

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE Y  
LA RETENCION EN EL BANCO FALABELLA.**

BELTRÁN CRUZ JESÚS ANTONIO

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2017

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE Y  
LA RETENCION EN EL BANCO FALABELLA.**

BELTRÁN CRUZ JESÚS ANTONIO

SANTOYO JAIRO ALBERTO

Trabajo de grado para optar al título profesional  
de administración de empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2017

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## AGRADECIMIENTOS

En primer quiero agradecer a Dios por brindarme la posibilidad de llegar hasta este punto en el cual falta muy poco para la culminación de mi carrera profesional, teniendo en cuenta que todo el proceso no fue para nada fácil, en primer lugar por los recursos económicos, en el inicio de todo este proceso la que me impulso y me dio las ganas de continuar fue mi madre Ana María Cruz ella ha sido la persona más incondicional y a la cual tengo que agradecer tantas cosas en mi vida una de ellas encontrarme en este punto , en segundo lugar a mi esposa Lorena quien llegó a mi vida para mostrarme otra cara y darme la mayor felicidad que es mi hijo Jerónimo y por el cual este proceso continua sin pensar ningún momento en desfallecer hasta conseguir el tan anhelado título profesional.

Gracias a todas las personas que en este largo proceso me ayudaron de alguna manera para continuar y poder terminar, una de esas personas mi tía Martha que me sirvió como fiadora del crédito educativo y a la cual tengo que agradecer tanto por ser tan especial y darme su apoyo.

## RESUMEN

Se realizara 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.

## Tabla de contenido

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1. ASPECTOS METODOLOGICOS .....	2
1. SELECCIÓN DEL TEMA.....	2
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
3. OBJETIVOS.....	6
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	6
4. JUSTIFICACIÓN.....	7
4.1. JUSTIFICACION TEORICA .....	7
4.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA .....	8
4.3 JUSTIFICACION METODOLOGICA.....	9
5. MARCO DE REFERENCIA .....	10
5.1 MARCO DE REFERENCIA TEORICO .....	10
6. DISEÑO MUESTRAL.....	16
6.1 MARCO MUESTRAL.....	17
6.2 FUENTES DE INFORMACION .....	18
6.3 PROCEDIMIENTO MUESTRAL.....	19
6.4 PROCEDIMIENTO SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	20
7. ENCUESTA .....	21
8. TABULACION DE LOS DATOS.....	23
9. PRESENTACION DE LOS DATOS.....	27
PREGUNTA 1 .....	27
PREGUNTA 2.....	29
PREGUNTA 3.....	31
PREGUNTA 4.....	33
PREGUNTA 7.....	38
PREGUNTA 8.....	40

PREGUNTA 9.....	42
PREGUNTA 10.....	43
PREGUNTA 11.....	44
10. ESTABLECIMIENTO DE HALLAZGOS Y DIFERENCIAS.....	46
CAPITULO 2. NOVEDAD Y APORTE CIENTIFICO.....	47
11. DESARROLLO OBJETIVO ESPECIFICO 1.....	47
12. DESARROLLO OBJETIVO ESPECIFICO 2.....	48
13. DESARROLLO OBJETIVO ESPECIFICO 3.....	50
14. DESARROLLO OBJETIVO ESPECIFICO 4.....	51
15. DESARROLLO OBJETIVO ESPECIFICO 5.....	53
16. CONCLUSIONES.....	58
Referencias.....	59
LISTA DE TABLAS.....	60
LISTA DE FIGURAS.....	61

## **INTRODUCCION**

La presente investigación tiene como objetivo validar la problemática que presenta el banco Falabella con la deserción de clientes a raíz de procesos en el servicio al cliente, el análisis internamente de los diferentes procesos que producen la masiva cancelación del producto insignia del banco como lo es la tarjeta de crédito CMR, en los aspectos a tener en cuenta en el tema del servicio al cliente se analizara la percepción de los clientes que frecuentan la oficina homecenter sur una de las oficinas con mayor afluencia, otro proceso para analizar se tiene en cuenta que el digiturno presenta una mala configuración en los tiempos de atención lo que desencadena en la cancelación de la tarjeta, por otra parte no se tienen estandarizados los tiempos para cada proceso que se realiza en la oficina.

## **CAPITULO 1. ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **1. SELECCIÓN DEL TEMA.**

En la selección del tema para el trabajo de investigación tome la opción de analizar la problemática del banco Falabella en cuanto a las reclamaciones que se presentan y los diferentes aspectos que con llevan a la cancelación del producto tarjeta de crédito, el tema es de gran interés a nivel personal ya que laboro dentro del banco como ejecutivo comercial.

El poder investigar más a fondo la problemática del banco y ser parte de la solución para ayudar al crecimiento de la compañía me motiva en todo el trabajo de analítico, a nivel profesional por poder culminar mis estudios de manera satisfactoria.

La información necesaria en la investigación es suministrada de manera directa por el área encargada donde se presentan los inconvenientes como lo es la gerencia de canales o servicio al cliente la cual maneja toda la información de los clientes y las estadísticas que se presentaran a lo largo de la investigación. Adicionalmente se contará con información por parte de la superintendencia financiera.

La investigación presenta cosas de gran interés para el banco ya que se está tratando una problemática general en la compañía con relación a los clientes y los ingresos del mismo, el análisis realizado dará como un resultado favorable en la aplicación y reducción del problema.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

En la actualidad las grandes compañías financieras se han preocupado por conseguir más clientes y así generar mayores utilidades, este enfoque también genera debilidades en diferentes aspectos como es el caso del banco Falabella en el cual aumentando la cantidad de clientes no solo representa mayores ingresos y participación en el mercado sino que también debe representarse en la ampliación de los canales de atención para los nuevos clientes ya que se está evidenciando tiempos de espera muy largos lo que con lleva a la deserción de clientes en el banco con la tarjeta de crédito.

El sistema digiturno en la actualidad presenta graves problemas de configuración en el momento de la atención, ya que muchas personas de la tercera edad toman turnos preferencial denominados con la letra “A” son los primeros en ser atendidos, lo mismo pasa con el turno con la letra “T” el cual es para entrega de tarjeta por primera vez, estos turnos tienen mayor prelación, teniendo en cuenta que muchas veces los turnos de la letra “B” que son de la fila general tienen tiempos extremadamente largos que pueden alcanzar la hora y treinta minutos, lo que desencadena en reclamaciones por los tiempos de atención y posteriormente la cancelación de la tarjeta.

Otros de los aspectos que tiene un gran impacto en la cancelación de la tarjeta de crédito es la reducción de la capacidad de endeudamiento bajando los cupos a los clientes de un momento a otro y en algunos casos los clientes presentan un excelente comportamiento de pago, lo que permite analizar que las políticas de crédito del banco Falabella en el momento de entregar la tarjetas no son adecuadas , en este punto se refleja un alto porcentaje de cancelación por este aspecto a tener en cuenta por el área encargada.

De acuerdo a la problemática descrita anteriormente se hace necesario un estudio especial, identificando las causales y así buscar soluciones que permitan reducir el Impacto negativo que se está generando al interior del banco Falabella.

En el aspecto de los tiempos de atención se debe generar un examen minucioso del proceso en el momento de las atención a los clientes, el digiturno se encuentra programado de la siguiente

manera en cuatro opciones el turno “C” Atención en la caja, “A” Atención preferencial para adultos mayores de 65 años o discapacitados, “B” Atención general, “T” Atención entrega de tarjeta por primera vez o apertura de un nuevo producto. La configuración sistemática del digiturno en muchas situaciones ocasiona tiempos muy largos de atención por la prelación con la que se encuentra generado, adicionalmente se deben establecer los tiempos adecuados para cada atención dependiente el trámite a realizar por el cliente.

En el momento de cada atención el cliente llega con cualquier trámite que puede tardar de 10 a 40 minutos dentro del promedio lo que causa que los tiempos sean demasiado largos, la falta de control en cada atención permite que esta misma sea deficiente.

La política de crédito del banco juega un papel fundamental en la problemática, ya que el banco debe generar un estudio adecuado de crédito para otorgar un cupo acorde al tipo de cliente, surge varias preguntas en los aspectos que se tienen en cuenta por parte de la unidad de crédito, se realiza un buen perfilamiento por parte del asesor de piso en la venta, se verifican los datos y la autenticidad de los mismos, La fórmula para otorgar y medir la capacidad de endeudamiento es idónea para el banco y los clientes, este proceso hace pensar que el banco está perdiendo la participación en el mercado.

Lo anterior tiene gran relevancia en el estudio y es importante tener en cuenta toda especificación anteriormente descrita para evitar a futuro las siguientes consecuencias, generando un análisis minucioso para determinar las principales causas de los problemas mencionados y lograr desarrollar soluciones continuas dentro de la compañía ,mitigando las cancelaciones de la tarjeta de crédito ya que reduciría considerablemente los ingresos y utilidades del banco perdiendo participación en el mercado y credibilidad de nuevos clientes, en conclusión las medidas que tendría que realizar el banco sería vender la cartera a otra entidad declarándose en bancarrota.

