

Propuesta de mejora para la célula de atención inmediata tarjeta de crédito y libranza del
Banco de Occidente.

Jhennifer Palma González

Universitaria agustiniana

Facultad de ingenierías

Programa de Ingeniería industrial

Bogotá D.C

2018

Propuesta de mejora para la célula de atención inmediata tarjeta de crédito y libranza del
Banco de Occidente.

Jhennifer Palma González

Director

Ing. María Esperanza López Castaño

Trabajo de grado para optar al título de ingeniero industrial.

Universitaria agustiniana

Facultad de ingenierías

Programa de Ingeniería industrial

Bogotá D.C

2018

Nota de aceptación:

Firma de presidente de jurado

Firma de jurado

Firma de jurado

Agradecimientos.

Quiero expresar mi agradecimiento a la Ingeniera Esperanza López, quien guió el proceso de este trabajo y me ayudó con su profesionalismo a resolver de manera exitosa las dudas que se presentaron. Así mismo, al Banco de Occidente quien me brindó la información necesaria para hacer posible este proyecto y a las demás personas que con su apoyo moral aportaron para finiquitar este logro.

Dedicatoria.

Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios, guío mi camino y me brindó la fuerza que requería para salir adelante.

A mis padres Diana Patricia González y Expelber Palma Jiménez, por darme la vida, por hacer realidad esta meta con su esfuerzo e incondicional apoyo, comprensión y amor, su ayuda económica y los miles de sacrificios que tuvieron que pasar, para que yo pudiera cumplir mi sueño de ser profesional.

Contenido

1. Identificación del problema	3
1.1. Antecedentes del problema	3
1.2 Descripción del problema.....	8
1.2.1. Formulación del problema.....	12
1.3 Hipótesis	12
1.4. Georeferenciación.....	12
3. Objetivos.....	14
3.1. Objetivo General.....	14
3.2. Objetivos Específicos	14
4. Marco referencial.....	15
4.1 Antecedentes de la investigación.....	15
4.2 Marco Teórico	20
4.2.1 Reclamante.	20
4.2.3 Queja.....	20
4.2.4 Cliente.....	20
4.2.5 Satisfacción del cliente.	20
4.2.6 Servicio al cliente.	20
4.2.7 Diagrama de Pareto	20
4.2.8. Pasos para la construcción de un diagrama de Pareto	21
4.2.9 Diagrama causa- efecto	22
4.2.10 Funciones de la calidad del servicio	23
4.2.11 Beneficios de la calidad del servicio	24
4.2.12 Cliente interno	25
4.2.13 La atención al cliente.....	25

4.2.14 Métodos estadísticos.....	25
4.2.15 Tabulaciones y representaciones gráficas	26
5. Marco metodológico.....	27
5.1 Tipo de investigación	27
5.2 Tamaño de la población.....	27
5.3 Fuentes de recolección de información	27
5.3.1 Fuente primaria.....	27
5.3.2 Fuentes secundarias	27
6. Informe de resultados	28
6.1 Antecedentes servicio bancario.	28
6.2. 6.2. Comparativos de tarjetas activas desde enero junio, 2017 vs 2018.	28
6.2.2.1. 1. Identificación principales causas de reclamación por parte de los clientes.....	29
6.2.2. 22 Análisis del desempeño en la atención del servicio exoneración por cuota de manejo	30
6.2.2.3.3 Análisis radicaciones atendidas.....	32
6.2.2.4.4. Análisis de causas que generaron reproceso en la atención de los clientes.....	34
6.3. 6.3. No conformidades detalladas por Empleado	37
6.3.1 6.3.1. Empleado 1	38
6.3.2 6.3.2. Empleado 2	40
6.3.3 6.3.3. Empleado 3	42
6.3.4. 6.3.4. Empleado 4	43
6.3.5 6.3.5. Funcionario 5.....	45
6.3.6 Empleado 6.....	47
6.4. Diagrama Causa – efecto de No conformidades de cuota de manejo y seguro.....	48

6.55. Eficiencia por mes de cada empleado en la solución de radicados por exoneración y reintegro de cuota de manejo.	50
6.6. Análisis costo beneficio.....	56
6.6.1. Costos para el Banco de Occidente	58
6.6.2. Costo propuesta de mejora	58
7. Propuesta de mejora.....	59
8. Conclusiones.....	60
9. Recomendaciones.	61
10. Referencias	62

Lista de Tablas

Tabla 1 Quejas reportadas por la súper Financiera de Colombia primer semestre 2017.	4
Tabla 2 Reporte de quejas por tipo de servicio bancario reportado por la SIFC.....	4
Tabla 3. Tarjetas activas por mes, año 2017 y 2018.....	28
Tabla 4. Causales base para exoneración de cuota de manejo tarjeta de crédito	30
Tabla 5. Crecimiento porcentual de las radicaciones por mes para el año 2018.....	32
Tabla 6 Información de causales base para diagrama Pareto de causales 2.	33
Tabla 7 No conformidades en auditorias de exoneración de cuota de manejo. (Célula de atención inmediata).....	34
Tabla 8 Costeo por fallas en radicado no conforme por exoneración	37
Tabla 9 No conformidades empleado1.....	37
Tabla 10 Información para el Diagrama Pareto empleado1.....	38
Tabla 11 Información para Diagrama Pareto empleado 2.....	40
Tabla 12 Información para el Diagrama Pareto empleado 4.....	43
Tabla 13 Información para el Diagrama Pareto empleado 5.....	45
Tabla 14 Información para el Diagrama Pareto empleado 6.....	47
Tabla 15 Radicados cerrados por empleado de exoneración y cuotas de manejo.....	51
Tabla 16 Incidencia radicados cerrados por empleado de exoneración y cuotas de manejo.....	51
Tabla 17 Radicados cancelación tarjetas de crédito Abril - junio 2018	56
Tabla 18 Tarjetas canceladas que tuvieron Radicaciones de exoneración, no recepción de extractos y Traslados de pago entre Abril, Mayo y junio.	57
Tabla 19 Costo para el Banco de Occidente.....	58
Tabla 20 Costo propuesta de mejora	58
Tabla 21 Matriz Propuesta de mejora.....	59

Lista de figuras

Figura 1. Quejas reportadas por la súper Intendencia Financiera en primer trimestre 2017 por servicio prestados.	3
Figura 2. Incidencia por tipo de servicio bancario según la SIFC.....	4
Figura 3. Comportamiento de quejas de tarjeta de crédito sector bancario segundo semestre de 2017.....	5
Figura 4. Atención de quejas por Cobro de servicios y/o comisiones en tarjeta de crédito segundo trimestre del año 2017.....	6
Figura 5. Participación de quejas por principales productos.	7
Figura 6. Comparativo radicaciones recibidas 2017 vs 2018. Nota: autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	8
Figura 7. Cifra de radicaciones I semestre 2018.	9
Figura 8. Radicaciones por exoneración cuota de manejo.	10
Figura 9. Ilustración sobre no conformidades proceso de exoneración de tarjeta de crédito...	11
Figura 10. Ubicación Edificio Banco de Occidente Centro internacional. . Autores: Google Maps.	13
Figura 11. Ilustración sobre el diagrama de Pareto. Nota: autor Evans y Lindsay (2008).....	23
Figura 12. Comparativo de tarjetas activas Banco de Occidente de enero a junio 2017-2018.	29
Figura 13. Comparativo causales de cierre radicaciones recibidas 2017 vs 2018.	30
Figura 14. Pareto de causales proceso de exoneración y reintegro de cuota de manejo célula de atención inmediata.....	31
Figura 15. Número de radicados atendidos por exoneración de cuota de manejo I semestre de 2018.....	32
Figura 16. Gráfico Pareto de causales proceso de exoneración y reintegro de cuota de manejo célula de atención inmediata.	34
Figura 17. Pareto de no conformidades en proceso de exoneración por empleado. Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	36

Figura 18. No conformidades para el empleado 1.....	38
Figura 19. Diagrama de Pareto para empleado1 de no conformidades.Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	39
Figura 20. No conformidades empleado 2. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	40
Figura 21. Diagrama de Pareto para empleado2 de no conformidades. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	41
Figura 22. No conformidades para el empleado 3.....	42
Figura 23. Diagrama de Pareto para empleado 3 de no conformidades. Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	42
Figura 24. No conformidades para el empleado 4. Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	43
Figura 25. Diagrama de Pareto para empleado4 de no conformidades. Autoría propia.	44
Figura 26. No conformidades para el empleado 5. Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	45
Figura 27. Diagrama de Pareto para empleado 5 de no conformidades.	46
Figura 28. Estadística de errores en empleado 6.	47
Figura 29. Diagrama de Pareto para empleado6 de no conformidades.	48
Figura 30. Diagrama causa y efecto de la tipología de no conformidad Demora en cargue de archivos de ajustes. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	49
Figura 31. Diagrama causa y efecto de la tipología de no conformidad No se evidencia exoneración. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	50
Figura 32. Torta estadística de eficiencia para el empleado número 1.Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	52
Figura 33. Torta estadística de eficiencia para el empleado número 2.	52
Figura 34. Torta estadística de eficiencia para el empleado número 3. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	53
Figura 35. Torta estadística de eficiencia para el empleado número 4. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	53
Figura 36. Torta estadística de eficiencia para el empleado número 5. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).	54

Figura 37. Tarta estadística de eficiencia para el empleado número 6. Nota: Autoría propia
(Adaptado de información Banco de Occidente).55

Resumen

El siguiente trabajo de grado se realizó en la entidad financiera Banco de Occidente, en la unidad de gestión de reclamos en la ciudad de Bogotá, unidad ubicada en el Banco de Occidente oficina Centro Internacional. El área de gestión de reclamos atiende en promedio mes 35.000 solicitudes, éstos reclamos son analizados y resueltos en la unidad XYZ, la cual cuenta con 120 auxiliares para la gestión de reclamos, a su vez la unidad, está integrada por diferentes mesas de trabajo que se enfocan en resolver los inconvenientes del cliente según sea el producto. El desarrollo del presente trabajo se enfocó a estudiar el desempeño de la mesa de trabajo “soporte inmediato para tarjetas de crédito y libranza”, ésta mesa manejan tres procesos específicos identificados como: exoneración de cuotas de manejo para tarjetas de crédito, no recepción de extractos y traslados de pago en tarjetas de crédito.

El trabajo realizado para la mesa “soporte inmediato para tarjetas de crédito y libranza”, consistió en evaluar la calidad en el desempeño de la mesa de trabajo para el primer semestre del año 2018, ésta evaluación se hizo con el propósito de encontrar la causa raíz que genera los reproceso y en algunos casos el incremento de las reclamaciones por parte de los clientes externos del banco, Una vez analizadas las causas, se procedió a diseñar una propuesta de mejora que le permita a la mesa de trabajo “oportunidades de mejora que permitan minimizar el número de reproceso y en sí las reclamaciones por parte de los clientes del banco. Para lograr los resultados esperados en el trabajo de grado, se hizo necesario utilizar diferentes herramientas numéricas y no numéricas para el control estadístico de la calidad, entre otras se usaron: lluvia de ideas, causa efecto, Pareto y análisis de datos en general.

Palabras clave: mejora continua, costos, eficiencia, servicio al cliente, Pareto.

Abstract

The following degree work was carried out in the financial institution Banco de Occidente, in the claims management unit in the city of Bogotá, a unit located in the Banco de Occidente International Center office. The claims management area serves an average of 35,000 requests, these claims are analyzed and resolved in the claims management unit, which has 120 assistants for the management of the filings, in turn the unit, is composed of different work tables that focus on solving the inconveniences of the client depending on the product. The development of this work was focused on studying the performance of the work desk "immediate support for credit cards and payroll", this table handles three specific processes identified as: exoneration of handling fees for credit cards, not receipt of extracts and transfers of payment on credit cards.

The work done for the cell "immediate support for credit cards and payroll", consisted in evaluating the quality in the performance of the work cell for the first semester of the year 2018, this evaluation was done with the purpose of finding the root cause that generates the reprocesses and in some cases the increase of the claims by the external customers of the bank. Once the causes have been analyzed, an improvement proposal was designed to allow the work table "opportunities for improvement that allow minimize the number of reprocesses and in itself the claims by the bank's clients. To achieve the expected results in the degree work, it was necessary to use different numerical and non-numerical tools for the statistical control of quality, among others: brainstorming, cause effect, Pareto and data analysis in general.

Keywords: continuous improvement, costs, efficiency, customer service, Pareto.

1. Identificación del problema

1.1. Antecedentes del problema

Para soportar el cumplimiento del objetivo del presente trabajo de grado, se hizo necesario acudir a los datos históricos publicados en diferentes momentos por la Súper Intendencia Financiera Colombiana.

La Superintendencia Financiera de Colombia, indica con los informes estadísticos de quejas de usuarios que para el primer semestre del año 2017, el número de quejas ascendió a 415.048, de los cuales el 55,7% correspondieron a establecimientos bancarios.



Figura 1. Quejas reportadas por la súper Intendencia Financiera en primer trimestre 2017 por servicio prestados.

Autor: Autoría propia (Adaptación realizada con información de la SIFC) (Colombia, 2018)

Tabla 1
Quejas reportadas por la súper Financiera de Colombia primer semestre 2017.

TIPO DE QUEJA	CANTIDAD	INCIDENCIA
QUEJAS POR SERVICIO DE BANCOS	448.302	57,70%
OTRAS QUEJAS	183.867	42,30%
TOTAL QUEJAS	776.198	100%

Autor: Autoría propia (Adaptación realizada con información de la SIFC) (Colombia, 2018)

Las 231,374 quejas reportadas por los usuarios de bancos para el primer semestre del 2017, están distribuidas en 5 productos principales.

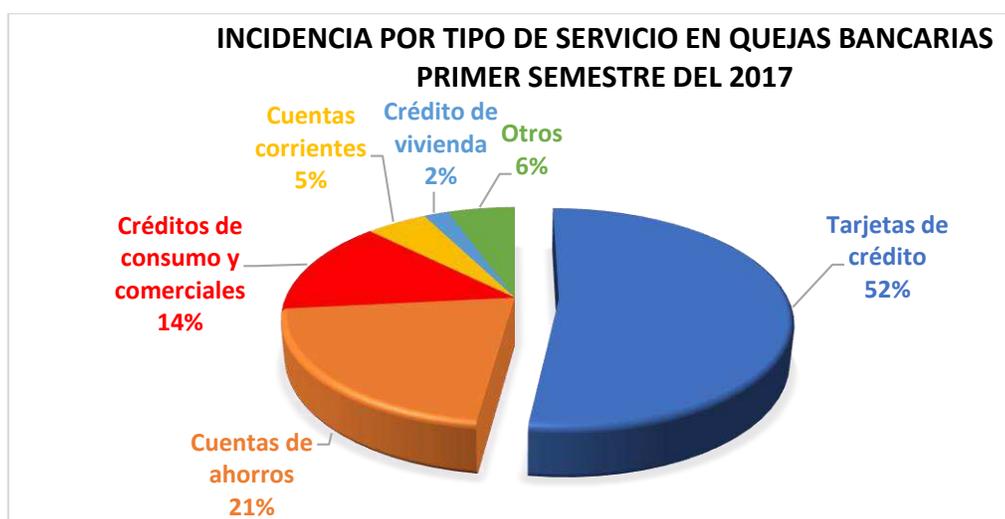


Figura 2. Incidencia por tipo de servicio bancario según la SIFC

Autor: Autoría propia (Adaptación realizada con información de la SIFC) (Colombia, 2018)

Tabla 2
Reporte de quejas por tipo de servicio bancario reportado por la SIFC

TIPO DE SERVICIO	INCIDENCIA
Tarjetas de crédito	52%
Cuentas de ahorros	21%
Créditos de consumo y comerciales	14%
Cuentas corrientes	5%
Crédito de vivienda	2%
Otros	6%

Autor: Autoría propia (Adaptación realizada con información de la SIFC) (Colombia, 2018)

Conforme a lo visto en la figura 2, la principal reclamación para las entidades bancaria, está referida a producto “tarjetas de crédito” con una participación del 52% frente a los demás productos

contratados por los clientes, lo que indica que se hace importante entrar a hacer un estudio de las causas que genera este gran porcentaje de reclamación.

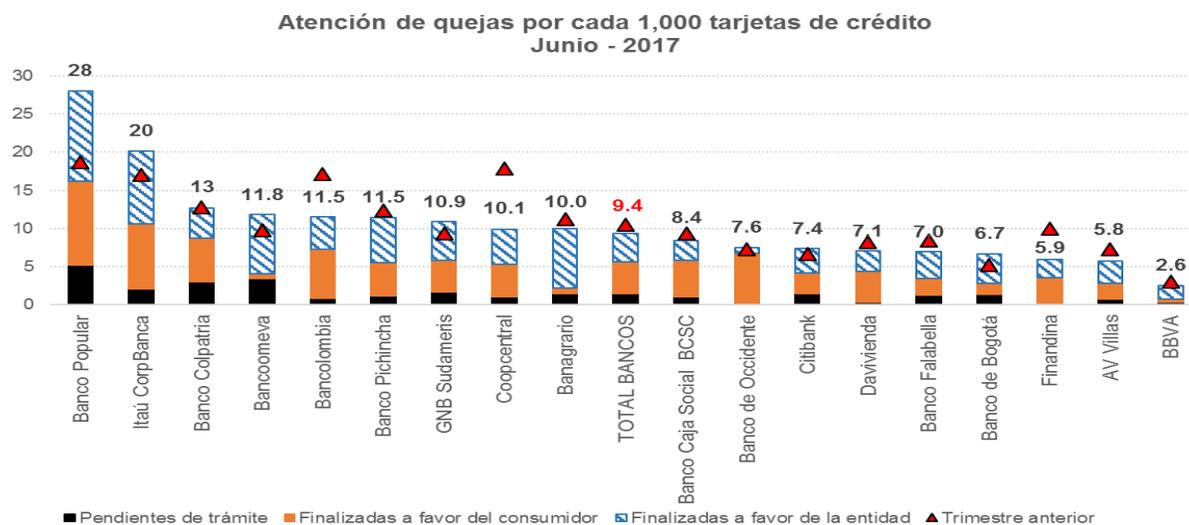


Figura 3. Comportamiento de quejas de tarjeta de crédito sector bancario segundo semestre de 2017.

