

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**Para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería
Industrial**

**“Propuesta de mejora en los tiempos de respuesta en la
solución de gestiones para los clientes de Cuentas y Servicios
Personales de Bac Credomatic.”**

AUTORA:

Priscilla Robles Sandí

TUTOR:

Lic. Allan Mora Vargas

LECTOR:

SAN JOSÉ, ABRIL, 2018

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi hijo Emiliano, quien es mi motor y mi mayor motivo de esfuerzo, porque he tenido que sacrificar mi tiempo con él para poder salir adelante en este proyecto y aunque aún él está pequeño, algún día se dará cuenta lo importante que es en mi vida y lo que me duelen los momentos que no estoy con él. “Eres mi todo y por ti voy a seguir adelante y superarme, tanto profesional como personalmente, cada día me haces crecer y ser mejor persona, quiero ser el mejor ejemplo para ti”.

Y a mi mamá, otra parte de mi vida, quien ha sacrificado su vida por mí, y le debo todo lo que soy, porque ella ha sido mi amiga incondicional y apoyo, como se lo digo siempre “ no sé que sería mi vida sin ti”. Sus velitas encendidas y todas las oraciones han valido la pena.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios, por darme la oportunidad de poder estudiar, de poder salir adelante y de ser perseverante en esta etapa de estudio, la cual ha sido muy larga y de muchos esfuerzos, con su ayuda no me he dado por vencida y he sido constante en mi carrera, y todo lo que tengo hoy es gracias a sus bendiciones.

Tambien, agradezco a mis profesores, quienes con su conocimiento y experiencia formaron el desarrollo de mi carrera, en especial a mi tutor Allan Mora, quien tuvo paciencia con mis frecuentes preguntas y preocupaciones, además por guiarme en este proceso.

Finalmente, agradezco a mi Jefatura, quien me dio la oportunidad de realizar mi proyecto de graduación en el área donde trabajo y facilitarme la información que requería en el proceso.

CÓDIGO DE ÉTICA

CÓDIGO DE ÉTICA

El suscrito Priscilla Robles Sandí carné de estudiante número 090182, graduado de la carrera de Licenciatura en Ingeniería Industrial de la Universidad Internacional de las Américas, se compromete a cumplir, durante el ejercicio profesional, con el Código de Ética de la Institución, que se rige por los siguientes principios:

PROBIDAD: actuar siempre con rectitud y honradez.

PRUDENCIA: actuar con pleno conocimiento de la materia sometida a su consideración.

JUSTICIA: permanente disposición hacia las funciones de la profesión, bajo los lineamientos legales que debe respetar todo profesional.

RESPONSABILIDAD: cumplir con los deberes, tanto en calidad como en oportunidad.

DISCRECIÓN: guardar respeto sobre los hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo del ejercicio profesional, sin que esto perjudique las funciones y responsabilidades.

INDEPENDENCIA DE CRITERIO: no involucrarse o comprometerse con situaciones, intereses o actividades contrarias a la moral, a la sana crítica y que, por ley, sean incompatibles con las funciones profesionales correspondientes.

DIGNIDAD Y DECORO: actuar con sobriedad y moderación.

TOLERANCIA: evidenciar una actitud paciente y de comprensión ante las opiniones divergentes que puedan expresar otras personas.

EQUILIBRIO: desempeñar las funciones profesionales con sentido práctico, buen juicio y equidad.

ACTUALIZACIÓN: comprometer parte del tiempo en actualizar los conocimientos y adaptarlos en el desarrollo de la actividad profesional.

VOCACIÓN: mostrar siempre apego al trabajo y a la educación recibida, como fundamentos para el desempeño laboral.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTOS	2
CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR DE CARRERA.....	3
CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL TUTOR.....	4
CARTA DE SOLICITUD DE DEFENSA.....	5
DECLARACIÓN JURADA	6
CARTA DEL LECTOR	7
CARTA DE FILÓLOGO	8
.....	8
CÒDIGO DE ÈTICA	9
CONTENIDO.....	11
TABLAS	16
FIGURAS.....	18
RESUMEN EJECUTIVO	20
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	21
Generalidades de la empresa	22
Reseña Histórica	22
Cronología.....	23
Misión de la empresa	24

	12
Visión de la empresa.....	24
Valores	24
Planteamiento del problema	24
Objetivo General.....	25
Objetivos específicos	25
Justificación	25
Antecedentes.....	26
Proyecciones	26
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	27
Servicio	27
Calidad	28
Proceso.....	30
Estudio de métodos de trabajo	31
Cargas de trabajo.....	35
Estudio de tiempos.....	37
1. Método de medición deducción de experiencias anteriores	37
2. Muestreo del trabajo	38
3. Datos estándares.....	38
Estadística descriptiva.....	39
La media.....	40

	13
La mediana	40
La moda.....	40
Población y muestra.....	40
Unidad elemental	41
Observación	42
VARIABLES	42
Diagrama de flujo	42
Diagrama de Pareto.....	44
Gráfica Gantt.....	46
Indicadores enfocados hacia el cliente.....	47
El método costo-beneficio	49
CAPÍTULO III MARCO METODOLÒGICO	50
Enfoque.....	50
Cuantitativo.....	50
Cualitativo.....	50
Mixto.....	50
Alcance	51
Exploratorio.	51
Descriptivo.....	51
Correlacional.....	51

	14
Explicativo.....	51
Muestra.....	51
Variabes.....	54
Instrumentos.....	54
Proceso de recolección de datos.....	55
Métodos de análisis.....	55
Cronograma.....	56
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
Diagnóstico.....	59
Diagrama de flujo del proceso.....	59
Gestiones actuales.....	62
Definición: Factor crítico.....	65
Factores que afectan el tiempo de respuesta.....	65
Cargas de trabajo.....	65
Métodos de trabajo.....	70
Cálculo del tamaño de la muestra.....	70
Tiempos de respuesta de otras áreas.....	72
Reprocesos.....	77
Disponibilidad de personal.....	78
Análisis de resultados.....	86

	15
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
Conclusiones.....	89
Recomendaciones	91
CAPÍTULO VI PROPUESTA	92
Tiempos de respuesta de otras áreas.....	92
Propuesta Matriz de gestiones	92
Propuesta de Service Level Agreement	95
Indicador de Cumplimiento (Dashboard)	97
Reprocesos.....	102
Indicadores de proceso.....	111
Propuesta de Voz del cliente.....	111
Propuesta de nuevas funciones de supervisión	112
Propuesta Compromisos con el cliente	112
Plan de Implementación.....	114
Gráfica Gantt.....	115
Otras propuestas.....	116
Costo-Beneficio	117
Beneficio en gestiones	122
REFERENCIAS	125
APÈNDICE	127

TABLAS

Tabla 1. Variables	52
Tabla 2. Instrumentos	54
Tabla 3. Tipos de gestiones y tiempos de respuesta.	63
Tabla 4. Total de Services ingresados por mes durante el segundo semestre del año 2017.....	65
Tabla 5. Indicador de duración de services abiertos Ejecutivo Servicio 1.....	66
Tabla 6. Indicador de duración de services abiertos Ejecutivo Servicio 2.....	67
Tabla 7 Indicador de duración de services abiertos Ejecutivo Servicio 3.....	67
Tabla 8. Indicador de duración de services abiertos Ejecutivo Servicio 4.....	68
Tabla 9 Indicador de duración de services abiertos Ejecutivo Servicio 5.....	69
Tabla 10. Promedios en días de respuesta.....	69
Tabla 11. Porcentaje de cumplimiento en el método de trabajo por Ejecutivo	72
Tabla 12. Tipos de gestiones	72
Tabla 13. Detalle de muestras	74
Tabla 14. Porcentaje de motivo de espera en las gestiones.....	76
Tabla 15. Motivo de reprocesos	77
Tabla 16. Porcentaje de motivos de reprocesos.....	78
Tabla 17. Tiempos de Estado en mes de octubre 2017.....	80
Tabla 18. Tiempos de Estado en mes de noviembre 2017.....	81

	17
Tabla 19. Tiempos de Estado en mes de diciembre 2017	83
Tabla 20. Porcentaje de tiempo promedio en estados de CISCO	85
Tabla 21. Resultados de Variables	86
Tabla 22. Análisis de causas de variables	88
Tabla 23. Tabla resumen de cargas de trabajo	90
Tabla 24. Variables que afectan tiempo de respuesta	92
Tabla 25. Costo mano de obra Ejecutivos de Servicio	117
Tabla 26. Primer escenario, actual	118
Tabla 27. Segundo escenario, estimado	118
Tabla 28. Ahorro en tiempo seguimiento de gestiones	119
Tabla 29. Costo Mano de obra Supervisora	119
Tabla 30. Tabla resumen COSTOS-BENEFICIOS	120
Tabla 31. Total salario mensual Ejecutivos de Servicio	120
Tabla 32. Escenario 1 de costos reproceso actual	121
Tabla 33. Escenario 2 costos con mejora estimada	121
Tabla 34. Tabla Resumen Costos-Beneficios Reprocesos	121

FIGURAS

Figura 1. Tamaño de muestra	36
Figura 2. Fórmula de la media.....	40
Figura 3 Fórmula des de población y muestras.....	40
Figura 4 Fórmula de la media, desviación estándar y muestra	41
Figura 5. Simbología del Diagrama de flujo	43
Figura 6. Diagrama de flujo	44
Figura 8. Pareto	46
Figura 9 Gráfica Gantt	47
Figura 10. BWS	57
Figura 11. Gráfica Gantt	58
Figura 12. Diagrama de flujo del proceso de ingreso de gestiones	60
Figura 13. Check list	71
Figura 14. Gráfico de porcentaje con services menores y mayores a 4 días.....	75
Figura 15. Gráfico Pareto de espera de gestiones.	76
Figura 16. Gráfico de porcentajes de Estado para cada Ejecutivo de Servicio en el mes de octubre 2017	80
Figura 17. Gráfico del porcentaje promedio total en los tiempos de Estado de los Ejecutivos de Servicio de octubre 2017	81
Figura 18. Gráfico de porcentajes de Estado para cada Ejecutivo de Servicio en el mes de noviembre 2017	82

Figura 19. Gráfico del porcentaje promedio total en los tiempos de Estado de los Ejecutivos de Servicio noviembre 2017	83
Figura 20. Gráfico de porcentajes de Estado para cada Ejecutivos de Servicio en el mes de diciembre 2017	84
Figura 21. Gráfico del porcentaje promedio total en los tiempos de Estado de los Ejecutivos diciembre 2017	85
Figura 22. Gráfico de Promedio Porcentual en el Estado CISCO último trimestre 2017.....	86
Figura 23. Propuesta Matriz de tiempos respuesta Cuentas y Servicios Personales	94
Figura 24. Actividades del Plan de implementación.	114
Figura 25. Gráfica de Gantt de Plan de Implementación.....	115

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto se realiza en el Grupo Financiero Bac Credomatic. Esta compañía es un Banco Privado, el cual se dedica a brindar servicios financieros de bienes y servicios a través de sistemas de pago y soluciones financieras rentables que contribuyan a promover el crecimiento económico para los clientes. Es importante señalar que es el único Banco Privado que trabaja a nivel regional en Centroamérica.

Actualmente en el área de Cuentas y Servicios Personales, no se trabaja ningún método para el ingreso de solicitudes de servicio en el cual se le brinde al cliente un seguimiento y un tiempo de respuesta exacto, por lo que el presente proyecto de graduación pretende cubrir esa necesidad que posee el área.

De esta manera, el problema del proyecto de graduación se planteó de la siguiente manera: “¿Cómo mejorar los tiempos de respuesta en los trámites que solicitan los clientes del área de Cuentas y Servicios Personales de Bac Credomatic?”.

Por consiguiente, se procederá a realizar un amplio diagnóstico de los reportes mensuales del seguimiento de las solicitudes de servicio (gestiones) que ingresan los clientes por medio de los ejecutivos de servicio del departamento, clasificando las gestiones ingresadas de acuerdo con el tiempo que se tarda en incluirse, como la efectividad en el cierre e incidencia en reprocesos para así mejorar el tiempo de respuesta. Luego de encontrar los registros se ubicarán en categorías y se utilizarán las herramientas de calidad necesarias para determinar el tiempo crítico de respuesta.

Por lo anterior, el objetivo del proyecto de graduación es evaluar los tiempos de respuesta en los trámites que solicitan los clientes del área de Cuentas y Servicios Personales mediante el análisis de las variables que afectan del ingreso de solicitudes de servicio.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

La alta competencia a nivel nacional e internacional por brindar el mejor servicio bancario requiere de procesos y procedimientos donde predomine la calidad en el mercado y el mejoramiento continuo. Los sistemas utilizados por entidades financieras y los métodos para darle al cliente una respuesta oportuna deben ser al más alto nivel para satisfacerlos y exceder sus expectativas. Por tal motivo, el proyecto se basa en la línea de investigación de diseño, desarrollo y mejoramiento de procesos.

Actualmente, no basta con ofrecer un producto y generar solamente ganancias en el negocio, sino que es vital para el éxito, un cliente satisfecho por el buen servicio, y trato preferencial que recibe. Por lo anterior, se requiere pensar en estrategias relacionadas con el mejoramiento en los procesos de trámites bancarios que le permitan a los clientes fluidez en sus solicitudes.

Debido a la exigencia de los clientes, es necesario buscar rediseños que eviten reprocesar trámites y tardíos tiempos en dar solución a sus requerimientos, lo cual les causa molestia y quejas traducido para la empresa en pérdida económica y de imagen.

Para los efectos del proyecto, En el capítulo I se presentarán las generalidades de la empresa, objetivos, justificación, antecedentes y proyecciones del proyecto, además de conocer el proceso para la atención de “services” mediante los reportes brindados y experiencia en el área por el trabajo diariamente y observaciones como usuarios.

Por otra parte, en el Capítulo II se hace referencia a todo el marco teórico, el cual sirve para exponer y analizar las teorías y conceptualizaciones para encuadrar el estudio.

Por consiguiente, en el Capítulo III se menciona la metodología que desarrolla el proyecto, el cual describe el método, enfoque, tipo de investigación, variables, instrumentos e indicadores que se buscarán desarrollar.

Continúa el Capítulo IV en donde se realiza el análisis de la situación actual de la empresa, tomando en cuenta las variables que afectan el tiempo de respuesta de los clientes del departamento en estudio.

Posteriormente, el Capítulo V detalla las conclusiones y recomendaciones que se brindan para el proyecto.

Y finalmente, el Capítulo VI detalla las propuestas para mejorar el tiempo de respuesta que se les brinda a los clientes del departamento de Cuentas y Servicios Personales y así lograr su satisfacción.

A continuación, se presentan las generalidades de la empresa y especificaciones del proyecto:

Generalidades de la empresa

Reseña Histórica

Los inicios del Grupo Bac Credomatic inicia hace más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América en Nicaragua. Sin embargo, no fue hasta los años setentas cuando se incursionó en el negocio de las tarjetas de crédito a través de las empresas Credomatic.

A mediados de los años ochentas, el grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica, con la adquisición de lo que hoy se conocía como Bac San José. Fue en la década de 1990 que se concretó la expansión hacia los otros mercados centroamericanos, fortaleciendo así la presencia del grupo en toda la región, la cual se mantiene en la actualidad.

Ya en el año 2004, el Grupo inicio sus operaciones de tarjeta de crédito en México y, un año más tarde, se llevó a cabo una alianza estratégica por medio de la cual GE Consumer Finance (subsidiaria de GE Captital Corporation) adquirió 49.99% del capital del Bac Credomatic, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de Bac International Bank.

Paralelamente y como parte de la estrategia de expansión, se llevó a cabo la adquisición del Banco Mercantil (BAMER) de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país, para dar paso a lo que hoy se conoce como BAC|Honduras. En el 2007, también se adquirieron Propemi (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa) en El Salvador y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado.

A mediados del 2009, la compañía GE Capital Corporation aumentó su participación accionaria al 75%, convirtiéndose así en el accionista mayoritario. No obstante, a raíz de un cambio de estrategia a nivel mundial, GE decidió concentrarse más en la actividad industrial (infraestructura, tecnología y salud) y menos en actividades de banca privada y comercial.

Como resultado, en julio del 2010, el Grupo Aval de Colombia, el conglomerado financiero más grande de ese país -conformado por el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco AV Villas, el Banco Popular y el fondo de pensiones AP Porvenir-, suscribió un contrato de compraventa de acciones con GE ConsumerFinance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo BAC Credomatic. En diciembre del 2010, y después de obtener las aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del Grupo BAC Credomatic se mantienen y, más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que BAC Credomatic siga siendo, actualmente una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

Cronología

1952: Se fundó el Banco de América en Nicaragua.

Década de 1970: Se iniciaron las operaciones de tarjeta de crédito mediante las empresas Credomatic.

Década de 1980: El Grupo incursionó en el negocio de banca en Costa Rica.

Década de 1990: Se obtuvieron las licencias bancarias en el resto de los países de América Central y se fortaleció aún más la presencia del Grupo en toda la región.

2004: Inicio de operaciones de tarjeta de crédito en México.

2005: Alianza estratégica con GE ConsumerFinance (adquisición del 49.99% de las acciones).

2007: Adquisición de BAMER (Honduras), Propemi (El Salvador), y la Corporación Financiera Miravalles (Costa Rica).

2009: GE Capital aumenta su participación del capital al 75%.

2010: Grupo Aval de Colombia adquiere el 100% de las acciones del Grupo.

Misión de la empresa

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

Visión de la empresa

Ser la organización financiera preferida de las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la región.

Valores

Integridad, Respeto, Excelencia, Responsabilidad e Innovación.

Planteamiento del problema

El no tener un tiempo de respuesta definido para los clientes perjudica la confiabilidad que el Banco busca ganar, adicionalmente a nivel operativo, también, se retrasan los trámites por causa de reprocesos y métodos de trabajo inadecuados que pueden deteriorar la calidad del servicio y causar mala imagen.

En el área de Cuentas y Servicios personales, se debe de brindar el mejor tiempo de respuesta para los clientes, establecerlo y cumplirlo para que el cliente sienta el compromiso por parte del Banco; es ahí donde se debe trabajar para analizar métodos de trabajo, estandarizar procesos y cumplir con el servicio que el cliente exige.

Actualmente, en cuentas y servicios personales no existen tiempos de respuesta definidos para los trámites de los clientes, tanto en respuesta de correos como en la solución de sus solicitudes, es por ello que se plantea la pregunta: ¿Cómo mejorar los tiempos de respuesta en los trámites que solicitan los clientes de Cuentas y Servicios Personales de Bac Credomatic para brindar un servicio de excelencia?

Objetivo General

Evaluar los tiempos de respuesta en los trámites que solicitan los clientes del área de Cuentas y Servicios Personales mediante el análisis de las variables que afectan del ingreso de solicitudes de servicio.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico integral de los procesos en la inclusión de trámites, en donde se valide la cantidad de gestiones ingresadas por mes al área de Cuentas y Servicios Personales y el total de ingreso de gestiones por cada ejecutivo de servicio.
- Evaluar los métodos de trabajo en el seguimiento que los ejecutivos de servicio realizan para darle solución a las gestiones solicitadas por el cliente.
- Definir los trámites de mayor impacto en el servicio mediante la categorización de las gestiones de más importancia y frecuencia, según las solicitudes del cliente en el área de Cuentas y Servicios Personales.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento en el tiempo de respuesta de las gestiones solicitadas por los clientes de cuentas y servicios personales.
- Realizar una evaluación costo-beneficio de la propuesta.

Justificación

En Bac Credomatic se busca la excelencia en el servicio al cliente, es por ese motivo que en el área de Cuentas y Servicios Personales, donde se atienden clientes exclusivos, se ve la necesidad de mejorar los tiempos de respuesta para que ellos sientan la mejor atención; en el proyecto de graduación se realizará un estudio de las gestiones que se ingresan, el tiempo que tardan y se buscará estandarizar el tiempo en el cual se debe dar solución a los trámites que el cliente requiere.

El estudio es conveniente ya que los clientes de Cuentas y Servicios exigen calidad en el servicio y ésta implica solución segura y pronta a sus trámites por lo que al mejorar los tiempos de respuesta se verán beneficiados, tanto los clientes como el prestigio bancario.

El proyecto puede beneficiar al área de Ejecutivos de servicio en la mejora de los métodos de inclusión de gestiones, evitando reprocesos y así teniendo un estándar para todos los trámites procesados.

Antecedentes

En el área de cuentas y servicios personales, anteriormente se realizó un estudio de cargas de trabajo en la cual se balancearon las carteras por Ejecutivo de Negocio, distribuyendo a los Ejecutivos de Servicio según la cantidad de saldos que se mantenía en ese momento por clientes. Sin embargo, ésta no dio mucho resultado ya que no se definieron métodos de seguimiento para dar respuesta a los clientes en los trámites solicitados.

El estudio de carga de trabajo dio como resultado una mejor distribución de los Ejecutivos de Negocio asignados a cada Ejecutivo de Servicio para la atención de trámites (tres o dos Ejecutivos de Negocio por cada Ejecutivo de Servicio).

Proyecciones

- Se pretende con el proyecto de graduación poder mejorar los procedimientos actuales en la inclusión de gestiones en el sistema.
- Poder definir un tiempo de respuesta en las gestiones de mayor frecuencia e importancia para los clientes.
- Estandarizar procesos en la inclusión de gestiones y respuesta a los clientes.
- Satisfacer las necesidades del cliente brindando un excelente servicio.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En este capítulo se definen las bases teóricas en las que se fundamenta el desarrollo del proyecto de graduación; se crea una guía de conceptos y herramientas que permitirán el correcto desarrollo del estudio.

Adicionalmente, se mencionan diferentes métodos de trabajo que facilitan el estudio de los tiempos, y el uso de herramientas de ingeniería que van a permitir evaluar y determinar las gestiones prioritarias para los clientes en el área de estudio, para así plantear las mejoras necesarias estableciendo la definición de indicadores para servicio.

Servicio

Son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente, y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. (Thompson, 2012).

Según Begaza (2017) En las investigaciones de marketing de servicios se han reconocido como instrumentos para medir la calidad del servicio diferentes modelos. Los más estudiados son los de Servqual y el de Servpef. El primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas, mientras que el segundo, emplea únicamente las percepciones.

Para Begaza Servqual consta de cuatro partes:

Primera. Se refiere a la medición de las expectativas a través de la calificación que le otorgan los clientes en términos de las empresas excelentes (Measure of Service Superiority) o de las expectativas adecuadas (Measure of Service Adequacy).

