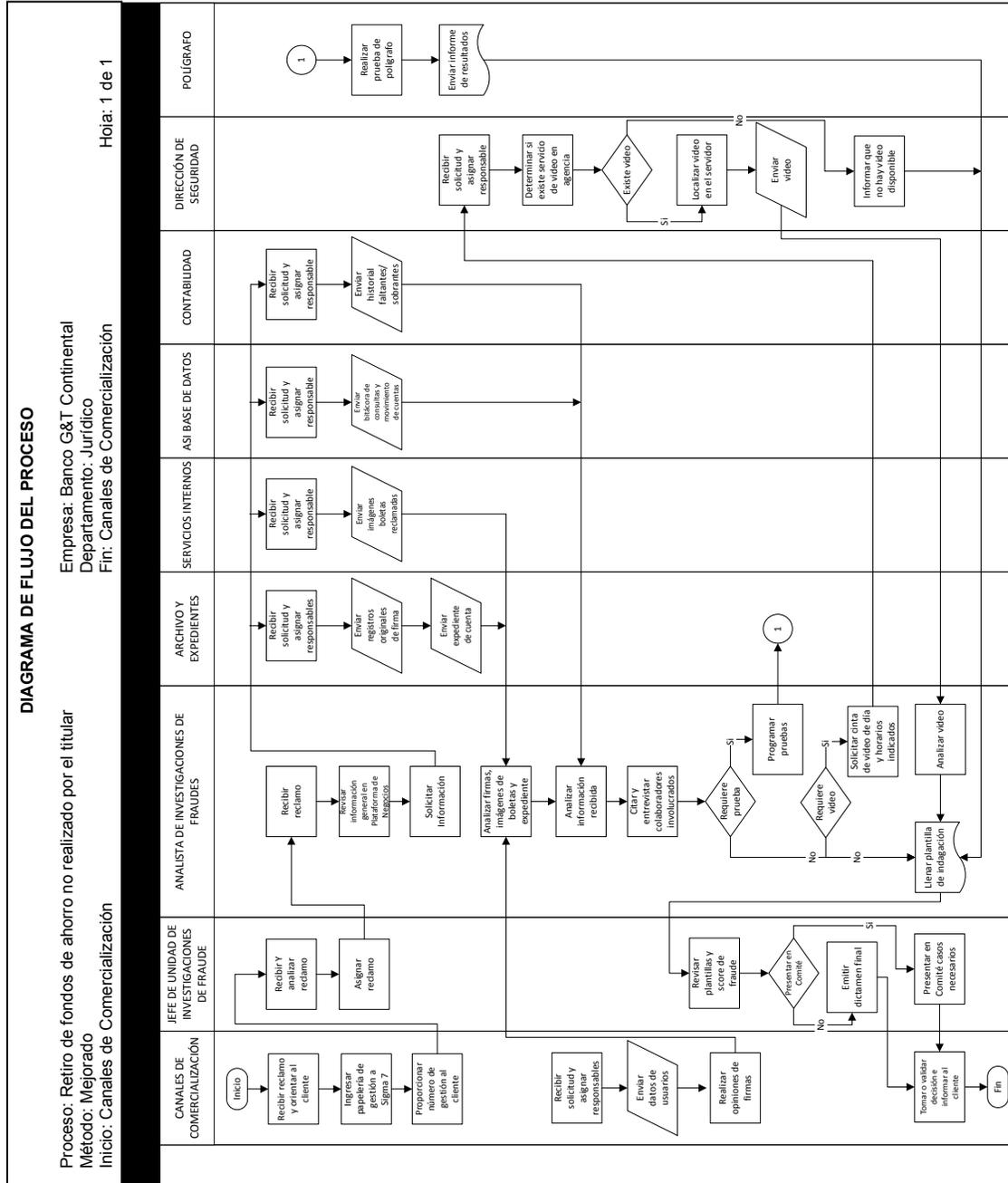
En base a las mejoras propuestas se diseñaron los diagramas de flujo del proceso mejorado de cada tipología de fraude, que se muestran en las siguientes figuras.

Figura 15. Cheques robados y pagados con firma falsa (mejorado)



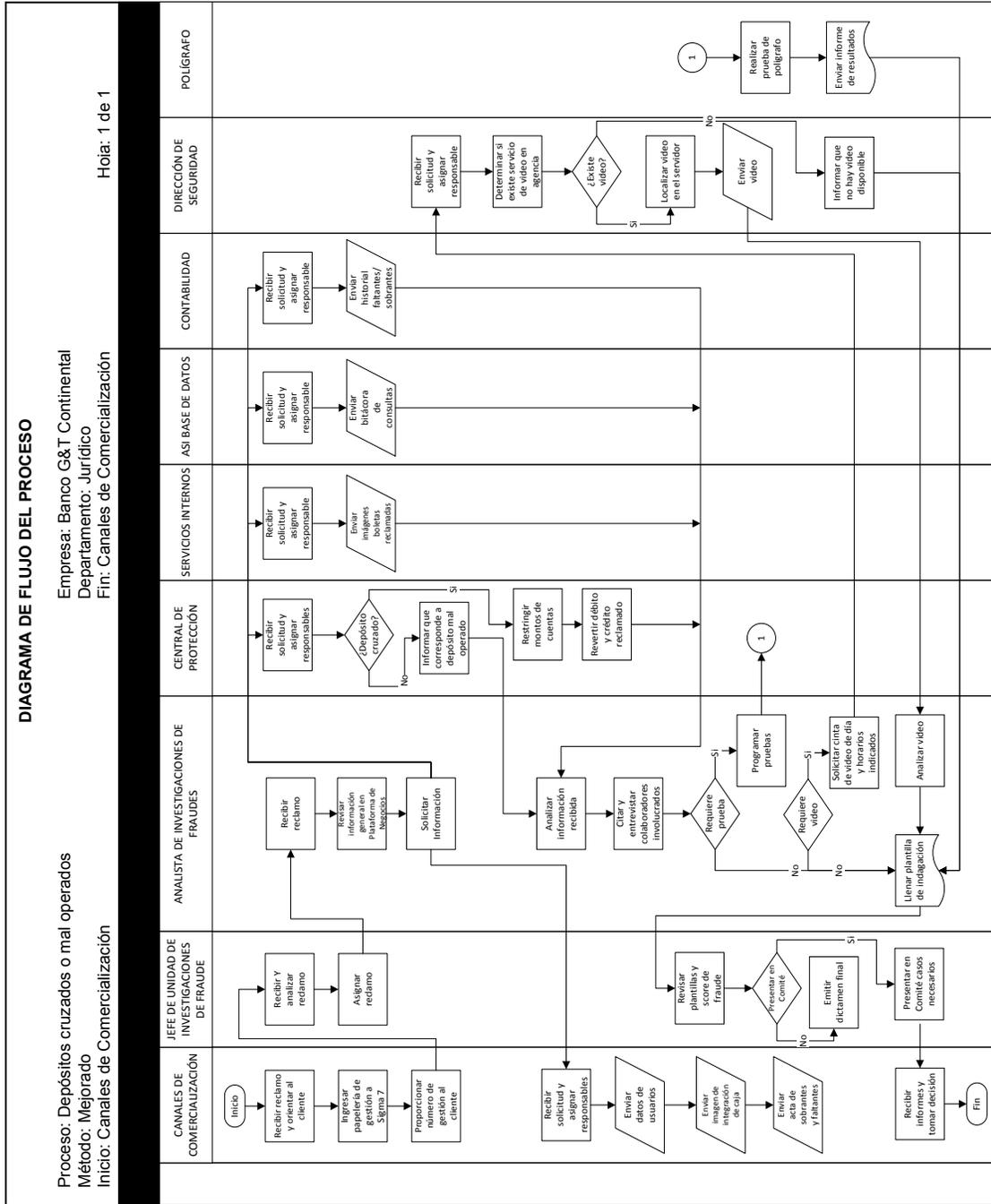
Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Retiro de fondos de ahorro no realizado por el titular (mejorado)