Autor: (Colombia, 2018)

En la figura 3, se muestra que el Banco de Occidente, tiene una participación de 7.6 quejas por cada 1000 usuarios de tarjetas de crédito, cifra que se convierte en la fuente para una oportunidad de mejora en la prestación de servicio para esta entidad.

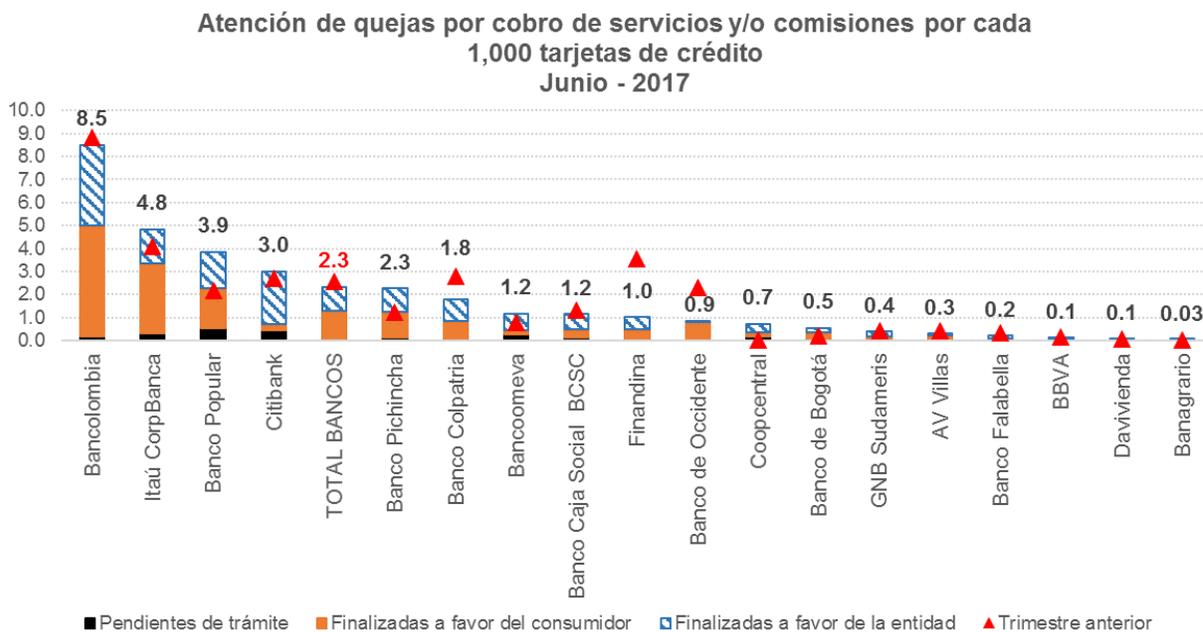


Figura 4. Atención de quejas por Cobro de servicios y/o comisiones en tarjeta de crédito segundo trimestre del año 2017.

Autor: (Colombia, 2018)

El Banco de Occidente muestra una participación de 0.9 quejas por cada 1000 usuarios de tarjetas en cuanto al cobro de comisiones en el manejo de tarjeta y aun cuando no es muy representativo a nivel general país, al interior del banco, si cobra valor.

Una vez analizadas las estadísticas e incidencias reportadas por la SIFC, para el primer semestre del año 2017, se procedió a analizar las estadísticas para el mismo periodo en el año 2018, y cuyo propósito fue el evaluar el comportamiento en términos de crecimiento en número de quejas, los resultados para el 2018 se muestran en la figura 5.

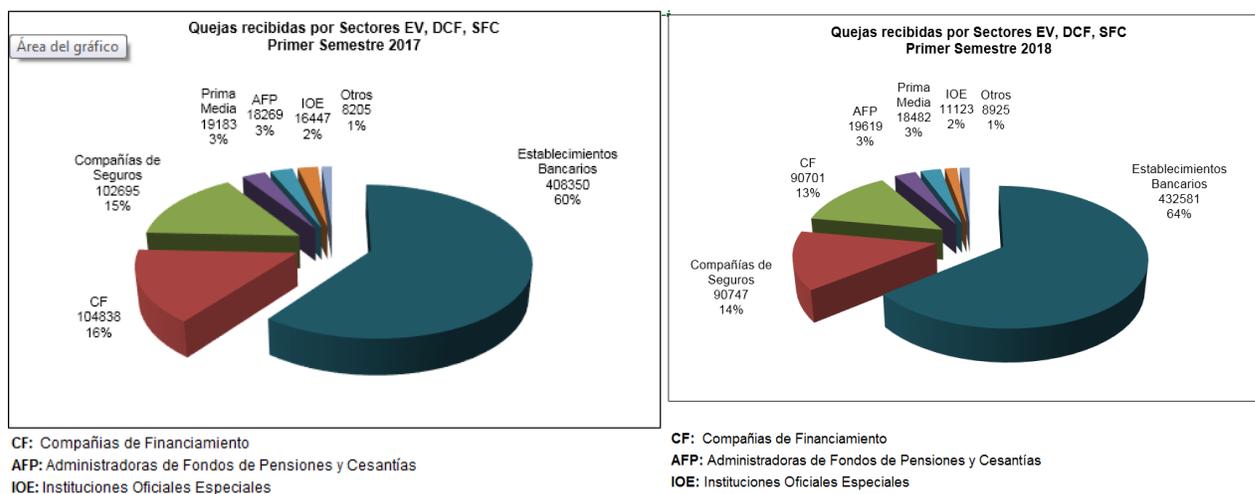


Figura 5. Participación de quejas por principales productos.

Autor: (Colombia, 2018)

En la figura 5, se expone la participación por sectores sobre el total de quejas reportadas para los establecimientos bancarios con una participación del (64%) es el sector más crítico en este tema, seguido de las compañías de seguros (14%), compañías de financiamiento (13%), administradoras de fondos de pensiones y cesantías (3%), prima media (3%), Instituciones oficiales especiales (2%) y otros (1%).

Para el primer semestre del año 2018, las quejas reportadas por usuarios de bancos suman el 64% frente al 58% reportado para el mismo periodo del año 2017; según cifras de la Súper Intendencia Financiera de Colombia, lo que proporciona un incremento del 8% para el año 2018. Esta cifra, debería convertirse en una alarma que motive a las diferentes entidades bancarias a que tomen medidas al respecto.

1.2 Descripción del problema

La unidad de gestión de reclamos se creó en el año 2012, con el fin de mejorar la experiencia al cliente en cuanto a la atención oportuna de sus peticiones, quejas y reclamos, sin embargo; en el comparativo del primer semestre del año 2017 frente al primer semestre del año 2018, la figura 6, permite visualizar la forma como se ha incrementado el número de reclamaciones para el año 2018.



Figura 6. Comparativo raditaciones recibidas 2017 vs 2018. Nota: autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).



Figura 7.Cifra de radicaciones I semestre 2018.

Autor: Autoría propia (Adaptación realizada con información del Banco de Occidente, 2018).

Para el primer semestre del 2018, el número total de casos atendidos fue de 83.939 y analizando la participación por tipo de tarea, se encuentra que la participación por solicitudes de exoneración en tarjeta de crédito es del 82%, en las solicitudes por traslados de pago es del 13 % y la no recepción de extractos es del (5%).

La exoneración por cuota de manejo en las tarjetas de crédito, se ha convertido para este primer semestre del 2018 en la queja con mayor participación en las estadísticas de las peticiones, quejas y reclamos que registra el Banco Occidente, la figura 8 muestra detalladamente, el número de reclamaciones mes a mes para el primer semestre del presente año.



Figura 8. Radicaciones por exoneración cuota de manejo.

Autor: Autoría propia (Adaptación realizada con información del Banco de Occidente, 2018).

La unidad de gestión de reclamos al interior del Banco de Occidente, se divide en varias células de trabajo, y estas células a su vez tienen a cargo diferentes líneas de productos y los auxiliares encargados de la resolución de las solicitudes realizan el respectivo análisis del mismo según sea el caso. Este trabajo va enfocado principalmente en la célula de trabajo inmediata de tarjeta de crédito y libranza donde manejan tres temas fundamentales enfocados al producto tarjeta de crédito, estos temas se centran en la no recepción de extractos, las exoneraciones de tarjeta de crédito y los traslados de pago.

Las figuras y tablas tanto en antecedentes como en las propias de la descripción del problema, muestran que el Banco de Occidente ha incrementado porcentualmente las reclamaciones por parte de los clientes y para empezar a gestionar la mejora frente a esta insatisfacción de los clientes, es importante partir de la variable que mayor insatisfacción causa en los clientes, “exoneración cuota de manejo”

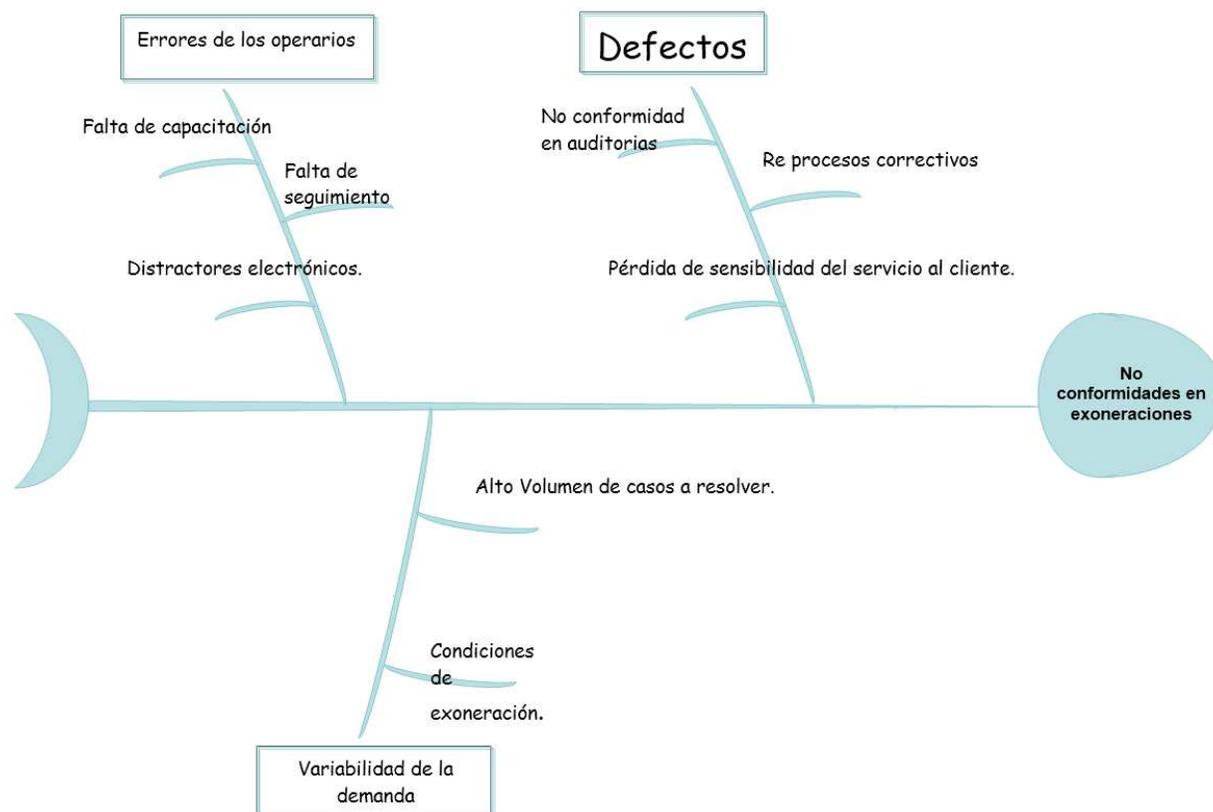


Figura 9. Ilustración sobre no conformidades proceso de exoneración de tarjeta de crédito.

Autor: Autoría propia.

La figura 9 a través de una espina de pescado, muestra un análisis de la situación presentada con la exoneración cuota de manejo y de las posibles causas que generan la no exoneración en cuota de manejo de las tarjetas de crédito.

1.2.1. Formulación del problema

¿Qué se requiere para que el desempeño de la célula de atención inmediata del Banco de Occidente, sea organizado en el manejo del tiempo, preste un servicio oportuno y de calidad a las quejas reportadas por los tarjetahabientes?

1.3 Hipótesis

El plantear una propuesta de mejora para la célula de atención inmediata a tarjetas de crédito del Banco de Occidente, permitirá a ésta unidad de servicio, adquirir herramientas que le permitirá mejorar el desempeño en cuanto a tiempos de respuesta a los clientes que reclaman por servicio exoneración y reembolsos de cuota de manejo en tarjetas de crédito, de igual manera ésta propuesta de mejora permitirá que la jornada laboral de los funcionarios se aproveche de tal manera que el desempeño de la célula de servicio sea más eficaz en el desempeño de las tareas asignadas

Otro aporte importante que se lograría al implementar la propuesta de mejora en la célula de atención inmediata, es recuperar el costo de oportunidad que se ha perdido por la cancelación de las tarjetas de crédito a causa de la mala atención o reproceso para la solución de las quejas planteadas por los clientes tarjetahabientes.

1.4. Georeferenciación

La unidad de gestión de reclamos se ubica en el Edificio Banco de Occidente centro internacional en la ciudad de Bogotá, más específicamente en la Carrera 13 # 27-47, a continuación se especifica gráficamente la ubicación:

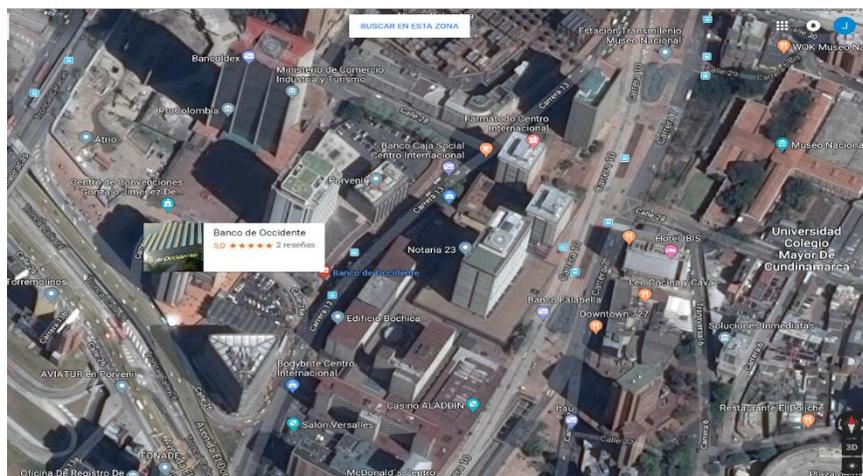


Figura 10.Ubicación Edificio Banco de Occidente Centro internacional. . Autores: Google Maps.

2. Justificación.

Para el Banco de Occidente la satisfacción del cliente, en cabeza de la Unidad de Gestión de Reclamos, la satisfacción de los clientes, se constituye en uno de los indicadores con mayor relevancia, por lo que se hace importante e indispensable pensar en mejorar el desempeño y la eficiencia de cada una de las tareas, encaminadas a la atención de los clientes.

El presente proyecto de grado nace de la necesidad de mejorar las respuesta frente a las solicitudes y reclamaciones realizadas por parte de los clientes del Banco de Occidente, en cuanto a la tarjeta de crédito, más específicamente en la exoneración de la cuota de manejo de éste producto y para ello, se ha ubicado y analizado información relevante y que tiene que ver con los históricos de quejas y reclamos, tipo y frecuencias de las fallas, eficiencia en el desempeño de los funcionario.

La propuesta de mejora que se derive del análisis de la información antes mencionada permitirá al Banco de Occidente implementar acciones tendientes a mejorar la atención al cliente y en consecuencia la disminución en la deserción del tarjetahabiente, por otra parte, el informe y metodologías aplicadas derivadas del presente trabajo, servirán como pautas a seguir por parte del Banco en otras unidades de servicio que requieran mejorar el desempeño frente a las quejas de los clientes.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora para la célula de atención inmediata, en el servicio de tarjetas de crédito del Banco de Occidente.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar antecedentes acerca del servicio bancario al cliente y la satisfacción en el sector financiero.
- Realizar diagnóstico sobre las reclamaciones por parte de los clientes referentes a los servicios que se derivan de la célula de trabajo tarjetas de crédito enero y junio de 2018.
- Elaborar el costeo de fallas internas para el proceso de exoneración de cuota de manejo.
- Definir la propuesta de mejora para la célula de atención inmediata de tarjeta de crédito
Elaborar estudio costo - beneficio que genera la implementación de la propuesta de mejora.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes de la investigación

En el marco referencial fue importante consultar estudios, artículos y trabajos de grado respecto a mejoras realizadas en el sector bancario y sus resultados, así mismo, la profundización acerca del servicio al cliente y algunas recomendaciones que son fuente de valor para la mejora del servicio en el sector bancario.

La revista Dinero en una publicación del año 2014 indica lo siguiente: “Según la revista ‘Return on Behavior’, perder a un cliente cuesta cuatro veces más que atraerlo. Igualmente, reducir las tasas de deserción de clientes tan solo en un 5 por ciento puede aumentar los beneficios en un 80 por ciento, un porcentaje muy imponente en términos de ganancia”. (Revista Dinero, 2014). En esta misma publicación textualmente brindan la siguiente información: “Un estudio de la firma McKinsey concluyó que 7 de cada 10 clientes que se pasan a la competencia lo hacen como reacción a un mal servicio” (Revista Dinero, 2014).

Como parte de los antecedentes en relación a la mejora de procesos bancarios con el fin de aumentar la satisfacción del cliente se toma como referente el trabajo de grado titulado propuesta de mejoramiento para el área de servicio al cliente del Banco Caja Social oficina Chipichape, Cali realizada por (Ramos y Osorio, 2015), en este documento los autores utilizan análisis de datos junto con métodos estadísticos y herramientas claves para llevar a las siguientes conclusiones:

“La propuesta de mejoramiento de servicio al cliente para la el Banco Caja Social oficina Chipichape, va orientada a la realización de unas actividades que propendan el buen desarrollo de las transacciones que realice el cliente en la oficina ya sea como solicitudes o requerimientos, pues la oficina como unidad de negocio debe alinear la prestación del servicio al cliente con la productividad comercial que se debe cumplir; es por esto que mediante el balance score card y mediante el pan de acción se busca abarcar estos factores determinantes tanto para la satisfacción del cliente por medio de la obtención de productos que vayan acordes a sus necesidades, como el mejoramiento de tiempos de respuesta a las solicitudes, el debido tramite de estas y el acercamiento y educación del cliente sobre las diferentes canales que brinda la entidad para la realización de los diferentes tramites y transacciones” (Ramos y Osorio, 2015).

