

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS POSTGRADOS

DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL FINANCIERO PARA LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES, BASADO EN LA GESTIÓN DE SERVICIO AL
CLIENTE EN EL GRUPO ARL

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión
del Programa de Estudios de Postgrado en Administración y Dirección de
Empresas para optar por el grado y título de Maestría Profesional en
Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas

SUSTENTANTE (S):
ANDRÉS ACUÑA RUIZ
ROSA MATILDE BRENES GONZÁLEZ
LUIS FERNANDO RIVERA ALFARO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2023

Dedicatoria

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres y esposa, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Andrés Acuña Ruiz

A mi mamá que siempre me ha apoyado y confiado en mí, que me ha brindado todo para que pueda ser la persona y profesional que soy.

Rosa Matilde Brenes González

Dedicado a mi amada familia, cuyo apoyo y aliento inquebrantables han sido mis pilares de fortaleza a lo largo de este viaje. Con profunda gratitud, también dedico este logro a Dios. Que este proyecto refleje los valores, y la perseverancia que me han formado.

Luis Fernando Rivera Alfaro

Agradecimientos

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres y esposa por apoyarme en todo momento.

Le agradezco a mis compañeros por haber sido excelentes compañeros de tesis, por motivarme a seguir adelante en todo momento.

Andrés Acuña Ruiz

A mis compañeros de este proyecto por el apoyo y trabajo en equipo y a los profesores por las guías.

Rosa Matilde Brenes González

A mi familia, cuyo apoyo inquebrantable ha sido mi soporte. Mi más sincero agradecimiento también a mis excepcionales profesores por su sabiduría y orientación, con excepciones considerables, y a mi dedicado equipo de proyecto por su arduo trabajo y colaboración. Sus contribuciones han sido invaluable para hacer realidad este logro.

Luis Fernando Rivera Alfaro

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas.

MBA. Juan González Montero
**Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado**

MBA. Jorge A. Vargas Salazar
Profesor Guía

MBA. Alexander Sandoval Loría
Lector Académico

MBA. Luis Carlos Carvajal Ávila
Lector de Empresa

MBA. Rony Cordero Vargas
**Representante del Director
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas**

Andrés Acuña Ruiz
Sustentante

Rosa Matilde Brenes González
Sustentante

Luis Fernando Rivera Alfaro
Sustentante

Tabla de Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	viii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Tabla de Abreviaturas	xi
Introducción	1
Área de Estudio del proyecto	3
Justificación	4
Identificación de la Situación, Mejora o Problema	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Alcance	6
Limitaciones	7
Metodología de la Investigación	8
Capítulo 1: Descripción del contexto macroeconómico, descripción del sector bancario en Costa Rica.	10
Marco teórico de referencia.	10
1.1. Modelo Integral Financiero	10
1.2. Sistema Financiero	10
1.2.1. Funciones del Sistema Financiero	11
1.2.2. Estructura del sistema financiero en Costa Rica	13
1.2.3. Composición del Sistema Financiero Regulado	17
1.3. Gestión del Servicio al cliente	19

1.3.1.	La satisfacción e insatisfacción del consumidor.	19
1.3.2.	La calidad y sus implicaciones en el servicio	20
1.3.3.	Servicio al cliente en disputas tarifarias.	21
Capítulo 2: Descripción de las principales características, historia, contexto y actividades de ARL dentro de su entorno de negocio.		24
2.1.	Descripción de la empresa	24
2.1.1.	Antecedentes e historia.	24
2.1.2.	Legislación actual	24
2.1.3.	Proceso de Atención de quejas	25
2.1.4.	Productos de la empresa	27
2.1.5.	Importancia en el desarrollo nacional	28
2.2.	Aspectos generales de la empresa	29
2.2.1.	Estrategia Corporativa	29
2.2.2.	Valores	29
2.2.3.	Partes Interesadas	30
2.2.4.	Gerencias organizacionales	31
2.2.5.	Contexto actual	31
2.2.6.	Ética y transparencia	37
2.2.7.	Gestión de riesgos	39
2.2.7.1.	Gestión de crédito	40
2.2.7.2.	Riesgo de liquidez	40
2.2.7.3.	Riesgo de mercado	40
2.2.7.4.	Riesgo operacional	41
2.2.7.5.	Riesgo de blanqueo de capitales y de financiamiento del terrorismo	42

2.2.7.6. Riesgo Reputacional	43
2.2.7.7. Riesgo País	43
2.2.7.8. Riesgo emergente	43
2.2.7.9. Riesgo ambiental	45
Capítulo 3: Análisis de datos y resultados obtenidos	46
3.1. Análisis documental	46
3.2. Análisis de las entrevistas aplicadas	57
Capítulo 4: Propuesta de Modelo financiero para la toma de decisiones gerenciales sobre la gestión de servicio al cliente en Grupo ARL.	64
4.1. Introducción a la propuesta de cambio	64
4.2. Objetivos de la propuesta	66
4.3. Justificación	67
4.4. Plan para el cambio	69
4.5. Propuesta	70
4.5.1. Criterios de selección de la propuesta	70
4.5.2 Cronograma	76
4.6. Visualización de la propuesta	77
4.8. Valoración del plan de acción	82
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	87
5.1. Introducción	87
5.2. Conclusiones	87
5.3. Recomendaciones	89
Bibliografía	92

Resumen

El proyecto de graduación se desarrolla en el Grupo Financiero ARL, un banco con un enfoque centrado en el cliente. Aunque destaca por esta orientación, enfrenta desafíos financieros y operativos, especialmente en el departamento de quejas. Se reconoce la posibilidad de pérdida de recursos financieros debido a problemas en la operación y a la toma de decisiones deficientes. A nivel local, el ARL atiende aproximadamente 16,000 quejas al año, lo que equivale a unos 1,400 casos mensuales. Estas quejas abarcan diversos temas, desde servicios hasta productos.

La importancia de cuantificar y analizar el impacto financiero de los procesos es crucial para las organizaciones financieras, ya que esto determina su eficiencia y su capacidad para lograr objetivos y generar ganancias. El Grupo ARL se enfrenta a pérdidas financieras no cuantificadas relacionadas con el proceso de manejo de quejas, lo cual es un riesgo fundamental para la administración. La falta de una cuantificación precisa podría llevar a la mala asignación de recursos y, en consecuencia, a la pérdida de estos.

Dada esta necesidad, se propone desarrollar un modelo integral financiero basado en la gestión del servicio al cliente, específicamente en el área de atención de quejas. El objetivo es proporcionar un enfoque gerencial sólido que permita tomar decisiones informadas.

En resumen, el proyecto se enfoca en diseñar un modelo financiero integral que permita una gestión más eficiente de las quejas de los clientes en el Grupo Financiero ARL. Esto implica comprender la empresa, analizar costos y riesgos, cuantificar el impacto financiero y proporcionar herramientas para la toma de decisiones informadas. La iniciativa busca abordar los desafíos presentes en el manejo de quejas y mejorar la operación y la rentabilidad de la entidad financiera.

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Composición Sistema Financiero Regulado CR</i>	17
Tabla 2. <i>Sistema Bancario Nacional</i>	18
Tabla 3. <i>Tiempo en minutos efectivos del ejecutivo de cuenta</i>	46
Tabla 4. <i>Tiempos y costos asociados a la resolución de quejas o denuncias.</i>	48
Tabla 5. <i>Costo mensual del proceso</i>	49
Tabla 6. <i>Tipo de queja por segmento de cliente y de producto</i>	51
Tabla 7. <i>Vinculación del cliente</i>	51
Tabla 8. <i>Tipo de denuncia por segmento y producto</i>	54
Tabla 9. <i>Costos por quejas y denuncias por segmento de cliente y producto</i>	55
Tabla 10. <i>Matriz de respuestas del instrumento aplicado</i>	57
Tabla 11. <i>Plan para el cambio</i>	70
Tabla 12. <i>Cronograma</i>	76
Tabla 13. <i>Comparativa situación actual versus con la propuesta implementada</i>	80
Tabla 14. <i>Presupuesto de la propuesta</i>	81
Tabla 15. <i>Estructura del plan de capacitación</i>	90

Índice de figuras

Figura 1. <i>Funciones del Sistema Financiero</i>	11
Figura 2. <i>Estructura Organizacional CONASSIF</i>	14
Figura 3. <i>Satisfacción de los clientes bancarios que disputan una tarifa</i>	22
Figura 4. <i>Lealtad del cliente cuando el banco acepta pagar la disputa</i>	23
Figura 5. <i>Proceso de quejas</i>	27
Figura 6. <i>Mapeo de Partes Interesadas, según su influencia y relevancia</i>	30
Figura 7. <i>Estructura de la entidad financiera</i>	31
Figura 8. <i>Dimensiones de la propuesta de valor</i>	35
Figura 9. <i>Elementos de la cadena de valor</i>	36
Figura 10. <i>Ventajas en la aplicación de la propuesta</i>	69
Figura 11. <i>Criterios para la selección de la propuesta</i>	71
Figura 12. <i>Análisis del comportamiento de quejas y denuncias por incidencia</i>	78
Figura 13. <i>Análisis del comportamiento de quejas y denuncias por tipo de gestión</i>	79
Figura 14. <i>Oportunidades identificadas</i>	82
Figura 15. <i>Elementos del plan de acción</i>	83
Figura 16. <i>Menú de la herramienta</i>	83
Figura 17. <i>Vista gerencial los principales de gestión</i>	84
Figura 18. <i>Tiempos de atención y resolución en la atención de quejas y denuncias</i>	84
Figura 19. <i>Productividad promedio por ejecutivo</i>	85

Tabla de Abreviaturas

Grupo ARL	ARL
Centro de Experiencia Remota	CER
Sucursales	SUC
Sistema Financiero	SF
Superintendencia General de Valores	SUGEVAL
Superintendencia de Pensiones	SUPEN
Superintendencia General de Entidades Financieras	SUGEF
Superintendencia General de Seguros	SUGESE
Customer Experience	CX
User Experience	UX
Net Promoter Score	NPS
Tiempo Medio Operativo	TMO

Introducción

El Grupo Financiero ARL es una entidad caracterizada por ser un banco centrado en el cliente. Su carácter cliente centrista no la exime de poseer aquellas limitaciones propias de cualquier otra entidad, así como también de los diferentes retos financieros que pueden ocasionar problemas en cuanto a su operación y específicamente en el departamento de quejas. Lo anterior establece una relación entre los recursos financieros que se pueden estar dejando de percibir contra la toma de decisiones de la administración.

A nivel local, con más de 16,000 quejas y/o reclamos de clientes al año el ARL (aproximadamente 1,400 quejas mensuales) cuenta con un departamento dedicado exclusivamente a la atención de estos casos, los tipos de trámites van desde temas relacionados al servicio brindado por el Centro de Experiencia Remota, Sucursales o demás áreas de negocio que atienden al cliente en la primera línea, así como también las quejas pueden ser desencadenadas por algún producto o servicio que no cumpla con lo ofrecido en el momento de la negociación o bien por las necesidades del cliente.

En el ámbito de las organizaciones financieras es de suma importancia la cuantificación y el análisis del impacto financiero de cada uno de los procesos que conllevan, ya que la eficiencia en el uso de sus recursos y el reflejo del uso de dichos recursos en el logro de objetivos es el punto de partida en la obtención de utilidades, de manera que permitan darle sostenibilidad a la operación de la empresa.

ARL cabe dentro del perfil anteriormente descrito. Esta es una entidad financiera en la que se cuenta con diferentes procesos y una gran cantidad de quejas atendidas por servicio al cliente, y existen pérdidas financieras que no se encuentran cuantificadas relacionadas a este proceso, esto comprende uno de los principales riesgos del proceso, el cual corresponde al manejo de sus recursos financieros, en donde estos podrían estar siendo utilizados incorrectamente o bien,

por la falta de una cuantificación de los mismos, la compañía podría estar perdiendo recursos debido al manejo incorrecto de los mismos en el proceso.

Dicho riesgo es de suma importancia para la administración y podría provocar dificultades en el logro de los objetivos definidos para el área de atención de quejas, es por ello por lo que se deben destinar esfuerzos en desarrollar un modelo integral financiero el cual pueda ser utilizado para la toma de decisiones a nivel gerencial, el cual se base en la gestión de servicio al cliente.

Al encontrar esta necesidad en la organización, nace la oportunidad de diseñar un modelo integral financiero que actúe como base para la toma de decisiones a nivel gerencial, este que sea basado en la gestión del servicio al cliente en la compañía, específicamente en el área de atención de quejas de clientes, lo que permitirá brindar seguridad razonable sobre la cuantificación financiera del proceso.

A continuación, se resumen los capítulos contenidos en el presente trabajo:

Capítulo 1: Fundamentación teórica y contextualización del tema, en esta sección del proyecto se presentan los conceptos o definiciones relacionadas al campo en el cual se ejecutará el proyecto de investigación, así como las diferentes áreas o instituciones relacionadas a la operatividad del ARL.

Capítulo 2: Descripción de la empresa, su coyuntura actual y su entorno, en este capítulo se aborda a detalle la empresa sobre la cual se ejecutará el proyecto, se documentan los antecedentes e historia de la compañía desde sus orígenes hasta el año actual. Se detallan los valores, misión y visión de la compañía.

Capítulo 3: Marco metodológico, tabulación y análisis de los resultados obtenidos, en la primera parte de este capítulo se detalla la situación actual de la empresa y problema identificado para la evaluación y mejora en caso de ser posible,

se indica el proceso en alcance de inicio a fin para conocer y determinar las causas y partes relacionadas en el mismo.

Capítulo 4: Propuesta para mejorar la situación, solucionar el problema o aprovechar la oportunidad, en este capítulo se desarrolla la propuesta de mejora, esta propuesta debe de ser alcanzable en un periodo de tiempo determinado.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se documentan las conclusiones, esto incluye las conclusiones más relevantes y sólidas derivadas de la investigación ejecutada, adicional, se incluyen las recomendaciones brindadas a la empresa por el equipo a cargo de la ejecución.

Área de Estudio del proyecto

El proyecto por realizar en el ARL se basa en el diseño de un modelo integral financiero para la toma de decisiones de la empresa basado en la gestión del departamento de Servicio al cliente, para la ejecución de esta herramienta debemos de considerar un sinnúmero de temas relevantes adquiridos tanto en nuestra experiencia profesional como en el programa de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas, entre estos podemos mencionar los siguientes:

Comprensión y evaluación de la empresa - como parte de las tareas a realizar se realizará la comprensión del negocio, esto incluye analizar el entorno interno y externo en el que se desenvuelve ARL, factores macroeconómicos, industria de la compañía (legislación y regulaciones), revisión y comprensión de los estados financieros actuales e históricos.

Análisis del factor costo de este proceso - uno de los objetivos de nuestra investigación es determinar el costo que representa para la compañía una gestión no eficiente en el área de servicio al cliente, en este caso con base al análisis de la

información histórica suministrada podremos determinar factores que nos ayudan a identificar y cuantificar dicho costo.

Análisis y evaluación de riesgos financieros asociados al proceso - realizar un análisis y clasificación de los riesgos financieros basados en las actividades que giran en torno al proceso, con el fin de determinar cuáles son las consecuencias e impactos que podría tener la compañía al contar una gestión no eficiente en la atención de quejas del departamento de servicio al cliente.

Medición del impacto financiero que tiene la gestión en el área de quejas de la empresa - en este punto se evaluarán cuáles son los costos relacionados al proceso, los centros de costos asociados al área, los posibles costos que se podrían evitar y las causas de estos, con el fin de obtener un monto cuantificable que permita que la administración cuente con dicha información.

Ofrecer herramientas para la toma de decisiones gerenciales - parte de la preparación que hemos recibido nos orienta a pensar como gerentes, la gerencia de la compañía debe de contar con información fiable y que aporte valor a la toma de decisiones, el diseño de este modelo aportará herramientas que permitan gestionar y tomar decisiones de forma más eficiente.

Justificación

Con más de 16,000 quejas y/o reclamos de clientes al año el Grupo ARL Costa Rica cuenta con un departamento dedicado exclusivamente a la atención de estos casos, los tipos de trámites van desde temas relacionados al servicio brindado por el Centro de Experiencia Remota, Sucursales o demás áreas de negocio que atienden al cliente en la primera línea, así como también las quejas que pueden ser desencadenadas por algún producto o servicio que no cumpla con lo ofrecido en el momento de la negociación o bien por las necesidades del cliente.

Para cada una de las quejas ya sea por temas operativos y de servicio es importante conocer con exactitud cuál es el costo real de la atención y resolución de estas ya que hoy en día la compañía no cuenta con un dato exacto de dicha gestión, lo cual genera que la gerencia no tenga conocimiento del valor cuantitativo o impacto financiero que esto tiene en la compañía, y por lo tanto, no sea un factor a considerar en la toma de decisiones activa, además también se suma el impacto que esto tiene en la permanencia o ciclo de vida de los cliente en el ARL, ya que según datos internos del Departamento de Customer Experience o Experiencia del Cliente (CX por sus siglas en inglés) los clientes con una menor insatisfacción y que se mantiene en el tiempo es uno de los principales detonante para que cerrar todos sus productos con el banco.

La evaluación del impacto financiero en la gestión de servicio al cliente de la compañía es sumamente importante ya que permitirá no solamente conocer el monto derivado de esto sino también reforzar la toma de decisiones en torno a dicho departamento con el fin de mejorar la eficiencia de indicadores. El diseño del modelo integral para medir el impacto financiero que se va a desarrollar en el presente trabajo busca dar claridad en los resultados financieros de las diferentes áreas dueñas de los procesos y productos, lo cual permitirá, de manera objetiva definir estrategias de mejorar en los procesos y canales de atención de mayor dolor para los clientes logrando así una reducción en las quejas, incrementando la satisfacción y reduciendo costos.

Identificación de la Situación, Mejora o Problema

El Grupo ARL Costa Rica hace aproximadamente 5 años declaró en su plan estratégico ser un banco centrado en el cliente, esto supone para la organización una gran cantidad de retos y cambios tecnológicos, de procesos y hasta de cultura organizacional.

El camino para lograr esta transformación ha sido de gran aprendizaje esto ha llevado a que el ARL en cada paso que avanza identifica nuevas oportunidades

y surge la necesidad de medir y controlar indicadores claves de gestión financiera, actualmente esta organización atiende mensualmente un promedio de 1,400 quejas y/o reclamos de clientes sin que se conozcan las pérdidas económicas que esto representa, es por ello que el presente trabajo de investigación está dirigido en resolver la necesidad que tienen la organización de medir y controlar el impacto financiero permitiendo una toma de decisiones más efectiva.

Objetivo General

Diseñar un modelo integral financiero, basado en la gestión de servicio al cliente en el en una entidad financiera en Costa Rica, con el fin de contribuir a una gestión eficiente de los recursos, que permita la toma de decisiones gerenciales y el cumplimiento de los objetivos y planes estratégicos del proceso y la empresa en general.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar el entorno, de la empresa sujeta de investigación, en cuanto a servicio al cliente, para comprender los principales componentes de la gestión en el área de quejas y denuncias.
2. Identificar las estrategias implementadas por la entidad financiera, en cuanto al procesamiento de las quejas y denuncias, con el fin del establecimiento de líneas de mejora.
3. Establecer los costos operativos y de servicio asociados a la atención y resolución de las quejas en la organización.

Alcance

El alcance del proyecto busca desarrollar un modelo para cuantificar el impacto financiero del área bancaria y de consumo de la entidad, sin incluir las subsidiarias (Puestos de Bolsa, Sociedad Fondos de Inversión, Pensiones, Leasing) del grupo financiero ARL, por la atención y resolución de las quejas y/o reclamos de

los clientes, con este trabajo se pretenden identificar cuáles son las pérdidas económicas por los reclamos en donde si aplican realizar una devolución de dinero al usuario final. La información histórica por utilizar corresponde al período concluido 2022 (del 01 enero al 31 diciembre 2022) del centro de costos “3012 Gerencia de Soluciones al Cliente” de la entidad bancaria específicamente (solamente se incluye el banco en el alcance).

El modelo está diseñado para contemplar las quejas y/o reclamos de clientes atendidas por la Gerencia de Soluciones al Cliente documentadas en el sistema de calidad en entidad bancaria, las cuales en su mayoría serán definidas en el capítulo III.

El documento por diseñar será un modelo en Power BI determinando el impacto financiero del periodo concluido al 31 diciembre 2022, dicho modelo se podrá utilizar como guía o base para posteriores análisis tanto de Gestión de servicio al cliente como de nuevos procesos.

Este proyecto busca atender y resolver un problema existente entregando recomendaciones y conclusiones importantes. Se espera que este modelo dé el insumo necesario a los responsables del proceso para tomar decisiones y acciones en virtud de una eficiencia financiera para la organización.

Es importante mencionar que el presente proyecto es parte del trabajo final de graduación que se desarrollará entre el IIICO de 2022 y ICO de 2023 (8 meses aproximadamente), por lo tanto, cualquier eventualidad que pueda ocurrir en este período de tiempo y afecte de forma significativa lo planteado inicialmente se estará comunicando y considerando para la ejecución de este.

Limitaciones

La propuesta se fundamenta en una investigación de campo en el Grupo ARL, específicamente en el área encargada de la atención y resolución de quejas

y/o reclamos de los clientes, con base al estudio de datos simulados históricos y cálculos de costos y recursos asignados al proceso operativos en cuestión.

Los datos que se muestran en el presente trabajo de investigación se gestionarán bajo las políticas de confidencialidad y regulaciones internas de ARL, esto podría limitar la presentación de datos confidenciales en el trabajo impreso, por lo anterior se estaría realizando el cambio del nombre de la empresa en la cual se realizó el proyecto a ARL al momento de la publicación. Sin embargo, si existe acceso a la información real para elaborar la investigación completa que nos permita lograr los objetivos planteados del trabajo de investigación.

