



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

REDISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE RECLAMOS
EN SUCURSALES PARA DISMINUIR FUGA DE CLIENTES
EN TARJETA CREDITICIA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL
INDUSTRIAL

BELÉN NATALIA BARRIOS TRINCADO

PROFESOR GUÍA:
ALEJANDRO PATRICIO MUÑOZ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIA MORALES CISTERNAS
IGNACIO SAAVEDRA MARNRIQUEZ

SANTIAGO DE CHILE

2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

POR: BELÉN NATALIA BARRIOS TRINCADO

FECHA: 09/04/2018

PROF. GUÍA: SR. ALEJANDRO MUÑOZ ROJAS

REDISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE RECLAMOS EN SUCURSALES PARA DISMINUIR FUGA DE CLIENTES EN TARJETA CREDITICIA

Dentro del mercado del conocido plástico crediticio, existe una alta competencia ya que es cada vez mayor su uso, dejando a un lado los pagos con efectivo. Actualmente, este mercado transa montos cercanos al 14% del PIB chileno, por lo que brindar un servicio con un valor agregado que diferencie su producto se vuelve primordial.

El presente trabajo tuvo como objetivo principal rediseñar el proceso de atención de reclamos por ejecutivos en sucursales para aumentar la resolución de inquietudes con el fin de disminuir la fuga de clientes.

La relevancia del problema para la empresa radica en que, 1 de cada 10 clientes que realiza un reclamo se fuga, por lo tanto, existe un potencial de gasto de clientes con la tarjeta crediticia que no se está captando, pérdida que se cuantifica en aproximadamente el 11,6% de las utilidades de la empresa al año.

Existe un reclamo considerado innecesario que puede ser contestado por el ejecutivo en el momento de la consulta, este corresponde a “*descripción legal de campañas*” y “*devolución de intereses en Notas de crédito*”. Para resolver el problema, se implementó un software de apoyo para disponer de las herramientas de conocimiento a los ejecutivos en sucursales y poder dar solución con fundamento a los clientes.

Los alcances del estudio consideran datos desde el año 2015 y a clientes dentro de la zona de Santiago de Chile. En cuanto a la metodología para abordar el proyecto, su utilizó el “*Rediseño de procesos de negocios*”, propuesta por el profesor Oscar Barros.

La implantación del piloto tuvo como resultados dentro de las sucursales una disminución del 43% de Solicitudes de Servicio innecesarias. A diferencia de las sucursales de control, donde no se realizó ninguna intervención, que presentaron un comportamiento sin tendencias. Por tanto, se puede presumir que el rediseño propuesto tiene efecto en la variable que se buscaba mejorar.

*Dedico este trabajo a la memoria de mis abuelos y bisabuela,
estarán siempre presentes en mis logros...*

Agradecimientos

Finalizando este proceso de 6 largos años, quisiera agradecer en primer lugar a mi familia, por apoyarme a lo largo de toda la carrera, confiar en mis capacidades y decisiones y entregarme cariño durante toda mi vida. Y a los que estarán por siempre conmigo, Aliro, Arturo y abuelita Olga.

Agradezco también a mis compañeras y compañeros de carrera que formaron un pilar fundamental para lograr atravesar esta etapa, quienes me guiaron y acompañaron de manera incondicional. Aprendí mucho de ustedes y espero seguir haciéndolo.

Quiero agradecer con especial cariño a mis compañeras de carrera y de vida que estuvieron siempre conmigo durante todos los momentos difíciles que me acomplejaron, Dafne, Magda, Vale, Cata, Blanca y Ale. Por todos los carretes, galas, fondas, bienvenidas y cumpleaños que pasamos juntas, donde compartimos y creamos memorias que dejan más de una buena historia.

A mi compañero de vida, Matías, por darme ánimos en tiempos de estrés, amor en tiempos de dolor y fuerzas en tiempos de flaqueza.

A mis amigas y amigos de toda la vida, Cami menuda, Vale, Mari, Mati y Salva, a quienes cada vez que veo es como si siempre hubiésemos estado juntos.

No quiero dejar fuera a mis compañeros de memoria, agradezco a mis compañeros de trabajo, Juan, Osvaldo, Diego, Seba, Leo, Christian, por todos esos almuerzos de trabajo donde copuchábamos y nos poníamos al día, y por toda su ayuda con datos que me faltaban. Con mención especial a Lucas, Berni, Claudio y Martin, Pinko, Álvaro, Gabi, Cosi, Goza, Cabezas y Perro Pablo, porque aunque sea un breve encuentro, siempre fue un gustoso momento.

Finalmente, muchas gracias a los profesores que marcaron mi pasar por la universidad a su manera, en primer lugar, al profesor Andrés Weintraub y Maritza por apadrinarme como una nieta. A mis profesores Alejandro y Claudia por sus consejos constructivos y con perspectiva, y finalmente, a Ignacio quien ayudó a subir de nivel esta memoria.

Tabla de Contenido

Capítulo 1	Antecedentes generales	1
1.1	Caracterización de la empresa	1
1.2	Mercado.....	3
1.3	Desempeño organizacional.....	6
Capítulo 2	Justificación del tema	8
2.1	Información del área de la empresa	8
2.1.1	Distribución de reclamos.....	10
2.1.2	Clasificación de clientes.....	13
2.1.3	Definición del problema a resolver	13
2.1.4	Justificación y su relevancia.....	14
2.1.5	Hipótesis	17
Capítulo 3	Objetivos	20
3.1	Objetivo general	20
3.2	Objetivos específicos.....	20
Capítulo 4	Marco conceptual.....	21
4.1	Servicio al cliente.....	21
4.1.1	Modelo de brechas en la calidad de servicio.....	22
4.1.2	Modelo de las tres componentes.....	23
4.2	Modelamiento de procesos	24
4.3	Rediseño de procesos	25
4.3.1	Lean Thinking.....	26
4.3.2	Seis Sigma.....	28
4.3.3	Rediseño de procesos de negocios.....	28

Capítulo 5	Metodología.....	33
Capítulo 6	Alcances del proyecto	36
Capítulo 7	Desarrollo	37
7.1	Definición del proyecto.....	37
7.2	Proceso actual y selección de proceso a intervenir.....	37
7.2.1	Canales de atención	37
7.2.2	Proceso de resolución de reclamos.....	38
7.2.3	Proceso de distribución de información.....	39
7.2.4	Capacitaciones	41
7.2.5	Percepción del cliente ante realización de reclamos	41
7.3	Rediseño.....	43
7.3.1	Establecer la dirección del cambio	43
7.3.2	Selección de tecnologías de apoyo	45
7.3.3	Modelar y evaluar rediseño.....	45
7.3.3.1	Rediseño de proceso de distribución de información.....	45
7.3.4	Desarrollar y probar rediseño.....	46
7.3.4.1	Levantamiento y generación de contenidos	46
7.3.4.2	Simulación de uso.....	48
7.4	Implementación.....	48
7.4.1	Construcción e implementación del software de apoyo	49
7.4.2	Implementar procesos	51
7.5	Mantenimiento del estado.....	53
Capítulo 8	Resultado y conclusiones	54
8.1	Resultados	54
8.2	Conclusiones.....	57
Bibliografía	60
Anexo A	63
Anexo B	64
Anexo C	65

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de la estructura organizacional de la empresa Con fecha 30 de Diciembre de 2016	2
Figura 2: Participación de mercado de tarjetas de crédito, según tarjetas vigentes por emisor	4
Figura 3: Tasa de reclamos en el mercado financiero de tarjetas crediticias no bancarias	5
Figura 4: Motivos de reclamos a SERNAC respecto a tarjetas de retail Fuente: Elaboración propia con datos de SERNAC 2016	6
Figura 5: Organigrama área de trabajo.	9
Figura 6: Evolución histórica de cantidad de reclamos ingresados por tipología desde Noviembre 2016 a Noviembre 2017.....	10
Figura 7: Distribución de reclamos con respuesta desfavorable entre Enero 2017 y Octubre 2017.....	11
Figura 8: Descripción de motivos de reclamos.....	12
Figura 9: Cambio de estado en clientes que realizaron al menos un reclamo.....	13
Figura 10: Cambio de segmento en clientes entre Junio 2016 y Junio 2017.....	14
Figura 11: Proceso de procesamiento de una Solicitud de Servicio. Fuente: Elaboración propia con observaciones del proceso dentro de la empresa. Actualizado en Diciembre 2017.....	15
Figura 12: Matriz de hipótesis.....	18
Figura 13: Modelo de servicio SERVQUAL, representación gráfica.	22
Figura 14: Modelo de los tres componentes	24
Figura 15: Módulo básico de modelamiento por flujo [12]	25
Figura 16: Operación del método Seis sigma [8]	28
Figura 17: Metodología de rediseño de procesos [12].	30

Figura 18: Distribución de uso de canales de atención de Solicitudes de Servicio de la empresa entre 2016 y 2017 Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.....	38
Figura 19: Ejemplo de información de campañas en formato Excel incluida en el correo electrónico enviado a las áreas de sucursales y Servicio al cliente. Información considerada hasta el 30 de Diciembre de 2017.....	39
Figura 20: Proceso actual de distribución de información de campañas de la empresa. Proceso adoptado hasta el 30 de Diciembre de 2017.....	40
Figura 21: Propuesta de rediseño del proceso de distribución de información de campañas de la empresa.....	46
Figura 22: Casos por devolución de producto por nota de crédito Fuente: Elaboración propia en conjunto con área de Servicio al Cliente de la empresa	47
Figura 23: Ejemplo de descripción de campañas dentro de Promo Siebel Piloto.....	49
Figura 24: Distribución de información en Promo Siebel Piloto	50
Figura 25: Ejemplo de documentos dentro de Promo Siebel Piloto	51
Figura 26: Rediseño de proceso de captación de reclamos	52
Figura 27: Evolución de cantidad de Solicitudes de Servicio cerradas por error de creación en sucursales con capacitación – Noviembre y Diciembre 2017 Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Cifras al 30 de Diciembre 2017.....	55
Figura 28: Evolución de cantidad de Solicitudes de Servicio cerradas por error de creación en sucursales de grupo control – Noviembre y diciembre 2017 Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Cifras al 30 de Diciembre 2017.....	56

Capítulo 1

Antecedentes generales

1.1 Caracterización de la empresa

Para contextualizar tanto a la empresa como al mercado donde se encuentra inmersa, se tiene que el rubro corresponde al de retail financiero, con aproximadamente 2,6 millones de tarjetas activas.

Al mismo tiempo, en el año 2016 su participación de mercado gira en torno al 20% en cuanto a número de tarjetas de crédito vigentes, y su participación a nivel nacional en las transacciones realizadas por Transbank se encuentran en un 13,3% de todo el mercado. Por último, se ha tenido un crecimiento sostenido del 19,4% en los últimos 5 años, considerando sus utilidades del orden de \$122.678 millones de pesos para el mismo año.

Se destaca que, si bien la empresa corresponde a una empresa crediticia no bancaria, sus principales competidores corresponden a los bancos líderes del país como lo son Banco de Chile, Banco Estado y Banco Santander.

Por otro lado, el core del negocio se encuentra en la disposición de crédito al público que lo requiere, por lo que se ofrecen productos complementarios a la tarjeta crediticia. Con esta oferta de productos se busca entregar servicios específicos y cubrir, al mismo tiempo, una amplia gama de necesidades.

En cuanto a la misión, la empresa declara ayudar a enriquecer la vida de los clientes mediante diversos productos que atiendan sus necesidades a un precio accesible. Además, en su visión manifiesta estar involucrado en la realización de los sueños de los clientes, a través de servicios financieros sencillos y convenientes.

Respecto a la estructura organizacional de la empresa, se tiene que esta cuenta con 9 gerencias, que se distribuyen de la forma reflejada en la Figura 1, con la participación de 3 mujeres y 7 hombres en cargos directivos.

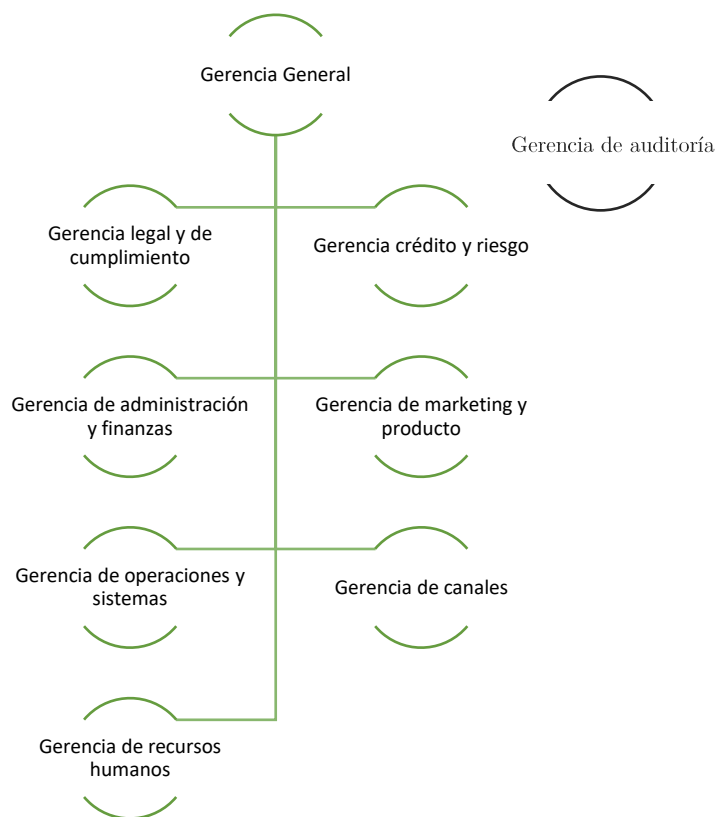


Figura 1: Organigrama de la estructura organizacional de la empresa

Con fecha 30 de Diciembre de 2016

Dentro de los productos ofertados por la empresa además de la facilitación al crédito de tarjeta, se tiene una amplia oferta de convenios con empresas externas. Todo esto reforzado con un fuerte programa de fidelización que caracteriza y destaca a la empresa por sobre la competencia.

Respecto a los clientes que se dirige, si bien la empresa declara abiertamente que sus productos están disponibles para todos los chilenos (sin discriminar por ingresos como se suele hacer en la industria bancaria, por ejemplo), se tiene que el público que prefiere la tarjeta y, al mismo tiempo se encuentra fidelizado, es el segmento socioeconómico C3. Componiendo casi un 80% de los clientes, se destinan esfuerzos de captación y promociones especialmente dirigidas a dicho segmento.

A continuación, sigue el segmento C2 y luego, en menor cantidad B2 y D. Actualmente, se están realizando esfuerzos para ampliar la variedad de segmentos que componen la cartera de clientes, incluyendo a través de nuevas ofertas y programas de experiencias, a segmentos más altos.

Respecto a las dimensiones de la empresa, contando con alrededor de 100 sucursales, dispuestas a lo largo de todo el país y más de 1.500 funcionarios, posee una cartera de clientes de se traduce en 2,6 mil tarjetas activas.

Presentó un EBITDA de alrededor de MM\$160.000 en el año 2016¹, y ha presentado una tendencia de crecimiento con un aumento de cerca de un 10% respecto al año anterior. Al mismo tiempo, en el año 2016 sus utilidades fueron cercanas a los MM\$123.000 de pesos, con un crecimiento desde el año 2010 a una tasa anual compuesta de aproximadamente el 8%. Finalmente, sus colocaciones en dicho año fueron del orden de 1.600 a fines del cuarto trimestre, teniendo una diferencia de casi 200 respecto al mismo cuartil del año anterior.

En este contexto, la principal ventaja que diferencia a la empresa de sus competidores crediticios en retail, es la presencia de marca que ha logrado crear en sus años de existencia. Y es precisamente, la transparencia y el acercamiento al crédito lo que llama la atención del público chileno hacia sus productos.

Por otro lado, la ventaja que tiene respecto a la competencia bancaria es que, al ser una tarjeta de retail (y no un banco), posee menos exigencias y normas de las que se imponen a los bancos por la SBIF (Superintendencia de bancos e instituciones financieras). Finalmente, es también, por las constantes innovaciones y esfuerzos en áreas como alianzas, productos y club de fidelización, que se logra mantener la atención e interés de los clientes dentro de la marca.

1.2 Mercado

En Chile el retail tiene un papel protagónico en el país, si bien en el último tiempo ha tenido una crisis que provocó despidos masivos, sigue siendo una industria que produce una cantidad de ingresos de cerca de muchos millones.

Al mismo tiempo, las tarjetas de crédito presentan la mayor participación de mercado en medios de pago, con más de 21 millones de tarjetas de vigentes en el mercado actualmente. La razón de esto está dada por la cantidad de entidades que ofertan este tipo de tarjetas, teniendo como principales exponentes a CMR Falabella, Ripley, Cencosud y Banco Santander. Luego, si se analiza los montos que se transan con estas, el orden se ve alterado y se tiene a Banco Santander, CMR Falabella y Banco de Chile como los primeros en la lista (Ver Figura 2).

¹ Según memoria anual de la empresa informada el año 2016.