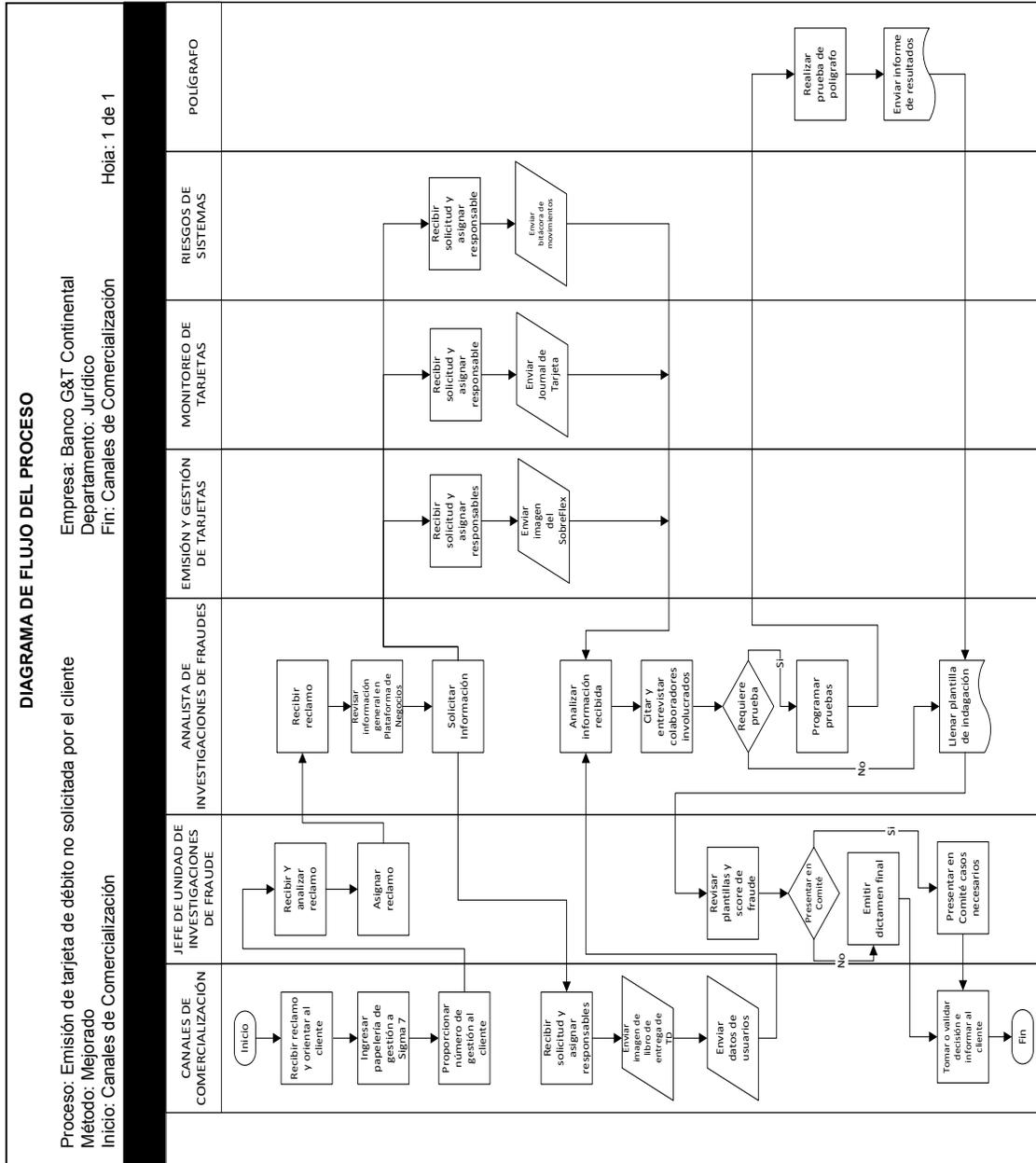
Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Depósitos cruzados o mal operados (mejorado)



Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Emisión de tarjeta de débito no solicitada por el cliente (mejorado)



Fuente: elaboración propia.

3.3. Introducción del proceso al sistema *Sigma 7 CRM*

En base a las mejoras propuestas y al flujo del proceso mejorado, se diseñará la interfaz necesaria para migrar al sistema *Sigma 7 CRM* que tendrá los siguientes alcances:

- Automatización del proceso de investigación de fraudes.
- Mejorar la participación efectiva de los usuarios y responsables.
- Disminuir el tiempo total del proceso.
- Lograr un mejor seguimiento y control de las solicitudes de los clientes.
- Conexión automática entre *Sigma 7 CRM* y sistemas auxiliares.
- Mejora en los informes de desempeño y estadísticas.

Para introducir el proceso al sistema, es necesaria la definición de roles de los participantes, la definición de usuarios, establecer la conexión con los sistemas de información requeridos y el desarrollo de las etapas del flujo de trabajo.

3.3.1. Definición de roles

En este apartado se definirán los roles y responsabilidades de los participantes en el flujo del proceso de investigación de fraudes, con la finalidad de asignar perfiles y alertas de seguimiento.

3.3.1.1. Analistas

El analista es la persona encargada de centralizar la información relacionada con el fraude, con la finalidad de emitir un informe que permita esclarecer los hechos y determinar la responsabilidad de los defraudadores.

Tiene los siguientes roles:

- Investigador
- Centralizador
- Evaluador
- Coordinador
- Asesor

3.3.1.2. Áreas involucradas

Según la tipología de fraude que se está investigando participan diversas áreas, cuya función principal es proporcionar al analista la información que le es solicitada de acuerdo a las necesidades identificadas en el proceso de investigación.

Tienen los siguientes roles:

- Colaborador
- Investigador
- Asesor

3.3.1.3. Atención del servicio al cliente

Las personas de atención de servicio al cliente, son el canal principal que el cliente utiliza para presentar sus reclamos por fraude, su función principal es atender y orientar al cliente para iniciar el proceso de investigación.

El área de atención del servicio al cliente tiene los siguientes roles:

- Orientador
- Asesor
- Informante

3.3.1.4. El cliente

El cliente es la persona a la cual se le presta el servicio directamente y en el proceso de investigación de fraudes, es importante la comunicación efectiva que tenga con las áreas de atención para que pueda proporcionar toda la información necesaria.

Por otro lado hay que mantenerlo informado del proceso y que tenga acceso a conocer en qué etapa se encuentra su caso, el tiempo estimado de la investigación, los resultados obtenidos y el dictamen final.

3.3.2. Definición de usuarios

Por el manejo de información confidencial de los clientes y por tratarse de fraudes en los que pueden estar involucrados colaboradores de la institución, se definirán 3 perfiles de usuarios con permisos parametrizados de manera que el flujo del proceso se desarrolle sin ninguna limitación.

Para asignar los perfiles, se tomará en cuenta la participación en las diferentes etapas, el contacto con el cliente, los niveles de seguridad de los sistemas y la confidencialidad de la información.

El perfil principal será el de administrador, que será asignado a los analistas de investigación de fraude y al jefe de la unidad. Este perfil es el único que tiene acceso a todas las etapas del proceso, puede realizar consultas de información alojada en el servidor, conectarse a los sistemas, crear incidentes, adjuntar archivos digitalizados y modificar parámetros.

El perfil de usuario será asignado a las áreas encargadas de proporcionar información de los casos. Este perfil tendrá participación en la etapa de investigación y únicamente podrá adjuntar archivos digitalizados y realizar comentarios respecto de la información que proporcione.