Otra fuente consultada es un informe de investigación realizada en la universidad EAN titulada Estudio de la atención al cliente brindada por el sector bancario realizado por Pérez, Osorio y Orozco (2015), en dicha investigación se concluyó lo siguiente:

“Los resultados obtenidos permitieron ratificar la importancia que tiene la debida atención al cliente para los usuarios y evidenciaron una oportunidad de las entidades financieras para atraer o fidelizar clientes mediante la excelente prestación del servicio por parte de sus empleados. Una sugerencia para mejorar este punto es invertir recursos en el estudio y selección del personal a partir del análisis de sus habilidades blandas, dentro de las cuales se destaca la capacidad para generar empatía y la asertividad” (Pérez, Osorio y Orozco, 2015).

Teniendo en cuenta que la unidad de gestión de reclamos es el área en donde se centralizan la mayoría de solicitudes y reclamos de los clientes un trabajo de grado realizado para la universidad javeriana titulado Evaluación del proceso, propuesta de mejoramiento de atención y disminución del número de las reclamaciones del Banco Davivienda realizado por Bustamante y Rodríguez (2004) presentó una situación similar que en la actualidad vive la UGR (unidad de gestión de reclamos y su trabajo consistió en realizar una evaluación definida por los autores de esta manera:

“Este trabajo inicia con la descripción de todo el proceso de reclamaciones y sus estadísticas, a partir de esto se analizaron y se trabajó en los motivos más representativos, hallando las causas generadoras de los motivos y otros problemas, con esto se realizaron propuestas de mejora para disminuirlos, adicionalmente se analizó el proceso global con sus pros y contras realizando propuesta para su mejora, estableciendo indicadores e incentivos que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización” (Rodriguez, 2004).

Referenciando el trabajo de grado modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente para el banco Davivienda desde la perspectiva de quejas y reclamos de los clientes sus autores Castro y Sánchez (2006) realizaron un trabajo importante utilizando métodos estadísticos y pareto en donde identificaron las causas y su raíz a partir de ello se generaron una serie de recomendaciones que pueden ser aplicadas con el fin de disminuir las reclamaciones, a continuación se cita algunas de estas recomendaciones:

“Los indicadores de satisfacción más bajos se determinan para aspectos que involucran los procesos internos del Banco y los procedimientos, lo cual incluye el talento humano y por ende existen fallas en la calidad del servicio. Se logran los objetivos de depuración y análisis de la base de datos de los reclamos realizados en el Banco, y se establecen las reclamaciones de mayor frecuencia y que afectan la imagen de servicio al cliente. Muchos de los problemas de reclamación se originan por procesos internos del Banco, se logra establecer que falta capacitación en algunas áreas, o simplemente no se hace seguimiento de los procesos” (Castro y Sánchez, 2006).

Además de enfocar el trabajo al tratamiento de reclamos y solicitudes es importante centrar la atención en la calidad del servicio al cliente, el siguiente trabajo se fundamenta en la recolección de información para establecer las mejoras, se cita el procedimiento:

“El Banco Popular se encuentra en un proceso de transformación donde los clientes esperan recibir un producto o servicio que cumpla con sus expectativas, motivo por el cual nace la idea de desarrollar un proyecto enfocado en el mejoramiento en la calidad del servicio al cliente. Se toma como referencia la oficina ubicada en el Municipio de Vélez, con el fin de facilitar la recolección de la información y el desarrollo del trabajo de campo. La recolección de la información se realizó gracias al apoyo de los líderes de la oficina del Banco Popular oficina Vélez, quienes estuvieron dispuestos a entregar información específica de los procesos relacionados con el servicio al cliente y con estadísticas poblacionales con el fin de tomar la muestra para toma de encuestas a clientes y usuarios que fueron atendidos en la oficina en un tiempo determinado. Con base en los resultados obtenidos se logró identificar las mejoras para el diseño de estrategias que cumplieran con el desarrollo de los objetivos planteados” (González, 2017).

Plantear el análisis de indicadores es importante para cualquier investigación y propuesta de mejora, dado que con ellos es posible cuantificar y controlar de manera óptima los sistemas incluidos y referenciados de los procesos a cargo, es por ello que se citan conclusiones importantes del trabajo de grado referenciado como Indicadores de gestión de un sistema de quejas y reclamos de una entidad bancaria, trabajo realizado por María Natalia Moreno en el 2009, aportan a la razón de ser del proyecto:

“Con este trabajo se puede concluir que una organización debe tener presente en su estrategia corporativa, la definición de indicadores que le permitan evaluar los resultados obtenidos en cada uno de los procesos y así tener un control de estos que le permita el logro de los objetivos propuestos. La satisfacción del cliente es lo que determina la rentabilidad y utilidad de una empresa, si el cliente no está satisfecho con el servicio que se le presta no será consumidor activo de ella, por lo tanto la importancia que tiene enfocar todos los procesos por muy operativos e internos que sean en la prestación de buenos servicios es la estrategia y objetivo principal para una organización” (Moreno, 2009).

Continuando con los antecedentes de la investigación en la célula de atención inmediata el producto predominante es el de tarjeta de crédito, por ello se cita la siguiente tesis con título diagnóstico de la calidad de servicio en la atención a las quejas y reclamos de clientes con tarjetas de crédito en el BBVA continental Sullana su autor es Ruth Lisbeth Abad Castillo en el año 2015, con el fin de aportar relación con lo que se pretende en este trabajo de grado es lo siguiente:

“El propósito de la investigación es proponer lineamientos para mejorar la calidad de servicio a los clientes con tarjetas de crédito en el BBV A Continental, desde la perspectiva de quejas y reclamos de los clientes con las tarjetas de crédito; para ello se realizó una investigación de tipo descriptiva no experimental y de campo. Por ser una población finita y homogénea se aplicaron criterios muestrales. La técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario con 14 preguntas cerradas escala de Likert. En la obtención de datos analizados por las encuestas realizadas a los clientes con tarjetas de crédito se obtuvo como resultado que la mayor queja o reclamos en las tarjetas de crédito es por la comisión de pago de membresía, ésta comisión que el banco cobra es anual y puede ser anulada el 50% y para algunos clientes que califican según sus operaciones hasta el 100%, para algunos clientes es demasiado tedioso y una pérdida de tiempo acercarse para hacer anular dicho cobro de la comisión ya que debe presentar reclamo para que se anule la comisión según corresponda. Los indicadores de servicio al cliente, más bajos se determinan para aspectos que involucran los procesos internos del banco y los procedimientos, lo cual influye el talento humano y por ende existen fallas en la calidad del servicio” (Abad, 2015).

El problema de investigación planteado en el citado proyecto de grado se refiere a lo siguiente: “La situación de descontento por los clientes en la Oficina Sullana del BBV A Continental por las tarjetas de crédito, la cual se mide a través de 2 medios de información: la página de reclamos, en la que son registrados un promedio de 2 reclamos; y por banca telefónica de 2 a 3 reclamos por el mismo tema; lo que hace un aproximado de 5 reclamos al día” (Abad, 2015).

En relación a trabajos de grado preliminares, bajo el título Diseño de un plan de mejoramiento del servicio al cliente para el Banco AV VILLAS Popayán, año 2013 y su autor Grethel Verhelst Ortega presenta los resultados que arrojó la investigación y las propuestas generada a partir de la recolección de la información:

“Para fidelizar un cliente se requiere un buen servicio, plus o valor agregado y que posee características como ser un intangible, inseparable de quien lo suministra, variable, perecedero. La cultura organizacional que practican los individuos de una organización, hacen de esta su forma de

comportamiento. Los niveles del servicio se evalúan, los factores como elementos tangibles, cumplimiento de la promesa, la actitud de servicio, precisión y tacto, competencia del personal y empatía. En este trabajo se presentan propuestas para el mejoramiento del servicio al cliente del Banco AV Villas Popayán las cuales se basan en las teorías propuestas y las investigaciones con los clientes y empleados” (Verhelst , 2013).

Trabajo correspondiente a Beltrán (2017), quien realizó el diseño de un plan de mejoramiento para el servicio al cliente y la retención en el Banco Falabella en la Universitaria Agustiniiana concluyó lo siguiente:

“Se realizará un trabajo de investigación aplicado al banco Falabella analizando una problemática actual relacionada con el área de servicio al cliente y como esto afecta al banco con la cancelación de la tarjeta de crédito, el objetivo de la investigación se basara en el diseño de un plan de mejoramiento para el servicio al cliente y la retención en el banco Falabella. Analizando los diferentes tiempos de atención actuales en la oficina Homecenter sur y el porcentaje de cancelación de la tarjeta a raíz de este aspecto. En el desarrollo de la investigación se evidenciaron varios puntos a tener en cuenta para dar solución a la problemática, en primer lugar, la configuración del digiturno se hace indispensable para garantizar tiempos adecuados para los diferentes clientes del banco, adicionalmente se tiene que realizar una estandarización de los procesos que se realizan en el interior del banco. Con estos cambios se garantiza que la intención de cancelación de la tarjeta de crédito se reduzca considerablemente ya que el porcentaje en el comienzo de la investigación se encontraba en el 35% por este motivo” (Beltrán, 2017).

Este trabajo se relaciona con la investigación de este trabajo de grado, dado que es indispensable saber que incidencia tiene en el cliente el más servicio y adicional si como consecuencia a ello genera la cancelación de los productos en el Banco de Occidente.

En referencia a los temas a tratar Bejarano (2012), realizó un proyecto titulado: gestión integral de quejas y reclamos en el banco de Bogotá a partir del mejoramiento continuo de procesos de cara al cliente para la Universidad de la Sabana, a continuación se presentan los aportes de este proyecto:

“En el cuerpo del documento se presentarán de manera detallada las carencias o fallas en el servicio ofrecido por el Banco de Bogotá, detectadas a partir de la evaluación de la información obtenida de diversas fuentes y se desarrollará una exposición de los principales motivos de reclamación encontrados de la revisión de la información. A continuación, el lector encontrará un detalle de los alcances y limitaciones que presenta este proyecto, y posteriormente se presenta una propuesta real de acción para la gestión de los principales motivos que quejas y reclamos en la empresa denominada Banco de Bogotá.

En ese modelo de gestión se realizó un cronograma de acción, acompañado de un análisis de marketing interno a través del cual se evaluó la viabilidad del proyecto. En la parte final del texto, se expondrán algunas conclusiones respecto de los resultados obtenidos en el presente análisis, que permitirán al evaluador tener un conocimiento de los principales motivos de quejas del Banco de Bogotá frente a las variables que fueron objeto de estudio y un conjunto de recomendaciones hechas por el investigador, que persiguen la satisfacción de la clientela existente” (Bejarano, 2012).

El aporte brindado de esta referencia bibliográfica al presente trabajo de grado se fundamenta en la utilización del análisis estadístico, como medio válido para la identificación real y concisa de las variables que afectan el proceso de reclamaciones, con el fin de proponer de manera más clara soluciones factibles con un horizonte de tiempo corto y alcanzable para el logro de resultados.

4.2 Marco Teórico

A continuación se definen los conceptos utilizados en el presente trabajo, con el fin de contextualizar de manera más detallada la finalidad y las partes que intervienen:

4.2.1 Reclamante.

Persona, organización o su representante, que expresa una queja (ISO, 2004).

4.2.3 Queja.

Expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita (ISO, 2004).

4.2.4 Cliente.

Organización o persona que recibe un producto (ISO, 2004).

4.2.5 Satisfacción del cliente.

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos (ISO, 2004).

4.2.6 Servicio al cliente.

Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto. (ISO, 2004).

4.2.7 Diagrama de Pareto

Joseph Juran popularizó el principio de Pareto en 1950, después de observar que gran parte de los problemas de calidad eran resultado de pocas causas. Esta técnica debe su nombre a Vilfredo Pareto

(1848-1923), economista italiano que determinó que 85 por ciento de la riqueza de Milán era propiedad de sólo 15 por ciento de las personas. Por ejemplo, al analizar los costos en una fábrica de papel, Juran descubrió que 61 por ciento de los costos totales de calidad se podían atribuir a una categoría: “roto” que, en la terminología de la fabricación de papel, es el término que se da al papel defectuoso que se regresa para reprocesarlo. En un análisis de 200 tipos de fallas en el campo entre motores automotrices, sólo cinco presentaron una tercera parte de todas las fallas; las 25 principales presentaron dos terceras partes de las fallas. En una fábrica textil, se encontró que tres de las 15 tejedoras eran las que producían 74 por ciento de la tela defectuosa. El análisis de Pareto separa con claridad los pocos elementos vitales de los muchos triviales y ofrece una dirección para seleccionar los proyectos a fin de mejorar (Evans, 2008, p. 672).

Evans (2008) en su libro *Administración y control de la calidad* 7ª edición define esta herramienta como: una distribución de Pareto es aquélla en la cual las características observadas se ordenan de la frecuencia mayor a la menor. Un diagrama de Pareto es un histograma de los datos ordenados de la frecuencia mayor a la menor.

Otra definición de esta herramienta para el control de la calidad se toma del libro *Control estadístico de la calidad y seis sigmas* 3ª edición Gutiérrez y de la Vara (2013), en donde definen este diagrama como:

Gráfico de barras que ayuda a identificar prioridades y causas, ya que se ordenan por orden de importancia a los diferentes problemas que se presentan en un proceso.

En este libro también brinda los pasos para generar un diagrama de Pareto, importante para la generación de datos veraces que aporten de manera certera las causas más influyentes y poder generar propuestas para la toma de decisiones, Gutiérrez y de la Vara (2013) indican:

4.2.8. Pasos para la construcción de un diagrama de Pareto

1. Es necesario decidir y delimitar el problema o área de mejora que se va a atender, tener claro qué objetivo se persigue. A partir de lo anterior, se procede a visualizar qué tipo de diagrama de Pareto puede ser útil para localizar prioridades o entender mejor el problema.
2. Con base en lo anterior se discute y decide el tipo de datos que se van a necesitar, así como los posibles factores que sería importante estratificar. Entonces, se construye una hoja de verificación bien diseñada para la colección de datos que identifique tales factores.

3. Si la información se va a tomar de reportes anteriores o si se va a coleccionar, es preciso definir el periodo del que se tomarán los datos y determinar a la persona responsable de ello.
4. Al terminar de obtener los datos se construye una tabla donde se cuantifique la frecuencia de cada defecto, su porcentaje y demás información.
5. Se decide si el criterio con el que se van a jerarquizar las diferentes categorías será directamente la frecuencia, o si será necesario multiplicarla por su costo o intensidad correspondiente. De ser así, es preciso multiplicarla. Después de esto, se procede a realizar la gráfica.
6. Documentación de referencias del DP, como son títulos, periodo, área de trabajo, etc.
7. Se realiza la interpretación del DP y, si existe una categoría que predomina, se hace un análisis de Pareto de segundo nivel para localizar los factores que más influyen en el mismo (Gutiérrez y de la Vara, 2013, p.139).

4.2.9 Diagrama causa- efecto

Un diagrama de causa-efecto es un método gráfico sencillo para presentar una cadena de causas y efectos, así como clasificar las causas y organizar las relaciones entre las variables (Gutiérrez y de la Vara, 2013).

Los diagramas de causa-efecto se crean en una atmósfera de tormenta de ideas. Todos pueden participar y sienten que son parte importante del proceso de solución de problemas. Por lo general, pequeños grupos tomados del departamento de operaciones o de la dirección trabajan con un facilitador capacitado y con experiencia. El facilitador centra la atención en la discusión del problema y sus causas, no en las opiniones. Como técnica de grupo, el método de causa-efecto requiere de una interacción significativa entre los miembros del grupo. El facilitador, quien escucha con detenimiento a los participantes, puede captar las ideas importantes. A menudo, un grupo puede ser más eficiente al pensar en el problema en general y considerar los factores ambientales y políticos, cuestiones de los empleados e incluso las políticas gubernamentales, si es apropiado. (Gutiérrez y de la Vara, 2013).

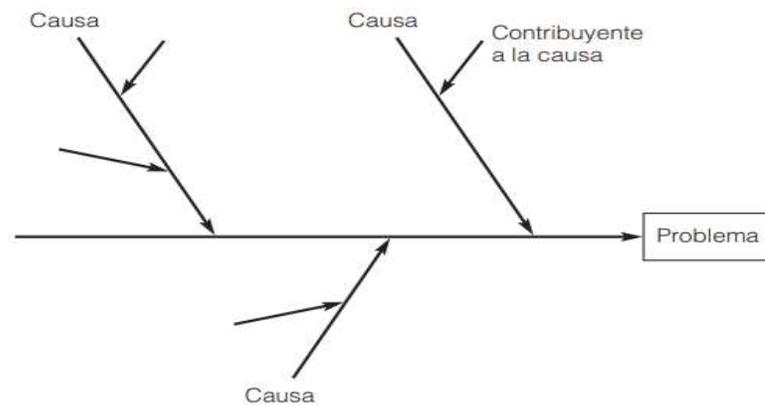


Figura 11. Ilustración sobre el diagrama de Pareto. Nota: autor Evans y Lindsay (2008).

4.2.10 Funciones de la calidad del servicio

(Tschohl, 2008, p. 14-15), en su libro Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia, indican lo siguiente conforme a las funciones de la calidad:

Las funciones de la calidad del servicio son:

- Retener a los clientes
- Desarrollar nuevas carteras de clientes
- Expresado en términos de actitudes, servicio es:
- Preocupación y consideración por los demás
- Cortesía
- Integridad
- Confiabilidad
- Disposición para ayudar
- Eficiencia
- Disponibilidad
- Amistad
- Conocimientos
- Profesionalismo.