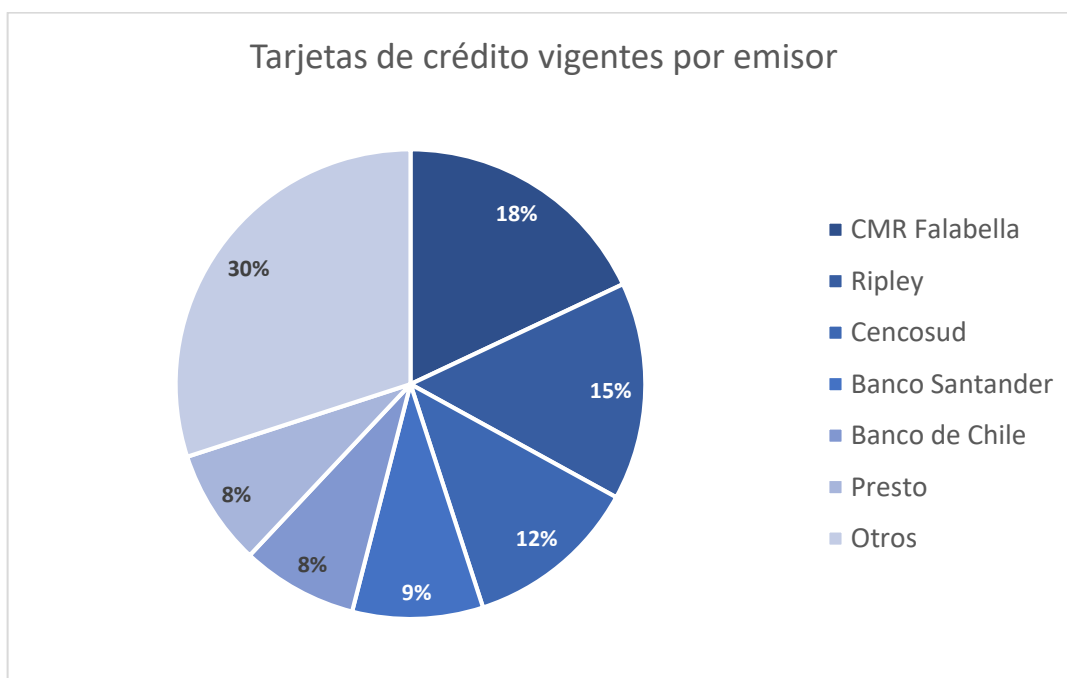


Figura 2: Participación de mercado de tarjetas de crédito, según tarjetas vigentes por emisor

Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Cifras al 30 de Diciembre de 2016

Dado el crecimiento sostenido que ha tenido la industria del crédito en los últimos años y la masificación de este medio de pago, un mayor número de transacciones implica un aumento en el número de problemas y reclamos que puedan ocurrir con estas, son los llamados inherentes del negocio. En este sentido, es que el SERNAC compara a las distintas entidades que ofrecen este servicio, bancarias y no bancarias, bajo el índice de cantidad de reclamos por cada 10.000 tarjetas activas con saldo.

En cuanto a la composición de reclamos recibidos por el Servicio Nacional del Consumidor, en el cierre del año del 2016, se recibieron 24.491 reclamos contra el mercado financiero, de los cuales el 44% (10.827) eran referentes a tarjetas del retail. Por otro lado, cabe destacar que la tasa de respuestas desfavorables a los consumidores promedio es de un 32,7% y la de respuestas acogidas como favorables a los clientes de un 67,3%.

Tarjeta de crédito del retail	N° de reclamos por cada 10.000 tarjetas
Cencosud	18,87
Ripley	17,38
La polar	15,07
Líder Mastercard Presto	12,97
ABC DIN	12,22
CMR Falabella	7,19
Hites	3,77

Figura 3: Tasa de reclamos en el mercado financiero de tarjetas crediticias no bancarias

Fuente: Elaboración propia con datos de SERNAC 2016

Como se ve en la Figura 3, la empresa peor evaluada bajo la tasa de reclamos cada 10.000 tarjetas es Cencosud, seguido de manera cercana por Ripley, mientras que en el otro lado de la balanza Hites lidera el ranking junto con CMR Falabella. En ese sentido se destaca que la empresa, teniendo un tamaño tres veces mayor a Hites y con una mayor cantidad de productos para ofrecer, presenta un índice bajo en cuanto al indicador de reclamos cada 10.000 clientes. Labor que se realiza con el objetivo de mantener su posición reputacional, manteniendo su imagen de marca y la fidelidad de clientes.

Por otro lado, las principales razones por las que se producen reclamos son las descritas en la Figura 4, siendo la más repetida los cobros indebidos. Esta categoría incluye a cobros como por seguros no contratados, duplicidad de cobros, comisiones excesivas, entre otras.

Dentro de los reclamos que tiene la empresa, aproximadamente el 44% de los reclamos corresponden a desconocimiento de transacciones varias, incluyendo tanto reclamos por cobros indebidos como a clonación de tarjeta y elementos de fraude. Entonces se puede decir que los números expuestos por SERNAC concuerdan con los reclamos entrantes a la empresa.

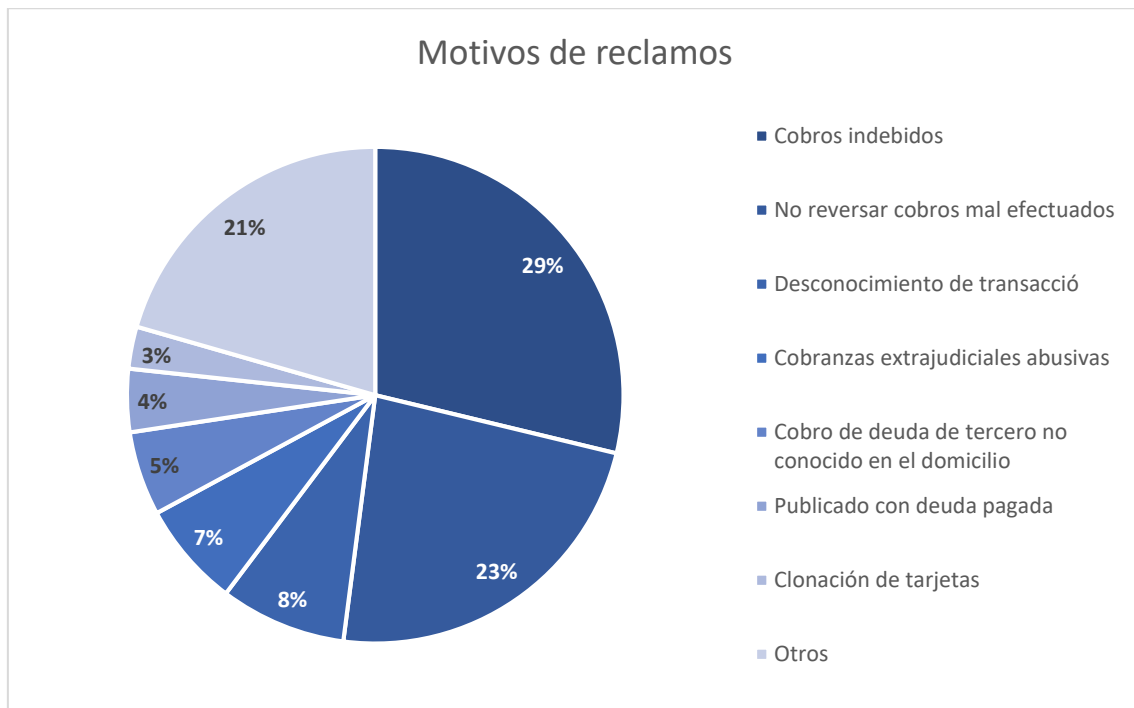


Figura 4: Motivos de reclamos a SERNAC respecto a tarjetas de retail

Fuente: Elaboración propia con datos de SERNAC 2016

1.3 Desempeño organizacional

En los últimos años el crecimiento de la empresa se ha mantenido en aumento de manera constante, siendo el 2016 un año con crecimiento del 13,5% en colocaciones. Esto se traduce en un aumento de ingresos del 16,2%, significando un 7,3% de mayores utilidades respecto al año anterior, dejando la vara alta para el año actual. En cuanto a las futuras expectativas, en los próximos años se buscará ser la tarjeta principal de la mayoría de los chilenos, manteniendo una preferencia marcada tanto en principalidad como en el nivel de transacciones que se realizan con esta.

Hoy en día se están creando nuevos productos que buscan, de manera innovadora, satisfacer de mejor manera las necesidades e intereses de los clientes. Fue en el año 2014, que se lanzaron los últimos productos: tarjetas con distinción de categorías y beneficios asociados, hasta ahora con más de 100.000 clientes, tienen como principal característica la premiación del buen comportamiento de los usuarios por medio de descuentos exclusivos y regalías privilegiadas (Por ejemplo, transportes al aeropuerto y despachos de productos gratuitos).

Además, se ha alterado el plan de fidelización con el fin de hacer más atractiva y distintiva a la propuesta de valor hacia el cliente, consistiendo en un cambio de la manera en que se canjean los abonos del club de fidelización, siendo más flexible y

transparente. El sistema actual de acumulación de puntos consiste en que, por cada \$x² pesos gastados dentro de comercios asociados o cada \$2x gastados en cualquier transacción, se gana un punto. Luego, al momento de canjear cada punto es equivalente a un peso, por tanto, se puede hacer uso de estos a través de canjes de tarjetas de regalo, tarjetas que pueden ser utilizadas dentro de todos los comercios del holding.

Es con estas políticas que se ha mejorado la principalidad del uso de la tarjeta, reflejándose en un aumento del 15% en ventas realizadas por el total de la cartera (dentro y fuera del grupo).

Finalmente, respecto a la rotación de personal en sucursales, esta corresponde a un 5% aproximadamente, es decir, que sabiendo que la rotación del mercado en grandes empresas es de un 15%, se puede concluir que la empresa posee buenas políticas de ambiente laboral que se ven reflejadas en la baja rotación que existe, respecto del mercado del retail.

Cabe destacar que existen 3 tipos de turnos dentro de las sucursales que realizan la atención a clientes, y las políticas implementadas apuntan a hacer que la curva de aprendizaje para cada tipo de turno sea la mejor posible, es decir que, sabiendo cómo será la duración de cada tipo de turno, se busca acelerar la curva de aprendizaje y sacar el mayor provecho a la estancia de cada ejecutivo.

² X considerado como medida unitaria de conversión de dinero, por motivos de confidencialidad con la empresa.

Capítulo 2

Justificación del tema

2.1 Información del área de la empresa

El trabajo de título se realizó en el área de Experiencia de clientes, la cual presenta como principal objetivo ser el canal entre la empresa y sus clientes, brindando especial cuidado a las necesidades y preocupaciones que se presentan a los consumidores finales. Por tanto, a quienes el área ofrece servicio son a los mismos clientes de la empresa, dado que se busca mejorar cada contacto del cliente con la marca.

Para esto el área se divide en tres jefaturas, cada una realiza distintas funciones, las cuales a su vez se complementan entre sí, con el objetivo de ofrecer, de esta manera, un mejor servicio integral. Si bien el objetivo principal del área es mejorar cada una de las experiencias de los clientes con la tarjeta crediticia y sus distintos productos, la diferenciación entre cada una de las jefaturas recae en la complejidad y el tamaño de cada proyecto, y se organiza de la forma mostrada en la Figura 5.

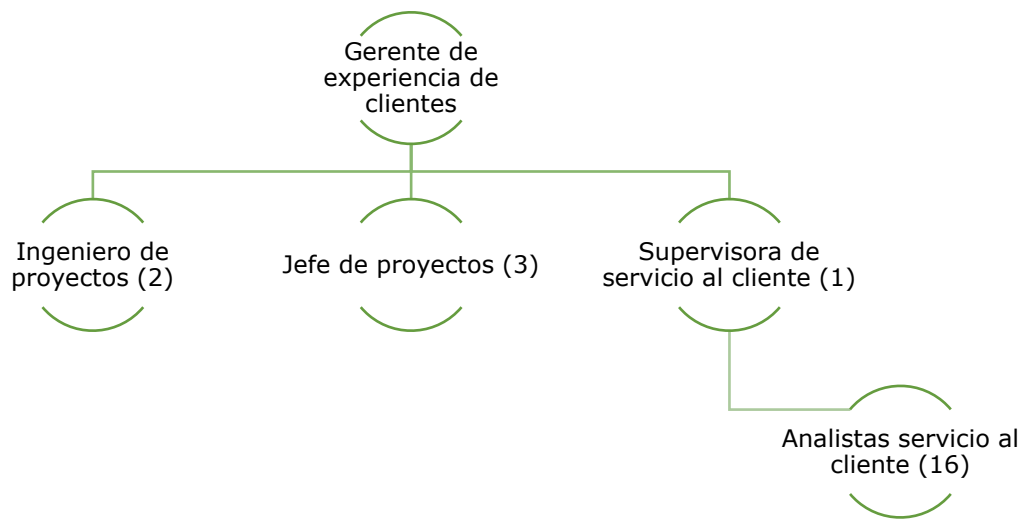


Figura 5: Organigrama área de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Organización al 30 de Diciembre de 2017.

Respecto a los servicios que se ofrece como área, estos varían según el proyecto que se esté desarrollando, los cuales pueden ser desde una apertura de una nueva sucursal o zona digital hasta un cambio en los procedimientos. Es por esto que, la interacción que existe del área con el resto de la empresa es constante. Por otro lado, la exclusiva labor del área de servicio al cliente es dar una pronta respuesta en el día a día a los reclamos emitidos por clientes a lo largo de todo el país.

Como principal solicitante de los servicios que el área entrega se tiene a toda la empresa, ya que el nivel de reclamos refleja el trabajo de las distintas partes que la conforman y, además, es una retroalimentación constante sobre sus productos y/o servicios, puesto que el problema tiene directa repercusión en la imagen de marca de cara al cliente y, por consiguiente, en los retornos que estos generan en el largo plazo. Al mismo tiempo, son todas las áreas las que se ven involucradas y son las responsables de crear una solución conjunta que entregue un mejor servicio.

2.1 Problema y su relevancia, efectos y posibles causas

Para poder comprender el problema a tratar en el presente trabajo, es necesario entender cómo funcionan las aristas que tienen competencia en este.

En primer lugar, se verá cómo se comportan los reclamos dentro de la empresa y cómo, su crecimiento a lo largo del último tiempo, ha generado un estado de alerta dentro de la empresa. Luego se verá, cuáles son los estados posibles de los clientes respecto de la tarjeta crediticia, y su frecuencia de uso de esta. Finalmente, para concluir se verá la relación entre estas variables y el resultado encontrado, y el planteamiento del problema encontrado.

2.1.1 Distribución de reclamos

Desde el año 2014, ha habido un aumento sostenido en la cantidad de reclamos realizados hacia la empresa, si bien este crecimiento es inherente dado el aumento de clientes que posee la tarjeta y sus productos, han generado una preocupación sobre los servicios y productos que se están entregando, más aún sobre los procesos que se tienen hoy en día.

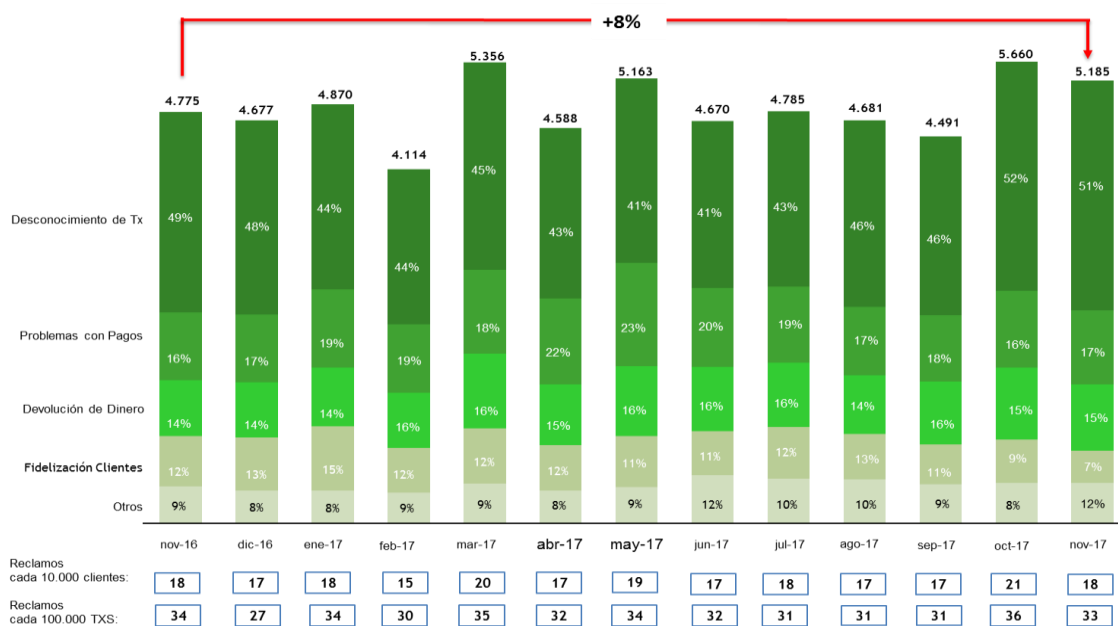


Figura 6: Evolución histórica de cantidad de reclamos ingresados por tipología desde Noviembre 2016 a Noviembre 2017.

Fuente: Elaboración con datos de la empresa de Diciembre 2017.

Como se muestra en la Figura 6, la tasa de aumento en la cantidad de reclamos que se generan ha sido de un 8% en un año móvil. A su vez, existe un patrón de distribución por tipología interna constante a lo largo del tiempo, siendo las que tienen mayor participación aquellas de tipo: Desconocimiento de transacción, devolución de dinero, problemas con pagos, problemas transaccionales y fidelización de clientes, acumulando entre ellas el 87% del total de reclamos.

Cabe destacar que, según el indicador de reclamos cada 10.000 clientes, se tiene un promedio de 17,8 puntos y una tendencia creciente en el último año móvil, siendo que el promedio del mercado fue de un 12,4 en el año 2016, el número obtenido en el último año indica un problema en funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, las Solicitud de Servicio se pueden clasificar según el tipo de solución que se ha dado, esta puede variar entre procede, procede parcialmente y no procede, siendo que se le da una respuesta favorable, favorable parcialmente (es decir, se accede a parte de lo solicitado, este caso se presenta comúnmente en reclamos de tipología desconocimiento de transacción, donde solo alguna de las transacciones impugnadas son rebajadas por motivos de fraude), y por último, con respuesta desfavorable donde no se accede a nada de lo solicitado.

Dentro de aquellos con respuesta desfavorable se vio que existen dos tipos de reclamos, los que fueron efectivamente procesados y analizados por un área, pero con una resolución negativa hacia el cliente, y por otro lado, están aquellos que desde un principio no corresponde que hayan ingresado, ya que bastaba con tener la información y la disposición necesaria en la punta para poder haber solucionado las inquietudes de los clientes (Ver Figura 7).