El tercer perfil es el de servicio al cliente, que por ser el canal receptor del reclamo podrá ingresar gestiones, vincular cuentas, adjuntar archivos digitalizados, conocer el status de cada etapa del proceso y consultar el dictamen final.

3.3.3. Conexión a sistemas

Para poder realizar la investigación de manera más efectiva el sistema *Sigma 7 CRM*, debe tener conexión con los sistemas auxiliares de información del banco, con la finalidad principal de optimizar el tiempo en la etapa de indagación.

Se consideran básicas las conexiones a los sistemas siguientes:

- Plataforma de negocios: para poder vincular todas las cuentas del cliente afectado, realizar consulta de firmas, detalle de movimiento de cuentas e historial.
- Resuelve: es un sistema de atención de solicitudes dirigidas a las áreas de información y soporte tecnológico. A través de este sistema de solicitan bitácoras de consulta de cuentas y se identifican a los posibles usuarios involucrados en el fraude.
- Buró de orbe: para realizar consultas de firmas en línea.

- Imágenes de cheques: muestra en pantalla los cheques pagados y que fueron digitalizados en el sistema.

3.3.4. Desarrollo de flujo de trabajo

La esencia del sistema *Sigma 7 CRM* es el desarrollo de un flujo de trabajo que permita darle seguimiento efectivo a todas las etapas de un proceso, sin embargo tiene el valor agregado de administrar las relaciones con el cliente para darle un mejor servicio.

3.3.4.1. Etapas

A continuación se describen las etapas del proceso y la forma en cómo se van a implementar en el sistema.

3.3.4.1.1. Ingreso de gestiones

El ingreso de gestiones, es llevado a cabo por las áreas de servicio al cliente, quienes son los receptores del reclamo presentado por el cliente.

En esta etapa se deberán de completar los requerimientos mínimos de información necesarios para iniciar el proceso de investigación y deberán quedar digitalizados en el sistema para que, según los perfiles de usuario, se puedan consultar y utilizar apropiadamente.

En primera instancia se ingresaran los datos generales del cliente que incluyen; nombre, número de documento de identificación, celular y/o correo electrónico. Esto permitirá automáticamente a través de su cédula o DPI, la conexión a los productos que tenga con el banco y vincular la cuenta afectada.

Posteriormente se creará un incidente en base a la tipología de fraude identificado y se adjuntará una carta de reclamo genérica firmada por el cliente, en la que se incluye una descripción del fraude y una copia digitalizada de un documento de identificación.

Finalmente en esta etapa se creará un número de gestión que se proporcionará al cliente para que pueda solicitar información de su caso y le de seguimiento.

3.3.4.1.2. Validación de datos

El jefe de la Departamento Jurídico, será informado a través de un correo electrónico generado automáticamente al momento de crear el número de gestión.

En base a este número ingresará al sistema para validar los datos, determinar la prioridad del caso y asignar el reclamo al analista responsable de llevar a término la etapa de investigación.

3.3.4.1.3. Control de tiempos

Con el involucramiento de todas las áreas que participan en la etapa de investigación y la asignación de roles y responsabilidades, en base a los tiempos estándares calculados se controlará el estado inicial y final de la tarea asignada para velar porque se cumplan los tiempos asignados.

Se crearan alarmas de seguimiento, que serán enviadas a través de correo electrónico, para que los responsables cumplan con las actividades asignadas en el tiempo establecido.

3.3.4.1.4. Seguimiento con el cliente

Se debe proporcionar al cliente retroalimentación continua del estado de su caso, para que perciba la importancia que tiene para la institución el velar por sus intereses y resolver su problema en el tiempo pactado.

Este seguimiento es fundamental para lograr conservar a los clientes, principalmente porque es una gestión engorrosa que genera descontento y pérdida de confianza.

Sin embargo a través de la solución efectiva del problema, la experiencia negativa se podría transformar en una experiencia de servicio positiva que permita fortalecer la lealtad de los clientes hacia el banco e inclusive generar nuevas oportunidades de negocio.

3.3.4.2. Implementación en el sistema

La implementación del flujo de trabajo en el sistema *Sigma 7 CRM* estará a cargo de las áreas de Mejora Continua y Soporte Tecnológico. Se llevará a cabo en un período aproximado de 2 meses, tiempo en el cual se utilizará paralelamente *E-client* que es el sistema actual de atención de gestiones presentadas en las agencias por el cliente.

En este período se realizarán pruebas de funcionalidad del flujo, conexiones a sistemas y análisis de tiempos de respuesta en casos reales.

3.4. Plan de capacitación

La capacitación en el uso del sistema se brindará a todos los usuarios involucrados en el proceso, en sesiones presenciales impartidas por el área de Mejora Continua. Adicionalmente se elaborará un manual de usuario por perfiles, para que pueda ser consultado en cualquier momento que se presente alguna duda.

Tabla XVII. Plan de capacitación

Tema	Contenido	Objetivo	Alcance	Duración
Investigación de Fraudes	<ul style="list-style-type: none">• Etapas de la investigación• Criterios y decisiones• Perfil de defraudadores	Mejorar el proceso de investigación de fraudes a través de un claro entendimiento de las etapas, criterios y perfiles de investigación.	Los participantes tendrán una visión general del proceso de investigación de fraudes.	5 horas
Sistemas	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas de información• Accesos y seguridad	Conocer los principales sistemas de información del banco para poder utilizarlos adecuadamente y detectar debilidades	Los usuarios podrán realizar un adecuado uso de los sistemas	3 horas
<i>Sigma 7 CRM</i>	<ul style="list-style-type: none">• Generalidades• Usuarios y parámetros• Crear incidentes• Alertas y seguimiento	Introducir a los usuarios en el manejo del sistema <i>Sigma 7 CRM</i>	Manejo adecuado de la herramienta, para alcanzar los objetivos.	8 horas

Fuente: elaboración propia.

El Banco G&T Continental brinda al personal de servicio al cliente, talleres y capacitaciones periódicas orientadas a mejorar las experiencias de servicio percibidas por el cliente. Se pretende introducir un módulo de atención a los reclamos por fraude, para que puedan identificar adecuadamente la tipología de fraude y solicitar la información necesaria para iniciar el proceso de investigación.

Adicionalmente es fundamental atacar el problema de raíz y cerrar las brechas de las debilidades que se vayan encontrando en los sistemas y procesos que permiten que colaboradores internos perpetúen los fraudes. En este sentido se deben implementar mejores sistemas de seguridad y capacitar a los jefes de agencias para monitorear la correcta ejecución de los procesos de su personal.

Es probable que en el tiempo se realicen mejoras y actualizaciones en el sistema, las cuales deben ser comunicadas de manera efectiva a todos los usuarios por medio de un correo electrónico o en caso sea necesario en una capacitación presencial.

3.5. Análisis de costos

La propuesta presentada, requiere un análisis de los costos de implementación, para determinar si es rentable el proyecto y va a dar los resultados esperados.

3.5.1. Factores que incurre la implementación

Para la implementación del nuevo sistema, se deben tomar en cuenta los factores que intervienen y los costos que implica su ejecución.

En principio hay que realizar un análisis de la infraestructura tecnológica actual para establecer las necesidades de hardware y software que requiere la implementación y puesta en marcha del sistema.

Los elementos que se tienen que analizar en cuanto a hardware son:

- Servidores: tipo de servidor, capacidad, cantidad.
- Terminales: capacidad, cantidad, ubicación.
- Computadoras personales: tipo de computadoras, cantidad, capacidad.
- Red: estructura, cableado, ancho de banda, alcance, repetidores.
- Instalaciones eléctricas: plantas generadoras, cableado.

En lo que se refiere al software hay que analizar los aspectos de:

- Licencias
- Sistemas actuales
- Versiones de sistemas y aplicaciones actuales
- Actualizaciones y mantenimientos periódicos que se realizan a los sistemas
- Identificar si el desarrollo de los sistemas se realiza interna o externamente.