Segunda. Califica la percepción de la calidad del servicio de la empresa analizada. Para cada una de estas dos primeras partes presenta 22 ítems evaluados en una escala Likert de siete puntos.

Tercera: Tiene ocho preguntas y hace referencia a la importancia relativa de los cinco criterios.

Cuarta parte. Se refiere a los datos socios demográficos del encuestado. Las 22 preguntas referentes a las percepciones y a las expectativas corresponden a las cinco dimensiones de la Calidad:

- Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación (declaraciones 1 a 4).
- Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa (declaraciones 5 a 9).
- Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio (declaraciones 10 a 13).
- Seguridad: Conocimiento y atención mostrados por los empleados (declaraciones 14 a 17).
- Empatía. Habilidades para inspirar credibilidad y confianza (declaraciones 18 a 22). Para evaluar la calidad un servicio es necesario calcular la diferencia existente entre las puntuaciones de expectativas y percepciones. También, se puede estimar la puntuación en cada uno de los cinco criterios de calidad obteniendo un promedio de las puntuaciones individuales, que se obtienen, a su vez, calificando sus declaraciones para cada una de las dimensiones de calidad. Finalmente, se pueden establecer mediciones no ponderadas, es decir, que no tomen en cuenta la importancia relativa de los distintos criterios.

Calidad

Según definen Evans y Lindsay, (2008) La calidad puede ser un concepto confuso debido en parte a que las personas consideran la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena valor de producción- comercialización. Además, el significado de calidad sigue evolucionando conforme con la profesión de la calidad crece y madura. Ni asesores ni profesionales de los negocios concuerdan en una definición universal. En un estudio, en donde se pidió a los administradores de 86 empresas del este de los Estados Unidos definir la calidad, se obtuvieron varias docenas de numerosas respuestas, entre las que se incluyen las siguientes:

1. Perfección
2. Consistencia
3. Eliminación de desperdicios
4. Velocidad de entrega
5. Observancia de las políticas y procedimientos
6. Proveer un producto bueno y útil
7. Hacerlo bien la primera vez

8. Complacer o satisfacer a los clientes
9. Servicio y satisfacción total para el cliente.

Por tanto, para continuar con lo que indican los autores Evans y Lindsay (2008) es importante entender las diferentes perspectivas desde las cuales se ve la calidad a fin de apreciar por completo el papel que desempeña en las distintas partes de una organización de negocios.

Evans y Lindsay definen diferentes tipos de perspectivas para calidad, entre las que se citarán algunas:

Perspectiva con base en el juicio: una noción común sobre la calidad, que los consumidores utilizan con frecuencia, es que es sinónimo de superioridad o excelencia. En 1931, Walter Shewhart definió primero calidad como bondad de un producto. Este punto de vista se conoce como la definición trascendente. En este sentido, la calidad “se puede reconocer en forma absoluta y universal, una marca de normas inflexibles y altos logros”. Como tal no se puede definir con precisión, usted la reconoce cuando la ve. Es común relacionarla de manera vaga con una comparación de rasgos y características de los productos y promulgada mediante esfuerzo de mercadotecnia dirigidos por desarrollar la calidad como imagen variable de la imagen variable en la mente de los consumidores. Ejemplos comunes de los productos a los que se atribuye esta imagen son los hoteles Ritz -Carlton y los automóviles Lexus.

Sin embargo, según los autores Evans y Lindsay la excelencia es abstracta y subjetiva y los estándares de excelencia pueden variar de manera considerable entre los individuos. De ahí que la definición trascendente sea de poco valor práctico para los gerentes, No provee un medio mediante el que la calidad se pueda medir o evaluar como base para la toma de decisiones.

Continuando con lo indicado por los autores Evans y Lindsay, Existe la perspectiva, también, con base en el producto la cual indica que otra definición de calidad es que es una función de la variable medible, específica y que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún atributo del producto, como el número de puntadas por pulgada en una camisa o el número de cilindros en un motor. Esta evaluación que niveles o cantidades superiores de características de producto sean equivalentes a una calidad superior.

Según Evans y Lindsay existe, también, una perspectiva con base en el usuario, la cual es una tercera definición de la calidad, y se basa en la suposición de que la calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere. Las personas tienen distintos deseos y necesidades y, por tanto, diferentes normas de calidad, lo que lleva a una definición basada en el usuario: la calidad se define como la adecuación al uso, o cuán bien desempeña su función el producto. Por ejemplo, tanto un Cadillac sedán como un jeep Cherokee se adaptan a un uso, pero cubren distintas necesidades de diferentes grupos de clientes. Si se desea un vehículo para viajar por carretera con accesorios de lujo, un Cadillac cubrirá mejor esas necesidades. Si se quiere un vehículo para acampar, salir de pesca o ir a esquiar, se podría considerar que un jeep tiene mejor calidad. (págs. 12-13).

Proceso

Evans y Lindsay (2008) Es una secuencia de actividades que tiene como objetivo lograr un resultado. Según AT&T, un proceso es cómo el trabajo crea valor para los clientes.. Por lo general, se piensa en los procesos en el contexto de la producción: el conjunto de actividades y operaciones requeridas para la transformación de insumos (instalaciones, materiales, capital, equipo, personal y energía) en productos (productos y servicios). Los tipos comunes de procesos de producción incluyen mecanizado, mezcla, ensamble, elaboración de pedidos o aprobación de préstamos. Sin embargo, casi toda actividad principal de una organización tiene que ver con un proceso que traspasa los límites tradicionales de la empresa. (pág. 21).

Un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida. (Summers, 2006).

Camisón (2009) define que los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre: estratégicos, clave o de apoyo.

- Los procesos claves son, también, operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación de servicio, el proceso de comercialización, entre otros.
- Los procesos estratégicos son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto o servicio, entre otros

- Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos claves se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, entre otros.

Siguiendo con lo que el autor Camisón indica, también, se puede distinguir entre procesos claves y procesos críticos. En general, los procesos claves atienden a la definición expuesta anteriormente. Están, principalmente, orientados hacia la satisfacción del cliente y en ellos se emplean una gran cantidad de los recursos disponibles en la empresa. Por otro lado, un proceso es crítico cuando en gran medida la consecución de los objetivos y los niveles de calidad de la empresa dependen de su desarrollo.

Estudio de métodos de trabajo

Según Palacios (2009) El proceso de diseño es la metodología general del diseñador para la solución de problemas. La técnica empleada en su estudio se relaciona, en lo esencial, con la aplicación del método experimental ideado por Descartes. Su procedimiento actualizado para desarrollar un centro de trabajo, fabricar un producto o proporcionar un servicio consta de siete fases:

1. Formulación del problema:

Para Palacios, (2009) Lo primero es seleccionar el proyecto, los procesos y sistemas de operación, los productos nuevos o rediseños por funcionalidad, calidad, costos o competitividad, todo conforme con los resultados de los diagramas de proceso, de Pareto, causa-efecto. Luego de la selección se deben presentar los datos, los dibujos, los planos, el ciclo de vida, las especificaciones, los requerimientos de cantidad, calidad y entrega.

Continuando con lo que menciona Palacios, (2009) Posteriormente, se debe examinar y analizar de manera crítica y sistemática, los diferentes elementos del proceso de fabricación, ensamble o prestación de un servicio, a fin de eliminar los elementos o actividades innecesarios y deducir la forma óptima de operar.

Según Palacios, (2009) La descripción de las características del problema debe ser breve y general, verbal o diagramática, sin detalles ni restricciones, lo menos específica con el fin de dejar libre el camino para ampliar la variedad de métodos. Amplitud total del problema. un problema de diseño de métodos puede formularse así:

- Encontrar el método más económico de ensamblar varias piezas, para obtener el producto diseñado.
- Hallar el método más económico y oportuno para prestar un servicio.
- Encontrar el método más económico para transformar la materia prima en una pieza terminada. La familiarización con los atributos generales de un problema son los fundamentos de los métodos generales de solución. (pág. 54)

2. Análisis del problema:

Continuando con lo que indica el autor Palacios (2009), se efectúa mediante objetivos, diseños, datos, dibujos, tolerancias, esquemas, especificaciones, materiales, manejo de materiales, procesos, preparación de herramientas, requerimientos de calidad, entregas, proyecciones del ciclo de vida, diagramas de proceso, condiciones de trabajo, distribución en planta, tecnología y diseño del trabajo. Para responder a cada una de estas actividades, se usa:

- La observación de fenómenos
- El análisis de datos históricos.
- La experimentación.
- La entrevista a operarios, supervisores y jefes para conocer su opinión y reacción.
- Muestreo de opinión
- La película o video tape

Aquí, se pondrá en duda la utilidad de cada actividad, buscando: eliminar, combinar, ordenar y simplificar cualquier trabajo o actividad o dejarla como está. (págs. 60-61)

3. Búsqueda de alternativas:

Según Palacios, (2009) se usa para desarrollar el método ideal, teniendo en cuenta el medio ambiente, la ergonomía, la aceptación del personal involucrado y la seguridad e higiene del trabajo.

Esta etapa cubre una búsqueda parcialmente fortuita, sistemática y directa, con base en las restricciones, volumen y criterios. Incluye acumulación de soluciones a partir de diversas fuentes: libros, manuales, conversaciones, experiencias, soluciones similares, conocimientos, etc.

Las decisiones y pasos al diseñar una instalación completa para producir un artículo o un servicio incluye:

- Decidir lo que debe hacerse para fabricar el producto o prestar el servicio.

- Buscar variedad de procedimientos de fabricación, ensamble o prestación de servicios.
 - Establecer las operaciones o actividades que harán las máquinas y las personas o combinación de personas y máquinas.
 - Diseñar las funciones de las personas al producir, transportar, medir, manipular, etc.
 - Evaluar las competencias de las personas y la capacidad de las máquinas para hacer más eficiente el proceso total.
 - Distribuir los lugares de trabajo y secuencia de eventos, basándose en sus propias ideas y otras fuentes de inspiración como libros, manuales, conversaciones, experiencias, soluciones similares, entre otros. (págs. 61-62)
4. Evaluación de alternativas

Siguiendo con la referencia del autor Palacios (2009), una vez terminada la actividad creativa del proceso solucionador de problemas, se concentrara nuestra atención en la evaluación de alternativas que consiste en medir cuantitativamente y/o cualitativamente cada una de las opciones posibles, basadas en la selección de criterios como:

- Beneficios.
- Satisfacción de clientes, trabajadores, dueños y comunidad.
- Seguridad de personas, materiales, máquinas e instalaciones.
- Tiempo de producción y aprendizaje.
- Mantenimiento del sistema.
- Esfuerzos necesarios, fatiga, monotonía.
- Actitud, moral y motivación.
- Efectividad de cada alternativa.
- Seleccionar la mejor alternativa, para lo cual se halla su valor cuantitativo y/o cualitativo teniendo en cuenta los costos de la inversión (instalación, capital, entrenamiento, etc.); los costos de operación (costos del equipo, de la operación, de la mano de obra, etc.) mediante los siguientes métodos:
 - Comparación del costo anual total.
 - Comparación del período de amortización del capital.
 - Comparación del interés anual obtenido en la inversión.

Encontrar la solución que ofrezca los mayores beneficios, eficiencia, eficacia y productividad. (págs. 63-64)

5. Especificación de la solución preferida:

Para continuar con lo que indica Palacios en su libro (2009), la fase de especificación implica el delineamiento de las especificaciones, los atributos y características de funcionamiento y comportamiento del diseño seleccionado, con el propósito de comunicarlo en forma precisa y correcta y facilitar su instalación y control. Incluye:

- Inversión
- Equipos
- Distribución
- Materiales
- Procedimientos

Comunicación a todos los responsables de la decisión, la creación, la administración, el mantenimiento, la transferencia tecnológica y la resistencia al cambio de la solución escogida.

Poner en marcha la solución propuesta, significa realmente, lograr los beneficios esperados en:

- Aumento de producción, mejora de calidad, reducción de costos, disminución de fatiga del operario, mayor seguridad para personas, materiales, máquinas e instalaciones. (págs. 66-67)

6. Estrategia de la aplicación:

Según Palacios, (2009) En esta etapa se requiere el diseño de una estrategia de aplicación, de suerte que la puesta en marcha de la solución genere:

7. La menor resistencia entre el personal, el menor traumatismo a la producción y al personal y los menores costos de aplicación.

Para lograr estos puntos se debe:

8. Informar a los interesados
9. Seleccionar, formar, capacitar y remunerar a los operarios.
10. Motivar e incentivar. (pág. 68)

7. Seguimiento

Para continuar, según Palacios, (2009) es el proceso de monitorear la aplicación de la solución preferida de suerte que se ajuste a lo previsto, planeado y esperado: comprende:

- Control de la calidad de la aplicación.
- Control de los costos presupuestados en la aplicación.
- Previsión en la seguridad de las personas, los equipos y las instalaciones
- Evitar el no hacer daño al medio ambiente general.
- Mantenimiento del sistema (pág. 68).

Para el caso del proyecto de graduación, se utiliza el estudio de métodos de trabajo para determinar cuáles son los motivos de los atrasos en dar respuesta al cliente, factores que influyen y procesos por los que pasan las gestiones.

Cargas de trabajo

Muestreo de trabajo

Como indican Niebel y Frievals, (2008) en 1927 L.H.C. Tippet (https://en.wikipedia.org/wiki/L._H._C._Tippet), un Ingeniero Industrial y Estadístico, tenía bajo su responsabilidad determinar las causas por las que los telares se detenían en la industria textil británica. Después de mucho análisis desarrolló el método de “Lecturas Instantáneas” para recolectar información. Esta técnica fue luego introducida en los Estados Unidos en 1940 por R.L. Morrow. Como inicialmente se aplicó para determinar demoras, se llamó “Ratio-Delay” y luego C. L. Brisley utilizó el término “Muestreo de Trabajo” en 1952.

Definición de Muestreo de trabajo

Continuando con lo que indican Niebel y Frievals (2008) el muestreo de trabajo es un método para observar una actividad de trabajo por medio del muestreo aleatorio. Es una técnica estadística para determinar los hechos sin tener que observar todo el tiempo a todos los involucrados. Es muy diferente de hacer observaciones casuales sobre la calidad de un producto, actividades de los trabajadores, la utilización de las máquinas, en las que solo se obtendría una opinión subjetiva de lo que ocurre y varía de persona a persona. En vez de esto se realizan observaciones sistemáticas, donde las cuales todos tendrían un mismo panorama.

Para el proyecto de graduación, lo que se utiliza de muestreo es de un histórico de gestiones, de forma aleatoria se seleccionan las gestiones que deben de analizarse.

Usos principales del muestreo de trabajo

Según detallan Niebel y Frievals (2008) Un estudio del trabajo por medio del muestreo estadístico se utiliza para determinar la proporción de demoras u otras clasificaciones de las actividades presentes en el ciclo total de trabajo. También, se puede utilizar para medir el desempeño en tareas manuales y establecer un índice de desempeño observado durante el período del estudio.

Determinación del tamaño de la muestra

Continuando con lo que mencionan Niebel y Frievals (2008) donde bajo ciertas circunstancias el estudio de proporciones se puede estimar utilizando la curva normal. Básicamente, el requisito es que la proporción que se desea estimar (o su complemento) no sea inferior al 1% y que el tamaño de la muestra sea grande. Desde estas condiciones es posible determinar el nivel de confianza y el error máximo que se estaría permitiendo. La fórmula que se presenta, a continuación, permite el cálculo:

Figura 1. Tamaño de muestra

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 p(1 - p)}{E^2}$$

Nota: Libro Métodos, estándares y diseño del trabajo

Donde: $\alpha/2$: Nivel de confianza del estudio

$Z_{\alpha/2}$: Es el valor de la abscisa en la curva normal cuya área a la derecha de ese valor es

$\alpha/2$. p : es la proporción por estimar

E : El error máximo que se desea permitir

Para efectos prácticos si se desea un nivel de confianza del 95% el valor de $Z_{\alpha/2}$ se establece en 1.96, lo que algunos autores redondean a 2.

Uso de las tablas de número aleatorios.

Según Niebel y Frievals (2008) para que el muestreo sea estadísticamente aceptable se requiere que cada observación instantánea tenga igual probabilidad de ser elegida. En otras palabras, que cada observación sea independiente y aleatoria y sin sesgo. Esto garantiza la exactitud del estudio. Para lograr lo anterior, la mejor forma es trabajar con una tabla de números aleatorios generarlos por computadora. La tabla servirá para determinar el momento del día cuando se debe hacer la toma de datos. También, se puede usar para determinar el orden en que se deben observar las operaciones cuando se observan varias simultáneamente, o el lugar en dónde se debe hacer la observación si éstas se realizan en varios lugares.

Estudio de tiempos

(Palacios, 2009) El estudio de tiempos es el complemento necesario del estudio de métodos y movimientos. Consiste en determinar el tiempo que requiere un operario normal, calificado y entrenado, con herramientas apropiadas, trabajando a marcha normal y donde condiciones ambientales normales, para desarrollar un trabajo o tarea. Comprende tres fases:

- Diseño de operación nueva o perfeccionada
- Instalación, ajuste, aprendizaje y verificación
- Estudio de tiempos estándar o representativo.

Seguindo que lo que indica Palacios (2009), una vez se establece el estándar, no puede variarse arbitrariamente debido a los contratos obrero-patronales. Sólo se pueden variar cuando se efectúa un cambio considerable en la operación en sí, o si se cometió un error de oficina al determinar el estándar. Estos tiempos se deben actualizar por lo menos cada seis meses. Existen métodos de medición los cuales se verán a continuación:

1. Método de medición deducción de experiencias anteriores

Palacios (2009) menciona que se puede llevar a cabo de muchas maneras; aquí se describen tres de las más corrientes:

- Extraer los tiempos directamente de estadísticas de producción pasadas y sacar el promedio: horas/ unidad: promedio horas / unidad.
- Usar los mismos datos, pero ajustados adecuadamente respecto de desempeños, métodos y condiciones normales que caractericen los datos.

- Hacer una estimación directa, basándose en la experiencia que en tales asuntos tenga quien determine los tiempos estándar. Este método tiene la enorme ventaja de la rapidez y el bajo costo. Se usa para trabajos de poca duración y bajo volumen.

2. Muestreo del trabajo

Palacios (2009) establece: El muestreo tiene por objeto, estimar la proporción del tiempo del trabajador que dedica a actividades productivas e incluye los siguientes pasos: Determinar qué actividades son trabajo y cuáles no observar la actividad a intervalos instantáneos, intermitentes, espaciados y al azar, evitando que el operador prevea las observaciones. Calcular la proporción de tiempo que el operario dedica al trabajo mediante la fórmula:

$P = X / n$ en donde: X: es el número de observaciones en las que detectó trabajando al operario.
n: número total de observaciones.

Concretamente, según indica Palacios (2009) el muestreo de trabajo consiste en estimar la proporción del tiempo dedicado a un tipo de actividad dado, durante un cierto período, empleando para ello observaciones instantáneas, intermitentes y espaciadas al azar. Es el proceso de observar al azar el desenvolvimiento de los empleados para determinar cómo aprovechan su tiempo y se divide en tres técnicas:

- Estudio de razones o proporciones elementales.
- Estudio de muestreo de desempeño.
- Estudio de establecimiento de estándares de tiempo.

3. Datos estándares

Continuando con lo que menciona Palacios (2009), se aprovecha el volumen de tiempos estándares disponible: Se analizan estos estándares para determinar si el tiempo normal para una operación depende de las diversas características de la pieza (tamaño, forma, peso, dureza) en la que se efectúa la operación.

Para Palacios (2009) a partir de aquí, el tiempo normal para cualquier nueva operación similar se establece sustituyendo en la fórmula resultante las características particulares de la pieza y calculando el tiempo normal. El tiempo estándar se obtiene añadiendo la tolerancia apropiada por retardos y fatiga. Desde este sistema no es necesario medir directamente, ni observar la operación para poder establecer el estándar; lo único que se necesita es contar con las especificaciones de la pieza.

$T_s = f(\text{tamaño} + \text{forma} + \text{peso} + \text{dureza} + N \text{ de operaciones}) + \text{suplementos}$. Los datos estándares se usan para establecer las cuotas para clientes potenciales, para programar producción y para pagar incentivos. (págs. 184,185,186,192)

Estadística descriptiva

Para Gonzales (2007) se ocupa de la recolección y clasificación de información, de su resumen en cuadros y gráficos adecuados que resuman en forma apropiada la información captada.

Según Gonzales (2007) Pasos en un estudio estadístico:

- Plantear hipótesis sobre una población
- Decidir qué datos recoger (diseño de experimentos)
 - Qué individuos pertenecerán al estudio (muestras)
 - Qué datos recoger de los mismos (variables).
- Describir (resumir) los datos obtenidos.
- Realizar una inferencia sobre la población
- Cuantificar la confianza en la inferencia

Otra definición la establecen (Gutiérrez & De la Vara, 2009), los cuales en su libro indican que el primer aspecto por investigar consiste en conocer la tendencia central de los datos, es decir, identificar un valor respecto del cual los datos tienden a aglomerarse o concentrarse. Esto permitirá saber si el proceso está centrado; es decir, si la tendencia central de la variable de salida es igual o está muy próxima a un valor nominal deseado. A continuación, se detallan las tres medidas de tendencia central: la media, la mediana y la moda.

La media

Según indican Gutiérrez y De la Vara (2009) la media es una medida de tendencia central que es igual al promedio aritmético de un conjunto de datos, que se obtiene al sumarlos y el resultado se divide entre el número de datos.

Figura 2. Fórmula de la media.

$$\bar{X} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Nota: Libro (Control estadístico de la Calidad)

La mediana

Continuando con lo que indican Gutiérrez y De la Vara (2009) es una medida de tendencia central que es igual al valor que divide a la mitad a los datos cuando son ordenados de menor a mayor. Así, para calcular la mediana cuando el número de datos es impar, estos se ordenan de manera creciente y que quede en medio de dicho ordenamiento será la mediana. Pero si el número de datos es par, entonces la mediana se calcula dividiendo entre dos la suma de los números que están en el centro del ordenamiento.

La moda

Gutiérrez y De la Vara (2009) definen moda como una medida de tendencia central de un conjunto de datos que es igual al dato que se repite más veces. Si varios datos tienen la frecuencia más grande, entonces cada uno de ellos es una moda, y se dice que el conjunto de datos es multimodal.