Sería importante realizar un estudio DOFA para determinar cada aspecto relevante en el proceso para buscar una solución aplicable y efectiva. Como parte de la solución se hace necesario diseñar un plan de mejoramiento para el servicio al cliente y retención en el banco Falabella, estructurado

desde la problemática que se presenta en el banco con los tiempos de atención al cliente logrando así una configuración adecuada del digiturno que permita garantizar tiempos cortos en la atención, por otro lado el estudio de crédito realizado a los cliente debe generarse de manera más eficiente ya que hay aspectos que no se están teniendo en cuenta lo que genera la reducción del cupo en la tarjeta del cliente.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseño de un plan de mejoramiento para el servicio al cliente y la retención en el banco Falabella.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar las políticas de cartera y servicio al cliente del banco
- Diagnosticar el factor del servicio al cliente en el banco aplicando la matriz DOFA
- Identificar las estrategias originadas en la matriz Dofa
- Priorizar las estrategias de la matriz Dofa
- Desarrollar la estrategia seleccionada con aplicación del Balanced Score Card-  
BSC.

## 4. JUSTIFICACIÓN

### 4.1. JUSTIFICACION TEORICA

El trabajo de investigación a realizar se fundamenta en teorías anteriormente desarrolladas por estudiosos en el tema de la administración, deserción de clientes y consumidores financieros en la actualidad, todos los aspectos que se deben tener en cuenta en la estructuración de una compañía y el debido manejo para lograr un mayor crecimiento y la satisfacción de los clientes, desde tiempos remotos como el año 1776 el economista y filósofo (Smith, 1776) en su libro la riqueza de las naciones nombrando su teoría básica de la competencia el centro de atención fue el servicio al cliente, aquí comenzó a presentar gran importancia para las compañías este tema, tomando aspectos importantes del libro servicio al cliente :El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia, también justifica la información en libro ¿Quién se ha llevado a mi cliente? Del autor (Thompson, 2007) que presenta grandes interrogantes y estrategias sobre como fidelizar el cliente. Adicional a la información del libro anterior surge una pregunta sobre el servicio al cliente interno tomado en cuenta en el libro con el mismo nombre del tema del autor (Albrecht, 1992) .Otro punto relevante en todo el trabajo es el consumidor financiero y las expectativas cuando adquiere un producto en una entidad financiera de acuerdo a lo anterior sirve como guía el libro reinventar los servicios financieros de (Feniks & Peverelli, 2011). Para finalizar la justificación la importancia de la excelencia en el servicio del autor (Tigani, 2006)brinda puntos específicos para tener en cuenta en las compañías.

## **4.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA**

En el desarrollo del trabajo investigativo se denotan puntos importantes como el cliente comprendido como consumidor financiero y todas las implicaciones que trae al brindar un excelente servicio al cliente ya que al no brindarlo de la manera adecuada con lleva a la deserción de clientes, en la actualidad es fundamental en las compañías la búsqueda de nuevos clientes y cautivarlos con los productos o servicios que brinde la empresa, como también tiene gran relevancia el fidelizar al cliente ya existente ofreciéndole una buena atención garantizando tiempos cómodos en cada requerimiento por parte del individuo a la compañía. El objetivo de la investigación en el sector financiero se justifica porque se busca una solución real a la problemática actual del banco Falabella, basada en teorías de la administración que forman parte básica de cada compañía, el diseñar un plan de mejoramiento para el servicio al cliente y retención en el banco permitirá cautivar nuevamente al consumidor financiero garantizando una relación a largo plazo, generando cosas positivas para el banco y confianza en los clientes, aumentando sus ingresos y utilidades logrando así mayor participación en el mercado.

### **4.3 JUSTIFICACION METODOLOGICA**

Para analizar la problemática del banco Falabella se requiere una serie de información necesaria identificando los puntos a corregir, desarrollando encuestas en una muestra de clientes que visitan las oficinas del banco en un tiempo determinado para establecer otros aspectos los cuales no tenga conocimiento la compañía, de estas encuestas saldrá información valiosa para estudiar sobre las falencias que se presentan actualmente y el cómo solucionar. La investigación es de tipo exploratorio porque es la primera que se realiza en el banco sobre esta temática y lo que se busca es conocer la percepción de los clientes para poder implementar estrategias que permitan generar la solución a la problemática actual.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1 MARCO DE REFERENCIA TEORICO**

En el trabajo de análisis a la situación que presenta el banco Falabella se deben tener en cuenta ciertos puntos de vista según expertos en el tema como se hace referencia en el libro famosa riqueza de naciones (Smith, 1776) donde analizo el tema del servicio al cliente el cual no tenía gran relevancia en la época, se brindaron aspectos muy importantes para considerar por parte del administrador o dueño de la empresa en el sector financiero o banquero, las necesidades y el respeto al cliente se hicieron visibles con el fin de satisfacerlas y aumentar las utilidades de la empresa generando una mayor fidelidad por el producto o servicio como se mencionan en el capítulo 2 “ Del dinero considerado como una rama especial del capital general de la sociedad o del gasto de mantenimiento del capital nacional” . Todo lo anterior se encierra en condiciones más grandes que se deben contemplar en el servicio al cliente como en primera medida el personal que presta el servicio debe ser amable, confiable, respetuoso con esto se garantiza la fidelidad y satisfacción de los clientes, adicionalmente las instalaciones de la compañía deben brindar la comodidad necesaria para complacer a los clientes.

Teniendo como referencia el servicio se brindan puntos de vista interesantes para la investigación en el libro “Excelencia en servicio” de (Tigani, 2006) se dan a conocer ejemplos reales en el mercado donde los clientes en muchas ocasiones viven de las experiencias vividas, más que por un producto o servicio. La excelencia se concibe en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes de aquí se desencadena una serie de aspectos como la satisfacción de las expectativas del cliente y los valores del cliente. En este punto se hace necesario evaluar el paquete de valor en cada detalle teniendo en cuenta las impresiones del cliente frente al producto o servicio ofrecido llegando a los momentos de verdad donde el consumidor podrá evaluar todo el trabajo realizado y de donde saldrán cosas por mejorar para la prestación de un mejor servicio.

La organización se debe contemplar como un mundo globalizado en donde cada individuo es fundamental para su desarrollo y el cumplimiento de los objetivos que tengan dispuestos, se menciona un asunto no mencionado hasta el momento en el análisis como lo es el cliente interno de las empresas, los colaboradores o empleados deben satisfacer sus necesidades para garantizar un excelente servicio al cliente, el relacionamiento con los diferentes compañeros debe ser adecuado y debe existir un buen clima laboral. La capacitación continua al personal ayudara a generar una mejor experiencia a los clientes.

En el estudio desarrollado por el autor (Albrecht, 1992) en su libro servicio al cliente interno se complementa con lo descrito anteriormente con el libro la excelencia del servicio y juega un papel fundamental para todas las empresas, En donde se presenta al empleado como parte indispensable en el proceso de servicio al cliente supliendo sus necesidades básicas se puede lograr su satisfacción lo que permite generar una buena imagen al cliente con la atención prestada. El cliente interno en la actualidad ha tomado gran importancia en el desarrollo de estrategias por parte de las empresas mejorando las condiciones laborales, garantizando espacios necesarios para su esparcimiento e interacción con otros empleados de la compañía. Lo anterior permite lograr la eficiencia en cada uno de los procesos brindando puntos de referencia para medir la calidad en el servicio al cliente que se está prestando, lo que describe el autor en el libro más que especificar sobre la teoría de los servicios es la forma de aplicar los nuevos conceptos definiendo y conociendo mejor el cliente interno. El aspecto que se menciona en capítulo 1 del libro nos habla acerca de cómo crear una cultura de servicio logrando así una identidad por parte de la compañía para con sus clientes, lo anterior se puede desarrollar resolviendo ciertos problemas que se presentan en los niveles medios de las empresas, delegando funciones y responsabilidades por parte de cada individuo y así generando un control continuo en los proceso de servicio al cliente evaluando el compromiso de cada empleado.

Otros puntos importantes que se deben conocer los presenta el autor (Tschohl, 2007) en su libro “El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia” se evalúan diferentes aspectos en los cuales las empresas continuamente se preocupan tratando de conseguir más clientes con el precio

de cada uno de sus productos, la publicidad o marketing que hacen continuamente, todo lo anterior puede terminar con una sola cosa una mala atención al cliente, partiendo del punto anterior y teniendo como referencia el capítulo 1 del libro “Un servicio excepcional: El arma secreta” el servicio se puede comprender como un arma muy potente de venta para todas las empresas si se mira desde otra perspectiva, en la actualidad las empresas dentro de sus presupuestos gastan mucho dinero en publicidad y marketing, pero no gestionan de manera adecuada un buen servicio al cliente que a futuro puede llevar a los clientes a regresar y generar mayores compras de los productos o servicios. Este punto cobra interés en el análisis desarrollado en el libro que apuntan directamente al servicio al cliente como un punto fundamental en las compañías para evaluar y mejorar , en el servicio al cliente se contemplan muchas cosas, como punto de partida los empleados que tienen contacto directo con los clientes tienen la capacitación necesaria para brindar un excelente servicio, también el conocer sus necesidades al interior del establecimiento como funcionarios y parte de la empresa es un punto en el que fallan constantemente las empresas, las instalaciones son las adecuadas para garantizar la satisfacción de los clientes en cada atención. Los puntos desarrollados anteriormente nos muestran una visión más clara en la problemática que hace parte del análisis en el trabajo investigativo y dentro de las que toman bastante relevancia el continuar con todo el proyecto al interior del banco en el área de servicio al cliente y la retención.