El análisis anterior proporcionará la información necesaria para que el sistema por implementar pueda ser soportado por la infraestructura actual o de ser necesario se podrá identificar la inversión que se tiene que realizar.

Otro factor a tomar en cuenta es el capital humano requerido en la implementación, que incluye a los desarrolladores técnicos, las áreas involucradas en el proceso y el costo de los planes de capacitación establecidos.

3.5.2. Análisis financiero

Para llevar a cabo el análisis financiero de un proyecto determinado, se debe calcular el Valor Presente Neto (VPN) para cada uno de los costos y beneficios que llegue a tener a lo largo de la vida del mismo (flujo de efectivo).

El flujo de efectivo de un proyecto, es la representación numérica de los egresos e ingresos que se espera obtener en un período determinado.

Los egresos para la implementación del nuevo sistema de atención de reclamos por fraude, se constituyen por los costos de los factores tecnológicos y capital humano, en los cuales se incurrirá inicialmente y los costos por mano de obra y reconocimiento de montos reclamados de fraude anuales. Los ingresos representan los beneficios o ahorros que se espera obtener con la implementación del sistema, representados principalmente por el aumento teórico en los ingresos por la retención de clientes actuales y el crecimiento del mercado.

Tomando en cuenta los factores de infraestructura tecnológica y el capital humano requeridos para la implementación, a continuación se presentan los costos iniciales o la inversión a realizar.

Tabla XVIII. Costo de factores de implementación

Factor	Descripción	Costo
Infraestructura tecnológica	Servidores	Q 78 000,00
	Estructura de red	Q 45 000,00
	Licencias	Q 60 000,00
	Desarrollo del sistema	Q 190 000,00
Capital humano	Desarrolladores técnicos	Q 20 000,00
	Capacitaciones	Q 3 000,00
Costos totales de implementación		Q 396 000,00

Fuente: elaboración propia.

El dimensionamiento de la nueva estructura organizacional del Departamento Jurídico, tendrá los siguientes costos.

Tabla XIX. Costo de mano de obra

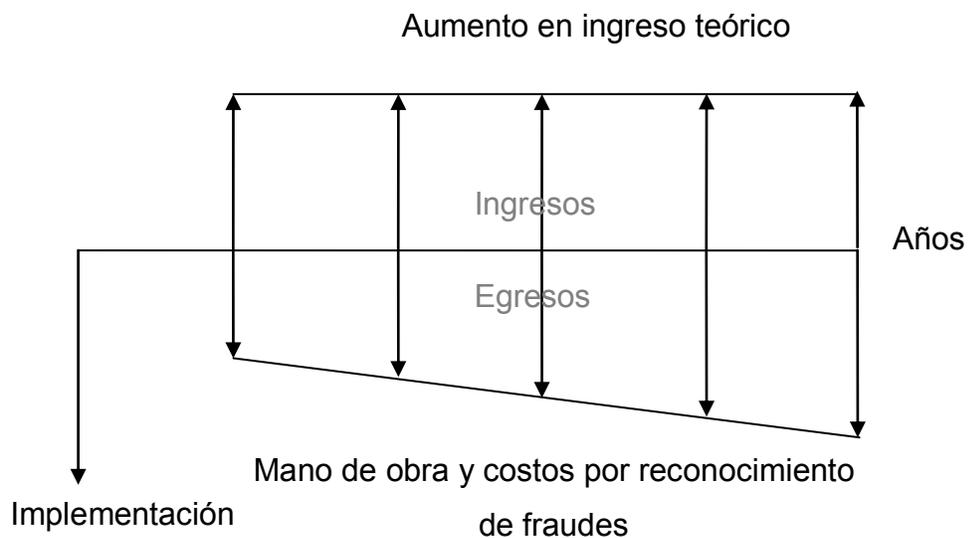
Puesto	Cantidad	Sueldo	Total
Jefe	1	Q 9 000,00	Q 9 000,00
Analista	2	Q 3 500,00	Q 7 000,00
Auxiliar	2	Q 2 800,00	Q 5 600,00
Investigador de campo	1	Q 5 000,00	Q 5 000,00
Costo MO mensual			Q 26 600,00
Costo MO anual			Q 319 200,00

Fuente: elaboración propia.

Los costos por reconocimiento de los montos de fraude en el 2011, fueron de Q.3 425 419,45 (ver tabla VI), este valor se tomará de referencia para realizar las proyecciones de los egresos.

En la sección 2.3 se indicó que por concepto de percepción de mal servicio al cliente, pérdida de confianza y riesgo reputacional, el banco pierde un 1,8 por ciento de los ingresos que podría percibir. Se estima que este indicador podría disminuirse al 1 por ciento si se implementan las mejoras propuestas, lo que representaría un aumento del 0,8 por ciento en los ingresos teóricos de Q.21 880 888,00 anuales.

Figura 19. **Flujo de efectivo para la implementación del sistema *Sigma 7 CRM***



Fuente: elaboración propia.

Se incurrirá en el costo de implementación únicamente durante la etapa de instalación del nuevo sistema. Los costos de mano de obra y reconocimiento de montos defraudados presentarán un incremento del 5 por ciento anual, mientras que el aumento teórico percibido en los ingresos permanecerá constante a lo largo del tiempo.

El análisis económico se lleva a cabo para demostrar la rentabilidad del nuevo sistema en un período no mayor de 5 años.

Tabla XX. **Egresos e ingresos del proyecto**

Año	Egresos	Ingresos
0	Q 396 000,00	
1	Q 3 744 619,45	Q 21 880 888,00
2	Q 3 931 850,42	Q 21 880 888,00
3	Q 4 128 442,94	Q 21 880 888,00
4	Q 4 334 865,09	Q 21 880 888,00
5	Q 4 551 608,35	Q 21 880 888,00

Fuente: elaboración propia.

El Valor Presente Neto para la implementación del nuevo sistema se calculará con la siguiente fórmula:

$$P = F * \left[\frac{1}{(1 + i)^n} \right]$$

Donde:

P = Valor presente neto

F = Valor futuro
 i = % interés
 n = Tiempo

La tasa de interés (i) se tomará de 28 por ciento ya que es la tasa mínima atractiva de retorno aprobada en las políticas del comité de gastos del Banco G&T Continental.

$$\begin{aligned}
 VPN = & (-396\,000) + [21\,880\,888 - 3\,744\,619,45] * \left[\frac{1}{(1 + 0,28)^1} \right] \\
 & + [21\,880\,888 - 3\,931\,850,42] * \left[\frac{1}{(1 + 0,28)^2} \right] \\
 & + [21\,880\,888 - 4\,128\,442,94] * \left[\frac{1}{(1 + 0,28)^3} \right] \\
 & + [21\,880\,888 - 4\,334\,865,09] * \left[\frac{1}{(1 + 0,28)^4} \right] \\
 & + [21\,880\,888 - 4\,551\,608,35] * \left[\frac{1}{(1 + 0,28)^5} \right]
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 VPN = & -Q396,999,00 + Q18,955,404,05 + Q19,481,076,95 + 19,912,293,00 \\
 & + Q20,266,024,91 + Q20,556,195,62 = Q98,774,954,54
 \end{aligned}$$

Se puede observar que el VPN tiene un valor positivo, lo cual indica que la implementación del nuevo sistema es rentable en el período analizado.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se utiliza para determinar si la rentabilidad del proyecto es mayor al costo de oportunidad o a la tasa mínima atractiva de retorno y se calcula igualando a cero el VPN.

$$0 = F * \left[\frac{1}{(1 + TIR)^n} \right]$$

Al despejar la variable TIR, se obtiene la tasa de rentabilidad de la inversión que para este caso sería de:

$$TIR = 45,78\% > 28\%$$

El proyecto genera una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida establecida por el comité de gastos, por lo que se considera otro factor positivo para aprobar el proyecto.