Población y muestra

Evans y Lindsay (2008) Una población es un conjunto completo o colección de objetos de interés; una muestra es un subconjunto de objetos tomados de la población. Las características de una población, como la media μ , la desviación estándar α o la proporción π , por lo general, se conocen como parámetros de la población. En el lenguaje de la estadística se expresan como sigue:

Figura 3 Fórmula des de población y muestras

$$\text{Media de la población: } \mu = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i$$

$$\text{Desviación estándar de la población: } \sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2}{N}}$$

$$\text{Proporción de la población: } \pi = \frac{Q}{N}$$

Nota: Libro de Administración y Control de la calidad.

Continuando con lo que indican Evans y Lindsay (2008) Donde x_i es el valor de la i ésima observación, N es el número de elementos de una población y Q es el número de elementos que exhiben un criterio de interés, como los defectos de manufactura o las salidas a tiempo de un avión.

La media, la desviación estándar y la proporción de una muestra se calculan como sigue:

Figura 4 Fórmula de la media, desviación estándar y muestra

$$\text{Media de la muestra: } \bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

$$\text{Desviación estándar de la muestra: } s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

$$\text{Proporción de la muestra: } p = \frac{q}{n}$$

Nota: Libro de Administración y control de la calidad.

Donde n es el número de elementos de una muestra y que es el número de elementos en una muestra que exhiben un criterio de interés. (págs. 556-557)

Unidad elemental

Todo elemento que está afectado por la característica o factor que se desea estudiar. (Gonzales, 2007).

Observación

Dato o registro realizado producto de la apreciación de una característica de una unidad elemental. (Gonzales, 2007)

Variables

Son las características que se desea apreciar de los elementos de la población. Se clasifican en cualitativas y cuantitativas. (Gonzales, 2007).








Diagrama de flujo

(Evans & Lindsay, 2008) Identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales e información en un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a la gente que participa en el proceso a entenderlo mucho mejor y con mayor objetividad al ofrecer un panorama de los pasos necesarios para realizar la tarea.

Para el caso del proyecto, el diagrama de flujo se analizará para el proceso de ingreso de gestiones, y las diferentes etapas por las que deben de pasar para ser resueltas y así brindarle una respuesta al cliente.

A continuación, se muestra la simbología de diagrama de flujo:

Figura 5. Simbología del Diagrama de flujo

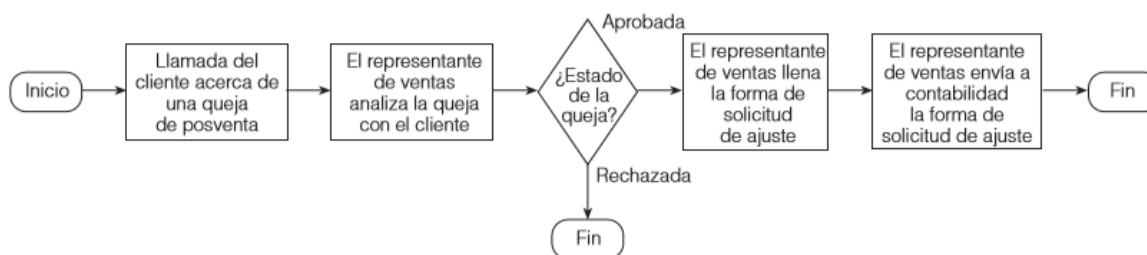
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Origen	Este símbolo sirve para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en sí parte del nuevo proceso.
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Hay una operación cada vez que un documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.
	Inspección	Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, en términos de: la calidad, cantidad o características. Es un paso de control dentro del proceso. Se coloca cada vez que un documento es examinado.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. También se puede utilizar para guardar o proteger el documento de un traslado no autorizado.
	Almacenamiento Temporal	Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo, mientras se da inicio el siguiente paso.

Nota: Documento de sitio web (Mideplan)

Para continuar con lo que indican Evans y Lindsay (2008), Para construir un diagrama de flujo detallado se puede utilizar una técnica llamada cadena hacia atrás y sugiere los siguientes pasos:

1. Empiece por el resultado del proceso y pregúntese: “ ¿Cuál es el último subproceso esencial que produce los resultados del proceso?”
2. En relación con este subproceso pregúntese: “¿Qué insumo se necesita para producir el resultado del proceso? “ En cuanto a cada insumo, compruebe su valor para tener la seguridad de que es necesario.
3. Identifique el origen de cada insumo. En muchos casos, el insumo será el resultado del subproceso anterior. En algunos casos, el insumo proviene de los proveedores externos.
4. Continúe hacia atrás, un subproceso a la vez, hasta que cada insumo provenga de un proveedor externo.

Para Evans y Lindsay (2008) esta técnica se puede aplicar a cada subproceso para crear una descripción más detallada del proceso. (pág. 663)

Figura 6. Diagrama de flujo

Nota: Libro de Administración y control de la calidad.

Diagrama de Pareto

Acuña (2012) Ayuda a clasificar las características de calidad de acuerdo con su frecuencia de ocurrencia y su nivel de criticidad o de importancia. Esta acción permite centrar la atención solamente en aquellas características que sean importantes, que merezcan cuidados y controles especiales y no en aquellas triviales que poco aportan a los beneficios de calidad. Este diagrama se usa, también, en otras áreas de la administración de la producción, tal como la clasificación de inventarios, donde es comúnmente conocido como clasificación ABC.

Según indica Acuña (2012) la clasificación de las características de calidad obedece a una política de eliminación de problemas que sean causados por esas características. Para ello, se usa la regla 80-20, en la que se dice que si se solucionan cerca del 20% de los problemas generados por características de calidad llamadas críticas, los beneficios por obtener rondan el 80%. Por tanto, el estudio consiste en identificar esas características críticas. La regla es la siguiente:

De 0% a 80% de los beneficios están asociados a características críticas.

De más de 80% a 95% de los beneficios están asociados a características mayores.

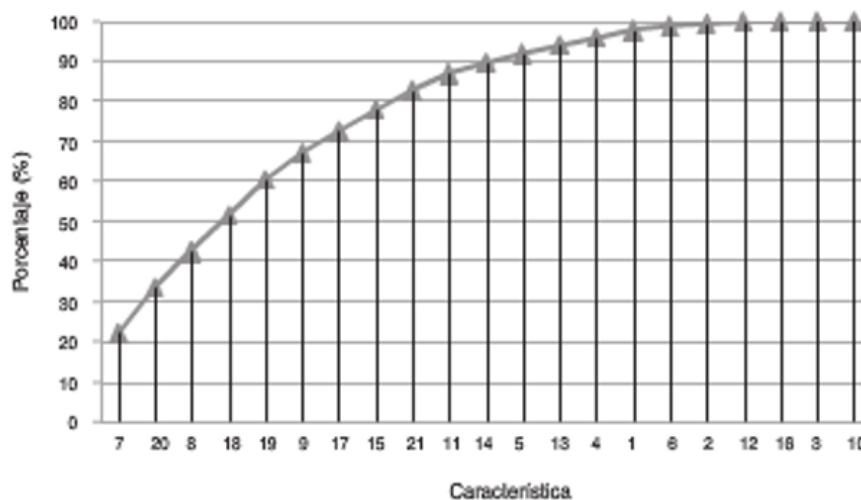
De más de 95% a 98% de los beneficios están asociados a características menores.

De más de 98% a 100% de los beneficios están asociados a características incidentales.

Para Acuña (2012) El procedimiento de identificación de características críticas y clasificación del resto de ellas usando el diagrama Pareto es el siguiente:

1. Crear un primer cuadro con la lista de todas las características presentadas en el diagrama de Ishikawa.

2. Tomar datos de un registro o una muestra de producto terminado o de un producto en proceso de tamaño previamente calculado y cuantificar la frecuencia de falla de cada característica de calidad listada en el paso 1.
3. Otorgar un peso a cada característica después de un análisis de criticidad y ubicarla dentro de una de las cuatro categorías citadas (columna 3).
4. Multiplicar la frecuencia anotada en 2 por el correspondiente peso asignado en 3 (columna 4).
5. Sumar la columna 4 y obtener el total correspondiente.
6. Calcular el porcentaje de cada característica dividiendo el valor de la columna 4 por el total obtenido en el paso 5 (columna 5).
7. Crear un segundo cuadro con el listado de características de calidad ordenadas de mayor a menor con base en el porcentaje calculado en el paso 6, el cual se anota en la columna 5 (columna 6 y 7).
8. Calcular el porcentaje acumulado, acumulando el porcentaje de la columna 7 (columna 8).
9. Efectuar el corte al 80% y asignar a cada característica, en el intervalo de 0 a 80%, su correspondiente clasificación identificada por una letra (columna 9).
10. Construir el eje X con la escala indiferente, pero de igual ancho para cada característica de calidad y el eje Y con una escala de 0 a 100 que represente el porcentaje.
11. Dibuje el rectángulo correspondiente a cada característica de la altura que indique la columna 2.
12. Dibujar el acumulado de la columna 3.
13. Localizar en el eje Y, los valores 80%, 95% y 98% y observar en el eje X las características que se notarán como críticas, mayores, menores e incidentales. Para hacer esto, se localiza el valor y se traza una línea horizontal hasta intersectar la línea de porcentaje acumulado, luego se traza una línea vertical de la intersección al eje X. Las características encerradas por el cuadro formado son las que corresponden a la categoría en estudio.
14. Obtener conclusiones de clasificación. (págs. 212-213)

Figura 7. Pareto

Nota: Libro Control de Calidad, un enfoque integral estadístico.

Para efectos del proyecto, se utiliza el Pareto para determinar cuáles son los trámites y factores que más están afectando el servicio, según el cliente externo e interno.

Gráfica Gantt

Palacios (2009) indica que es un instrumento efectivo de planificación y programación para operaciones de producción que impliquen un mínimo de interrelaciones. Consta de una gráfica de doble entrada donde las filas representan máquinas, personas, departamentos o recursos que sean necesarios para cumplir una tarea. Las columnas definen los periodos en horas, días, semanas o meses. (pág. 99)

De acuerdo con la página What is Six Sigma.net (2014) Puede usar un diagrama de Gantt si:

- Cuando quiere mostrar las actividades contra el tiempo.
- Cuando desee comparar el plan vs, la tasa de finalización real del proyecto.
- Cuando desee saber el tiempo de superposición de las actividades paralelas, planifique los recursos y programe, según corresponda.

Trazar un diagrama Gantt es bastante simple. A continuación, se muestran los pasos para realizarlo:

- Trace el tiempo en el eje X (fechas de inicio y finalización del proyecto).
- Trace las barras de cada actividad en el proyecto una debajo de la otra en líneas paralelas.

- Use las fechas de inicio y finalización de cada actividad para marcar la barra respectiva. Del mismo modo, trace el tiempo real de cada actividad.
- Use indicadores de color para diferenciar varias actividades y también para indicar la adherencia del plan.

Figura 8 Gráfica Gantt

ORDEN DE TRABAJO	ACTIVIDAD	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
001	ACTIVIDAD 1	=====				
002	ACTIVIDAD 2		=====			
003	ACTIVIDAD 3			=====		
004	ACTIVIDAD 4				=====	
005	ACTIVIDAD 5					=====

Nota: Libro Ingeniería de métodos, movimientos y tiempos.

Para efectos del proyecto de graduación, se genera una gráfica Gantt para determinar un avance de cada uno de los capítulos, con respecto del tiempo, y que las actividades se vayan cumpliendo, según lo planeado.

Indicadores enfocados hacia el cliente

(Evans & Lindsay, 2008) Los indicadores relevantes del desempeño de una organización, desde la perspectiva del cliente, incluyen mediciones directas de la satisfacción y ausencia de satisfacción del cliente, la conservación de clientes, los aumentos y pérdidas de clientes y cuentas, las quejas por parte del cliente y la reclamación de garantías. Otros indicadores de satisfacción al cliente incluyen mediciones de valor percibido, la lealtad, las referencias positivas, y el establecimiento de relaciones con los clientes. La satisfacción al cliente se debe medir en tres áreas como mínimo: calidad del producto, calidad de servicio y tiempos de ciclo. (pág. 400).

Un buen indicador debe considerar lo siguiente

- Debe ser apropiado y coherente con el objetivo que se pretende medir, o sea, guardar una relación o vinculación lógica con el mismo y permite medir de manera específica su realización.
- Debe permitir el avance hacia la situación esperada.

- Debe ser útil, en la medida que la información permita hacer comparaciones en el tiempo.
- Debe ser susceptible de análisis por parte de los gestores.
- La información que genere debe ser útil para la toma de decisiones.
- Debe ser verificable, es decir, que permita comprobar la calidad y la pertenencia de la información.
- Constituye la base de cómo la empresa quieren ser reunidos.
- Debe medir resultados (intermedios o finales), no esfuerzos.
- Tiene que ser comparativo sobre lo planteado o sobre un estándar.
- Es una señal de alerta sobre el comportamiento de una variable que interesa medir respecto de cual, bien o mal, se está logrando la meta definida, por lo que servirá para detectar posibles desvíos y corregirlos.
- Debe evitarse la definición de indicadores que generen “incentivos perversos” los cuales se refieren a los efectos contraproducentes de las acciones que se puedan llevar a cabo por la empresa para cumplir con el desempeño.
- Las metas del indicador deben ser realistas y autofinanciadas con los recursos del presupuesto asignado y considerar las capacidades de la empresa para cumplirlas.
- Se debe valorar la pertinencia de formular indicadores complementarios, en el caso de que así se requiera.
- No redactar metas de indicadores cuya meta debe ser satisfecha 100% y es poco relevante como indicador de desempeño de la empresa. Es decir, que si aumenta o disminuye la demanda no debería existir un problema de gestión para enfrentarlo.

Los indicadores deben estar presentes en toda la extensión del sistema de control de gestión y como tal aportan a los tres niveles de decisiones de la planificación: Estratégica, de control de gestión y operativa.

El método costo-beneficio

Para Urbina (2013) Una forma de evaluar económicamente un proyecto, es mediante el método costo-beneficio el cual consiste en dividir todos los costos del proyecto sobre todos los beneficios económicos que se van a obtener. Si se quiere que el método tenga una base sólida, tanto costos como beneficios deberán expresados en valor presente. No se trata entonces de sumar algebraicamente todos los costos por un lado, y los beneficios del proyecto por otro lado, sin considerar el cambio del valor del dinero a través del tiempo.

Según el sitio web www.crecenegocios.com (2017) Los pasos necesarios para hallar y analizar la relación costo beneficio son los siguientes:

1. Hallar costos y beneficios: en primer lugar hallamos la proyección de los costos de inversión o costos totales y los ingresos totales netos o beneficios netos del proyecto o negocio para un periodo determinado.
2. Convertir costos y beneficios a un valor actual: debido a que los montos que se han proyectado no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo (actualmente tendrían otro valor), se debe actualizarlos a través de una tasa de descuento.
3. Hallar relación costo-beneficio: se dividió el valor actual de los beneficios entre el valor actual de los costos del proyecto.
4. Analizar relación costo-beneficio: si el valor resultante es mayor que 1 el proyecto es rentable, pero si es igual o menor que 1 el proyecto no es viable, pues significa que los beneficios serán iguales o menores que los costos de inversión o costos totales.
5. Comparar con otros proyectos: si se tendría que elegir entre varios proyectos de inversión, teniendo en cuenta el análisis costo-beneficio, se elegiría aquél que tenga la mayor relación costo-beneficio

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En el capítulo se muestra la metodología que desarrolla el proyecto de graduación en Cuentas y Servicios Personales de Bac Credomatic, se describe el método, enfoque, tipo de investigación, fuentes de información, técnicas por realizar en el estudio y posibles variables dentro del proyecto.

Enfoque

Cuantitativo.

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatoria, por lo que se no puede eludir ninguno de sus pasos. El orden es riguroso, pero sí se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la bibliografía y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan variables. Posteriormente, se traza un plan para probarlas (diseño) y se miden las variables en un determinado contexto. Las mediciones obtenidas se analizan utilizando métodos estadísticos y se extrae una serie de conclusiones en relación con las hipótesis (Hernández et al. 2014, p.4).

Cualitativo.

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas antes, durante o después de la recolección de datos y el análisis. Con frecuencia estas actividades sirven, primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria es dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio, (Hernández et al. 2014, p.7).

Mixto.

Hernández et al. (2014, p. 534) resume el enfoque mixto como aquel que utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases, para entender problemas en las ciencias.

Para efectos del proyecto, se utiliza un enfoque cuantitativo, ya que se deben de recolectar datos numéricos en un proceso, los cuales muestran las cantidades de gestiones ingresadas por tipo, adicionalmente del tiempo de respuesta que se está tardando en cerrar cada service en el sistema. Estas gestiones deben de medirse por los métodos que utiliza cada ejecutivo de servicio para ingresarlas y darles seguimiento, por lo tanto, la medición se realiza para probar si se cumplen o no los tiempos de respuesta incluidos en las matrices de gestiones.

Alcance

Exploratorio.

Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 91)

Descriptivo.

Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández, et al, 2014, p. 92)

Correlacional.

Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. (Hernández, et al, 2014, p. 93)

Explicativo.

Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. (Hernández, et al, 2014, p. 95)

Para efectos del proyecto de graduación, se utiliza un Alcance Descriptivo y Explicativo ya que se debe de cuantificar las cantidades de gestiones ingresadas, medir el tiempo de respuesta que se genera y adicionalmente lleva un proceso estructurado el cual se debe de entender y mejorar.

Muestra.

Para efectos del proyecto, se trabaja con registro de datos histórico. El sistema de donde se descargan los datos se llama Siebel, en él se encuentran los registros de tipo de gestiones ingresadas, hora de inicio, horas en el cambio de etapas de la gestión, horas en las que hubo alguna devolución (en caso de que haya algún reproceso) y la hora de cierre.

Se toman los datos por cada ejecutivo de servicio y para validar la variación del tiempo de respuesta entre uno y otro. Adicionalmente, se clasifican los datos por tipo de gestión para determinar las gestiones que se incluyen con mayor frecuencia.

Tabla 1. Variables

Objetivos	Conceptual	Operacional	Instrumental
Tiempos de respuesta.	Constituye una parte fundamental de la disciplina general conocida como “atención al cliente”. Se trata del tiempo que transcurre entre que el cliente nos hace el requerimiento y nosotros le damos una respuesta o solución a ese requerimiento. (Guerrera, 2014)	Cantidad de service resueltos en menos de 4 días entre total de service	Sistema operativo SIEBEL
Métodos de trabajo	El proceso de diseño es la metodología general del diseñador para la solución de problemas. La técnica empleada en su estudio se relaciona, en lo esencial, con la aplicación del método experimental ideado por Descartes. Su procedimiento actualizado para desarrollar un centro de trabajo, fabricar un producto o proporcionar un servicio consta de siete fases: formulación del problema, análisis del problema, búsqueda de alternativas, evaluación de alternativas, administración de la solución preferida, estrategia de aplicación y seguimiento. (Palacios, 2009)	Porcentaje cumplimiento chek list.	Diagramas de proceso, Cisco, matriz de gestiones.

Gestiones	Trámite bancario solicitado por el cliente en donde implica una solución o un caso por resolver; a nivel bancario existen diferentes tipos de gestiones: de cuenta bancaria, de Credomatic, de créditos, entre otras. (Vargas, 2017)	Cantidad de gestiones ingresadas por mes entre total de ejecutivos de servicio	Entrevistas a expertos, Siebel
Servicio	Son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente, y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. (Thompson, 2012).	Cantidad de quejas entre gestiones ingresadas	Encuestas a clientes internos y externos

Variables

La variable es una condición o característica que tiene variación que puede medirse u observarse para determinar las causas y los efectos. A continuación, se presenta una variable para cada objetivo determinado en el proyecto.

Instrumentos

Se detallarán los instrumentos por utilizar en el proyecto de graduación, los cuales son los recursos que se utilizan para acercarse al objeto de la investigación y sacar la información necesaria.

Tabla 2. Instrumentos

Indicador	Instrumento	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Cantidad de gestiones	Sistema operativo, entrevistas, histórico datos, Pareto, causa-efecto	Ejecutivos de servicio, cliente internos, sistema operativo, Equipo de oficina	Para determinar si se está cumpliendo con el tiempo de respuesta que exige el cliente y si está o no satisfecho con el servicio brindado.
Nivel de servicio	Cisco, Sistema operativo Siebel, encuestas.	Clientes externos e internos, equipo de oficina, supervisora	Determinar si se está brindando un servicio de excelencia en el ingreso de las solicitudes, respuestas brindadas y trámites resueltos.
Tiempos de respuesta	Sistema operativo Siebel, encuestas de servicio.	Ejecutivos de Servicio, clientes, supervisora	Validación si se cumplen los tiempos de respuesta establecidos en las matrices de gestiones y los que se le brindan al cliente.

Nota: Priscilla Robles

Proceso de recolección de datos

Para efectos del proyecto de graduación, se utiliza un plan de recolección de datos para determinar el tiempo de respuesta actual que se le está dando al cliente en sus gestiones, por medio del sistema operativo llamado Siebel que utiliza el Banco, el cual guarda información de todas las gestiones ingresadas por usuario, se puede descargar información de tipo de gestión ingresada, día de inicio de la gestión, hora de finalización y si se le realizó a la gestión algún avance.

Para el análisis y recolección de datos, se utilizará como herramienta el diagrama de Pareto para definir cuáles son los tipos de gestiones mayor impacto en las solicitudes de los clientes y adicionalmente cuáles son las variables que están afectando.

Adicionalmente, se realizarán técnicas cualitativas, como encuestas en el área de Cuentas y Servicios personales a la supervisora, a ejecutivos de servicios y a clientes internos para validar cómo consideran el tiempo de respuesta actual al cliente.

Métodos de análisis

Con la información recolectada se definen los tiempos de respuesta actuales que se le están brindando al cliente por tipo de gestión. Se descargará la información en formato de Excel, sin embargo, para el uso de las herramientas de calidad de tomará en cuenta el uso también de Minitab y Visio. A Continuación, se presentan las características de cada programa:

Excel: Programa operativo que tiene su presentación en cuadrículas llamadas celdas, sus funciones de automatización de cálculos con numerosas fórmulas y presenta posibilidades de crear presentaciones gráficas.

Minitab: Programa diseñado para ejecutar funciones estadísticas básicas y avanzadas. Combina el uso de Excel con la capacidad de ejecución de análisis estadísticos.