Después de comprender el servicio como un arma fundamental en la fidelización y satisfacción de los clientes llega un punto importante en la investigación tomado como referencia el libro “Quien se ha llevado a mi cliente” (Thompson, 2007). Se tiene en cuenta otro aspecto como la toma de decisiones y estrategias de la empresa en el tiempo, constantemente los tiempos cambian, así mismo los gustos, las necesidades y preferencias de los clientes lo que requieren mayor exigencia por parte de la empresa determinando verdaderos cambios que beneficien la compañía para el cumplimiento de los objetivos, se debe escuchar a los clientes continuamente para conocer sus opiniones ya que el no hacerlo produce en muchos casos el fracaso organizacional, en el capítulo cuando las fortalezas anteriores se vuelven debilidades del libro se mencionan dos grandes errores que se cometen en las empresas la arrogancia por creer que un estrategia será exitosa para siempre y la otra resistencia al cambio. El conocimiento del producto o servicio que se ofrece no garantiza

el éxito empresarial, el escuchar el cliente y sus necesidades nos llevan a determinar mejores opciones en la toma de decisiones.

El sector económico donde tiene lugar esta investigación es el financiero por esta razón el libro “Reinventar los servicios financieros” de los autores (Feniks & Peverelli, 2011) nos lleva a pensar que se debe organizar un cambio global en la forma de realizar las cosas en el sector financiero ya que con el pasar del tiempo los clientes conocen mejor cada característica de los productos se ofrecen en la banca, el reinventar la manera de hacer las cosas puede traer un cambio positivo y una mejor experiencia para los clientes.

Adicionalmente el libro habla de dar vida al concepto de servicio al cliente ya que tienen en cuenta otras consideraciones en el sector financiero como las tasas de interés, las fluctuaciones del mercado, pero lo más básico en cada compañía que es tener un buen servicio al cliente se deja de lado, los consumidores financieros en los últimos años son exigentes y la competitividad en el mercado es cada vez más fuerte. Se realizan varios cuestionamientos frente a las necesidades que pueden surgir a futuro por parte de los clientes y la reacción que tendrá la banca frente a todos los cambios que se presenten.

## 5.2 MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

En el desarrollo del trabajo se presentan varias temáticas para su respectivo análisis y su debida comprensión por esta razón se hace necesario la explicación de algunos términos que no son comunes y que se tienen en el sector financiero donde tiene lugar la investigación, en el banco Falabella es común el termino capacidad de endeudamiento que hace referencia hasta donde una persona puede endeudarse sin correr riesgo de caer en morosidad o impago. Dentro de los diferentes aspectos que se tienen en cuenta en el trabajo el término de mayor mención es el del cliente o consumidor financiero para este caso es la persona que adquiere productos o servicios del sector bancario en los cuales se presenta las tasas de interés que representan el porcentaje o el precio que se cobra por prestar un dinero en cierto tiempo, existen dos tipos de tasas de interés la tasa mensual vencida es la que se paga al final de cada periodo de capitalización en el mercado, la tasa de interés efectiva anual como lo dice su nombre se expresa en un periodo de tiempo como lo es al año y se capitaliza durante el periodo de tiempo para créditos o cuentas de ahorros que brindan rentabilidad. El producto insignia del banco Falabella es la CMR que traduce crédito multi-rotativo y hace referencia a la tarjeta de crédito que se define como el plástico emitido por una entidad financiera y permite a su propietario pedir prestado dinero del emisor, un término común asociado con las tarjetas es la cuota de manejo que define el costo que se pagó por tener disponible un cupo.

En la problemática presente en el banco se tienen en cuenta muchos aspectos uno de ellos es el cliente interno quien realiza diversas funciones dentro de la compañía y tiene diferentes necesidades que deben ser satisfechas por el empleador.

### **5.3 MARCO DE REFERENCIA LEGAL**

En el sector financiero donde se lleva acabo el estudio de la problemática del banco Falabella la entidad reguladora es la superintendencia financiera quien es la encargada de vigilar y controlar las acciones que perjudiquen al consumidor financiero además de garantizar el cumplimiento de las diversas leyes y normas, en la reforma al sistema financiero que tuvo lugar en el año 2009 se creó la ley 1328 la cual establece las disposiciones necesarias de protección al consumidor financiero en una seria de puntos donde define las responsabilidades de los bancos y los deberes y derecho de los clientes, teniendo en cuenta el debido proceso de atención de quejas y reclamos, la libre elección por parte del consumidor y su debía educación por parte de los bancos. Adicionalmente reglamente que toda entidad financiera tendrá una persona delegada como defensora del consumidor que velara por los derechos de los clientes, cada entidad debe brindar la mayor transparencia en las características y aspectos de cada servicio y producto como lo son el precio, las tasas de interés a raíz de esto se creó el VTU que se define como el valor de tarifa unificado que indica los valores o gastos que tendrá un consumidor por la adquisición de un producto financiero. En uno de los capítulos de la ley prohíbe las cláusulas de permanencia abusivas.

## **6. DISEÑO MUESTRAL**

En la problemática base del estudio a realizar en el banco Falabella se tienen en cuenta diferentes aspectos, en los cuales es importante determinar la población que hace parte de la investigación de acuerdo a información suministrada por parte del área encargada de canales y cruce con datos registrados en la superintendencia financiera se tiene una población cercana al 400 clientes activos con tarjeta de crédito en el banco entre marca propia Falabella y la gran mayoría con la franquicia mastercard expedidas en la oficina homecenter sur, esta población será parte del estudio para diseñar un plan de mejoramiento para la retención y servicio al cliente en el banco Falabella en términos estadísticos se habla de una población finita por tratarse de una cantidad inferior a 100.000, en el todo el proceso se tendrá una parte de esta población de acuerdo a lo anterior teniendo como referencia la oficina homecenter sur donde se hará el muestreo para determinar las respectivas variables necesarias para continuar con el estudio y de esta manera brindar una solución acorde a la problemática analizada.

## **6.1 MARCO MUESTRAL**

De acuerdo al conocimiento de la población es importante conocer al detalle la información que se tenga de los clientes del banco, la información se registra en tres aplicativos que son del uso cotidiano para prestar el servicio a los usuarios el primero se llama VMS y contiene toda la información como cupo de la tarjeta, disponibilidad para avances y compras, fechas de corte y pago, Número de cuenta interno, Fecha de expedición de la tarjeta, Fecha de nacimiento del cliente, hábito de pago, Tienda que genero la aprobación de la tarjeta, estado de la tarjeta, Días de mora, Nombre del cliente, Número de cedula son los datos de los clientes que cuentan con tarjeta de crédito del banco Falabella, el segundo aplicativo es cliente único que presenta toda la información de contactabilidad de los clientes como teléfono, dirección, correo electrónico, actividad económica, por ultimo está el aplicativo Front comercial que presenta los datos correspondientes a todos los productos que tienen los consumidores como cuentas de ahorro tradicional, cuentas de ahorro pac, cuentas corrientes, créditos de consumo.

## **6.2 FUENTES DE INFORMACION**

En el manejo de la información necesaria en la investigación son fundamental las fuentes que se dividen en dos primarias y secundarias que se explicaran al detalle en el transcurso del estudio, las primarias hacen referencia a los clientes que darán su punto de vista por medio de la encuestas a realizar en la oficina homecenter sur donde se recibe un alto flujo de clientes a diario, la encuesta tendrá preguntas que permitan interpretar mejor la problemática y su respectiva solución, ya que ellos son los directamente implicados en el estudio y su opinión es importante para la toma de decisiones y diferentes correctivos que se pueden implementar a lo largo de la investigación, las fuentes secundarias están relacionadas al índice de deserción de clientes y la información correspondiente a este punto la cual será suministrada por parte del banco y se verifican los datos mensuales, trimestrales y semestrales con los clientes que han cancelado la tarjeta de crédito el cual presenta cifras alarmantes para la entidad.

### **6.3 PROCEDIMIENTO MUESTRAL**

En el procedimiento muestral se desarrollara el análisis correspondiente de los datos establecidos hasta el momento de la investigación, comprendiendo las diferentes variables que determinaran los resultados de las encuestas y el estudio de la población con respecto a la problemática actual del banco, el tipo de muestreo adecuado para el trabajo es el probabilístico esto quiere decir que todos los individuos de la muestra seleccionada, tendrán las mismas probabilidades de ser elegidos. Lo anterior nos asegura que la muestra extraída contará con representatividad, no se puede contemplar como un muestreo no probabilístico porque no sirve para hacer generalizaciones, en este tipo de muestreo se escogen los individuos dependiendo el criterio relacionadas con el estudio, no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. De acuerdo al punto referente a la definición de la población donde se evidencia una población de 400 clientes es finita por ser inferior a los 100.000.

#### 6.4 PROCEDIMIENTO SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Se tendrá como base para determinar la muestra la siguiente formula donde se explicara las variables de la misma:

n=

$$\frac{N * S^2 * Z^2}{S^2 * Z^2 + N * e^2}$$

**N:** Elementos de la población (400)

**S:** Valor de la varianza (0,25)

**e:** Error (0,05)

**Z:** Grado de confianza (1,96)

**n:** Número de elementos para encuestar (196,92)

## 7. ENCUESTA

La presente encuesta es para medir la satisfacción de los clientes que tiene tarjeta de crédito del banco falabella y así determinar los factores de retención y servicio al cliente.