4.2.11 Beneficios de la calidad del servicio

(Tschohl, 2008, p.26), en su libro Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia, también expone de manera concreta los beneficios de un buen servicio, a continuación:

1. Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
2. Se incrementan las ventas y los beneficios.
3. Se hacen ventas más frecuentemente. Ventas más grandes. El monto de los pedidos se incrementa. Mayor repetición de pedidos.
4. Clientes de mayores volúmenes de compra y más clientes nuevos.
5. Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
6. Menos quejas en un entorno receptivo a las mismas. Más quejas atendidas y resueltas. Mayor retención de los clientes.
7. Reputación positiva para la empresa.
8. Diferenciación.
9. Mejor moral en los empleados e incremento de la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
10. Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre sí porque comparten un mejor estado de ánimo haciendo un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de las veces.
11. Más bajos niveles de quejas, absentismos y tardanza por parte de los empleados.
12. Menor rotación del personal.
13. 4.2.11 Cliente externo

(Pérez, 2006), en su libro Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio, brinda la siguiente definición:

Los clientes externos son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si consideramos a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes externos, se pueden utilizar las siguientes propiedades:

- ✓ Trabajadores: trato, amabilidad, celeridad, responsabilidad, etc.
- ✓ Producto: Variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.

- ✓ Empresa: imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc (Pérez, 2006).

4.2.12 Cliente interno

(Pérez, 2006), brinda la siguiente definición: Los clientes internos son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que está pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.

4.2.13 La atención al cliente

Pérez (citado en Blanco, 2001), brinda la siguiente definición, la atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de ese modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

4.2.14 Métodos estadísticos

(Reynaga, 2015), brinda la siguiente explicación, el método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación. Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión.

El método estadístico tiene las siguientes etapas:

1. Recolección (medición)
2. Recuento (cómputo)
3. Presentación
4. Síntesis
5. Análisis.

Otra fuente importante referente a los métodos estadísticos es el autor del libro Métodos estadísticos de la ingeniería (Kessler , 2013), en donde su definición se centra en lo siguiente:

Los métodos estadísticos persiguen extraer de la manera más eficiente posible la información presente en conjuntos de datos. Su uso se ha generalizado en todos los campos de la ingeniería y son varias las asignaturas aplicadas en las titulaciones de Ingeniero Industrial o Ingeniero Técnico Industrial que presuponen por parte del alumno el manejo básico de técnicas estadísticas sencillas. Este manual recorre el camino desde la exploración previa de un conjunto de datos, la formulación de un modelo aleatorio para el mecanismo de generación de éstos, hasta la introducción a las técnicas de inferencia que formalizan el carácter significativo o no de las conclusiones que se puede extraer de los datos resultantes de un experimento (kessler,2013).

4.2.15 Tabulaciones y representaciones gráficas

(Kessler, 2013), define estas herramientas como las representaciones graficas son una herramienta fundamental para extraer información de forma visual de un conjunto de datos. Pueden ser mucho más útiles que procedimientos sofisticados que uno no domina.

5. Marco metodológico

5.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de grado se desarrolló bajo la investigación estadística, la información presentada es extraída de la empresa y mediante el análisis de esa información se generó un diagnóstico cuantitativo que reflejó la situación actual de los procesos manejados en la célula de atención inmediata de la unidad de gestión de reclamos del Banco de Occidente.

5.2 Tamaño de la población

Se tomó como objeto de estudio las solicitudes y reclamos comprendidos entre el mes de enero y junio del año 2018, es decir, seis meses de datos con el fin de obtener datos más reales y con un panorama más amplio para la toma de decisiones.

5.3 Fuentes de recolección de información

5.3.1 Fuente primaria

Los datos recolectados y la información presentada mediante base de datos proporcionados en la unidad de gestión de reclamos, con base a ello generando a través de métodos estadísticos y organizando la información se obtuvieron los resultados de manera sintetizada.

5.3.2 Fuentes secundarias

Este tipo de fuentes que se utilizaron en el trabajo descrito se enmarcan en lo siguiente:

- Página de la Súper financiera de Colombia cooperando con información histórica estadística y gráfica necesaria como punto de partida para el análisis de datos.

6. Informe de resultados

6.1 Antecedentes servicio bancario.

Para este aparte del documento, se muestra los resultados de la información suministrada por el aplicativo (Occiciente) de la plataforma de datos del Banco de Occidente y el respectivo análisis para entrega de resultados.

La información procesada para efectos de cumplir con los objetivos del trabajo, data del primer semestre del año en curso, sin embargo es importante indicar que para efectos de identificar el valor del crecimiento de las reclamaciones por parte de los clientes, se hizo necesario acudir a los históricos del año 2017.

6.2. 6.2. Comparativos de tarjetas activas desde enero junio, 2017 vs 2018.

Basados en la información de cifras proporcionada por la Superintendencia Financiera de Colombia para el Banco de Occidente a continuación se evidencia la información encontrada:

Tabla 3.
Tarjetas activas por mes, año 2017 y 2018.

Mes	Total tarjetas activas año	
	2017	2018
Enero	605.537	598.970
Febrero	606.697	595.746
Marzo	609.211	594.968
Abril	608.815	589.585
Mayo	612.950	586.705
Junio	613.297	582.051

Nota: Tabla adaptada de información de la Superintendencia Financiera de Colombia. Fuente propia.

La tabla 3 muestra algo interesante frente a lo que persigue el objetivo del trabajo y es la disminución de tarjetas de crédito evidenciada de año a año. En la comparación entre el primer

semestre del año 2017 y el primer semestre del año 2018, se encuentra que un total de 108.482 tarjetas de crédito fueron canceladas.

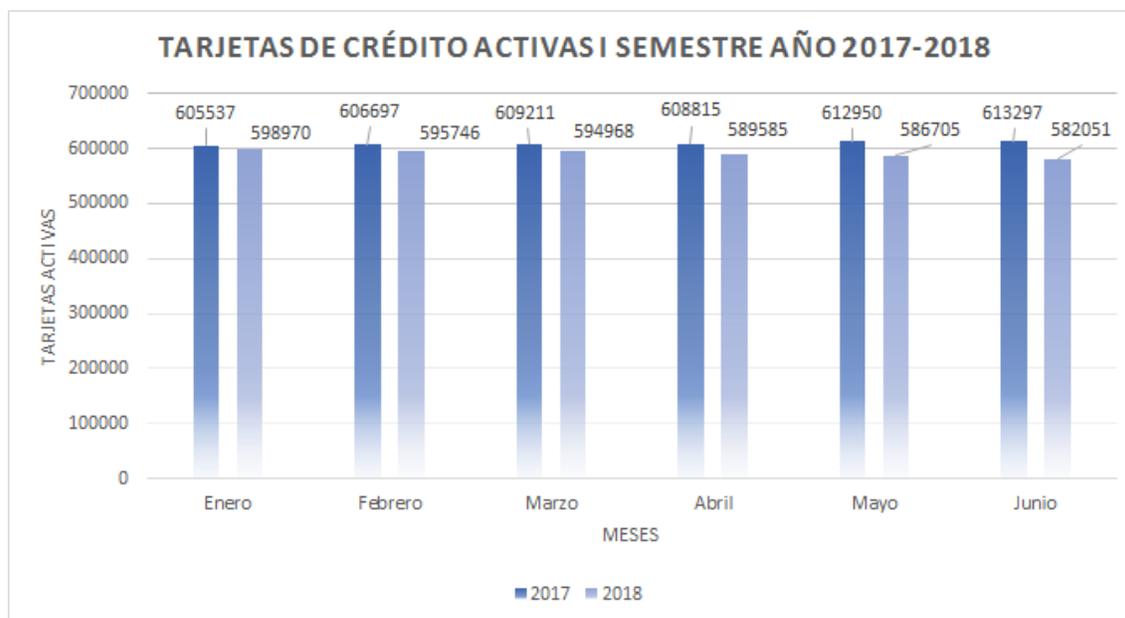


Figura 12.Comparativo de tarjetas activas Banco de Occidente de enero a junio 2017-2018

Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

La información que registra la figura 12, indica que porcentualmente ha disminuido para lo corrido del año 2018, el número de los clientes que manejan tarjeta de crédito, lo que representa una pérdida importante de ingresos para el Banco de Occidente.

6.22.1. 1. Identificación principales causas de reclamación por parte de los clientes

En la figura 13, se evidencian tres tipos de servicios que maneja actualmente la célula de atención inmediata del Banco de Occidente, comparando nuevamente el primer semestre del 2017 Vs el primer semestre del 2018, se encuentra que el servicio de exoneración y reintegro demanda de mayor reclamación tanto para el año 201 como para el 2018.

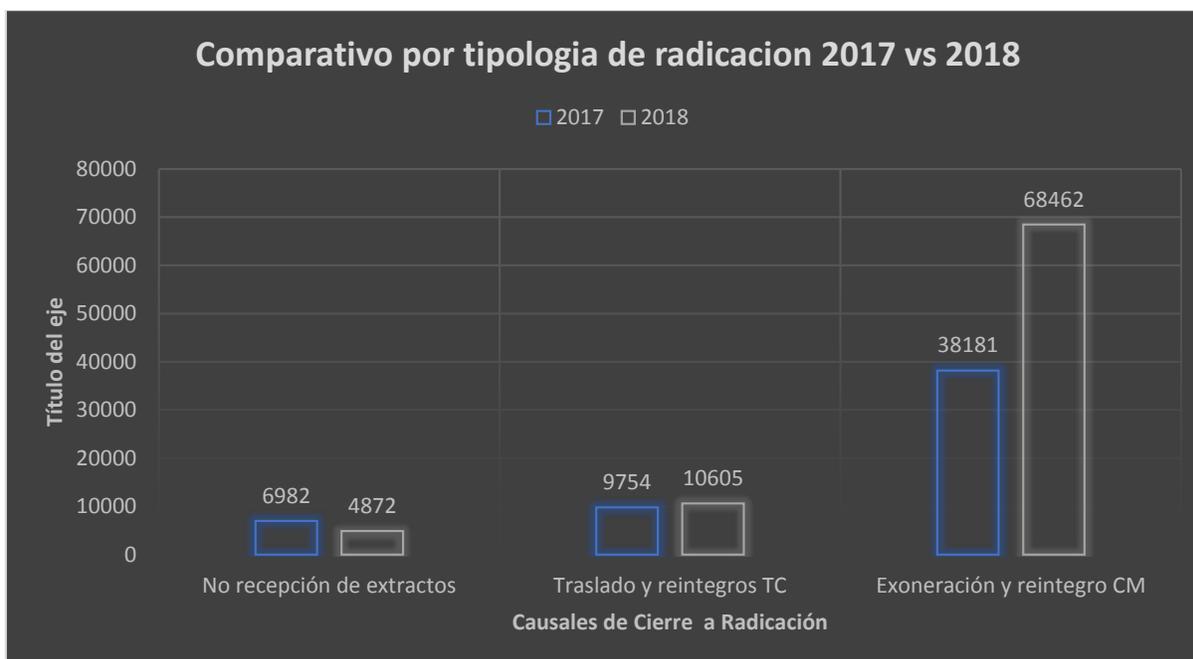


Figura 13. Comparativo causales de cierre radicaciones recibidas 2017 vs 2018.

Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente). Sin embargo al comparar el desempeño 2017 Vs 2018 para la quejas referida a exoneración y reintegro, se encuentra que hay un crecimiento del 44% que no se encuentra justificado en el incremento de clientes dado que ya se mencionó que por el contrario para ese mismo periodo analizado el número de cliente en el 2018 decreció.

6.2.2. 22 Análisis del desempeño en la atención del servicio exoneración por cuota de manejo

Tabla 4.

Causales base para exoneración de cuota de manejo tarjeta de crédito

Causal de Radicado	Total	%	Acumulado	% Acumulado
1 Reintegro de cuota de manejo y exoneración por servicio	36095	57,51%	36095	58%
2 Exoneración por servicio	10929	17,41%	47024	75%
3 Reintegro y exoneración por medio de retención	9564	15,24%	56588	90%
4 Exoneración de cuota de manejo por medio de Retención	2987	4,76%	59575	95%
5 Aclaración en punta	1166	1,86%	60741	97%
6 Reintegro Cargo de Reexpedición	642	1,02%	61383	98%

7	Reintegro de cuota de manejo por retención	539	0,86%	61922	99%
8	Doble radicado	300	0,48%	62222	99%
9	Reintegro y exoneración de cuota de manejo por Dualidad	225	0,36%	62447	99%
10	PCT Errada	134	0,21%	62581	100%
11	Novedad Errada	115	0,18%	62696	100%
12	Cobro cuota manejo Funcionario Banco	26	0,04%	62722	100%
13	Funcionario Banco	19	0,03%	62741	100%
14	Reiterativo	17	0,03%	62758	100%
15	Aclaración en punta TC con Dualidad	5	0,01%	62763	100%

Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

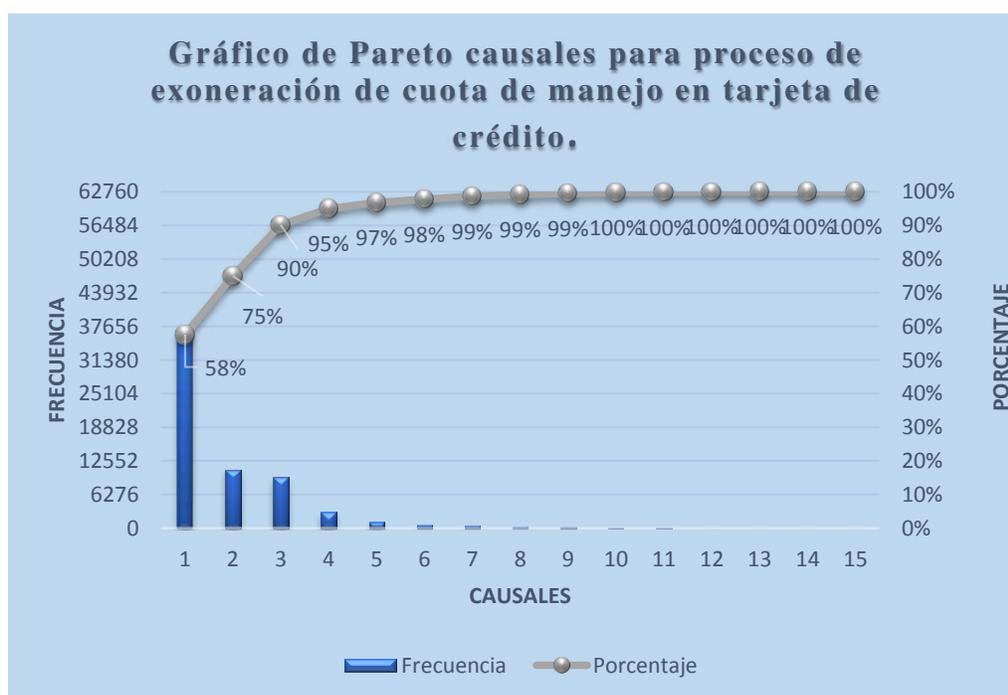


Figura 14. Pareto de causales proceso de exoneración y reintegro de cuota de manejo célula de atención inmediata.

Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

En la figura 14, corrobora que existen 5 causales significativas en cuanto a la radicación de reclamación por cuota de manejo en tarjetas de crédito que pueden ser mejoradas con el fin de optimizar y reducir la cantidad de radicaciones mes y en consecuencia, aumentar la satisfacción del cliente, las principales causales son:

1. Reintegro de cuota de manejo y exoneración por servicio
2. Exoneración por servicio
3. Reintegro y exoneración por medio de retención
4. Exoneración de cuota de manejo por medio de Retención
5. Aclaración en punta.

6.22.3.3 Análisis radicaciones atendidas

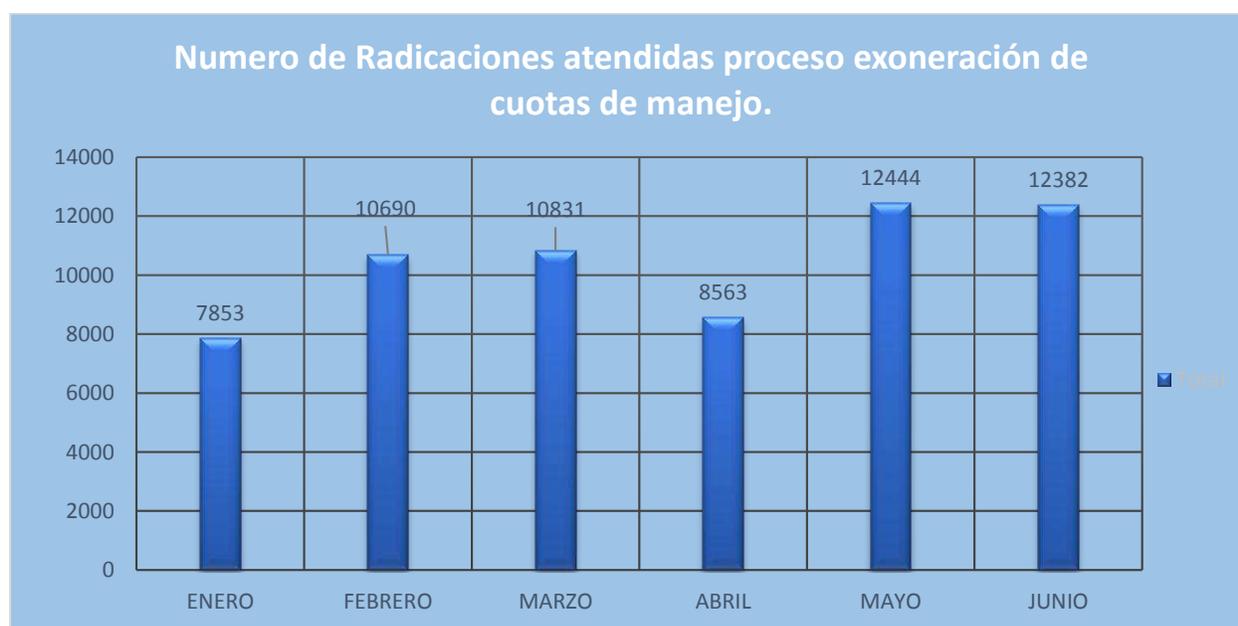


Figura 15. Número de radicados atendidos por exoneración de cuota de manejo I semestre de 2018.

Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Tabla 5.

Crecimiento porcentual de las radicaciones por mes para el año 2018.