El período de retorno de la inversión indica el tiempo en el cual se recupera la inversión y se calcula en base al análisis de los flujos de efectivo acumulados obtenidos.

Tabla XXI. **Análisis del retorno de la inversión**

Año	Egresos	Ingresos	Flujo acumulado
0	Q 396 000,00	Q 0,00	-Q 396 000,00
1	Q 3 744 619,45	Q 21 880 888,00	Q 17 740 268,55
2	Q 3 931 850,42	Q 21 880 888,00	<i>Flujo positivo Retorno de la inversión</i>
3	Q 4 128 442,94	Q 21 880 888,00	
4	Q 4 334 865,09	Q 21 880 888,00	
5	Q 4 551 608,35	Q 21 880 888,00	

Fuente: elaboración propia.

Se estima que la inversión para llevar a cabo la implementación del nuevo sistema se retornará en su totalidad durante el primer año.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA PROPUESTA EN LOS PROCESOS

4.1. Formación de equipos de investigación

La formación de equipos de investigación por tipología de fraude, es fundamental para poder tener un flujo de trabajo ordenado con funciones bien definidas, responsabilidades de tiempos, normas y procedimientos específicos que deben cumplirse para poder concluir el proceso de manera óptima.

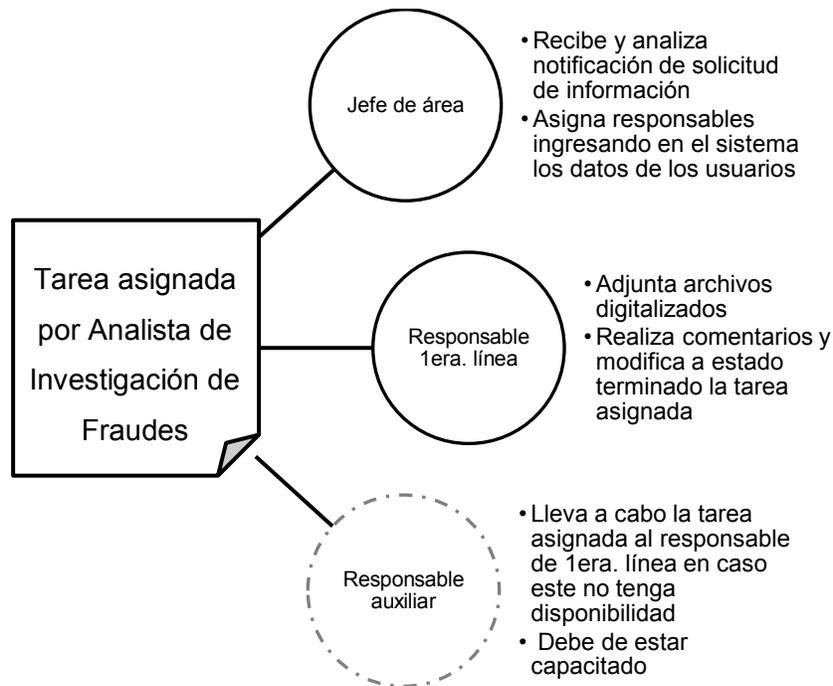
En base a los esquemas de fraude y los flujos descritos se formaran los equipos de investigación.

4.1.1. Integrantes

Cada equipo de trabajo estará compuesto por responsables de primera línea y responsables auxiliares que puedan desempeñar las tareas asignadas en caso el responsable de primera línea no tenga disponibilidad.

Los equipos trabajaran en conjunto para cumplir con el tiempo establecido por proceso de investigación y serán penalizados con llamadas de atención escritas con copia a su jefe, de no atender oportunamente la tarea asignada.

Figura 20. **Integrantes de equipos de trabajo**



Fuente: elaboración propia.

4.1.2. **Funciones**

Las funciones serán asignadas por el analista que enviará a los jefes de área un formato de solicitud de información con los datos requeridos. El jefe del área involucrada debe de darle seguimiento a la tarea asignada y velar porque el responsable complete su función.

Por ser un flujo de trabajo es importante recalcar la importancia de la precedencia de las tareas y la responsabilidad que tiene cada uno de los participantes para lograr concluir el proceso completo.

4.1.3. Normas y procedimientos

Para que los objetivos de mejoras en los procesos de investigación de fraudes sean cumplidos, se tendrán las siguientes normas específicas:

- El personal de atención al cliente deberá de seguir con precisión los protocolos de solicitud de información al cliente y debe ingresar los datos al sistema al momento que estos sean proporcionados.
- Al ser creado un incidente en el sistema, el Jefe de la Departamento Jurídico no debe demorar más de 1 hora en asignar al analista que llevará a cabo la investigación.
- El analista como usuario administrador es el responsable principal de darle seguimiento a los estados de las tareas asignadas y debe de cumplir con los tiempos de respuesta que le hayan sido establecidos.
- Las áreas involucradas en la etapa de investigación deben ser lideradas por los jefes para que se completen las tareas asignadas y constatar que la información proporcionada sea precisa.
- Todo incumplimiento de los tiempos establecidos debe de contar con una justificación razonable avalada por el jefe de área.
- Terminar el proceso de investigación es responsabilidad de todos los participantes.

- El manejo de la información de los clientes es confidencial y serán sometidos a procesos legales los colaboradores que brinden información a terceros.

Las normas anteriormente enlistadas serán plasmadas en el código de ética de la institución, en la sección de fraudes internos, en el reglamento interno de trabajo y en los descriptores de puestos de los participantes.

4.2. Políticas de investigación de fraudes

La estrategia establecida en la matriz de estrategias FODA (ver figura 8), para minimizar las debilidades del proceso en cuanto a carencia de lineamientos para la resolución de casos y la amenaza de demandas por aplicaciones inadecuadas de criterio, es definir políticas de investigación de fraudes aprobadas por el Consejo de Administración y respaldadas por los principios jurídicos en cumplimiento de las leyes ordinarias y el Código de Comercio.

Estas políticas deben ser revisadas por el Departamento Jurídico del banco y los asesores legales externos, aprobadas por Junta Directiva y divulgadas a todos los niveles de la institución para que sean aplicadas correctamente.

4.3. Introducción al manejo del sistema

El objetivo principal de los manuales del sistema, es presentar las funciones básicas de *Sigma 7 CRM*, que permitirá a los usuarios poder hacer uso adecuado de todas las herramientas.

Sin embargo para resolver dudas específicas se puede consultar directamente al personal de soporte tecnológico a través del sistema de Resuelve, en el cual a través de un ticket se asigna a un técnico con quien se puede establecer chats interactivos y soluciones en línea.

4.3.1. Manual de usuario

El manual de usuario del sistema *Sigma 7 CRM*, tiene el siguiente contenido:

- Ingresar al sistema: indica al usuario a que dominio de la red debe ingresar para acceder al sistema.
- Crear usuarios y perfiles: el módulo de administradores del sistema tiene la opción de crear nuevos usuarios según los perfiles y roles que tengan en el proceso de investigación de fraudes.
- Cambiar contraseña: cada usuario debe cambiar la contraseña genérica que se le proporciono al momento de creársele el código de usuario.
- Crear clientes y productos nuevos: la llave principal del sistema es el cliente, al cual se le asigna un código único para centralizar los productos que tiene en el banco. Todos los productos o cuentas nuevas deben ser agregados al momento de aperturarlos.
- Crear incidentes: en el módulo de fraudes se encuentra la opción de crear incidentes, en la cual ya se encuentran tipificados los tipos de fraudes y se relacionan con los clientes y productos afectados.