1. Considera que son adecuados los tiempos de atención para atender sus requerimientos con respecto al pago de tarjeta y otros servicios financieros.
  - a) Si
  - b) No
  - c) Es indiferente
  
2. Califique el servicio recibido por parte de la oficina en los diferentes servicios que usted solicita.
  - a) Bueno
  - b) Regular
  - c) Malo
  
3. Porque es de su preferencia la tarjeta CMR banco Falabella frente a otras tarjetas.
  - a) Por los descuentos en retail Falabella y Homecenter
  - b) Por las tasas de interés
  - c) Por la cuota de manejo
  - d) Todas las anteriores
  
4. Que canal de atención utiliza con mayor frecuencia para sus solicitudes.
  - a) Oficina bancaria
  - b) Línea de atención
  - c) Banca en línea
  
5. Porque motivo cancelaría usted su tarjeta de crédito CMR banco Falabella.
  - a) Por los tiempos de atención
  - b) Por las tasas de interés
  - c) Por falta de información financiera
  
6. Conoce las herramientas que tiene el banco para su formación financiera.
  - a) Si

- b) No
7. Usted utiliza las herramientas que le brinda el banco para su educación financiera.
- a) Si
  - b) No
  - c) Algunas veces
8. Con que frecuencia utiliza su tarjeta de crédito CMR
- a) Mensual
  - b) Trimestral
  - c) Cuando hay descuentos
9. La información de sus estados de cuenta llega oportunamente.
- a) Si
  - b) No
10. Considera que los costos financieros por el uso de la tarjeta son:
- a) Muy altos
  - b) Altos
  - c) Moderados de acuerdo al mercado
  - d) Bajos
11. Califique de 1 a 5 la satisfacción en el uso de la tarjeta de crédito, siendo 1 la más baja calificación y 5 la más alta
- a) 1 \_\_\_\_\_
  - b) 2 \_\_\_\_\_
  - c) 3 \_\_\_\_\_
  - d) 4 \_\_\_\_\_
  - e) 5 \_\_\_\_\_

## 8. TABULACION DE LOS DATOS

Tabla 1. Resultados encuesta 1

NUMERO	PREGUNTA	RESPUESTA	CANTIDAD
1	Considera que son adecuados los tiempos de atención para atender sus requerimientos con respecto al pago de tarjeta y otros servicios financieros.	<b>a. Si</b>	61
		<b>b. No</b>	125
		<b>c. Es Indiferente</b>	10
2	Califique el servicio recibido por parte de la oficina en los diferentes servicios que usted solicita.	<b>a. Bueno</b>	40
		<b>b. Regular</b>	66
		<b>C. Malo</b>	90
3	Porque es de su	<b>a. Por los descuentos en retail Falabella y Homecenter</b>	30

	preferencia la tarjeta CMR banco Falabella frente a otras tarjetas.	<b>b. Por las tasas de interés</b>	16
		<b>c. Por la cuota de manejo</b>	5
		<b>d. Todas las anteriores</b>	145
4	Que canal de atención utiliza con mayor frecuencia para sus solicitudes.	<b>a. Oficina bancaria</b>	150
		<b>b. Línea de atención</b>	36
		<b>c. Banca en línea</b>	10
5	Porque motivo cancelaría usted su tarjeta de crédito CMR banco Falabella.	<b>a. Por los tiempos de atención</b>	165
		<b>b. Por las tasas de interés</b>	20
		<b>c. Por falta de información financiera</b>	11
6	Conoce las herramientas que tiene el banco para su formación financiera.	<b>a. Si</b>	49
		<b>b. No</b>	147
7		<b>a. Si</b>	20

	Usted utiliza las herramientas que le brinda el banco para su educación financiera.	<b>b.No</b>	147
		<b>c. Algunas veces</b>	27
8	Con que frecuencia utiliza su tarjeta de crédito CMR	<b>a. Mensual</b>	98
		<b>b.Trimestral</b>	65
		<b>c. Cuando hay descuentos</b>	33
9	La información de sus estados de cuenta llega oportunamente.	<b>a. Si</b>	39
		<b>b.No</b>	157
10	Considera que los costos financieros por el uso de la tarjeta son:	<b>a. Muy altos</b>	75
		<b>b. Altos</b>	56
		<b>c. Moderados de acuerdo al mercado</b>	50
		<b>d. Bajos</b>	15
11	Califique de 1 a 5 la satisfacción	<b>a. 1</b>	70
		<b>b. 2</b>	50
		<b>c. 3</b>	41

	en el uso de la tarjeta de crédito, siendo 1 la más baja calificación y 5 las más alta	<b>d. 4</b>	15
		<b>e. 5</b>	20

*Nota: Autoría propia*

## 9. PRESENTACION DE LOS DATOS

### PREGUNTA 1

Considera que son adecuados los tiempos de atención para atender sus requerimientos con respecto al pago de tarjeta y otros servicios financieros.

Figura 1. Datos pregunta número 1

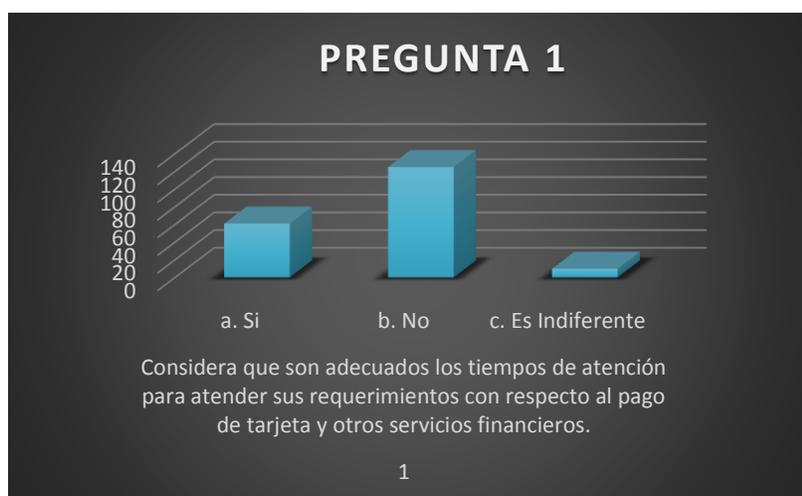
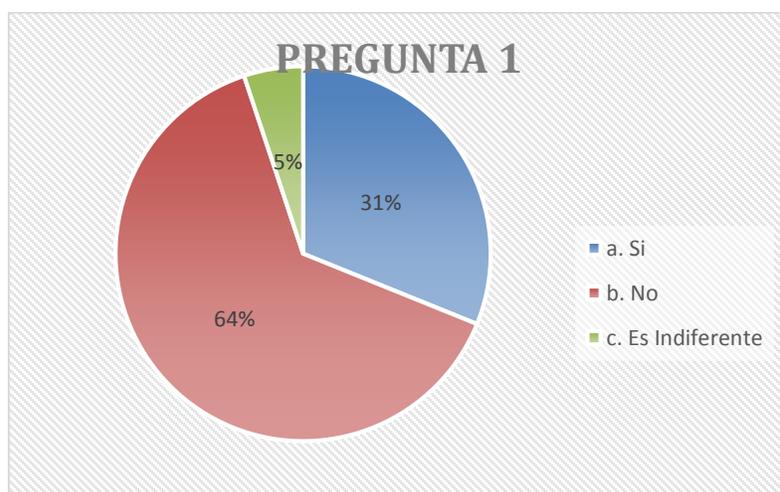


Figura 2. Análisis porcentual 1



De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta se denota que el 64% de las personas encuestadas se encuentran inconforme con los tiempos de atención prestados, se valida una oportunidad de mejora en los tiempos para brindar una mayor satisfacción a los clientes.

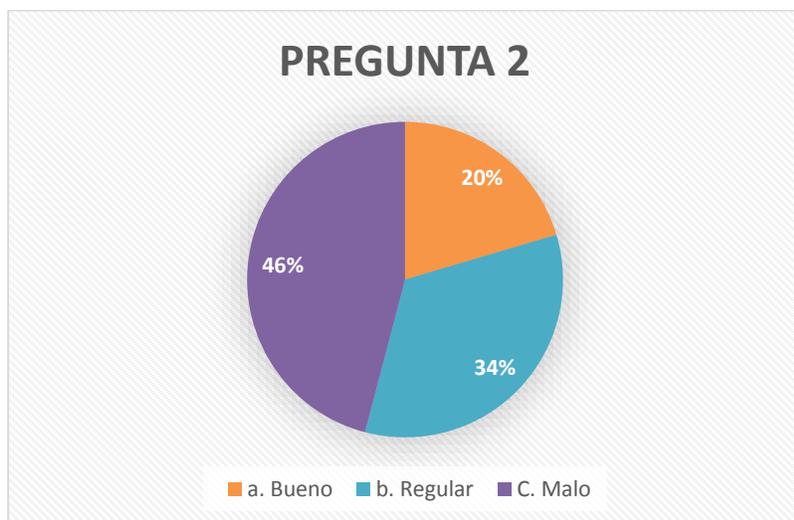
## PREGUNTA 2

Califique el servicio recibido por parte de la oficina en los diferentes servicios que usted solicita.

Figura 3. Datos pregunta número 2.



Figura 4. Análisis porcentual 2



En el análisis de los datos que arroja la encuesta donde se preguntaba sobre cómo califica el servicio brindado en la oficina se denota la que el 80% lo califica como malo o regular en los cual se tiene que mejorar

### PREGUNTA 3

Porque es de su preferencia la tarjeta CMR banco Falabella frente a otras tarjetas.

Figura 5. Datos pregunta número 3.