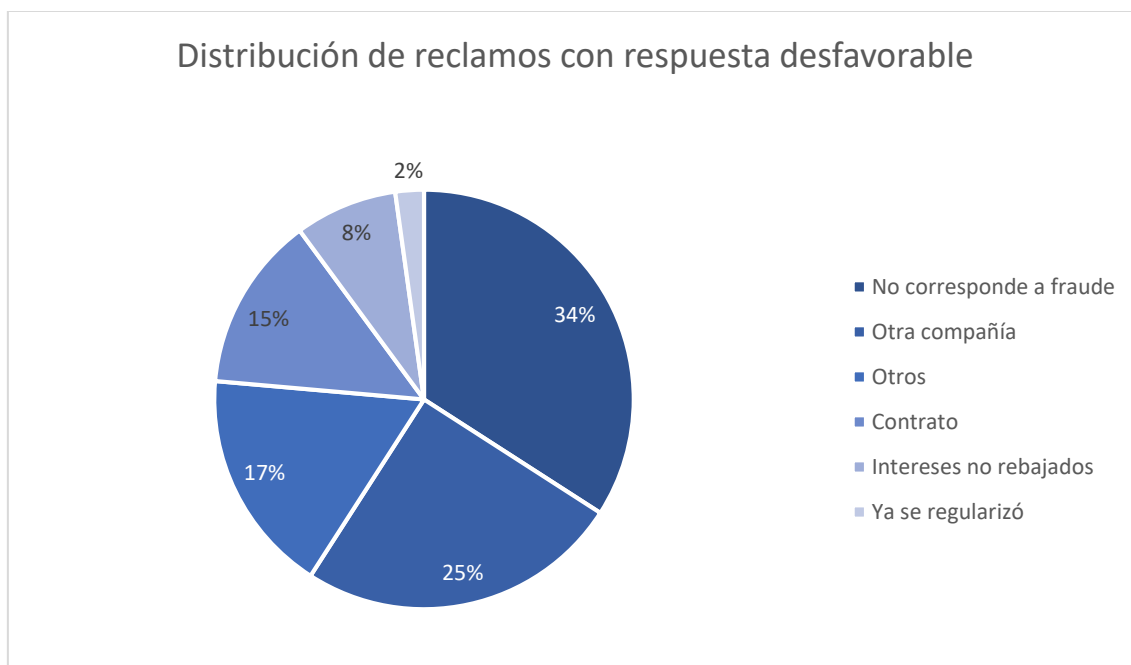


Figura 7: Distribución de reclamos con respuesta desfavorable entre Enero 2017 y Octubre 2017.

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Cifras al 30 de Octubre 2017.

Se destaca que las principales inquietudes que pueden ser resueltas en por el ejecutivo en el mismo contacto con el cliente, corresponden al 48% de los reclamos con respuesta desfavorable (mencionados en la Figura 8) y al 16% del total de reclamos por mes.

Motivo	Descripción
Reclamo corresponde a otra compañía	Cliente no sabe que la tarjeta actúa solo como medio de pago y que la devolución de dinero debe efectuarse directamente en la compañía correspondiente donde se realizó la compra.
Ya está regularizado el problema	Ni el cliente ni el ejecutivo tienen la información de que el problema ya se encuentra regularizado.
Detalles de contrato	Cliente no conoce los detalles de la promoción o de sus productos, y al mismo tiempo, tampoco el ejecutivo.
Intereses no se rebajan	Comúnmente ocurre que no se comprende el funcionamiento de una tarjeta de crédito y sus intereses asociados. Al momento de anular una compra el cliente espera que se anulen todos los cargos asociados a este, situación que no ocurre ya que la tarjeta solo se utiliza como el medio de financiamiento y el cobro de intereses en la facturación de cuotas si corresponde.
Falta información adjunta	Para poder elevar un reclamo es necesario adjuntar ciertos papeles que avalen la situación protestada, por lo que, al momento de evaluar la solución, no es posible acceder a la solicitud sin evidencia que lo respalde, y por consiguiente la solicitud es cerrada.

Figura 8: Descripción de motivos de reclamos.

Fuente: Elaboración propia con base de reclamos al 30 de Julio 2017.

2.1.2 Clasificación de clientes

La clasificación de interna sobre los clientes se realiza según distintos factores, tales como: segmento, costumbres de pago, potencial de pago, score, riesgo y estado, entre otras caracterizaciones. En particular, el estado corresponde a la cantidad de veces que se hace uso de la tarjeta en un periodo de tiempo, se tiene que este puede ser:

- Nuevo: Cliente adquirió la tarjeta hace menos de 3 meses y por tanto, su comportamiento no se puede clasificar como habitual.
- Recurrente: Cliente no nuevo, que ha hecho uso de la tarjeta de manera voluntaria en los últimos 3 meses.
- Saliente: Cliente no nuevo que no ha realizado compras voluntarias en más de 3 meses, respectivamente. A este tipo de cliente también se le llamará FUGADO.

Cabe destacar que en las segmentaciones internas no se está contemplando a aquellas transacciones que son del tipo PAT/PAC (Pago automático de tarjeta o cuenta, respectivamente).

2.1.3 Definición del problema a resolver

En ese contexto, se identificó que 1 de cada 10 personas que realizaron al menos un reclamo desde el 2016, cambiaron su estado de ser Recurrente a un estado Saliente. Es decir, luego de elevada una Solicitud de Servicio su hábito de uso de la tarjeta cambia significativamente, impactando en una baja de su principalidad y por tanto, potenciales pérdidas para la empresa.

	Estado cliente en último reclamo			
		Nuevo	Recurrente	Saliente
Estado actual de cliente	Nuevo	0,6%	10,5%	7%
	Recurrente	34,2%		12,4%
	Saliente		15,3%	20%

Figura 9: Cambio de estado en clientes que realizaron al menos un reclamo

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Cifras al 30 de Diciembre de 2017.

Finalmente, es necesario confirmar que el comportamiento de pasar de ser Recurrente a Saliente, en el transcurso de un año, no se replica dentro del grupo de clientes que no realizaron ningún reclamo.

Los resultados obtenidos, corresponden a los presentados en la Figura 10, donde como primera observación se tiene que no existe un cambio en aquellos que fueron clasificados como Nuevos, ya que no ha transcurrido suficiente tiempo para tener una nueva segmentación de estos.

Por otro lado, como resultado principal se tiene que no existe un patrón visible dentro de este grupo de clientes, a diferencia del grupo de clientes que presentó reclamos en estas fechas, por tanto, se puede decir que el hallazgo encontrado es válido como un patrón y justifica así el argumento de este trabajo de título.

	Segmento en Junio 2016			
		Nuevo	Recurrente	Saliente
Segmento en Junio 2017	Nuevo	-	23,3%	15,5%
	Recurrente			27,5%
	Saliente		33,7%	

Figura 10: Cambio de segmento en clientes entre Junio 2016 y Junio 2017

Fuente: Elaboración propia con datos de empresa. Cifras al 30 de Diciembre de 2017

2.1.4 Justificación y su relevancia

Hasta el momento, los problemas que ha traído consigo el aumento de reclamos y, a su vez, la fuga de clientes son un aumento en los costos de procesamiento de reclamos y pérdidas de potenciales utilidades por cada cliente que realizó un reclamo y cambió su frecuencia de compra de Recurrente a Saliente, siendo esta última la que más impacto tiene dentro de la empresa.

Al mismo tiempo, existe un factor de reputación que se ve afectado por el aumento de reclamos que, a su vez, afecta la percepción de marca que tienen los clientes sobre la empresa. Aunque estos corresponden a factores relevantes entre los indicadores que miden las instituciones reguladoras como el SERNAC y la SBIF, su cuantificación es subjetiva respecto al impacto que tienen hacia la empresa y sus utilidades y, en consecuencia, no se considerará como factor de justificación para la relevancia del problema escogido.

Costo de procesamiento de Solicitud de Servicio

Respecto a los costos que implica procesar y resolver reclamos, su resolución sigue el proceso mostrado en la Figura 11, donde en primera instancia el reclamo es captado por un ejecutivo, este puede ser tanto de sucursal o de Contact center (el cual incluye

todos los medios de comunicación no-presenciales que tiene la empresa como llamadas, mail, redes sociales, entre otras).

Luego de ser ingresado, en los casos que requieren adjuntar papeles es necesario que el jefe de sucursal de su aprobación y revise que dichas solicitudes tengan lo necesario para enviarse al área de servicio al cliente (denominada SAC). En esta se revisa la información ingresada y, dependiendo de lo solicitado, se deriva con el área atingente al problema, luego se debe esperar a que resuelvan el pedido con una respuesta favorable o desfavorable a lo pedido dentro de los días correspondientes. Por último, con dicha resolución es el área del SAC la encargada de enviar la respuesta final al cliente, incluyendo los argumentos de la resolución dada.

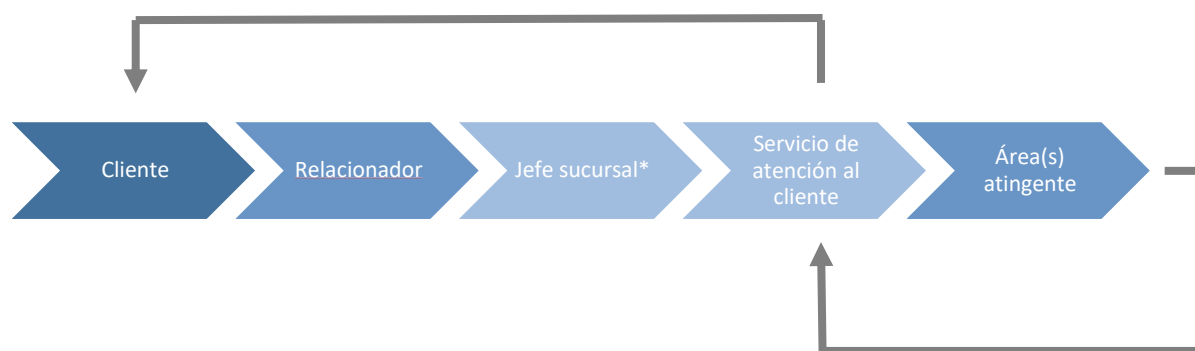


Figura 11: Proceso de procesamiento de una Solicitud de Servicio.

Fuente: Elaboración propia con observaciones del proceso dentro de la empresa. Actualizado en Diciembre 2017.

A lo largo de todo este ciclo, se calculó que el gasto de procesar cada reclamo es de \$6.100³ pesos chilenos aproximadamente. Mensualmente se reciben aproximadamente 7.000 reclamos⁴, pero la cantidad de solicitudes consideradas innecesarias, es decir, que se pueden resolver en el mismo momento que el cliente acude a una sucursal por una consulta corresponden al 16% del total mensual.

Por tanto, se estima que se están destinando alrededor de \$81.984.000 pesos a esta función anualmente, considerando solo los costos que conlleva procesar dicha solicitud. Cifra que, si bien puede parecer significativa, al momento de contrastarla con el EBITDA que tuvo la empresa durante el año 2015, se tiene que el problema constituye solo el 0,06%, por tanto, hasta este punto el problema aún no es relevante para la empresa.

³ Monto calculado con datos del área de Servicio al cliente de la empresa realizado con un estudio de una consulta asesora.

⁴ Cantidad obtenida de los reportes diarios entregados por Gerencia de operaciones.

Potencial de gasto de clientes con la tarjeta crediticia

Por otra parte, se tiene el potencial de ganancia que se obtendría si el grupo de clientes que realizó un reclamo, no lo hubiera hecho y mantuvieran su estado Recurrente en vez de cambiar a ser Salientes. Para obtener dicho número, es necesario conocer la cantidad de clientes y el potencial de compra que podrían llegar a utilizar con la tarjeta a lo largo de un año.

Como se ha mencionado en la sección anterior, la cantidad de clientes que cambian su estado es de cerca de 160.000 personas. Respecto al potencial de gasto, según el modelo de propensión utilizado en la empresa⁵, este es el mismo en ambos estados de clientes, pero se considera que aquel que se encuentra fugado, es decir, en estado Saliente gasta un 5% de su potencial (\$27.500 pesos chilenos aproximadamente) y uno Recurrente gasta alrededor de un 80% de su potencial (\$440.000 pesos aproximadamente). Se tiene entonces un GAP de \$412.500 pesos mensuales. Al ser considerado optimista contar con el total del potencial gasto, se considerará que el 60%⁶ de este GAP es lo que realmente utilizaría un cliente (\$330.000 pesos).

Luego, de este dinero gastado con la tarjeta crediticia, la empresa solo recibe como ingreso el 3% de este, resultando en un monto total que no se está logrando captar de \$14.256.000.000 pesos chilenos, que corresponde a un 10% del EBITDA de la empresa al año, según su memoria anual emitida el año 2016⁷.

Cabe destacar que el cálculo del potencial de compra es estimado con un modelo que realiza tres caracterizaciones distintas, con la finalidad de poder crear un valor realista y con perspectiva. La primera estimación considera la renta que el cliente declaró al momento de abrir la tarjeta, siendo la última modificación el valor utilizado como potencial de gasto. El segundo método considera el promedio de las cuotas que ha tenido el cliente en el último año y, resuelve que el potencial de gasto es el promedio.

Por último, el tercer método segmenta por usuarios que presenten un perfil similar, es decir, que compartan un rango etario, domicilio geográfico, actividad económica, entre otros, para luego estimar el potencial de gasto de cada uno. Obtenidas las tres estimaciones, se asigna el valor máximo de aquellos tres como el potencial parcial y, posteriormente se compara con el cupo que posee el cliente, asignando como real

⁵ Modelo generado por el área de Business Intelligence de la empresa.

⁶ Número estimado por expertos del área de Business Intelligence con respaldos históricos de simulaciones de escenarios optimistas y realistas.

⁷ Cifra considerada del EBITDA del año 2015.

potencial aquel valor que represente la menor cifra, entre el potencial estimado y el cupo, ya que no es posible que un cliente gaste más que su cupo de tarjeta.

Costo económico de la situación actual

Finalmente, se tiene que agregando los montos calculados en las partes anteriores el costo económico de presentar reclamos mal atendidos y no generar una respuesta inmediata al cliente, está conllevando para la empresa un valor de 11,6% respecto de las utilidades obtenidas por la empresa en el año 2016.

Siendo una cifra de considerables proporciones, se realiza en el siguiente trabajo de título un estudio en profundidad sobre las posibles causas y soluciones atingentes a estas, para poder frenar estas grandes pérdidas que está presentando la empresa.

2.1.5 Hipótesis

Para resolver el problema encontrado, se debe estimar cuales son las posibles causas raíces del problema planteado, dentro de las hipótesis que se consideran como causantes se encuentran:

- **Falta de capacitación:** Los ejecutivos no cuentan con los conocimientos necesarios para contestar de manera informada al cliente, tampoco se tiene una capacitación homogénea que brinde los mismos conocimientos a todos los ejecutivos de las sucursales.
- **Falta de información en el sistema:** La información relevante no se encuentra disponible en un solo lugar para que todos los ejecutivos puedan acceder a ella.
- **Falta de educación financiera en productos:** Al momento de ofertar los productos de la empresa a los clientes, los ejecutivos no explican todos los puntos importantes que el cliente debería saber, provocando un posterior reclamo por término mal entendidos.
- **Falta de incentivos:** No existe un incentivo a contestar de manera completa y con fundamento, aunque se tenga toda la información o, por otro lado, no existen los incentivos para adquirir los conocimientos necesarios y poder contestar de mejor forma las inquietudes de los clientes.

Para ver de manera más clara cuáles de estas hipótesis impactan en mayor medida a los motivos encontrados en la sección anterior, se realizó la matriz de hipótesis mostrada en la Figura 12. Cabe destacar que la hipótesis “falta de incentivos” es un problema

que, además de presentar una difícil cuantificación de su efecto sobre la fuga de clientes, ya se ha trabajado y se sigue revisando dentro de la empresa, por lo que esta hipótesis se dejará fuera de la matriz de hipótesis.

TIPOS DE RESPUESTA	Falta de capacitación	Falta de información en sistema	Falta de educación financiera en productos
OTRA COMPAÑÍA	X		
YA SE REGULARIZÓ SU SITUACIÓN	X	X	
DETALLES CONTRATO		X	X
INTERESES NO SE REBAJAN EN DEVOLUCIÓN POR NOTA DE CRÉDITO	X	X	X
FALTA INFORMACIÓN ADJUNTA	X	X	

Figura 12: Matriz de hipótesis

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se obtiene que la hipótesis “falta de educación financiera en productos” posee un menor impacto ante el problema que se busca resolver, por lo que, no se tomará acción sobre esta arista del problema.

A pesar de que la hipótesis “falta de información en sistema”, posee un alto impacto dentro del problema a resolver, se tiene que no es factible alterar el sistema operativo utilizado actualmente dentro del corto o mediano plazo, dado que los rediseños dentro del sistema son requerimientos que duran alrededor de dos años en llevarse a cabo. En consecuencia, no se tomará acción en la hipótesis de información en el sistema debido a su factibilidad.

Se concluye entonces que, por su factibilidad y alto impacto dentro del problema, la hipótesis que se buscará abordar es la “falta de capacitación” a los ejecutivos, donde su impacto recaería en un 65% de aquellos reclamos con respuesta desfavorable, como fue explicado en el capítulo 2.1.1.

Por otro lado, el 35% de los reclamos que no están siendo considerados en el problema a resolver, corresponden a aquellos con respuesta desfavorable del tipo Desconocimiento de transacción, debido a que estos requieren de un procesamiento por parte de áreas administrativas para que evalúen la situación del caso y, por tanto, son inquietudes que no pueden ser resueltas por el ejecutivo en el momento de la atención al cliente.

Cabe destacar que, si bien el sistema sobre el que trabajan los ejecutivos no es modificable en los plazos de este trabajo, existe la posibilidad de crear una extensión del sistema dentro del mismo que se usa actualmente por los ejecutivos para poder encontrar la información necesaria y contestar las inquietudes presentadas por los clientes.

Capítulo 3

Objetivos

3.1 Objetivo general

Rediseñar el proceso de atención de reclamos por ejecutivos en sucursales para aumentar la resolución de inquietudes con el fin de disminuir la fuga de clientes.

3.2 Objetivos específicos

Para lograr el objetivo general descrito en la sección anterior, se tiene como objetivos específicos que ayudarán a parcializar las tareas necesarias para poder llevarlo a cabo.