Etiquetas de fila	Cuenta de MES	porcentaje de crecimiento
DICIEMBRE 2017	5733	
ENERO	7853	-27%
FEBRERO	10690	36%
MARZO	10831	1%
ABRIL	8563	-21%
MAYO	12444	45%

JUNIO	12382	-0,5%
Total general	62763	

Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

La figura 15, muestra el comportamiento mes a mes de los casos atendidos por reclamación en cuanto a radicaciones para exoneración de la cuota de manejo y que en total suman para el primer semestre 62733 casos. Los meses de mayor demanda corresponden a febrero y mayo del 2018, meses en los que la eficiencia en cuanto a solución de casos por parte de los funcionarios de la célula de trabajo superó enormemente el desempeño de meses como enero y abril que reportaron el menor número de reclamaciones en éste primer semestre, esto indica que no hay una regulación o control en el manejo del tiempo por parte de los funcionarios de ésta célula de trabajo.

Tabla 6
Información de causales base para diagrama Pareto de causales 2.

	Causal de Radicado	Total	%	Acumulado	% Acumulado
1	Reintegro de cuota de manejo y exoneración por servicio	36095	57,51%	36095	58%
2	Exoneración por servicio	10929	17,41%	47024	75%
3	Reintegro y exoneración por medio de retención	9564	15,24%	56588	90%
4	Exoneración de cuota de manejo por medio de Retención	2987	4,76%	59575	95%
5	Aclaración en punta	1166	1,86%	60741	97%
6	Reintegro Cargo de Reexpedición	642	1,02%	61383	98%
7	Reintegro de cuota de manejo por retención	539	0,86%	61922	99%
8	Doble radicado	300	0,48%	62222	99%
9	Reintegro y exoneración de cuota de manejo por Dualidad	225	0,36%	62447	99%
10	PCT Errada	134	0,21%	62581	100%
11	Novedad Errada	115	0,18%	62696	100%
12	Cobro cuota manejo Funcionario Banco	26	0,04%	62722	100%
13	Funcionario Banco	19	0,03%	62741	100%
14	Reiterativo	17	0,03%	62758	100%
15	Aclaración en punta TC con Dualidad	5	0,01%	62763	100%

Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

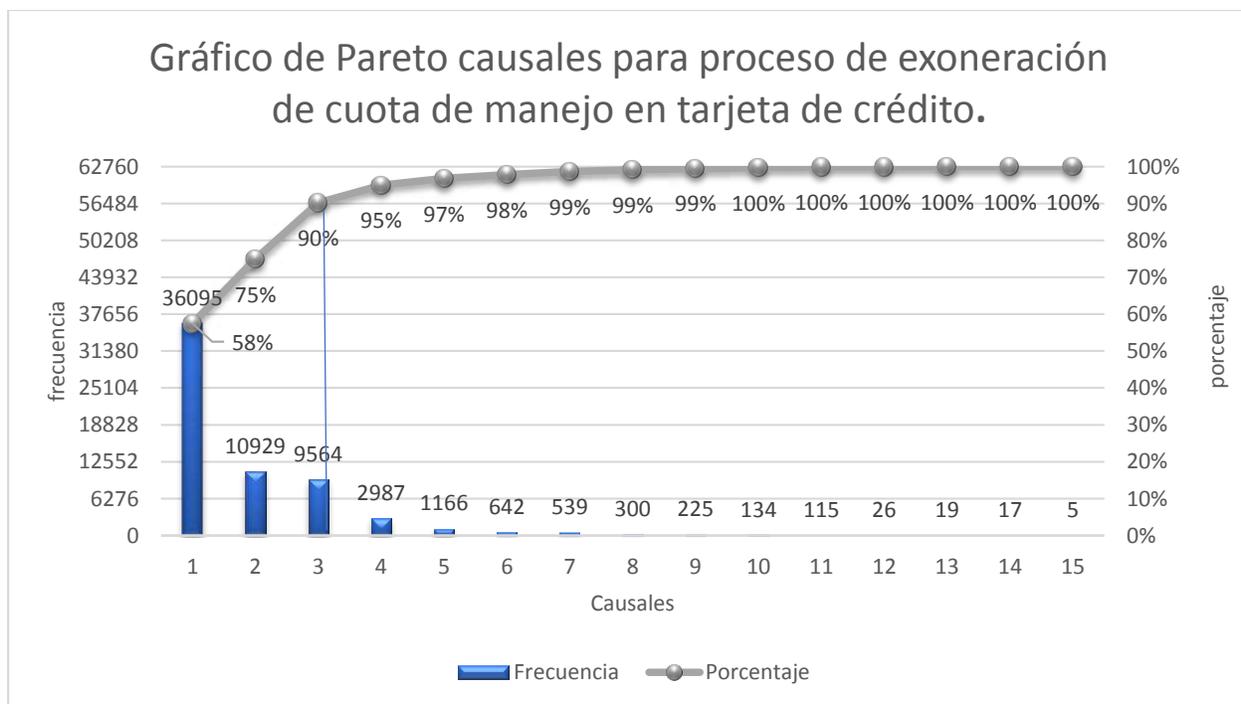


Figura 16. Gráfico Pareto de causales proceso de exoneración y reintegro de cuota de manejo célula de atención inmediata.

Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

6.22.4.4. Análisis de causas que generaron reproceso en la atención de los clientes

Tabla 7

No conformidades en auditorías de exoneración de cuota de manejo. (Célula de atención inmediata).

Trabajador	Frecuencia	Numero de No conformidades	%	Acumulada	% Acumulado
1	19225	491	2,55%	491	32%
2	13636	411	3,01%	902	58%
3	11506	248	2,16%	1150	74%
4	1427	162	11,35%	1312	85%
5	6353	131	2,06%	1443	93%
6	2624	75	2,86%	1518	98%
7	3248	20	0,62%	1538	99%
8	3130	5	0,16%	1543	100%
9	1096	4	0,36%	1547	100%
10	303	0	0,00%	1547	100%

11	171	0	0,00%		100%
12	28	0	0,00%	1547	100%
13	16	0	0,00%	1547	100%
T	62763	1547			

Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).



A continuación se presenta en diagrama de Pareto las no conformidades generadas entre enero y junio de 2018 por cada trabajador, se registró un total de 1540 no conformidades que se

distribuyen en 13 trabajadores respectivamente:



Figura 17. Pareto de no conformidades en proceso de exoneración por empleado. Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente). En la figura 17, el gráfico de Pareto muestra que el 80% de los pocos vitales, está integrado por 4 funcionarios que reportan el mayor número de fallas en el procesamiento de las reclamaciones por exoneración cuota de manejo y reintegros, tarjetas de crédito. (Los números 1 a 13 reflejados en el gráfico, corresponde al número del trabajador analizado)

De los 13 empleados, particularmente el empleado 4 aporta un porcentaje importante 11,5% en el total de fallas reportadas como no conformidades en el procesamiento de las solicitudes de los usuarios en cuanto a exoneración cuota manejo de tarjeta de crédito.

Por otra parte, al sumar el salario base pagado a los 13 funcionarios durante el periodo evaluado de enero - junio del año 2018 (\$164'160,000) y al calcular el porcentaje total por la ineficiencia (2,5%), soportada en el número de casos no conformes del periodo evaluado (Tabla 7), se encuentra que el costo por ineficiencia en el procesamiento de solicitud de exoneración de la cuota de manejo por tarjeta de crédito, suma \$ 4'046.262 cuatro millones cuarenta y seis mil doscientos sesenta y dos pesos.

Tabla 8
Costeo por fallas en radicado no conforme por exoneración

Nombre	Radicación de la solicitud en minutos	Valor hora	Recursos			TOTAL
			Fuente 1			
			Recurso Humano	Costo por radicado	Total radicados No conformes	
Costo por radicado recibido	7	\$ 5.700,00	1	\$ 665,00	1547	\$ 1.028.755
Costo de solucionar radicación	4,5	\$ 7.790,00	1	\$ 584,25	1547	\$ 903.834,75
Costo por revisión de no conformidad	2	\$ 7.790,00	1	\$ 259,67	1547	\$ 401.709,49
Costo de corrección de la no conformidad	2,5	\$ 7.790,00	1	\$ 324,58	1547	\$ 502.125,26
TOTAL						\$ 2.836.424,50

Nota: Fuente propia. Tabla 9
No conformidades empleado 1.

Tipología de No conformidad	Frecuencia del error
No Se Evidencia Exoneración	155
Exoneración Aplicada Antes Del Cierre Del Expediente	123
Demora en cargue de archivo de ajustes	98
Error De Respuesta Al Cliente	45
Servicio Errado	35
Cierre Errado	30
Exoneración Manual	5
Total general	491

Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

6.3. 6.3. No conformidades detalladas por Empleado

6.3.1 6.3.1. Empleado 1

Actualmente el proceso de exoneración de cuota de manejo tiene un control de seguimiento con el fin de garantizar que las exoneraciones queden aplicadas de manera correcta en el sistema y verificar la calidad de la respuesta brindada al cliente, lo anterior con el fin de mantener la promesa de un buen servicio para los clientes y aun así los reproceso y reclamaciones por exoneración de cuota de manejo y reintegros, sigue estando alto



Figura 18. No conformidades para el empleado 1.

Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Tabla 10
Información para el Diagrama Pareto empleado1.

Tipología	frecuencia	Frecuencia acumulada	%	% acumulado
No Se Evidencia Exoneración	155	155	32%	32%
Exoneración Aplicada Antes Del Cierre Del Expediente	123	278	25%	57%
Demora En Cargue Archivo De Ajustes	98	376	20%	77%
Error De Respuesta Al Cliente	45	421	9%	86%
Servicio Errado	35	456	7%	93%

Cierre Errado	30	486	6%	99%
Exoneración Manual	5	491	1%	100%
Total	491		100%	

Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

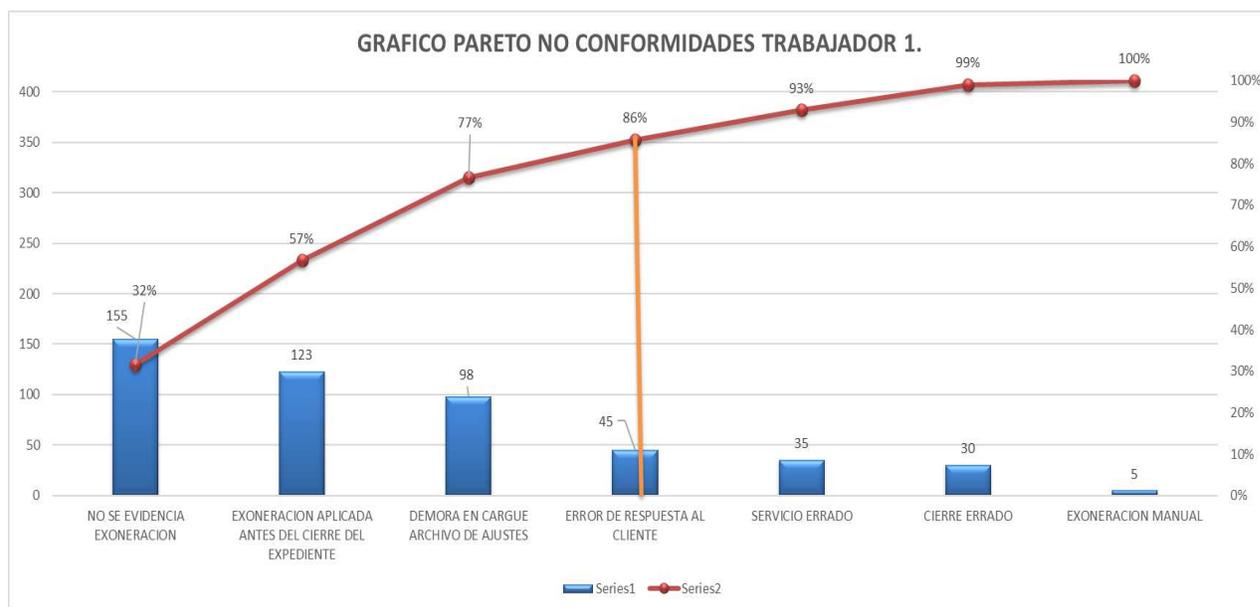


Figura 19.Diagrama de Pareto para empleado1 de no conformidades.Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

La Figura 19 muestra que el empleado1 concentra su nivel de no conformidades en tres variables principales, la más crítica éstas variables corresponde a la no exoneración, con un participación de 155 fallas que equivalen 32% del total de las no conformidades a cargo de éste funcionario, seguido de exoneración aplicada antes del cierre del expediente con un 25% y error técnico con el 2, %.

6.3.2 6.3.2. Empleado 2



Figura 20. No conformidades empleado 2. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Tabla 11
Información para Diagrama Pareto empleado 2.

Tipología	frecuencia	Frecuencia acumulada	%	% acumulado
Demora En Cargue Archivo Ajustes	292	292	71%	71%
No Se Evidencia Exoneración	42	334	10%	81%
Servicio Errado	25	359	6%	87%
Cierre Errado	19	378	5%	92%
Error De Respuesta Al Cliente	17	395	4%	96%
Exoneración Aplicada Antes Del Cierre Del Expediente	12	407	3%	99%
Exoneración Manual	4	411	1%	100%
Total	411			

Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

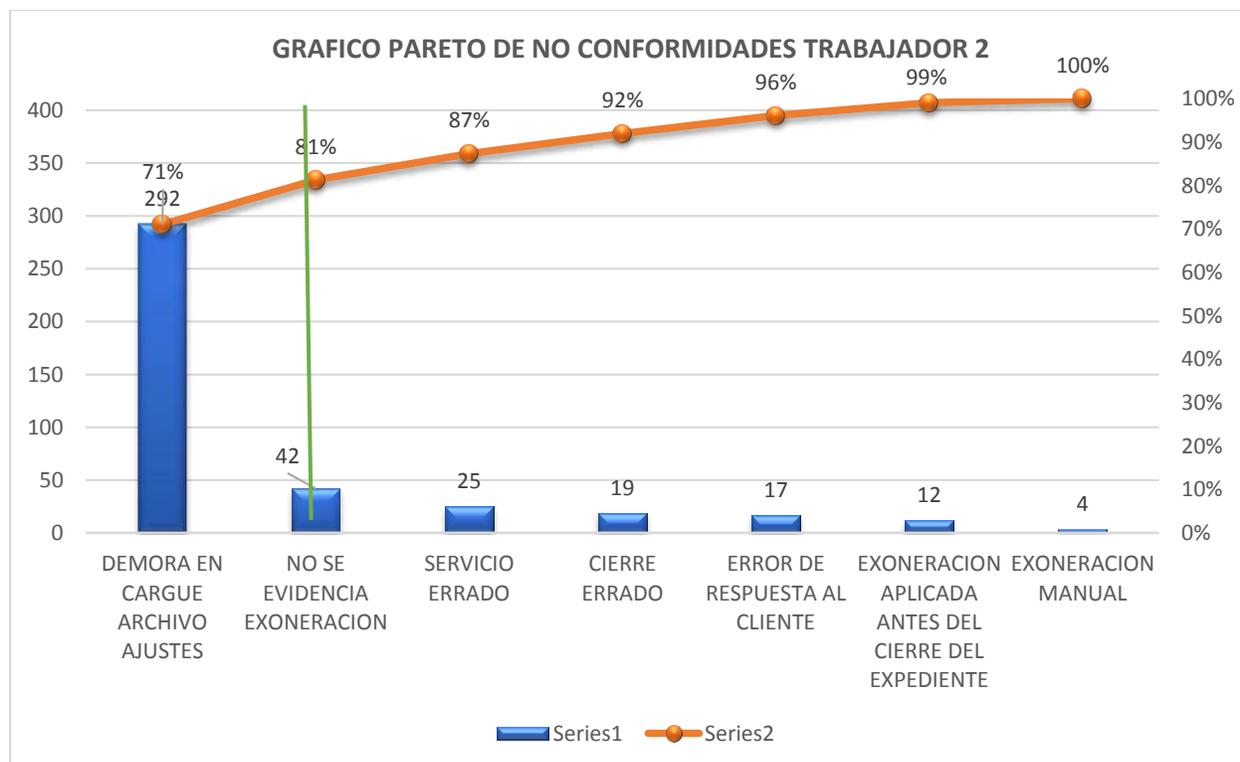


Figura 21. Diagrama de Pareto para empleado2 de no conformidades. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

La figura 21, presenta la participación para las causas de las no conformidades a cargo del funcionario 2, el mayor valor con un 71% obedece a errores en el cargue de archivos, lo que genera demoras para dar una respuesta oportuna al cliente y en consecuencia, da origen al descontento en los usuarios de tarjetas al punto que pueden tomar la decisión de cancelar el vínculo con Banco de Occidente por el servicio de tarjeta de crédito.