Visio: Programa que simplifica y comunica información compleja con diagramas de datos creados vinculados con unos pocos clics. Visio facilita la creación de diagramas y permite trabajar de forma visual, tanto si se desea capturar rápidamente un diagrama de flujo como documentar un proceso.

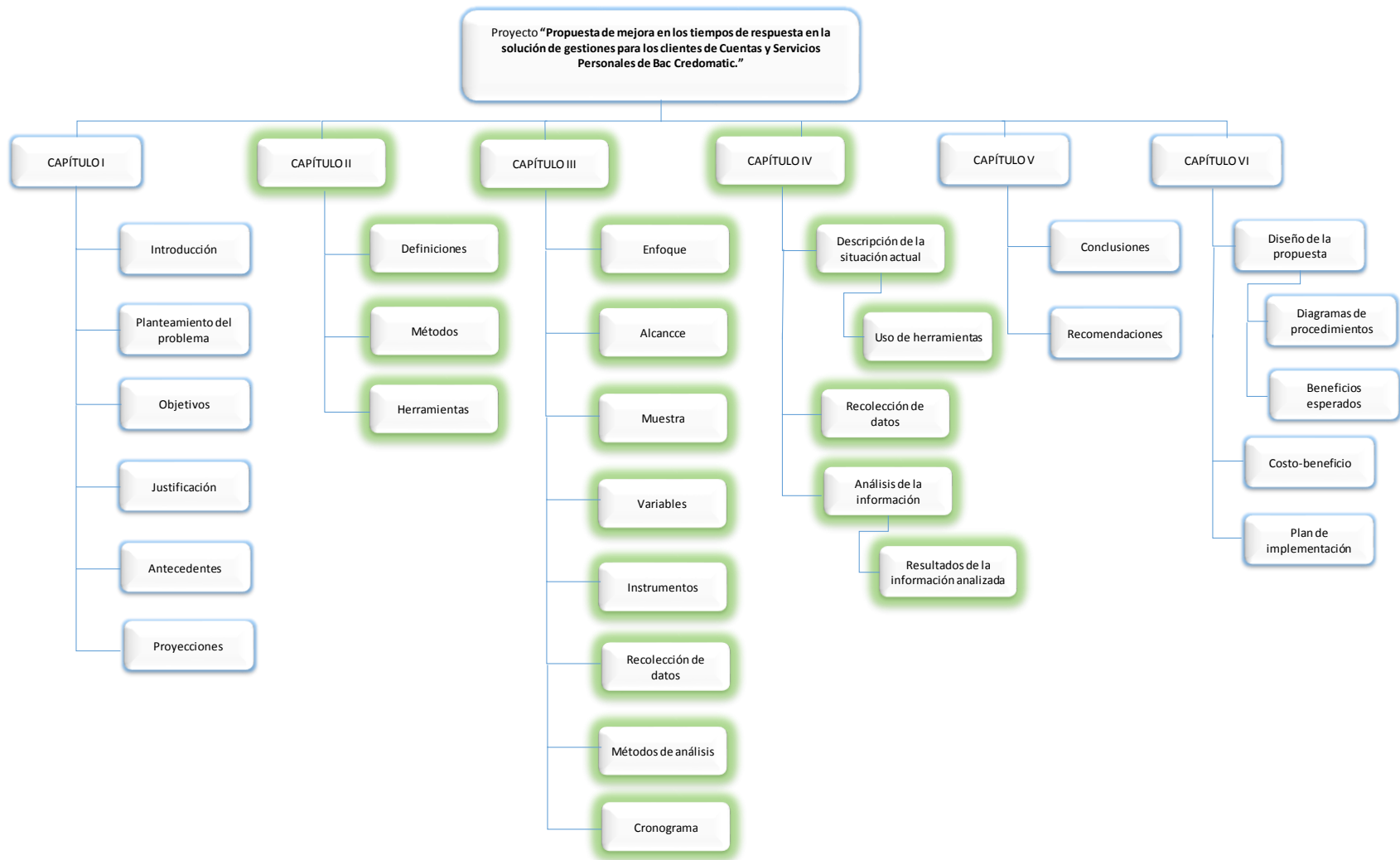
Cronograma

En el proyecto se estarán detallando dos herramientas para el cronograma las cuales se definen a continuación:

WBS: Es una descomposición jerárquica de las tareas de los entregables del proyecto. Los entregables son productos, servicios o resultados que se desarrollan para lograr el proyecto.

Gráfica Gantt: Detalla el tiempo que tardarán las actividades del proyecto.

Figura 9. BWS



Nota: Priscilla Roble

Para el caso del BWS se detallan los capítulos que contiene el trabajo de graduación, y se desglosa la estructura de los entregables de cada uno en donde, son 6 capítulos y cada uno muestra su composición.

A continuación, se presenta el Gantt del proyecto:

Figura 10. Gráfica Gantt

	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Capítulo 1,2,3	■											
Capítulo 4		■	■	■	■	■	■					
Descripción de situación actual		■										
Recolección de datos			■	■	■							
Análisis de la información					■	■	■					
Capítulo 5								■	■			
Conclusiones								■				
Recomendaciones									■			
Capítulo 6										■	■	■
Diseño de la propuesta										■		
Plan de implementación											■	
Costo- beneficio												■

Nota: Priscilla Robles

En la gráfica Gantt mostrada se detalla que se tardaron 6 semanas en realizar los primeros tres capítulos del proyecto de graduación, se indica que se tardarán 6 semanas desarrollando el capítulo 4, se tardarán dos semanas desarrollando el capítulo 5 y tres semanas con el capítulo 6 para así finalizar.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el capítulo actual se dará una descripción de la situación actual con respecto del proceso del ingreso de gestiones que solicitan los clientes al área de Cuentas y Servicios Personales por medio de correo electrónico y telefónicamente, de cómo se le brinda respuesta y cuáles son las variables que influyen en el servicio que se brinda, específicamente, en el área de los Ejecutivos de servicio.

Diagnóstico

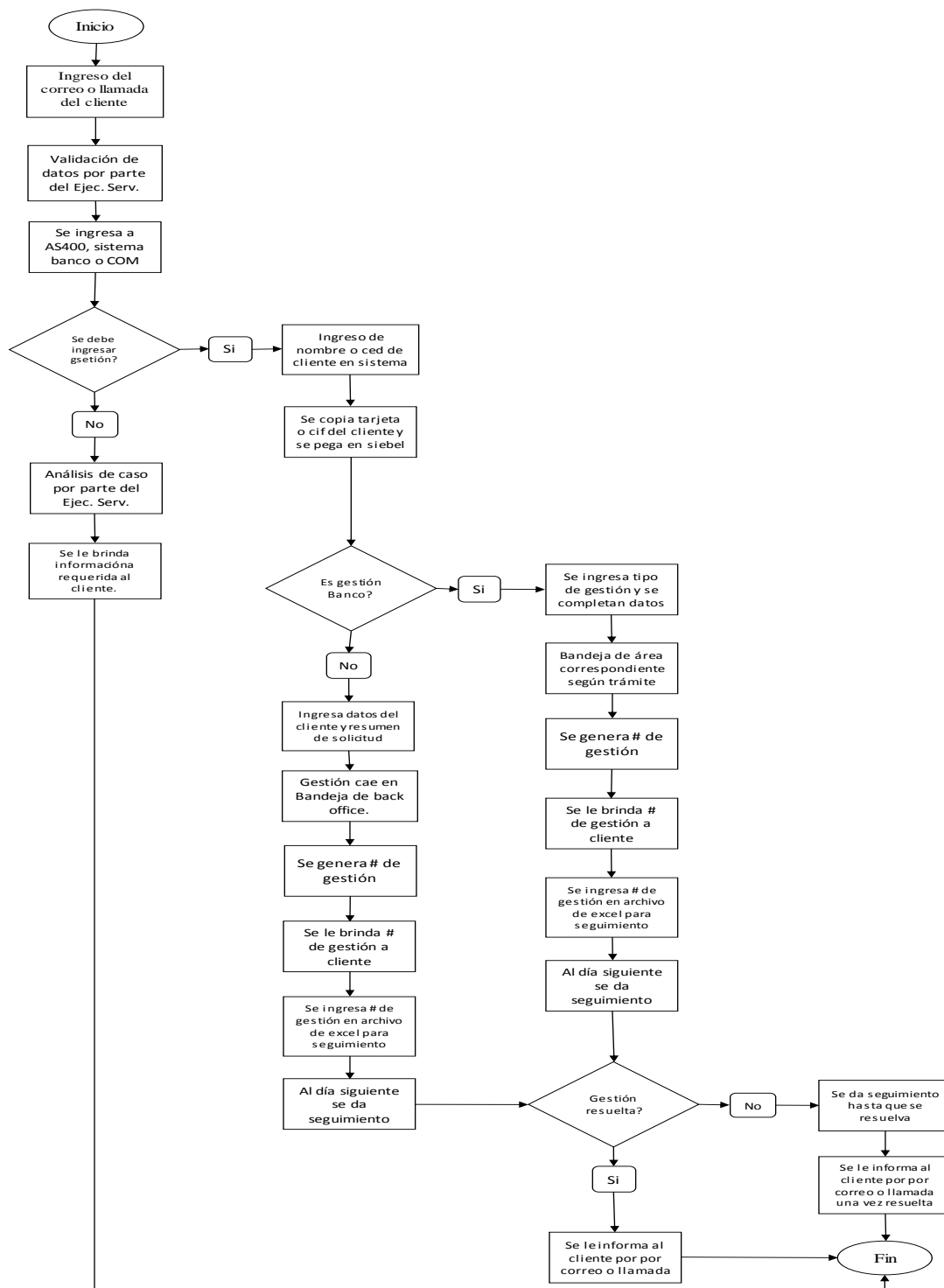
Para efectos del análisis, primeramente, se efectúa el diagrama de flujo del proceso, en donde se dan a conocer los pasos desde el ingreso de la solicitud del cliente hasta su finalización la cual consiste en la resolución del trámite.

Para determinar con exactitud las causas y acciones que generan un peso al atraso en el tiempo de respuesta, se realiza un análisis integral del proceso.

Diagrama de flujo del proceso.

Con el objetivo de mostrar el proceso, desde el inicio en lo que respecta del ingreso del correo o llamada telefónica por parte del cliente, hasta que se le brinda una respuesta de solución, se detalla el diagrama de flujo a continuación, con el fin de que se comprenda y quede claro el proceso.

Figura 11. Diagrama de flujo del proceso de ingreso de gestiones



Nota: Priscilla Robles

En el diagrama de flujo mostrado, se detalla todo el proceso que se realiza diariamente por los Ejecutivos de Servicio a la hora de ingresar las gestiones solicitadas por el cliente.

El proceso empieza con la necesidad del cliente, el cual se comunica por medio de correo electrónico, la mayoría de las veces, o bien, llamada telefónica para informar qué trámite o consulta desea realizar.

Una vez atendido o visualizado el correo por parte del Ejecutivo de Servicio, debe validar la información del cliente como nombre, número de identificación, o número de cuenta o tarjeta para ingresar al sistema. El ejecutivo de servicio ingresa al sistema llamado AS400, el cual se divide en dos categorías: AS400 Banco, donde se visualizan las cuentas bancarias, créditos o certificados y AS400 Credomatic, donde se registran las tarjetas de crédito; para validar a información y productos del cliente.

Si es requerimiento del cliente realizar una gestión, se deben ingresar los datos al sistema llamado Siebel, se copia la tarjeta o cif (número de consecutivo de cliente en el sistema) del cliente y se ingresa al sistema.

Si el cliente requiere un trámite en sus cuentas bancarias se debe ingresar al sistema de Siebel con cif y seleccionar el tipo de gestión que necesita, se completan los datos requeridos en el sistema, el cual genera un número de Service (gestión) que se le brinda al cliente para su respaldo; la gestión llega al departamento correspondiente para su estudio. Ese número de gestión debe ser ingresada por el ejecutivo de servicio a un archivo de Excell que se maneja para el control y seguimiento de las gestiones, dicho seguimiento y control se debe dar diariamente, si la gestión es resuelta se le informa al cliente por medio de llamada telefónica o correo electrónico y se finaliza el trámite. De lo contrario, se debe dar seguimiento día a día hasta que esta quede resuelta y se le pueda informar al cliente de la resolución, haya sido aprobada o denegada, con ello se finaliza el proceso.

Si por el contrario, el cliente requiere un trámite de su tarjeta de crédito, se debe ingresar a Siebel y seleccionar la opción de “seguimiento de cliente” para que caiga en la bandeja del área de Back Office (departamento que graba gestiones de Credomatic con tarjetas de crédito en AS400 y les da seguimiento para su resolución) y describir cuál es el trámite que se debe realizar, igualmente el sistema genera un número de service al que se le brinda al cliente para su respaldo, y es ingresado por parte del ejecutivo de servicio al archivo de Excell para su control y seguimiento, este debe darse diariamente hasta que la gestión esté resuelta, y se le informa al cliente de la resolución para finalizar el proceso.

Si el cliente se comunica solamente para una consulta, se analiza el caso, se le brinda la información requerida al cliente y se finaliza el proceso.

Gestiones actuales.

En el área de Cuentas y Servicios personales se graban diferentes tipos de gestiones, las cuales se dividen en gestiones de Banco y gestiones de Credomatic. Las gestiones de banco son trámites que los clientes solicitan sobre sus cuentas personales, y las gestiones de Credomatic son gestiones que se requieren específicamente para tarjetas de crédito.

A continuación, se detalla una tabla con los nombres de cada gestión y el tiempo de respuesta por parte del área encargada de su revisión, según una matriz de tiempos establecida por cada departamento.

Tabla 3. Tipos de gestiones y tiempos de respuesta.

Tipo de Gestión	Area de pertenencia	tiempo respuesta días
Eliminación de flotante	Credomatic	2
Crédito cargos por servicio	Credomatic	3
Gestión de créditos	Credomatic	3
reversión de mora	Credomatic	3
reclamo cargo automático	Credomatic	3
Redención puntos cash back	Credomatic	4
cred limpieza saldos	Credomatic	3
reclamo puntos	Credomatic	3
check marketing	Credomatic	3
rep. Check marketing	Credomatic	3
redención puntos COM	Credomatic	4
Redención puntos Gane Premios	Credomatic	4
Redención millas Membership Rewars	Credomatic	4
traslados de saldos	Credomatic	3
Devoluciones	Credomatic	4
Baja extrafinanciamiento	Credomatic	4
Baja tasa cero	Credomatic	4
Baja Mini cuotas	Credomatic	4
Traslado saldo revolutivo	Credomatic	4
Cancelación total revolutivo	Credomatic	4
Reposición por deterioro	Credomatic	2
Constancia de saldo	Credomatic	3
Reclamos	Credomatic	5
Devolución letra cambio	Credomatic	8
Traslado de tarjetas de custodia	Credomatic	3
Reporte Pérdida o robo	Credomatic	1
Cancelación de tarjeta	Credomatic	6
cambio de ciclo	Credomatic	3
Inclusión cargos automáticos	Credomatic	5
Exclusión cargos automáticos	Credomatic	0
aumento de límite	Credomatic	0
Cambio de tipo de tarjeta	Credomatic	2
Solicitud de otra cuenta	Credomatic	2
Cambio de fiador	Credomatic	2
Reactivación de cuenta	Credomatic	2
Aumento de límite temporal	Credomatic	2
Adicional cuenta separada	Credomatic	2
Eliminación de status negación	Credomatic	2
Tarjeta adicional	Credomatic	2
Renovación anticipada	Credomatic	2
Disminución de límite	Credomatic	1
contracargos	Credomatic	2
retiro cajero otra red	Banco	120
actualiza direccion EDC	Banco	1
Carta de referencia	Banco	2
Liquidación ahorre vuelto	Banco	2
exclusión prf	Banco	3
Pérdida o robo	Banco	0
MAD- visualización productos	Banco	2
MAD- transferencias	Banco	3
MAD- cambio id	Banco	1
MAD- cambio de país	Banco	2
MAD- desbloqueo por fraude	Banco	2
MAD- transferencias	Banco	1
MAD-cambio de correo	Banco	3
MAD-contraseña por correo	Banco	1
MAD- alertas	Banco	1
MAD- páguelo-solicitud de acceso	Banco	2
actualización cif	Banco	3
Unificación cif	Banco	2
kit productos complementarios	Banco	1
cambio dirección- teléfono	Banco	2
Cambio de tipo de cuenta	Banco	2
Excepción de cancelacion de cuenta	Banco	1
Cancelación de cuenta	Banco	3
Tf automática de fondos	Banco	0
Comprobantes SINPE	Banco	1
Activación de Plantillas	Banco	1
Activar cont transferencia internacional	Banco	1

Nota: Priscilla Robles.

La tabla anterior muestra que la gestión de Banco de reclamo retiro en cajero de otra red puede tardar hasta 120 días naturales en la resolución por parte del área encargada, siendo la que tiene más tiempo de duración. Para la parte Credomatic, la gestión que tarda más es la devolución de la letra de cambio con 8 días hábiles de respuesta.

Por otra parte, las gestiones de transferencia automática, perdida robo y fraude, exclusión e inclusión de cargos automáticos tienen 0 días de duración ya que son gestiones que se aprueban de forma automática.

Por consiguiente, existen gestiones que llevan vistos buenos de jefaturas por lo que pueden variar su tiempo de respuesta, estan se detallan a continuación.

Tipo de Gestión	vb jefatur	Condicion vb
Crédito cargos por servicio	SI	analisis
Gestión de créditos	SI	analisis
reversión de mora	SI	analisis
reclamo cargo automático	SI	analisis
cred limpieza saldos	SI	analisis
reclamo puntos	SI	analisis
aumento de límite	SI	analisis
Cambio de tipo de tarjeta	SI	tarjeta desteñida
Solicitud de otra cuenta	SI	Limite global
contracargos	SI	fuera de tiempo
Cambio de tipo de cuenta	SI	mayor categoria a menor
Cancelación de cuenta	SI	sin formulario

Donde análisis significa que va a un estudio por parte de la jefatura para validar si el cliente aplica o no para el visto bueno; tarjeta desteñida se da cuando el cliente desea tener una tarjeta de una categoría, por ejemplo, platino, pero con un límite menor del correspondiente; límite global se requiere cuando el cliente ya tiene una tarja límite global y requiere otra; fuera de tiempo es cuando el contracargo se incluye después de 90 días; mayor a menor categoría es cuando se debe cambiar de una cuenta preferente a una de ahorros normal y sin formulario es para hacer excepciones de cancelaciones de cuenta sin que el cliente firme algún tipo de formulario.

Definición: Factor crítico.

Para efectos del proyecto de graduación, la variable más significativa es el tiempo, ya que no se tiene un estándar definido para el área de Cuentas y Servicios Personales en el tiempo de respuesta para cada gestión que el cliente solicite incluir, se le brinda un estimado, sin embargo, no se valida si se cumple o no dicho tiempo.

Factores que afectan el tiempo de respuesta.

Se realiza un estudio de los factores que, actualmente, están afectando el tiempo de respuesta por parte de los ejecutivos de servicio en el seguimiento de las gestiones que los clientes solicitan. Entre los factores están la carga de trabajo, el método de trabajo, los tiempos de respuesta de otras áreas, los reprocesos y la disponibilidad del personal.

Cargas de trabajo.

Actualmente, en el área de Cuentas y Servicios Personales, se trabaja con 9 ejecutivos de Servicio, los cuales atienden la cartera de clientes de dos o tres Ejecutivos de negocio, los clientes de dichos Ejecutivos de Negocio solicitan trámites por medio de correo o llamadas telefónicas, los cuales son atendidos por el ejecutivo de servicio, quienes deben dar solución a los trámites para lograr la satisfacción del cliente.

A continuación, se detalla una tabla resumen de los services ingresados, los cuales se determinan con las variables de cantidad de gestiones ingresadas durante el segundo semestre del año 2017, y la cantidad ingresada por cada agente durante dicho periodo.

Tabla 4. Total de Services ingresados por mes durante el segundo semestre del año 2017

Ejecutivos de Servicio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general
Alexandra Vargas Agüero	149	300	289	267	329	318	1652
Derek McNally Cubero			119	179	195	182	675
Eleonor Castaing FONSECA	168	220	148	173	180	338	1227
Francisco Fallas Carvajal	201	530	363	441	453	563	2551
Jocselyn Barboza Brenes	301	539	462	495	641	495	2933
Joselyn Gomez Brenes	220	707	675	798	778	619	3797
Katherine Guzman Prado	151	246	270	252	327	320	1566
Priscilla Robles Sandi	149	262	216	208	194	293	1322
Steyci Quintanilla	190	468	342	310	347	480	2137
Total general	1529	3272	2884	3123	3444	3608	17860

Nota: Priscilla Robles

Se puede observar en la tabla N. 4 que el mes donde se realizaron menos gestiones fue en julio con 1529 y el mes donde se generaron más trámites fue en diciembre con un total de 3608, en total fueron 17860 gestiones ingresadas. De septiembre a diciembre el comportamiento del ingreso de gestiones tiende a subir.

Para la muestra, se detalla a continuación una tabla con la cantidad de services de 5 de los ejecutivos, en donde se determina el tiempo total en el cual estuvieron abiertos los services entre el total de gestiones ingresadas; esta sumatoria de días se determina con el total de días que estuvo abierto cada uno de los service. La información se analiza con respecto del segundo semestre del 2017 por cada uno de los ejecutivos.

A continuación, se realiza un análisis de datos del Ejecutivo 1

Tabla 5. Indicador de duración de services abiertos Ejecutivo Servicio 1

Ejecutivo de servicio Alexandra Vargas Agüero

Mes	Cuenta de Número Service	Suma de Días en SS	Indicador
Julio	149	368	2,47
Agosto	300	2069	6,90
Septiembre	289	1647	5,70
Octubre	267	2155	8,07
Noviembre	329	1747	5,31
Diciembre	318	2057	6,47
Total general	1652	10043	6,08

Nota: Priscilla Robles

En la tabla anterior, se muestra que el mes donde mayor duración tuvieron los services en ser resueltos fue octubre con un indicador de 8 días hábiles de respuesta y el mes de menor duración fue julio con 2,47 días, mes cuando la cantidad de services ingresada fue menor, lo que quiere decir que hubo un mayor seguimiento en los trámites por lo que el tiempo que tardaron en ser cerrados se redujo. Por lo anterior, el promedio de días que tarda el Ejecutivo 1 en darle respuesta al cliente con un trámite resuelto es de 6 días.