- Diagnosticar situación actual del problema. Levantando los procesos competentes a los ejecutivos y su interacción con los reclamos, identificando el problema raíz a resolver.
- Diseñar sistema que será el canal de comunicación por el cual se distribuirá la información a los ejecutivos de todo el país.
- Rediseñar el proceso actual para hacer uso del sistema diseñado.
- Ejecutar piloto del sistema y los procesos nuevos.
- Medir los resultados obtenidos luego de implementado el piloto. A través de variables KPI que midan la cantidad de solicitudes cerradas por motivo “Error de creación” por cada Sucursal y ejecutivo.
- Evaluar el impacto en el negocio del sistema.

Capítulo 4

Marco conceptual

4.1 Servicio al cliente

Se comprende como Servicio al cliente a aquel servicio que prestan las empresas a sus clientes para relacionarse y atender sus inquietudes, canalizando los requerimientos tanto de consultas como del servicio post venta, y buscando incrementar el valor percibido sobre los productos y servicios recibidos. “El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación” [4].

La intangibilidad del servicio implica una evaluación subjetiva por parte de los clientes, por lo que para lograr evaluar su nivel se buscan las percepciones, creencia de los consumidores sobre el servicio recibido, y expectativas, deseo o creencia que los clientes sienten o tienen acerca de lo que el servicio debiese ofrecer. Para llegar a una cuantificación se utilizan las dimensiones presentadas en el modelo SERVQUAL⁸:

- Tangibilidad (o elementos tangibles): Apariencia física de instalaciones, infraestructura, equipos, materiales o sobre el mismo personal.
- Confiabilidad: Capacidad de ejecutar el servicio prometido, esto incluye desde la solución misma hasta los plazos planteados.
- Responsabilidad: Disposición de los empleados a brindar ayuda a los clientes para así obtener un servicio íntegro, en cuanto a su rapidez y su calidad.

⁸ SERVQUAL (Service Quality): publicado el año 1988, instrumento de investigación multi-dimensional, diseñado para capturar las expectativas y percepciones de clientes sobre un servicio a través de cinco dimensiones que representan la calidad de servicio.

- Seguridad: Capacidad de los empleados de transmitir seguridad a los clientes, mediante el buen trato y el conocimiento de toda la información.
- Empatía: Cuidado y trato personalizado que se tiene de cara al cliente.

Por otro lado, dado el rubro de servicio crediticio financiero, la temática de cobros y dinero constituye una parte sensible para los usuarios, por tanto, una respuesta rápida, completa y con fundamento es esencial para mantener un buen servicio al cliente.

Para lograr un servicio consistente a lo largo del tiempo, es necesario determinar cuáles serán los procedimientos a seguir en todos los casos posibles, incluyendo desde los pasos a seguir por el equipo de servicio al cliente hasta el proceso completo que debe seguir un requerimiento a través de las áreas atingentes.

4.1.1 Modelo de brechas en la calidad de servicio

Al igual que las percepciones, las expectativas se definen a través del conocimiento y experiencias pasadas del cliente con la empresa y otras del rubro, por lo que surgen modelos que buscan analizar dónde se origina el problema de la calidad del servicio y, a su vez, plantear posibles soluciones.

Para esto se vinculan los hallazgos encontrados en la percepción de los clientes y las deficiencias dentro de la empresa, mientras que los vacíos que plantean el modelo se componen de los presentados en la Figura 13.

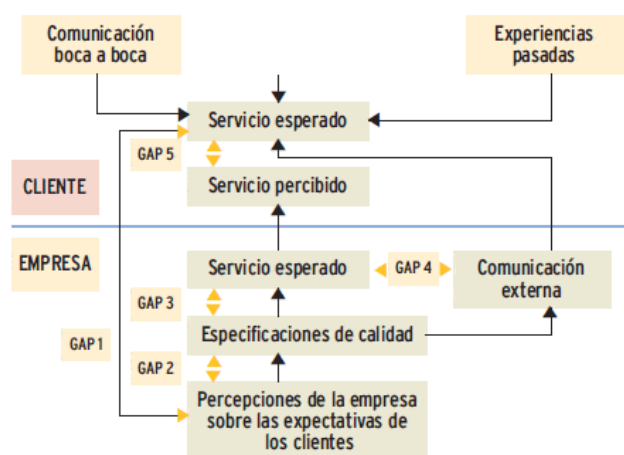


Figura 13: Modelo de servicio SERVQUAL, representación gráfica.

Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

- Gap 1: Expectativas de los clientes versus percepciones de la empresa, producido principalmente por la falta de orientación en el enfoque de marketing o, al mismo

tiempo, en la aplicación errónea de instrumentos de investigación, generando un mal entendido entre lo que se cree es importante para el cliente pero que en la realidad no lo es.

- Gap 2: Percepción de la empresa sobre las expectativas de los clientes versus especificaciones de calidad, producto de la carencia de estándares dirigidos al cliente, es decir, la empresa considera que las expectativas de los clientes son poco realistas.
- Gap 3: Especificaciones de calidad versus el servicio realmente ofrecido, originado por la ambigüedad de definiciones de actividades a desarrollar por cada una de las partes internas, en otras palabras, roles mal definidos que se superponen y generan conflictos internos.
- Gap 4: Discrepancia entre el servicio real y comunicación externa, la capacidad de ejecutar el servicio ofrecido no está alineado con la promesa efectuada al cliente.
- Gap 5: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones del servicio prestado, producido en consecuencia de las desviaciones anteriores y constituye, la medida de calidad de servicio propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry [3].

Se concluye entonces, que luego de identificadas las brechas se deben investigar las causas y establecer los procedimientos correctivos que permitan mejorar la calidad del servicio.

4.1.2 Modelo de las tres componentes

Propuesto en 1994 por Rust y Oliver [6], busca fundamentar lo planteado por Grönroos, y se compone de tres elementos: el servicio y sus características, el proceso de envío del servicio y el ambiente que rodea el servicio (Ver Figura 14). Siendo el punto clave del modelo, la determinación de las características relevantes a ofrecer como producto y, es a través de la utilización de la herramienta Quality Function Deployment (QFD) que se logran establecer las características relevantes del producto.

Debido a que el planteamiento es dirigido a productos físicos y, el presente trabajo corresponde a productos no tangibles como es el crédito de financiamiento, no se aplicará este modelo.

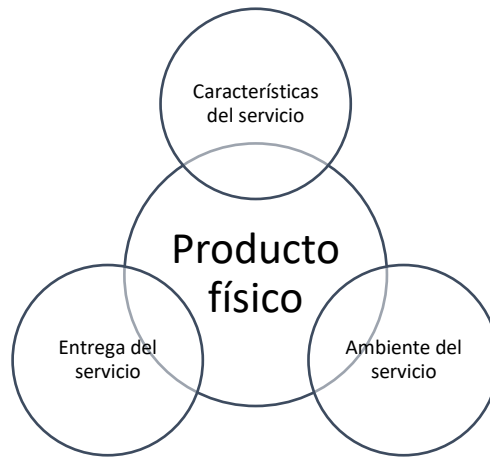


Figura 14: Modelo de los tres componentes

Fuente: Rust y Oliver (1994, p. 11) [6]

Debido a que el planteamiento es dirigido a productos físicos y, el presente trabajo corresponde a productos no tangibles como es el crédito de financiamiento, no se aplicará este modelo.

4.2 Modelamiento de procesos

El modelamiento de procesos se define como la representación gráfica de una realidad compleja, y puede realizarse de manera estática o dinámica. Estática equivale a un plano, se conoce como “Análisis estructurado”, y entrega una visión general de las componentes de un diseño y sus interrelaciones. Por otro lado, la forma dinámica es más avanzada y se realiza comúnmente vía simulaciones de procesos productivos.

Se utiliza la metodología de modelamiento como un esquema eficiente para modelar sistemas muy complejos con muchas actividades y flujos, entregando de manera gradual el detalle del proceso. Comenzando por un nivel cero, que contiene solo una gran actividad con sus correspondientes flujos, se avanza en descomponerla en subactividades que se van internalizando dentro del proceso y, de ser necesario, cada una de estas subactividades puede volver a descomponerse hasta lograr un nivel apropiado de detalle para el entendimiento del proceso. Comúnmente, el método utilizado para modelar es el conocido IDEF0⁹.

⁹ Método incluido en paquetes de Software populares como VISIO de Microsoft y BPwin de Computer Associates.

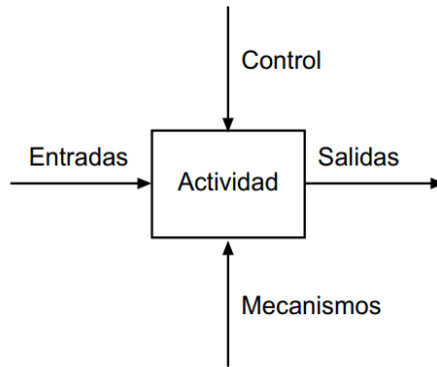


Figura 15: Módulo básico de modelamiento por flujo [12]

Como se muestra en la Figura 15, los elementos que componen una Actividad son: las Entradas, que abarca tanto a insumos de materiales como a información requerida para producir una Salida; el Control, corresponde a las instrucciones, normas, políticas o restricciones que una actividad debe respetar al realizar un trabajo; los Mecanismos, son aquellos elementos relevantes que se requieren para llevar a cabo la actividad y generar Salidas; por último, se entiende que las Salidas de una actividad son Entradas de otras.

Arquitectura genérica para procesos

Para poder entender de mejor manera el proceso modelado y darle rigurosidad al rediseño se requiere una metodología más allá de la diagramación de procesos, que identifique las componentes fundamentales de cualquier proceso y sus relaciones genéricas, para esto se hace uso de la arquitectura genérica.

La distinción de actividades de manejo o de transformación de recursos y actividades de gestión, permiten entender cuál es el fin último de tal proceso y, al mismo tiempo, medir si se cumplen o no sus objetivos. Por otro lado, las actividades de gestión corresponden a un medio para conseguir que el manejo o transformación ocurra de la mejor manera posible [11].

4.3 Rediseño de procesos

Se define como “procesos de negocio” a un conjunto de actividades relacionadas y ejecutadas en secuencia que, luego de pasar por todo el ciclo, logran transformar las entradas o insumos en productos o servicios que agregan valor al estado inicial. Aplicado al caso que se está trabajando, la entrada inicial es el requerimiento realizado por el cliente que, luego de ser procesado, acaba siendo una respuesta formal con una solución favorable o desfavorable.

Respecto al rediseño de procesos, esta busca establecer cambios con el fin de mejorar indicadores como eficiencia¹⁰, eficacia¹¹, productividad¹² y efectividad¹³. Para lograr estos objetivos se crean distintas metodologías para abordarlos, teniendo su diferenciación en su enfoque, en su forma de operar y en las herramientas a utilizar.

Luego, el enfoque de un proceso consiste en que las actividades de la cadena de valor se encuentren alineadas, para así poder entregar el servicio ofrecido de manera apropiada. El adoptar un enfoque de proceso puede generar incrementos de beneficios significativos, mejorando al mismo tiempo el manejo de la variable humana, debido a que se descentralizan las decisiones al grupo que manejan el proceso y se logra generar una autonomía para la auto-coordinación [9].

A continuación, se describen las metodologías más utilizadas y representativas dentro del rediseño de procesos, que desde los años '50s se han utilizado para el mejoramiento de procesos dentro de empresas. A lo largo de este capítulo, se buscará analizar si son aplicables y replicables dentro del problema en estudio.

4.3.1 Lean Thinking

En primer lugar, es necesario definir la palabra residuo, que corresponderá bajo este enfoque a cualquier actividad humana que absorba recursos, pero no cree ningún valor. La metodología Lean Thinking (“Pensamiento Esbelto”) tiene por objetivo crear valor y reducir los residuos, para así reducir costos, mejorar la productividad, la eficiencia y la calidad. En la realidad existen desperdicios relacionados con la información, con los procesos, con el entorno, y con los recursos humanos, que son recursos limitados y escasos.

La metodología Lean Thinking brinda una forma de hacer el trabajo más satisfactorio, a través de proveer retroalimentación inmediata, con el fin de convertir los deshechos en un producto con valor. En síntesis, se busca medir y obtener datos de forma continua para eliminar y corregir, de manera inmediata, aquellas tareas o procesos que no aportan valor al producto final o al cliente final. En consecuencia, se busca potenciar aquellos procesos que sí aportan valor, teniendo el foco en la mejora continua.

¹⁰ “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente”, Diccionario de la lengua española (vigésima segunda edición), Real Academia Española, 2014.

¹¹ “Equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.”

¹² “Indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.”, Fernando Casanova, Formación profesional, productividad y trabajo decente Boletín n°153 Cinterfor Mitevideo 2002.

¹³ “tr. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.”, Diccionario de la lengua española (vigésima segunda edición), Real Academia Española, 2016.

Por tanto, se dice que la metodología provee una forma de especificar el valor, alinear las acciones para crear valor en la mejor secuencia posible, conduce las actividades sin interrupción cuando un cliente las solicita, y más aún, las lleva a cabo más y más efectivamente [10].

Para comenzar con la metodología, se debe tener claro cuál es el valor que se buscará dar, y qué es lo que espera el cliente sobre el producto, haciendo un intento consiente de definir precisamente el valor en términos de especificar los productos y las capacidades ofrecidas a cierto precio.

Siendo que se define el “flujo de valor” como el conjunto de acciones específicas requeridas para pasar el producto en cuestión, a través de tres tareas de gestión críticas en cualquier negocio, se tiene que el segundo paso a seguir dentro de esta metodología es identificar el flujo de valor. Dentro del análisis que se debe llevar a cabo, se encontrarán las siguientes acciones: (1) Muchos pasos crearán valor inequívocamente, (2) muchos otros pasos no agregarán valor pero serán inevitables dadas las tecnologías actuales y los activos de producción y, (3) muchos otros pasos no crearán valor y serán inmediatamente evitables.

La alternativa Lean busca redefinir las funciones de trabajo, los departamentos y firmas para que puedan hacer una contribución positiva a la creación de valor, además busca hablar de las necesidades reales de los empleados en cada punto a lo largo del flujo, con el fin de que esté en sus intereses crear un flujo de valor.

Los pasos a seguir son:

1. Evaluar situación inicial.
2. Preparar a la organización para el cambio.
3. Estimar el valor del problema.
4. Definir el Value Stream Mapping.
5. Medir y controlar los procesos.
6. Realizar el layout de la planta.
7. Crear un sistema basado en el sistema pull.
8. Establecer una organización 5s en el puesto de trabajo.
9. Establecer controles visuales de los procesos.
10. Reducir el set-up o tiempo de cambio.
11. Eliminación de errores.

4.3.2 Seis Sigma

Corresponde a una metodología de gestión de calidad que combina herramientas estadísticas para mejorar el nivel de desempeño de un proceso mediante decisiones acertadas, para así lograr que la empresa comprenda las necesidades de sus clientes [7]. Tiene como objetivo disminuir la variación del proceso, a través de identificar y remover las causas de defectos y errores en procesos de negocios y de manufactura.

Las etapas en que opera esta metodología son:

1. Definir el proyecto y el diseño de objetivos.
2. Medir la información del proceso, incluyendo capacidades, procesos de capacidad de producción y riesgos.
3. Analizar la información, aplicando herramientas estadísticas tanto descriptivas como inferenciales.
4. Mejoramiento, proponer soluciones a los problemas de calidad planteados.
5. Control, utilizando métodos estadísticos se hace seguimiento a las variables del proceso.

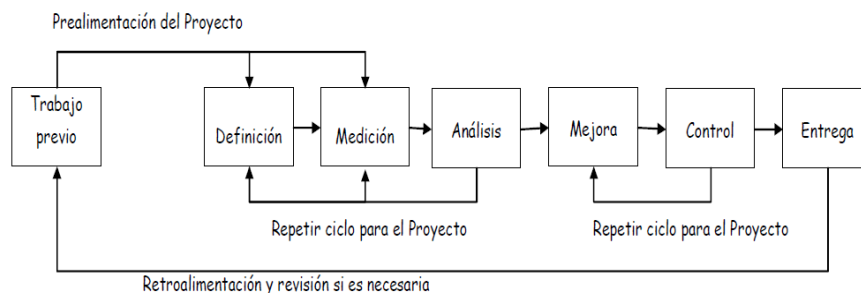


Figura 16: Operación del método Seis sigma [8]

Una desventaja a considerar de esta metodología es que, al concentrarse en la mejora de calidad de los procesos, ignora la eficiencia y los costos. En cuanto al problema donde se sitúa el proyecto, existe una capacidad limitada de recursos disponibles y un plazo acotado para dar respuesta al cliente, elementos que se vuelven claves en el procesamiento de inquietudes de clientes en tiempo real.

4.3.3 Rediseño de procesos de negocios

Esta metodología, propuesta por el profesor e investigador Oscar Barros, propone establecer como base del rediseño el conocimiento profundo del proceso que existe para luego generar una propuesta de rediseño.

La arquitectura de procesos, corresponde a la estructura que poseen los grandes procesos dentro del modelo de negocios de una empresa. En esta metodología se plantea la existencia de 4 macroprocesos, conjunto de procesos que buscan factores comunes e integran actividades que aparecen como independientes dentro del funcionamiento organizacional.

- Macroproceso 1: Gestión, producción y provisión del bien o servicio

Representa la cadena integral de valor de la empresa, incluye todos los procesos que definen al servicio o producto y garantizan que este sea satisfactoriamente entregado o ejecutado.

- Macroproceso 2: Desarrollo de nuevos productos y/o servicios

Conjunto de actividades que colaboran para descubrir, definir, evaluar, diseñar, probar e implementar nuevos productos y/o servicios dentro de la empresa. Es el desarrollo de nuevas capacidades que tienen por objetivo, hacer que la empresa sea competitiva en el mercado.

- Macroproceso 3: Planificación del negocio

Se incluyen todas las actividades de nivel táctico y estratégico que definen el curso futuro de la organización, en el mediano y largo plazo. Estableciendo políticas, planes, programas, pautas y orientaciones que definen el rumbo que se seguirá.