Metodología de la Investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Hernández Roberto, 2014). Las investigaciones se originan de ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la aproximación cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse. (Hernández Roberto, 2014)

El método de investigación que se utiliza en este proyecto es un enfoque mixto. Se considera que al seguir este enfoque se agregará valor al proyecto de investigación.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández y Mendoza, 2008)

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Algunas de las bondades que ofrece el enfoque mixto para ser utilizado son (Hernández Roberto, 2014):

- Perspectiva más amplia y profunda
- Mayor teorización
- Datos más “ricos” y variados
- Creatividad
- Indagaciones más dinámicas
- Mayor solidez y rigor
- Mejor “exploración y explotación” de los datos

Un estudio mixto comienza con un planteamiento del problema que demanda claramente el uso e integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Un factor adicional que ha detonado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias. Éstos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva.

Capítulo 1: Descripción del contexto macroeconómico, descripción del sector bancario en Costa Rica.

Marco teórico de referencia.

En esta sección del proyecto se presentan los conceptos o definiciones relacionadas al campo en el cual se ejecutará el proyecto de investigación, así como las diferentes áreas o instituciones relacionadas a la operatividad del ARL.

1.1. Modelo Integral Financiero

Un modelo financiero integral, en este caso, incluye análisis de datos y métricas para ayudar a las partes interesadas a comprender las implicaciones financieras de sus elecciones. En el aspecto de visualización, esto implica la presentación de datos a través de gráficos, cuadros y elementos visuales interactivos que brindan una representación clara de los factores financieros clave del proceso, lo que ayuda a las partes interesadas a tomar decisiones informadas.

1.2. Sistema Financiero

El sistema financiero es una red de mercados donde se crean, intercambian y destruyen activos y pasivos financieros y se prestan servicios financieros. Es un sector de actividad económica que, como cualquier otro, tiene sus propias instituciones, insumos, tecnologías, marcos jurídicos y regulatorios, para llevar a cabo una serie de servicios (González Vega, 1986). El SF tiene la particularidad de que sus mercados, precios, instrumentos, instituciones y políticas afectan a los demás sectores de la economía. A diferencia de otras actividades económicas, el negocio financiero se fundamenta, ante todo, en el factor confianza. Por ello su desempeño es altamente sensible ante la percepción que genere en cuanto a su nivel de riesgo y vulnerabilidad, entre otros aspectos.

El SF se divide en dos mercados: el mercado de dinero y el mercado de capitales. En el primero se realizan transacciones de corto plazo, como el

financiamiento del capital de trabajo de las empresas o las necesidades de consumo de los ciudadanos. En el segundo se llevan a cabo operaciones de mediano y largo plazo, como el financiamiento de obras de infraestructura. Esos dos mercados surgen de la actividad varios sectores, dentro de los cuales se encuentran el sistema bancario, típicamente el de mayor penetración en economías en desarrollo, por medio de la captación y movilización del ahorro financiero; el sistema no bancario, compuesto por entidades que brindan servicios financieros paralelos o complementarios (arrendamiento, factoraje, casas de cambio, etc.); el sistema de pensiones, que administra fondos destinados para el retiro y el sistema de seguros, el cual se encarga de ofrecer distintos tipos de cobertura a los agentes económicos que buscan protegerse contra eventuales pérdidas por la ocurrencia de siniestros potenciales.

1.2.1. Funciones del Sistema Financiero

Dado que el SF utiliza recursos escasos con otras alternativas para su uso, los servicios financieros tienen un importante costo de oportunidad. Estos costos se justifican en la medida que los servicios financieros impacten positivamente la productividad de la economía y su crecimiento. Teóricamente, el SF puede impulsar el crecimiento a través de los servicios que provee:

Figura 1. Funciones del Sistema Financiero



Fuente: Elaboración propia, con información sobre el Sistema Financiero

Monetización de la economía (medios de pago): Se refiere a la necesidad de generalizar el uso del dinero, como un medio de cambio universalmente aceptado. Lo cual permite reducir los elevados costos de transacción asociados con la economía de trueque, lo que aumenta el tamaño de los mercados y la productividad de la economía por medio de la especialización y el intercambio.

Intermediación financiera: Mediante este servicio el SF actúa como intermediario entre las unidades económicas superavitarias (ahorrantes) y las unidades económicas deficitarias (inversionistas). De hecho, los poseedores de recursos excedentes no necesariamente tienen las mejores oportunidades de inversión, mientras que aquellos con las mejores opciones de inversión no cuentan con recursos propios para llevarlas a cabo. La función del intermediario consiste en poner en contacto ahorrantes e inversionistas de manera que los recursos se canalicen hacia las inversiones más rentables. En ausencia de un sistema financiero (autofinanciamiento) ahorrantes e inversionistas incurriría en altos costos si tuvieran que contactar unos con otros por su propia cuenta, o eventualmente podrían no entrar en contacto con lo cual tanto ahorrantes como inversionistas perderían.

Administración de riesgos: Al captar recursos a nombre de los ahorrantes, los intermediarios asumen el riesgo de no pago por parte de aquellos que reciben y utilizan esos recursos. Al mismo tiempo, el SF ayuda a diversificar el riesgo asignando mayores rentabilidades a los proyectos más rentables y viceversa, de conformidad con el apetito de riesgo de cada inversionista.

Transformación de plazos, riesgos y rentabilidades: Una función importante del SF es la transformación de instrumentos financieros líquidos de corto plazo en instrumentos financieros de largo plazo. Esta contribución es muy relevante en contextos en los que las preferencias del ahorrante se orientan hacia activos líquidos de corto plazo (bonos, depósitos a la vista, acciones), mientras que proyectos de inversión de alta rentabilidad social (vivienda, infraestructura vial, energética, transportes) requieren capital de largo plazo (De la Torre y Schmukler,

2007). Transformar el riesgo significa reducirlo mediante la agregación de carteras, y canalizarlo hacia aquellas actividades más capaces de soportarlo.

Apoyo a las finanzas públicas y estabilidad macroeconómica: Al existir un SF desarrollado se puede explotar la política económica del gobierno central a través de la política monetaria a través del sistema. Mediante algunos mecanismos de manipulación de diversos instrumentos se pueden alcanzar objetivos socioeconómicos previamente establecidos, los cuales podrían ser algunos de estos objetivos, crecimiento económico, estabilidad de precios, entre otros.

Mediante el control monetario se busca garantizar:

- La estabilidad de precios y crecimiento económico
- Tasas de interés,
- Encaje mínimo legal,
- Participación en el mercado de dinero,
- Estabilidad cambiaria

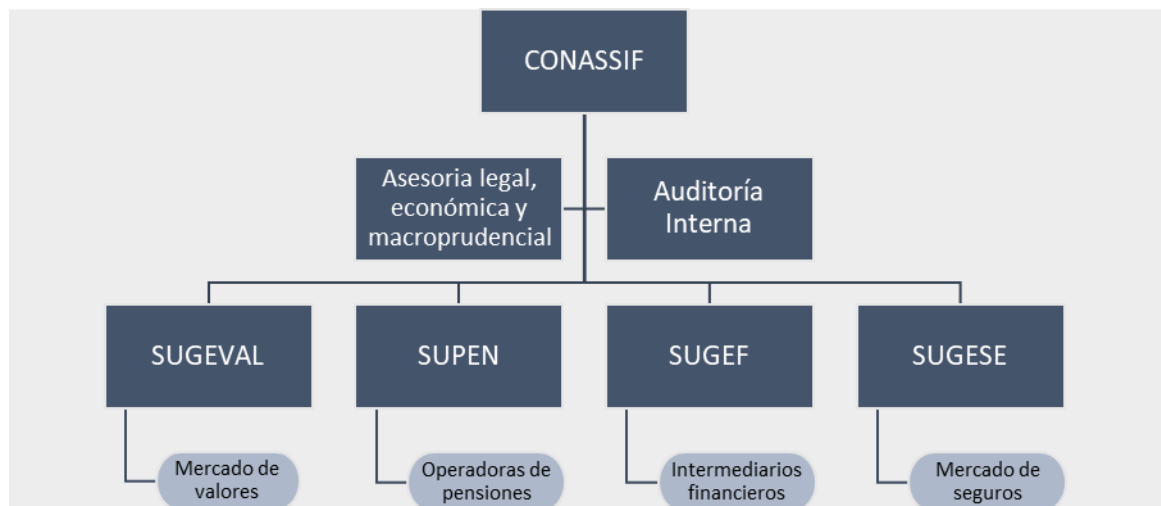
1.2.2. Estructura del sistema financiero en Costa Rica

¿Qué es el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF)?

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) es un órgano colegiado de dirección superior (máxima jerarquía en el sistema financiero), cuyo fin es el de dotar de uniformidad e integración a las actividades de regulación y supervisión del SF costarricense.

La estructura organizacional de CONASSIF es la siguiente:

Figura 2. Estructura Organizacional CONASSIF



Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de CONASSIF

El CONASSIF ejerce control sobre las distintas superintendencias que rigen a su vez, sectores específicos, los cuales son:

- Superintendencia General de Valores (SUGEVAL)
- Superintendencia de Pensiones (SUPEN)
- Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)
- Superintendencia General de Seguros (SUGESE)

Superintendencia General de Valores (SUGEVAL)

La Superintendencia General de Valores es una entidad desconcentrada del Banco Central de Costa Rica. Fue creada en el año 1997 por la Ley Reguladora del Mercado de Valores No. 7732.

De acuerdo con dicha Ley le corresponde a la SUGEVAL "velar por la transparencia de los mercados de valores, la formación correcta de precios en ellos, la protección de los inversionistas, y la difusión de la información necesaria para la consecución de estos fines", según cita el artículo 2.

Para llevar a cabo sus funciones, la Superintendencia emite la normativa que regula la actividad de los participantes del mercado, les concede autorización para ofrecer sus servicios y sus productos por medio de la oferta pública, y supervisa sus actividades.

Además, la SUGEVAL tiene la potestad de imponer sanciones y medidas precautorias cuando corresponda. En materia de protección al inversionista la SUGEVAL pone a disposición del público toda la información pública de los participantes y productos que se ofrecen en el mercado, con el fin de que pueda tomar decisiones de inversión basadas en información oportuna. Igualmente, lleva a cabo una serie de actividades gratuitas y abiertas al público en procura de la educación a los inversionistas.

Superintendencia de Pensiones (SUPEN)

La Superintendencia de Pensiones (SUPEN) fue creada mediante la Ley N°7523 del 7 de julio de 1995, Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias y Reformas de la Ley Reguladora del Mercado de Valores y del Código de Comercio. Posteriormente según la Ley N°7983 del 16 de febrero del 2000, Ley de Protección al Trabajador, se modifica la Ley N°7523 precitada y se fortalece la regulación y supervisión del sistema de pensiones en Costa Rica. La Superintendencia de Pensiones es la entidad responsable de la regulación, fiscalización y supervisión de los regímenes básicos de pensiones y los regímenes complementarios.

En este último caso se incluyen tanto los fondos administrados por las operadoras de pensiones complementarias (OPC), como los fondos creados por leyes especiales o convenciones colectivas. Además, la SUPEN debe supervisar lo relacionado con los fondos de capitalización laboral. La SUPEN es un órgano de máxima desconcentración adscrito al Banco Central de Costa Rica que funciona bajo la dirección del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).

Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

La Superintendencia General de Entidades Financieras funcionó por muchos años como un departamento del Banco Central de Costa Rica. En aquel entonces se le conocía como la "Auditoría General de Bancos" (AGB), creada mediante el Artículo 44 de la Ley N°1552, publicada el 23 de abril de 1952. Posteriormente, el 4 de noviembre de 1988 y con la promulgación de la Ley de Modernización del Sistema Financiero de la República, Ley N°7107, la cual vino a modificar a la Ley N°1552; la AGB se transformó en la Auditoría General de Entidades Financieras (AGEF), convirtiéndolo en un órgano de desconcentración máxima adscrito al Banco Central de Costa Rica. La Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (N°7558), vigente desde el 27 de noviembre de 1995, declara de interés público la fiscalización de las entidades financieras y crea la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), bajo la misma figura jurídica de la desconcentración máxima, pero esta vez dotada de mayores poderes y mayor autonomía administrativa, mediante la institución de su propio Consejo Directivo.

Ya más recientemente, con la promulgación de la Ley N°7732, Ley Reguladora del Mercado de Valores, vigente a partir del 27 de marzo de 1998, se originan una serie de cambios al sistema financiero bursátil y con ellos cambios a la Ley N°7558. Es así como las funciones que ejercía el Consejo Directivo de la SUGEF le fueron asignadas al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, órgano que vino a asumir la dirección de las otras tres superintendencias que existían a la fecha como son: la Superintendencia General de Entidades Financieras, la Superintendencia General de Valores y la Superintendencia de Pensiones.

El objetivo de la SUGEF es velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices

y resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad.

Superintendencia General de Seguros (SUGESE)

La Superintendencia General de Seguros es un órgano de máxima desconcentración adscrito al Banco Central de Costa Rica que funciona bajo la dirección del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF). La SUGESE fue creada mediante la Ley N°8653 Ley Reguladora del Mercado de Seguros, del 7 de agosto de 2008 y tiene bajo su responsabilidad la autorización, regulación y supervisión de las personas físicas o jurídicas que intervengan en los actos o contratos relacionados con la actividad aseguradora, reaseguradora, la oferta pública y la realización de negocios de seguros.

Su objetivo es velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros, así como entregar la más amplia información a los asegurados.

1.2.3. Composición del Sistema Financiero Regulado

A noviembre 2022 el sistema financiero formal de Costa Rica incluía 86 entidades reguladas por las superintendencias antes mencionadas:

Tabla 1. Composición Sistema Financiero Regulado CR

Entidad Financiera	Nov-2022	Regulada por:
Bancos Comerciales del Estado	2	SUGEFE
Bancos creados por leyes especiales	2	SUGEFE
Bancos Privados y Cooperativos	11	SUGEFE
Casas de Cambio	2	SUGEFE
Empresas Financieras no bancarias	5	SUGEFE
Entidades Autorizadas Sistema Financiero Nacional Vivienda	2	SUGEFE
Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito	21	SUGEFE
Otras Entidades Bancarias	1	SUGEFE
Aseguradoras	13	SUGESE
Puesto de Bolsa	16	SUGEVAL
Operadoras de pensiones	6	SUPEN
Regímenes básicos	5	SUPEN
Total	86	

Fuente: Elaboración propia, con datos de SUGEFE, SUGESE, SUPEN y SUGEVAL.

Basados en la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, el Sistema Bancario Nacional estará integrado por:

- ✓ El Banco Central de Costa Rica.
- ✓ El Banco Nacional de Costa Rica.
- ✓ El Banco de Costa Rica.
- ✓ Cualquier otro banco del Estado que en el futuro llegara a crearse.
- ✓ Los bancos comerciales privados, establecidos y administrados conforme con lo prescrito de la ley (título VI).
- ✓ La sucursal bancaria domiciliada en Costa Rica de un banco extranjero.

Banco ARL pertenece a este sistema bancario, a noviembre 2022 el mismo se compone de la siguiente manera:

Tabla 2. Sistema Bancario Nacional

Entidad	Sector
BCR - Banco de Costa Rica	Bancos Comerciales del Estado
BNCR - Banco Nacional de Costa Rica	Bancos Comerciales del Estado
BANHVI - Banco Hipotecario de la Vivienda	Bancos creados por leyes especiales
POPULAR - Banco Popular y de desarrollo Comunal	Bancos creados por leyes especiales
BANCO BCT S A	Bancos Privados y Cooperativos
Banco Cathay de Costa Rica S A	Bancos Privados y Cooperativos
BANCO CMB COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	Bancos Privados y Cooperativos
Banco Davivienda Costa Rica Sociedad Anonima	Bancos Privados y Cooperativos
BANCO GENERAL COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	Bancos Privados y Cooperativos
BANCO IMPROSA S A	Bancos Privados y Cooperativos
BANCO LAFISE SOCIEDAD ANONIMA	Bancos Privados y Cooperativos
BANCO PROMERICA DE COSTA RICA S A	Bancos Privados y Cooperativos
PRIVAL BANK COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	Bancos Privados y Cooperativos
SCOTIABANK DE COSTA RICA S A	Bancos Privados y Cooperativos

Fuente: Elaboración propia, con datos de SUGEF.

Cabe destacar que ARL posee otras entidades legales que se dedican a operaciones de los otros sectores financieros regulados, tales como ARL Pensiones y ARL PUESTO DE BOLSA, S.A.

1.3. Gestión del Servicio al cliente

La gestión de atención al cliente es el proceso conformado por un conjunto de tácticas y estrategias que van orientadas al soporte, resolución de incidentes y fidelización de los usuarios. Son acciones implementadas por las empresas que se centran en la asistencia y asesoramiento a las personas que compran o utilizan sus productos y servicios.

Ante la creciente competitividad a la que se enfrentan todas las empresas, el precio ya no es el diferenciador principal entre una oferta. Con una buena gestión de servicio, los procesos serán más fluidos, con menos errores y se dará atención a los clientes con mayor eficiencia antes, durante y después de realizar una compra. Ese tipo de seguimiento y cuidado a los detalles son los diferenciadores clave que distinguen a las empresas entre las demás.

1.3.1. La satisfacción e insatisfacción del consumidor.

Las percepciones de la calidad y los juicios de satisfacción han sido reconocidas como aspectos fundamentales para explicar las conductas deseables del consumidor (Zeithaml et al., 1993). La literatura especializada presenta ciertas diferencias al definir la satisfacción, sin embargo, cabe destacar que se pueden identificar tres componentes generales en la satisfacción: es una respuesta (emocional, cognitiva y/o comportamental); la respuesta se enfoca en un aspecto en determinado (expectativas, producto, experiencia del consumo, etc.); y finalmente, la respuesta se da en un momento particular (después del consumo, después de la elección, basada en la experiencia acumulada, etc.). De allí que se pudiera tener un primer acercamiento al término de satisfacción al entenderla como una respuesta generada en el individuo bajo un contexto determinado en un momento, también, particular (Giese & Cote, 2000).

Por su parte, la insatisfacción se ha estudiado fundamentalmente desde la percepción del consumidor. Visto desde esa perspectiva, el concepto de insatisfacción se asemeja al de satisfacción, entendido que se conforma por los

mismos tres componentes, de esta forma la insatisfacción es una respuesta que puede ser afectiva, cognitiva e incluso comportamental, que se enfoca en un aspecto particular de la experiencia de compra o consumo y, que se da en un momento determinado; solo que con un carácter opuesto al de la satisfacción.

Es importante resaltar que a pesar de que ambos conceptos poseen una estructura operacional similar no implica que posean la misma dimensionalidad (Giese & Cote, 2000). Los consumidores pueden sentirse satisfechos con un determinado aspecto de la experiencia de elección o consumo, pero insatisfechos con otro, en este caso la satisfacción y la insatisfacción son entendidas en dimensiones diferentes. Sin embargo, pudieran ser vistas como opuestas en una dimensión general cuando la reacción/respuesta del consumidor es la misma a través de todos los aspectos focales de la experiencia de compra o consumo, o en la evaluación general de la experiencia de consumo.

La organización debe tomar en cuenta los tres componentes de la satisfacción y su dimensionalidad para ajustar sus directrices estratégicas hacia la consecución de este objetivo general. Así se tiene que una organización que busque la satisfacción de las necesidades de un mercado (aspecto óptico de la organización orientada al mercado), debe definir la forma como se estructurarán los procesos y actividades que contribuirán con el desarrollo y bienestar de ese mercado (aspecto epistémico de la organización orientada al mercado).

1.3.2. La calidad y sus implicaciones en el servicio

Al ser lo excelente algo subjetivo, es necesario marcar directrices que se conviertan en indicadores que permitan alcanzar el nivel que se desea, dentro de ese contexto se hallan las definiciones de calidad en cuanto a la conformidad con las especificaciones, conformidad con los requisitos exigidos y la aptitud para el uso del producto. Sin embargo; y en contraposición a lo mencionado anteriormente, la definición de calidad en cuanto al valor no hace referencia al sentido “absoluto” que se plantea con la excelencia, en este caso, no existe un mejor bien o servicio, sino

que esto depende de muchos factores (ej.: las 4P`s del marketing), así el valor se podría definir como lo que es mejor para el consumidor. A diferencia de la excelencia, que se centra en aspectos internos, el valor considera aspectos tanto internos como externos, la organización busca así optimizar el uso de sus recursos adaptándolo a los requerimientos del cliente.

Finalmente, al evaluar la calidad desde la perspectiva de las expectativas, se parte de la necesidad de atender las necesidades de los clientes, lo cual “supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el producto o servicio” (Morales S., & Hernández, 2004, p. 2). Al igual que con el valor, es importante conocer lo que necesitan los clientes, lo cual puede ser complejo a la hora de medir, ya que una persona puede valorar de diferente forma los diferentes atributos del producto o servicio.

En el contexto de los servicios la calidad se define bajo el supuesto que todos los miembros de la empresa y todos los aspectos relacionados con la organización, se implican para alcanzarla. Se centra así en una premisa: si se logra la implicación de todos los miembros de la organización en la mejora continua de la calidad en cada una de las actividades que realiza, se obtiene la calidad en todo lo relacionado a la organización, es decir, la calidad deja de ser un calificativo exclusivo para un producto y pasa a ser un concepto que envuelve todas las actividades en las que esté inmersa la organización.