6.3.3 6.3.3. Empleado 3

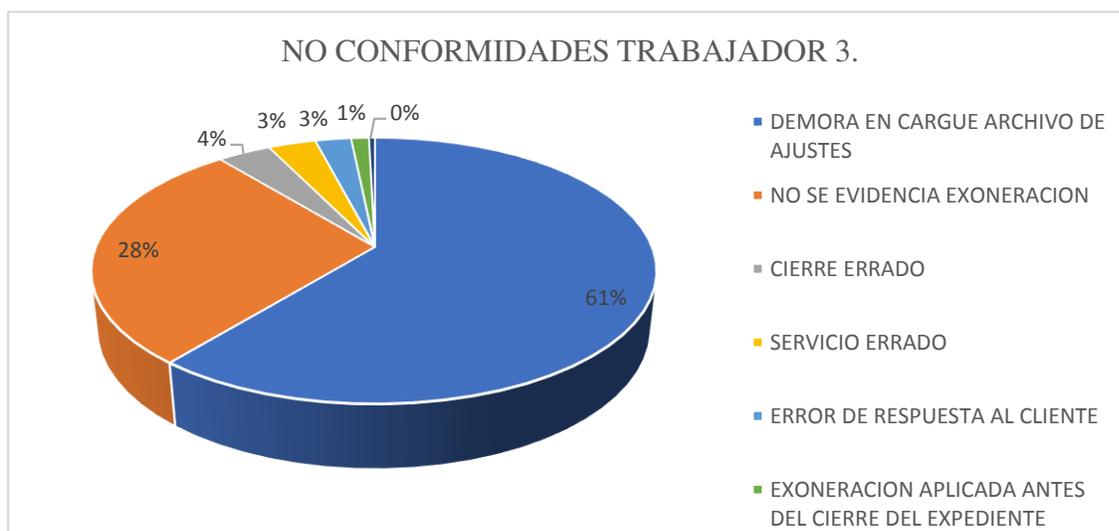


Figura 22. No conformidades para el empleado 3

Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

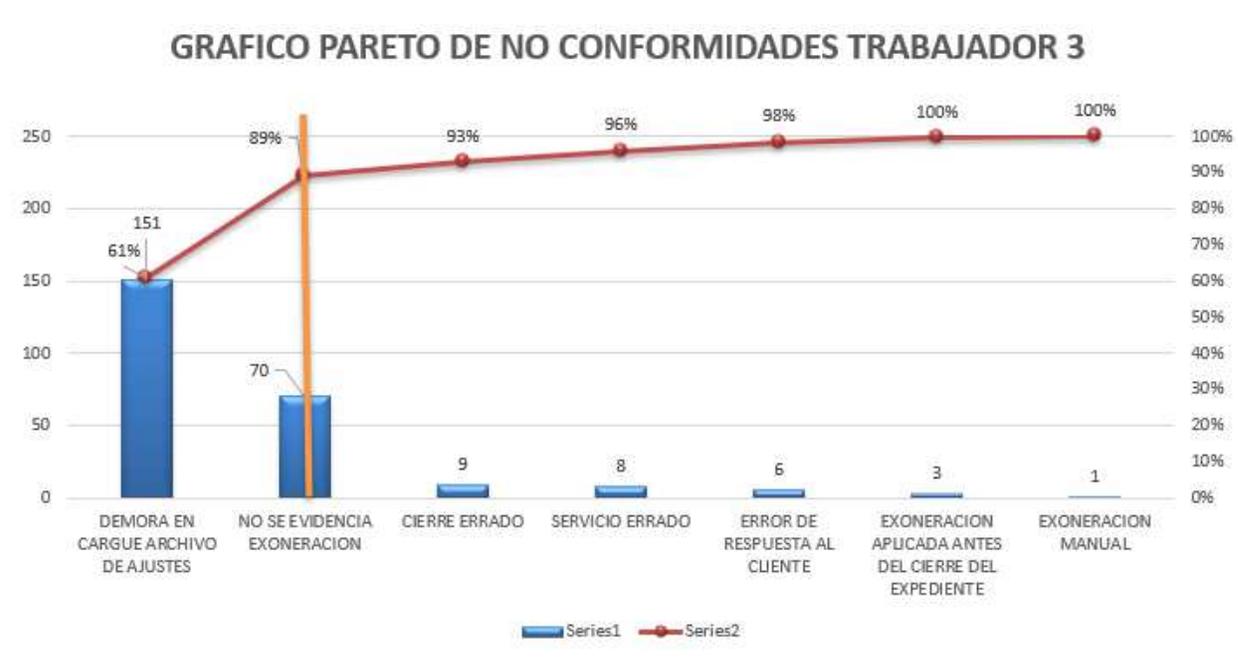


Figura 23. Diagrama de Pareto para empleado 3 de no conformidades. Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

En la figura 23, se muestra que el empleado 3 presenta su mayor concentración de fallas 61% en cuanto a la demora en el cargue de los archivos, considerado por la célula de trabajo como un error técnico, seguida de la no evidencia de exoneración con el 28% de falla. Finalmente estas fallas de error técnico empiezan a sumar y a generar una mala imagen para el Banco de Occidente frente a los diferentes usuarios del servicio de tarjetas

6.3.4. 6.3.4. Empleado 4



Figura 24. No conformidades para el empleado 4. Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Tabla 12
Información para el Diagrama Pareto empleado 4.

Tipología	frecuencia	Frecuencia acumulada	%	% acumulado
No Se Evidencia Exoneración	50	38%	50	38%
Error De Respuesta Al Cliente	30	23%	80	61%
Cierre Errado	29	22%	109	83%
Servicio Errado	18	14%	127	97%
Exoneración Manual	2	2%	129	98%

Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

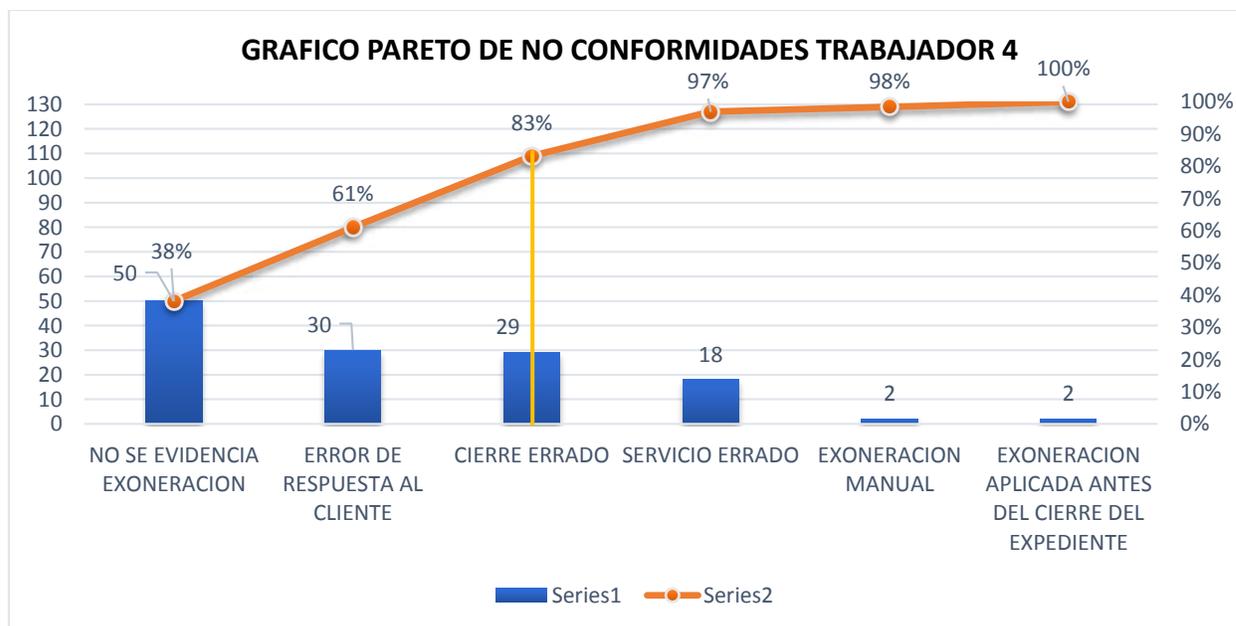


Figura 25. Diagrama de Pareto para empleado4 de no conformidades. Autoría propia.

En la figura 25 se muestra que el empleado 4 presenta tres variables de error en el desempeño de las tareas, distribuidas de la siguiente manera: el 38% no se evidencia exoneración, seguido del error de respuesta al cliente con el 23% y cierre errado con el 22%. de alguna manera éste funcionario con las fallas que presenta en el desempeño de las responsabilidades, ayuda a que se incremente el descontento de los clientes tanto en exoneraciones no aplicadas como en respuestas erradas a los usuarios de tarjetas de crédito.

6.3.5 6.3.5. Funcionario 5



Figura 26. No conformidades para el empleado 5. Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Tabla 13

Información para el Diagrama Pareto empleado 5.

.Tipología	frecuencia	Frecuencia acumulada	%	% acumulado
No Se Evidencia Exoneración	69	92%	69	92%
Cierre Errado	4	5%	73	97%
Error De Respuesta Al Cliente	2	3%	75	100%
Total	75			

Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

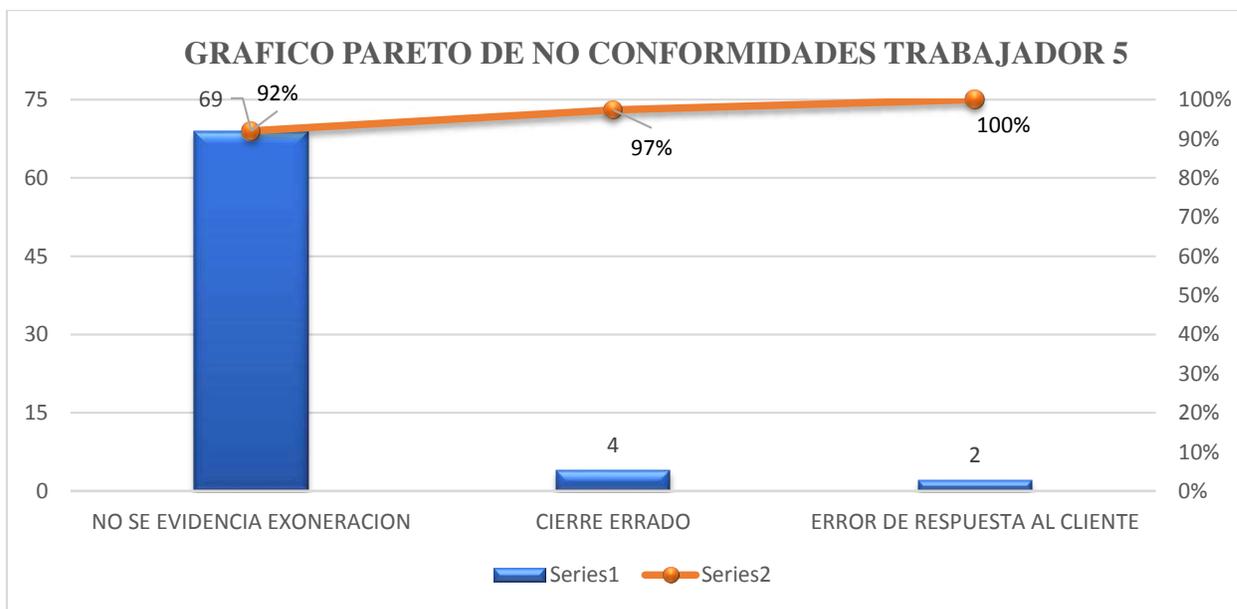


Figura 27. Diagrama de Pareto para empleado 5 de no conformidades.

Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

En la figura 277 se denota las no conformidades del empleado 5 en donde la tipología más crítica se encuentra en la no evidencia de exoneración con una participación del 92%, lo anterior que aporta grandemente a incrementar ésta falencia que se ha hecho repetitiva en los funcionarios analizados.

6.3.6 Empleado 6

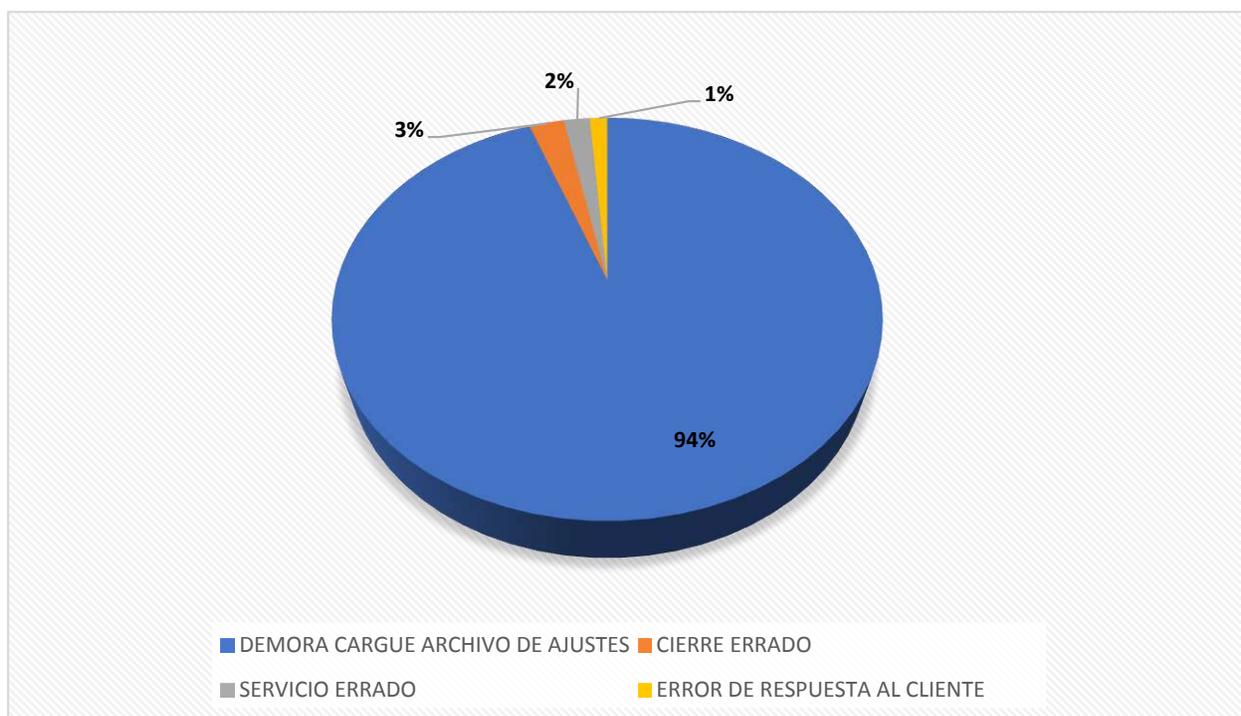


Figura 28. Estadística de errores en empleado 6.

Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Tabla 14
Información para el Diagrama Pareto empleado 6.

Tipología	frecuencia	Frecuencia acumulada	%	% acumulado
Demora Cargue Archivo De Ajustes	153	94%	153	94%
Cierre Errado	4	2%	157	97%
Servicio Errado	3	2%	160	99%
Error De Respuesta Al Cliente	2	1%	162	100%
Total	162			

Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

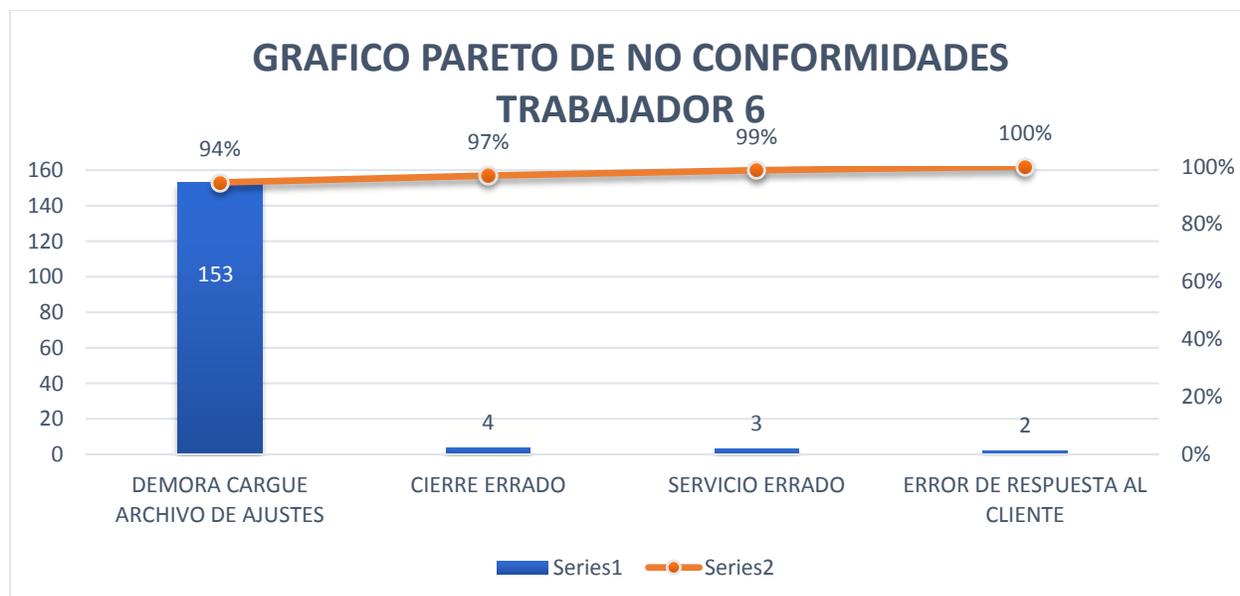


Figura 29.Diagrama de Pareto para empleado 6 de no conformidades.

Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Para el caso del empleado 6 se evidencia que la principal falla en el procesamiento de las solicitudes de los clientes es la demora en cargue de archivo de ajustes, con una participación del 94%.

6.4. Diagrama Causa – efecto de No conformidades de cuota de manejo y seguro.

Verificando las no conformidades generadas por cada auxiliar de gestión de reclamos se logró evidenciar que existen dos tipologías específicas que generan mayor peso porcentual en cuanto a las reclamaciones de los usuarios de tarjetas, servicio "exoneraciones", estas dos variables, hacen referencia a la demora en cargue archivo de ajustes y no se evidencia exoneración. A continuación, se desglosa mediante diagrama de causa y efecto, los motivos por los cuales se están generando estas dos fallas.