- Macroproceso 4: Procesos de apoyo

Tiene como propósito ejecutar el ciclo de vida de los recursos que ésta requiere para su funcionamiento, no tiene razón de existencia en sí, sino que está al servicio de los macroprocesos anteriormente definidos, y su producto o servicio es requerido y usado por ellos.

Al aplicar esta arquitectura genérica, se pueden generar “patrones de procesos”, definidos como modelos que señalan cómo debería ser la estructura y funcionamiento de toda una clase de procesos que caen bajo un mismo dominio, en otras palabras, establecen cómo un proceso específico “debería” ser estructurado. La importancia de definirlos de buena manera recae en que estos pueden internalizar las mejores prácticas desarrolladas en muy diferentes dominios, conformando la acumulación de conocimiento normativo respecto a cómo debe realizarse la gestión [11].

Para poder apoyar los cambios sugeridos, hoy en día, se encuentran disponibles las Tecnologías de Información, las cuales hacen fluir los documentos, facilitan la coordinación y apoyan la realización de las actividades. Se ha mostrado que en aquellas empresas que hacen uso de estas, se favorece el trabajo en equipo de los participantes del mismo, ya que la tecnología los conecta y permite que intercambien información y experiencias [12].

La metodología del profesor Barros se resume en 4 etapas, donde se busca modelar el proceso actual para usarlo como punto de partida para el rediseño, el resumen de los pasos a seguir se encuentra expuesto en la Figura 17.

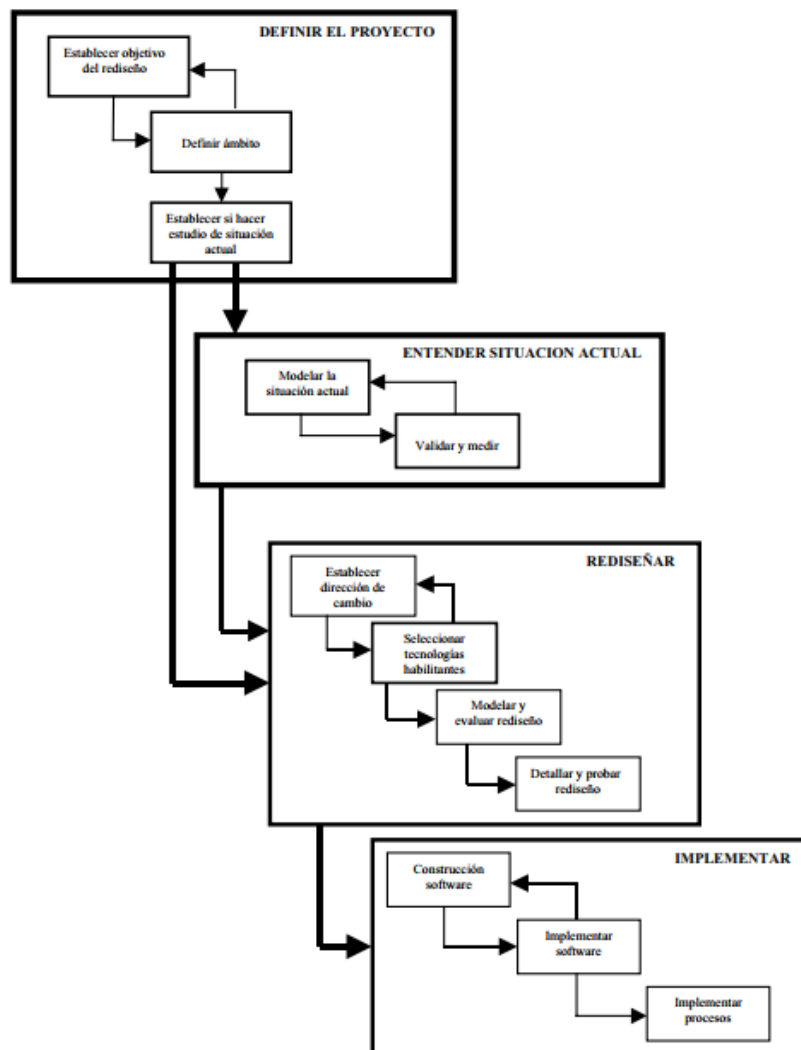


Figura 17: Metodología de rediseño de procesos [12].

En detalle, los pasos a seguir se definen a continuación:

1) Definir el proyecto:

- a) Establecer objetivos del rediseño: Partiendo de la base de cuál es el planteamiento estratégico de la organización, se debe definir la visión estratégica de los procesos para luego derivar en los objetivos de los procesos. Estos corresponden a variables medibles de desempeño del proceso, que tienen que ver con reducción de costos, reducción de tiempo, mejora de calidad del producto o servicio y mejora de calidad de vida.
- b) Definir ámbito de procesos a rediseñar: Busca identificar los procesos críticos que tienen una mayor contribución a los objetivos definidos en la fase anterior, para poder hacer uso de estos procesos es necesario que cumplan con tener un producto bien definido, su modo de operación y un encargado claro.
- c) Establecer si hacer estudio situación actual: Para definir si es necesario hacer la evaluación en profundidad del proceso actual para el rediseño, se hace clave analizar la calidad del proceso existente. Esta dependerá de la definición de las variables asociadas a los objetivos de los procesos, el grado de formalización del proceso existente, la bondad de las prácticas de trabajo y la existencia de sistemas computacionales de apoyo al mismo.

2) Entender situación actual, esta fase sólo se justifica cuando existen aspectos de la situación actual que se consideran rescatables para el rediseño.

- a) Modelar la situación actual: Se realiza la representación formal de lo que existe hoy, a partir del patrón que más se acerque a la situación bajo estudio.
- b) Validar y medir: Siendo que un modelo es una abstracción de la realidad, en esta etapa se busca evaluar si el modelo planteado refleja la realidad.

3) Rediseñar:

- a) Establecer dirección de cambio: Siendo que la dirección del cambio es un conjunto de ideas que establecen la diferencia entre lo actualmente existente y el rediseño propuesto, se tiene que la dirección del cambio estará dada por los valores que se asocian a las siguientes variables: mantención consolidada del estado, anticipación, integración de procesos conexos, prácticas de trabajo, coordinación, asignación de responsabilidades, apoyo computacional y, finalmente la relaciones entre variables.
- b) Seleccionar tecnologías habilitantes: Sabiendo cuál es el tipo y nivel del problema que se busca resolver, se procede a seleccionar una tecnología, al mismo tiempo, el nivel de complejidad se definirá dependiendo de la cantidad de personas dentro o fuera de la empresa que se vean involucradas en el rediseño.
- c) Modelar y evaluar rediseño: Se debe especificar con precisión por medio de un modelo formal el rediseño propuesto, teniendo como objetivo expresar claramente cómo operan los procesos del rediseño, para que los miembros del

grupo de trabajo tengan una concepción consistente y, evalúen si la propuesta cumple con los objetivos planteados y es económicamente justificable.

- d) Detallar y probar rediseño: En esta fase se debe precisar con detalle las prácticas de trabajo o rutinas que ejecutarán los operadores del proceso, dando detalles al mismo tiempo del apoyo computacional que se tendrá. Por último, es indispensable la realización de una prueba a nivel piloto, para comprobar la operabilidad del sistema.
- 4) **Implementación**, en esta etapa es importante tener un plan detallado de las actividades de implementación y realizar un control riguroso de su cumplimiento.
- a) Construir software: Actividad que solo ocurre cuando no se cuenta con la aplicación de manera previa. La construcción puede ser de softwares adaptables, semi empaquetados, ad hoc o por integración.
 - b) Implementar software: Se debe instalar el software de manera definitiva y, al mismo tiempo, y verificar la correcta operación de todos los elementos computacionales involucrados.

Implementar procesos: La velocidad y dificultad de la implementación se verá dada por el nivel de cambio que se produzca dentro del proceso anterior, en paralelo a la implementación del sistema, se debe realizar un entrenamiento al personal para tener alineada la forma de ejecutar sus funciones. Una vez entrenado, se debe realizar una marcha blanca que es simultánea con la versión actual de procesos. Es necesario monitorear y medir los procesos en funcionamiento, sin esta certificación de mejoras el proyecto no está completo.

Capítulo 5

Metodología

El desarrollo del presente trabajo se basará en la metodología presentada por el investigador Oscar Barros, descrita en el capítulo MARCO CONCEPTUAL. El enfoque principal es disminuir la fuga de clientes por medio de un rediseño en la captación de reclamos, debido a que existe un volumen de Solicitud de Servicio que no están siendo respondidas satisfactoriamente a los clientes.

Se escogió esta metodología debido a que sus principios presentados, se encuentran completamente alineados con los objetivos del presente trabajo. Siendo que se toma como base para el rediseño la situación actual, se tiene que existe una factibilidad económica, puesto que el rediseño no propone la contratación personal adicional, más bien adicionar un paso de confirmación al proceso que siguen los ejecutivos al momento de captar un reclamo. Por otro lado, las herramientas tecnológicas desarrolladas se llevan a cabo bajo softwares existentes y distribuidos dentro de la empresa, por lo que no conforman una inversión adicional.

Respecto a la implementación, dado que el rediseño se plantea dentro de una empresa grande y de alta complejidad sistémica, los cambios propuestos son factibles de implementar, debido a que el problema puede ser abordado desde la situación actual y sin necesidad de efectuar un rediseño radical. Por último, considerando que el problema, según lo revisado en las hipótesis, tiene como causa raíz una falta de capacitación, la implementación y acompañamiento del rediseño con un software de apoyo está alineado con la necesidad del problema planteado.

Por otro lado, las metodologías restantes estudiadas dentro del capítulo MARCO CONCEPTUAL fueron descartadas por los motivos explicados a continuación:

- La metodología Lean Thinking, requiere para su funcionamiento que las distintas partes que componen el proceso se encuentren altamente alineadas y sincronizadas, es decir, implica una implementación robusta. Dado que no es factible realizar un rediseño de este nivel dentro de la organización, no es posible hacer uso de esta metodología.
- La metodología Seis Sigma, precisa para su aplicación estadística de una vasta cantidad de datos históricos para poder estimar con mejor precisión, los cuales no se encuentran disponibles por parte de la empresa.

Siguiendo la metodología de Barros descrita en el capítulo anterior, el proyecto llevará a cabo las etapas descritas a continuación:

1) Definir el proyecto:

Consiste en realizar una investigación preliminar exhaustiva sobre conceptos de servicio al cliente, rediseño de procesos y sus metodologías.

Al mismo tiempo, se busca estudiar y comprender el mercado de las tarjetas crediticias (bancarias y del retail), el funcionamiento de la empresa y su estrategia para así, finalmente, definir los objetivos generales, específicos y los alcances de este trabajo de título.

2) Entender situación actual:

Se estudiarán los procesos actuales de la empresa y se realizará un diagnóstico de las actividades realizadas diariamente, identificando oportunidades de mejora para dicho proceso.

Para completar de buena manera esta etapa, se trabajará en levantar el flujo real por el que se realiza la atención de un cliente, efectuando una medición no solo de las variables involucradas en el proceso, sino también del propio proceso desde la perspectiva de expertos en la materia, es decir, personal de trabajo con experiencia en el proceso.

3) Rediseñar:

Identificando cuáles son las oportunidades de mejoras, se procede a establecer la dirección de cambio a través de variables administrables dentro del proceso, buscando reflejar la diferencia entre lo existente y el rediseño propuesto.

Luego, determinando el nivel de complejidad del problema, se realiza la selección y desarrollo del software de apoyo a los ejecutivos, requiriendo un trabajo extenso debido a la necesidad de realizar un levantamiento exhaustivo no solo de las campañas realizadas durante el año, sino también de los productos ofertados y el procedimiento a seguir en casos de devoluciones de productos.

A continuación, se especifica el modelo del rediseño con detalles del modo de operar para poder evaluar si la propuesta es válida para el proceso y, al mismo tiempo, cumple con los objetivos planteados en primera instancia. Se busca el juicio de expertos para evaluar la factibilidad de realizar los cambios, desde el punto de vista operacional y económicamente justificable.

4) **Implementación:**

Como primer paso, se definen las actividades a realizar dentro de esta etapa, junto con el seguimiento que se realizará sobre las sucursales en las que se realice el rediseño.

Siendo que la empresa cuenta con plataformas, como la Intranet, que cuentan con acceso operativo y disponible para todos sus empleados, se hará uso de estas para la distribución de información. Por tanto, basta con adicionar una sección dentro de esta para tener implementado el software.

En cuanto a los procesos, teniendo en cuenta el nivel de complejidad que posee el cambio del rediseño, se debe realizar la capacitación correspondiente para que los ejecutivos puedan hacer uso del software implementado. Esta etapa abarca una inversión de tiempo considerable, ya que requiere de coordinación entre las distintas sucursales y el capacitador para poder llevarse a cabo.

Pasada esta etapa, resta monitorear de manera continua si los cambios mencionados en la capacitación han surtido efecto dentro del funcionar de los ejecutivos, ya que la resistencia al cambio es un factor fuerte presente en estos procesos.

Capítulo 6

Alcances del proyecto

Buscando que el proyecto sea consistente en los datos que se utilizan en el análisis, los criterios de los alcances son:

Acotados a datos desde el año 2015, debido a que fue en ese año que se lanzó el último producto de la empresa y se puede decir que, desde entonces los clientes han estabilizado sus patrones de compra y reclamos dentro de los productos que se ofrecen.

Geolocalizados, se considerarán sólo los casos que se encuentran en la zona de Santiago por efectos de igualdad de condiciones, ya que en regiones no se encuentran disponibles todas las promociones que se ofrecen en la tarjeta y es probable que existan eventualidades de disponibilidades tanto de producto como de información en estos lugares.

Focalizado en reclamos que no deberían producirse en primera instancia y que generan un cambio en la conducta de los clientes, pasando de ser un cliente Recurrente a un estado Saliente, considerado como un cliente fugado.

Capítulo 7

Desarrollo

7.1 Definición del proyecto

En capítulos anteriores se definió el objetivo del proyecto y su importancia para la empresa, en consecuencia, el proceso a investigar y rediseñar es el de captación de reclamos de ejecutivos, incluyendo la forma en que se distribuye la información desde el área administrativa hasta las sucursales.

7.2 Proceso actual y selección de proceso a intervenir

Para tener una visión general de los procesos actuales, el presente capítulo refleja el proceder de las distintas variables involucradas dentro del problema a resolver. Siendo que entre las hipótesis planteadas se encontraba la falta de información en el sistema y una falta de capacitación, se realizará énfasis en estudiar estos procesos.

7.2.1 Canales de atención

Las formas de nexo que existen para que el cliente haga contacto con la empresa por algún requerimiento son vía: sucursales, call center, identidades reguladoras (SERNAC, Fiscalía o SBIF), correo electrónico, chat, línea directa o redes sociales. Siendo las sucursales el canal que más presencia posee entre los clientes, es por este medio donde se realizará el piloto del rediseño.

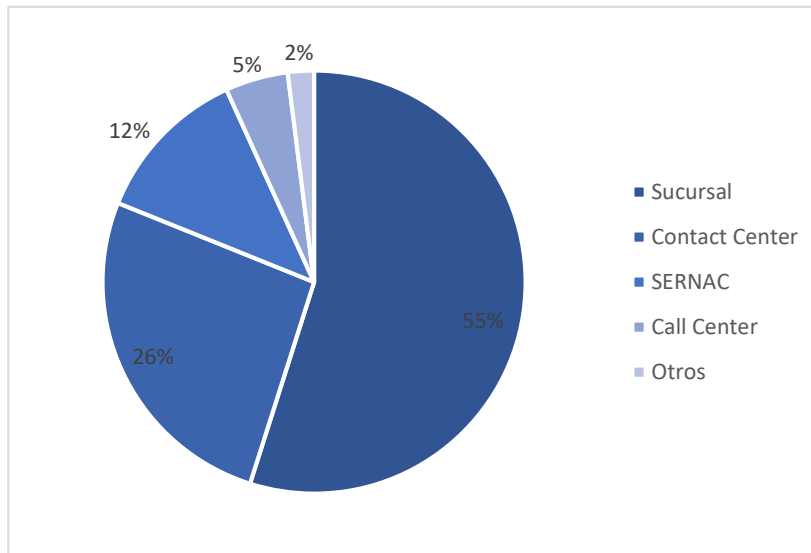


Figura 18: Distribución de uso de canales de atención de Solicitudes de Servicio de la empresa entre 2016 y 2017

7.2.2 Proceso de resolución de reclamos

El área de Servicio al cliente es la encargada de generar tanto la gestión para que sean contestadas las Solicitud de Servicio, como de dar la respuesta final al cliente. Luego de entregada la respuesta, el área deja constancia en el sistema sobre el tipo de solución entregada, puede ser: favorable (Procede o procede parcialmente), desfavorable (No procede) o cerrarla por error de creación.

El procedimiento a seguir por la empresa en dar por cerradas las Solicitudes de Servicio por motivo “error de creación” cuando la Solicitud no cumple con un mínimo de requisitos para poder ser procesada, por ejemplo, la falta de documentos adjuntos que certifiquen lo sucedido. La respuesta entregada en estos casos es desfavorable hacia el cliente y de manera interna queda marcada como cerrada por error de creación.

En este proceso las sucursales reflejan su calidad de conocimientos como equipo, ya que existe un reporte diario enviado a todas las sucursales del país con la lista de sucursales que presentaron Solicitudes cerradas por error de creación.

Dentro de la empresa existe la Gerencia de Auditoría, la cual está a cargo de auditar y hacer seguimiento a todas aquellas sucursales y ejecutivos que hayan cometido un error del tipo mencionado. Las medidas a tomar para aquellos que presenten reiteraciones en estos errores van desde llamadas de atención hasta amonestaciones formales. Es por esto, que el sistema actual consiste en dejar cerradas por error de creación toda solicitud que presente los motivos de “Solicitud de Servicio innecesarias”, mencionadas en el capítulo 2.1.1 Distribución de reclamos.

7.2.3 Proceso de distribución de información

Dada la gran cantidad de información que emite la empresa relacionada a lanzamiento de campañas que, más aún, presentan condiciones específicas que varían promoción a promoción, ocurre que se espera que cada ejecutivo de cada sucursal esté al tanto de estas y pueda explicarla de buena manera a los clientes que se acercan con dudas sobre estas.