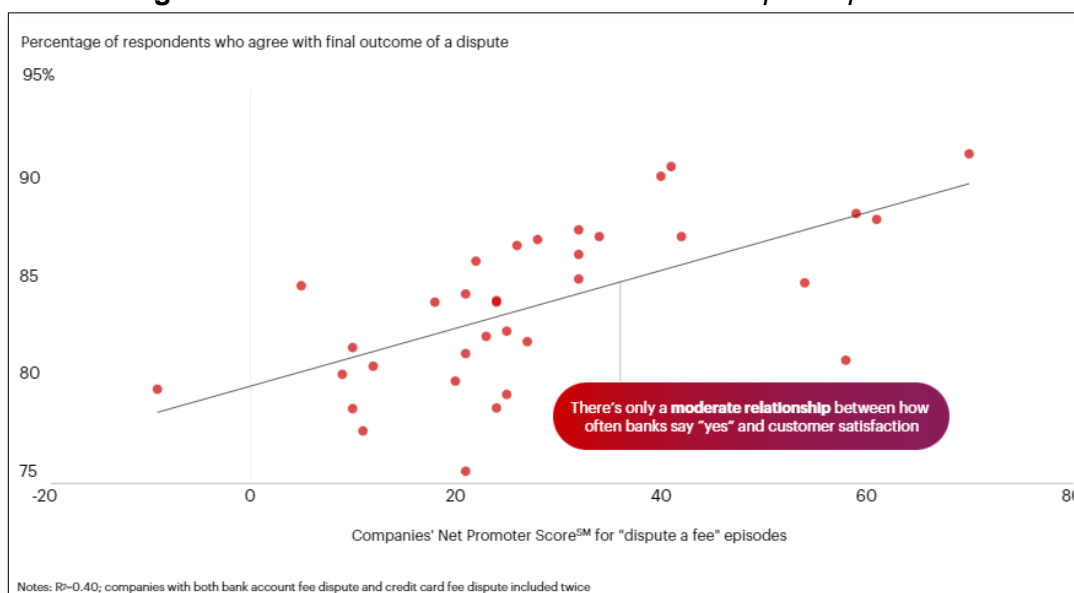
1.3.3. Servicio al cliente en disputas tarifarias.

Basados en la encuesta Net Promoter Score (NPS) publicada en noviembre 2022 con respecto a la satisfacción de cliente en las disputas tarifarias con los bancos, los bancos tienen una gran oportunidad de aumentar la lealtad de los clientes al aceptar pagar las tarifas; sin embargo, esto pasaría solamente si lo hacen bien.

Cuando los clientes tienen una disputa con un banco, por ejemplo, pedir que se elimine una tarifa de tarjeta de crédito, por supuesto, están más contentos cuando el banco está de acuerdo con su disputa. Sin embargo, los datos publicados por la plataforma de evaluación comparativa NPS de Bain revelan que estar de acuerdo con los clientes o hacer excepciones a las políticas no son las únicas opciones.

La compañía Bain realizó una investigación en la que muestra que solo existe una relación moderada entre la frecuencia con la que los clientes están de acuerdo con el resultado de una disputa de tarifas y su satisfacción general con el banco.

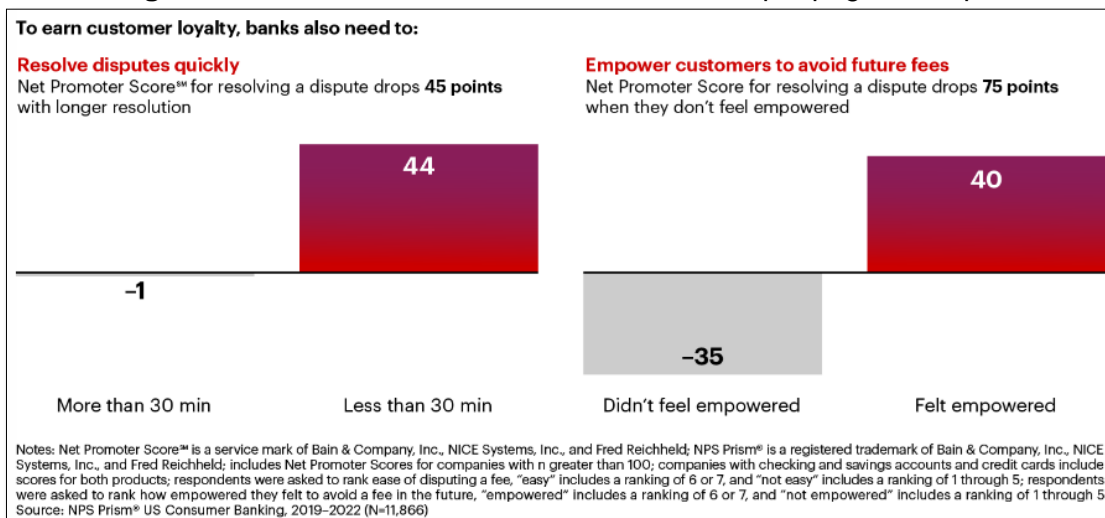
Figura 3. Satisfacción de los clientes bancarios que disputan una tarifa



Fuente: NPS Prism US Consumer Banking, 2019-2022

Según los resultados, incluso cuando un banco dice "no" a la aceptación de la tarifa, otros factores pueden hacer felices o satisfacer a los clientes, tales como: decir "no" el mismo día, tener representantes o personal empático atendiendo al cliente y ayudar a los clientes a evitar cargos en el futuro. Seguir estas reglas de oro puede ayudar a los bancos a aumentar significativamente su NPS, una medida de la probabilidad de que un cliente recomiende el banco por la forma en que maneja las disputas de tarifas.

Figura 4. Lealtad del cliente cuando el banco acepta pagar la disputa



Fuente: NPS Prism US Consumer Banking, 2019-2022

En los casos donde el banco decide aceptar el pago de la disputa al cliente, esto no garantiza la lealtad o apoyo del cliente. Según la encuesta mencionada, si los bancos no resuelven la disputa en menos de 30 minutos, pueden ver una penalización de 45 puntos en su puntaje neto de promotor, si los clientes no se sienten capacitados para evitar el cargo nuevamente, el NPS de los bancos puede bajar 75 puntos. De hecho, cuando los bancos no dicen "sí" rápidamente y les ayudan a evitar futuros cargos, los clientes están menos satisfechos que cuando los bancos dicen "no" a la disputa.

Cuando se trata de disputas por tarifas, es una falacia común que las empresas deben enfrentar un equilibrio entre brindar una buena experiencia al cliente y proteger las ganancias y las políticas. Las empresas líderes están manteniendo tanto la satisfacción del cliente como sus políticas a través de un enfoque más rápido, más empático y empoderado. Los bancos líderes se asegurarán al momento de hacer excepciones a las políticas, obtener crédito por hacerlo de parte de los clientes. Con estándares simples que reducen la fricción que rodea las disputas, pueden deleitar a los clientes, generar una lealtad duradera y reducir los costos de manera significativa

Capítulo 2: Descripción de las principales características, historia, contexto y actividades de ARL dentro de su entorno de negocio.

2.1. Descripción de la empresa

2.1.1. Antecedentes e historia.

La empresa es una organización con casi 70 años de experiencia que ofrece productos y servicios financieros a 4.2 millones de clientes en toda la región, los que son atendidos por casi 19.000 colaboradores.

La compañía inició sus operaciones un 5 de julio de 1952 con la fundación del Banco de América en Nicaragua, y en los años 70 se transformó en un pionero del negocio de tarjetas de crédito en la región. De forma gradual abrió operaciones en cada uno de los países, hasta que en la década de los '90 se convirtió en el primer Grupo Financiero con presencia en toda Centroamérica.

En la actualidad, los productos y servicios de la organización están diseñados para satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes. Atentos al entorno de cambio y evolución permanente, se ha desarrollado una banca digital que en la actualidad es utilizada por más de 1.9 millones de clientes.

El rigor y la gestión responsable del negocio, alineado a una estrategia de triple valor positivo, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, le han permitido a la compañía contribuir con el crecimiento económico e impactar la calidad de vida de numerosas familias centroamericanas.

2.1.2. Legislación actual

La Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) se encarga de supervisar las entidades financieras, las mutuales, las cooperativas, los bancos y as demás entidades que realizan intermediación financiera, además es el ente responsable de velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del

sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad. (SUGEF, 2022).

Las superintendencias se encuentran bajo el control del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, también llamado CONASSIF.

2.1.3. Proceso de Atención de quejas

El proceso de atención de quejas y denuncias para el Grupo Financiero ARL, esta alineado con la normativa de la SUGEF vigente que hace referencia al Acuerdo 10-07 Capítulo II / sección 2, que habla sobre:

ATENCIÓN DE QUEJAS O RECLAMOS DE LOS CLIENTES Artículo 10. Responsabilidad sobre la atención de quejas o reclamos de clientes Las entidades supervisadas por la SUGEF deben atender y resolver de manera diligente y oportuna, las quejas o reclamos de sus clientes. Para este efecto, las entidades deben poner a disposición de sus clientes, un servicio de fácil ubicación y acceso donde se recibirán y se dará respuesta a las quejas y reclamos. Dicho servicio deberá estar a disposición en cada una de las agencias donde se brinden los productos y servicios financieros. Sin que su uso sea obligatorio para el cliente, pueden habilitarse canales telefónicos u otros medios tecnológicos para la interposición, seguimiento y recibo de respuesta de las quejas o reclamos, siempre y cuando, el cliente pueda a su elección, utilizar estos medios o acudir a las oficinas de la entidad para ser atendido por el personal de la entidad. Artículo 11. Administración diligente de las quejas o reclamos Para la debida gestión de las quejas o reclamos, la entidad debe contar con el personal debidamente capacitado para dicha labor. La entidad debe contar con políticas y procedimientos para la atención y solución de quejas o reclamos, que establezcan claramente las personas designadas para esta labor, sus responsabilidades, los procedimientos a

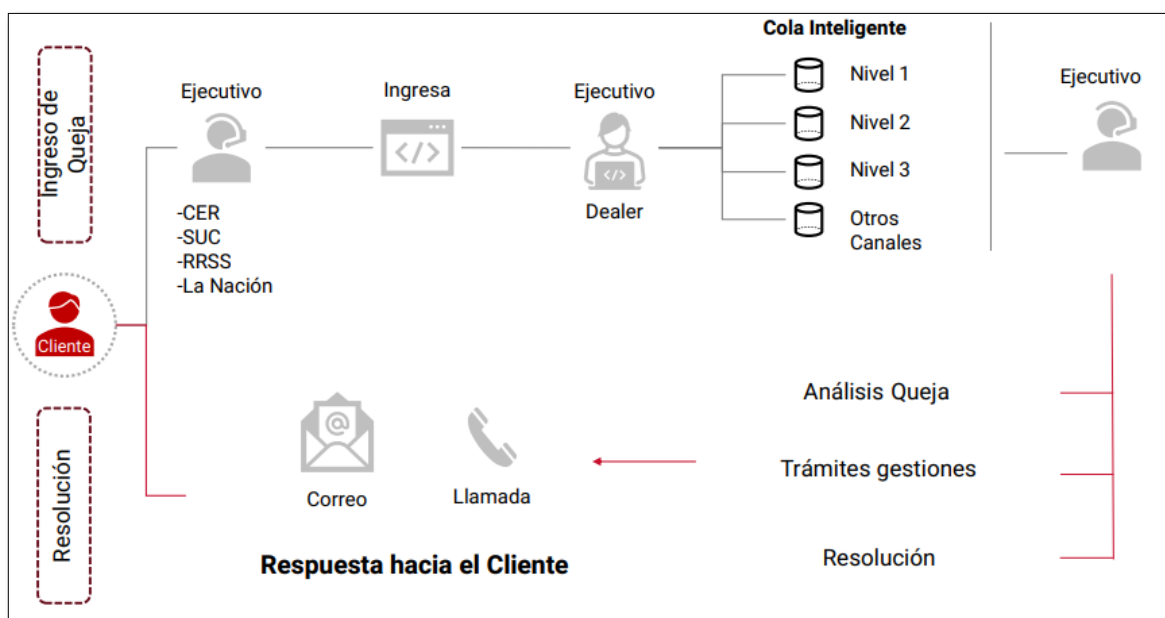
seguir, los sistemas de control para el seguimiento de las quejas recibidas y su respectiva atención, y debe contar con canales de comunicación y mecanismos de coordinación para la efectiva resolución de los problemas planteados. La entidad cuenta con un plazo de 10 días hábiles para la resolución de las quejas o reclamos interpuestos por sus clientes. En el caso que, por las características de la queja o reclamo, dicho plazo no sea suficiente, la entidad debe informar antes del vencimiento del mismo el proceso que va a seguir para la atención de la queja o reclamo y el plazo en que estima entregar la respuesta al cliente. La entidad debe contar con un control, centralizado, de quejas o reclamos, que permita evidenciar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos al efecto. La entidad debe comunicar a sus clientes de la existencia de este servicio de recepción y respuesta de quejas o reclamos. La responsabilidad directa de la resolución de quejas o reclamos es de la entidad que brinda el servicio y no de terceros. Las entidades de derecho público supervisadas por SUGEF que, al amparo del decreto ejecutivo 34578 del 27 de mayo del 2008, constituyan una contraloría de servicios, podrán utilizar este órgano para realizar las funciones establecidas en los artículos 10 y 11 de esta normativa. (SUGEF, 2022)

Con base a este acuerdo el Grupo Financiero ARL, a lo largo del tiempo ha venido gestionado la atención y resolución de estos casos con un equipo de trabajo dedicado y especializado, cuyas funciones son las de captar las inconformidades de los clientes por medio de un sistema interno en donde se detallan las razones por las cuales los clientes interponen la queja o denuncia, en estos casos los especialistas atienden cada interacción para realizar un proceso de análisis, seguimiento y resolución, en cuanto a la resolución el Grupo Financiero ARL diseñó una matriz de empoderamiento la cual consiste en que cada especialista cuente hasta con un monto disponible de US\$ 100 por cliente para resolver quejas en un menor tiempo, esta matriz se aplica para los casos en donde haya evidencia clara y precisa de que efectivamente la entidad financiera cometió una falta en el proceso

o servicio, todo este proceso concluye en un comunicado por medio telefónico o correo en donde se le detalla al cliente la resolución de su trámite.

De esta forma y en tiempo menor a los 10 días hábiles es que el departamento especializado debe trabajar para cumplir con los establecido por la SUGEF y asegurar una buena experiencia del cliente.

Figura 5. Proceso de quejas



Fuente: ARL, área de Resolución de quejas.

2.1.4. Productos de la empresa

Los productos y servicios que ofrece ARL buscan siempre estar alineados con la estrategia corporativa cuyo propósito es re imaginar la banca para generar prosperidad en las comunicades en las que sirve, bajo este enfoque su amplia lista de opciones financieras se agrupan en dos tipos de carteras, la cartera activa en donde se visualizan todos los créditos y/o préstamos de los diferentes segmentos de mercado tales como comercial, consumo, hipotecas y autos, en la segunda cartera están los pasivos acá se reflejan los depósitos a cuentas estás pueden ser corrientes, ahorro o a plazo.

Para lograr un cumplimiento efectivo y eficiente de los objetivos la organización esta además subdividida por tipos de segmentos de cliente, a saber:

1. Banca de Personas
2. Banca de Empresa y Pymes
3. Banca Privada
4. Banca de Inversión
5. Banca Digital
6. Sostenibilidad

2.1.5. Importancia en el desarrollo nacional

La empresa mantiene un fuerte compromiso con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales definen la Agenda 2030 establecida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Estos buscan poner fin a la pobreza, proteger el planeta, garantizar la paz y la prosperidad universal.

De conformidad con esta agenda, nuestra organización alinea sus temas materiales en función del aporte al cumplimiento de estos retos mundiales.

El Banco identifica los Objetivos de Desarrollo Sostenible en función de su impacto, contribución y aporte de valor que, como organización, puede brindar, siendo su principal aporte en:

1. Fin de la Pobreza
2. Educación de Calidad
3. Igualdad de Género
4. Trabajo Decente y Crecimiento Económico
5. Producción y Consumo Responsable
6. Acción por el Clima
7. Alianza para Lograr los Objetivos

2.2. Aspectos generales de la empresa

2.2.1. Estrategia Corporativa

La organización, declaró hace poco más de 4 años la integración de su misión y visión en el siguiente propósito “Re imaginamos la banca para generar prosperidad en las comunidades en las que servimos” (Entidad financiera, 2022).

Se ha integrado la visión de sostenibilidad en la estrategia corporativa, de manera que pretende evolucionar de ser una institución que ofrece soluciones financieras tradicionales, a una que ofrece soluciones financieras de triple valor positivo: NETO POSITIVO, es decir, que consiga crear más valor ambiental y social que las huellas que produce para operar.

El paradigma de que las empresas existen solamente para crear valor económico, es decir, maximizar las utilidades para sus accionistas, está completamente obsoleto y superado. Es muy claro que los retos ambientales y sociales que enfrentan los países son demasiado complejos como para esperar que sean resueltos solamente por los Gobiernos. Las acciones concretas por parte de las empresas son hoy más importantes que nunca.

Además, no basta ya con que las empresas se pongan la meta de ser “Neto Cero”, es decir, que sean neutrales con el medio ambiente y la sociedad. Es el momento de que las empresas seamos NETO POSITIVO, es decir, que las compañías logren crear más valor ambiental y social que las huellas que producen para operar (Entidad financiera, 2022).

2.2.2. Valores

Los valores son un elemento fundamental para la cultura organizacional y el logro de los objetivos, se han declarado estos tres valores:

- a. *Integridad*: Inspiramos confianza porque actuamos de manera ética y transparente.
- b. *Excelencia*: Sobresalimos porque vamos más allá de lo que se espera de nosotros y nos encanta servir con excelencia.
- c. *Pasión*: Amamos los que hacemos porque sabemos que nuestro trabajo tiene un impacto positivo en las personas y en nuestro planeta.

2.2.3. Partes Interesadas

ARL interactúa diariamente con miles de personas, empresas y organizaciones, a través de múltiples canales. Es de gran interés profundizar cada vez más en el conocimiento que se tiene de las personas y empresas, entender mejor sus necesidades y responder más adecuadamente a las expectativas en términos de productos, servicios y sostenibilidad.

En la imagen adjunta se detallan cuáles son las partes interesadas de la organización.

Figura 6. Mapeo de Partes Interesadas, según su influencia y relevancia

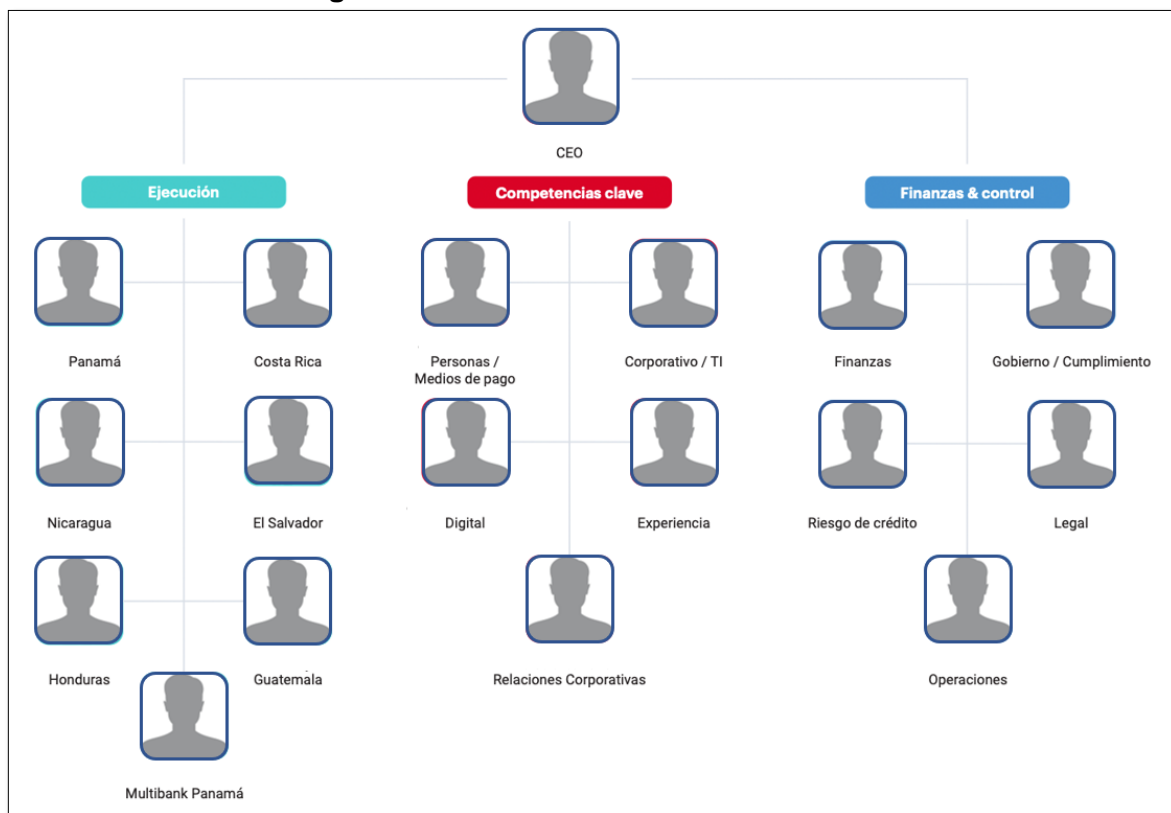


Fuente: ARL, Lineamiento de Sostenibilidad.

2.2.4. Gerencias organizacionales

La dirección de ARL está conformada por un equipo altamente calificado, con amplia experiencia y credibilidad en la región. El equipo directivo que se muestra a continuación un 82% de ellos son originarios de la región, tienen, en promedio, 17 años de laborar para la organización.