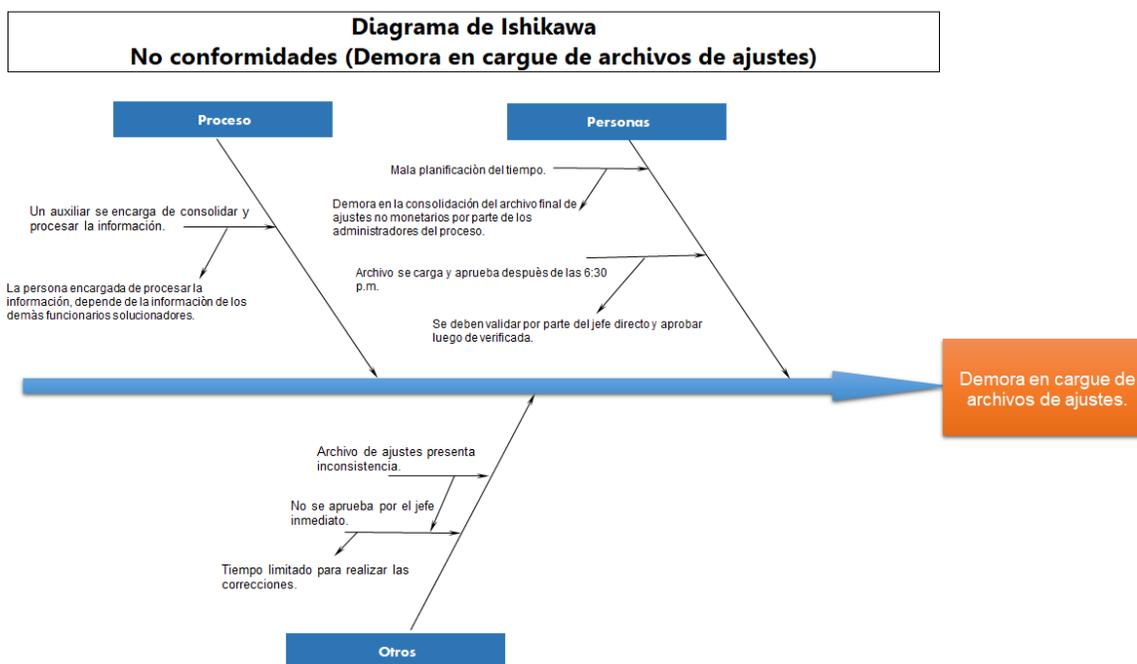


Figura 30. Diagrama causa y efecto de la tipología de no conformidad Demora en cargue de archivos de ajustes. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

En referencia al diagrama causa efecto las personas administradoras del proceso de exoneración de cuota y manejo y seguro, indican que la causa común en referencia a la demora y no procesamiento de ajustes de exoneración, es el corto tiempo para procesar la información ya que. 6 de los 13 auxiliares, deben alimentar la base con las exoneraciones procesadas por los 13 auxiliares, adicionalmente una persona se encarga de convertir dicha información al formato establecido para poderlo subir a la plataforma correspondiente.

Después de escuchar a los participantes de la mesa de trabajo se concluye que no es falta de tiempo, la problemática está más dirigida a la falta de control y a la buena planificación del tiempo.

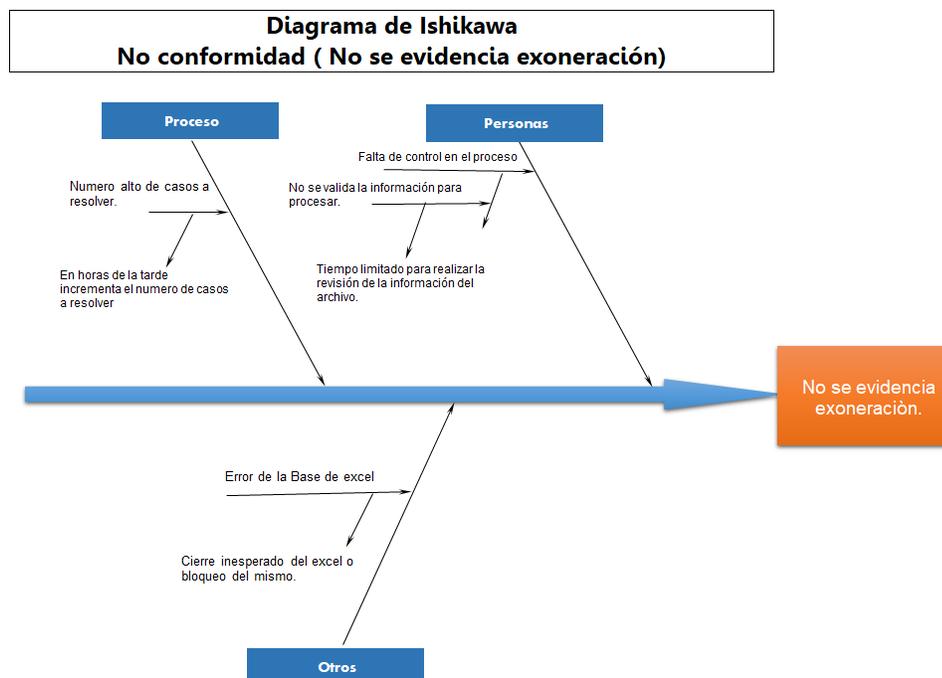


Figura 31. Diagrama causa y efecto de la tipología de no conformidad No se evidencia exoneración. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Una vez elaborado el ejercicio de causa efecto, para la falla “no se evidencia exoneración, se encontraron causas de segundo orden que según los auxiliares de la célula de servicio, obedecen a falta de planificación, mala administración del tiempo, incremento de casos a resolver en el último momento de la jornada laboral.

6.55. Eficiencia por mes de cada empleado en la solución de radicados por exoneración y reintegro de cuota de manejo.

En el siguiente ítem se muestra la eficiencia de los trabajadores que generaron no conformidades en el primer semestre del año 2018:

Para calcular la eficiencia de cada uno de los funcionarios de la célula de trabajo de tarjetas de crédito, se toma como base el número de casos que cada uno debe resolver sin reproceso, este valor corresponde a 2200 casos mes por funcionario.

Los casos resueltos por funcionario están reportados por mes en la tabla 14 y el porcentaje de eficiencia frente al valor base de 220 casos por funcionario. Están reportados en la tabla 15

Tabla 15
Radicados cerrados por empleado de exoneración y cuotas de manejo

Trabajador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
1	1894	2629	4368	3419	3572	3343	19225
2	1838	2186	2372	2294	2729	2217	13636
3	482	1507	1501	1807	3661	2548	11506
4				785	2481	3087	6353
5	967	1507	150				2624
6	345	416	318	257		91	1427
	5526	8245	8709	8562	12443	11286	54771

Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Tabla 16
Incidencia radicados cerrados por empleado de exoneración y cuotas de manejo

Trabajador	Eficiencia Por Mes De Cada Trabajador					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	86%	120%	199%	155%	162%	152%
2	84%	99%	108%	104%	124%	101%
3	22%	69%	68%	82%	166%	116%
4	0%	0%	0%	36%	113%	140%
5	44%	69%	28%	0%	0%	0%
6	64%	77%	59%	48%	0%	17%

Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Al revisar el desempeño de los seis empleados que tienen mayor incidencia en las fallas reportadas para exoneración de tarjeta de crédito y reintegros, se evidencia dos aspectos importantes:

Los tiempos estimados por rutina están mal calculados ya que para atender los casos reportados en la tabla 16, no fue necesario trabajar tiempo extra.

Por otra parte si los tiempos asignados por tarea están sobrestimados, significa que para aquellos meses donde los diferentes funcionarios no alcanzaron la eficiencia del 100%, hay un desperdicio de tiempo mayor que debe ser cuestionado.

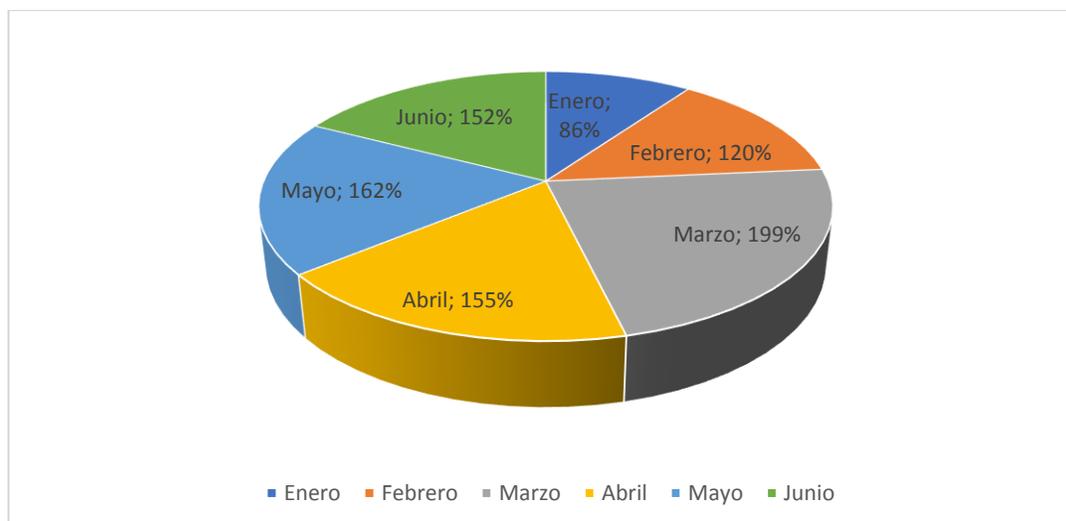


Figura 32. Torta estadística de eficiencia para el empleado número 1. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

La figura 32 muestra la eficiencia del empleado número 1, se evidencia que estuvo en sobre carga de trabajo durante los meses de febrero a junio lo que indica que superó la eficiencia real.

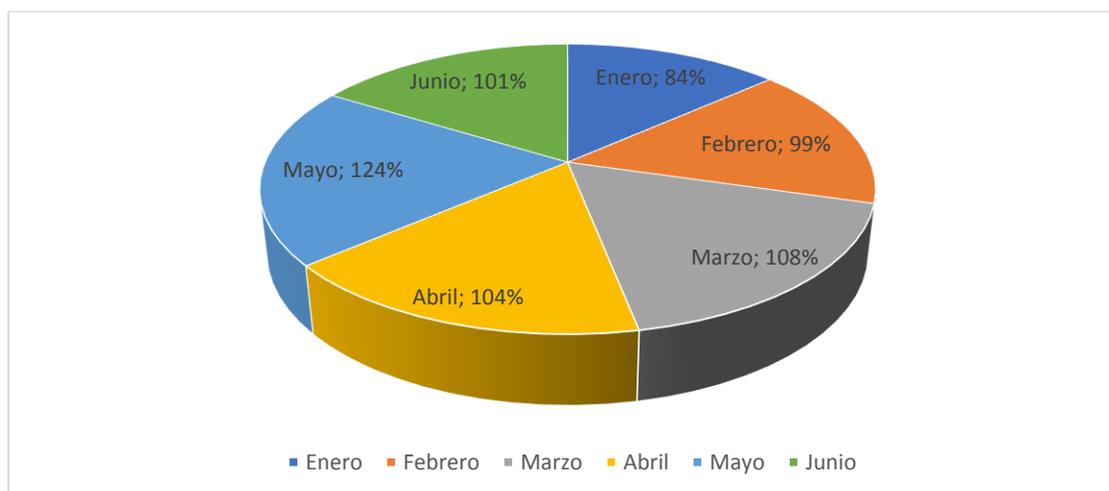


Figura 33. Torta estadística de eficiencia para el empleado número 2. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

En el caso del empleado 2, presentó una eficiencia mayor al 100% desde el mes de marzo al mes de junio, se puede resaltar que el mes de mayo superó la eficiencia real.

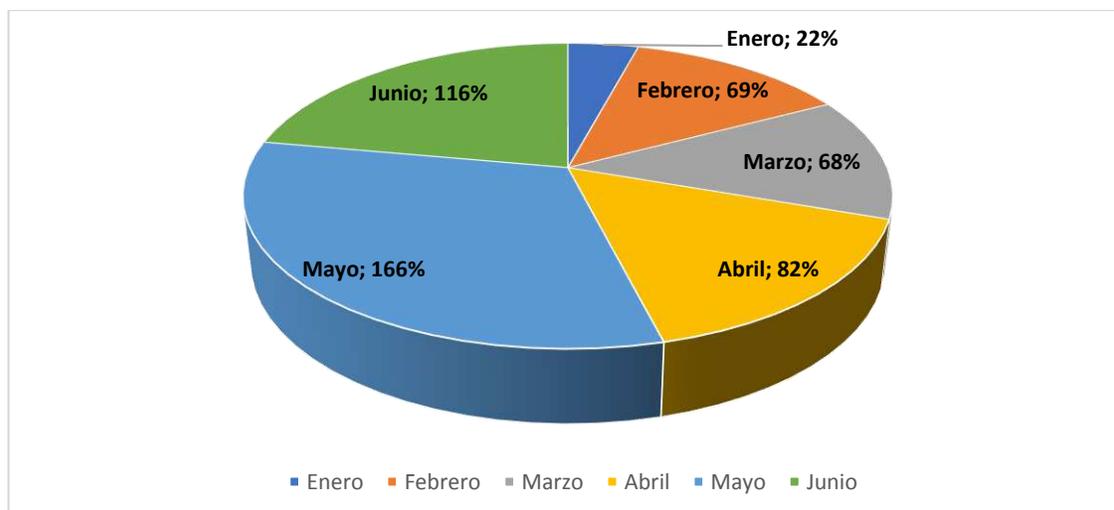


Figura 34. Torta estadística de eficiencia para el empleado número 3. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Analizando la torta de la eficiencia para el empleado 3, durante los meses de enero a abril tuvo una eficiencia promedio, sin embargo, para los meses de mayo y junio el empleado 3 trabajó sobre un 82% sobre la eficiencia real, teniendo en cuenta que los casos esperados a cerrar son de 2200 para una eficiencia del 100%.

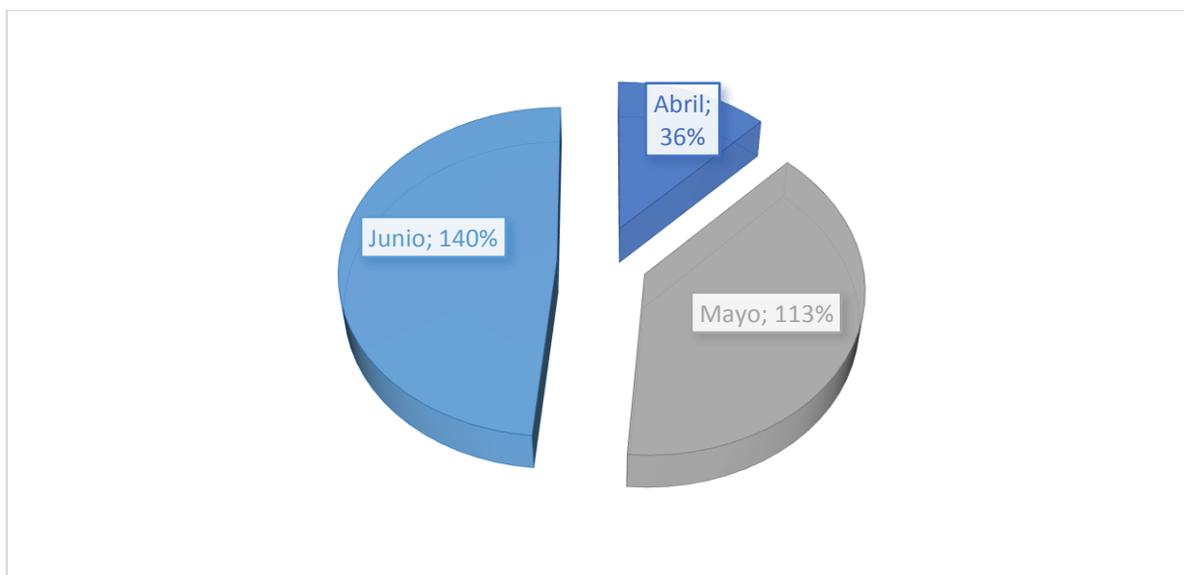


Figura 35. Torta estadística de eficiencia para el empleado número 4. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Para el empleado⁴ se evidencia que desde el mes de abril apoya el proceso de exoneración y reintegro de cuota de manejo, sin embargo; se evidencia que superó la eficiencia en los meses de mayo y junio presentando una carga del 53% por encima del promedio real de eficiencia.

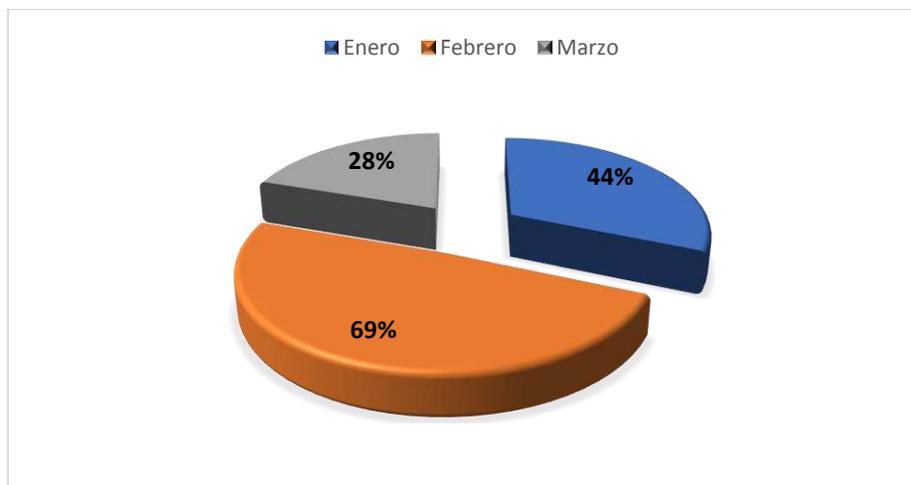


Figura 36. Torta estadística de eficiencia para el empleado número 5. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente).

Verificando la torta estadística para el empleado número 5, se evidencia que este no tuvo sobre carga laboral y adicionalmente no cumplió con la eficiencia real del 100%, adicionalmente apoyó el proceso los meses de enero, febrero y marzo, sin embargo; generó en dichos meses no conformidades.

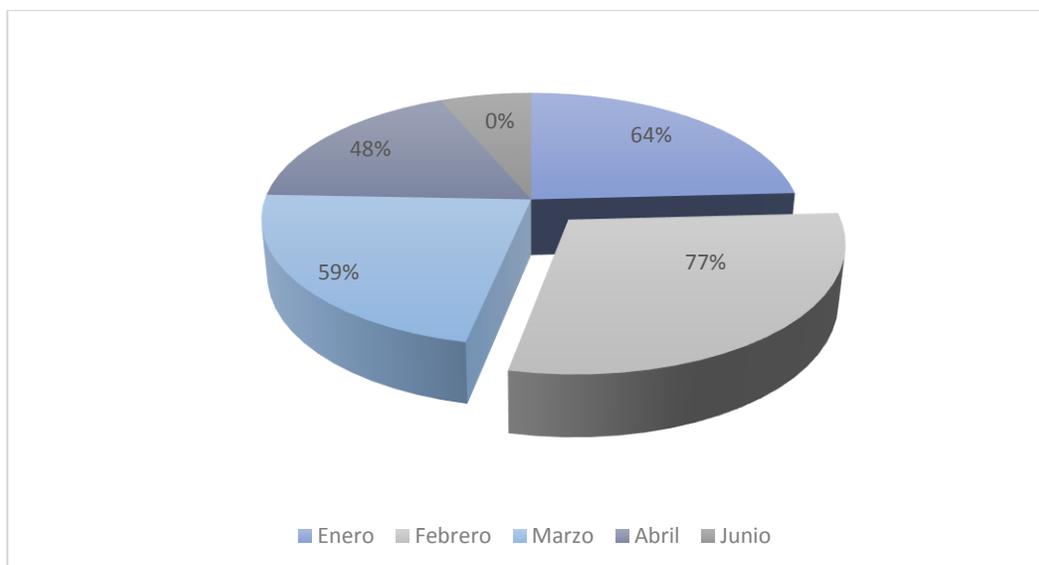


Figura 37. Torta estadística de eficiencia para el empleado número 6. Nota: Autoría propia (Adaptado de información Banco de Occidente). En el caso del empleado número 6, se evidencia en la torta estadística que no cumplió con la eficiencia esperada, así mismo; presentó reporte de no conformidades por lo que se puede descartar carga laboral como causal de generación de no conformidades para este trabajador.