- Rechazar etapas: el administrador puede rechazar y aperturar de nuevo las etapas que no fueron concluidas correctamente.
- Adjuntar archivos digitalizados a incidentes: las áreas involucradas en proporcionar información de los incidentes deben digitalizar la información solicitada en formato pdf y subirla al servidor del sistema en la etapa que fue solicitada.
- Agregar comentarios a incidentes: cada etapa puede ser comentada por los usuarios involucrados, para un mayor entendimiento de los otros usuarios.
- Atender incidentes: todas las etapas tienen un tiempo parametrizado de inicio y final para atender los requerimientos. Estas pueden ser no atendidas (bandera roja), atendidas parcialmente (bandera amarilla) y atendidas totalmente (bandera verde).
- Identificar estados de las tareas: los estados de las tareas son identificados a través de las banderas de atención de incidentes.
- Modificar parámetros: los administradores pueden modificar los parámetros de consulta de los usuarios y los tiempos de las etapas del proceso.
- Seguimiento de alertas: se les da seguimiento a todas las alertas enviadas por correo electrónico a los responsables de cada una de las fases. Se pueden hacer estadísticas de atención fuera de tiempo, usuario responsable y razones de atrasos.

- Consultar incidentes creados: este módulo es de uso principal del personal de servicio al cliente para poder mantener informado al cliente del avance del proceso de investigación de su caso.

Figura 21. **Pantalla de inicio del sistema**



Fuente: Soluciones Engage International ®

4.3.2. **Manual de mantenimiento**

El desarrollo de la herramienta fue realizado por la empresa *Soluciones Engage International*, que fue subcontratada por el Banco G&T Continental, sin embargo la administración y mantenimiento está a cargo del Departamento de Soporte Tecnológico, quienes deberán realizar mantenimientos a los servidores, actualización de versiones, conexiones a las redes de los sistemas auxiliares, bloqueo y desbloqueo de usuarios y el análisis de las necesidades de mejoras en el sistema en general.

Para ese fin la empresa que desarrolló el sistema proporcionó un manual de mantenimiento técnico con especificaciones generales y se tiene un contrato de seguimiento de dos años posteriores a la implementación.

Este manual se base en una rutina de mantenimiento preventivo de los servidores para verificar la correcta conexión a los sistemas de información, esta rutina es generada por el personal de soporte tecnológico y validada por Auditoría de Tecnología y Sistemas de Información. Si se encuentran errores se notifican al proveedor para que sean reprogramadas y pueda ser actualizada la versión corregida del sistema.

Adicionalmente el manual cuenta con instrucciones de procedimientos comunes para el mantenimiento de usuarios, conexiones, parámetros, políticas de seguridad, implementación de módulos, redes y sistemas.

4.4. Políticas de uso del sistema

El sistema es para uso exclusivo de la atención de las gestiones de fraude presentadas por los clientes y quedan prohibidas las siguientes acciones:

- Generar información de los clientes para facilitársela a personas ajenas al banco que puedan estar vinculadas a bandas delictivas.
- Compartir usuarios y contraseñas.
- Utilizar un perfil no autorizado a través de la violación de la seguridad del sistema.
- Enviar, subir, distribuir, divulgar o adjuntar archivos digitalizados falsos con intensiones de desviar el giro de la investigación.
- Utilizar varios usuarios en una misma terminal o equipo.

- Eliminar información del sistema sin autorización.
- Violar los términos de confidencialidad establecidos con el cliente.

Cualquier colaborador que no cumpla con las políticas de uso del sistema y lleve a cabo alguna de las acciones prohibidas señaladas anteriormente, será sujeto a despido justificado sin goce de prestaciones.

4.5. Comparación de indicadores de servicio al cliente

La eficiencia de los procesos de investigación de fraudes ingresados en el sistema *E-client* en el 2011, es del 76 por ciento de reclamos y gestiones resueltas en tiempo, el 5 por ciento de gestiones fueron resueltas fuera de tiempo, 9 por ciento no fueron concluidas y el 10 por ciento se rechazaron por falta de evidencia objetiva o información incompleta.

Con la implementación del sistema *Sigma 7 CRM*, se espera que los indicadores de servicio al cliente, tengan una mejora evolutiva en un período no mayor a un año de 90 por ciento de reclamos y gestiones resueltas en tiempo.

5. SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA

5.1. Monitoreo de funcionamiento

Para el correcto funcionamiento de la propuesta en marcha, se propone la creación de un tablero de comando o *balanced scorecard*, que permitirá llevar un monitoreo de los resultados de la implementación del proceso en el sistema.

Esta herramienta de control permite llevar registros históricos de los resultados, definir indicadores con mínimos y máximos permitidos y traducir una estrategia de mejora en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos trazados.

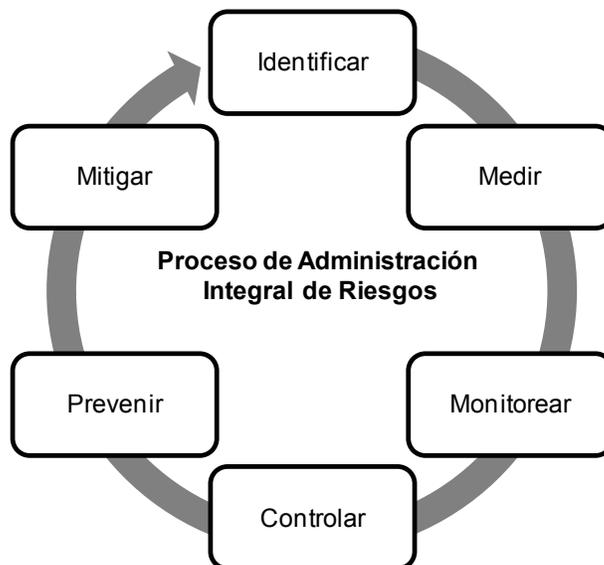
El seguimiento o administración del tablero de comando debe de estar a cargo del Departamento de Auditoría Interna, quienes tienen la autoridad de realizar auditorías de cumplimiento de los procesos y emitir informes a la Gerencia General.

5.1.1. Elaboración de registros

El registro histórico de los eventos de fraude tendrá 2 objetivos principales, establecer indicadores de medición y el mapeo de riesgos.

A través del análisis de la frecuencia e impacto de las fallas en los sistemas y procesos que permitieron llevar a cabo el ilícito, se podrán identificar rutas de fraude y realizar un mapeo de los riesgos que permitirá una correcta administración de los mismos a través de un proceso de gestión integral siguiendo los pasos que se muestran en la siguiente figura.

Figura 22. **Proceso de administración integral de riesgos**



Fuente: Soler Ramos José A. Gestión de Riesgos Financieros. p. 23.

La finalidad del proceso de investigación de fraudes no solo debe ser darles una resolución a los clientes de los casos presentados, sino también brindar soporte al área de riesgos operativos para lograr mitigar los problemas identificados.

Los registros históricos deben ser almacenados en un servidor que se encuentre conectado al sistema *Sigma 7 CRM*, para alimentar los indicadores y los mapas de riesgos.

5.1.2. Indicadores de medición

Para la implementación del tablero de comando, se deben definir indicadores de medición de eficiencia y servicio al cliente.

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el menor tiempo posible. Los indicadores de eficiencia estarán relacionados con el tiempo invertido en la consecución de los procesos.

Sin embargo, la finalización de un proceso en el tiempo establecido no es sinónimo de satisfacción del cliente, por lo que también hay que incluir indicadores de servicio, enlazados con los resultados obtenidos en encuestas de satisfacción previamente diseñadas.

Se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso y tomar en cuenta las siguientes circunspecciones:

- Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.
- En aquellos que proceda establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de *benchmarking* y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería, guardar por lo menos los datos de los tres últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.

- Los indicadores estratégicos serán utilizados en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras. El resto de indicadores serán utilizados por los miembros de los equipos a un segundo nivel, para medir el desempeño de los participantes en el proceso.