Figura 7. Estructura de la entidad financiera



Fuente: Entidad financiera, Informe Integrado 2021

2.2.5. Contexto actual

De acuerdo con la entidad bancaria (2021):

Los retos de la pandemia unidos, a los desafíos económicos, ambientales y sociales que enfrenta la región centroamericana, han puesto a prueba nuestra capacidad de adecuarnos a la nueva realidad y aprovechar al máximo nuestras capacidades competitivas y, sobre todo, el talento de más de 19,000 personas que

son la esencia de la entidad financiera. Afortunadamente, al cierre del año 2021, los resultados económicos de nuestro banco son los mejores de la historia e incluyen un crecimiento de doble dígito en nuestras utilidades. Estos resultados nos llenan de orgullo, pues nos posicionan como el banco líder en Centroamérica en activos, cartera, depósitos y utilidades. Estos logros son el resultado de la preferencia de más de 4.2 millones de clientes en los 6 países de la región centroamericana y de la implementación rigurosa de nuestra estrategia que cuenta con 5 pilares (5C's): ser un banco cliente-céntrico, enfocarnos en los canales digitales, el control de riesgo, el control operativo (eficiencia) y, por supuesto, en el crecimiento con innovación. Esta estrategia nos ha permitido ofrecer a nuestros clientes las mejores soluciones financieras basadas en infraestructura tecnológica de punta, plataformas digitales unificadas y robustas y el mejor servicio.

De hecho, entre enero y diciembre de 2021, en la evaluación de satisfacción de nuestros clientes (“Net Promoter Score” (NPS)), logramos mejorar 5 puntos, lo que nos confirma la importancia de continuar profundizando nuestro conocimiento sobre las necesidades y expectativas de nuestros clientes para servirles mejor cada día. Estimados accionistas, clientes, colaboradores y públicos de interés 2021 ha sido un año de gran transformación para nuestro banco.

En cuanto a transformación digital, el 2021 fue un año de avances muy significativos. Cerramos el periodo con más de 1.95 millones de clientes digitalizados (lo que representa casi la mitad del total de clientes). A su vez, de los contactos con nuestros clientes, un 57% se hizo por medios digitales. Otro indicador relevante es que el 86% de todas las transacciones monetarias realizadas, se hicieron a través de canales digitales. En el pilar de ser un banco cada vez más simple, contamos entre nuestros colaboradores con 850 agentes de cambio que han logrado desde el inicio del programa en 2017, implementar más de 11,000 ideas para simplificar nuestra forma de trabajar y servir mejor a nuestros clientes.

La filosofía “ARL + Simple” nos permitió solo en el año 2021, implementar más de 264 iniciativas de simplificación y validar prototipos de mejora en soluciones financieras con más de 600 clientes en la región centroamericana. En cuanto a la automatización y sistematización de procesos, 15 de ellos han sido centralizados a través de nuestro Centro de Servicios Compartidos y hemos logrado implementar más de 70 chatbots, 38 automatizaciones robóticas de procesos (RPA, por sus siglas en inglés), más de 250 tareas fueron digitalizadas y hemos desarrollado más de 1,000 soluciones con robots que han hecho mucho más amigable y rápido el servicio a nuestros clientes y más eficientes nuestras operaciones. En cuanto a la calidad de nuestra cartera, en 2021 las provisiones en el balance de situación se redujeron ligeramente por la mejora experimentada en Guatemala, Honduras. (p.2).

En otro orden de ideas, en la actualidad las soluciones financieras han crecido significativamente, en el período 2021-2022, no solos se ha crecido en alcance regional, sino también en la expansión que ha tenido a nivel regional. Según el informe brindado por la gerencia de la entidad (2021):

Nuestras soluciones financieras para empresas crecieron de manera significativa en 2021, alcanzando más de 618 compañías conectadas a través de tesorería digital y, al cierre del 2021, pagamos las planillas de más de 1.104 millones de colaboradores de nuestros clientes empresariales en la región. Por su parte, nuestro negocio de Banca de Personas también evolucionó muy positivamente durante el 2021. Lanzamos en este año, nuestras billeteras digitales en alianza con Garmin, Fitbit y Apple Pay.

Adicionalmente, fuimos el primer banco en certificarnos Digital First de MasterCard en Centroamérica. En cuanto a nuestra red de corresponsales no bancarios (RAPIARL), esta aumentó un 31%, alcanzando 9.219 puntos en la región. Al mismo tiempo, aumentamos en doble dígito la penetración de nuestras herramientas de comercio electrónico y también nuestra solución de MIPOS, que tiene un impacto muy positivo especialmente en las operaciones de las PYMES en

Centroamérica. Rodolfo Tabash presidente y CEO Todos estos resultados muestran nuestro liderazgo en la oferta de soluciones financieras multi países. Continuamos siendo los líderes tanto en el negocio de emisión como en el de adquirencia, gracias a alianzas estratégicas con las empresas de tarjetas líderes del mundo. La creación de valor económico durante el 2021 fue complementada con la creación de valor social y ambiental. En la dimensión social, apoyamos en este año a más de 300.000 PYMES en Centroamérica y miles de empresas lideradas por mujeres. De hecho, nuestro programa “Mujer Acelera” ha brindado crédito a esa población por un monto de US\$160 millones. Adicionalmente, hemos logrado llevar en estos años educación financiera a más de 1 millón de personas y nuestro banco ha apoyado a más de 250 ONGs en la región por medio de nuestro programa “Yo me Uno”. Quizás nuestro mayor orgullo en la dimensión social durante el 2021 es que nos convertimos en un banco equitativo en género ya que 55% de nuestras personas en la organización son mujeres y el 50% de las posiciones de liderazgo son ocupadas por mujeres, incluyendo un 76% de las gerencias de sucursales. (p. 6)

Es importante acotar que, en el 2021, la organización, realizó una importante transformación en cuanto a los objetivos estratégicos en la compañía, estos aspectos se apoyaron de diversos aspectos, entre ellos:

Escucha de nuestras partes interesadas. Estudio de metas y estándares globales de la banca y de la economía global: Dow Jones Sustainability Index Global Reporting Initiative Principios de Banca Responsable de UNEP-FI Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) Global Risk Report, World Economic Forum Environmental, Social, And Governance Principles In Credit Ratings, S&P Global Benchmarking de bancos y empresas líderes en sostenibilidad a nivel mundial. Análisis de publicaciones e informes de superintendencias, asociaciones bancarias, calificadoras de riesgo y organismos internacionales y multilaterales. Análisis de informes, estudios y otros documentos públicos sobre proyecciones y tendencias del sector financiero, en materia ASG. Análisis de las

metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Análisis de tendencias en Sostenibilidad para el Sector Financiero. (Entidad financiera, 2023)

Así mismo como parte de los cambios importantes, se establecen elementos que se priorizaron en la compañía, con el fin de establecer, mejoras financieras, ambientales y social. En la siguiente figura se detalla, estas dimensiones.

Figura 8. Dimensiones de la propuesta de valor

 **Nuestros asuntos materiales** han sido priorizados para ser abordados mediante programas e iniciativas específicas.

	OBJETIVOS	METAS
 Dimensión económica	Transparencia radical: Información clara, oportuna y amigable de nuestras condiciones de productos	Mejorar los resultados en el índice de Transparencia, derivado del Net Promoter Score (NPS) para clientes externos y el Employee Net Promoter Score (eNPS), para colaboradores. Diseñar un summary box que resuma de forma clara, sencilla y amigable, las principales condiciones contractuales de nuestros principales productos.
	Soluciones financieras simples, digitales y de triple valor: Transformar nuestro portafolio de soluciones, hacia servicios de triple valor positivo	Desarrollar y realizar el lanzamiento de una nueva solución financiera para cada segmento, en cada país, que tenga valor ambiental y/o social.
 Dimensión ambiental	Eco Eficiencia y huella positiva en nuestra operación Agua, Residuos, Emisiones GEI	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % de emplazamientos cuantificados en Inventario de GEI. • 100 % de emplazamientos con medición de consumo de agua. • 100% del alcance de emplazamientos con valorización de residuos.
	Descarbonización de nuestra cartera Identificación y análisis de nuestros riesgos y oportunidades en cada segmento de nuestro portafolio	Clasificar nuestra cartera de crédito en términos ambientales, sociales y de componente de género. Definir las primeras metas de descarbonización de cartera alineada a los resultados del análisis realizado.
	Impulso a la economía circular, a la movilidad sostenible y a la promoción de la transición a energías renovables	Ruta eléctrica
	Gestión de riesgos de cambio climático	Implementar el Modelo de Madurez de Riesgos de Cambio Climático.
 Dimensión social interna	Promover entornos laborales diversos e inclusivos	100% de nuestros líderes capacitados en estrategia de Diversidad e Inclusión Proceso de selección que incorpore criterios incluyentes
	Reducir al mínimo posible la pobreza	1 carencia de pobreza multidimensional desactivada, en el 100% de colaboradores atendidos.
 Dimensión social externa	Extender la inclusión y educación financiera y digital	• 30% de conversión de educación financiera digital de planilleros en apertura de cuenta de ahorro, transaccionalidad en banca en línea y uso de tarjetas de débito.
	Hacer banca inclusiva y especialmente equitativa en género	• 40% de conversión de programas de fortalecimiento Banca Mujer en soluciones financiera colocadas (apertura de cuentas, créditos, planillas, seguros y facturación).
	Ser líderes en inversión social estratégica	• 90% de recursos ejecutados invertidos en proyectos y/o causas alineadas con la estrategia corporativa de triple valor positivo.

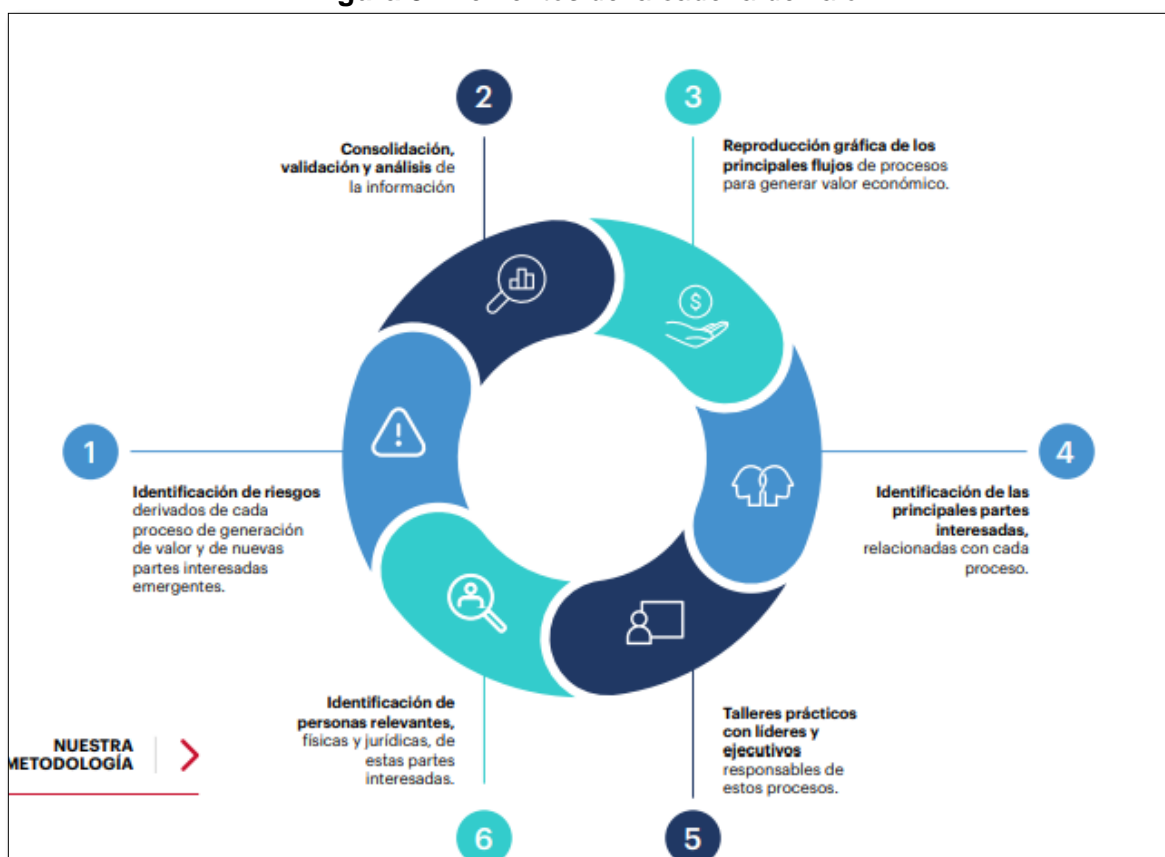
Fuente: Entidad financiera (2021).

De esta manera, los grupos de interés son aquellas personas, grupos sociales y organizaciones que pueden verse significativamente afectados por las actividades, productos y/o servicios de nuestra empresa, y/o cuyas acciones pueden impactar nuestra capacidad para continuar desarrollando con éxito las estrategias. Uno de los compromisos más importantes es lograr que los intereses del negocio coincidan con las expectativas de estos grupos y lograr la sintonía, por lo que es muy importante para la entidad financiera estar en constante comunicación y escuchar a cada uno de estos públicos.

Hacia fines de 2021, se inició una serie de estudios con diversos grupos de interés que incluyeron entrevistas individuales, grupos focales y encuestas en línea con: analistas financieros, periodistas, miembros del gobierno, gerentes de ONG, gerentes sindicales, asociaciones sindicales, consumidores, docentes, público en general, clientes de banca personal, clientes de banca corporativa, clientes de bancos competidores y colaboradores de la organización, con el objetivo de conocer sus intereses e inquietudes y escuchar sus expectativas.

Bajo este panorama, para lograr los objetivos se han identificado aspectos cruciales en la cadena de valor, estos se representan en la siguiente figura.

Figura 9. Elementos de la cadena de valor



Fuente: Entidad financiera (2021).

Además, uno de los puntos clave en la organización, es sin duda el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, estos han definido la agenda 2030, ya establecidos por la Organización de Naciones Unidas (ONU). También la organización, en la actualidad define claramente, un código de ética y transparencia.

2.2.6. Ética y transparencia

La organización financiera trata de mantener los más altos niveles de exigencia de ética en la conducta empresarial. Es por eso por lo que se quiere ir más allá de la ley, guiados por el espíritu de integridad. Todos los días y en todas partes, la conducta de todos nuestros empleados, miembros de comités y directores debe regirse por el Código de Conducta, que articula este espíritu al establecer una serie de principios generales.

La compañía define claramente puntos clave en este aspecto, los cuales son:

- Cumplir la legislación aplicable y las normas que rigen nuestra conducta empresarial en todo mercado donde operemos. Ser sinceros, justos y dignos de confianza en todas las actividades y relaciones que hagamos.
- Evitar los conflictos de interés entre el trabajo y asuntos personales. Fomentar un ambiente en el que las prácticas de empleo justas se extiendan a todos los miembros que integran la diversa comunidad.
- Velar por un entorno de trabajo seguro y por proteger el medio ambiente. A través del liderazgo, crear una cultura donde la conducta ética se reconozca y valore, y en la que todos los colaboradores den ejemplo. (Entidad financiera, 2021, p.42)

Además, la compañía financiera, define aspectos claves en Resolución Alternativa de Conflictos, en este sentido, la compañía, establece:

La Organización reconoce y respeta el derecho de los colaboradores, miembros de comités de gobierno corporativo y directores de Junta Directiva a participar en actividades extralaborales: financieras, comerciales y otras actividades

afines, siempre y cuando sean legales y no provoquen conflictos con sus responsabilidades designadas en la Organización. Para evitar y gestionar posibles conflictos de interés, la Junta Directiva ha aprobado una Política Corporativa de Conflictos de Interés, cuyo propósito es determinar directrices generales para una adecuada identificación, revelación, administración y control de los conflictos de interés que surgen o pueden surgir en las operaciones que se realicen, incluidas aquellas que se realicen con recursos que provengan de la actividad de administración de recursos de terceros. Anualmente, todos nuestros colaboradores, miembros de comités de gobierno corporativo y directores de Junta Directiva, declaran los posibles conflictos de intereses por medio de un formulario en donde revelan la participación accionaria con proveedores y otros grupos de interés, las partes relacionadas, la afiliación de distintas juntas y otros. (Entidad financiera, 2021, p.43). La compañía también presenta dentro de sus elementos clave, una política anticorrupción cuyos principios son:

Nuestros colaboradores y directivos deben realizar sus negocios de manera justa, honesta, responsable y transparente. Por lo tanto, todas las formas de corrupción, incluidos los pagos de facilitación, están estrictamente prohibidas. Nuestros colaboradores y directivos deben informar sobre aquellas situaciones que parezcan tener un posible conflicto de interés tan pronto como las perciban y antes de tomar cualquier decisión. Nuestra línea ética está disponible para colaboradores, directivos y terceros. Cualquier queja se investiga cuidadosamente, asegurando las acciones apropiadas y el anonimato de los denunciantes. Los obsequios e invitaciones que se reciben de nuestros proveedores siempre deben ser razonables, tener un propósito legítimo y no deben crear un conflicto de interés o la percepción de este. Las donaciones y patrocinios que otorgamos están controlados, regulados por principios de transparencia e integridad y debidamente aprobados por la Junta Directiva. No se permite realizar ningún tipo de contribución pública o política en nombre de la entidad o en nombre propio con recursos de la entidad. (Entidad financiera, 2021, p.43). Sin embargo, a pesar de los esfuerzos se han generado en

la compañía, los principales riesgos asociados y que se monitorean constantemente, estos riesgos son:

Establecer relación con terceras partes intermediarias (TPI) por fuera de las políticas establecidas por la entidad, Comprar y/o recibir bienes o servicios que no cumplen con las especificaciones/obligaciones pactadas entre las partes (precios, cantidad, calidad/oportunidad, proveedor). Pagar salarios, comisiones, bonificaciones o compensaciones falsas o a empleados ficticios. Realizar transacciones por fuera de las condiciones de mercado. Asumir responsabilidad por posibles actividades corruptas de empresas adquiridas, asociadas y/o negocios conjuntos. Ofrecer, dar y/o recibir beneficios económicos dádivas, otorgamiento, ofrecimiento y promesa de pago de cualquier cosa de valor para agilizar o favorecer procesos comerciales y/o de contratación con terceros. Dejar de revelar o revelar de forma insuficiente o inoportuna las violaciones FCPA en el 20F. Ofrecer y/o entregar dineros, cosa de valor y/o en especie que tengan una orientación social, donación, gestión social, patrocinio y/o campañas públicas o políticas con el propósito de obtener un beneficio indebido. Realizar acuerdos extraoficiales con entidades de la misma industria para manipular el mercado en temas como precios, tasas y cartelización. Formalizar (registrar/legalizar) gastos no autorizados o sin soporte, por actos de corrupción para beneficio propio o de terceros. Realizar actividades ilícitas a través de procesos de subcontratación. Realizar contabilizaciones para ocultar operaciones indebidas por actos de corrupción. Manipular e/o influenciar el otorgamiento de licencias o permisos, para beneficio propio o de un tercero. (Entidad financiera, 2021, p.44)

2.2.7. Gestión de riesgos

Desde la base de su estrategia corporativa, la organización establece su compromiso con la gestión y control de riesgos y promueve la cultura y la responsabilidad compartida. Se han obtenido resultados valiosos debido a esto. En aras de garantizar la transparencia, la compañía muestra los principales riesgos, y la gestión que la compañía realiza, en este caso:

2.2.7.1. Gestión de crédito

A pesar de que en la mayoría de los países las restricciones durante el 2021 fueron más laxas, los efectos en el portafolio se continúan observando, aunque dispersos debido a la salida paulatina de los alivios temporales y la adopción de medidas de arreglo de pago más estructurales. Durante el año, se finalizó la fase de alivios en casi toda la región y la labor consistió en controlar esas salidas y en mantener las provisiones apropiadas para un posible deterioro futuro, cuando ya la extensión de ayudas financieras no sea posible. Para el resto de la región, el enfoque tuvo una fuerte orientación hacia el crecimiento y a la recuperación de la cartera afectada. Aprovechando la reactivación de la actividad económica, se retomó la oferta de crédito en los mercados, adaptada a la nueva realidad. La gestión realizada en el portafolio de empresas incluyó el seguimiento continuo de los alivios y la calidad de la cartera, pero sin desaprovechar la recuperación financiera que se presentaba en algunos sectores económicos. Las políticas, metodologías de calibración y estudios sectoriales fueron parte de las herramientas que se utilizaron para asegurar el equilibrio entre riesgo/ rentabilidad del portafolio crediticio. (Entidad financiera, 2021, p.50)

2.2.7.2. Riesgo de liquidez

El portafolio de inversiones y equivalentes de efectivo ascendió a US\$3.970 millones. La concentración de plazos del portafolio está distribuida de forma que se pueda mantener una disponibilidad de activos en el corto plazo, con un 31% del portafolio que tiene vencimientos a menos de un año. La porción que tiene vencimientos a más de 1 año está invertida, en su mayoría, en títulos valores que permiten acceder a mecanismos locales de liquidez (mercados de reportos, por ejemplo) o que pueden ser vendidos de forma relativamente fácil en caso de ser requerido. (Entidad financiera, 2021, p.52)