Hasta el momento, la forma de comunicar esta información desde el área de marketing a las sucursales y el resto de los trabajadores es a través de un correo electrónico que incluye las nuevas campañas, por lo tanto, para poder encontrar promociones pasadas se deben buscar dentro de los correos antiguos para obtener la información. En la Figura 19 se muestra un ejemplo del formato y la información incluida utilizado para comunicar las nuevas campañas.

	A	C	D	E	F
1	Nombre Acción	Descripción Acción	Fecha Inici	Fecha Término	Priodidad
2	Juan Valdez	40% de descuento en todas las bebidas preparadas y alimentos todos los días del mes	01-11-2017	30-11-2017	1
3	Cinemark	40% de descuento en combos para 1, 2 y 4 personas	01-10-2017	30-11-2017	2
5	Cinemark - L y M	Lunes y Martes a \$1.800 2D y \$3.800 3D	01-08-2017	hasta Diciembre 2017	2
9	McDonald's - Jueves	40% de descuento todos los jueves del mes en el total de la compra. Válido sólo por compras sobre \$1.000 en helados y \$2.990 en las otras categorías.	Ya vigente	hasta Diciembre 2017	
	Juan Valdez	40% de descuento en todas las bebidas preparadas y alimentos. Valido Viernes,	14-07-2017	15-12-2017	

Figura 19: Ejemplo de información de campañas en formato Excel incluida en el correo electrónico enviado a las áreas de sucursales y Servicio al cliente.

Información considerada hasta el 30 de Diciembre de 2017.

Por tanto, el proceso a seguir para distribuir las nuevas campañas lanzadas por el área de marketing sigue el flujo mostrado en la Figura 20. Siendo que el área de marketing es la encargada de la creación de nuevo material, se encuentra en el primer eslabón del flujo de información, distribuyéndola tanto a los clientes como a las áreas que conforman el vínculo con el cliente, comprendiendo los procesos 1 y 2.

Luego, en el proceso número 3 se tiene el nexo entre los clientes y el área de comunicación en respuesta a sus inquietudes, dudas y pedidos, que corresponden a las áreas de sucursales y Servicio al cliente.

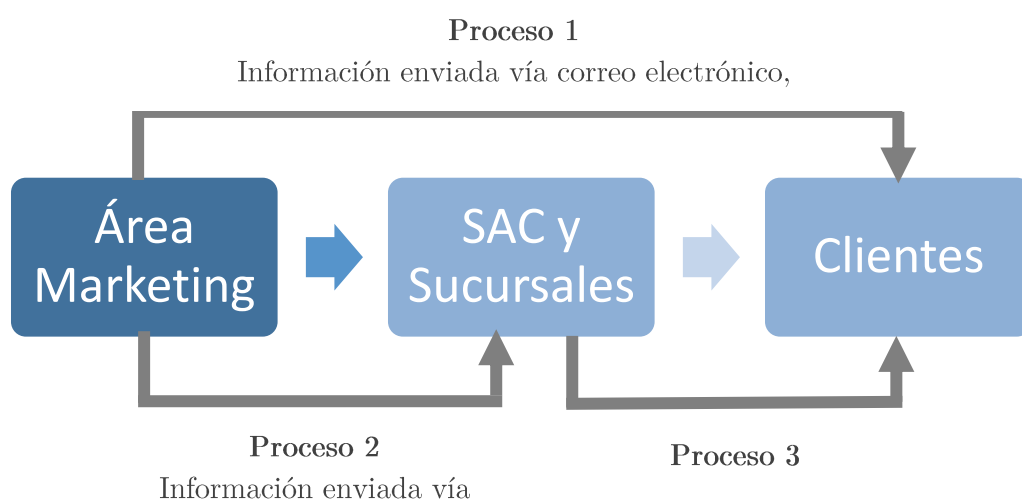


Figura 20: Proceso actual de distribución de información de campañas de la empresa.

Proceso adoptado hasta el 30 de Diciembre de 2017.

Sucede además que aquellas campañas que, si bien no finalizan, sufren renovaciones con los comercios de alianzas, no son comunicadas aun cuando lleguen a sufrir alteraciones menores de ámbito legal, por ejemplo, un cambio en el mínimo de compra para obtener el descuento prometido.

Entre los **problemas que conlleva un proceso** con estas características se tiene la fácil pérdida de información y la lentitud de encontrar la información solicitada. Ante esta situación toma fuerza la solución propuesta en el presente trabajo de título, para poder mejorar significativamente el proceso de distribución de información, ya que hasta el momento el proceso propuesto por la empresa ha llevado a malos resultados y poca eficiencia.

Finalmente, el proceso a intervenir es el número 2, entre el área de marketing con las sucursales y el área de Servicio de Atención al Cliente, debido a que es en este proceso que se genera la pérdida de información que luego repercute directamente en los reclamos categorizados como *innecesarios*.

Será dentro del capítulo de **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** que se describirá la propuesta de cambios al proceso de distribución de información respectiva a nuevas campañas y cambios en los términos de los productos.

7.2.4 Capacitaciones

En primer lugar, es necesario comprender cuáles son los contenidos abarcados por las capacitaciones, para poder concluir si es en este punto del proceso que se encuentra el problema.

Actualmente, existe una inducción corporativa que dura alrededor de una semana, luego se procede a hacer un breve curso de dos días con el fin de entender el funcionamiento del sistema a utilizar (SATIF¹⁴ y Siebel¹⁵). El proceso de capacitación continúa dentro de la sucursal, atendiendo al público bajo la tutela de un compañero de equipo o el propio jefe de sucursal, dicho proceso culmina al cabo de un día aproximadamente. En caso de existir una actualización en el sistema o en la información manejada sobre los productos, está dentro de las labores del jefe de sucursal bajar la información a su equipo.

Cabe señalar que se presenta una deficiencia en contenidos relacionados a la creación de Solicitudes de Servicio, ya que actualmente, el acercamiento que se le brinda a los ejecutivos respecto a esta temática es una cartilla con la descripción de los tipos de reclamos que pueden existir y los documentos que se deben adjuntar en cada caso. En conclusión, no existe una introducción o explicación formal por parte de la empresa de cómo hacer uso de estos.

7.2.5 Percepción del cliente ante realización de reclamos

Con la finalidad de comprender y verificar si los atributos que se consideran dentro del problema son relevantes bajo la percepción del cliente, se prosiguió a realizar una encuesta vía telefónica a clientes cuyo perfil cumpliera con tener su tarjeta vigente, no tener su cuenta castigada, y haber realizado a lo largo del año 2017 al menos 1 reclamo que este haya tenido una respuesta desfavorable por parte de la empresa.

¹⁴ Plataforma interna que cuenta con la información actual del cliente, considera el estado de la tarjeta, deudas, movimientos, cantidad de productos adquiridos, estados de cuenta, entre otros.

¹⁵ Plataforma interna que hace ingreso de las actividades y, al mismo tiempo, permite hacer seguimiento de estas, en otras palabras, es el registro de contactos que ha tenido el cliente con la empresa.

Para que la encuesta fuera significativa se consideró una base de 440 casos, de los cuales se obtuvieron 80 respuestas. Esto se traduce en una tasa de participación de un 18%, por lo cual se considera como un resultado representativo para los fines de este trabajo.

La encuesta tenía por objetivo captar la percepción del cliente respecto a los siguientes atributos:

- Satisfacción respecto al plazo en que fue contestado su reclamo.
- Satisfacción respecto a la respuesta y los argumentos por parte de la empresa.
- Disposición a utilizar la tarjeta luego de obtenida la respuesta, considerando la satisfacción declarada.
- Expectativa de resolución del reclamo.
- Motivos por los que se piensa que el reclamo no fue solucionado
- Percepción respecto al ejecutivo que hace ingreso del reclamo en términos de “comprensión el problema”, “amabilidad y disposición”, “instrucción necesaria para dar una respuesta” y “eficiencia”.

La encuesta realizada a los clientes se encuentra en la sección Anexo C. Respecto a los hallazgos obtenidos, se destaca que:

- a. El 56% de los encuestados declaró no quedar satisfecho con la respuesta dada por la empresa.
- b. El 86% afirma que su reclamo, sin importar el motivo, pudo ser resuelto en el momento por el ejecutivo que lo atendió. Entre estos, el 67% corresponden a reclamos del área de fidelización de clientes y el otro 33% a motivos de desconocimiento de transacciones.
- c. El 69% declara que volvería a hacer uso de su tarjeta.
 - i. Se destaca que el 72% de los que declararon estar satisfechos con su respuesta, volverían a utilizarla.
 - ii. Por otro lado, de aquellos que declararon no encontrarse satisfechos con la respuesta dada, el 53% volvería a preferir la tarjeta ante otras y el 46% no la volverían a utilizar.
- d. El 56% de los encuestados considera que la repuesta es lenta, sus motivos de reclamos presentan motivos de “Desconocimiento de transacción” y “Fidelización de clientes”.

A partir de los hallazgos se concluye que:

- Los clientes son capaces entender y, más aún, quedar conformes con la respuesta dada por la empresa.
- Sin importar el motivo, el cliente tiene una sensación de que sus problemas deben ser resueltos en el instante cuando se presentan en una sucursal de la empresa. Este sentido de urgencia podría ser explicado por una percepción distorsionada de la capacidad de acción de los ejecutivos involucrados, sin tomar en consideración los procesos internos que conlleva la resolución de las diferentes problemáticas y la cantidad de áreas impactadas por estos.
- El 61% de los casos encuestados, sin importar su satisfacción con la respuesta, refleja una clara preferencia a seguir haciendo uso de la tarjeta. No obstante, más de un tercio de los clientes que cumplen con el criterio no se encuentran lo suficientemente fidelizados como para continuar su relación con la empresa. Sabiendo que ganar un cliente nuevo cuesta alrededor de cinco veces más recursos que retener clientes, se refleja nuevamente que el problema presentado es relevante para la empresa [14].

7.3 Rediseño

7.3.1 Establecer la dirección del cambio

Como primer paso del rediseño en sí, se procede a hacer uso de las variables propuestas en la metodología del profesor Oscar Barrios, orientando el rediseño de la siguiente manera:

- Anticipación:

Consistiendo en anticiparse a eventos futuros, la planificación de posibles problemas a presentarse es crucial para el buen funcionamiento del rediseño, por lo que, la medida a tomar es establecer un administrador de la plataforma para dar soporte al sistema diseñado.

- Coordinación:

Busca que las diferentes entidades dentro del proceso tengan una coordinación eficiente, en ese sentido, la coordinación será directa entre los ejecutivos y la jefa de sucursal con el área de Servicio al Cliente, debido a que esta área posee un manejo más cercano de la información concerniente a nuevas campañas y las alteraciones a los productos ofrecidos.

- Prácticas de trabajo:

Es la variable clave para lograr un buen desarrollo del proyecto y tiene como objetivo materializar las variables ya mencionadas, es decir, busca que se ejecuten las actividades de manera que se cumpla el diseño propuesto.

Se incluyen procedimientos a seguir en el caso de que se presente un cliente con inquietudes sobre las temáticas de campañas, productos o devolución de productos con nota de crédito. Además, se incluyen prácticas de trabajo respectivas a casos en que no exista información respectiva a los temas mencionados.

- Integración de procesos conexos:

Define el grado de interacción entre procesos dentro de un macroproceso. Dado que las temáticas a tratar corresponden a diversas áreas administrativas de la empresa, se requerirá una alienación de estas para tener de manera actualizada la información dispuesta en la carpeta. La integración de estos procesos es importante para alcanzar el objetivo y, al mismo tiempo, los estándares de calidad perseguidos.

- Mantenición consolidada de estado:

Provee la información necesaria para la gestión del proceso y sus actividades, significando para este proyecto que, al existir una actualización de información vigente, se debe realizar el cambio dentro de la plataforma.

Existen dos tipos de datos que son relevantes dentro del proyecto, en primer lugar, aquellas variables que miden el desempeño del proceso (tiempos de respuesta, calidad de la respuesta, entre otros), y por otro lado, datos que alimentan los procesos (tipos de requerimientos realizados, información actualizada sobre los productos, entre otras).

- Apoyo computacional:

Siendo una de las variables más relevantes en cuanto al presente trabajo, busca definir cuál será la tecnología a utilizar como apoyo al rediseño propuesto. Cabe destacar que la tecnología a usar debe cumplir con los requerimientos básicos que se requieren, pero es escalable en cuanto a su funcionalidad y a su interacción con los usuarios o ejecutivos.

7.3.2 Selección de tecnologías de apoyo

Teniendo en consideración que el nivel de complejidad que presenta el problema no requiere un software de alto nivel, sino más bien una herramienta con la información necesaria para contestar inquietudes de manera rápida, dispuesta de forma intuitiva de acceder y que, además, sea de rápida comprensión.

Producto de que la empresa ya cuenta con plataformas donde todos sus empleados poseen acceso, se hizo uso de esta para realizar la distribución de información. Al mismo tiempo, para el desarrollo no se contó con presupuesto ni el tiempo necesario para el desarrollo de un software de mayor nivel, por lo que la resolución final fue realizar una versión piloto dentro de la plataforma de la empresa.

Por tanto, se utilizará una modificación del sistema vigente dentro de la empresa llamado Intranet, la cual cuenta con una carpeta compartida que puede ser tanto visible para todos los usuarios o acotada a cierto grupo, para fines de esta memoria será visible para todo usuario de la empresa.

7.3.3 Modelar y evaluar rediseño

7.3.3.1 Rediseño de proceso de distribución de información

Para la distribución de información respectiva a campañas y cambios en términos de productos, se realizó en el capítulo de *¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.* una descripción completa de los procesos a seguir al momento de comunicar una nueva campaña desde el área de marketing.

Se concluyó que el proceso utilizado presenta problemas graves de pérdida de información, resultando en una comunicación inefectiva para las áreas de sucursales y Servicio al cliente, repercutiendo en la formación de reclamos *innecesarios*.

Es por esto, que se procedió a realizar un rediseño en el proceso descrito, con el fin de comunicar de manera efectiva y clara los nuevos términos de las campañas y productos a las áreas que conforman el vínculo directo con el cliente.

La solución propuesta presenta además el beneficio de mantener un registro histórico de las campañas pasadas, con la finalidad de poder contestar aquellos problemas que se hayan presentado con anterioridad. Por ejemplo, un problema recurrente es el del abono de puntos por la contratación de un servicio teniendo que cumplir con al menos 3 pagos de este servicio, por lo tanto, de existir un problema con el abono de puntos este se presentaría al menos 3 o 4 meses trascurrida la campaña. Es en estos casos que

el contar con el registro histórico de campañas se vuelve de vital importancia para evitar la existencia de reclamos *innecesarios*.

El modelo propuesto se resume en la Figura 21, donde se incluye la disposición del sistema *Promo Siebel Piloto* como intercomunicador del área de marketing y las áreas de sucursales y el Servicio de atención al cliente.

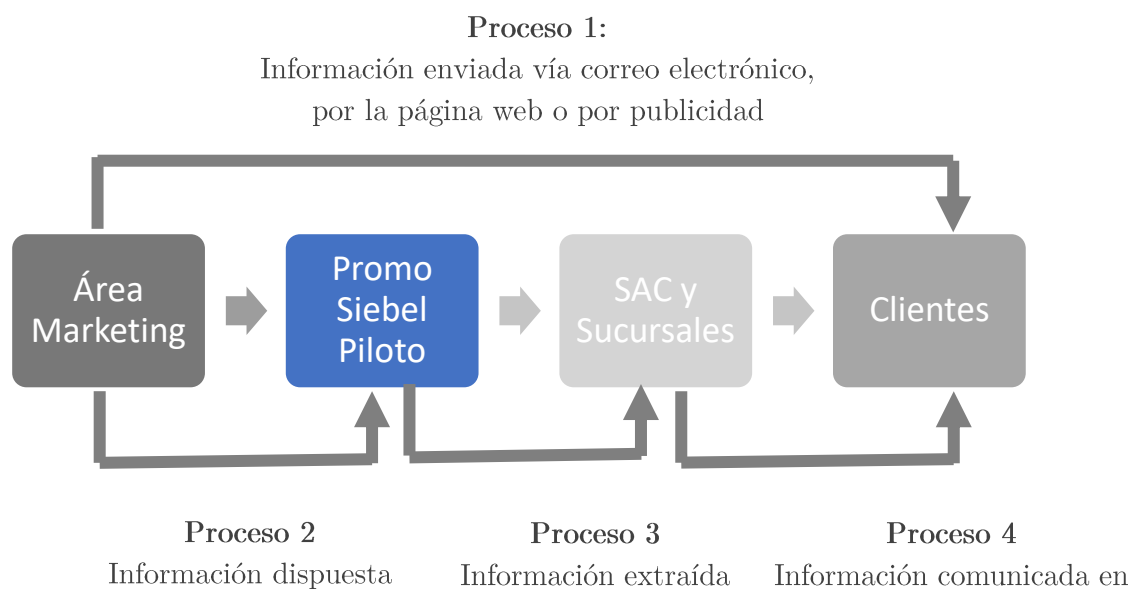


Figura 21: Propuesta de rediseño del proceso de distribución de información de campañas de la empresa

Con esta intervención se espera tener un registro consolidado de todas las campañas existentes, dejando en claro cuáles son los términos legales que rigen a cada una, para así evitar los reclamos producidos por esta casuística. Será así, como se espera disminuir la cantidad de reclamos y luego, disminuir la fuga de clientes producto de la realización de un reclamo, generando un mayor gasto de compra de estos clientes.

7.3.4 Desarrollar y probar rediseño

7.3.4.1 Levantamiento y generación de contenidos

Teniendo identificadas las temáticas de reclamos que se buscará resolver, el primer paso para desarrollar el rediseño implicó un extenso levantamiento de toda la información respectiva a campañas, productos y notas de crédito. Esto incluye las condiciones legales de cada producto, es decir, cuáles son los requisitos para hacer uso de las campañas o productos, qué condiciones aplican o que incluye el producto.