Una vez revisados todos los tiempos y resultados para cada uno de los trabajadores, se concluye que en general se hace importante definir metodologías que permitan tanto el manejo adecuado del tiempo como el control de las tareas que cada auxiliar ejecuta..

6.6. Análisis costo beneficio

Al hacer los cálculos del tiempo empleado para resolver los casos asignados por persona se encontró que en promedio todos los empleados llegaron tan sólo al 61% de la eficiencia.

Por otra parte se tuvo en cuenta los reprocesos a solicitudes de trámites por exoneración de cuota de manejo y que en la tabla 7, se identifican como no conforme mes y que en total suman 2,7% sobre el total de las solicitudes procesadas en el primer semestre del año 2018

Otro análisis importante a tener en cuenta y quizás de mayor relevancia frente a las situaciones antes analizadas y reportadas, es la cancelación de tarjetas de crédito que reportaron por lo menos una reclamación con respecto a los procesos de exoneración y reintegro de cuotas de manejo, no recepción de extractos y traslados de pago. En éste caso particular, se tomó la información del trimestre comprendido entre abril y junio del presente año y que reportaron la cancelación del servicio de tarjeta por los conceptos expuestos.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente se hicieron los cálculos para averiguar el costo de la ineficiencia en el manejo del tiempo y que corresponden a \$ 4'126.982 en el semestre evaluado, de igual manera se calculó el valor correspondiente a los costos por reprocesos a servicio procesados de manera equivocada, equivalentes a \$4'268.000 en el semestre.

Tabla 17
Radicados cancelación tarjetas de crédito Abril - junio 2018

Causal de radicación	Numero de radicaciones atendidas
No recepción de extractos	4455
Traslados de pago	8559
Exoneración y reintegro de cuotas de manejo	36951
Total	49965

Nota: Fuente propia.

En referencia a la tabla de radicaciones atendidas en dichos periodos se realizó un cruce de información con el número de identificación de los tarjetahabientes reclamantes y la base de datos de los tarjetahabientes que cancelaron los productos tarjeta de crédito cancelado y se encontró lo siguiente:

Tabla 18
Tarjetas canceladas que tuvieron Radicaciones de exoneración, no recepción de extractos y Traslados de pago entre Abril, Mayo y junio.

Causal de radicación	Numero de radicaciones atendidas	Valor del cupo de tarjetas canceladas
No recepción de extractos	16	\$ 77.320.100
Traslados de pago	76	\$ 303.227.400
Exoneración y reintegro de cuotas de manejo	252	\$ 831.954.881
Total	344	\$ 1.212.502.381

Nota: Fuente propia. Soportada en los valores presentados en la tabla 18, se calcula el costo de oportunidad para el Banco de Occidente referida a la cancelación 36951 tarjetas que fueron canceladas en el trimestre abril-junio 2018.

Entonces para el cálculo matemático del costo de oportunidad por cancelación de tarjetas la fórmula matemática se hará de la siguiente manera:

Se toma los \$ 1.212.502.381 correspondiente al valor del cupo que suman las 344 tarjetas canceladas en el trimestre evaluado, se multiplica por la rentabilidad promedio del 2,1% mensual que es el interés que cobra el banco al tarjetahabiente activo, éste valor se multiplica por el 60% que es en promedio en la ocupación del cupo de la tarjeta y por último se divide en 3 para obtener el valor mensual.

El porcentaje de ocupación del cupo de la tarjeta se estima con base en estudios publicados en la sección económica de las noticias RCN que indica: “La tendencia de uso demuestra que los tarjetahabientes usan apenas entre el 50 y 60 por ciento de su cupo total”. (Noticias RCN, 2016).

6.6.1. Costos para el Banco de Occidente

Tabla 19
Costo para el Banco de Occidente

RUBRO	Valor Mensual
Por ineficiencia en el manejo del tiempo	\$ 4'126.982
Por reproceso	\$ 4'268.000
Costo de oportunidad por cancelación de tarjetas de crédito	\$ 51'167.600
TOTAL	\$ 59'562.582

Nota: Fuente propia.

6.6.2. Costo propuesta de mejora

Tabla 20
Costo propuesta de mejora

SOLUCION PROPUESTA	COSTO
Seminario un nuevo paradigma para aprovechar el tiempo (Cámara de comercio de Bogotá).	\$ 2.893.667
Hacer revisiones a espacios de tiempo definidos para validar las tarjetas que se encuentren próximas a vencer la promesa de exoneración de cuota de manejo para reportar y evaluar si se extiende el beneficio	\$ 174.800
Realizar un diagnóstico de la situación actual de quejas y reclamos por parte del cliente, acompañado del análisis de la causa raíz del crecimiento en las radicaciones. Frecuencia semanal	\$ 570.000
Coordinar con tecnología para que se reporte la información en jornada de 12:00 a 2:30 PM	\$ 73.467
Asociar los procesos operativos manejados en la célula de atención inmediata para tarjeta de crédito y capacitarlos en acuerdos y la norma ISO 10002: Gestión de Reclamaciones de los clientes.	\$ 1.092.000
TOTAL	\$ 4'803.934

Nota: Fuente propia.

Económicamente hablando, la incidencia del costo de la propuesta de mejora en el costo de oportunidad por la pérdida de los tarjetahabientes, y las ineficiencias, es del 8%, lo que indica que si es rentable implementar la propuesta de mejora.

7. Propuesta de mejora.

A continuación, se muestra la propuesta de mejora con el fin de mitigar las inconsistencias generadas en el proceso de exoneración y reintegro de cuota de manejo:

Tabla 21
Matriz Propuesta de mejora

PROBLEMAS ENCONTRADOS O PORTUNIDADES DE MEJORA	CONSECUENCIA	SOLUCIÓN PROPUESTA	RECURSO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	SALARIO BASE O COSTO HORA	COSTO TOTAL	FRECUENCIA	RESPONSABLE	BENEFICIOS
Demora en carga de archivo de ajustes por exoneración.	Mala planificación del tiempo.	Seminario un nuevo paradigma para aprovechar el tiempo (Cámara de comercio de Bogotá).	1- Capacitador	10	Horas	\$ 100.000	\$ 1.000.000	Única vez	Recursos humanos	Planificación adecuada de la agenda por parte de los funcionarios de la célula atención inmediata
Exoneración en tarjeta de crédito no se evidencia			13 Trabajadores célula de atención inmediata	130	Horas	\$ 14.567	\$ 1.893.667	Única vez	Jefe Inmediato célula de trabajo.	Mejor tiempo y calidad en las soluciones a quejas de los clientes de tarjetas de crédito
Atención inconsistente del radicado del cliente.	CANCELACIÓN de tarjeta de crédito por incumplimiento de promesa al cliente.	Hacer revisiones a espacios de tiempo definidos para validar las tarjetas que se encuentran próximas a vencer la promesa de exoneración de cuota de manejo para reportar y evaluar si se extiende el beneficio	1 Funcionario Célula de atención inmediata	12	Horas	\$ 14.567	\$ 174.800	Semanal	Integrantes de la célula de atención inmediata.	Ampliar, corregir y verificar el manejo de los procesos realizados por los integrantes de la célula de atención inmediata, con el fin de responder a las raditaciones del cliente y sus necesidades.
Incremento del nivel de raditaciones para el proceso de exoneración y reintegro de cuota de manejo en tarjeta de crédito.	Insatisfacción del cliente	Realizar un diagnóstico de la situación actual de quejas y reclamos por parte del cliente, acompañado del análisis de la causa raíz del crecimiento en las raditaciones. Frecuencia semanal	Jefe Inmediato y auxiliares de Gestión de Reclamos célula inmediata	30	Hora	\$ 19.000	\$ 570.000	Semanal	Líder del proceso de exoneración y reintegro de cuota de manejo y Jefe Inmediato, Contact center y red de oficinas.	Conocer la causa raíz de las raditaciones a partir del análisis e intervención de los canales de atención.
Acumulación de radicados a solucionar en horas de la tarde, para el proceso de exoneración de cuota de manejo en tarjetas de crédito.	Incumplimiento en el trámite de las solicitudes por falta de registro en plataforma	Coordinar con tecnología para que se reporte la información en jornada de 12:00 a 2:30 PM	Jefe Inmediato analista del área de Tecnología.	4	Hora	\$ 18.367	\$ 73.467	Diario	Jefe Inmediato y analista del área de Tecnología.	Tiempo de holgura al final de la jornada laboral para verificación del proceso de inicio a fin, con el fin de disminuir errores e incumplimiento de la promesa al cliente.
Desconocimiento de la normatividad y acuerdos con los clientes.	Errores o reproceso en ojo	Asociar los procesos operativos manejados en la célula de atención inmediata para tarjeta de crédito y capacitarlos en acuerdos y la norma ISO 10002: Gestión de Reclamaciones de los clientes.	Jefe Inmediato y auxiliares de Gestión de Reclamos célula inmediata.	52	Hora	\$ 21.000	\$ 1.092.000	Semestral	Jefe Inmediato y auxiliares de Gestión de Reclamos célula inmediata.	Reconocer la importancia de gestionar de manera correcta reclamaciones; así mismo, mejorando la eficiencia y brindando una mejora continua.

Nota: Fuente propia.

8. Conclusiones

En relación con los objetivos propuestos en este trabajo se logra determinar lo siguiente:

De acuerdo con el análisis efectuado al comparativo 2017 Vs 2018, se logró concluir que para el primer semestre del año 2018 se incrementaron las reclamaciones para la célula de atención inmediata sin que necesariamente haya incrementado el número de clientes para ese periodo

Teniendo en cuenta el primer objetivo acerca de la identificación de los antecedentes de servicio al cliente y la satisfacción referente a sector financiero, se encontró que la tarjeta de crédito es el producto que presenta más quejas a nivel bancario.

Apoyada en las herramientas estadísticas para el control de la calidad, se logró determinar la causa raíz de los temas más críticos que generan las fallas registradas en cuanto a los registros de reclamos correspondientes a la célula de atención inmediata.

Después de hacer el análisis de la eficiencia en el manejo de tiempo para cada uno de los 6 empleados pareto en reproceso, se concluye que el 2,8 % de atendieron de manera equivocada, generando nuevas insatisfactorias para el cliente.

En cuanto a la hipótesis generada, se logra determinar que con sencillas herramientas para el control de la calidad, se logra trabajar metodología sencilla pero a la vez eficaz para el proceso de mejora.

A través del análisis que se hizo para el costo beneficio se logró identificar que la cancelación de tarjetas por el mal procesamiento en exoneración y reintegro, cobra para el Banco de Occidente un costo de oportunidad de aproximadamente 53 millones de pesos mensuales.

Este trabajo proporciona un punto de partida con el cual se espera continuar evaluando las oportunidades de mejora en la célula de atención inmediata y Unidad de gestión de reclamos.

9. Recomendaciones.

Considerando la importancia de la calidad y satisfacción al cliente en la Unidad de Gestión de Reclamos del Banco de Occidente, es importante determinar las mejoras que se deben tomar en consideración por parte de la dirección con el único objetivo de implementar las sugerencias realizadas basadas en los hallazgos del análisis de la información para la célula inmediata de atención para el producto tarjeta de crédito:

Verificar con el área de Tecnología la disposición del número de radicaciones antes de las 3 de la tarde con el fin de generar los procesos de cierre con tiempo de holgura.

Implementar capacitaciones de actualización o novedades del proceso de exoneración y reintegro de cuota de manejo, con el fin de mitigar las no conformidades por errores operativos.

Analizar de manera especial con las áreas de atención al cliente (Oficinas, línea de atención al cliente) si en horas de la tarde aumenta el flujo de reclamantes o realizan una actividad diferente que incremente la radicación de solicitudes en la franja horario de 12 del mediodía a 3 de la tarde.

Solicitar a la dirección capacitación del manejo del tiempo, lo anterior para mejorar la productividad de los trabajadores, así mismo esto se vea reflejado en los procesos con la planificación y tiempo de reacción frente alguna novedad.

En el caso del incremento de las radicaciones para exoneración y reintegro de cuota de manejo se pudo evidenciar en el análisis estadístico, que el incremento no es directamente proporcional a la adquisición de productos por lo que se debe realizar un estudio minucioso que involucre el área de crédito y se verifique desde su creación si existen actividades de error que puedan estar incrementando las solicitudes de los clientes por este concepto.

Considerando el análisis e identificación de las causales generadoras de las reclamaciones de los clientes, es importante continuar con la búsqueda de soluciones en referencia a las causas raíces con el fin de mitigar y corregir de manera eficaz los problemas identificados.

10. Referencias

López Arias. A. (2014). Un buen servicio al cliente, base del éxito comercial. www.portafolio.com. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/tendencias/buen-servicio-cliente-base-exito-comercial-54830>

Cuadros Ramos. S. y Lucumi Osorio .D.M. (2015). Propuesta De Mejoramiento Para El Área De Servicio Al Cliente Del Banco Caja Social Oficina Chipichape Cali (trabajo de grado, Universidad de San Buenaventura Colombia. Recuperado de: https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3095/1/Propuesta_mejoramiento_area_ramos_2015.pdf

Bustamante Blanco. D. y Rodríguez Burgos. M.A. (2004). Evaluación del proceso, propuesta de mejoramiento de atención y disminución del número de reclamaciones del Banco Davivienda. (Tesis de grado, Pontifica Universidad Javeriana). Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7190/tesis49.pdf?sequence=1>

Polanco Castro. O. L. Y Garzón Sánchez. R.E. (2006). Modelo De Mejoramiento En La Calidad Del Servicio Al Cliente Para El Banco Davivienda Desde La Perspectiva De Quejas Y Reclamos De Los Clientes (Trabajo de grado, Universidad de la Salle). Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3660/00781088.pdf>

Camacho González. E. (2017). Propuesta de mejoramiento para el Banco Popular oficina Vélez, enfocada a la calidad en la prestación del servicio al cliente (Proyecto aplicado, Universidad Nacional abierta y a distancia). Recuperado de: <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/17559/1/37726297.pdf>

Moreno Bolívar. M.N. (2009). Indicadores De Gestión De Un Sistema De Quejas Y Reclamos de Una Entidad Bancaria (Trabajo de grado, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de: http://www.bdigital.unal.edu.co/897/1/21788943_2009.pdf

Cabrera Córdoba .C. A. (2014). Plan de mejoramiento de la calidad en el proceso de atención a usuarios del banco agrario de Colombia Sucursal Pasto (Trabajo de grado, Universidad de Nariño). Recuperado de: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/89950.pdf>

Abad Castillo. R.L. (2015). Diagnóstico de la calidad de servicio en la atención a las quejas y reclamos de clientes con tarjetas de crédito en el BBVA continental Sullana (Tesis, Universidad Nacional de Piura). Recuperado de: <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/234/ADM-ABA-CAS-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Verhelst Ortega. G. (2013). Diseño de un plan de mejoramiento del servicio al cliente para el Banco AV VILLAS Popayán, año 2013 (Trabajo de grado, Universidad de Nariño). Recuperado de: <http://sired.udenar.edu.co/2525/2/85966.pdf>.

Díaz Rojas. E.F. (2016). Propuesta de un plan de calidad para mejorar la atención al cliente en el Banco de crédito del Perú- Sucursal Moyobamba (Tesis, Universidad Nacional de Trujillo). Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8907>

Beltrán Cruz. J.A. (2017). Diseño de un Plan de mejoramiento para el Servicio Al Cliente Y La Retención En El Banco Falabella (Trabajo de grado, Universitaria Agustiniiana). Recuperado de: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/273>

Torres Gómez. M.P., Berrio Rojas. S.P., Robado Pinzón O.J. (2015). Identificación de niveles de calidad en el servicio a partir de peticiones, quejas y reclamos, en entidades bancarias de Colombia 2007-2014. Revista libre Empresa, 12(2), 11-26. <http://dx.doi.org/10.18041/libemp.2015.v12n2.24201>.

Bejarano Martínez. S.P. (2012). Gestión integral de quejas y reclamos en el banco de Bogotá a partir del mejoramiento continuo de procesos de cara al cliente (Trabajo de grado, Universidad de la Sabana). Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/9148/Sonia%20Paulin%20Bejarano%20Mart%C3%ADnez%20%28TESIS%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ISO. (2004). Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. Obtenido de: <http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/descargables/sia/normativa-internacional/ISO%2010002%20Ed%202004QUEJAS.pdf>

Tschohl, J. (2008). El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia: Servicio al cliente. Recuperado de: <https://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/10/aprende-mas/libro-servicio-al-cliente-el-arma-secreta.pdf>

Pérez Torres .V.C. (2007). Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=xXdBBinORegC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Reynaga Obregón .J. (S.F). El método estadístico. Recuperado de: <http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/sp/wp-content/uploads/2015/11/03REYNAGA1.pdf>

Kessler. M. (2008). Métodos estadísticos de la ingeniería. Recuperado de: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/1351/mei.pdf;sequence=6>

Súper Intendencia Financiera de Colombia (2018). Informe trimestral de atención de quejas a cargo de bancos y defensores del consumidor financiero. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/10083769>.

Noticias RCN (02 de Febrero de 2016). En Colombia circulan más de 13 millones de tarjetas de crédito, usuarios usan solo la mitad del cupo {Archivo de vídeo}. Recuperado de: <https://noticias.canalrcn.com/nacional-economia/colombia-circulan-mas-13-millones-tarjetas-credito-usuarios-usan-solo-mitad-del>.