2.2.7.3. Riesgo de mercado

Las políticas corporativas para la administración de las carteras propias de inversión, los procesos de aprobación de emisores, la compraventa de títulos y la

medición y seguimiento de las variaciones en tipo de cambio y tasas de interés se encuentran debidamente documentadas en las políticas de riesgos de mercado, con el fin de mantener niveles aceptables de acuerdo con el apetito de riesgo definido por la organización. Para el riesgo de tasa de interés, cada regulador local establece su normativa prudencial que lo rige. A nivel regional, se utiliza como indicador el calce de tasas sobre balance general aplicando un factor de sensibilidad en las tasas de interés en dólares y en monedas locales. En el caso del riesgo de tasa inversiones VRORI, se aplica sobre el portafolio de inversiones de títulos clasificados a valor razonable con impacto en otros resultados integrales y se sensibiliza con factores diferenciados de movimientos de tasas, según el riesgo de crédito del país de domicilio del emisor, sustentados con el comportamiento histórico del JP Morgan Emerging Bond Índice (EMBI). En lo que respecta al riesgo de tipo de cambio, la política regional establece que la diferencia entre los activos y pasivos en moneda extranjera debe ser, por lo menos, igual al patrimonio, lo que implica mantener una posición larga en dólares con el fin de proteger el patrimonio ante fluctuaciones de las monedas locales de los países donde opera la organización. En cuanto al portafolio de inversiones, se muestra el detalle por riesgo país. Al cierre del año 2021, la compañía reportó US\$3.970 millones en inversiones y equivalentes de efectivo. (Entidad financiera, 2021, p.53)

2.2.7.4. Riesgo operacional

El principal método para la identificación y evaluación es la Matriz de Riesgos Relevantes (MRR), la cual prioriza los riesgos asignándoles un valor monetario mediante el valor de pérdida esperada (VPE), que es el resultado de la multiplicación de la probabilidad y el impacto. La visualización y el seguimiento de la gestión se implementa mediante un tablero de riesgos operativos. Sus principales indicadores son el apetito monetario y la razón de pérdidas. Estos buscan monitorear el comportamiento de las pérdidas con respecto a los niveles aprobados por la Junta Directiva (apetito y tolerancia). Durante todo el año 2021, una de las actividades clave de la gestión de riesgo operacional fue el monitoreo de los controles asociados a los riesgos relevantes de la entidad, realizando la valoración

de más de 608 controles. Adicionalmente, se realizan pruebas de los controles asociados a incidentes relevantes, luego del cierre de su respectivo plan de riesgo. Por otro lado, riesgos como el fraude emisor de tarjeta registró una disminución en su valor esperado, debido al fortalecimiento de controles de monitoreo para la prevención y detección de transacciones fraudulentas. (Entidad financiera, 2021, p.54)

2.2.7.5. Riesgo de blanqueo de capitales y de financiamiento del terrorismo

El sistema de administración del riesgo de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva, tiene como objetivo prevenir que se introduzcan en el sistema financiero recursos provenientes de actividades ilícitas, detectar y reportar, de manera oportuna, transacciones que pretendan dar la apariencia de legalidad cuando estén vinculadas al blanqueo de capitales y delitos subyacentes. Se da seguimiento periódico a indicadores relevantes en los Comités de Cumplimiento (locales y regional) y en Juntas Directivas, por medio de un tablero de indicadores claves en el cual se evalúan cuatro secciones generales: gestión del riesgo, detección del riesgo, prevención del riesgo y supervisión. Las alertas y multas presentadas durante el año se atendieron mediante planes de acción para llevar los indicadores a niveles aceptables y se les dio estricto seguimiento en los Comités de Cumplimiento y Juntas Directivas. Durante el 2021, se presentó una notable mejoría en la gestión de los países, pues se disminuyó la brecha existente entre el país que obtuvo el mayor resultado en los indicadores del tablero y el que obtuvo el menor. Si se compara enero del 2021 con diciembre del mismo año, se aprecia una disminución de la brecha que pasó de 13 puntos a 5,2 de diferencia. Por otra parte, durante el año se mantuvo una actualización periódica de los indicadores y se incluyeron nuevos rubros en respuesta a las debilidades y oportunidades encontradas por los diferentes órganos de control, adicionalmente, se ajustaron pesos del tablero de indicadores para mantenerlo alineado a las principales necesidades y contexto actual de los países donde operamos. (Entidad financiera, 2021, p.55)

2.2.7.6. Riesgo Reputacional

La organización, gestiona el riesgo reputacional con el fin de potenciar el crecimiento y minimizar la materialización y el impacto de este tipo de riesgo en situaciones de crisis. La reputación es reconocida como un activo intangible de alto valor, que actúa, además, como una ventaja competitiva para el negocio. En el 2021, se dio la contratación de un nuevo proveedor de monitoreo y medición de la reputación del banco a nivel regional, se implementó un código semántico que permite estandarizar la comunicación regional y local en cada uno de los países y se fortaleció la comunicación con áreas relacionadas en la escucha digital, con el fin de maximizar los análisis y realizar informes consolidados que permitan la toma de decisiones relevantes para la organización. (Entidad financiera, 2021, p.56)

2.2.7.7. Riesgo País

El monitoreo periódico del tablero de indicadores a lo largo del año permitió un adecuado seguimiento a la evolución del riesgo, con resultados en los cuatro indicadores del modelo, en cumplimiento, por lo que no se ha requerido de reservas por este concepto: Concentración general Para el seguimiento de la concentración acumulada total con un límite de 30% sobre activos (7,69% a diciembre de 2021). Concentración individual (USA) Permite el seguimiento de la concentración acumulada en Estados Unidos con un límite de 5%. No requiere la constitución de reservas adicionales mientras se mantenga en el grupo 1. Sin embargo, se establece como límite interno el 20% (4,71% a diciembre de 2021). Máximo individual Grupo Países 1-2 (No USA) Permite el seguimiento de la mayor concentración de los países de los grupos 1 y 2 (que no sean USA) con un límite del 5% (0,62% a diciembre de 2021). Máximo individual Grupo Países 3-6 Permite el seguimiento de la mayor concentración de los países de los grupos 3 a 6, con un límite de 5% (1,11% a diciembre de 2021). (Entidad financiera, 2021, p.56)

2.2.7.8. Riesgo emergente

La gestión de riesgos emergentes en la organización es de suma importancia dentro de su marco integral de riesgos. Nuestra larga trayectoria ha permitido que,

desde el año 2019, con actividades independientes, se formulara un sólido proceso que ha contemplado análisis de entorno, identificación, evaluación y monitoreo. Se han definido como los riesgos que pueden afectar a la entidad en un umbral de largo plazo (hasta 10 años a futuro), además es un riesgo cuyo origen es diferente a los riesgos tradicionales y se caracterizan como el producto de la transformación, en las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. En la organización, la gestión anual comienza con el proceso de revisión de los riesgos del Global Risk Report emitido por el World Economic Forum y demás fuentes externas, y se genera un top 10 de los eventos, según su probabilidad e impacto, considerando los criterios expertos de riesgo, así como las coyunturas específicas de cada país en los campos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Luego de este análisis y de la definición de los riesgos emergentes internos del Banco, se detallan las actividades de monitoreo y seguimiento. Dentro de los riesgos emergentes definidos por la organización para el año 2021, se destacan los riesgos de carácter ambiental, encabezando la lista “Fracaso en la mitigación del cambio climático”, evento que ha tenido una evolución en su criticidad (probabilidad por impacto), en los últimos años evaluados. Otro de los principales riesgos emergentes con mayor criticidad es “Aumento en la frecuencia y severidad de ataques cibernéticos contra entidades financieras”. Ante la exposición de estos riesgos identificados, en la compañía, se han tomado estrictas acciones de monitoreo y seguimiento, por ejemplo, la inclusión de un modelo de madurez de gestión de riesgo climático en atención al riesgo fracaso en la mitigación del cambio climático, que detalla el nivel actual del banco en esta materia y define el escenario deseado a futuro, sumado a otras acciones como la adhesión a marcos internacionales de buenas prácticas. En el caso de los demás riesgos emergentes con criticidad importante, el monitoreo se da asociado a procesos internos ya existentes como es el caso del Plan Estratégico de Seguridad de la Información y seguimiento de tableros. (Entidad financiera, 2021, p.56)

2.2.7.9. Riesgo ambiental

En la organización, se cuenta con un Sistema de Análisis de Riesgo Ambiental y Social (SARAS), el cual tiene como propósito identificar, evaluar y administrar oportunamente los riesgos ambientales y sociales que se pueden generar de actividades y proyectos que financiamos, lo que implica la adición de criterios de sostenibilidad en el análisis de riesgo crediticio. La política está definida en tres etapas: La primera establece un listado de exclusión de actividades que, por su origen, no se financian. La segunda evalúa todas las solicitudes de crédito por montos superiores a US\$1 millón, independientemente del país en que se solicite el crédito, el tipo y la actividad en la que se vayan a invertir los fondos. La tercera etapa consiste en clasificar los proyectos en categorías: Riesgo “A” que presentan mayor probabilidad de causar efectos adversos en el medio ambiente. Riesgo “B” que causan un efecto negativo, pero de menor impacto que proyectos de la categoría “A”. Riesgo “C” que tienen una probabilidad de afectar el medio ambiente de forma mínima o nula. (Entidad financiera, 2021, p.56)

Capítulo 3: Análisis de datos y resultados obtenidos

En el siguiente apartado se presenta el análisis de resultados producto de la revisión documental con la información proporcionada por la entidad financiera, los datos proporcionados, son una representación de la realidad de la empresa en la coyuntura actual.

3.1. Análisis documental

Tabla 3. Tiempo en minutos efectivos del ejecutivo de cuenta

Tiempo Ejecutivo	
Horas día	6,2
Días semana	5
Semana Mes	4,3
Minutos Hora	60
Total Minutos Mes	8 054

Salarios Ejecutivos (promedio)						
Detalle	Sucursales		CER		INUX	
	Colones	Dólares	Colones	Dólares	Colones	Dólares
Salario	473 500	787	430 000	714	650 000	1 080
Aguinaldo	39 301	65	35 690	59	53 950	90
CCSS	125 478	208	113 950	189	172 250	286
Salario con cargas	638 278	1 060	579 640	963	876 200	1 455
Costo por minuto	79,3	0,13	72,0	0,12	108,8	0,18

Fuente: elaboración propia, con base en la información suministrada por la empresa.

En la tabla anterior, se presenta el tiempo efectivo de los ejecutivos que trabajan en las resoluciones de las quejas y denuncias presentadas por los clientes de las diferentes sucursales de la entidad bancaria. Además, se muestran los costos por salarios asociados a estos ejecutivos, los mismos están en función del puesto de cada uno de los ejecutivos de Sucursales, CER (Centro de Experiencia Remota) e INUX (soluciones a clientes).

Tal cual, la tabla muestra los minutos asignados a cada ejecutivo mensualmente lo cual equivale a 8.054, estos datos conforman la base con la cual se realiza el promedio de costo en colones y dólares en la resolución de cada uno

de los casos, el detalle de estos está en virtud de cada uno de los perfiles de puestos asignados.

Según Pazos (2013), las organizaciones tienden a restar valor a la importancia de contar con mecanismos estratégicos en la resolución de quejas y denuncias y, por lo tanto, se pueden ver afectados aspectos como la imagen de la empresa, las ventas y aumento en costos de mercadeo en horas laborales, compensaciones económicas (las que al final inciden en la solvencia financiera de la empresa) y exposición en algunos casos en redes sociales.

En este contexto para Pazos (2013):

Los costes de calidad intangibles son los costes que su valoración se realiza por métodos subjetivos y que afectan a aspectos tales como: imagen de la empresa, pérdida de ventas por falta de la satisfacción de los clientes, el incremento de estas por la buena imagen de la empresa, al ahorro de costes en campañas de marketing, etc. Estos costes no acostumbran a ser registrados, es decir, no aparecen en la contabilidad tradicional. Como ejemplos podemos poner: aumento de los costes financieros por saldos excesivos de cuentas deudoras, exceso de stocks, desmotivación del personal. También se pueden considerar los gastos que tiene que realizar la organización en campañas de marketing por una pérdida de imagen de marca por haber tenido algunos lotes defectuosos, o al revés ahorro de costes en publicidad porque los productos tienen muy buena imagen y se trasmite de boca a boca, el orgullo de los trabajadores de pertenecer a una determinada empresa, etc.

Por ello, es importante considerar y saber gestionar las opiniones y percepciones que los clientes transmiten acerca del servicio o producto financiero ofrecido base. El objetivo es que con la implementación del modelo, se solvete de mejor manera y célere los casos. Seguidamente en la tabla cuatro, se presentan los

costos asignados por servicios y la pérdida de la resolución en cada uno de los pasos desde que se recibe la queja o denuncia hasta que se le resuelve al cliente.

Tabla 4. Tiempos y costos asociados a la resolución de quejas o denuncias.

Servicio	Detalle	TMO	Costo US\$
Quejas			42,1
	Gestión en un canal Sucursal, Centro de atención telefónica	22,00	2,9
	Validación Queja	6,60	1,2
	Análisis de la Queja	27,50	4,8
	Revisión área responsable	33,00	5,8
	Resolución al Cliente	9,90	1,7
	Pérdida por Resolución	-	25,8
Denuncias			119,5
	Gestión en una cana Sucursal, Centro de Atención telefónica	20,00	2,9
	Ingreso de Queja	5,00	0,9
	Análisis de Denuncia Ejecutivo	60,00	11,6
	Revisión área responsable	240,00	46,3
	Revisión Legal	60,00	11,6
	Revisión VP	60,00	11,6
	Notificación ente regulador	45,00	8,7
	Pérdida por Resolución	-	25,8

Fuente: elaboración propia, con base en la información suministrada por la empresa.

En el caso de la tabla cuatro, la información financiera aportada detalla el tiempo incurrido en cada una de las etapas, así como el equivalente de ese tiempo en términos monetarios. Se considera importante mencionar que para la pérdida por resolución incluida se estableció un promedio para ambos casos ya que se cuenta con una base de datos general que incluye la resolución de quejas y denuncias.

La ejecución de estas gestiones conlleva a un gasto promedio de \$25,8, esta cifra si bien, no parece relevantes, lo es al tomar en cuenta el volumen de estas y las horas que se pueden invertir en otros procedimientos, por esta razón se considera primordial la optimización de las estrategias que permitan un modelo integral financiero para la toma de decisiones gerenciales, basado en la gestión de servicio al cliente.

Para Chiavenato (2018) es así, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad para satisfacer las necesidades de la sociedad a través de los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es la relación técnica entre insumos y productos. En otras palabras, la eficiencia es la relación entre costos y beneficios; También se refiere a la mejor manera de hacer las cosas para que los recursos se utilicen de la forma más racional posible.

Es así como, para este estudio en cuestión, la eficiencia se diferencia de la eficacia en que la primera se refiere al mejor uso de los recursos; es decir, su optimización, mientras que la eficacia se refiere a la capacidad de lograr un objetivo, o meta determinada. Es imperativo que la organización centre esfuerzos para que, se desarrollan procesos en todo su entorno interno y externo para ser competitivas, y para tener información financiera verás que le permita tomar decisiones En relación con lo anterior, es importante que sea eficaz, está directamente relacionado con la satisfacción que percibe el cliente.

En la tabla cinco, se presenta el costo mensual en dólares de los procesos.

Tabla 5. Costo mensual del proceso

<i>En miles de dólares</i>												
Gestiones	1/22	2/22	3/22	4/22	5/22	6/22	7/22	8/22	9/22	10/22	11/22	12/22
Empoderamiento	31	51	34	24	43	28	22	11	10	17	10	7
Escalaciones	0,8	2,1	1,3	1,6	1,6	2,3	1,4	1,4	1,4	1,2	0,6	0,3
Total	32	53	35	26	45	30	23	13	12	18	10	8

<i>En unidades</i>												
	1/22	2/22	3/22	4/22	5/22	6/22	7/22	8/22	9/22	10/22	11/22	12/22
Q Empoderamiento	1 187	1 646	1 750	1 143	1 164	1 249	914	704	662	958	557	405

Volumen Servicio	1/22	2/22	3/22	4/22	5/22	6/22	7/22	8/22	9/22	10/22	11/22	12/22
Quejas	1 057	902	1 136	944	1 310	1 337	1 167	1 186	1 133	1 167	1 130	1 082
Denuncias	21	11	10	12	9	12	8	6	11	11	15	12
Total	1 078	913	1 146	956	1 319	1 349	1 175	1 191	1 144	1 178	1 145	1 095

<i>En dólares</i>													
Pérdidas por Resolución	1/22	2/22	3/22	4/22	5/22	6/22	7/22	8/22	9/22	10/22	11/22	12/22	Prom.
Pérdidas Resolución	29,8	35,7	22,1	24,5	42,4	26,8	28,1	19,4	19,2	20,9	20,1	20,5	25,8

Fuente: elaboración propia, con base en la información suministrada por la empresa.

La satisfacción del cliente es fundamental en cualquier entidad financiera, es por ello por lo que hoy en día, se debe buscar estrategias para aumentar las expectativas de los clientes, minimizar el riesgo del escalonamiento de una queja, que a la larga influya en los estados financieros, ocasionando pérdidas y además que el cliente se sienta insatisfecho.

La tabla cinco, detalla los costos por pérdidas de resolución en dólares, cuya información financiera se refiere a la tabla cuatro, para la organización existen dos diferentes tipos de gestiones: el empoderamiento (en donde el ejecutivo tiene la facultad de resolver la queja, brindarle una resolución concreta dentro de un margen de banda de dinero, ya asignada por la entidad), además se encuentra el escalonamiento (el cual se eleva el caso a otras instancias, para gestionar el caso).

El cálculo de la estimación de la pérdida que tiene la entidad bancaria se realiza por medio de las variables:

- El volumen de quejas o denuncias.
- El monto en dólares del tipo de gestión.

En este contexto, la información que brinda la tabla confirma la necesidad de la estandarización de procesos, la resolución efectiva de queja y denuncias y por ende la reducción significativa de costos asociados a esta, lo que permitirá brindar seguridad razonable sobre la cuantificación financiera del proceso.

En la entidad financiera, se desconoce la cuantificación de pérdidas por las gestiones de denuncias y quejas, una parte trascendental para la toma de decisiones, que, si bien es cierto, se estima, no se conoce a profundidad, esto conlleva a un aumento en los riesgos al desconocer el impacto financiero, por la línea de trabajo, producto y tipo de inconformidad.

Tabla 6. Tipo de queja por segmento de cliente y de producto*En volumen***Tipo de queja por segmento de cliente y producto**

Producto	Clásico	Dorado	Empresarial	Empresas	Industrial	Platino	Total
Tarjeta de Crédito	3 633	1 848	3	262	20	342	6 108
Cuenta Bancaria	998	418	1	153	6	75	1 650
Seguros	986	383	-	68	4	110	1 551
Comercios Afiliados	50	17	1	1 135	1	4	1 208
Compass	740	340	-	42	3	62	1 187
Tarjeta de Debito	479	149	-	23	2	26	679
Sucursales	217	114	1	37	2	26	398
Administración del Efectivo	23	-	167	4	46	-	241
Otros	294	171	-	35	1	29	529
Total	7 418	3 439	174	1 760	86	674	13 551

Fuente: elaboración propia, con base en la información suministrada por la empresa.

Para la entidad financiera, la clasificación de tipo de cliente se realiza tomando en consideración los productos que se adquieren y la solvencia económica, para la organización, lo anterior se conoce como la vinculación del cliente, en la tabla siete se presenta la descripción de cada uno de ellos.

Tabla 7. Vinculación del cliente

Tipo de Cliente	Características
Cliente Clásico	Son aquellos clientes que utilizan los servicios bancarios de manera regular para realizar transacciones como depósitos, retiros y pagos. Usualmente tienen cuentas corrientes o de ahorro simples y no requieren de servicios especiales.
Cliente Dorado	Son clientes que tienen ingresos y patrimonios más elevados que los clientes clásicos. Por lo general, tienen una mayor relación con el banco, utilizan una amplia gama de servicios y tienen necesidades financieras más complejas. Suelen tener tarjetas de crédito con límites más altos
Cliente Platino	Los clientes platino son aquellos que tienen patrimonios y flujos de ingresos altos. Por lo general, tienen acceso a servicios bancarios de alta calidad y personalizados. Este tipo de cliente suele tener acceso a gestores de cuentas personalizados, que les brindan un servicio aún más exclusivo. Los clientes platino suelen tener tarjetas de crédito con límites aún más altos.

Cliente Empresarial	Son empresas que utilizan los servicios bancarios para sus transacciones comerciales. Suelen tener cuentas corrientes, acceso a servicios de pago y cobranza, además de servicios financieros personalizados. Este tipo de cliente necesita asesoramiento financiero especializado y a menudo tiene una relación cercana con el banco para asegurarse de que sus necesidades sean atendidas de manera efectiva.
Cliente Industrial	Los clientes industriales son aquellos que se dedican a la producción y venta de bienes y servicios en sectores industriales específicos, como la manufactura, la construcción, etc. Suelen tener necesidades financieras complejas, como financiamiento de proyectos y adquisición de maquinarias. Este tipo de cliente necesita soluciones financieras a medida para su negocio y una relación cercana con el banco.
Cliente Empresas	Son pequeñas y medianas empresas que necesitan soluciones financieras adaptadas a sus necesidades. Suelen tener acceso a una amplia gama de servicios bancarios, como cuentas corrientes, préstamos y servicios de pago y cobranza. Este tipo de cliente necesita asesoramiento financiero especializado y un servicio personalizado por parte del banco.

Fuente: elaboración propia, con base en la información suministrada por la empresa.