La siguiente tabla muestra el análisis de datos del Ejecutivo de Servicio 2.

Tabla 6. Indicador de duración de servicios abiertos Ejecutivo Servicio 2

Ejecutivo de servicio Derek McNally Cubero			
Mes	Cuenta de Número Service	Suma de Dias en SS	Indicador
Septiembre	119	381	3,20
Octubre	179	712	3,98
Noviembre	195	907	4,65
Diciembre	182	639	3,51
Total general	675	2639	3,91

Nota: Priscilla Robles

En la tabla anterior, se muestra que el mes cuando mayor duración tuvieron los services en ser resueltos fue noviembre con 4,65 días y el mes de menor duración fue septiembre, mes cuando la cantidad de service ingresada fue menor. Los datos del ejecutivo de servicio 2 se muestran desde septiembre ya que el colaborador ingresó al departamento a finales de agosto. El Ejecutivo de Servicio 2 tiene un tiempo de respuesta promedio para el cliente de 4 días.

A continuación, se presentan los datos para el Ejecutivo de Servicio 3

Tabla 7 Indicador de duración de servicios abiertos Ejecutivo Servicio 3

Ejecutivo de servicio Eleonor Castaing FONSEC			
Mes	Cuenta de Número Service	Suma de Dias en SS	Indicador
Julio	168	366	2,18
Agosto	220	1655	7,52
Septiembre	148	869	5,87
Octubre	173	1282	7,41
Noviembre	180	926	5,14
Diciembre	338	1743	5,16
Total general	1227	6841	5,58

Nota: Priscilla Robles

En la tabla anterior se muestra que el mes cuando mayor duración tuvieron los servicios en ser resueltos fue agosto con 7,52 días, sin embargo, no es el mes de mayor cantidad de service ingresados, por lo que su tiempo de respuesta pudo alargarse por el tipo de gestiones ingresadas, por ejemplo, contracargos, las cuales siempre tardan en ser resueltas. El mes de menor duración fue julio con 2,18 días; por lo que se puede definir que por tener menor cantidad de services ingresados se puede tener un mayor seguimiento para resolver. El Ejecutivo de Servicio 3 tiene un tiempo promedio en respuesta al cliente de 5 días hábiles.

Para continuar con el análisis, se muestra, a continuación, la tabla de datos para el ejecutivo 4.

Tabla 8. Indicador de duración de services abiertos Ejecutivo Servicio 4

Ejecutivo de servicio Francisco Fallas Carvajal			
Mes	Cuenta de Número Service	Suma de Dias en SS	Indicador
Julio	201	483	2,40
Agosto	530	2815	5,31
Septiembre	363	2833	7,80
Octubre	441	3870	8,78
Noviembre	453	3278	7,24
Diciembre	563	2883	5,12
Total general	2551	16162	6,34

Nota: Priscilla Robles

En la tabla anterior, se muestra que el mes cuando mayor duración tuvieron los servicios en ser resueltos fue octubre con un indicador de 8,78 días; donde si se comporta una sumatoria de días mayor con respecto de los otros meses y el mes de menor duración fue julio, mes cuando la cantidad de service ingresada fue menor por lo que hubo también menor tiempo de respuesta en las gestiones con un promedio de 2 días. El ejecutivo de Servicio 4 tiene un tiempo de respuesta estimado de 6 días hábiles.

Por último, se valida la información del Ejecutivo de Servicio 5 la cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 9 Indicador de duración de services abiertos Ejecutivo Servicio 5

Ejecutivo de servicio Steyci Quintanilla			
Mes	Cuenta de Número Service	Suma de Dias en SS	Indicador
Julio	190	456	2,40
Agosto	468	3344	7,15
Septiembre	342	1578	4,61
Octubre	310	1738	5,61
Noviembre	347	2326	6,70
Diciembre	480	3358	7,00
Total general	2137	12800	5,99

Nota: Priscilla Robles

En la tabla anterior, se muestra que el mes cuando mayor duración tuvieron los services en ser resueltos fue agosto con un indicador de 7,15 días; sin embargo, no es el mes de mayor cantidad de services ingresados, por lo que su tiempo de respuesta pudo alargarse por el tipo de gestiones ingresadas, por ejemplo contracargos, las cuales siempre tardan en ser resueltas. El mes de menor duración fue julio, mes cuando la cantidad de services ingresada fue menor y su indicador de 2.40 días. El ejecutivo de Servicio tiene un tiempo estimado de respuesta al cliente de 6 días hábiles.

A continuación, se muestra una tabla con los promedios de duración en días de los service abiertos para cada uno de los Ejecutivos de Servicio evaluados. Se analizan los indicadores del último semestre 2017 de cada uno de los ejecutivos y se determina el promedio.

Tabla 10. Promedios en días de respuesta.

Promedios días	
Ejecutivo 1	5,82
Ejecutivo 2	3,84
Ejecutivo 3	5,55
Ejecutivo 4	6,11
Ejecutivo 5	5,58

Nota: Priscilla Robles

De acuerdo con la tabla No. 10, el Ejecutivo de Servicio 4 es quien tarda más en cerrar los services, sin embargo, se puede determinar que es quien tiene mayor cantidad de Service ingresados por lo que su tiempo de respuesta es más alto. Y el Ejecutivo de Servicio 2, es quien tiene una menor cantidad de service ingresados por lo que su seguimiento en el cierre de las gestiones es mucho menor.

Métodos de trabajo.

La medición del trabajo se da con la aplicación de técnicas como la observación del trabajo a cada Ejecutivo de Servicio en la forma cómo realiza el ingreso y seguimiento de las gestiones para informarle al cliente sobre su resolución, adicionalmente se plantean entrevistas a cada uno de los Ejecutivos de servicios. Esto permite conocer las diferentes formas de trabajo y así validar el motivo por el cual pueden estar tardando más en resolverse unas gestiones que otras.

Por lo anterior, es que se realiza una muestra de los ejecutivos de Servicio que intervienen en el proceso para así analizar con ellos el ingreso de las gestiones determinadas.

Para efectos del análisis, se realiza una muestra sobre los 9 ejecutivos que, a continuación, se detalla.

Cálculo del tamaño de la muestra.

Se realiza un cálculo de muestra tomando en cuenta la población finita que son 9 Ejecutivos de Servicio, los cuales laboran en el departamento de Cuentas y Servicios Personales.

El total de la muestra es de 4.29, al ser personas se redondea a 5 personas para tomar muestras de los métodos de trabajo que poseen.

El resultado de la muestra fue definido por lo siguiente:

- Porción de éxito 0.05
- Porción de fracaso 0.95
- Margen de error del 5%
- Tamaño de la población 9 Ejecutivos de Servicio.

Se selecciona al azar 5 de los ejecutivos de Servicio para evaluar las formas de trabajo a la hora de grabar las gestiones y darles el respectivo seguimiento para informarle al cliente. Para ello, se realiza un check list para validar si cumplen o no con el método de trabajo.

A continuación se muestra el check list con el cual se mide el indicador de cumplimiento del proceso correcto del ingreso y seguimiento de las gestiones.

Figura 12. Check list

Actividad	Cumple	No cumple
REGISTRO DE GESTION		
Valida los correos según orden de ingreso		
Lee detenidamente el correo de cliente		
Ingreso a sistema AS400 y valida datos de cliente		
Valida si la gestión requiere de firma de documentos		
valida información del cliente en expediente electrónico		
Solicita procesamiento de la gestión		
Ingresar el número de gestión en el archivo de seguimiento		
Ingresar todos los datos requeridos en el archivo de seguimiento		
Le brinda a cliente número de trámite		
Le brinda a cliente un tiempo de respuesta estimado		
SEGUIMIENTO DE GESTION		
Da seguimiento al trámite ingresado		
Le brindó al cliente la resolución del trámite		
Sino no se resuelve, le brindó al cliente avances		
COMENTARIOS		

Nota: Priscilla Robles.

De acuerdo con el check list anterior se toma la muestra de los 5 ejecutivo de servicios de los cuales de presenta el porcentaje de cumplimiento en cada uno. El check list es dividido en dos partes: la primera, la cual es la observación del ingreso de la gestión solicitada por el cliente; y la segunda, la cual es de seguimiento del trámite hasta darle finalidad.

Tabla 11. Porcentaje de cumplimiento en el método de trabajo por Ejecutivo

I Parte check list	% Cumplimiento	Promedio	II Parte check list	% Cumplimiento	Promedio
Ejecutivo Servicio 1	70	84	Ejecutivo Servicio 1	100,00	86,67
Ejecutivo Servicio 2	90		Ejecutivo Servicio 2	66,67	
Ejecutivo Servicio 3	90		Ejecutivo Servicio 3	100,00	
Ejecutivo Servicio 4	90		Ejecutivo Servicio 4	100,00	
Ejecutivo Servicio 5	80		Ejecutivo Servicio 5	66,67	
85,33					

Nota: Priscilla Robles

De acuerdo con las observaciones generadas con los check list se puede validar que el promedio del cumplimiento en el método de trabajo más adecuado es de un 85,33%.

Tiempos de respuesta de otras áreas.

Dentro de las variables que influyen en el tiempo de respuesta que se les brinda a los clientes está el tiempo que tardan las gestiones en ser atendidas por otras áreas, en este caso por temas de vistos buenos, por falta de personal, o por falta de compromiso de su parte.

Se muestra, a continuación, un detalle de los tipos de gestiones ingresadas por los Ejecutivos de Servicio, en la tabla 12 se detalla la cantidad durante el segundo semestre del 2017.

Tabla 12. Tipos de gestiones

Tipo de gestión	Cuenta de	Número Service	Suma de Dias en SS	Tiempo promedio
Ctas y Serv Personales-INTERNO		1296	10890	8,40
Cuenta Bancaria		1223	5354	4,38
Cuenta Bancaria-INTERNO		909	4597	5,06
Servicios Electronicos-INTERNO		211	387	1,83
Servicios Internacionales		185	696	3,76
Tarjeta de Credito		1448	1748	1,21
Tarjeta de Credito-INTERNO		1	3	3,00
Tarjeta de Debito		221	223	1,01
Total general		5494	23898	4,35

Nota: Priscilla Robles

En la tabla No. 10, se puede validar qué tipos de gestiones que involucran mayor tiempo de respuesta son: Cuentas y Servicios Personales-Interno, Cuentas Bancaria-Interno y Cuenta Bancaria. Para el análisis del tiempo promedio, se toma la suma de días y se divide entre la cantidad de los services de cada tipo de gestión.

Para efectos de análisis, se toman 86 gestiones al azar de 127 días laborados.

$$Z= 1.65$$

$$p= 0,5753$$

$$q= 0,4247$$

$$E= 0.05$$

$N= 127$ (cantidad de días laborados durante los 6 meses)

A continuación, se detalla la tabla de las muestras con la cantidad de días que se mantuvieron abiertos, la clasificación del tiempo de espera y el tipo de gestión al que pertenece.

Tabla 13. Detalle de muestras

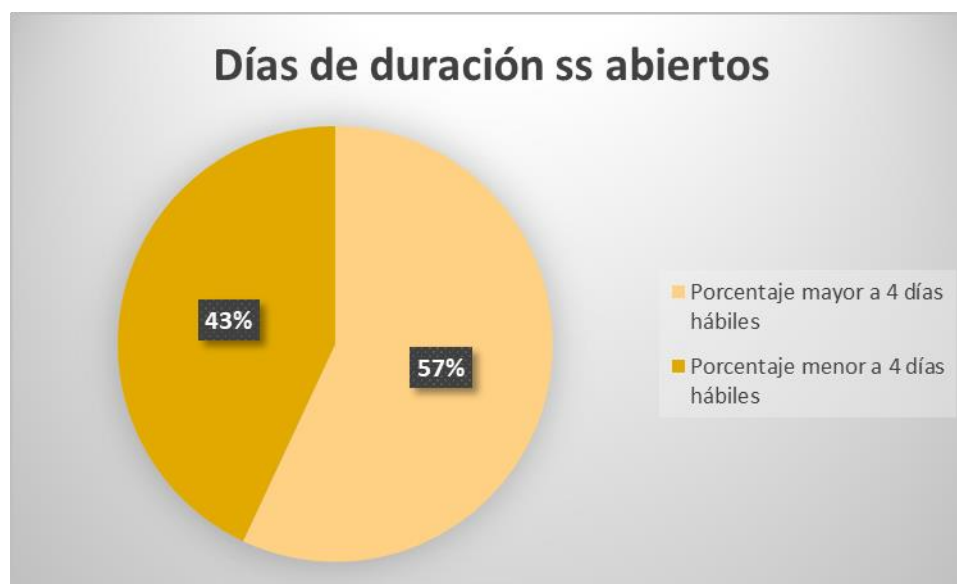
Muestras	Números de Servicios	Cantidad días	Comentarios	Tipo	Tiempo
1	1-11201552236	12	Ejecutivo tarda en cerrar	Cuentas y Servicios	mayor a 4
2	1-11465532175	25	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
3	1-11524163286	15	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
4	1-11346507597	14	Reproceso	Cuentas y Servicios	mayor a 4
5	1-11529105497	22	Reproceso	Cuentas y Servicios	mayor a 4
6	1-11440301921	10	Espera de vistos buenos	Cuentas y Servicios	mayor a 4
7	1-11505916806	44	Ejecutivo tarda en cerrar	Cuentas y Servicios	mayor a 4
8	1-11637223896	17	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
9	1-11321311268	7	Reproceso	Cuenta bancaria	mayor a 4
10	1-11473862104	16	Espera de vistos buenos	Cuenta bancaria	mayor a 4
11	1-11189061746	16	Espera de área encargada	Cuenta bancaria	mayor a 4
12	1-11446799026	5	Espera de área encargada	Cuenta bancaria	mayor a 4
13	1-11537040316	12	Ejecutivo tarda en cerrar	Cuenta bancaria	mayor a 4
14	1-11616124200	28	Reproceso	Cuenta bancaria	mayor a 4
15	1-11635180462	15	Espera de área encargada	Cuenta bancaria	mayor a 4
16	1-11206811008	5	Espera de área encargada	Cuenta bancaria	mayor a 4
17	1-11263664012	4	Reproceso	Cuenta bancaria	menor a 4
18	1-11607372161	13	Reproceso	Cuenta bancaria- Interno	mayor a 4
19	1-11565844659	7	Espera de área encargada	Cuenta bancaria-interno	mayor a 4
20	1-11513712376	14	Espera de área encargada	Cuenta bancaria-interno	mayor a 4
21	1-11633056301	9	Espera de área encargada	Cuenta bancaria-interno	mayor a 4
22	1-11635222550	15	Reproceso	Cuenta bancaria-interno	mayor a 4
23	1-11453878545	3	Espera de área encargada	Tarjeta crédito	menor a 4
24	1-11633915066	4	Espera de área encargada	Tarjeta crédito	menor a 4
25	1-11206633211	13	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
26	1-11266891798	8	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
27	1-11583686886	9	Espera de vistos buenos	Cuentas y Servicios	mayor a 4
28	1-11395241720	9	Ejecutivo tarda en cerrar	Cuentas y Servicios	mayor a 4
29	1-11521973073	11	Espera de otras gestiones ligadas	Cuentas y Servicios	mayor a 4
30	1-11632194686	12	Espera de vistos buenos	Cuentas y Servicios	mayor a 4
31	1-1000020776	8	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
32	1-10086247106	5	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
33	1-10151498046	6	Reproceso	Cuentas y Servicios	mayor a 4
34	1-10261855187	4	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	menor a 4
35	1-10351011176	6	Espera de área encargada	Tarjeta crédito	mayor a 4
36	1-10437056835	1	Espera de área encargada	Tarjeta crédito	menor a 4
37	1-10517943073	3	Espera de área encargada	Servicios internacionales	menor a 4
38	1-10614174768	9	Espera de vistos buenos	Cuentas y Servicios	mayor a 4
39	1-10705367516	2	Espera de área encargada	Cuentas bancaria-interno	menor a 4
40	1-10782735656	8	Reproceso	Cuenta bancaria	mayor a 4
41	1-10856753747	7	Reproceso	Servicios internacionales	mayor a 4
42	1-10929842756	2	Espera de área encargada	Tarjeta crédito	menor a 4
43	1-11027758196	3	Espera de área encargada	Cuentas bancaria-interno	menor a 4
44	1-11080618720	3	Espera de área encargada	Tarjeta crédito	menor a 4
45	1-11171850756	4	Reproceso	Cuentas bancaria-interno	menor a 4
46	1-11267820586	4	Espera de área encargada	Cuenta bancaria	menor a 4
47	1-11376129266	3	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	menor a 4
48	1-11505903513	5	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
49	1-11610436636	3	Espera de área encargada	Tarjeta crédito	menor a 4
50	1-11683813856	8	Espera de vistos buenos	Cuentas y Servicios	mayor a 4
51	1-11777809226	2	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	menor a 4
52	1-11879346956	4	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	menor a 4
53	1-11929519499	3	Espera de área encargada	Cuenta bancaria	menor a 4
54	1-12028527206	3	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	menor a 4
55	1-12096696116	7	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
56	1-12120213936	3	Caso no aplicaba, consulta	Cuentas bancaria	menor a 4
57	1-12200355066	2	Reproceso	Tarjeta crédito	menor a 4
58	1-12227668846	4	Reproceso	Cuenta bancaria-interno	menor a 4
59	1-12303836516	5	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
60	1-12380810191	15	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
61	1-12442847900	5	Ejecutivo tarda en cerrar	Cuentas y Servicios	mayor a 4
62	1-12476753973	2	Espera de área encargada	Cuenta bancaria	menor a 4
63	1-9903950556	4	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	menor a 4
64	1-9940633905	2	Espera de área encargada	Cuenta bancaria	menor a 4
65	1-9941113196	3	Espera de área encargada	Servicios internacionales	menor a 4
66	1-9988619256	4	Espera de área encargada	Tarjeta crédito	menor a 4
67	1-9988637126	2	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	menor a 4
68	1-9999312806	11	Reproceso	Cuentas y Servicios	mayor a 4
69	1-9999472456	2	Espera de área encargada	Cuenta bancaria- Interno	menor a 4
70	1-10109615002	4	Reproceso	Cuenta bancaria	menor a 4
71	1-10109812734	2	Reproceso	Servicios Electrónicos-Internos	menor a 4
72	1-10309926247	3	Espera de área encargada	Cuentas bancaria	menor a 4
73	1-10405842400	5	Ejecutivo tarda en cerrar	Cuentas y Servicios	mayor a 4
74	1-9900257410	6	Reproceso	Cuenta bancaria	mayor a 4
75	1-9934988188	17	Ejecutivo tarda en cerrar	Cuenta bancaria-interno	mayor a 4
76	1-9994136623	11	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
77	1-10004456610	5	Espera de área encargada	Cuenta bancaria-interno	mayor a 4
78	1-10325300358	3	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	menor a 4
79	1-10442836049	6	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
80	1-1060582096	4	Espera de área encargada	Servicios internacionales	menor a 4
81	1-10786724219	2	Espera de área encargada	Tarjeta crédito	menor a 4
82	1-10835337136	4	Reproceso	Cuentas y Servicios	menor a 4
83	1-10958061266	3	Espera de área encargada	Cuenta bancaria	menor a 4
84	1-11194828506	2	Espera de área encargada	Cuenta bancaria-interno	menor a 4
85	1-11514155796	8	Espera de área encargada	Cuentas y Servicios	mayor a 4
86	1-11777345645	5	Espera de vistos buenos	Cuenta bancaria	mayor a 4

Nota: Priscilla Robles

Según las muestras observadas, se puede determinar el porcentaje de gestiones que están tardando más de 4 días hábiles, los cuales se definen a criterio de experto como el tiempo promedio aceptable para darle respuesta al cliente.

Porcentaje mayor a 4 días hábiles	56,98
Porcentaje menor a 4 días hábiles	43,02

Figura 13. Gráfico de porcentaje con services menores y mayores a 4 días



Nota: Priscilla Robles

En la figura No 14, se puede observar que el 57% de las gestiones está tardando más de 4 días hábiles en ser resueltas e informadas al cliente, lo cual está perjudicando la satisfacción del cliente y debe mejorarse.

Por consiguiente, de las muestras anteriormente indicadas, se clasifican los motivos por los cuales tardaron en ser resueltas. A continuación, se detalla.

Tabla 14. Porcentaje de motivo de espera en las gestiones

Motivo	Porcentaje
Caso no aplicaba, consulta	1,16
Ejecutivo tarda en cerrar	8,14
Espera de área encargada	60,47
Espera de otras gestiones ligadas	1,16
Espera de vistos buenos	8,14
Reproceso	20,93
TOTAL	100

Nota: Priscilla Robles

Por lo anterior, se puede definir el siguiente Pareto:

Figura 14. Gráfico Pareto de espera de gestiones.

Nota: Priscilla Robles

En el gráfico Pareto anterior, se puede observar que la mayor causa de los problemas de atraso en las gestiones se encuentra en la espera de respuesta de otras áreas con un 60,47% y en los reprocesos con un 20,93%.

La espera de área encargada, genera la causa más frecuente, según el análisis de la muestra ya que es el tiempo en estudio que toma cada área para resolver la gestión, lo cual varía, según el tipo de trámite, cada área tiene una matriz de gestiones que tiene su tiempo para dar una respuesta, sin embargo, muchas áreas se pasan del tiempo por diferentes aprobaciones que tienen que esperar por vistos buenos o porque deben de pasar otras etapas de aprobación. Adicionalmente, muchos de los services ingresados llevan de por medio dos gestiones, las cuales también tardan porque una gestión depende de otra que sea resuelta para poder ingresarse.

Por otra parte, para el caso de los reprocesos, estos son gestiones devueltas al Ejecutivo de Servicio por algún motivo; por ejemplo, falta de información, firmas diferentes por parte del cliente, gestión mal incluida, formularios incompletos, entre otras. Por tal motivo, las gestiones se atrasan con el tiempo real para darle la resolución al cliente, lo que genera molestia en el cliente y mayor tiempo en su respuesta.

Por consiguiente, los reprocesos son una de las variables que afectan el tiempo de respuesta para los clientes, por lo que, a continuación, se detalla de la muestra los motivos más frecuentes por los que se presentan.

Reprocesos

De la muestra de 86 services, se tiene una cantidad de 18 reprocesos lo cual representa un 21% de retraso en el total de gestiones que ingresan. A continuación, se muestra una tabla con el detalle de los reprocesos.