Cabe destacar, que solo fueron consideradas aquellas campañas que presentaron una alta respuesta por parte de los clientes y que, al mismo tiempo, fueron lanzadas dentro del año 2017. Por otro lado, las campañas mensuales de alianzas con otras empresas que son renovadas mes a mes, pueden sufrir alteraciones en los términos legales que se imponen como condición de compra, por lo tanto, fueron consideradas desde el mes de Agosto 2017.

Por otro lado, en el caso de la devolución de productos con nota de crédito, se realizó un levantamiento de casos respectivos a notas de crédito, por lo tanto, la información dispuesta para el caso de notas de crédito es una explicación de cuáles son los casos existentes hay y en cuáles corresponde realizar una Solicitud de Servicio (Ver Figura 22).

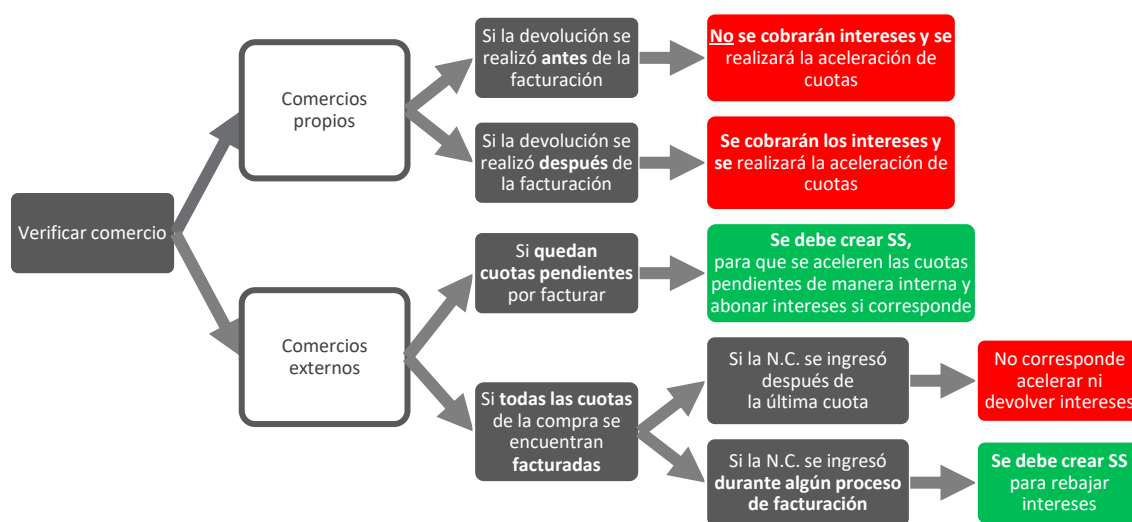


Figura 22: Casos por devolución de producto por nota de crédito

Fuente: Elaboración propia en conjunto con área de Servicio al Cliente de la empresa

También, se incluye una respuesta estándar para los casos en que no se hace la devolución de intereses cobrados por cuotas facturadas, debido a que es en estos casos que se identificó la mayor disconformidad por parte de los clientes. Esta respuesta estándar, busca ser la prueba con la que el cliente puede ir al comercio donde realizó la devolución del producto y exigir su devolución de intereses, en caso de que sea culpa del comercio la generación de intereses en la cuenta del cliente (Ver sección Anexo A).

7.3.4.2 Simulación de uso

Tomando casos de reclamos pasados, se procedió a comprobar que los contenidos generados fueran capaces de brindar la información necesaria para que el ejecutivo pudiera entregar una respuesta clara y con fundamento al cliente. Si bien, existen incidencias de problemas en productos, la mayoría de los casos en prueba fueron exitosos.

Cabe destacar, que los contenidos incluidos dentro de la plataforma presentan los mismos términos y condiciones de la descripción legal de cada campaña, por lo que, puede realizarse su distribución de ser requerida. Dicho suceso puede verse útil para los ejecutivos, para así poder hacer entrega de los fundamentos a los clientes que presenten disconformidad por su respuesta.

Se procedió entonces, a verificar con los ejecutivos que la distribución de los contenidos que se presenta en el sistema fuera intuitiva de acceder y, al mismo tiempo, de rápida búsqueda. Se confirmó entonces que *Promo Siebel Piloto* está conformada con el camino mínimo para llegar a la información buscada y, conjuntamente, la forma en que se describen los términos y conclusiones es de rápida lectura para los ejecutivos.

7.4 Implementación

Constituyendo la culminación del proceso de rediseño, se realizarán las pruebas del plan presentado, y se verificará de manera empírica los beneficios y falencias del modelo.

La información que se dispone en la plataforma implementada presenta la distribución propuesta en el capítulo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** En cuanto al formato de los archivos a disponer, este incluirá: Nombre representativo, breve descripción lo que se contempla, fechas de vigencia y descripción legal completa.

Promoción Cine Hoyts

Todos los lunes, 20% de descuento en tu entrada normal en Cine Hoyts

- Válido solo días Lunes hasta diciembre 2017.
- Descuento del 20% **en entrada a películas 2D sin restricción.**
- **Máximo 6 unidades por boleta.**
- Productos sujetos a disponibilidad de cada local.
- **Monto máximo de descuento mensual es de \$10.000.**
- Descuentos válidos Pagando con tarjetas emitidas por la empresa.
- **Descuentos se realizarán al momento de pagar y son de exclusiva responsabilidad de los comercios.**
- No acumulable con otras ofertas y/o promociones.
- El pago con Tarjetas de Crédito puede tener costos asociados, consultar al emisor para mayor información.

Figura 23: Ejemplo de descripción de campañas dentro de Promo Siebel Piloto

Otro punto importante dentro de esta etapa para poder hacer uso de la herramienta implementada, para esto se realizaron capacitaciones a las sucursales piloto, estas fueron seleccionadas por ser **aquellas que presentan un mayor número de problemas en la creación de solicitudes.**

Como elemento adicional a los contenidos dentro de la plataforma y cómo hacer uso del sistema dispuesto, se reforzaron los puntos débiles que presentan un mayor porcentaje de reclamos, tales como reglamento de Puntos y verificación de datos en casos de desconocimiento de transacciones.

7.4.1 Construcción e implementación del software de apoyo

Como se describió en el capítulo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, la selección y construcción del software de apoyo fue diseñada a partir del nivel de complejidad que tiene el problema a resolver.

Con el propósito de distribuir la información de manera homogénea entre todas las sucursales de Chile, se optó por hacer uso de una plataforma que actualmente se utiliza para distribuir la información dentro de la empresa, llamada *Intranet*. Esta cuenta con la facultad de crear carpetas con acceso restrictivo y, además, posee una capacidad ilimitada de espacio para subir información, en otras palabras, es la nube personal de la empresa.

En particular, para la creación misma del software, se realizó un requerimiento al área de Sistemas de Apoyo al Negocio, para crear y habilitar una sección dentro de *Intranet* como una extensión. Entre las características que cumple la carpeta se encuentran, el acceso universal a todos los ejecutivos, y al mismo tiempo, la administración para subir nuevos contenidos se le otorgó a el área de Experiencia de Clientes que es la encargada de la realización de este proyecto.

La implementación de la carpeta comprende la distribución reflejada en la Figura 24, donde la orientación tiene como enfoque la usabilidad que tendrá para los ejecutivos, en otras palabras, se tiene como principal preocupación hacer la búsqueda de información lo más intuitiva y rápida posible.

Cabe destacar que, de ser requerida, existe la posibilidad de que la distribución sea modificada, por los administradores, por lo que, si se tiene la retroalimentación de que no se está cumpliendo el objetivo, la carpeta puede sufrir las modificaciones correspondientes.

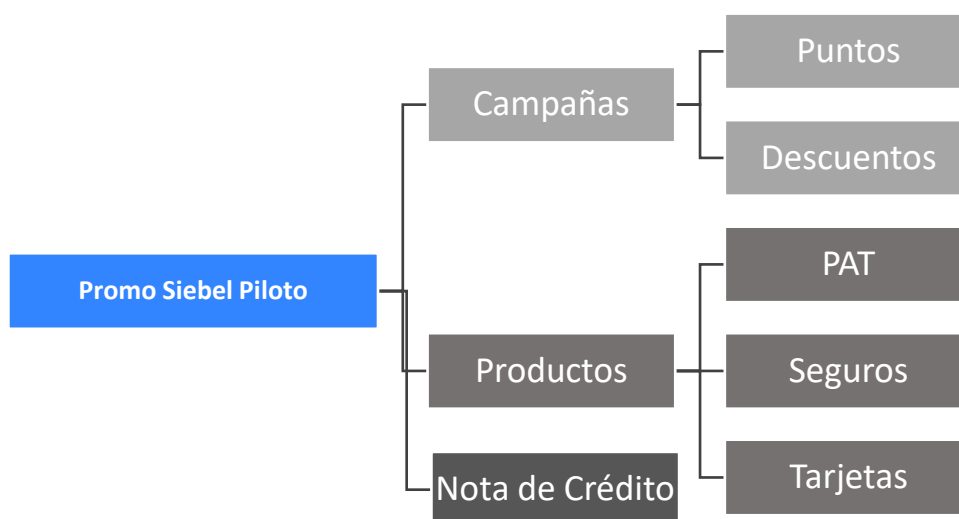


Figura 24: Distribución de información en *Promo Siebel Piloto*

Dentro de la carpeta se organizan los contenidos, como se puede ver en la Figura 25, según su fecha de lanzamiento, seguido de la descripción breve que resume lo principal de cada campaña, es decir, la empresa y qué se incluye. Se realizó de esta manera para poder encontrar una promoción de manera rápida, con las palabras clave.

<input type="checkbox"/>	Tipo	Nombre	Modificado ¹
<input type="checkbox"/>		10_17 - Promocion Dunkin donuts OCTUBRE	03/11/2017 10:39
<input type="checkbox"/>		10_17 - Promocion Sanasalud	03/11/2017 10:39
<input type="checkbox"/>		10_17 - Promocion Venta 2x1 OCTUBRE	03/11/2017 10:39
<input type="checkbox"/>		10_17 - Promocion WIDEX	03/11/2017 10:39
<input type="checkbox"/>		10_17 - Promociones Cabify OCTUBRE	03/11/2017 10:39
<input type="checkbox"/>		10_17 - Promociones Cinemark OCTUBRE	03/11/2017 10:39

Figura 25: Ejemplo de documentos dentro de *Promo Siebel Piloto*

Por último, se procede a verificar la correcta operación de los elementos computacionales relacionados al uso de esta herramienta. Al momento de ser contratados, todos los ejecutivos cuentan una cuenta con acceso a *Intranet* y el resto de plataformas empresariales, también poseen un computador en su puesto de trabajo. Luego, el jefe de sucursal es el encargado de cerciorarse que cada ejecutivo haya ingresado al sistema al menos una vez y guardado el acceso directo de la página dentro de su escritorio, con el fin de poder acceder al sistema rápidamente de ser requerido.

7.4.2 Implementar procesos

Dado que el cambio propuesto por el rediseño tiene impacto en la captación de reclamos, se espera que existan elementos como resistencia al cambio [13] y posibles dificultades en la utilización del software implementado, como por ejemplo que no se encuentre la información requerida.

En detalle, dicho cambio tiene efecto en el procedimiento a seguir cuando se produce la captación del reclamo, desde que el cliente manifiesta su inquietud respecto a alguna campaña, devolución de un producto con nota de crédito, acumulación de Puntos o desconocimiento de una transacción, hasta que el ejecutivo decide que se requiere la creación de una Solicitud de Servicio para resolver lo presentado por el cliente.

Anteriormente, el procedimiento a seguir no establecía manera formal qué temáticas corresponden a un reclamo válido o innecesario, por lo que se producían instancias donde la consulta presentada por el cliente podría haber sido resuelta en el momento de la atención, en lugar ingresar una Solicitud de Servicio que sería respondida en un plazo de 10 días hábiles.

Por lo cual, el proceso luego del rediseño comienza con la duda del cliente, en caso de corresponder a una consulta sobre los motivos presentados dentro de *Promo Siebel Piloto*, el ejecutivo debe verificar la información sobre la campaña, producto o nota de crédito dentro de la carpeta.

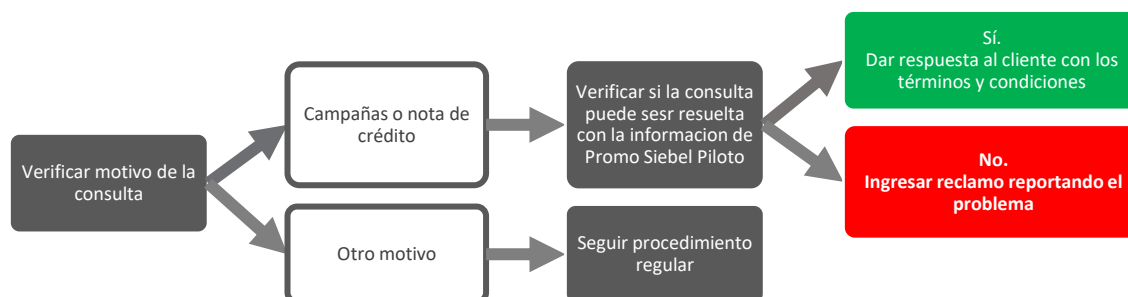


Figura 26: Rediseño de proceso de captación de reclamos

De existir una incidencia con el caso presentado se debe crear una Solicitud de Servicio para gestionar el problema, en caso contrario, se le debe dar respuesta al cliente sobre lo que ocurrido. Siendo que el ejecutivo posee la información y fundamento legal del caso, tiene las herramientas para poder brindar una explicación completa al cliente, pudiendo entregar al mismo tiempo, la evidencia sobre el caso para dar mayor seguridad y confianza al cliente.

En síntesis, el rediseño propuesto corresponde en agregar un paso alternativo de verificación al ingreso de una Solicitud de Servicio, es por esto que el nivel de dificultad de implementación se considera bajo.

Capacitación del sistema

Luego de tener implementado el sistema, se procede la etapa de capacitación, que tiene como finalidad el entrenamiento del equipo de trabajo para que se pueda hacer uso del nuevo sistema y, al mismo tiempo, se busca tener alineada la forma de ejecutar sus funciones.

La capacitación fue realizada en 4 sucursales¹⁶ y el Contact Center de Chile, lo que contempla la participación de 120 ejecutivos. Debido a que no es posible realizar la capacitación a las 41 sucursales habientes a lo largo de todo Chile, se conformó una

¹⁶ Las sucursales seleccionadas como pilotos para el proyecto, fueron aquellas que presentaban un desempeño bajo respecto a la creación de las Solicitudes de Servicio, es decir, presentaban un alto número de Solicitudes cerradas por error de creación.

capacitación auto explicativa que fue puesta a disposición de todos los gerentes y jefes de sucursal, con el fin de que fueran ellos quienes presentaran la información a sus equipos y, en forma conjunta, compartan experiencias y aprendan sobre el nuevo procedimiento.

Respecto a los contenidos que conforman la capacitación, estos se dispusieron de la siguiente manera:

- Definición del sistema y su propósito.
- Beneficios que conlleva su utilización.
- Cómo funciona: pasos a seguir para poder ingresar a Promo Siebel Piloto.
- Contenidos dentro de la carpeta principal: campañas, productos y notas de crédito, junto con la realización de ejemplos.
- Aspectos relevantes sobre el reglamento de Puntos.
- Campos a verificar sobre la transacción que se busca desconocer antes de ingresar la Solicitud de Servicio.
- Cerrar con testimonio de NPS, caso que evalúa con nota 10 la atención y que en el comentario deja explicitado la importancia que tuvo para el tener una solución en el momento, en vez de hacer una Solicitud de Servicio y contestarle 10 días hábiles después la misma respuesta (Ver sección Anexo C).

7.5 Mantención del estado

Para que el proyecto siga vigente y los contenidos sean una herramienta útil y atractiva para el ejecutivo, la mantención y actualización de los contenidos se realizará por un administrador perteneciente al área de Servicio al cliente.

Dado que esta área está a la vanguardia de las campañas vigentes e históricas para poder contestar con fundamento y de manera legal a los reclamos de los clientes, al mismo tiempo, la herramienta se presenta como una facilitación a su trabajo, manteniendo toda la información en un solo lugar de fácil acceso.

En cuanto al seguimiento de la cantidad de Solicitudes de Servicio cerradas por error de creación, esta tarea le corresponde llevar a cabo a la jefa de proyecto del área de Sucursales, para así tomar acción en conjunto con las sucursales en caso de producirse un bajo rendimiento por parte de estas.

Finalmente, es responsabilidad de cada área que genera campañas hacer el envío del detalle legal de estas, así mismo para los cambios de requisitos y/o beneficios que puedan existir dentro de los productos de la empresa.

Capítulo 8

Resultado y conclusiones

8.1 Resultados

En Las sucursales seleccionadas para realizar la implementación piloto fueron aquellas encontradas dentro de Santiago y que, al mismo tiempo, presentan un mayor número de problemas en cuanto a la creación de Solicitudes de Servicio *innecesarias*. A estas se les realizó una capacitación para presentar e instruir a los ejecutivos en la utilización del sistema de apoyo *Promo Siebel Piloto*.

Implementación de piloto

En primer lugar, cabe señalar que los meses de implementación presentan una estacionalidad debido a las festividades de fin de año, siendo una época donde se requiere mayor atención del personal por horarios más extensos. Dado este escenario, las capacitaciones tuvieron lugar antes de la semana 3 y luego de la semana 5, producto de la fuerte demanda que presentaban las sucursales en esas fechas.

El análisis considerará a un grupo experimental de sucursales donde fueron realizadas las capacitaciones y, por otro lado, un grupo control de sucursales donde no se realizó ninguna intervención, llamado el grupo control.

Se destaca que, en la sucursal de “Mall Plaza Egaña”, escogida con el fin de testear la hipótesis de que el sistema no altera el comportamiento de las sucursales con pocas fallas, se realizó la capacitación en la semana 2 y no se presentaron Solicitudes de Servicio *innecesarias* en las semanas siguientes (Ver Figura 27). Por tanto, **se concluye que el sistema no impacta de manera negativa a sucursales de buen funcionamiento.**

En cuanto a aquellas sucursales que presentan un alto número de problemas con las Solicitudes de Servicio, se tiene que tanto "Contact center" como "Mall Plaza Vespucio" exhiben una disminución de un 43% en su cantidad de solicitudes cerradas por error de creación luego de realizada su capacitación.