La segmentación de clientes permite que la empresa aborde y evalúe de manera efectiva las quejas al categorizar a los clientes según su rentabilidad e ingresos. Esta segmentación permite a la empresa asignar recursos de manera eficiente, adaptar las respuestas e identificar tendencias o problemas recurrentes específicos de cada grupo de clientes. Como resultado, la empresa puede brindar soluciones más específicas y personalizadas, lo que lleva a una mejor resolución de quejas y a la satisfacción general del cliente.

La cartera de clientes en la entidad está basada en un margen de solvencia financiera ya establecido a saber, por límite de crédito solo 3, Clásico límite de

crédito hasta \$2,900.00, Dorado \$ hasta \$4,900.00, Platino hasta \$10,000.00, se encuentra a nivel empresarial las PYMES y la industrial.

Tal cual, se refleja en la tabla seis, la mayor cantidad de quejas por producto se reflejan en las tarjetas de crédito, cuentas bancarias y seguros, lo anterior, constituye la importancia de realizar una gestión oportuna, de conocer por parte de las gerencias los productos de mayor reincidencia en quejas o denuncias para establecer parámetros de medición para la resolución y la prevención oportuna de reincidencia con los clientes de la entidad.

Es por esta razón , que la importancia que tiene el manejo de reclamos y quejas por parte de la identificación de los conflictos originados por los mismos, asimismo esto permitirá que mejore el clima laboral e introduciendo cambios para modifica o eliminar las posibles causas de los conflictos y así, ayudar a preservar el nivel de conflictos dentro del umbral considerado funcional y permitido, de esta manera, las quejas y los reclamos deben convertirse en una oportunidad para direccionar de manera positiva las actividades dentro de una organización. (Castillo, 2012, p. 304)

No queda duda, que la gestión por parte de la organización de quejas y denuncias tiene como objetivo recuperar la confianza inmediata de clientes que no quedaron satisfechos con el servicio brindado por la empresa, organización o institución; Este a su vez debe poder pasar por un proceso de búsqueda de acciones para evitar el mismo problema en el futuro con el mismo cliente o algo más.

En la siguiente tabla se presenta las denuncias por segmento de cliente y producto.

Tabla 8. *Tipo de denuncia por segmento y producto*

En volumen

Tipo de denuncia por segmento de cliente y producto

Producto	Cásico	Dorado	Empresarial	Empresas	Industrial	Platino	Total
Tarjeta de crédito	65	15	2	4	-	2	89
Cuenta Bancaria	23	12	-	1	-	2	39
Préstamo Hipotecario	3	3	-	1	-	1	9
Seguros	1	-	-	-	-	-	1
Total	92	31	2	7	-	6	138

Fuente: elaboración propia, con base en la información suministrada por la empresa.

La tabla 8 muestra que la mayor cantidad de resoluciones asociadas a las denuncias son provenientes de tarjeta de crédito (similar a la tabla 6), seguido por las cuentas bancarias, préstamos hipotecarios y por último los seguros, en este sentido, la organización, debe implementar estrategias que solvente la recuperación de las clientes, aumente la credibilidad y disminuye el riesgo económico derivado de la resolución. Esta triangulación de variables detalla no solo el segmento, al que se va dirigida la queja o denuncia, sino también las principales fortalezas, ya que aquellos que no representan mayor frecuencia de quejas y denuncias son las que se deben reforzar y duplicar las buenas prácticas para el mejoramiento continuo.

De esta manera, de acuerdo con La International Organization for standardization o ISO (2015):

Se determina que toda organización debe desarrollar sistemas para estudiar la satisfacción del cliente, puesto que esta será la unidad de medida de su desempeño. Para aquello existen dos formas de recolectar la información, de forma directa a través de la consulta con el cliente para que declare su percepción del servicio; o de manera indirecta identificando la medida en que los requerimientos del cliente son cumplidos. Dentro de estos modos de recolección se desarrolla el estudio de las quejas en indicadores el cumplimiento, la fidelidad, retorno del cliente, rechazos, devoluciones, entre otros. (p. 17)

Tabla 9. Costos por quejas y denuncias por segmento de cliente y producto*En dólares*

Producto	Clásico	Dorado	Empresarial	Empresas	Industrial	Platino	Total
Quejas							
Tarjeta de crédito	153 030	77 835	139	11 027	834	14 409	257 274
Cuenta Bancaria	42 022	17 606	46	6 440	232	3 150	69 496
Seguros	41 512	16 123	-	2 872	185	4 633	65 326
Comercios Afiliados	2 085	695	46	47 813	46	185	50 871
Compass	31 181	14 316	-	1 761	139	2 595	49 991
Tarjeta de Debito	20 154	6 255	-	973	93	1 112	28 586
Sucursales	9 127	4 818	46	1 575	93	1 112	16 772
Administración del Efectivo	973	-	7 042	185	1 946	-	10 146
Otros	12 370	7 181	-	1 483	46	1 205	22 285
Sub total	312 454	144 830	7 320	74 129	3 614	28 401	570 747
Denuncias							
Tarjeta de Crédito	7 756	1 841	263	526	-	263	10 649
Cuenta Bancaria	2 761	1 446	-	131	-	263	4 601
Préstamo Hipotecario	394	394	-	131	-	131	1 052
Seguros	131	-	-	-	-	-	131
Sub total	11 043	3 681	263	789	-	657	16 433
Total	323 497	148 511	7 583	74 918	3 614	29 058	587 180

Fuente: elaboración propia, con base a la información suministrada por la empresa.

Por último, se destaca la relación entre los segmentos de clientes y los productos, mediante lo cual se observa que la principal oportunidad de mejora destaca en las tarjetas de crédito. El monto total de las resoluciones asciende a US\$ 587,180 lo que comprende horas de gestión humana y costos financieros.

Con relación a lo anterior, las principales resoluciones por parte de la entidad financiera corresponden a:

- Mal servicio de personal.
- Gestión de créditos
- Entrega de tarjetas
- Tiempo de espera de chat
- Resolución de contracargo.

Del producto de cuentas, las inconformidades resultas con mayor frecuencia representa:

- Mal servicio personal
- Reclamo ATM, otras redes
- Reversión de cargos.
- Tiempo de espera de chat.

Por último, a nivel de seguros, se tienen:

- Cobro erróneo.
- Póliza no solicitada
- Doblemente asegurado
- Requisitos de gestiones
- Póliza no excluida.

Es importante acotar que, como tal, las quejas o denuncian planteadas no representan un departamento en específico, sino, diferentes áreas, como lo son: redes sociales, servicio de mensajería, ejecutivos de cuenta, entre otros, lo que conlleva a realizar esfuerzos integrados en pro de la satisfacción del cliente en la entidad financiera.

De esta forma, Parra (2011) conceptualiza la satisfacción del cliente como resultado de comparar la experiencia adquirida durante el servicio y sus expectativas, se identifica a través del estado emocional, satisfacción o insatisfacción del usuario. El grado de satisfacción e insatisfacción también puede variar dependiendo de qué tan bien se cumplan sus expectativas.

3.2. Análisis de las entrevistas aplicadas

Tabla 10. Matriz de respuestas del instrumento aplicado

Pregunta	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4
¿Qué estrategias de seguimiento se les brinda a los funcionarios para el seguimiento de Quejas y denuncias?	Indicadores de seguimiento, i.e. vencimiento, causa raíz, tiempo de resolución.	Existe un Lista donde los ejecutivos deben de documentar todas las quejas que se les asigna con su respectivo seguimiento diario.	Revisión de indicadores semanales, tomando como base el seguimiento y documentación diaria de cada uno de los casos que se atienden por ejecutivo.	Documentación de los seguimientos diarios de las quejas mediante Microsoft List, lo que permite tener control del trabajo realizado.
¿Cuáles fortalezas y oportunidades de mejoras consideran que existen en la resolución de quejas y denuncias?	Experiencia del Cliente e identificación de causa raíz	Fortalezas: Seguimiento continuo y monitoreo de la resolución de estas. Oportunidades: Mayor facilidad para los ejecutivos para documentar seguimientos.	Fortalezas: Proceso de seguimiento y registros de las quejas. Oportunidades: Un indicador más robusto, involucramiento de las áreas responsables para trabajar en la causa raíz, trabajar en los tiempos de resolución.	Fortalezas: Control constante de los seguimientos y tiempo de resolución de las quejas. No tenemos herramientas realizadas por la organización para llevar control de los datos.
¿Cuál es el mecanismo actual para monitorear el flujo de quejas y	Indicadores	Monitoreo manual de las quejas por cada ejecutivo, se deben	Herramienta del List de SharePoint	Manejamos el dato por medio de un dashboard creado por el equipo, de esta manera se

denuncias a nivel mensual?		realizar 3 monitoreos mensuales por ejecutivo.		puede tener el control de las quejas y denuncias que ingresan. Además, existe una persona encargada de la asignación de las quejas a todo el resto del equipo.
¿Se conocen los costos asociados a la resolución de quejas y denuncias?	No	Sí, se tiene claridad de los costos relacionados.	No, no hay información clara	No los conocemos.
¿Cuál es la proyección económica o presupuesto con la que se cuenta para la atención de quejas y denuncias?	\$30,000	Ninguna	No, no hay información clara	No tenemos un presupuesto mensual para esto. Los cargos que se reversan son por VB o porque al cliente si le aplica la devolución del dinero, sin embargo, no sabemos cuál es la pérdida de dinero para el banco respecto a estas reversiones.
¿Cómo se ha medido el impacto de las quejas y denuncias en la fidelización del cliente?	Indicador de fidelización	Con encuestas y por medio de correos	Indicadores de medición de la satisfacción y NPS	Por medio de encuestas de satisfacción y NPS.

<p>¿Considera útil la implementación de una herramienta para la trazabilidad de resolución de quejas y denuncias?</p> <p>¿Qué elementos considera se deben incluir en dicha herramienta?</p>	<p>Si, que sea fácil y ejecutiva la información</p>	<p>Un DB para medir la productividad en tiempo real</p>	<p>Sí, sería de mucha utilidad. Se deben de incluir datos como: Histórico mensual, Tiempos de Resolución, Áreas Responsables, Fuentes por donde se ingresan las quejas, Productividad por Ejecutivo</p>	<p>Sí, es necesaria porque de esa manera nos permite tener más control de las quejas y tener los datos a la mano para la presentación de resultados.</p> <p>Cantidad de quejas Motivos de ingresos Causa Raíz Áreas responsables Tiempo de las quejas (vencimiento, días sin seguimiento)</p>
--	---	---	---	---

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

La herramienta aplicada (entrevista) fue diseñada para evaluar las estrategias de la empresa empleadas en el proceso de resolución de quejas, involucró una mezcla de preguntas cuantitativas y cualitativas para capturar una perspectiva holística.

El objetivo principal de la encuesta es identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora dentro del proceso. Además, la encuesta tiene como objetivo recopilar información tanto de los dueños de los procesos como de las partes interesadas internas para garantizar una comprensión completa.

Para la selección de la muestra se consideró el personal clave relacionado con los procesos, con el fin de asegurar la obtención de información relevante, se utilizó un método de muestreo estratificado, considerando el análisis de campo realizado en donde se identificó que estas personas tenían las aptitudes adecuadas para responder a esta entrevista.

Para validar los resultados de la entrevista, se llevó a cabo un enfoque de varios pasos. Primero, los datos se compilaron minuciosamente. Luego, las respuestas se sometieron a análisis. La retroalimentación se agrupó en temas para extraer información significativa.

En conclusión, la entrevista proporcionó una comprensión integral de las estrategias de resolución de quejas de la empresa mediante el empleo de una metodología sólida, asegurando su relevancia y validando sus resultados.

Como parte esencial del servicio al cliente se encuentra la gestión del conocimiento, las primeras consultas a los funcionarios de la entidad bancaria denotan una oportunidad de mejora en esta área, la gestión del conocimiento es esencial, en las organizaciones, desde el área de la informática es uno de los pilares fundamentales desde la ingeniería informática, ya que integra una serie de elementos no solo de abordaje de información, sino también en el desarrollo de la empresa.

De acuerdo con Mariño y Godoy (2018):

La compleja sociedad del conocimiento brinda un espacio desde el cual se pueden diseñar, implementar y auditar procesos de gestión de la información para propiciar la administración del conocimiento organizacional como apoyo a la toma de decisiones. Se presenta un proyecto de capacitación y desarrollo en temas de Gestión del Conocimiento vinculado con la Informática, definido desde el ámbito académico y con perspectivas de alcance regional. (p.1)

Por lo tanto, la gestión del conocimiento es una disciplina que puede ayudar a mejorar el desempeño de una organización gracias a que en esta se encontrarán los datos y la información de una empresa, logrando que se tenga el conocimiento de cuál es la situación de la empresa, como es que se puede mejorar, etc. Toda esta información tiene que ser comunicada al personal que trabaja dentro de la

organización para que estén conscientes de que es lo que necesita la empresa, así como también es importante la información que puedan brindar los trabajadores desde su nivel hacia un nivel más alto.

El uso de la gestión del conocimiento se ha convertido en una estrategia fundamental para poder seguir manteniendo una empresa a flote en este nuevo mundo globalizado en donde las relaciones empresariales internacionales cada vez son más complicadas. Por eso es necesario que existan nuevos procesos para el manejo ágil de la información para mejores resultados en los departamentos. Al respecto Contreras (2022): menciona lo siguiente:

La gestión del conocimiento (GC) se delinea como el proceso de adquisición, localización, organización, almacenamiento y explotación de la información y los datos creados en una organización. Lo cual incluye la información de tipo individual o el conocimiento tácito, y la información general y conocida como conocimiento explícito. (párr.1)

Esta actividad se desarrolla mediante el acceso y el almacenamiento electrónicos de la información y el conocimiento, en especial Intranet, se matiza, además, que la gestión del conocimiento es la más novedosa expresión del alcance y valor de la información.

La práctica de gestión del conocimiento proporciona un enfoque estructurado para definir, construir, reutilizar y compartir el conocimiento (es decir, información, habilidades, prácticas, soluciones y problemas) en varias formas. Los métodos de capturar y compartir conocimiento se mueven más hacia soluciones digitales, la práctica de la gestión del conocimiento se vuelve aún más valiosa. Se comprende que el conocimiento no es simplemente información. El conocimiento es el uso de información en un contexto particular.

Esto debe entenderse teniendo en cuenta tanto al usuario del conocimiento como a la situación relevante. Por ejemplo, la información presentada en forma de

manual de 300 páginas no es útil para un analista de la mesa de servicio que necesita encontrar una solución rápida. Un mejor ejemplo de conocimiento que es adecuado para el propósito podría ser un conjunto simplificado de instrucciones o puntos de referencia que permitan al analista encontrar el contenido relevante rápidamente.

Finalmente es importante, mencionar que, la gestión del conocimiento tiene como objetivo garantizar que las partes interesadas obtengan la información correcta, en el formato adecuado, en el nivel adecuado y en el momento adecuado, de acuerdo con su nivel de acceso y otras políticas relevantes. Esto requiere un procedimiento para la adquisición de conocimientos, incluido el desarrollo, la captura y la recolección de conocimientos no estructurados, ya sean formales y documentados o informales.

Se debe rescatar en la entrevista la relevancia, que tiene el servicio al cliente se refiere a todas las acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de la compra. También conocido como servicio de atención al cliente, se realiza para cumplir con la satisfacción de un producto o servicio. Este proceso involucra varias etapas y factores. Esto se refiere exclusivamente al momento en que un cliente hace una compra, sino lo que ocurre antes, durante y después de la adquisición de un producto o utilización de un servicio. (Galeno, 2022)

Al analizar los resultados se determina que los aspectos de mayor relevancia son la carencia de indicadores robustos se destaca que las cuatro personas coinciden en la importancia de tener la cantidad personal adecuado para ofrecer un correcto servicio al cliente, ya la principal fortaleza mencionada en la experiencia de la entidad financiera en esta área.

Mediante el análisis del aporte de los entrevistados se determina que los 4 colaboradores mencionan que, para la entidad bancaria, actualmente no se cuentan con las herramientas brindar un adecuado tratamiento y acompañamiento a las quejas y las denuncias presentadas. Por lo anterior, es importante que se

consideren diferentes mecanismos para mejorar la trazabilidad de los datos, que a la larga se ven reflejados en los costos que representan para la compañía financiera.

Otro aspecto para tomar como oportunidad de mejora es el hecho que, no se conocen los costos asociados a la resolución de quejas y denuncias, esto sin duda es una debilidad para la entidad financiera, conocer los números de una organización es la principal herramienta para garantizar la transparencia.

Capítulo 4: Propuesta de Modelo financiero para la toma de decisiones gerenciales sobre la gestión de servicio al cliente en Grupo ARL.

4.1. Introducción a la propuesta de cambio

La siguiente propuesta de cambio surge, una vez analizada la situación o problema planteado en capítulos anteriores, además de los resultados derivados del análisis de las estrategias implementadas respecto a la toma de decisiones gerenciales, basado en la gestión de servicio al cliente, en cuanto a quejas y denuncias de los clientes respecto al portafolio de servicios y productos ofrecidos.

La compañía cuenta con información y datos relacionados a los diferentes procesos de gestión de servicio al cliente; sin embargo, no se tiene un análisis de estos datos actualmente. Entender los datos en profundidad es esencial para crear una organización de éxito, el análisis de los datos es un proceso mediante el cual los datos sin procesar se convierten en conocimientos útiles sobre los que se podría actuar.

En este contexto para Intel, establecer un enfoque de análisis de los datos bien desarrollado es un proceso evolutivo que requiere tiempo y compromiso. Para las organizaciones que desean dar el siguiente paso, es esencial comprender el canal de datos y el ciclo de vida de los datos que transitan por ese canal. (Intel, 2021)

Entrada: Recopilación de Datos: La primera etapa del canal de datos es la entrada. Durante esta etapa, los datos son recopilados de varias fuentes y trasladados a un sistema en el que se pueden almacenar. Los datos pueden ser recopilados como un flujo continuo o como una serie de acontecimientos separados.

En el caso de la mayoría de los datos no estructurados (IDC calcula que entre el 80 y el 90 por ciento), la entrada constituye tanto el principio como el final del ciclo

de vida de los datos. Esta información, denominada "datos oscuros", se introduce, pero nunca se analiza ni se utiliza para influir en el resto de la organización.

Hoy, una de las mayores tendencias de análisis de datos avanzados se inicia justo en el momento de la etapa de entrada.

Preparación: Procesamiento de Datos: Durante la siguiente etapa del canal de datos, estos son preparados para su uso, y la información es almacenada en un sistema al que pueden acceder los usuarios y las aplicaciones. Para maximizar la calidad de los datos, estos deben ser depurados y transformados en información a la que se pueda acceder y consultar fácilmente. Normalmente, la información es preparada y almacenada en una base de datos. Para comprender y analizar los datos, se utilizan diferentes tipos de bases de datos en diferentes formatos y con distintos fines.

Para optimizar esta etapa del canal de datos es necesario el desempeño informático y de memoria, así como la gestión de datos, para realizar consultas más rápidas. También se requiere la adaptabilidad, para poder procesar grandes volúmenes de datos. Los datos pueden ser almacenados y clasificados por niveles según el grado de urgencia y utilidad, para que se pueda acceder a los datos más críticos lo más rápido posible.

Análisis: Modelado de Datos: En la siguiente etapa del canal de datos, se analizan los datos almacenados y se crean algoritmos de modelado. Los datos pueden ser analizados por una plataforma de análisis integral; o procesados a escala con herramientas.

Amortizar y reducir los costes relativos a dicha etapa del canal de datos es esencial para obtener una ventaja competitiva. Mientras tanto, las optimizaciones de hardware y software pueden ayudar a mantener bajos los costes de los servidores y centros de datos a la vez que mejoran los plazos de respuesta.

Acción: Toma de Decisiones: Una vez que los datos hayan sido introducidos, preparados y analizados, estarán listos para que se pueda actuar sobre ellos. La visualización de datos y la elaboración de informes ayudan a comunicar los resultados del análisis.

Tradicionalmente, ha sido necesaria la interpretación por parte de científicos o analistas de datos para transformar estos resultados en inteligencia empresarial sobre la que se pueda actuar más ampliamente. Sin embargo, las empresas empezaron a utilizar la inteligencia artificial para automatizar procesos basándose en el análisis.

El análisis de datos y la inteligencia comercial son componentes críticos de las operaciones de una empresa financiera. Estas herramientas ayudan a las empresas a obtener información valiosa sobre sus operaciones, clientes y mercados, lo que les permite tomar decisiones informadas y mantenerse por delante de la competencia.

Cuando hablamos de inteligencia de negocios o empresarial nos referimos al conjunto de herramientas, procesos y estrategias que permiten a las empresas transformar datos en conocimiento. Compilados estos datos, y posteriormente interpretados, se puede entender cómo está funcionando un negocio y ayudar a mejorar la toma de decisiones de éste.

4.2. Objetivos de la propuesta

La propuesta tiene como principales objetivos los siguientes:

1. Diseñar un dashboard (panel de control), en función de los indicadores del comportamiento y análisis de quejas y denuncias, en la entidad financiera.

2. Establecer un plan de acción una vez implementado el dashboard con el fin de evaluar los alcances y las oportunidades de mejora en el proceso operativo de atención y resolución de quejas y denuncias.

4.3. Justificación

El desarrollo de esta propuesta se alinea en función de la necesidad de realizar una gestión de cambio en la estrategia respecto al control, seguimiento y acompañamiento en la resolución de quejas y denuncias por parte de los clientes de los diversos productos y servicios ofrecidos por la entidad financiera.

En cuanto a la aplicación, esta debe integrar la gerencia y los diferentes departamentos encargados, lo anterior, en aras de garantizar un acompañamiento idóneo a las personas colaboradoras de la entidad financiera, que deben no solo buscar sino también asegurarse una correcta aplicación de la herramienta sino disminuir el costo operativo y humano derivado de la atención y resolución de quejas y consultas.