5.1.2.1. Índice de casos atendidos

Para cumplir con el objetivo principal de optimizar los tiempos de respuesta y mejorar el servicio al cliente del proceso de atención de reclamos por fraude, es necesario darle seguimiento al índice de casos resueltos en tiempo.

La meta establecida por la Dirección de Riesgo Operativo y Mercadeo es de alcanzar el 90 por ciento de los casos atendidos en tiempo, en un período de un año posterior a la implementación del sistema.

5.1.2.2. Control de alertas de incumplimiento de tiempos de respuesta

El sistema genera alertas de seguimiento para el cumplimiento de las tareas asignadas en el tiempo establecido y lleva un control del status de las mismas para indicar si se cumplió. Es importante establecer un control sobre estas alertas y definir penalizaciones a los responsables para normalizar los incumplimientos.

5.1.3. Auditorías de cumplimiento

La auditoría de cumplimiento se refiere a la función atribuida a la Auditoría Interna Corporativa, de controlar que las actividades del proceso de investigación de fraudes, se adecuen a las leyes, las políticas, los reglamentos y las normas que las regulan.

Deberán realizarse de forma trimestral y presentar los resultados debidamente documentados al Comité de Auditoría, en donde se mostrarán los impactos financieros del fraude, indicadores de medición, grado de cumplimiento y penalizaciones impuestas.

5.1.4. Comparación estadística de resultados

La comparación estadística de los resultados, permitirá realizar mejoras a los procesos a través del tiempo.

Para poder hacer este análisis es muy importante guardar la historia de los eventos de fraude incluyendo la siguiente información:

- Causas
- Montos en riesgo
- Montos reconocidos de fraude
- Tiempos de respuesta
- Razones de incumplimientos
- Quejas presentadas por el cliente

5.2. Contacto con el cliente

Uno de los principales problemas detectados en el diagnóstico realizado, es la falta de comunicación con el cliente durante el proceso de investigación y únicamente tener contacto para darle a conocer el dictamen final.

La experiencia de servicio mejorará con establecer un vínculo con el cliente y mostrarle interés por resolver su problema en el tiempo ofrecido.

5.2.1. Seguimiento de casos

Todos los participantes en el proceso de investigación, incluyendo al cliente, podrán darle seguimiento a los casos a través del número de gestión asignado al comienzo del proceso.

Los canales de comercialización tendrán acceso en agencias y *call center* para consultar en el sistema, la etapa en que se encuentra el proceso y darle al cliente información cuando la requiera.

5.2.2. Encuestas de satisfacción

Para la alimentación de los indicadores de servicio al cliente, se deben diseñar encuestas de satisfacción que deberán ser completadas por el cliente de manera física, vía telefónica o por correo electrónico.

A continuación se presenta una encuesta modelo, que se sugiere no contenga más de 5 preguntas para que el cliente esté dispuesto a responderla y no requiera demasiado tiempo.

Figura 23. Encuesta modelo de satisfacción del cliente

		Encuesta de satisfacción del cliente en proceso de investigación de fraudes				
<p>Gracias por realizar la encuesta de satisfacción del cliente. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignent se tratarán de forma anónima.</p>						
<p>Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:</p>						
<p>1 = nada de acuerdo 2 = en desacuerdo 3 = indiferente 4 = de acuerdo 5 = muy de acuerdo</p>						
		1	2	3	4	5
1. El servicio percibido fue el esperado		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El personal de servicio al cliente estuvo en contacto con usted para informarle el avance de su proceso		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Se resolvió su caso en el tiempo ofrecido		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Está de acuerdo con el dictamen de su caso		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ha observado mejoras en el funcionamiento general del servicio prestado		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Si desea realizar alguna observación adicional puede escribirlo en el siguiente espacio o utilizar el buzón de sugerencias del portal del Banco www.gytcontinental.com.gt</p>						
<p>Sugerencias: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>						

Fuente: elaboración propia.

5.3. Seguimiento y actualización del sistema

El desarrollador del sistema dará mantenimiento a la herramienta periódicamente y desarrollará nuevas aplicaciones que vayan surgiendo acorde a las necesidades del cliente tomando como plataforma base, el sistema.

Los registros históricos serán resguardados en servidores con la capacidad adecuada y administrados por el personal de soporte tecnológico, quienes también tendrán a su cargo el mantenimiento de las redes y conexiones a los sistemas auxiliares.

6. MEDIO AMBIENTE

6.1. Impactos directos

Un proyecto puede tener impactos directos o indirectos en el ambiente, ocasionados por su implementación. Un impacto es cualquier alteración positiva o negativa producida por la introducción de una determinada actividad, la cual interviene sobre el medio físico, biótico y abiótico; y sobre las relaciones sociales y económicas del hombre con este medio.

La mayor parte de los impactos que generan las actividades administrativas son indirectos al medio ambiente y sus efectos pueden llegar a ser positivos con la implementación de medidas de mitigación adecuadas y una cultura de manejo ambiental institucional.

El principal impacto directo del proceso de investigación de fraudes, es el uso de papel para la documentación de los expedientes.

6.1.1. Documentación actual física

Actualmente un expediente de investigación tiene en promedio 25 páginas y se imprimen 3 copias, una para el expediente físico por si es solicitado por Auditoría Interna o el Ministerio Público, otra copia para la revisión del jefe de la unidad y la última para los miembros del comité.

Los expedientes físicos son almacenados por un período de 5 años, tiempo en el cual se declaran legalmente inactivos o resueltos.

6.1.2. Introducción de plantillas digitales en el sistema

El sistema permite adjuntar archivos digitales que respalden las decisiones tomadas en el proceso de investigación y que pueden ser consultadas por los usuarios a los que se les asignen los permisos.

Además se pretende crear plantillas digitales de indagación, donde se consignen los datos principales y se asigne un score de fraude para que la revisión por parte del comité sea más eficiente y se emita una resolución en el menor tiempo posible.

6.1.3. Ahorro de papel

El digitalizar la información del expediente de investigación en el sistema y crear una plantilla resumida de indagación para que sea revisada por el comité, representará un ahorro significativo de papel, ya que solo se imprimirá la información si se solicita una revisión por requerimiento legal externo.

Lo anterior representará un ahorro promedio de 50 páginas impresas por caso o 25 hojas, que si se atienden 30 casos en promedio mensuales se traduciría en un ahorro mensual de 750 hojas o 18 resmas anuales.

Adicionalmente, es importante que los colaboradores de la institución atiendan las recomendaciones establecidas en el manual de manejo ambiental del banco respecto al ahorro de papel:

- Prefiera enviar *e-mails*, no todos los documentos necesitan ser impresos. Si no tiene más opción que imprimirlos, verifique bien el documento para que no tenga que hacerlo más veces de lo necesario.

- Utilice el tamaño de letra más pequeño que pueda y reduzca el margen de sus documentos. Esto hará que la cantidad de páginas a imprimir disminuya.
- Aproveche el papel de impresión y utilice cada hoja por ambos lados.
- Recicle los documentos que ya no vayan a ser utilizados.

6.2. Plan de reciclaje

Como parte de los compromisos de responsabilidad social adoptados por el Banco G&T Continental, se tiene establecido un plan de reciclaje en todas las áreas administrativas y se ha brindado la orientación adecuada a los colaboradores para crear esta cultura.

Por requerimientos legales, es necesario mantener expedientes históricos físicos, sin embargo hay muchos documentos de uso temporal que se pueden reciclar teniendo el cuidado de que no consignen datos confidenciales de los clientes o triturarlos previamente.

Los demás desechos producidos, deben ser clasificados adecuadamente para llevar a cabo el proceso de reciclaje.

6.2.1. Clasificación de materiales

Los desechos son clasificados en toneles con tapaderas pintadas de colores y debidamente identificados con rótulos que indican la basura que debe depositarse en ellos.