Esto no sucede con la sucursal de "Plaza Tobalaba", que no presenta un comportamiento significativo para términos de este estudio. Aun así, se debe tomar en cuenta que ésta corresponde a la primera sucursal que implementa el proceso de capacitaciones, por lo que cuenta más con características de un piloto y, por lo tanto, no cuenta con el mismo nivel de calidad en su implementación que las subsiguientes.

Notar que dentro de las sucursales grupo control, donde no se realizó ninguna intervención, a excepción de la sucursal de Concepción Centro que presenta un aumento del 44%, respecto al resto del grupo no existe una tendencia en su comportamiento como se puede ver en la Figura 28.

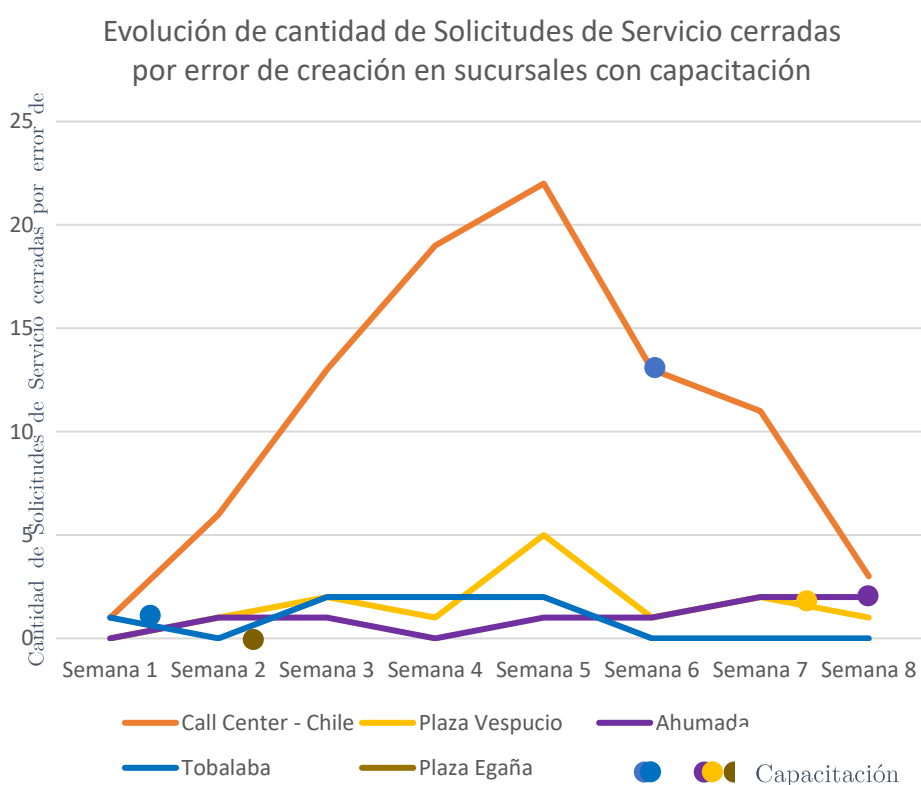


Figura 27: Evolución de cantidad de Solicitudes de Servicio cerradas por error de creación en sucursales con capacitación – Noviembre y Diciembre 2017

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Cifras al 30 de Diciembre 2017.

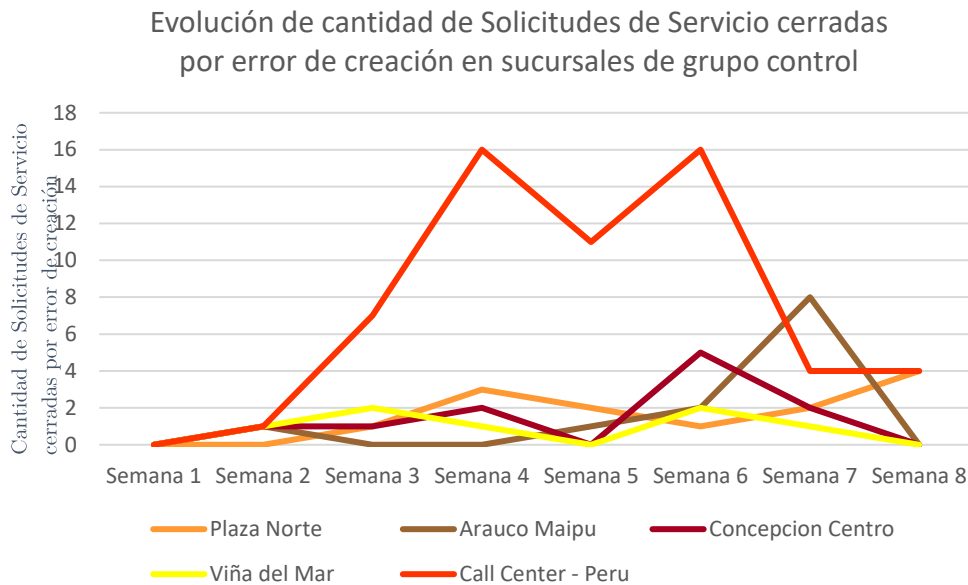


Figura 28: Evolución de cantidad de Solicitudes de Servicio cerradas por error de creación en sucursales de grupo control – Noviembre y diciembre 2017

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Cifras al 30 de Diciembre 2017.

Como beneficio adicional al problema a solucionar, ocurrió que la capacitación conformada para realizarse de manera grupal, logró generar un espacio para aclarar situaciones que aquejaban a los ejecutivos respecto a las Solicitudes de Servicio, más allá del tema a tratar dentro de la capacitación. Fue a lo largo de estas instancias que se logró levantar problemas sobre el sistema, campañas, entre otros, y al mismo tiempo, aclarar dudas sobre situaciones cotidianas que ocurren en la atención de clientes. Se destaca la disposición que hubo por parte de los jefes de sucursal y los ejecutivos, en términos de plantear sus incertidumbres y retroalimentar, tanto a sus mismos compañeros como a quienes capacitaban, con experiencias relevantes a mejorar.

8.2 Conclusiones

El presente trabajo tuvo como principal objetivo el rediseño del proceso de atención de reclamos por ejecutivos en sucursales para aumentar de esta manera la resolución de inquietudes, con el fin de disminuir la fuga de clientes.

Partiendo de la situación inicial presentada por la empresa, se hizo una revisión exhaustiva de los canales de atención, del proceso de resolución de reclamos, del proceso de distribución de información, de las capacitaciones impartidas por la empresa y de la percepción de los clientes ante la realización de reclamos.

Ante este diagnóstico se concluyó que el canal de atención con mayor contacto e impacto dentro de la cartera de clientes son las sucursales, por tanto, se realizará el piloto principalmente en este canal. En cuanto al proceso de resolución de reclamos, se determinó que se llevará a cabo la medición del impacto del piloto a través de la creación de un KPI que mida la cantidad de resoluciones con casuística “error de creación”, para así tener una variable de seguimiento al proyecto y poder tomar acción frente al avance de este.

A continuación, se diagnosticó que el problema raíz encontrado corresponde a una deficiencia grave en el proceso de distribución de información, repercutiendo directamente en la generación de reclamos *innecesarios*, y finalmente, en la frecuencia de compras de los clientes provocando la fuga de estos.

Respecto a las capacitaciones realizadas por parte de la empresa, se detectó una falencia dentro de los contenidos impartidos, debido a que las temáticas no cuentan con una explicación para la creación de reclamos y menos aún, de los contenidos necesarios para dar respuesta a los reclamos con temática términos y condiciones de campañas y productos. Por tanto, se comprueba que existe una falencia de información por parte de los ejecutivos.

Finalmente, dentro de los puntos levantados en la situación actual, se tiene que la percepción de los clientes frente a la realización de reclamos refleja que estos son capaces de comprender claramente la respuesta que se les da a su reclamo, vía correo electrónico o vía telefónica. Al mismo tiempo, los clientes creen que su reclamo, sin importar el motivo, puede ser respondido en el mismo momento de su creación y no debe tomar 10 días hábiles su respuesta. Por último, el 39% declara que, dada la respuesta negativa declarada por la empresa hacia su reclamo, ellos no volverían a utilizar la tarjeta crediticia. Sabiendo que volver a ganar un cliente nuevo cuesta alrededor de cinco veces más recursos que retener clientes, se refleja nuevamente que el problema presentado es relevante para la empresa [14].

Ante este escenario, se creó un sistema que busca solucionar el problema de proceso encontrado, dada la factibilidad de su implementación, se hará uso de una extensión dentro del mismo sistema interno que utilizan habitualmente los ejecutivos, para almacenar de manera consolidada los términos y condiciones de productos y campañas que sean lanzadas por la empresa. Los principales beneficios que presenta el sistema, además de ser de fácil uso y acceso para todos los trabajadores, es contar con la información que soliciten en todo momento y así tener un respaldo que abale su respuesta ante el cliente.

Para que el sistema implementado sea utilizado tanto por los ejecutivos como por el área de marketing, fue necesario rediseñar el proceso de distribución de información, siendo el resultado final una variante de este, incorporando un proceso intermedio entre la creación de las campañas por parte del área de marketing y la recepción de los ejecutivos. El proceso añadido consiste en que el área de marketing haga envío de la información en el formato solicitado al administrador de la plataforma, el cual pertenece al área de Servicio al cliente, para así mantener la una fuente consolidada con todos los contenidos, históricos y actuales, dentro de *Promo Siebel Piloto*.

En la ejecución e implementación del piloto dentro de la empresa, se realizaron capacitaciones que tuvieron por objetivo mostrar los beneficios de hacer uso de la plataforma, cómo encontrar los contenidos y por último, un repaso breve de contenidos que presentaban alto índice de error dentro de los reclamos. Al mismo tiempo, se dejó estipulado dentro de las áreas que para futuros contenidos generados deben hacer envío de este al administrados de *Promo Siebel Piloto*, haciendo uso del formato que se presenta en la carpeta para que los contenidos sean rápidos de leer, destacando las principales características de la campaña.

Cabe destacar que se detectó que en la situación inicial, el ejecutivo no poseía ningún incentivo para tratar de dar solución al cliente dentro de la sucursal, por tanto, la captación de reclamos se realizaba de manera rápida pero con el inconveniente de tener que esperar por una respuesta 10 días hábiles más tarde. Con el cambio propuesto, se crea una alerta para detectar a aquellos reclamos que son *innecesarios*, y por consiguiente, se tiene la creación de un incentivo para hacer uso de las herramientas entregadas. Dado este escenario, es que fue creado el KPI de “Cantidad de solicitudes cerradas por error de creación” para las sucursales de todo el país, midiendo la cantidad de errores por motivos de ser un reclamo *innecesario*.

Finalmente, el impacto fue evaluado bajo este mismo indicador, viendo si existió un cambio en la cantidad de solicitudes cerradas por error de creación antes y después de realizada la capacitación. Al mismo tiempo, se midió el efecto que hubo dentro de

sucursales pertenecientes al grupo control durante el mismo periodo que el del grupo experimental.

Los resultados fueron que en el **grupo experimental hubo una disminución del 43%** en las sucursales luego de realizada la capacitación. Disminución que no ocurrió dentro del grupo control, por lo que se concluye que el sistema tiene una influencia significativa que resuelve el problema de la creación de solicitudes *innecesarias*, y a su vez, mejora la resolutiveidad de los ejecutivos en sucursales.

Dado que esta solución resuelve el problema planteado de evitar que los clientes deban ingresar un reclamo y, puedan tener una respuesta a su inquietud en el mismo momento que acude a una sucursal o una llamada telefónica, se tiene que como logro que se está manteniendo en su estado de fidelizado a el 10% de los clientes que emiten reclamos.

Finalmente, con la implementación realizada dentro del presente trabajo, teniendo una disminución del 43% en la cantidad de reclamos llamados *innecesarios*, se proyecta su avance dentro de las 100 sucursales de todo Chile, y se estima que ya se ha logrado ganar el potencial de gasto de al menos 1500 personas, lo cual se traduce en aproximadamente \$320.000.000 de pesos al año, como ingreso para la empresa. Cálculo realizado utilizando las cifras presentadas en el capítulo 2.1.4.

Bibliografía

- [1] Instituto Nacional de Estadísticas- (2015). “Boletín Sectores Económicos”, Santiago, Chile.
- [2] A.T. Kearney. (2015). “Global Retail Development Index 2015”.
- [3] Parasuraman, A. & Zeithaml, V. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality”, *Journal of Retailing* n°64. Pág. 12 – 40
- [4] Gaither, T.F. (1983). *Creative Customer Service Management*, 13, 3.
- [5] Duque Oliva, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15 (25), 64-80.
- [6] Rust, R.A. & Oliver, R.L. (1994). *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- [7] Herrera, R. & Fontalvo, T. (2011). “Seis Sigma Métodos Estadísticos y Sus Aplicaciones”.
- [8] Tennant, G. “Six sigma: Control estadístico del proceso y administración total de la calidad en manufactura y servicio”, p. 157.
- [9] Barros, O. (1995). *Reingeniería de procesos de negocios: Un enfoque metodológico*. 2ª edición. Editorial Dolmen.
- [10] Womack, J. & Jones, D. (2003). “Lean Thinking, banish waste and create wealth in your corporation”.

[11] Barros, O. (2000). "Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones". Editorial Dolmen S.A.

[12] Barros, O. (2004). "Ingeniería E-Business, ingeniería de negocios para la economía digital". Editorial LOM S.A.

[13] Strebel, P. (2000). "Why Do Employees Resist Change?". Harvard Business Review.

[14] Reichheld, F., & W. E. Sasser Jr. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services", HBR.

Anexos

Anexo A

Respuesta estándar en casos de devolución de compras con nota de crédito:

Hola,

Tu caso corresponde a una devolución por un producto en el **comercio** de XX, YY o ZZ, y tu **nota de crédito fue ingresada después** de que se emitió tu Estado de Cuenta.

Respecto a los intereses generados por las cuotas ya facturadas, te comunicamos que no se realizará la devolución de éstos debido a que esta empresa crediticia actúa para todos los efectos solamente como medio de pago, no teniendo responsabilidad alguna de los productos adquiridos y sus condiciones.

Dicha devolución de los intereses por las cuotas ya facturadas, corresponde realizarlo al comercio en que adquiriste el producto devuelto ya que la nota de crédito se ingresó después de la facturación.

Por lo tanto, cualquier consulta o reclamo debe ser dirigido directamente a la empresa donde se llevó a cabo la transacción.

No obstante lo anterior, se realizará la aceleración de las cuotas futuras de la compra del producto devuelto, para evitar que estas se sigan cobrando mes a mes. Esto lo verás reflejado como un cargo en tu cuenta, el cual se anulará con la devolución que te ingresamos. Hacemos presente que la devolución puede que ocurra en un mes, y en la siguiente facturación aparezca el cargo.

Esperando haber resuelto tu inquietud y si tienes otra consulta, no dudes en comunicarte con nosotros.

Un atento saludo,

Gerencia Experiencia de Clientes

Anexo B

Testimonio capacitación auto explicativa



Se llamó al cliente por su evaluación con nota 10 en NPS y comenta que, aunque la respuesta sea "no", prefiero que me den la respuesta en el momento, en vez de hacerme ingresar un reclamo y tener que esperar 10 días por la misma respuesta.

"Buena atención, tal vez no es la más rápida pero compensa la espera que me atiendan bien y que solucionen mis problemas."

07/09/2017

Anexo C

Encuesta de medición de percepción

PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADOR

"Muy buenos días (días / tardes), mi nombre es _____ (dar nombre y apellido), y lo estoy llamando de la empresa XX, ¿Usted sería tan amable de brindarme algunos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas?

Antes de comenzar, informamos que su participación es voluntaria y sus respuestas son confidenciales.

Las preguntas que le voy a realizar son referentes a un reclamo que Usted realizo en nuestras sucursales.

P1	De acuerdo al reclamo que Usted realizó en nuestras sucursales, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el plazo de respuesta? LEER ALTERNATIVAS
----	--

Muy satisfecho/a	1
Algo satisfecho/a	2
Poco satisfecho/a	3
Para nada satisfecho/a	4

P2	Considerando el motivo de su reclamo, ¿cree que este podría haber sido resuelto en el momento?
-----------	--

Si	1
No	2

P3	En una escala del 1 al 7, siendo 1 nada probable y 7 muy probable ¿Cómo evaluaría su disposición para volver a usar la tarjeta?
-----------	---

1	2	3	4	5	6	7	No sabe

P4	De acuerdo al reclamo que Usted realizó en nuestras sucursales, éste ¿fue solucionado?
-----------	--

Si	1	PASE A P6
No	2	PASE A P5

P5	¿Por qué su reclamo no fue solucionado? PREGUNTA ABIERTA, NO LEER
-----------	--

No estoy conforme con la respuesta	1	PASE A P8
Aún no recibo respuesta	2	
Otro (especificar)	3	
P6	¿Qué tan satisfecho/a está con la solución entregada a su reclamo? LEER ALTERNATIVAS	

Muy satisfecho/a	1	PASE A P8
Algo satisfecho/a	2	
Poco satisfecho/a	3	PASE A P7
Para nada satisfecho/a	4	

P7	¿Por qué está (INSERTAR RESPUESTA DE P6) con la solución entregada a su reclamo? PREGUNTA ABIERTA
-----------	---

P8	De acuerdo al momento en que usted ingresó su reclamo y la solución a éste, ¿Cómo evaluaría la rapidez en la respuesta de su reclamo?
-----------	---

1	2	3	4	5	6	7	No sabe
---	---	---	---	---	---	---	---------

P9	Finalmente, cómo evaluaría los siguientes aspectos del ejecutivo que atendió su reclamo, en una escala de 1 a 7. El ejecutivo....
-----------	---

	1	2	3	4	5	6	7	No sabe
Comprendió su problema								
Fue amable/ con buena disposición								
Contaba con la información necesaria, conocimiento								
Fue Resolutivo, eficiente								
En términos generales, al ejecutivo que lo atendió en un reclamo								

¡Muchas gracias por su colaboración! Que tenga buen día/tarde.