El análisis de datos implica recopilar, procesar y analizar grandes cantidades de datos para descubrir patrones, correlaciones e información. Las empresas financieras generan grandes cantidades de datos, como datos transaccionales, datos de clientes, datos de mercado y más. Mediante el uso de herramientas de análisis de datos, estas empresas pueden descubrir patrones y tendencias ocultos en sus datos, lo que puede ayudarlas a tomar decisiones informadas sobre sus operaciones y clientes.

La inteligencia comercial (BI) se refiere al uso de análisis de datos para respaldar la toma de decisiones comerciales. Las herramientas de BI ayudan a las empresas a recopilar y analizar datos, y luego utilizar esos datos para crear informes, paneles y otras visualizaciones que ayudan a los equipos de gestión a comprender el rendimiento de su empresa, identificar áreas de mejora y tomar

decisiones informadas. En el sector financiero, las herramientas de BI se pueden utilizar para analizar el comportamiento de los clientes, identificar oportunidades para nuevos productos o servicios y optimizar las operaciones para reducir costos.

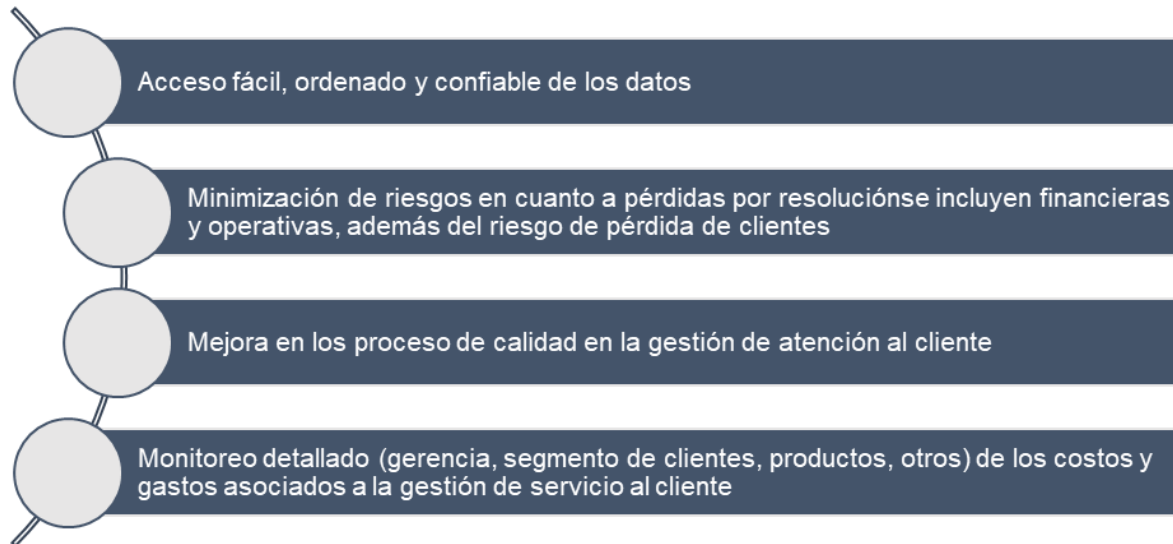
Por lo anterior, se plantea a la gerencia la implementación de un dashboard o panel de control utilizando la licencia Microsoft Power BI, en este caso, Microsoft Analytics está diseñado para proporcionar capacidades de visualización interactiva e inteligencia comercial con una interfaz lo suficientemente simple para que los usuarios finales logren un análisis de datos de manera interactiva, confiable y en tiempo real.

Uno de los principales beneficios del análisis de datos y la inteligencia comercial para las empresas financieras es que pueden ayudar a identificar posibles riesgos y fraudes. Al analizar los datos transaccionales e identificar patrones o tendencias inusuales, las compañías financieras pueden identificar rápidamente posibles fraudes y tomar medidas para prevenirlos. Además, el análisis de datos se puede utilizar para monitorear el riesgo en todas las operaciones de la empresa, lo que ayuda a los equipos de gestión a identificar riesgos potenciales y tomar medidas proactivas para mitigarlos.

Otro beneficio clave del análisis de datos y la inteligencia comercial para las empresas financieras es que pueden ayudar a mejorar la experiencia del cliente. Mediante el análisis de los datos de los clientes, las empresas financieras pueden comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes, y luego adaptar sus productos y servicios en consecuencia. Esto puede ayudar a mejorar la satisfacción del cliente y las tasas de retención, así como impulsar el crecimiento de los ingresos.

Se espera con la propuesta que la organización perciba las siguientes ventajas, presentadas en la siguiente figura.

Figura 10. *Ventajas en la aplicación de la propuesta*



Fuente: elaboración propia.

De esta forma, la herramienta seleccionada permitirá dotar de mayor facilidad en la gestión de la información del análisis de quejas y denuncias, en cuanto al uso de la inteligencia empresarial para el seguimiento y monitoreo de cada uno de los casos. Mediante el uso de estas herramientas, las empresas financieras pueden obtener información valiosa sobre sus operaciones, clientes y mercados, lo que les permite tomar decisiones informadas y mantenerse por delante de la competencia. Estas herramientas pueden ayudar a las empresas financieras a identificar posibles riesgos y fraudes, mejorar la experiencia del cliente e impulsar el crecimiento de los ingresos, lo que las convierte en un componente crucial de cualquier organización financiera exitosa.

4.4. Plan para el cambio

En la tabla 11 se presenta el desglose de actividades y el nivel de cumplimiento para la implementación de la propuesta.

Tabla 11. Plan para el cambio

Actividad	Persona Encargada	Cumplimiento
Reunión con la gerencia para presentar la problemática encontrada y analizar los efectos negativos de estrategia implementada en la actualidad	Personas investigadoras y gerencia	√
Selección de la mejor alternativa de la herramienta que se adapte a las necesidades de la empresa	Personas investigadoras	√
Capacitación	Equipo de formación y desarrollo	√
Implementación de la propuesta herramienta e indicadores	Persona investigadora y gerencia	√
Conformación de un equipo de funcionarios que se encarguen de evaluación eficacia	Funcionarios del departamento	√
Presentación de plan de acción una vez aplicada la herramienta brechas que contemplan aspectos técnicos, financieros, gestión de conocimiento	Funcionarios de la unidad de quejas y responsables y dueños de productos y responsables.	√

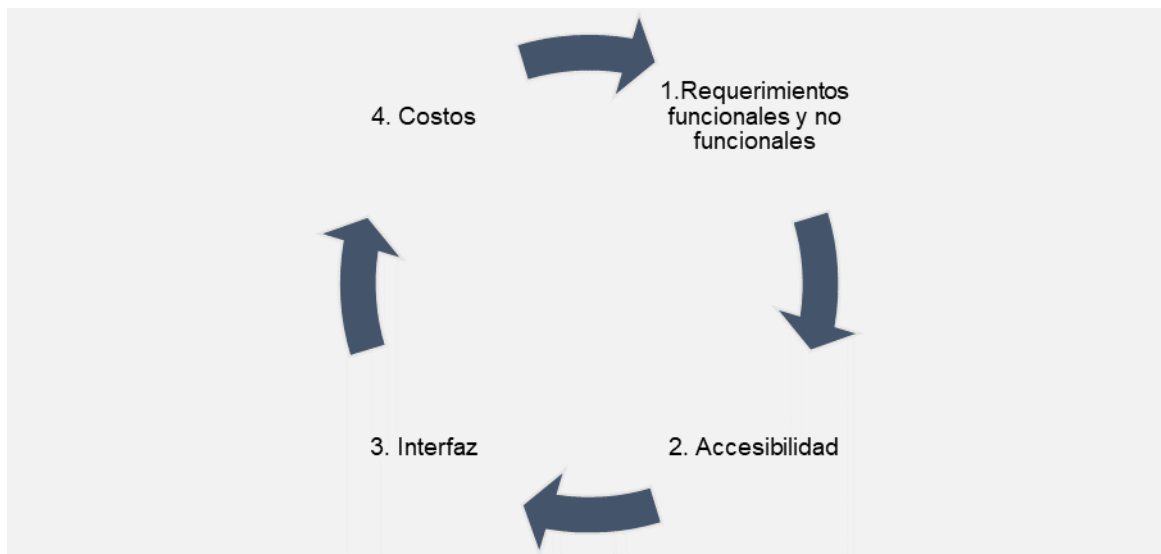
Fuente: elaboración propia.

4.5. Propuesta

4.5.1. Criterios de selección de la propuesta

En cuanto a la selección de la herramienta idóneo para la gestión de las políticas de almacenamiento, se usaron los siguientes criterios:

Figura 11. *Criterios para la selección de la propuesta*



Fuente: elaboración propia.

Requerimientos funcionales y no funcionales: Como parte de la formalización de los proyectos de Business Intelligence se inicia estableciendo una toma de requerimientos de las áreas/departamentos que van a estar involucrados, este proceso es el más importante, ya que orientará el resultado de la solución desde una simple automatización de reportes operativos hasta una toma de decisiones estratégicas de negocio por medio de informes analíticos y predictivos. Regularmente para la tarea de toma de requerimientos se establece el departamento de sistemas o un subdepartamento especializado en Business Intelligence para dicha tarea, lo importante de esta tarea es que se establece el rumbo que tomará dicha solución en la empresa.

La toma de requerimientos funcionales se establece en algunos proyectos como la base para tomar decisiones en la secuencia de etapas donde atraviesa un proyecto de BI.

En muchos proyectos los requerimientos funcionales dirigen el destino del proyecto, por lo cual es muy común que muchas empresas decidan su proyecto de

BI en base a la herramienta seleccionada. Como ejemplo de los requerimientos funcionales tenemos lo siguiente:

- El sistema deberá proveer la facilidad de profundizar y segmentar los datos, fórmulas avanzadas, etc.
- El sistema deberá tener los mecanismos para controlar la seguridad de los datos por departamento, área, gerencia, así como una distribución organizacional jerárquica de la información.
- El sistema proveerá un mecanismo de notificaciones y alertas, con criterios y reglas configurables.
- El sistema permitirá la integración de diferentes fuentes de datos.
- El sistema debe ser intuitivo para que los usuarios finales puedan desarrollar sus propios reportes.

Si analizamos los requerimientos funcionales nos damos cuenta de que muchas plataformas de BI existentes en el mercado pueden cubrir dichos requerimientos, analizando las herramientas con las que ya cuenta la compañía ARL podemos concluir que Power BI cuenta con las funciones y opciones para cubrir estos requerimientos.

Accesibilidad: Es diseñar y crear informes atractivos que también permitan la accesibilidad es de vital importancia para el proyecto. La herramienta de Power BI cuenta con las características y las herramientas de accesibilidad para crear informes.

Power BI presenta características de accesibilidad integradas en el producto, que no requieren ninguna configuración. Estas características son las siguientes:

- Navegación mediante el teclado
- Compatibilidad con el lector de pantalla

- Vista de colores en contraste alto
- Modo de enfoque
- Vista de los datos en una tabla

Navegación mediante el teclado: Como autor de informes, no tiene que preocuparse de si los consumidores pueden usar el teclado para desplazarse por un informe. Se puede navegar por los objetos visuales de Power BI mediante el teclado. El usuario del informe puede recorrer los puntos de datos de los objetos visuales, cambiar entre pestañas de página y acceder a funciones interactivas como el resaltado cruzado, el filtrado y la segmentación.

Compatibilidad con el lector de pantalla: En general, todos los objetos de Power BI con navegación mediante el teclado también son compatibles con lectores de pantalla. Cuando el consumidor de un informe se desplaza hasta un objeto visual, el lector de pantalla leerá el título, el tipo de objeto visual y cualquier texto alternativo que se haya establecido.

Vista de colores en contraste alto: Power BI incluye compatibilidad con contraste alto en los informes. Si usa un modo de contraste alto en Windows, Power BI Desktop detecta automáticamente qué tema de contraste alto se está usando en Windows y aplica esa configuración a los informes. Esos colores de contraste alto permanecen en el informe cuando se publica en el servicio Power BI o en otra parte.

Modo de enfoque: Si el consumidor de un informe examina un objeto visual de un panel, puede expandirlo para llenar más la pantalla.

Vista de los datos en una tabla: Los consumidores del informe también pueden ver los datos de un objeto visual en formato de tabla.

Entre las características de accesibilidad integradas que **requieren configuración** Power BI presenta características de accesibilidad que están integradas en el producto y que el autor del informe debe configurar. Estas características son:

- Texto alternativo
- Orden de tabulación
- Títulos y etiquetas
- Marcadores
- Temas de informes

Texto alternativo: El texto alternativo (descripciones de texto alternativo) se usa para describir la apariencia y la función de los objetos visuales y de las imágenes de la página del informe para los usuarios de lectores de pantalla.

Orden de tabulación: Definir el orden de tabulación ayuda a los usuarios del teclado a desplazarse por el informe en un orden que coincida con la forma en que los usuarios procesan visualmente los objetos visuales del informe.

Títulos y etiquetas: Los títulos de página de informes y objetos visuales son características de accesibilidad importantes que actúan como punto de referencia para el consumidor del informe.

Marcadores: Se recomienda evitar el uso de colores (incluido el formato condicional de características) como única forma de transmitir información. En su lugar, puede usar marcadores para transmitir series diferentes.

Temas: Power BI ofrece algunos temas integrados que contribuyen a la accesibilidad del informe (por ejemplo, contraste y colores para personas daltónicas).

Interfaz: La interfaz de Power BI nos permite interpretar los datos visualizados con mucha facilidad y de manera ágil, la misma se integra fácilmente con otras plataformas como SharePoint, Office 365 y Dynamics 365.

Costos: Entre las versiones que se ofrecen en Power BI hay opciones gratuitas que cuentan con las características básicas para el diseño de un dashboard que cumple con los requerimientos de la compañía, opción incluida en el paquete de Office. Los costos son relativamente bajos y manejables para la empresa, aunado a esto la compañía ya cuenta con dicha licencia para el uso y ejecución de otros procesos, lo cual el utilizar dicha herramienta para el uso de esta propuesta representaría cero costos adicionales actualmente.

Por lo anterior, se propone a la empresa la implementación de dashboard, utilizando la licencia Microsoft Power BI, a continuación, se resumen algunas de las principales ventajas de esta herramienta:

- Es una herramienta visual e intuitiva, nos permite interpretar los datos visualizados con mucha facilidad y de manera ágil.
- Unifica los procesos analíticos, permite gestionar de manera simultánea los datos y la información procedentes de diversas plataformas.
- Se integra con otras plataformas.
- Seguridad y privacidad. Esta herramienta garantiza la seguridad de los datos, ofreciendo rigurosos controles de accesibilidad, tanto a nivel interno como externo.
- Posee funcionalidades de creación de filtro, check list, tareas, evaluación, y revisión de progreso de un eventual, planes de acción por área responsable, análisis y acciones en función de las colaboradoras que más quejas ingresan y comparación con la resolución del primer contacto.
- Más clara y fácil de encontrar a comparación de lo que se hace actualmente,

- Más control y más rentabilidad. Gracias a esta herramienta, las empresas pueden tener el control de todo lo que sucede en la compañía, analizar su rendimiento, optimizar su productividad e impulsar su rentabilidad.

4.5.2 Cronograma

En la siguiente tabla se presenta el cronograma de aplicación de la propuesta.

Tabla 12. Cronograma

Actividad	Cronograma										Observaciones
	Febrero					Marzo					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Reunión con la gerencia para presentar la problemática encontrada y analizar los efectos negativos de estrategia implementada en la actualidad											
Selección de la mejor alternativa de la herramienta que se adapte a las necesidades de la empresa											
Capacitación											
Implementación de la propuesta herramienta e indicadores											
Conformación de un equipo de funcionarios que se encarguen de evaluación eficacia											
Presentación de plan de acción una vez aplicada la herramienta brechas que contemplan aspectos técnicos, financieros, gestión de conocimiento.											

Fuente: elaboración propia.

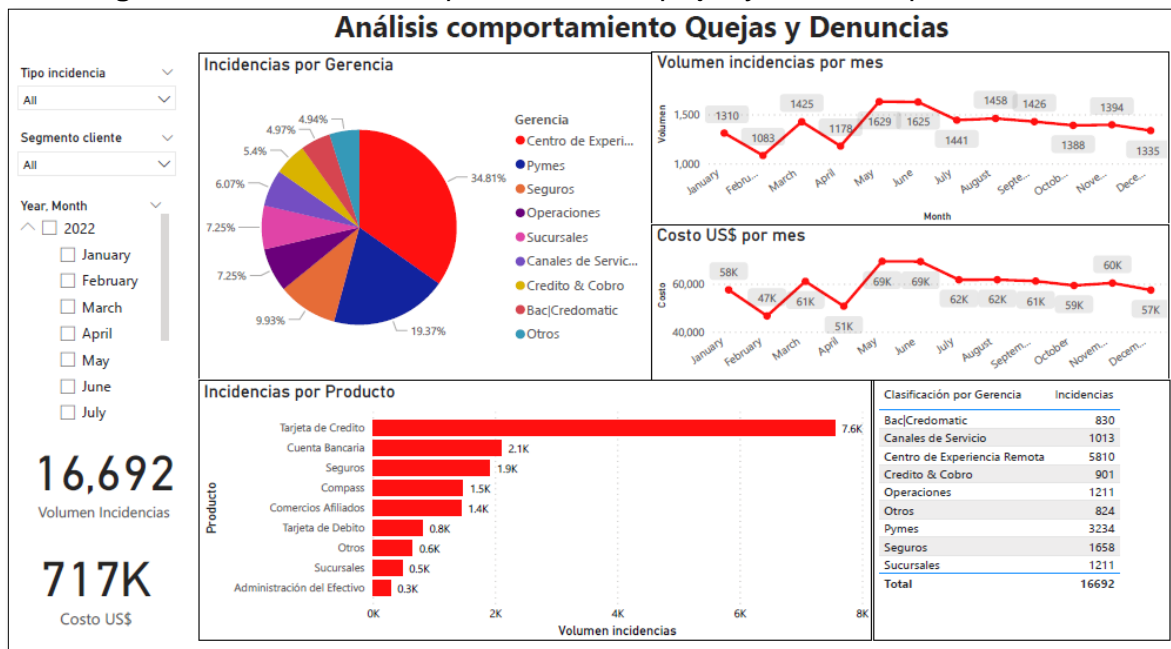
4.6. Visualización de la propuesta

Como se ha comentado anteriormente se propone el análisis de los datos que tiene la compañía para la toma de decisiones, como parte de esto se elaboró un dashboard interactivo como propuesta, el mismo al monto de ingresar y aplicar filtros muestra todo tipo de información relacionada al proceso, se puede visualizar, comparar y analizar datos procedentes de un gran volumen de fuentes. La información utilizada para el dashboard es data de la compañía que el equipo de trabajo editó para la presentación del caso (eliminación y duplicidad de líneas de la base de datos).

Este dashboard permitirá fusionar todos los datos y procesarlos, convirtiéndolos en información tangible, a través de gráficos y tablas principalmente. Los reportes e informes generados se pueden exportar y compartir con otros usuarios para la toma de decisiones estratégica. EL ARL podrá obtener dichos informes de manera mensual con solo la actualización de los datos.

Esta herramienta podrá estar al alcance todos compartiendo la misma mediante reuniones mensuales con las diferentes gerencias o por correo, adicional se puede almacenar la data en los diferentes sitios internos que mantenga la compañía, por ejemplo, en un canal de teams para el alcance y consulta de los diferentes equipos. A continuación, se describe ilustrativamente el diseño de la herramienta.

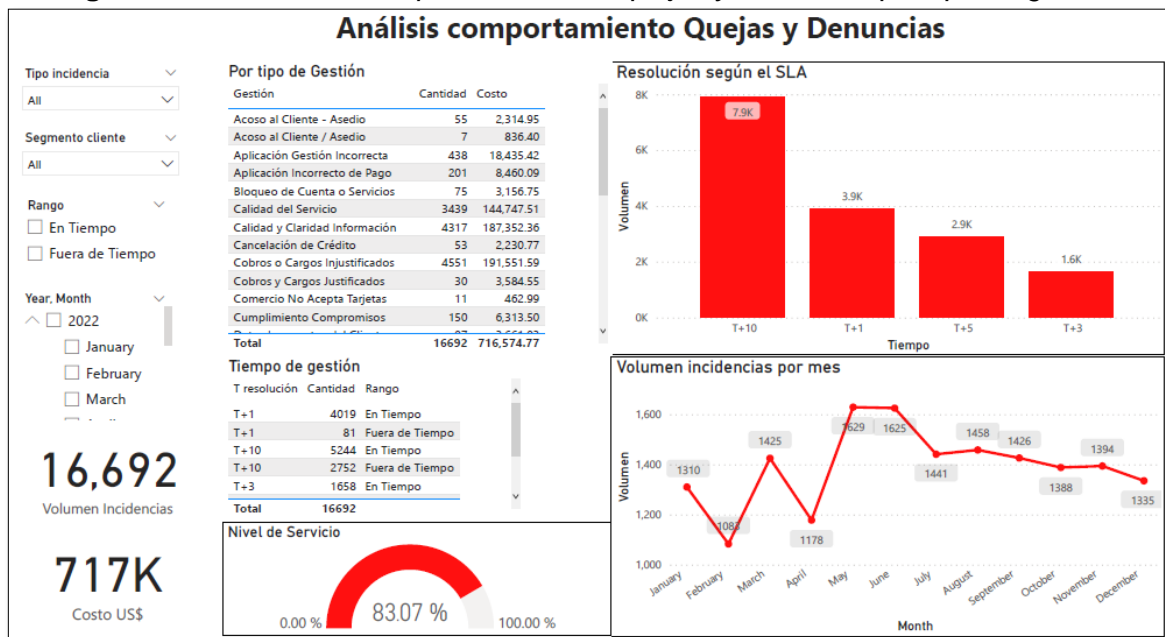
Figura 12. Análisis del comportamiento de quejas y denuncias por incidencia



Fuente: elaboración propia.