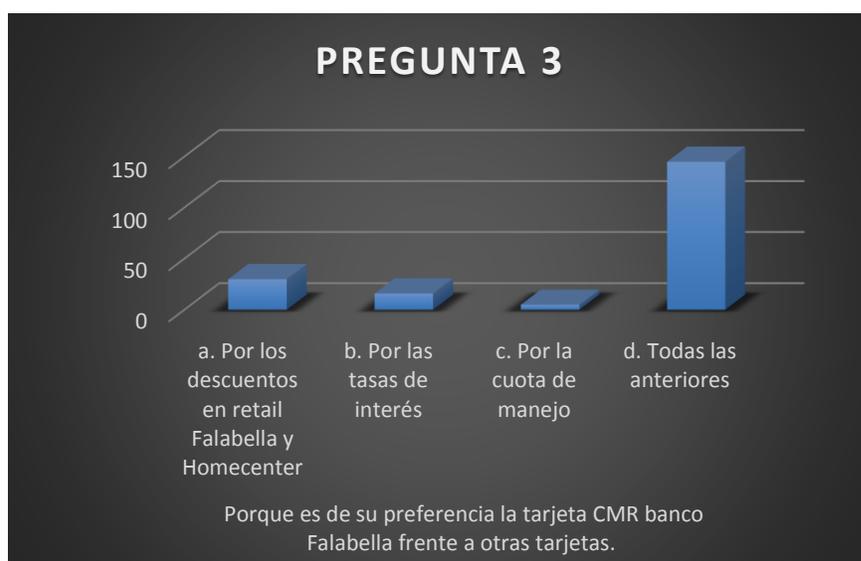
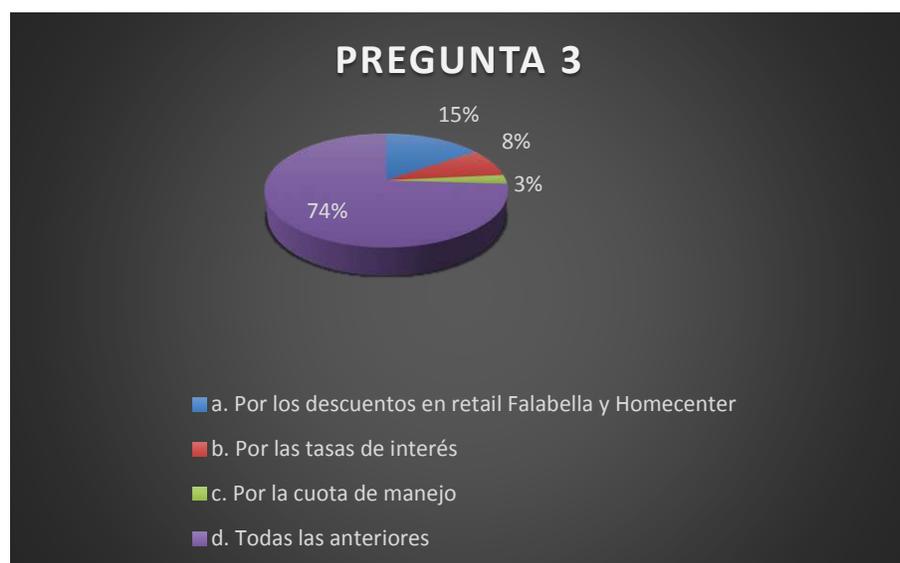


Figura 6. Análisis porcentual 3



En esta pregunta se evidencia una gran ventaja que tiene el banco con la cual atraer más clientes que son los descuentos en tiendas homecenter y Falabella, ya que un 74% indico que utiliza la tarjeta por descuentos, cuota de manejo y tasa de interés.

#### PREGUNTA 4

Que canal de atención utiliza con mayor frecuencia para sus solicitudes.

Figura 7. Datos pregunta número 4.

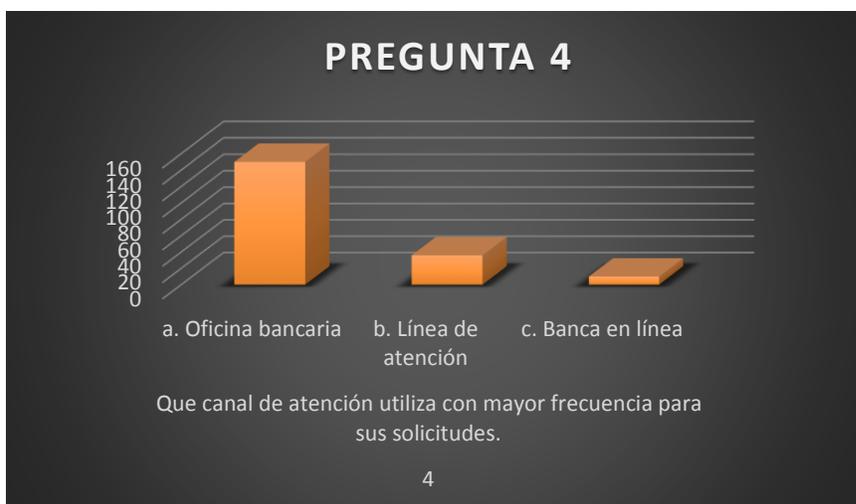


Figura 8. Análisis porcentual 4



Se evidencia que la gran mayoría de los clientes utiliza la oficina bancaria, lo que da una nueva oportunidad para migrar los clientes a los demás canales de atención y así mejorar la calidad en el servicio y los tiempos de atención.

## PREGUNTA 5

Porque motivo cancelaria usted su tarjeta de crédito CMR banco Falabella.

Figura 9. Datos pregunta número 5.

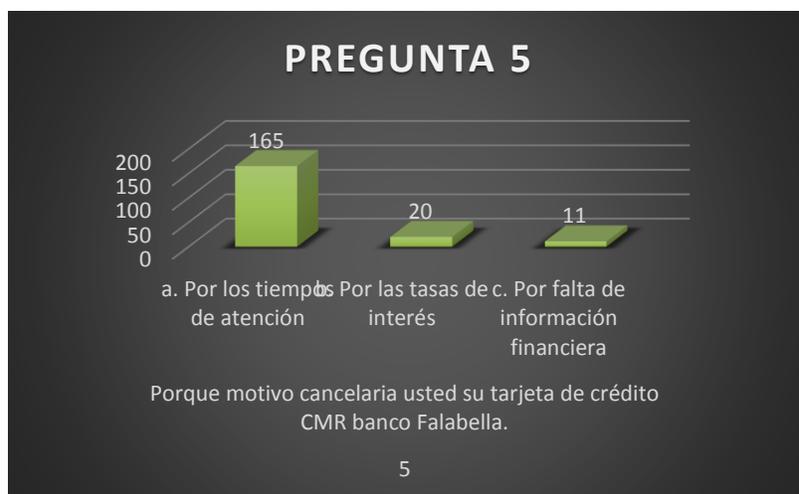
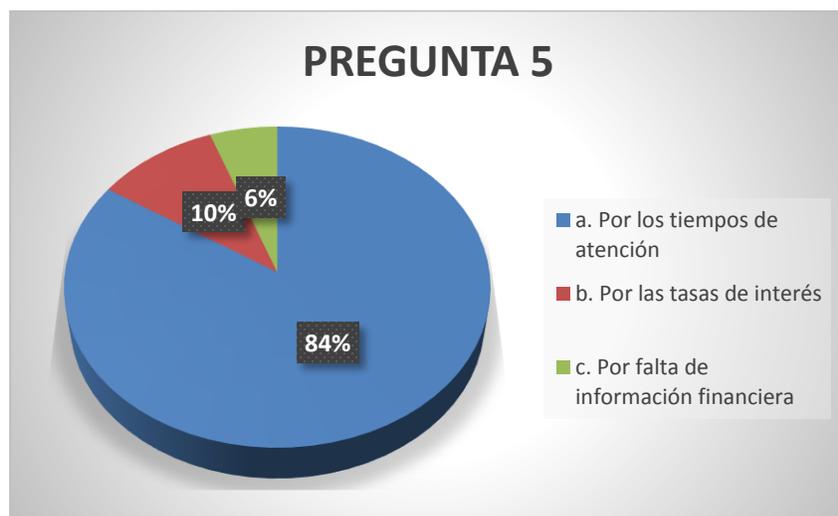


Figura 10. Análisis porcentual 5



Dentro de la pregunta de analiza los motivos de cancelación de la tarjeta de crédito, donde se destaca que el 84% de los encuestados cancelaria la tarjeta por los tiempos de atención en lo cual se debe trabajar.

## PREGUNTA 6

Conoce las herramientas que tiene el banco para su formación financiera

Figura 11. Datos pregunta número 6.