Tabla 15. Motivo de reprocesos

Muestras	Números de Services	Cantidad días	Comentarios	Tipo
4	1-11346507597	14	Reproceso , falta de información	Cuentas y Servicios
5	1-11529105497	22	Reproceso , pendiente otra gestión	Cuentas y Servicios
9	1-11321311268	7	Reproceso, falta de información	Cuenta bancaria
14	1-11616124200	28	Reproceso, falta de información	Cuenta bancaria
17	1-11263664012	4	Reproceso, falta de información	Cuenta bancaria
18	1-11607372161	13	Reproceso, pendiente otra gestión	Cuenta bancaria- Interno
22	1-11635222550	15	Reproceso, pendiente otra gestión	Cuenta bancaria-interno
33	1-10151498046	6	Reproceso, falta de informacion	Cuentas y Servicios
40	1-10782735656	8	Reproceso, falta deinformación	Cuenta bancaria
41	1-10856753747	7	Reproceso, falta de informacion	Servicios internacionales
45	1-11171850756	4	Reproceso, falta de informacion	Cuentas bancaria-interno
57	1-12200355066	2	Reproceso, error de información.	Tarjeta crédito
58	1-12227668846	4	Reproceso, falta de información	Cuenta bancaria-interno
68	1-9999312806	11	Reproceso, falta de informacion	Cuentas y Servicios
70	1-10109615002	4	Reproceso, falta de informacion	Cuenta bancaria
71	1-10109812734	2	Reproceso, falta de información	Servicios Electrónicos-Internos
74	1-9900257410	6	Reproceso, falta de información	Cuenta bancaria
82	1-10835337136	4	Reproceso, error de información.	Cuentas y Servicios

Nota: Priscilla Robles.

Con la tabla No.15, se puede definir que la mayoría de los servicios donde hubo reproceso tardaron 4 días o más por lo que atrasa el tiempo de respuesta para el cliente. Adicionalmente, se analizan los motivos por los cuales dichos servicios tuvieron reproceso y se determina el porcentaje de la clasificación, según la tabla adjunta.

Tabla 16. Porcentaje de motivos de reprocesos

Motivo de reproceso	Cantidad	Tiempo promedio días	Porcentaje
Reproceso falta de información	13	8,08	72,22
Reproceso pendiente de otra gestión	3	16,67	16,67
Reproceso por error de información	2	3,00	11,11
		9,25	100

Nota: Priscilla Robles

En la tabla No. 16, se puede validar que el 72% de los reprocesos se debe a falta de información, lo cual es responsabilidad del Ejecutivo de Servicio a la hora de ingresar el service, esto perjudica el tiempo de respuesta del cliente ya que hasta que el Ejecutivo de servicio dé seguimiento al trámite, puede ser hasta el día siguiente, se da cuenta de la falta de información en el ingreso de la gestión.

Adicionalmente, la tabla No 16 muestra que el promedio de días que se está tardando en cerrar la gestión que tiene un reproceso es de 9 días.

Disponibilidad de personal

Para validar la variable de disponibilidad del personal, se realiza un análisis en el sistema operativo CISCO, el cual consiste en un medio de control, mediante la red, en donde se puede validar el estado de un Ejecutivo de servicio.

Dicho estado define los tiempos en los cuales el Ejecutivo de Servicio se encuentra disponible, en una reunión, capacitación, en cita médica, en gestión operativa, entre otros. Estos tiempos afectan el tiempo de respuesta del cliente, ya que si un ejecutivo de Servicio no se encuentra, las llamadas aumentan para todos los demás, por lo que el tiempo de disponibilidad para validar las gestiones disminuye. Así como aumentan la cantidad de trámites que debe de atender el Ejecutivo de Servicio que lo esté cubriendo.

Para efectos de análisis, se toman los siguientes tiempos: Tiempo de Talking, el cual es el tiempo de conversación telefónica que se tiene con el cliente, tanto interno como externo; el tiempo disponible, el cual es cuando no se está en llamada telefónica que se toma con tiempo efectivo de resolución de gestiones; y el tiempo no disponible, donde se pueden observar los diferentes estados que el sistema CISCO permite colocarse, los más utilizados son almuerzo, baño, capacitación, reunión y gestión operativa. Los estados mencionados anteriormente, se suman al tiempo no disponible por lo que se debe de reducir al tiempo total de disponibilidad, donde los únicos que tienen un tiempo definido es el almuerzo y la gestión operativa el cual es de 1 hora.

A continuación, se realiza un análisis de los tiempos de cada estado por Ejecutivo de Servicio del último trimestre del año 2017 para validar el tiempo que les queda disponible en la atención de correos y solicitudes del cliente

Tabla 17. Tiempos de Estado en Mes de Octubre 2017

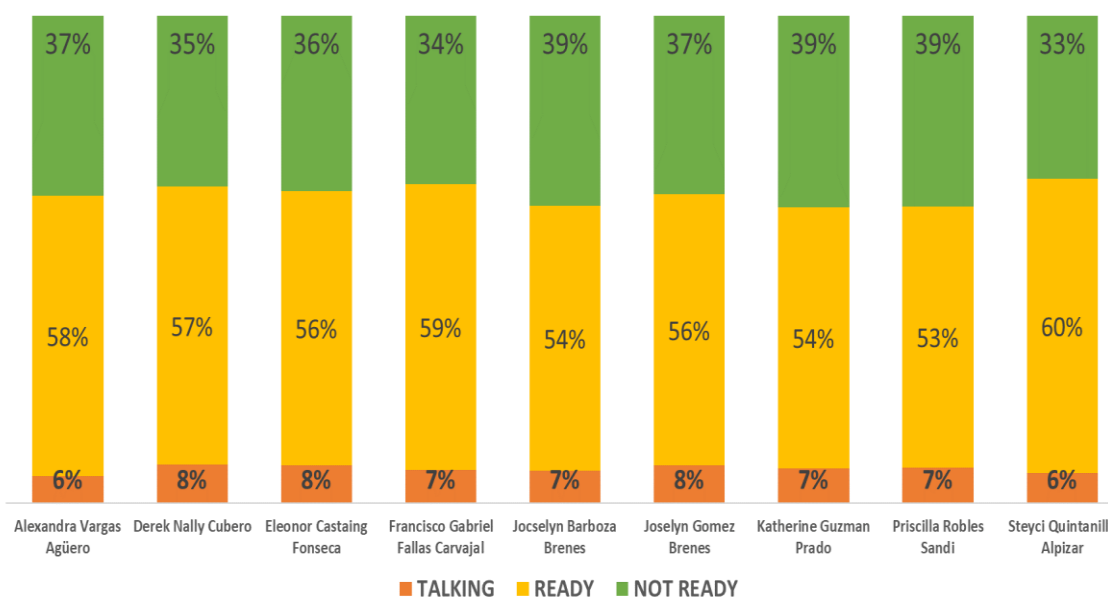
Estado de Ejecutivo de Servicio	TIEMPO DE CONVERSACIÓN CON CLIENTE TELEFÓNICAMENTE	TIEMPO DISPONIBLE	TOTAL TIEMPO NO DISPONIBLE
TOTAL	121:31:07	967:37:48	630:16:51

Nota: Priscilla Robles

Según la tabla No. 15 se puede validar que en el mes de octubre 2017 se tuvo un tiempo de conversación telefónica con el cliente de un total de 121:31 horas, un total de 967: 37 de tiempo disponible y 630: 16 de tiempo no disponible. Los datos anteriormente mencionados es la sumatoria del tiempo de todos los Ejecutivos de Servicio.

El total de horas laborales por mes son 192 ya que son 48 por semana en total por cada uno de los Ejecutivos de servicio, por lo que se realiza un análisis de los estados en porcentajes de la siguiente manera:

Figura 15. Gráfico de porcentajes de Estado para cada Ejecutivo de Servicio en el mes de octubre 2017

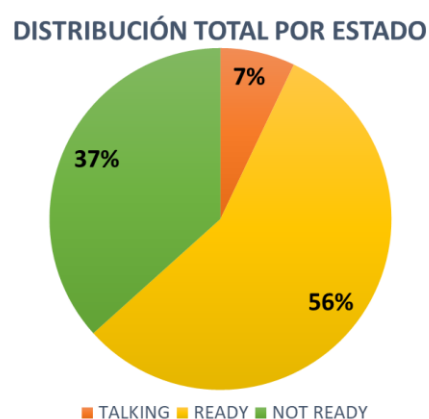


Nota: Priscilla Robles

Según el gráfico anterior, para el mes de octubre se puede observar que el tiempo mayor de conversación con el cliente es de un 8% y el tiempo menor es de un 6%. El tiempo mayor de disponibilidad es de un 60% y el menor es de un 53% y en el caso del tiempo no disponible, el mayor tiempo es de 39% y el menor de un 33%.

Seguidamente, se puede observar un gráfico con el promedio de los estados de todos los Ejecutivos de Servicio.

Figura 16. Gráfico del porcentaje promedio total en los tiempos de Estado de los Ejecutivos de Servicio de Octubre 2017



Nota: Priscilla Robles

En el gráfico anterior, se puede determinar que para octubre el tiempo de conversación promedio fue de un 7%, el de No disponible fue de un 37% y el tiempo disponible para resolver las gestiones y darle respuesta a los clientes es de un 56%.

Por otra parte, se analiza la información del mes de noviembre 2017 la cual se detalla a continuación:

Tabla 18. Tiempos de Estado en Mes de Noviembre 2017

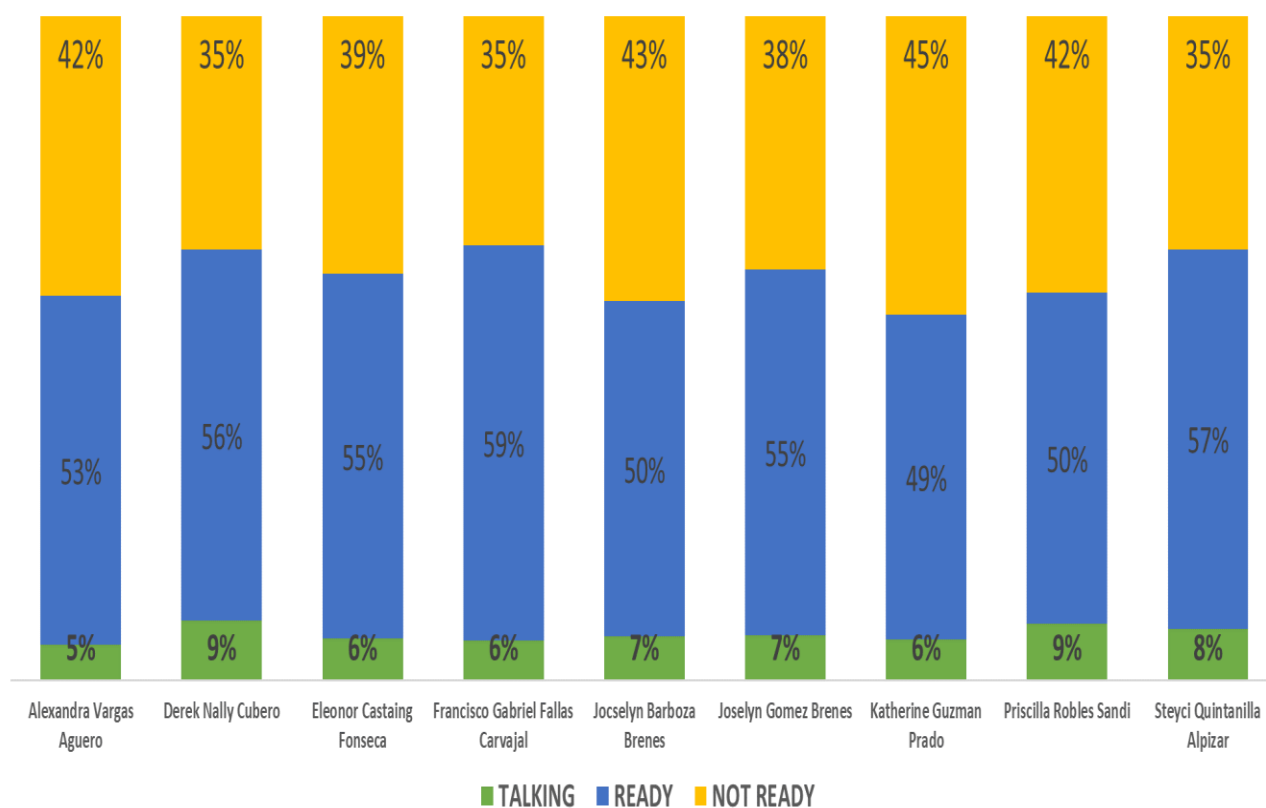
ESTADOS DE AGENTE	TALKING	READY	TOTAL NOT READY
TOTAL	124:09:04	970:40:16	706:31:18

Nota: Priscilla Robles

Según la tabla No. 16 se puede validar que en el mes de noviembre 2017 se tuvo un tiempo de conversación telefónica con el cliente de un total de 124:09 horas, un total de 970: 40 de tiempo disponible y 706: 31 de tiempo no disponible. Los datos anteriormente mencionados es la sumatoria del tiempo de todos los Ejecutivos de Servicio.

El total de horas laborales por mes son 192 ya que son 48 por semana en total por cada uno de los Ejecutivos de Servicio, por lo que se realiza un análisis de los estados en porcentajes de la siguiente manera:

Figura 17. Gráfico de porcentajes de Estado para cada Ejecutivo de Servicio en el mes de Noviembre 2017

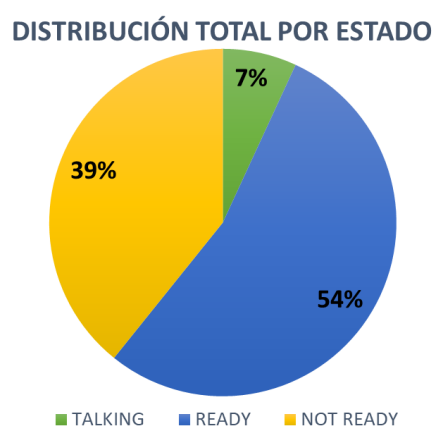


Nota: Priscilla Robles

Según el gráfico anterior, para el mes de noviembre se puede observar que el tiempo mayor de conversación con el cliente es de un 9% y el tiempo menor es de un 5%. El tiempo mayor de disponibilidad es de un 59% y el menor es de un 50% y en el caso del tiempo no disponible, el mayor tiempo es de 45% y el menor de un 35%.

Seguidamente, se puede observar un gráfico con el promedio de los estados de todos los Ejecutivos de Servicio.

Figura 18. Gráfico del porcentaje promedio total en los tiempos de Estado de los Ejecutivos de Servicio Noviembre 2017



Nota: Priscilla Robles

En el gráfico anterior se puede determinar que para noviembre el tiempo de conversación promedio fue de un 7%, el de No disponible fue de un 39% y el tiempo disponible para resolver las gestiones y darle respuesta a los clientes es de un 54%.

Para finalizar el análisis, a continuación se presenta la información del mes de diciembre.

Tabla 19. Tiempos de Estado en Mes de Diciembre 2017

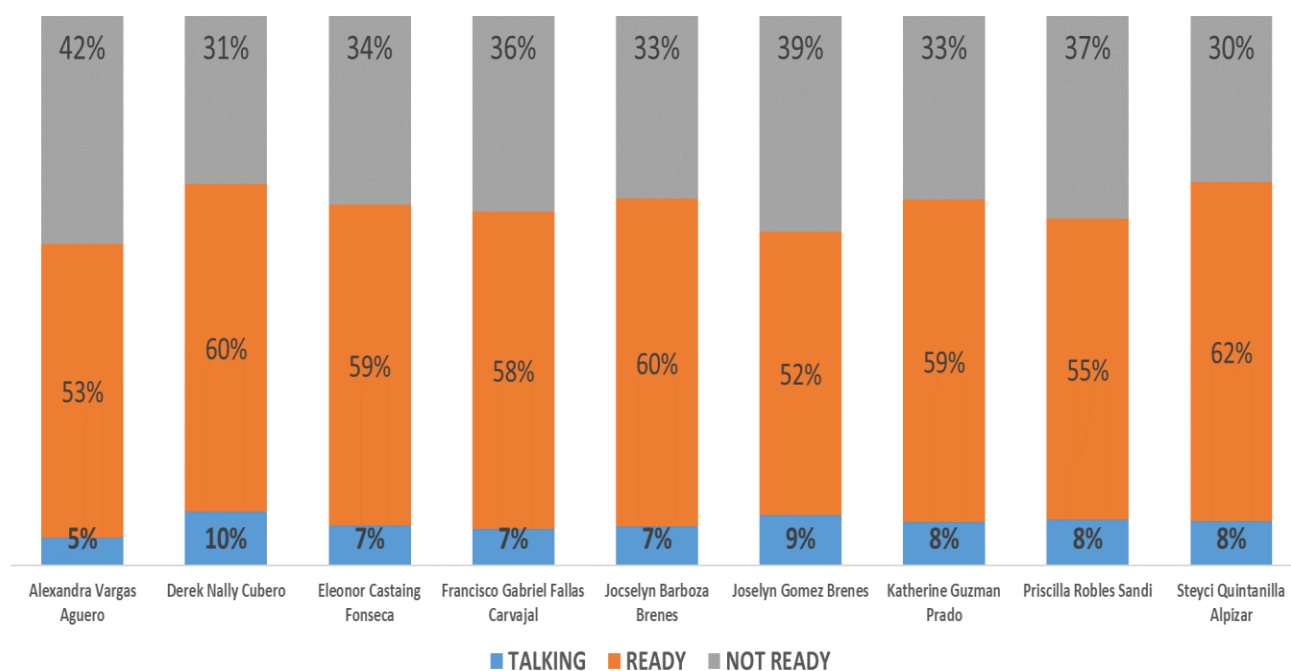
ESTADOS DE AGENTE	TALKING	READY	TOTAL NOT READY
TOTAL	117:30:59	873:19:24	532:39:54

Nota: Priscilla Robles

Según la tabla No. 17 se puede validar que en el mes de diciembre 2017 se tuvo un tiempo de conversación telefónica con el cliente de un total de 117:30 horas, un total de 873: 19 de tiempo disponible y 532: 39 de tiempo no disponible. Los datos anteriormente mencionados es la sumatoria del tiempo de todos los Ejecutivos de Servicio.

El total de horas laborales por mes son 192 ya que son 48 por semana en total por cada uno de los Ejecutivos de Servicio, por lo que se realiza un análisis de los estados en porcentajes de la siguiente manera:

Figura 19. Gráfico de porcentajes de Estado para cada Ejecutivos de Servicio en el mes de Diciembre 2017

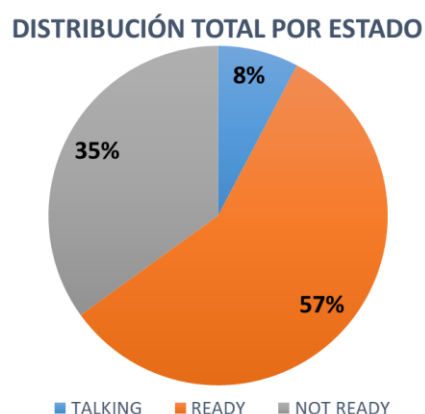


Nota: Priscilla Robles

Según el gráfico anterior, para el mes de diciembre se puede observar que el tiempo mayor de conversación con el cliente es de un 10% y el tiempo menor es de un 5%. El tiempo mayor de disponibilidad es de un 62% y el menor es de un 52% y en el caso del tiempo no disponible, el mayor tiempo es de 42% y el menor de un 30%..

Seguidamente, se puede observar un gráfico con el promedio de los estados de todos los Ejecutivos de Servicio.

Figura 20. Gráfico del porcentaje promedio total en los tiempos de Estado de los Ejecutivos Diciembre 2017



Nota: Priscilla Robles.

En el gráfico anterior se puede determinar que para diciembre el tiempo de conversación promedio fue de un 8%, el de No disponible fue de un 35% y el tiempo disponible para resolver las gestiones y darle respuesta a los clientes es de un 57%..

Por consiguiente, se determina a continuación el porcentaje promedio de los Estados en el sistema CISCO del último trimestre del año 2017 analizados anteriormente.

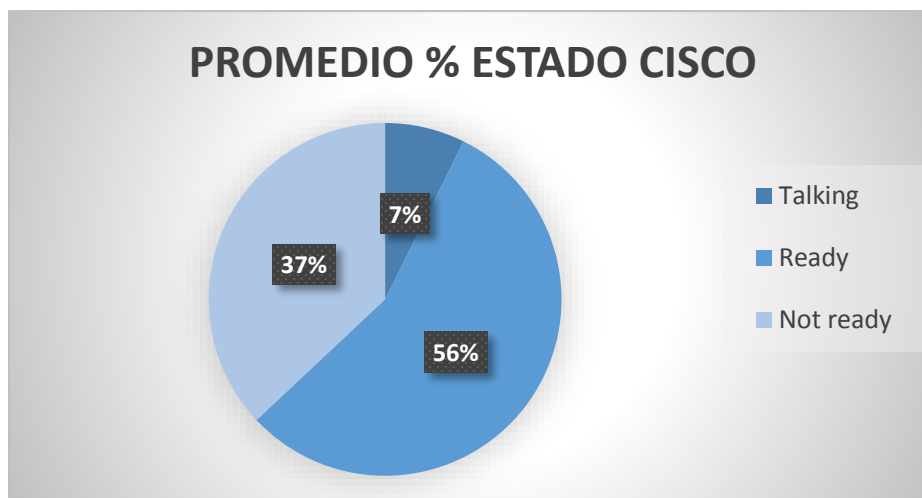
Tabla 20. Porcentaje de tiempo promedio en estados de CISCO

	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO % ESTADO CISCO
Talking	7	7	8	7,33
Ready	56	54	57	55,67
Not ready	37	39	35	37,00

Nota: Priscilla Robles

Donde el tiempo de Talking (conversación) es de un 7.33% , el tiempo Ready (Disponible para realizar gestiones) es de un 55.67% y el tiempo de Not ready (No disponible) es de 37%.

Figura 21. Gráfico de Promedio Porcentual en el Estado CISCO último trimestre 2017



Nota: Priscilla Robles.

Dichos tiempos no están cumpliendo con la meta establecida por la jefatura la cual es de un 30% como máximo en estado Not ready y un 70% entre Talking y Ready.

Análisis de resultados.