En la figura anterior se denota como las personas funcionarias podrán visualizar la distribución de quejas y denuncias respecto a cada una de las gerencias, el volumen por mes, las incidencias por producto, y el costo en dólares de cada una de las resoluciones. Lo anterior proporciona un importante insumo para la toma de decisiones en cada una de las áreas involucradas.

Figura 13. Análisis del comportamiento de quejas y denuncias por tipo de gestión



Fuente: elaboración propia.

En esta figura, se logra visualizar el análisis de quejas y denuncias por el tipo de producto, el volumen de incidencias por mes y el tiempo invertido en la resolución de cada una de ellas.

A continuación, se presenta un comparativo de las principales áreas que pueden ser mejoradas con la implementación de la propuesta.

Tabla 13. *Comparativa situación actual versus con la propuesta implementada*

Área	Situación actual	Situación con la implementación de la propuesta
Identificación de causa raíz de las quejas y denuncias	La causa raíz de las quejas y denuncias de clientes pueden pasar desapercibidas o no se abordan adecuadamente.	La causa raíz de las quejas y denuncias se identifican y se abordan rápidamente.
Mejora de la calidad del servicio	Puede ser difícil mejorar la calidad del servicio sin conocer los detalles de los datos.	La empresa puede implementar soluciones más efectivas para mejorar la calidad del servicio.
Satisfacción del cliente	Los clientes pueden estar insatisfechos con el servicio sin que la entidad lo conozca.	La empresa puede abordar las quejas y denuncias de los clientes y mejorar la satisfacción del cliente.
Eficiencia de los procesos	Los procesos ineficientes pueden continuar sin que se aborden.	La empresa puede identificar áreas donde se están generando mayores costos y problemas, lo que permite una mejor asignación de recursos y un enfoque en la mejora de la eficiencia.

Fuente: elaboración propia.

Para la implementación del cambio, se requiere de la inversión económica, que se presenta en la tabla 14.

Tabla 14. Presupuesto de la propuesta

Variable	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Etapa I Desarrollo de la Herramienta			
Recursos humanos (Costo por hora)	3 personas	\$ 50,00	-
Herramientas y equipo	2 Licencias PowerBI	\$ 10,00	\$ 20,00
Tiempo	3 semanas (10 hrs por Semana)	\$ 1500,00	\$ 4 500,00
Entrenamiento	3 sesiones de 3 horas cada una	\$ 300,00	\$ 900,00
Soporte Operativo	1 semana (1 hr por día)	\$ 250,00	\$ 250,00
Desarrollo de indicador o dashb	1 proyecto	\$ 2 060,00	\$ 5 670,00
Etapa II Plan de Acción / Capacitación Servicio			
Recursos humanos (Costo por hora)	2 instructores, 1 coordinador	\$ 35,00	-
Tiempo de preparación	2 semanas (5 hrs por Semana)	\$ 525,00	\$ 1 050,00
Material didáctico	Herramienta de trabajo	\$ -	\$ -
Espacio de capacitación	1 sala de capacitación	\$ -	\$ -
Recurso tecnológico	1 proyector, 1 computadora, 1 sistema de audio	\$ -	\$ -
Costos Totales Capacitación	-	\$ 525,00	\$ 1 050,00
Costos totales	-	\$ 2 585,00	\$ 6 720,00

Fuente: Elaboración propia.

Las variables que se tomaron en consideración para el cálculo de los costos asociados a la propuesta son los siguientes.

Tiempo: Se debe establecer un plazo estimado para la realización del proyecto y la capacitación. Este plazo debe considerar la creación del indicador o dashboard y el tiempo necesario para la capacitación. Además, se debe contemplar el tiempo de revisión y ajuste del indicador o dashboard, así como el tiempo de evaluación del progreso de la capacitación.

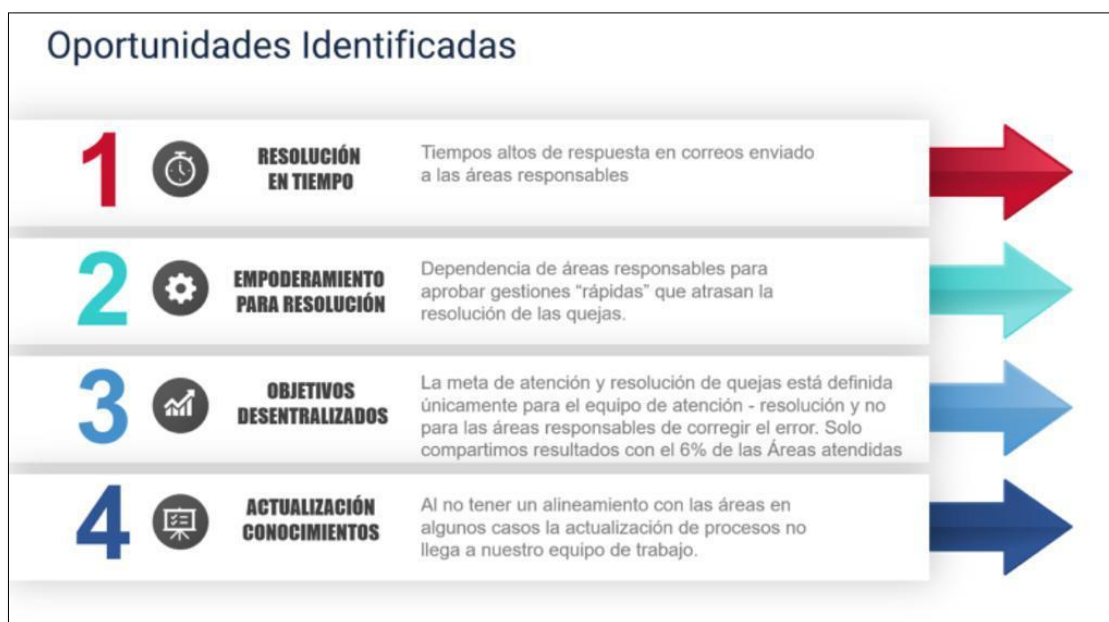
Recursos humanos: Se deben identificar las personas necesarias para llevar a cabo el proyecto y la capacitación. Esto puede incluir un equipo de desarrollo para el indicador o dashboard, así como personal de capacitación y soporte técnico. Además, se debe considerar el tiempo que cada persona dedicará al proyecto y la capacitación.

Costos asociados: Se deben identificar los costos asociados con el proyecto y la capacitación. Esto puede incluir el costo de la herramienta Power BI la cual tiene un costo de \$10USD por persona (Microsoft, 2023), así como cualquier otro software o hardware necesario. Además, se deben considerar los costos de capacitación, como la contratación de un instructor o la compra de materiales de capacitación.

4.8. Valoración del plan de acción

Una vez implementada la propuesta, se presenta el plan de acción en cuanto a las fortalezas y oportunidades de mejora derivados de la implementación de la creación del indicador. En la siguiente figura se visualiza las oportunidades identificadas.

Figura 14. Oportunidades identificadas



Fuente: Elaboración propia

Una vez que se detectan las oportunidades identificadas en la implementación de la propuesta, se presenta en la siguiente figura el plan de acción.

Figura 15. Elementos del plan de acción



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al diseño y la interfaz en la creación del indicador se propone a la entidad financiera las siguientes mejoras en la herramienta.

1. Menú en la interfaz

Figura 16. Menú de la herramienta



Fuente: elaborado por el Departamento de Data y Analítica - ARL.

2. Vista gerencial resumen los principales indicadores de gestión

Figura 17. Vista gerencial los principales de gestión



Fuente: elaborado por el Departamento de Data y Analítica - ARL.

3. Tiempos de atención y resolución en la atención de quejas y denuncias

Figura 18. Tiempos de atención y resolución en la atención de quejas y denuncias



Fuente: elaborado por el Departamento de Data y Analítica - ARL.

4. Productividad promedio por ejecutivo.

Figura 19. Productividad promedio por ejecutivo



Fuente: elaborado por el Departamento de Data y Analítica - ARL.

Importante considerar, respecto a la propuesta de cambios que, en primer lugar, se llevó a cabo un análisis de las prácticas actuales de atención al cliente en la empresa y se identificaron las áreas de mejora en el proceso de resolución de quejas y denuncias. También se realizó un análisis de las quejas y denuncias recibidas para identificar patrones y tendencias en los problemas reportados en los principales canales ingresadores y generadores de estas quejas y denuncias.

Con base en los hallazgos del actual proyecto, se diseñó un dashboard o indicador de resultados que presenta información muy relevante para la gestión del proceso de quejas y denuncias. El dashboard consta de tres vistas principales:

1. Vista gerencial con indicadores clave: esta vista muestra indicadores clave como el número de quejas y denuncias recibidas, datos históricos por mes, el tiempo canal de ingreso y estado de resolución.

2. Vista de niveles de servicio: esta vista muestra la cantidad de casos atendidos en los diferentes niveles de servicio, el tiempo promedio de respuesta, el tiempo promedio de resolución y tipo de gestión.
3. Vista de productividad promedio de los ejecutivos: esta vista muestra la productividad promedio de los ejecutivos encargados de resolver las quejas y denuncias, lo que permite identificar a aquellos que necesitan capacitación adicional o que pueden estar sobrecargados de trabajo.

El análisis de datos de costos asociados a la atención de quejas y denuncias puede generar un valor agregado significativo para una entidad financiera, al realizar este análisis, la entidad puede identificar las áreas donde se están generando mayores costos y problemas, lo que permite una mejor asignación de recursos y un enfoque en la mejora de la calidad del servicio.

Además, el análisis de datos puede permitir la identificación de patrones y tendencias en las quejas y denuncias, lo que permite una mejor comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes. Esto puede llevar a la implementación de soluciones más efectivas para abordar las quejas y denuncias de los clientes, lo que a su vez puede mejorar la satisfacción y la fidelidad del cliente.

En resumen, el análisis de datos de costos asociados a la atención de quejas y denuncias puede ayudar a un banco a mejorar la calidad del servicio, aumentar la satisfacción del cliente, mejorar la eficiencia de los procesos y cumplir con las regulaciones.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Introducción

En el siguiente apartado se presentan las conclusiones y las recomendaciones a la luz de los resultados del diagnóstico realizado y la propuesta de mejora diseñada en función de las necesidades y el contexto de la organización.

5.2. Conclusiones

La investigación denota que, en las estrategias implementadas por los diferentes departamentos de la entidad financiera, respecto a la gestión de quejas y denuncias, son insuficientes en cuanto para garantizar una adecuada gestión para la toma de decisiones financieras, tomando en cuenta, los tipos de resolución, tiempos, y la inversión en cada uno de ellos.

Esto se ha traducido en diversos efectos negativos, como pérdida de confianza del cliente, manejo incorrecto de la información, pérdidas económicas y falta de planificación en el proceso de resolución.

Además, es importante mencionar que, existe riesgos asociados a la fidelización de los clientes y quejas expuestas en medios de comunicación y Redes Sociales. Los riesgos asociados a la fidelización de clientes y la exposición de denuncias en medios y redes sociales no pueden ser ignorados.

El estudio también encontró que los funcionarios en diferentes departamentos dedican una cantidad significativa de tiempo a gestionar quejas y denuncias, lo que indica una falta de planificación y procesos simplificados para facilitar su trabajo.

La investigación demuestra que para los colaboradores no se concretan acciones para la simplificación en los tiempos de las resoluciones, esto conlleva a retrasos, ya que los tiempos y el volumen de quejas y denuncias aumentan.

En cuanto a la propuesta de mejora, la investigación detalla que, dentro de los beneficios asociados se encuentra el ser un insumo importante en la toma de decisiones, en lo que respecta al monitoreo detallado (gerencia, segmento de clientes, productos, otros) de costos y gastos asociados a la gestión de servicio al cliente.

A través de la implementación de la propuesta según lo investigado en este trabajo la compañía puede obtener información valiosa para la mejora y toma de decisiones:

- Identificación de patrones y tendencias: La propuesta de mejora puede ayudar a identificar patrones y tendencias en las quejas y denuncias de los clientes, lo que permite una mejor comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes y ayuda al banco a mejorar su servicio.
- Priorización de problemas: Al mostrar los datos de manera visual, el dashboard puede ayudar a priorizar los problemas y áreas de mayor impacto para los clientes. Esto permite una mejor asignación de recursos y una respuesta más rápida y efectiva a las quejas y denuncias.
- Mejora de la eficiencia: Al analizar los datos de los costos asociados a la atención de quejas y denuncias, el banco puede identificar las áreas donde se están generando mayores costos y problemas, lo que permite una mejor asignación de recursos y un enfoque en la mejora de la eficiencia.
- Mejora de la satisfacción del cliente: Al permitir que los usuarios exploren los datos y las soluciones implementadas, el dashboard puede ayudar a mejorar la satisfacción del cliente al abordar los problemas de manera efectiva y transparente.

En conclusión, esta investigación ha identificado áreas de mejora en el proceso de atención y resolución de quejas y reclamos. El dashboard desarrollado como parte del estudio proporciona una herramienta valiosa para la gestión eficaz de procesos. Se recomienda a la entidad financiera implementar las mejoras propuestas para garantizar una adecuada gestión para la toma de decisiones financieras y evitar los efectos negativos asociados a la inadecuada gestión de quejas y reclamos.

5.3. Recomendaciones

A la gerencia se le recomienda:

- Se recomienda a la gerencia la implementación de la propuesta de análisis de datos de quejas y denuncias de clientes indicada en este documento, la implementación o creación de un dashboard interactivo puede ser muy valioso para la organización. Al permitir a los usuarios explorar y analizar los datos de manera interactiva, el dashboard puede proporcionar una visión completa de las causas, tiempos, costos y demás que enfrenta la entidad y las soluciones que se están implementando.
- Se recomienda a la gerencia utilizar la licencia de Microsoft Power BI para una gestión rápida, confiable y eficaz de la atención, análisis y seguimiento de quejas y denuncias. Esta inversión traerá beneficios significativos y minimizará los riesgos. El nuevo sistema de gestión de información de quejas y denuncias debe integrarse en el plan de formación del personal del área de calidad.
- Crear un plan de capacitación para el personal del área de calidad en función de la implementación del nuevo sistema de gestión de la información de quejas y denuncias. El plan de formación debe abarcar diversas temáticas

como la atención y servicio al cliente, la gestión de la información y el conocimiento, la retención y fidelización de clientes y la resolución en el primer contacto. El plan de capacitación deberá tener una duración de 15 horas y deberá estar dirigido al personal y gerencia de las diferentes unidades y áreas de la entidad financiera, el mismo se describe a continuación:

Tabla 15. Estructura del plan de capacitación

Plan de capacitación para la mejora de los procesos de gestión de quejas y denuncias	
Temáticas	Microsoft Power BI. Atención y servicio al cliente. Gestión de la información y el conocimiento. Retención y fidelización del cliente. Resolución de primer contacto.
Duración	15 horas.
Perfil de la capacitación	Dirigido al personal y gerencia de los distintas unidades y áreas de la entidad financiera.

Fuente: Elaboración propia.

- Establecer un seguimiento a las personas funcionarias en aras de garantizar el adecuado uso de la herramienta, este acompañamiento debe ser frecuente, para evaluarse no solo el desempeño del colaborador, sino también las oportunidades de mejora en el uso y apropiación del indicador.
- Establecimiento de límites para determinar cuándo se deben implementar planes de acción de acuerdo con el alcance de estos.

Se recomienda a las personas colaboradoras:

- Se recomienda a los colaboradores asistir a las capacitaciones que gestione el departamento de calidad respecto al uso de la herramienta.

- Comunicar a la jefatura inmediata, las fortalezas y debilidades en cuanto al uso del indicador y claridad en la gestión de resolución de quejas y denuncias.

Finalmente, desde la perspectiva de esta propuesta, la capacitación y el acompañamiento desde el punto de vista gerencial constituyen un desafío para la empresa. La gerencia debe asegurarse de que los objetivos de la organización sean claros y debe mantenerse actualizado con las nuevas tendencias de gestión de la información y los nuevos desafíos que plantean. Con la implementación de estas recomendaciones, la entidad financiera puede mejorar su proceso de gestión de quejas y denuncias, minimizar riesgos y asegurar la satisfacción de sus clientes.

Bibliografía

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Editorial MC Graw Hill Educación. Sexta Edición.

Entidades del sistema financiero de Costa Rica. (s/f). Bolsacr.com. Recuperado el 24 noviembre de 2022, de <https://www.bolsacr.com/inversionistas/entidades-del-sistema-financiero-de-costa-rica>

Flores, S.-C. D. N. (s/f). *Sistema Costarricense de Información Jurídica.* Pgrweb.go.cr. Recuperado el 24 noviembre de 2022, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=9925

CONASSIF – Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero. (s/f). Conassif.fi.cr. Recuperado el 24 noviembre de 2022, de <https://www.conassif.fi.cr/>

Mora Contreras, C. E. (2011). La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146–162. <https://doi.org/10.5585/remark.v10i2.2212>

Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabéu, E. (2017). *Metodología para elaborar un Plan de Mejora Continua.* *3C Empresa Investigación y pensamiento crítico*, 6(5), 50–56. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>

BAC Credomatic (2021). *Informe Integrado 2021.* [https://www.baccredomatic.com/sites/default/files/2022-05/Informe Integrado BAC 2021 0.pdf](https://www.baccredomatic.com/sites/default/files/2022-05/Informe%20Integrado%20BAC%202021%200.pdf)

- Barro, J., Sethi. R., Leibovitz, A., y Markell, B. (2022). How Banks Can Avoid Disappointing Their Customers During Fee Disputes. <https://www.bain.com/insights/how-banks-can-avoid-disappointing-customers-fee-disputes-snap-chart/>
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal, Un enfoque hacia la calidad (Tercera ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones. <http://site.ebrary.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=10552985>
- Chiavenato I. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Décima edición. McGraw-Hill Interamericana
- ISO. (2015). ISO 9001. *Plataforma de navegación en línea (OBP): ISO 9001:2015*
- Parra, M. (2011). *La protección del consumidor frente a los daños*. Madrid, España: REUS. <https://www.editorialreus.es/libros/la-proteccion-delconsumidor-frente-a-los-danos/9788429016666>
- Pazos, J. (2013). *Estudio de los costes de no calidad en una empresa constructora*. (Tesis de grado). [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18446/01 Memoria.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18446/01_Memoria.pdf)
- Intel. (s/f). El análisis de los datos permite tomar mejores decisiones. Recuperado el 27 marzo de 2023, de: <https://www.intel.la/content/www/xl/es/analytics/resources/what-is-data-analytics.html>

- Basauli, E. (s/f). Algoritmia. Esto es lo que debes saber antes de empezar un proyecto de Inteligencia Empresarial. Recuperado el 30 marzo de 2023, de: <https://algoritmia8.com/2020/04/16/esto-es-lo-que-debes-saber-antes-de-empezar-un-proyecto-de-business-intelligence/>
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Eckerson, W. W. (2010). *Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business*. John Wiley & Sons.
- Loshin, D. (2012). *Business intelligence, analytics, and data science: A managerial perspective*. Morgan Kaufmann.
- Marr, B. (2016). *Big data in practice: How 45 successful companies used big data analytics to deliver extraordinary results*. John Wiley & Sons.
- Nash, M. A. (2019). Data analytics in banking: a retrospective of the state-of-the-art and a look at the road ahead. *Journal of Financial Services Research*, 55(3), 273-291.
- Cavazos, E. (2008). Toma de Requerimientos en una solución de Business Intelligence. Recuperado el 30 marzo de 2023, de: <https://gravitar.biz/bi/toma-de-requerimientos-en-solucion-business-intelligence/>
- Evotic. (s. f.). Ventajas Power BI. Recuperado el 30 marzo de 2023, de: <https://evotic.es/business-intelligence-bi/que-es-power-bi-ventajas-y-tipos-de-licencias/#:~:text=La%20interfaz%20de%20Power%20BI,Office%20365%20y%20Dynamics%20365.>

BAC Credomatic. (2020). Lineamiento de Sostenibilidad. San Jose: BAC Credomatic.

BAC Credomatic. (Mayo de 2022). BAC Credomatic. Obtenido de www.baccredomatic.com:

https://www.baccredomatic.com/sites/default/files/2022-05/Informe_Integrado_BAC_2021_0.pdf

Intel. (01 de abril de 2021). Soluciones de análisis avanzado. Obtenido de Intel LA:

<https://www.intel.la/content/www/xl/es/artificial-intelligence/analytics.html>

Microsoft. (2023). Microsoft. Obtenido de Microsoft:

<https://powerbi.microsoft.com/en-us/pricing/>

SUGEF. (6 de Julio de 2012). sugef.fi.cr. Obtenido de sugef.fi.cr:

[https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/SUGEF%2010-07%20\(v3%20febrero%202012\).pdf](https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/SUGEF%2010-07%20(v3%20febrero%202012).pdf)

SUGEF. (2022). SUGEF. Obtenido de sugef.fi.cr:

[www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/SUGEF%2010-07%20\(v3%20febrero%202012\).pdf](http://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/SUGEF%2010-07%20(v3%20febrero%202012).pdf)

SUGEF. (13 de noviembre de 2022). sugef.fi.cr. Obtenido de www.sugef.fi.cr:

https://www.sugef.fi.cr/sugef/objetivos_funciones.aspx