- Contenedor amarillo (envases): en éste se deben depositar todo tipo de envases ligeros como los envases plásticos y latas.
- Contenedor azul (papel y cartón): en este contenedor se deben depositar los desechos de cartón, así como los periódicos, revistas, papeles de envolver, propaganda y documentos impresos.
- Contenedor verde (vidrio): en este contenedor se depositan envases de vidrio.
- Contenedor gris (orgánico): en él se depositan el resto de residuos que no tienen cabida en los grupos anteriores, fundamentalmente materia biodegradable, entre los cuales los principales son restos de comida.

Estos toneles están colocados en puntos estratégicos de fácil acceso para todos los colaboradores y el personal de limpieza realiza la inspección necesaria antes de que sean colocados en los vertederos finales.

Para fomentar el reciclaje y el manejo adecuado de los materiales, se colocará un recipiente de papel y cartón en el área de investigación de fraudes y una trituradora de papel para los expedientes que puedan ser desechados.

CONCLUSIONES

1. El proceso de atención de reclamos por fraude, consta de 3 etapas principales; siendo éstas la recepción del reclamo del fraude, en la cual el cliente presenta el caso y brinda la información necesaria, seguida de la etapa de investigación que es la parte medular del proceso y finalmente se emite la resolución en base a los resultados obtenidos en la indagación.
2. Actualmente el proceso de atención de reclamos por fraude tiene un tiempo de respuesta promedio de hasta 27 días hábiles, sin embargo al cliente se le ofrece una resolución en 15 días hábiles, lo que indica que no se están cumpliendo los estándares establecidos debido a que el proceso no es eficiente.
3. El seguimiento de los casos presentados por los clientes se da a través del sistema *E-client*, que es una plataforma de atención al cliente que utiliza el banco para atender las gestiones presentadas por los clientes en las agencias y puntos de servicio, sin embargo no tiene parametrizados todas las etapas del proceso ni asigna responsabilidades a los participantes, lo que implica que no estén establecidos los controles necesarios para cumplir con los tiempos de respuesta ofrecidos al cliente.

4. En base al análisis del tiempo estándar de cada etapa del proceso de investigación de fraudes, se determinó que el tiempo óptimo de resolución de un caso es de 18 días hábiles. Se determinó que el principal cuello de botella es la recopilación de información de documentos, evidencias físicas y audiovisuales; por lo que se hará un análisis de la necesidad de solicitarlos en base al aporte que puedan brindar para la resolución del caso.
5. La falta de controles y asignación de responsabilidades a todos los participantes del proceso, no ha permitido medir con exactitud la eficiencia administrativa de los Departamentos involucrados en la atención de reclamos por fraude.
6. Con la implementación del sistema Sigma 7 CRM, que es un sistema de seguimiento, control y relación que permite hacer eficiente la operación y gestión de cualquier proceso a través del desarrollo de un flujo de trabajo ordenado que da seguimiento efectivo a todas las etapas; se pretende optimizar los tiempos de respuesta del proceso de investigación de fraudes y por ende mejorar el servicio al cliente.
7. El nivel de satisfacción percibido del servicio, es el indicador principal que se debe monitorear para garantizar que el cliente permanecerá en la institución a pesar del incidente de fraude sufrido, por tal razón es importante diseñar encuestas de satisfacción para darle seguimiento a las mejoras realizadas y medir su impacto. El nivel de satisfacción debe de mejorar por lo menos en 5 puntos porcentuales anuales a partir de la implementación total del proyecto.

RECOMENDACIONES

1. Determinar las etapas del proceso de investigación de fraudes y asignar responsabilidades a todos los involucrados, para establecer un flujo de trabajo ordenado con los recursos adecuados y la asignación de tiempos óptimos.
2. Capacitar al personal de servicio al cliente para atender los casos de fraude, de manera que el cliente brinde toda la información necesaria para realizar la investigación y a su vez que mantenga una comunicación constante con el cliente para indicarle los pormenores de su caso.
3. En el momento en que los tiempos de respuesta sean mayores a los establecidos, se deben de establecer las causas y considerar la posibilidad de realizar cambios en los parámetros y dárselos a conocer al cliente para no generar compromisos que no se puedan cumplir.
4. Realizar la migración de las gestiones de servicio al cliente del sistema *E-Client* al sistema *Sigma 7 CRM* y capacitar a los usuarios para que se le dé el uso adecuado a la herramienta.
5. Crear un tablero de comando o balanced scorecard para monitorear los resultados de la implementación del proceso en el nuevo sistema, definir indicadores mínimos y máximos permitidos y traducir una estrategia de mejora en términos de mediciones, de modo que se impulse el comportamiento y desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos trazados.

BIBLIOGRAFÍA

1. CURRY, Jay. *CRM: Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes (customer relationship management)*. 2a ed. Barcelona: Gestión, 2002. 276 p.
2. ECKES, George. *El six sigma para todos*. Bogotá: Norma, 2001. 166 p.
3. FARFÁN MENDOZA, Luis Rodolfo. Evaluación de la implementación de sistemas de administración de relaciones de clientes (CRM) en la banca Guatemalteca. Trabajo de graduación de Ing. en Ciencias y Sistemas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2006. 101 p.
4. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del Trabajo, ingeniería de métodos y medición del trabajo*. 4a ed. Colombia: McGraw-Hill, 2000. 524 p.
5. HARRINGTON, H. James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. 4a ed. Colombia: D'vinni, 1998. 309 p.
6. LINDSAY, Williams; EVANS, James. *Administración y control de la calidad*. 6a ed. México: Thomson, 2005. 711 p.
7. MATA RAMÍREZ, Guillermo Darío. Implementación de seis sigma como una herramienta administrativa, para el aseguramiento de la calidad. Trabajo de graduación de Ing. Mecánica Industrial.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería,
2009. 174 p.

8. NIEBEL, Benjamín W; FREIVALD, Andris. *Ingeniería Industrial, métodos, estándares y diseño del trabajo*. 11a ed. México: Alfaomega, 2004. 744 p.
9. TENNANT, Geoff. *Six Sigma: control estadístico del proceso y administración total de la calidad en manufactura y servicios*. México: Panorama, 2012. 349 p.
10. YAN SÁNCHEZ, Mario Rolando. Utilización de la metodología seis sigma en el mejoramiento de la calidad en los procesos de una red de telefonía celular. Trabajo de graduación de Ing. Mecánica Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2007. 157 p.

ANEXOS

Muestra visual de herramienta *E-client*:

The screenshot displays the 'E-client' search interface. On the left is a vertical navigation menu with categories: Clientes, Seguridad, Contraseña, and Gestiones. The 'Gestiones' section is expanded, showing options like 'Listado de Gestiones', 'Listado por Agencia', 'Manual de Gestiones', 'Consulta por número de Gestión', and 'Pendientes'. The main area is titled 'INGRESE LOS PARAMETROS PARA LA BUSQUEDA DE GESTIONES'. It features a 'CONSULTAR:' section with various search criteria: 'Ingresadas (por rango de Fecha)', 'Todas las Pendientes', 'Pendientes (por Fecha de Ingreso)', 'Todas las Pendientes - Etapa Actual', 'Pendientes - Etapa Actual (por Fecha de Ingreso)', 'Resueltas (por rango de Fecha)', 'Rechazadas (por rango de Fecha)', 'Por Número de Gestión', and 'Reporte Predefinido por Gestión'. To the right of these are radio button options for 'En tiempo', 'Fuera de tiempo', and 'Ambos casos'. Below this is a 'FILTRAR POR:' section with fields for 'Fecha' (with 'Inicial' and 'Final' sub-fields and 'Haga clic' buttons), 'Tipo Gestión' (dropdown), 'Encargado' (dropdown), 'Fuente' (dropdown), and 'Estado Actual' (dropdown). An 'EXCEL' checkbox is also present. A 'Consultar' button is at the bottom left.

Fuente: Soluciones Engage International ®