A continuación, se muestra un detalle de los análisis realizados para las variables que afectan el tiempo de respuesta de las gestiones ingresadas en Cuentas y Servicios Personales

Tabla 21. Resultados de Variables

	Variable			
	Carga de trabajo	Método de trabaj	Tiempos de respuesta otras áre	ReprocesosDisponibilidad del persona
Promedio de días de ss abiertos	5,58			
Porcentaje de cumplimiento %		85,33		
Tiempo mayor de respuesta 4 días %			56,98	
Promedio de días de ss abiertos				9,25
Tiempo disponible para resolución de gestiones %				55,67

Nota: Priscilla Robles

- Carga de trabajo: se analizó en cargas de trabajo el total de service ingresados durante 6 meses, de los cuales se determinó un promedio de los días que se mantuvieron abiertos, siendo el resultado de 5,58 días, tomando en cuenta que hubo variación de datos entre los Ejecutivos de Servicio ya que unos ingresaron mayor gestiones que otros por lo que su tiempo de respuesta, también, varió de acuerdo con la cantidad de gestiones pasando el promedio de los 4 días como meta.
- Métodos de trabajo: se realizó un check list para determinar la forma correcta del ingreso y seguimiento de gestiones por parte de los Ejecutivos de Servicios y se determina que hay un cumplimiento de la forma correcta de un 85,33%, por lo cual no tiene gran influencia en el tiempo de respuesta.
- Repuestas de otras áreas: esta variable se analiza tomando los services de acuerdo con los tipos de gestiones incluidas, las cuales caen a bandejas de otras áreas para su respectiva resolución, se determina que el 57% de las gestiones ingresadas se pasa de los 4 días aceptables para el darle respuesta al cliente por lo es una de las variables que más afecta el servicio que se le brinda al cliente.
- Reprocesos: los reprocesos fueron analizados con la cantidad de días que se mantuvieron abiertos, los cuales en promedio tardan 9,25 días. Esta variable es otra de las que está afectando el tiempo de respuesta de los clientes ya que al tener un reproceso implica que pase nuevamente por todas las etapas de estudio y el tiempo se tome como si se estuviera iniciando el trámite,
- Disponibilidad del personal: esta variable se analiza para validar el tiempo disponible que tienen los Ejecutivos de Servicio para resolver los trámites de los clientes, el cual representa un 55,67% del tiempo total de la jornada laboral, lo cual no es un tiempo suficiente, pero tampoco afecta en el tiempo de respuesta ya que se tiene un tiempo determinado para dar seguimiento a los trámites ingresados.

Por otra parte, también a continuación, se analiza si los resultados son causas asignables del departamento de Cuentas y Servicios Personales, o bien, son externas al mismo.

Tabla 22. Análisis de causas de variables.

	Causas internas	Causas externas	Se pueden corregir	Propuesta
Carga de trabajo	x		SI	Distribución de ejecutivos de Negocio por cartera
Método de trabajo	x		SI	Estándar de ingreso de trámites y machotes de respuesta
Tiempos de respuesta otras áreas		x	SI	Comunicación con áreas, productos no conformes, alertas con matriz de tiempos
Reprocesos	x		SI	Plantillas con información requerida
Disponibilidad del personal	x		SI	Controles semanales

Nota: Priscilla Robles

- Carga de trabajo: se determina que es una causa interna del departamento, la cual puede ser corregida ya que influye la distribución de carteras que tienen asignados los Ejecutivos de Servicio, unos tienen mayor cantidad de gestiones que otros por lo que se podría tener una oportunidad de mejora en la distribución de dichas carteras
- Método de trabajo: es una causa interna del departamento y puede tener mejoras estandarizando con machotes sus respuestas, y procesos de realizar las gestiones.
- Respuestas de otras áreas: es una causa externa al departamento ya que se depende del trabajo de otros, sin embargo, puede ser corregida teniendo mayor comunicación con ellos para lograr el trabajo en equipo, estableciendo controles que alerten los tiempos de respuesta e ingresando productos no conformes en caso de que no sean cumplidos.
- Reprocesos: son causas internas, y pueden mejorarse estableciendo plantillas con la información requerida para cada trámite, que a la hora de incluirlas en el sistema, este tenga la información que se le debe solicitar al cliente.
- Disponibilidad del personal: es una causa interna del departamento, esta puede ser corregida teniendo un mayor compromiso por parte de los Ejecutivos de Servicio en el uso de su tiempo disponible para que en efecto se brinde respuesta a tiempo al cliente y adicionalmente, que se establezcan indicadores de control que evidencien que el tiempo de gestiones está siendo utilizado correctamente para su seguimiento.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de determinar las variables que generan problemas en el tiempo de respuesta de los clientes, se analiza la situación actual en el área de Cuentas y Servicios personales y se concluye.

- En el diagrama de flujo del proceso de ingreso de gestiones, el ejecutivo de servicio es el principal responsable de que la gestión sea ingresada correctamente y que el cliente sea informado sobre los avances de su trámite, así como de la solución.
- En el Banco se cuenta con matrices de gestiones las cuales son administradas por cada área y en las que se indica un tiempo establecido de respuesta para cada tipo de gestión, dichos tiempos no se tiene forma de saber si se están cumpliendo, ya que no existe un control y monitoreo que lo determine para Cuentas y Servicios Personales.
- Existen gestiones que llevan un análisis diferente ya que requieren de vistos buenos o autorizaciones de jefaturas para sus aprobaciones, lo que hace que su tiempo de respuesta sea mayor. Por ejemplo, las reversiones de moras o intereses aunque su tiempo de respuesta es de 3 días hábiles, para el cliente puede tardar más, ya que se depende de la respuesta de alguna jefatura que autorice dicha reversión.
- Se determina que el factor crítico en el proyecto es el tiempo, ya que no se tiene un tiempo de respuesta definido para el cliente en el departamento de Cuentas y Servicios Personales.
- Las variables que afectan el tiempo de respuesta de los clientes en el área de Cuentas y Servicios Personales son: Las cargas de trabajo, el método de trabajo, los tiempos de respuesta de otras áreas, los reprocesos en las gestiones y la disponibilidad del personal.
- Se puede determinar que a mayor número de gestiones ingresadas por ejecutivo, se aumenta el tiempo de respuesta para el cliente ya que, según la tabla resumen adjunta el Ejecutivo de Servicio número 4 mantuvo mayor tiempo las gestiones abiertas por lo que su tiempo de respuesta para el cliente aumentó.

Tabla 23. Tabla resumen de cargas de trabajo

	Cantidad SS	Suma días	Indicador Prom
Ejecutivo 1	1652	10043	6,08
Ejecutivo 2	675	2639	3,91
Ejecutivo 3	1227	6841	5,58
Ejecutivo 4	2551	16162	6,34
Ejecutivo 5	2137	12800	5,99
Promedio	1648,4	9697	5,58

Nota: Priscilla Robles.

- En promedio, se ingresan 1648 services al mes, los cuales tardan 6 días hábiles en ser resueltos.
- Con el check list de métodos de trabajo elaborado de acuerdo con valoración de la Supervisora de los Ejecutivo de Servicio, cumple con el 85,33% con las mejores formas del ingreso y seguimiento de las gestiones.
- El tiempo de respuesta que tienen las otras áreas en la revisión de las gestiones afecta en la satisfacción del servicio al cliente que se brinda en Cuentas y Servicios.
- Según análisis, los tipos de gestión que tardan más en ser resueltos son: Cuentas y Servicios personales con tiempo de 8 días hábiles promedio, Cuenta bancaria con 4 días promedio y Cuenta bancaria-interno con 5 días hábiles aproximadamente.
- Un 56,98% de las gestiones ingresadas se están resolviendo en más de 4 días hábiles, donde, según el Pareto generado, las causas de mayor peso son un 60% que tarda por espera de área encargada de revisión, y un 21% que tarda en resolverse por reprocesos generados.
- En la variable de reprocesos, se generan por tres motivos: por falta de información con un 72%, por espera de otra gestión con un 17% y por error en los datos brindados con un 11%.
- La variable de disponibilidad de personal afecta el tiempo de respuesta de la resolución de las gestiones ya que en ausencia de alguno de los Ejecutivos de Servicio aumenta la cantidad de llamadas en los demás y la cantidad de trámites para el Ejecutivo que lo esté cubriendo.
- Según análisis realizado del último trimestre en CISCO, se tiene un promedio de 7% en tiempo de conversación telefónica (talking), un 56% en tiempo de preparado (ready) y un 37% en tiempo no preparado; lo que demuestra que no se está llegando a la meta lo cual es un 30 en no preparado, ya que con mayor tiempo de conversación y disponibilidad se tiene

más efectividad en la solución de los trámites, por ende, mayor seguimiento para darle respuesta al cliente.

Recomendaciones

Con la finalidad de que la propuesta de mejora en los tiempos de respuesta en las gestiones solicitadas por los clientes de Cuentas y Servicios personales se cumpla, se deben tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

- El apoyo de los Ejecutivos de servicio es de vital importancia en la integración dentro de la organización y del departamento de Cuentas y Servicio Personales, ya que si los colaboradores se sienten comprometidos con lo que realizan y logran identificarse con la Institución, se obtendrá un equipo más eficiente, logrando cumplir con los objetivos propuestos los cuales son brindar calidad y buen servicio para obtener la satisfacción del cliente.
- Se debe tener una amplia relación con las áreas que resuelven las gestiones ya que son necesarias para que éstas mismas fluyan y si existen atrasos, estos se deben documentar por medio de Productos no conformes con los responsables, con esto sus debilidades pueden mejorar.
- Los cambios en procesos de las áreas son importes que sean comunicados al departamento de Cuentas y Servicios Personales por medio de noticia interna, o bien, por medio de los coordinadores, con el fin de evitar reprocesos por falta de información o información errónea.
- Tener actualizado el manual operativo con el estándar de los procesos del ingreso y seguimiento de gestiones, los controles de CISCO y los cambios que se realicen en la operativa específicamente en el área de Ejecutivos de Servicio para que si ingresa un nuevo colaborador pueda validar la operativa actual.
- Finalmente, se recomienda hacer efectiva la implementación de la herramienta de indicadores de cumplimiento de gestiones para que se pueda ver la mejora en el tiempo de respuesta en la solución de los trámites

CAPÍTULO VI PROPUESTA

Una vez realizado el diagnóstico e identificadas las causas que generan la problemática en el tiempo de respuesta hacia el cliente, se procede al diseño de la propuesta que mejorará el servicio al cliente y buscará mejor tiempo de respuesta en los trámites solicitados.

Según análisis de Causas de las variables que afectan el tiempo de respuesta se detalla la siguiente tabla, de donde se parte para proponer los planes de mejora en los tiempos de respuesta.

Tabla 24. Variables que afectan tiempo de respuesta.

	Causas internas	Causas externas	Se pueden corregir	Afecta tiempo de respuesta
Carga de trabajo	x		SI	NO
Método de trabajo	x		SI	NO
Tiempos de respuesta otras áreas		x	SI	SI
Reprocesos	x		SI	SI
Disponibilidad del personal	x		SI	NO

Nota: Priscilla Robles

Adicionalmente, de acuerdo en los resultados obtenidos, se pudo determinar que la Carga de trabajo, los métodos de trabajo, los tiempos de respuesta de otras áreas, los reprocesos y la disponibilidad del personal influyen en el tiempo de respuesta de los clientes. Sin embargo, las propuestas se basarán en las dos variables que son las que impactan mayormente el tiempo de respuesta: Tiempos de respuesta otras áreas y los reprocesos.

Al trabajar en la mejora de estas variables, el departamento puede aumentar la satisfacción de sus clientes.

Tiempos de respuesta de otras áreas

Propuesta Matriz de gestiones

Para mejorar el tiempo de respuesta que otras áreas le brindan a las gestiones que son ingresadas por los Ejecutivos de Servicio de Cuentas y Servicios Personales, primeramente, se propone establecer una matriz de gestiones donde se determinen los tiempos de respuesta de Cuentas y Servicios Personales que se le debe brindar al cliente, sumando los días de estudio que las gestiones tardan en las otras áreas. Adicionalmente, debe de indicarse el departamento responsable de cada gestión.

La matriz debe de estar documentada en el Manual de Procedimientos de la empresa para que pueda ser visualizado por cualquier colaborador.

La matriz de gestiones se actualizará por medio de los SLA pactados con cada área relacionada con la validación de gestiones, quienes, si realizan cambios en su tiempo de respuesta, deben de comunicarlo por medio de noticia interna al departamento de Cuentas y Servicios, aparte de la actualización que cada área realiza en su manual operativo que se encuentra publicado en QSI del Banco.

Adicionalmente, la Supervisora de los Ejecutivos de Servicio, la cual será la encargada de actualizar la matriz de gestiones en el área de Cuentas y Servicios Personales debe validar mensualmente en el QSI, las matrices que cada área publica para confirmar que no se hayan realizado cambios sin aviso.

Se detalla a continuación la matriz propuesta para el área.

Figura 22. Propuesta Matriz de tiempos respuesta Cuentas y Servicios Personales**MATRIZ DE TIEMPO DE RESPUESTA CUENTAS Y SERVICIOS PERSONALES**

Nombre de la gestión	Departamento responsable	Tiempo resolución días	Tiempo CYS	Tiempo total
Aumento de límite	Crédito	2	1	3
Tarjeta de crédito adicional	Crédito	2	1	3
Disminución límite	Crédito	2	1	3
Cambio tipo de tarjeta	Crédito	2	1	3
Otra manteniendo la actual	Crédito	2	1	3
Cambio de fiador	Crédito	2	1	3
Reactivación de cuenta	Crédito	2	1	3
Renovación anticipada	Crédito	1	1	2
Aumento límite temporal	Crédito	2	1	3
Inclusión estatus negación	Crédito	2	1	3
Restricción tj adicional	Crédito	2	1	3
Adicional cuenta separada	Crédito	2	1	3
Cancelación fiador	Crédito	2	1	3
Eliminación estatus negación	Crédito	2	1	3
Reclamo de puntos	Gestiones	3	1	4
Check marketing	Gestiones	2	1	3
Redención puntos Cash Back	Gestiones	3	1	4
Redención puntos COM	Gestiones	3	1	4
Redención millas gane premios	Gestiones	3	1	4
Redención millas membership	Gestiones	3	1	4
Traslado de saldo	Gestiones	3	1	4
Devoluciones	Gestiones	3	1	4
Traslado tasa cero	Gestiones	3	1	4
Traslado a mini cuotas	Gestiones	3	1	4
Baja extrafinanciamiento	Gestiones	3	1	4
Baja tasa cero	Gestiones	3	1	4
Baja Minicuotas	Gestiones	3	1	4
Cancelación total revolutivo	Gestiones	3	1	4
Reposición por deterioro COM	Gestiones	2	1	3
Pérdida robo COM	Gestiones	1	1	2
Bloqueo retiro efectivo	Gestiones	3	1	4
Carta descargo	Servicios operat / cobros	2	1	3
Constancia de saldo	Gestiones	3	1	4
Cambio de ciclo	Gestiones	1	1	2
reclamos	contracargos	5	1	6
Devolución letra cambio	Servicios operat / cobros	2	1	3
Eliminación de flotante	Gestiones	2	1	3
Traslado de tjs de custodia	Gestiones	3	1	4
Cancelación cuenta	Gestiones bancarias	2	1	3
Transferencia automática	Gestiones bancarias	2	1	3
compras contracargos	Gestiones bancarias	1	1	2
Reversión de cargos	Gestiones bancarias	1	1	2
Eliminación flotantes Banco	Gestiones bancarias	1	1	2
Cambio tipo de cuenta	Gestiones bancarias	2	1	3
Cambio dirección o teléfono	Gestiones bancarias	2	1	3
Carta de referencia	Gestiones bancarias	2	1	3
Ahorre el vuelto	Gestiones bancarias	2	1	3
Reactivación de cuenta	Gestiones bancarias	0	1	1
Exclusión PRF	Gestiones bancarias	8	1	9
Exclusión SOS	Gestiones bancarias	8	1	9
MAD- visualización productos	Servicios electrónicos	1	1	2
MAD- transferencias	Servicios electrónicos	1	1	2
MAD- cambio id	Servicios electrónicos	1	1	2
MAD- cambio de país	Servicios electrónicos	2	1	3
MAD- desbloqueo por fraude	Servicios electrónicos	2	1	3
MAD-cambio de correo	Servicios electrónicos	3	1	4
MAD-contraseña por correo	Servicios electrónicos	1	1	2
MAD- alertas	Servicios electrónicos	1	1	2
Activación contrato TF internaciona	Servicios internacionales	1	1	2
Activación plantillas TF internaciona	Servicios internacionales	1	1	2

Nota: Priscilla Robles

La matriz que se propone está definida para las gestiones que tardan más de 1 día en resolverse ya que requieren de algún estudio previo.

Propuesta de Service Level Agreement

Adicionalmente, como parte de la propuesta de mejorar los tiempos de respuesta que brindan otras áreas, se propone establecer un contrato entre partes: SLA (Service Level Agreement), el cual defina un acuerdo con un mejor tiempo de respuesta en las gestiones que incluye el departamento de Cuentas y Servicios Personales.

Dicho acuerdo se define para que las áreas cumplan los tiempos de respuesta establecidos en la matriz de gestiones diseñada y así poder cumplir efectivamente el tiempo de respuesta que se le brinda al cliente desde el ingreso de su gestión.

A continuación, se presenta el contrato SLA propuesto:

Ilustración 1. SLA Propuesto

BAC San José
Tel: (506) 399-9395
Fax: (506) 332-8208
Aparición 5445-9000 San José, Costa Rica
www.bac.net

Service Level Agreement

I. Introducción

a. Alcance y objetivos

El presente acuerdo establece los términos y condiciones a las que el departamento _____, en adelante proveedor, está sujeto al ámbito de la prestación del servicio RESOLUCIÓN DE GESTIONES al DEPARTAMENTO DE CUENTAS Y SERVICIOS PERSONALES, en adelante cliente interno.

Este acuerdo persigue establecer niveles de calidad y pronta respuesta en la prestación del servicio proporcionado por PROVEEDOR.

b. Partes


A continuación se identifican las partes que suscriben el presente acuerdo

De una parte, CLIENTE, Cuentas y Servicios Personales, ubicación de oficinas en Escazú, Plaza Roble, representada por ANA BARRANTES ECHANDI, actuando en nombre y representación de este departamento en virtud de su condición de JEFATURA.

De otra parte, PROVEEDOR, como prestadores del servicio RESOLUCIÓN DE GESTIONES, con _____ nombre _____ de área _____ ubicados en _____ representada por _____

Miembro del Grupo Financiero BAC

BAC San José
Valores como los tuyos

 BAC San José
Tel: (506) 222-8208
Fax: (506) 222-8208
Avenida 3445-1000 San José, Costa Rica
www.bac.net

_____ actuando en nombre y representación de este departamento en virtud de su condición de _____.

c. Duración


El presente acuerdo se inicia con fecha efectiva del _____ de _____ del año _____ siendo la continuidad del mismo hasta que por algún motivo se deje de realizar algún tipo de gestión.


II. Descripción del servicio

El servicio prestado por el PROVEEDOR a CLIENTE y al cual se encuentra vinculado el presente acuerdo es RESOLUCIÓN DE GESTIONES, el cual consiste en dar un mejor tiempo de respuesta que el establecido por las matriz de gestiones, dando prioridad a las gestiones ingresadas por Cuentas y Servicios Personales.

Dentro de este servicio, a continuación se describen las gestiones que se encuentran incluidas y los días que se acuerda que van a tardar en resolverse.

_____	días	_____
_____	días	_____
_____	días	_____
_____	días	_____
_____	días	_____

Memoria del Financiero BAC  **BAC San José.**
Valores como los tuyos

 BAC San José
Tel: (506) 222-8208
Fax: (506) 222-8208
Avenida 3445-1000 San José, Costa Rica
www.bac.net

III. Seguimiento del servicio

Todas las gestiones descritas en el apartado II de este acuerdo dispondrán de monitorización que permita un seguimiento en tiempo real del grado de cumplimiento de los niveles de servicio.

Por otra parte, se proporcionará a CLIENTE informes mensuales que indicarán el rendimiento de los niveles de servicio. Este informe se pondrá a disposición de CLIENTE durante la primera semana de cada mes.

IV. Penalizaciones por incumplimiento


El atraso en el cumplimiento de la resolución de las gestiones ingresadas, será documentado por medio de un Producto no conforme (PNC), el cual podrá ser cerrado hasta que la gestión esté resuelta.

V. Finalización

El acuerdo de servicio tendrá validez durante todo el periodo de tiempo que dure la prestación del servicio.

En nombre y representación de CLIENTE

En nombre y representación de PROVEEDOR

Memoria del Financiero BAC  **BAC San José.**
Valores como los tuyos

Nota: Priscilla Robles

Ligado al SLA y a la matriz de gestiones, se diseña un archivo DASH BOARD, el cual define los indicadores de cumplimiento para las gestiones ingresadas.

Indicador de Cumplimiento (Dashboard)

El objetivo del Dash Board es ligar los services que se ingresan mensualmente por los Ejecutivos de Servicio y definir de acuerdo en el nombre de las gestiones y el SLA establecido, el tiempo que llevan abiertos; y en caso de que se pasen del tiempo determinado generar un semáforo que alerte el atraso.

Con el semáforo de cumplimiento, el gestor de calidad, puede validar si se está cumpliendo con el tiempo establecido en el acuerdo con las áreas y en caso de que no se cumpla, se puede documentar incluyendo un Producto No Conforme para que sea resuelta la gestión a la brevedad.

A continuación, se muestran las partes del Dashboard propuesto con sus indicadores.