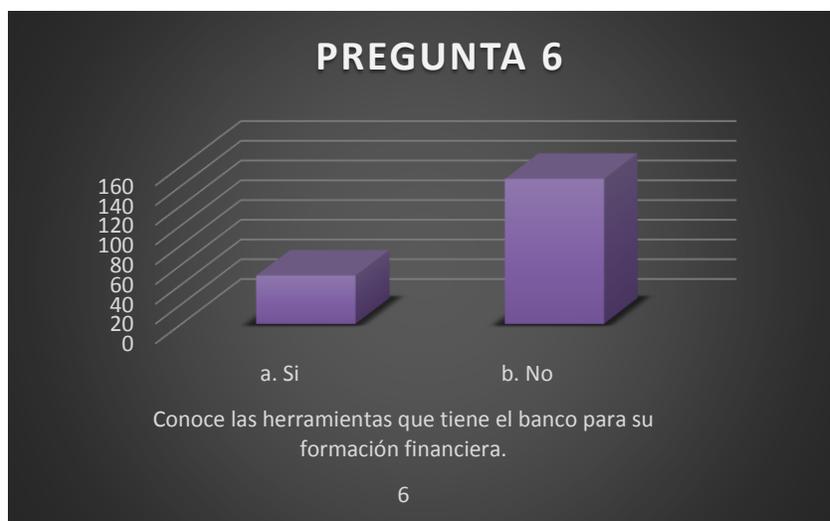
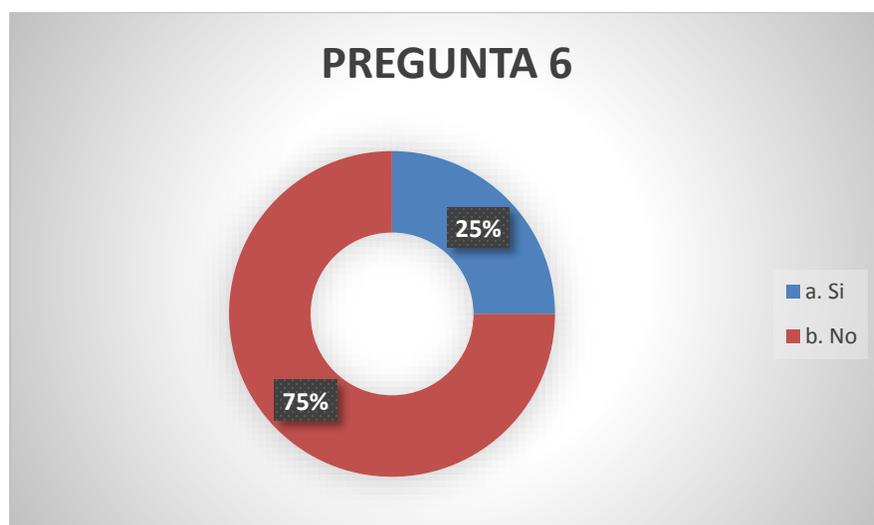


Figura 12. Análisis porcentual 6



El banco cuenta con varias herramientas de información financiera como lo es EDDU en el cual se le explica al cliente el debido de sus productos pero en la respuesta de la pregunta se evidencia la desinformación y el poco conocimiento de la herramienta.

## PREGUNTA 7

Usted utiliza las herramientas que le brinda el banco para su educación financiera.

Figura 13. Datos pregunta número 7.

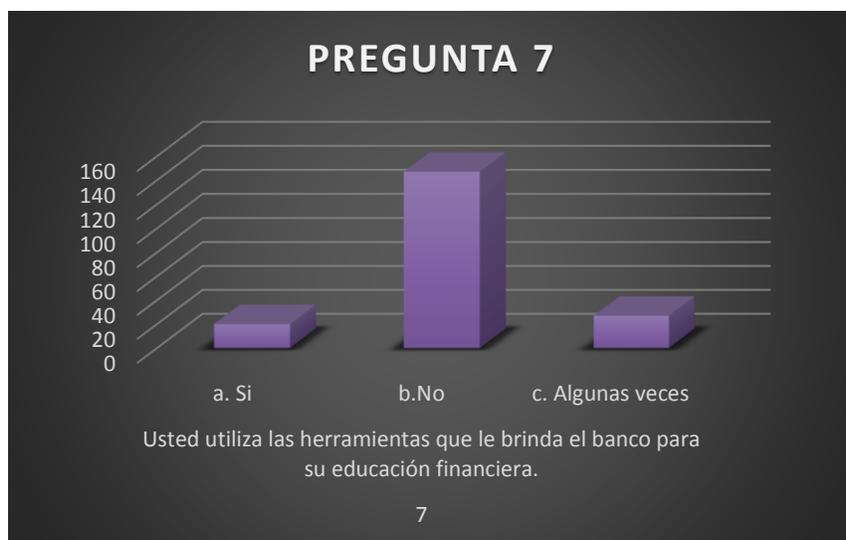
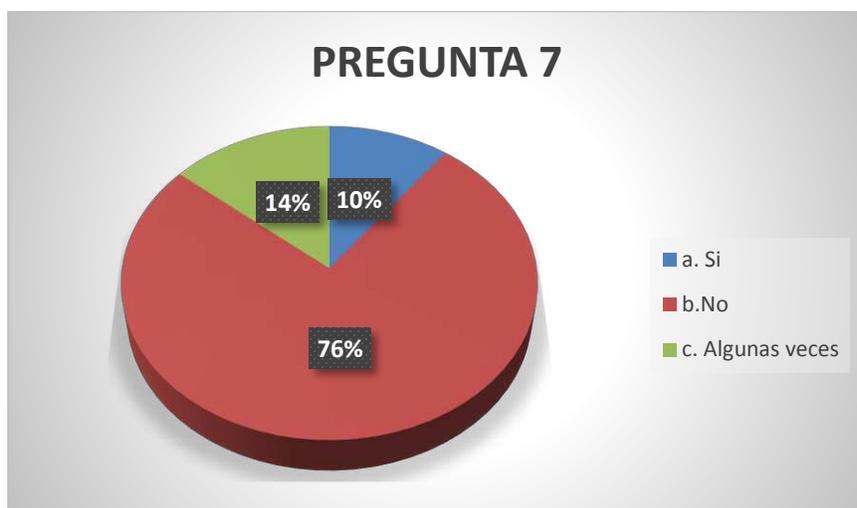


Figura 14. Análisis porcentual 7



De acuerdo a las respuestas de la pregunta anterior se evidencia en esta pregunta que no se conocen las herramientas y tampoco son utilizadas por los clientes que las conocen, con un 76% la gente indica no hacer uso de los instrumentos de educación financiera.

## PREGUNTA 8

Con que frecuencia utiliza la tarjeta de crédito CMR

Figura 15. Datos pregunta número 8.

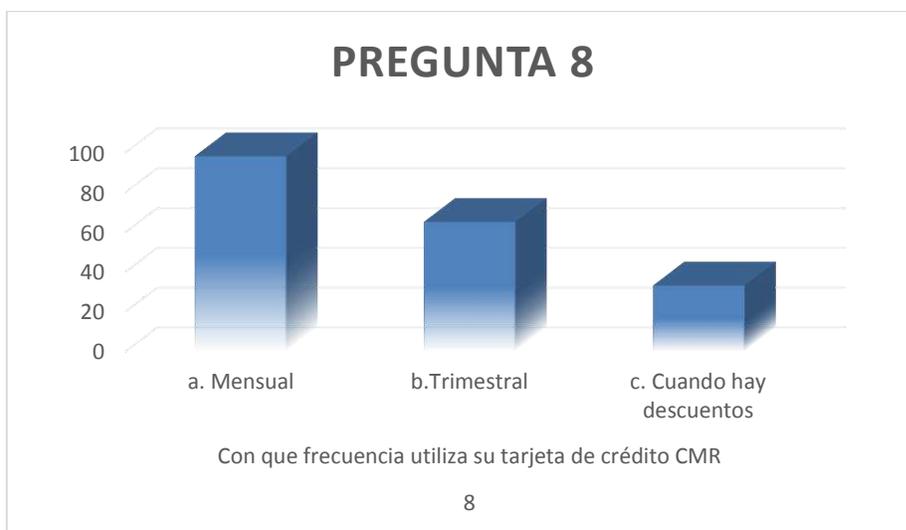
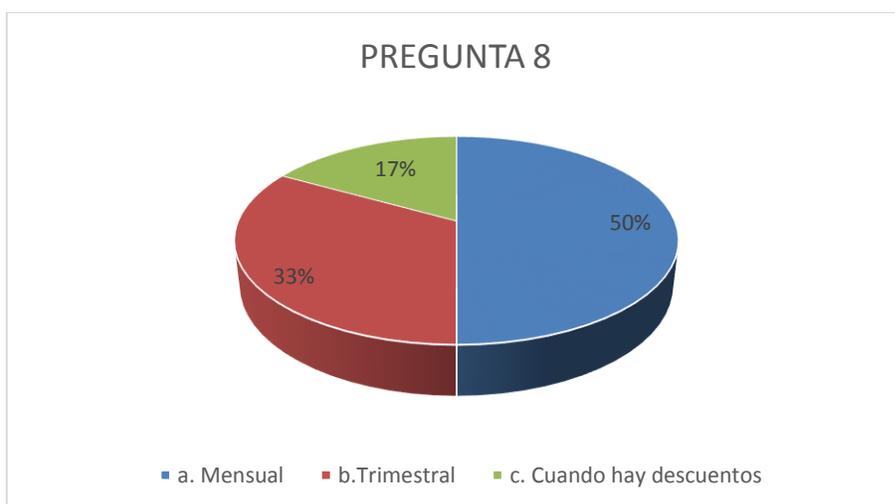


Figura 16. Análisis porcentual 8



Verificando las respuestas frente a la frecuencia de uso se pueden determinar dos cosas la primera que el 50% la utiliza mensual lo que es algo muy positivo, la segunda existe una oportunidad para incentivar el otro 50% a utilizar la tarjeta de crédito más frecuentemente.

## PREGUNTA 9

La información de sus estados de cuenta llega oportunamente

Figura 17. Datos pregunta número 9.

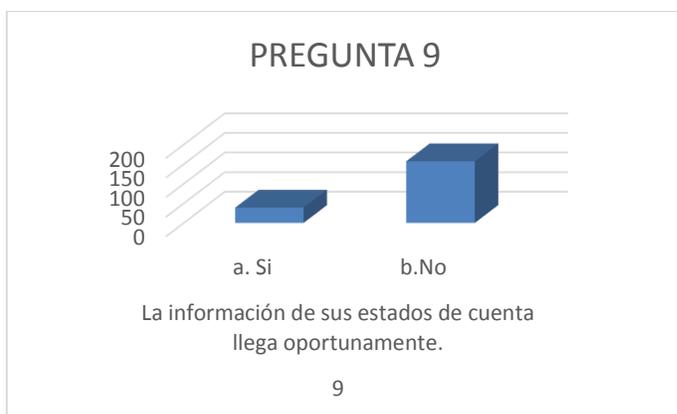


Figura 18. Análisis porcentual 9.



Se evidencia una falla en la entrega de los extractos de cuenta ya que el 80% de los encuestados indica que no llegan oportunamente lo que en muchas oportunidades genera represamiento en las oficinas.

## PREGUNTA 10

Considera que los costos financieros por el uso de la tarjeta son:

Figura 19. Datos pregunta número 10.

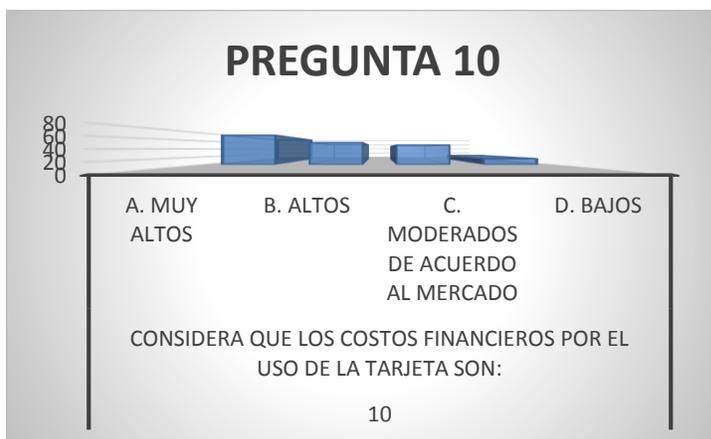
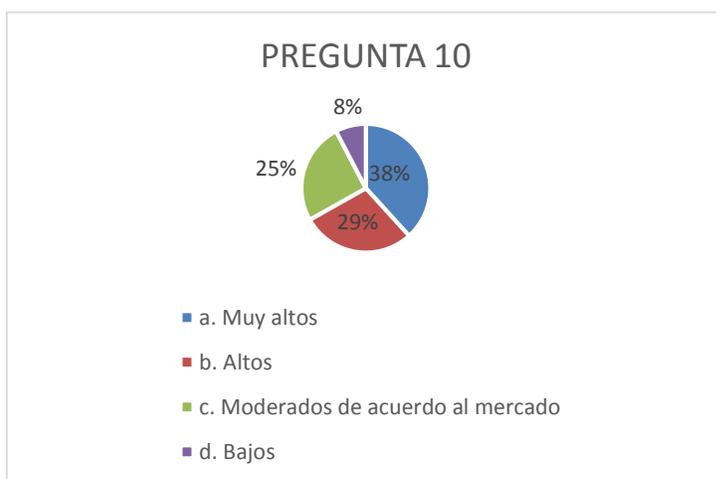


Figura 20. Análisis porcentual 10



Según las respuestas de los encuestados un 38% indica que los costos son muy altos y un 29% que los costos son altos, y un 25% que son moderados en esta pregunta se encontró gran divergencia en los resultados.

## PREGUNTA 11

Califique de 1 a 5 la satisfacción en el uso de la tarjeta de crédito, siendo 1 la más baja calificación y 5 la más alta.

Figura 21. Datos pregunta número 11.



Figura 22. Análisis porcentual 11



En el análisis de las respuestas de la pregunta se puede resaltar la inconformidad y esto se refleja en la calificación donde el 61% califico entre 1 y 2 la satisfacción en el uso de la tarjeta de crédito.

## 10. ESTABLECIMIENTO DE HALLAZGOS Y DIFERENCIAS

En el desarrollo de la encuestas y el tomar las diferentes opiniones de cada uno de los clientes se encontraron varios puntos de vista para analizar sobre la problemática del banco Falabella en la actualidad, en primer lugar frente a los inconvenientes que presenta el banco el 64% de los encuestados no está conforme con los tiempos de atención, lo cual se refleja en las respuestas brindadas en la pregunta número 2 en la que se solicitaba la calificación en el servicio ofrecido en la oficina homecenter sur el 80% de los encuestados califica como regular o malo el servicio, estos aspectos se deben tener en cuenta para mitigar la cancelación de tarjeta de crédito y contribuir con el propósito de la investigación en el diseño de un plan de mejoramiento del servicio al cliente y la retención en el banco Falabella. De acuerdo a lo anterior se complementa con la información recolectada en la pregunta número 5 que indica que el 84% de los encuestados cancelaría la tarjeta de crédito. En la pregunta número 4 se preguntó el canal de atención que más utilizaba el cliente dando como resultado un 77% tiene como preferencia la oficina bancaria dejando de lado la línea de atención y la banca en línea, se puede incentivar el uso de estos canales para evitar congestiones en la oficinas bancarias y así brindar unos tiempos adecuados de atención. Otra debilidad del banco está en la distribución y entrega de los extractos de la tarjeta de crédito el 80% de las personas que realizaron la encuesta indican que los extractos no llegan a tiempo.

Dentro de los aspectos positivos se tiene en cuenta que el 75% de los clientes prefieren la tarjeta de crédito por los descuentos en los almacenes homecenter, Falabella, por la tasas de interés y la cuota de manejo que es adecuada al producto este punto se puede tomar como una oportunidad en las estrategias a realizar para el cumplimiento de los objetivos de la investigación y del banco como empresa.

Las herramientas que brinda el banco a sus clientes o la información para su educación financiera se tiene que ser clara para su fácil acceso y conocimiento de todos los clientes ya que el 75% de los consumidores del banco indico no conocer las herramientas para su educación financiera. Adicionalmente se indago sobre la frecuencia de uso del producto tarjeta de crédito CMR donde existe otra oportunidad porque el 50% indica que usa el producto solamente en descuentos o cada tres meses se deben cautivar estos clientes para generar mayores beneficios para el banco.

## **CAPITULO 2. NOVEDAD Y APORTE CIENTIFICO**

### **11. DESARROLLO OBJETIVO ESPECIFICO 1**

En el desarrollo del trabajo de investigación unos de los objetivos son las políticas que tiene el banco Falabella con respecto al servicio al cliente y las políticas de crédito, en primer lugar con respecto se tienen políticas muy claras en servicio al cliente en los que se encuentran la transparencia hablándole al cliente mirándolo a los ojos, conveniencia entregar más de lo que el cliente necesita, simplicidad facilitar la vida del cliente son las políticas, las cuales están muy enfocadas siempre en el cliente como el principal elemento de la organización, el poder brindar una serie de productos que satisfagan las necesidades de los clientes y con ello el servicio al cliente juega el papel más importante para el funcionamiento de toda la operación del banco ya que uno de los aspectos de la problemática actual son los tiempos de atención son demasiados extensos. En segundo lugar se encuentran las políticas de crédito que son un poco diferentes a las encontradas en entidades financieras colombianas, la primer política dice que la edad mínima para acceder a la tarjeta de crédito es 25 años, la segunda política ser cotizante o beneficiario de eps, tener una calificación crediticia superior a los 700 puntos, y por ultimo ingresos específicos de acuerdo a la actividad económica que van en el rango desde 2 SMLV hasta 8 SMLV, la persona que cumpla con los anteriores políticas de crédito es viable para tomar la tarjeta de crédito con el banco Falabella, el estudio de la tarjeta tiene una duración alrededor de los 30 minutos, después de ese estudio de crédito se entrega la tarjeta. En la actualidad se está viendo la disminución de los cupos de crédito de muchos clientes aduciendo reducción del riesgo lo que con lleva a que estos clientes cancelen el producto por este aspecto.

## 12. DESARROLLO OBJETIVO ESPECIFICO 2

Tabla 2. Análisis DOFA del servicio

	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma y amabilidad de los empleados en la prestación del servicio al cliente.</li> <li>• Adecuada capacitación de los empleados que prestan la atención al cliente.</li> <li>• El banco cuenta con horarios flexibles y disponibilidad todos los días para una mejor prestación del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada configuración del digiturno para brindar tiempos adecuados en la atención.</li> <li>• Falta de estandarización en los tiempos para cada trámite.</li> <li>• Falta de organización en la atención de clientes que adquieren un nuevo producto y clientes existentes.</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La oficina homecenter sur es una de las más concurridas, lo que se puede aprovechar para migrar a los clientes a los diferentes canales de atención.</li> <li>• Mejorar la distribución de los extractos por parte la empresa de mensajería, para no congestionar la oficina.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (FO)</b></p> <p>Brindar un excelente servicio al cliente y los beneficios de los diferentes de canales de atención.</p>	<p><b>ESTRATEGIA (DO)</b></p> <p>Migrar a los clientes en los diferentes canales de atención telefónica, banca virtual y chat Sofía que resuelve preguntas de los clientes.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraer alguna sanción por los tiempos de atención demasiado largos.</li> <li>• La disminución de las tasas por parte del banco de la republica aumenta el flujo de personas.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (FA)</b></p> <p>Disminuir los tiempos y dar a conocer los horarios de atención.</p>	<p><b>ESTRATEGIA (DA)</b></p> <p>Determinar los tiempos de atención y configuración del digiturno en cada trámite para mejorar los tiempos de atención.</p>

*Nota: Autoría propia*

### 13. DESARROLLO OBJETIVO ESPECIFICO 3

De acuerdo a la matriz dofa realizada con respecto al servicio al cliente en el banco Falabella se determinaron cuatro estrategias para desarrollar y mejorar la prestación del servicio.

**ESTRATEGIA (FO):** Brindar un excelente servicio al cliente y los beneficios de los diferentes de canales de atención. Se denota una gran oportunidad para mejorar la atención y los tiempos que es darle a conocer los beneficios de la línea de atención, banca virtual, la video llamada puede realizar diferentes procedimientos que se realizan en la oficina.

**ESTRATEGIA (DO):** Migrar a los clientes en los diferentes canales de atención telefónica, banca virtual y chat Sofía que resuelve preguntas de los clientes. Con esto se logra descongestionar la oficina y brindar un mejor tiempo en el servicio al cliente.

**ESTRATEGIA (FA):** Disminuir los tiempos y dar a conocer los horarios de atención. Determinar el tiempo necesario para realizar cada trámite permite tener un mayor control de los tiempos de atención y así poder brindar un mejor servicio.

**ESTRATEGIA (DA):** Determinar los tiempos de atención y configuración del digiturno en cada trámite para mejorar los tiempos de atención. Una vez realizada la atención del cliente se deben indicar que el procedimiento se puede realizar por los canales atención telefónica, por el chat de Sofía donde se resuelven inquietudes de los clientes, banca virtual donde se pueden validar saldos y realizar transacciones.

#### 14. DESARROLLO OBJETIVO ESPECIFICO 4

Tabla 3. Matriz priorización estrategias

ESTRATEGIAS		PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
<b>DO</b>	Migrar a los clientes en los diferentes canales de atención telefónica, banca virtual y chat sofia que resuelve preguntas de los clientes.	0,1	1	0,1
<b>DA</b>	Determinar los tiempos de atención y configuración del digiturno en cada trámite para mejorar los tiempos de atención.	0,7	4	2,8
<b>FA</b>	Disminuir los tiempos y	0,1	2	0,2

	dar a conocer los horarios de atención.			
<b>FO</b>	Brindar un excelente servicio al cliente y los beneficios de los diferentes de canales de atención.	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>		1		

*Nota: Autoría propia*

En la priorización de las estrategias, producto de la matriz dofa se puede concluir que la estrategia que más le conviene para buscar una solución a la problemática del banco con el servicio al cliente y los tiempos de atención es la estrategia (DA) en la cual se busca determinar el tiempo indica para cada tramite, con esta estandarización de los tiempos se busca ser más rápidos en la atención y tener un mayor control, adicionalmente se justifica con la configuración del digiturno para garantizar tiempos adecuados para los diferentes turno como lo son la fila general, fila preferencial y adquisición de un producto con el banco. Con esta estrategia se puede establecer una solución real a la problemática del banco generando una mayor satisfacción y menor deserción de clientes.

## 15. DESARROLLO OBJETIVO ESPECIFICO 5

### MAPA ESTRATEGICO

**ESTRATEGIA (DA)** Determinar los tiempos de atención y configuración del digiturno en cada trámite para mejorar los tiempos de atención.

Tabla 4. Balance Score Card estrategias

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Realizar una inversión de los ingresos para la configuración y adaptación de un sistema de digiturno más moderno y actualizado.</li> <li>• Aumentar el nivel de ventas de tarjeta de crédito para sustentar la inversión.</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Disminuir los tiempos de atención a los clientes en un tiempo promedio más bajo.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Establecer los tiempos para cada trámite que se realice con el fin de garantizar unos tiempos adecuados.</li> <li>• Determinar el tiempo para realizar la configuración del digiturno y la asignación de tiempos en los trámites.</li> </ul>
<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lograr un mayor índice de retención de clientes en el mejoramiento de los tiempos de atención.</li> <li>• Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes y así el nivel de ventas de otros productos.</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar la utilidad con la retención y fidelización de los clientes actuales.</li></ul> |
|--|--|

*Nota: Autoría propia*

Tabla 5. Cuadro de mando integral.

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>CUANTIFICACION</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>FINANCIERA</b>	Realizar una inversión de los ingresos para la configuración y adaptación de un sistema de digiturno más moderno y actualizado.	0,5 de los ingresos mensuales	MENSUAL	6 MESES	GERENTE FINANCIERO
	Aumentar el nivel de ventas de tarjeta de crédito para sustentar la inversión.	10% aumento de las ventas	MENSUAL	1 MES	GERENTE ZONAL COMERCIAL
<b>CLIENTES</b>	Disminuir los tiempos de atención a los clientes en un tiempo promedio más bajo.	10 a 15 minutos promedio	DIARIO	6 MESES	GERENTE DE CANALES

<b>PROCESOS</b>	Establecer los tiempos para cada trámite que se realice con el fin de garantizar unos tiempos adecuados.	10 a 15 minutos promedio	DIARIO	6 MESES	GERENTE OPERACIONES
	Determinar el tiempo para realizar la configuración del digiturno y la asignación de tiempos en los trámites.	3 meses	MENSUAL	6 MESES	GERENTE OPERACIONES
<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>	Lograr un mayor índice de retención de clientes en el mejoramiento de los tiempos de atención.	Aumentar en un 30% el índice de retención.	MENSUAL	1 MES	GERENTE RETENCION
	Aumentar la utilidad con la retención y	20% Aumento en la utilidad con clientes que continúan.	MENSUAL	1 MES	GERENTE ZONAL COMERCIAL

	fidelización de los clientes actuales.				
--	---	--	--	--	--

*Nota: Autoría propia*

## 16. CONCLUSIONES

De acuerdo al dofa y el análisis del balance score card se puede determinar varias cosas para tener en cuenta en la solución de la problemática del banco Falabella, en primer lugar que la solución para brindar un servicio más adecuado y con tiempos cómodos debe gestionarse desde la gerencia de canales determinándose un tiempo de 6 meses para poder realizar los cambios necesarios en la configuración, adaptación y capacitación del nuevo sistema de digiturno para el banco, en el inicio de la investigación se tenían tiempos de atención de 1 hora y media de espera para ser atendido con este cambio en el sistema de digiturno y la estandarización de los tiempos en cada proceso se lograra garantizar tiempos de 10 a 15 minutos de espera. Al comienzo dentro de la evidencias que se tenían como referencia el porcentaje de cancelación de la tarjeta de crédito por este concepto era el 35% , se reconfirmo la información con las encuestas realizadas donde el 84% de los encuestados afirmo que cancelaria la tarjeta de crédito por los tiempos de atención en la oficina, con esta cambio se lograra una reducción en el porcentaje de cancelación de la tarjeta de crédito en un 30% que tendrá un aumentando gradualmente en tiempo de implementación. En segundo lugar se hace necesario una estandarización de los procesos que se realizan en servicio al cliente con un tiempo promedio de 10 minutos por trámite y un tiempo de 3 meses para realizar los cambios necesarios que ayuden a disminuir los tiempos de atención, adicionalmente realizar un control a diario después de los cambios a realizar para verificar su debido cumplimiento. Adicionalmente realizar un aumento de las ventas en un 10% para financiar el costo de configuración, adaptación y capacitación del sistema junto con un control diario de las atenciones realizadas durante los seis meses siguientes. El resultado de la aplicación de los cambios indicados en la configuración garantizara una retención del 30% de los clientes que tenían la intención de cancelación de la tarjeta y con esto el banco garantiza un aumento en las utilidades en un 20%, con respecto a la situación inicial de la problemática.

### Referencias

- Albrecht, K. (1992). *Servicio al Cliente Interno*. España: Paidós Iberica .
- Feniks , R., & Peverelli, R. (2011). *Reinventar los servicios financieros*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Reino Unido: W. Strahan & T. Cadell.
- Thompson, H. (2007). *Quien se ha llevado a mi cliente* . España : McGraw-Hill Interamericana de España .
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. Argentina: Liderazgo 21.
- Tschohl, J. (2007). *El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia* . MEXICO: Pax Mexico.

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados encuesta.....	22
Tabla 2. Análisis DOFA del servicio.....	47
Tabla 3. Matriz priorización estrategias.....	50
Tabla 4. Balance Score Card estrategias.....	52
Tabla 5. Cuadro de mando integral.....	54

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Datos pregunta número 2.....	26
Figura 2. Análisis porcentual 1.....	26
Figura 3. Datos pregunta número 2.....	28
Figura 4. Análisis porcentual 2.....	28
Figura 5. Datos pregunta número 3.....	30
Figura 6. Análisis porcentual 3.....	30
Figura 7. Datos pregunta número 4.....	32
Figura 8. Análisis porcentual 4.....	32
Figura 9. Datos pregunta número 5.....	33
Figura 10. Análisis porcentual 5.....	33
Figura 11. Datos pregunta número 6.....	35
Figura 12. Análisis porcentual 6.....	35
Figura 13. Datos pregunta número 7.....	37
Figura 14. Análisis porcentual 7.....	37
Figura 15. Datos pregunta número 8.....	39
Figura 16. Análisis porcentual 8.....	39
Figura 17. Datos pregunta número 9.....	41
Figura 18. Análisis porcentual 9.....	41
Figura 19. Datos pregunta número 10.....	42
Figura 20. Análisis porcentual 10.....	42
Figura 21. Datos pregunta número 11.....	43
Figura 22. Análisis porcentual 11.....	43