Ilustración 2. Pantalla de Indicadores de cumplimiento

Service	Nombre gestión	Tiempo SLA	Tiempo de respuesta	% Cumplimiento	Ejecutivo
1-1163722389	Cancelación de tarjeta	6	17	35%	●
1-1132131126	Cambio tipo de cuenta	2	7	29%	●
1-1151371237	Unificación cif	2	14	14%	●
1-1163305630	Eliminación flotante COM	2	2	100%	●
1-1078273565	Kit de productos complementarios	1	2	50%	●
1-1085675374	Aumento límite temporal	2	3	67%	●
1-1222766884	Traslado de saldos	3	2	150%	●
1-1230383651	Reversión de cargos	1	2	50%	●
1-1032530035	Carta de referencia	2	2	100%	●
1-1044283604	MAD-cambio de correo	3	1	300%	●
1-1202852720	Reactivación de cuenta	2	1	200%	●
1-1209669611	Cancelación de tarjeta	6	8	75%	●
1-1212021393	Reversión de cargos	1	2	50%	●
1-1010961500	Tarjeta de crédito adicional	2	2	100%	●
1-1010981273	Unificación cif	2	3	67%	●
1-1030992624	Redención de puntos cash back	3	2	150%	●
1-1040584240	MAD-visualización de productos	1	1	100%	●
1-1083533713	Activación de plantillas TF internacion	1	4	25%	●
1-1095806126	Restricción tarjeta adicional	2	1	200%	●
1-1119482850	cambio tipo de tarjeta	2	3	67%	●

DASHBOARD **cumplimiento gest** cumplimiento consolidado Matriz gestiones SLA

Nota: Priscilla Robles

En la pantalla de Cumplimiento en el tiempo de gestiones, se puede validar el número de Service ingresado, el cual es necesario para saber toda la demás información de la tabla.

Ilustración 3. Service en Hoja de Indicador de cumplimiento

Service
1-11637223896
1-11321311268
1-11513712376
1-11633056301
1-10782735656
1-10856753747
1-12227668846
1-12303836516
1-10325300358
1-10442836049
1-12028527206
1-12096696116
1-12120213936
1-10109615002
1-10109812734
1-10309926247
1-10405842400
1-10835337136
1-10958061266
1-11194828506

Nota: Priscilla Robles

Los servicios son tomados de los datos que se extraen del sistema de información Siebel, los cuales son consolidados en una hoja del archivo. A continuación, se muestra la hoja

Ilustración 4. Hoja de datos sustraídos de Siebel.

Apertura	Ult. modifical	Ejecutivo de servicio	Estado	Subest.	Tipo de gestión	Área	Subárea	Número Serv.	Mes Crea.	Días en
3/7/2017	6/7/2017	Katherine Guzman Prado	Cerrado	Resuelto	Cuenta Bancaria-INTERNO	Tramites	Unificación de CIF	1-981231786	Julio	4
4/7/2017	11/7/2017	Steyci Quintanilla	Cerrado	Resuelto	Cuenta Bancaria	Solicitudes	Reversión de Cargos	1-9300257410	Julio	6
4/7/2017	24/7/2017	Francisco Fallas Carvajal	Cerrado	Resuelto	Cuenta Bancaria	Solicitudes	Cambio de Tipo de Cuenta	1-9301803463	Julio	15
4/7/2017	4/7/2017	Joselyn Gomez Bienes	Cerrado	Resuelto	Tarjeta de Credito	Solicitudes	Reporte de Viaje	1-9303673655	Julio	1
4/7/2017	31/7/2017	Katherine Guzman Prado	Cerrado	Resuelto	Cuenta Bancaria	Solicitudes	Comprobantes SINPE	1-9304319686	Julio	19
4/7/2017	4/7/2017	Francisco Fallas Carvajal	Cerrado	No Resuelto	Tarjeta de Credito	Solicitudes	Cambio de Tipo de Tarjeta	1-9307364747	Julio	1
4/7/2017	4/7/2017	Eleonor Castaing FONSECA	Cerrado	Resuelto	Tarjeta de Credito	Solicitudes	Tarjeta Adicional	1-9899279359	Julio	1
4/7/2017	24/7/2017	Francisco Fallas Carvajal	Cerrado	Resuelto	Ctas y Serv Personales-INTERNO	Tramites	Seguimiento Clientes CYS	1-9303947713	Julio	15
4/7/2017	4/7/2017	Steyci Quintanilla	Cerrado	Resuelto	Servicios Electronicos-INTERNO	Tramites	Soporte CS40 App	1-9300843328	Julio	1
4/7/2017	5/7/2017	Joselyn Barboza Bienes	Cerrado	Resuelto	Cuenta Bancaria	Solicitudes	Cheque del Exterior	1-9302956661	Julio	2
4/7/2017	5/7/2017	Steyci Quintanilla	Cerrado	Resuelto	Tarjeta de Credito	Solicitudes	Tarjeta Adicional	1-9303982288	Julio	2
4/7/2017	5/7/2017	Katherine Guzman Prado	Cerrado	Resuelto	Cuenta Bancaria-INTERNO	Tramites	Actualización de CIF	1-9306880106	Julio	2
4/7/2017	4/7/2017	Eleonor Castaing FONSECA	Cerrado	Resuelto	Cuenta Bancaria	Solicitudes	Cancelación de Cuenta	1-9307945761	Julio	1
3/7/2017	4/7/2017	Joselyn Barboza Bienes	Cerrado	Resuelto	Servicios Internacionales	Solicitudes	Activar Transf. Internacional	1-9378308140	Julio	2
3/7/2017	4/7/2017	Priscilla Robles Sand	Cerrado	Resuelto	Cuenta Bancaria	Solicitudes	Carta de Referencia	1-9880886136	Julio	2
4/7/2017	4/7/2017	Francisco Fallas Carvajal	Cerrado	Resuelto	Tarjeta de Credito	Solicitudes	Reporte de Viaje	1-9899416966	Julio	1
4/7/2017	4/7/2017	Joselyn Gomez Bienes	Cerrado	Resuelto	Tarjeta de Credito	Solicitudes	Reporte de Viaje	1-9303963466	Julio	1
4/7/2017	4/7/2017	Eleonor Castaing FONSECA	Cerrado	Resuelto	Tarjeta de Credito	Solicitudes	Actualización de Datos	1-9301131306	Julio	1
4/7/2017	11/7/2017	Priscilla Robles Sand	Cerrado	Resuelto	Ctas y Serv Personales-INTERNO	Tramites	Seguimiento Clientes CYS	1-9302041117	Julio	6
4/7/2017	6/7/2017	Joselyn Barboza Bienes	Cerrado	Resuelto	Ctas y Serv Personales-INTERNO	Tramites	Seguimiento Clientes CYS	1-9302961374	Julio	3
4/7/2017	5/7/2017	Eleonor Castaing FONSECA	Cerrado	Resuelto	Cuenta Bancaria	Solicitudes	Aumento Limite Transferencias	1-9304007676	Julio	2
4/7/2017	11/7/2017	Katherine Guzman Prado	Cerrado	Resuelto	Ctas y Serv Personales-INTERNO	Tramites	Seguimiento Clientes CYS	1-9305944571	Julio	6
4/7/2017	13/7/2017	Joselyn Gomez Bienes	Cerrado	Resuelto	Ctas y Serv Personales-INTERNO	Tramites	Inclusion Gestion CDM	1-930694076	Julio	8
4/7/2017	6/7/2017	Joselyn Barboza Bienes	Cerrado	Resuelto	Cuenta Bancaria	Solicitudes	Preregistro	1-9307153206	Julio	3
6/7/2017	11/7/2017	Joselyn Barboza Bienes	Cerrado	Resuelto	Ctas y Serv Personales-INTERNO	Tramites	Seguimiento Clientes CYS	1-9333483576	Julio	4
6/7/2017	27/7/2017	Alexandra Vargas Aguiro	Cerrado	Resuelto	Ctas y Serv Personales-INTERNO	Tramites	Seguimiento Clientes CYS	1-9334319636	Julio	15
6/7/2017	17/7/2017	Joselyn Barboza Bienes	Cerrado	Resuelto	Ctas y Serv Personales-INTERNO	Tramites	Inclusion Gestion CDM	1-9339516632	Julio	8
6/7/2017	6/7/2017	Priscilla Robles Sand	Abierto	Notificado	Ctas y Serv Personales-INTERNO	Tramites	Inclusion Gestion CDM	1-9336040616	Julio	1
6/7/2017	10/7/2017	Katherine Guzman Prado	Cerrado	Resuelto	Cuenta Bancaria-INTERNO	Tramites	Actualización de CIF	1-9336757396	Julio	3
6/7/2017	19/7/2017	Joselyn Gomez Bienes	Abierto	En Revisión	Ctas y Serv Personales-INTERNO	Tramites	Seguimiento Clientes CYS	1-9337264966	Julio	16
4/7/2017	4/7/2017	Eleonor Castaing FONSECA	Cerrado	Resuelto	Cuenta Bancaria	Solicitudes	Reservación de Cuenta	1-9337264966	Julio	16
4/7/2017	4/7/2017	Priscilla Robles Sand	Cerrado	Resuelto	Tarjeta de Credito	Solicitudes	Reporte de Viaje	1-9337264966	Julio	16

Nota: Priscilla Robles

Por consiguiente, en la hoja también se muestra el nombre de la gestión, la cual se genera igual a la matriz y a Siebel para que los datos coincidan y extraiga la información correcta con respecto del SLA .

Ilustración 5. Nombre de gestión con SLA en hoja de indicador de cumplimiento

INDICADOR T

Nombre gestión	Tiempo SLA
Cancelación de tarjeta	6
Cambio tipo de cuenta	2
Unificación cif	2
Eliminación flotante COM	2
Kit de productos complementarios	1
Aumento límite temporal	2
Traslado de saldos	3
Reversión de cargos	1
Carta de referencia	2
MAD-cambio de correo	3
Reactivación de cuenta	2
Cancelación de tarjeta	6
Reversión de cargos	1
Tarjeta de crédito adicional	2
Unificación cif	2
Redención de puntos cash back	3
MAD-visualización de productos	1
Activación de plantillas TF internacior	1
Restricción tarjeta adicional	2
cambio tipo de tarjeta	2

RD **cumplimiento gest** Matriz gestiones | SLA

Nota: Priscilla Robles

La hoja del indicador de cumplimiento también indicará el tiempo que lleva el Service abierto o el tiempo que tardó en cerrarse, lo cual permitirá la comparación con el tiempo SLA.

Ilustración 6. Tiempo de respuesta en Indicador de cumplimiento

TIEMPO DE GE

Tiempo de respuesta SS

17
7
14
2
2
3
2
2
1
1
8
2
2
3
3
1
4
1
3

Raw data

Nota: Priscilla Robles

Posteriormente, se puede validar el detalle del porcentaje de cumplimiento, en donde se indicará por cada tipo de gestión el porcentaje que está cumpliendo con el tiempo establecido, mostrando un semáforo con la siguiente escala:

- Color rojo: FUERA DE TIEMPO
- Color Azul: EN TIEMPO

Ilustración 7. Porcentaje y semáforo de cumplimiento

F	G
% Cumplimiento	
35%	●
29%	●
14%	●
100%	●
50%	●
67%	●
150%	●
50%	●
100%	●
300%	●
200%	●
75%	●
50%	●
100%	●
67%	●
150%	●
100%	●
25%	●
200%	●
67%	●

Nota: Priscilla Robles

Y finalmente, muestra el nombre del Ejecutivo que ingresó la gestión para poder notificarle al mismo de su trámite. A continuación, se muestra la columna.

Ilustración 8. Nombre de Ejecutivo de Servicio en Hoja de Cumplimiento de indicadores

Ejecutivo
Alexandra Vargas
Eleonor Castaing
Alexandra Vargas
Steyci Quintanilla
Francisco Fallas
Eleonor Castaing
Derec Mc Nally
Alexandra Vargas
Derec Mc Nally
Francisco Fallas
Eleonor Castaing
Steyci Quintanilla
Steyci Quintanilla
Francisco Fallas
Eleonor Castaing
Derec Mc Nally
Francisco Fallas
Steyci Quintanilla
Alexandra Vargas
Francisco Fallas

Nota: Priscilla Robles

Adicionalmente, el archivo indicará un consolidado por el tipo de gestiones ingresadas con un promedio de lo que se está tardando en revolver el trámite.

Ilustración 9. Indicador consolidado de gestiones

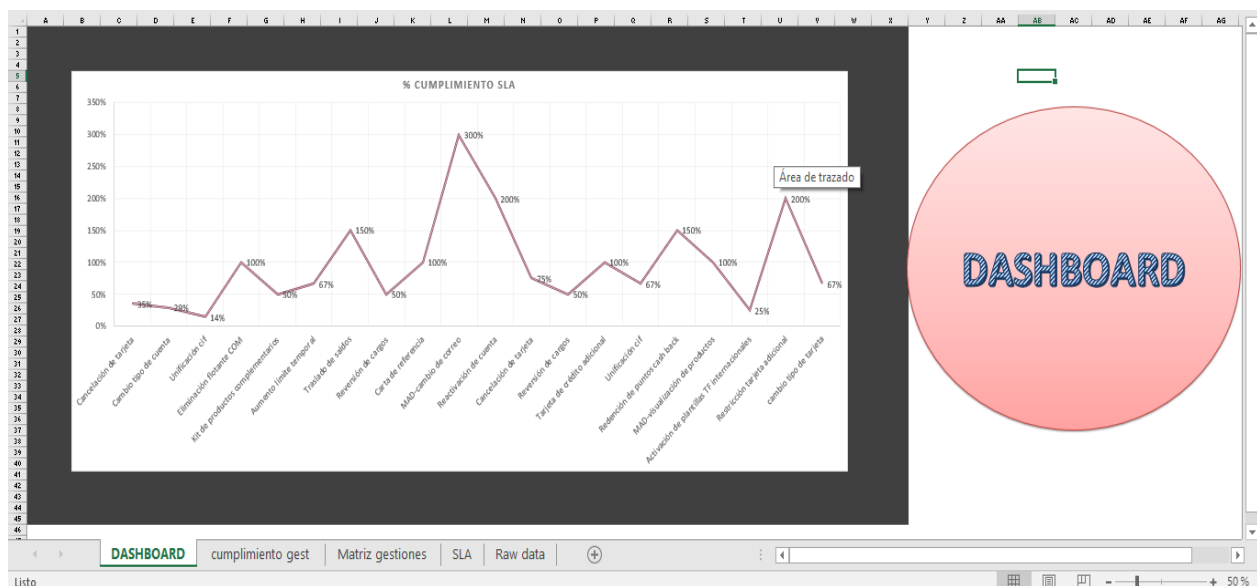
INDICADOR CONSOLIDADO DE GESTIONES					
Service	Nombre gestión	Tiempo SLA	Tiempo de respuesta	% Cumplimiento	
1-11637223896	Cancelación de tarjeta	6	12,5	48%	●
1-11321311268	Cambio tipo de cuenta	2	7	29%	●
1-11513712376	Unificación cif	2	8,5	24%	●
1-11633056301	Eliminación flotante COM	2	2	100%	●
1-10782735656	Kit de productos complementarios	1	2	50%	●
1-10856753747	Aumento limite temporal	2	3	67%	●
1-12227668846	Traslado de saldos	3	2	150%	●
1-10325300358	Carta de referencia	2	2	100%	●
1-10442836049	MAD-cambio de correo	3	1	300%	●
1-12028527206	Reactivación de cuenta	2	1	200%	●
1-12120213936	Reversión de cargos	1	2	50%	●
1-10109615002	Tarjeta de crédito adicional	2	2	100%	●
1-10309926247	Redención de puntos cash back	3	2	150%	●
1-10405842400	MAD-visualización de productos	1	1	100%	●
1-10835337136	Activación de plantillas TF internacionales	1	4	25%	●
1-10958061266	Restricción tarjeta adicional	2	1	200%	●
1-11194828506	cambio tipo de tarjeta	2	3	67%	●

DASHBOARD | cumplimiento gest | **cumplimiento consolidado** | Matriz gestiones | SLA | +

Nota: Priscilla Robles

En otra hoja del archivo se mostrará el Dashboard, con el gráfico de porcentaje de cumplimiento, según el SLA establecido por cada tipo de gestión y el consolidado con el total de gestiones del mes, con él, el Gestor de calidad podrá validar cuales áreas están cumpliendo o no con su SLA y así establecer planes de acción para mejorar dicho tiempo.

Ilustración 10. Dashboard en hoja de cumplimiento de indicadores



A continuación, se presenta un ejemplo de los service que se ingresan, actualmente, en donde se proponen los cambios.

Ilustración 11. Ingreso de Service actual en sistema SIEBEL

Digitalización: Categoría: Satisfacción:

Datos de la Gestión

Tipo:	Ctas y Serv Personales-It	Nombre:	ROSEMARY	Notificación Automática:	
Area:	Tramites	Apellidos:	GOLCHER SOLIS	Email:	
Sub-Area:	Seguimiento Clientes CYS	Compañía:		Operador:	1-ICE
Agente:	60001567	Nº. cuenta:	549194XXXXXX9812	Celular:	22576924
Método:		Seguimiento:		Descripción:	
Área responsable:		Propietario:	BCOPROBL3		
Fuente:	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por:			
Revisión:		Moneda:	CRC		

Nota: Priscilla Robles

Como se puede observar en la ilustración No. 11, la gestión se ingresa a la sub-área de “seguimiento clientes CYS” la cual define a cuál área caerá la solicitud, y en el espacio de “Descripción” se detalla lo que el cliente solicita

La propuesta consiste en que en la parte de Sub-área se despliegue una lista con los tipos de gestiones que se pueden incluir para tarjetas de crédito, y con ella dependiendo de la clasificación definirse la plantilla, según el tipo de la gestión, con los datos que se necesitan en el espacio de descripción. Adicionalmente, que en la casilla de “área responsable” (la cual actualmente se deja en blanco) se indique “Seguimiento Clientes CYS” para que llegue a la bandeja de la persona encargada del ingreso de las gestiones.

A continuación, se muestra como se vería la plantilla propuesta:

Ilustración 12. Plantilla propuesta para el ingreso de gestiones en Siebel

Datos de la Gestión					
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla	Notificación automática	
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí	Email	pris_robles2029@hotmail.com
→ Subárea	Aumento de límite	Compañía		Operador	Movistar Celular 83365018
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812	Descripción	
Método		Seguimiento		Número de tarjeta:	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL	Adjuntar orden patronal (última) SI /NO	
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por		Aumento de límite solicitado: SI /NO	
Revisión		Moneda		Adjuntar copia de identificación vigente SI /NO	
				Adjuntar VB de área de crédito por excepción: SI /NO	

Aumento de límite
 Crédito cargos por servicio
 Gestión de créditos
 reversión de mora
 Tarjeta de crédito adicional
 Disminución límite
 Cambio tipo de tarjeta
 Otra manteniendo la actual
 Cambio de fiador
 Reactivación de cuenta
 Renovación anticipada
 Aumento límite temporal
 Inclusión estatus negación
 Restricción tarjeta adicional
 Adicional cuenta separada
 Cancelación fiador
 Eliminación estatus negación
 Reclamo de puntos
 Check marketing
 Redención de puntos cash back
 Redención puntos COM
 Redención millas gane premios
 Redención millas membership
 Traslado de saldos
 Devoluciones
 Traslado tasa cero
 Traslado a mini cuotas
 Baja extrafinanciamiento
 Baja tasa cero
 Baja Minicuotas
 Cancelación total revolutivo
 Reposición por deterioro COM
 Pérdida robo COM
 Bloqueo retiro efectivo
 Carta descargo
 Constancia de saldo
 Cambio de ciclo
 reclamos
 Devolucion letra cambio
 Eliminación flotante COM
 Traslado de tjs de custodia

En este espacio de descripción se indicarían los requisitos para cada una de las gestiones que ingresan a la bandeja de "seguimiento de clientes", en este ejemplo debe seleccionar SI en Orden patronal y copia de identificación para adjuntar dichos documentos y NO en VB de área de crédito. De lo contrario, si se tiene un VB del área se adjunta y la orden patronal y la identificación deben quedar en NO.

Nota: Priscilla Robles

Seguidamente, se presentan las plantillas propuestas para cada gestión de tarjetas de crédito con la información que requieren para que no sean devueltas por falta de información la cual es la mayor causa de devolución de dichos reprocesos.

Datos de la Gestión			
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Credito cargos por servicio ▼	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Área responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Monto de reversión: Mes de cobro: Motivo de solicitud de reversión:

Datos de la Gestión			
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Gestión de créditos ▼	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Área responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Monto de reversión: Mes de cobro: Motivo de solicitud de reversión:

Datos de la Gestión			
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	reversión de mora ▼	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Área responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Monto de reversión: Mes de cobro: Motivo de solicitud de reversión:

Datos de la Gestión			
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Tarjeta de crédito adicional ▼	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Área responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Adjuntar id de adicional vigente: Nombre: / Profesion: Parentesco: / Estado civil: Fecha nacimiento: / Nacionalidad: Adjuntar vb en caso de excepción:

Datos de la Gestión			
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Disminución límite ▼	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Área responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Monto a disminuir: Límite deseado: Motivo de disminución:

Datos de la Gestión			
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Cambio tipo de tarjeta ▼	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Área responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Tipo de tarjeta nuevo: Bin: Numero de afiliado: VB por excepcion: SI / NO

Datos de la Gestión			
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Otra manteniendo la actual ▼	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Área responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Tipo de tarjeta nuevo: Bin: Numero de afiliado: Adjuntar reporte CIC VB por excepcion: SI / NO

Datos de la Gestión			
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Cambio de fiador ▼	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Área responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Adjuntar reporte CIC de nuevo fiador Adjuntar orden Patronal nuevo fiador Adjuntar ID nuevo fiador

Datos de la Gestión			
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Reactivación de cuenta ▼	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Área responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta:

Datos de la Gestión			
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Renovación anticipada ▼	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Área responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Motivo de renovación: Vb por excepción:

Datos de la Gestión			
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Inclusión estatus negación ▼	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Área responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Motivo de rectodo:

Datos de la Gestión			
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Restricción tarjeta adicional ▼	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Área responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Monto de la restricción:

Datos de la Gestión			
Tipo	ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Adicional cuenta separada	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación	automática
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta titular: Tipo de tarjeta adicional separada: Límite de tarjeta adicional separada: Bin: Nombre del adicional: Nacionalidad: Número de identificación: Fecha de nacimiento: Adjuntar id del adicional cta separada

Datos de la Gestión			
Tipo	ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Reclamo de puntos	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación	automática
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta titular: Plan de lealtad: Mes de puntos reclamados: Monto de puntos: VB por excepción:

Datos de la Gestión			
Tipo	ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Cancelación fiador	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación	automática
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta titular: Adjuntar reporte CIC Adjuntar orden patronal vigente: Adjuntar id vigente:

Datos de la Gestión			
Tipo	ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Redención de puntos cash back	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación	automática
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta titular: Total de puntos a redimir: Número de cuenta o tarjeta a acreditar: Tarjeta activa SI / NO

Datos de la Gestión			
Tipo	ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Redención millas gane premio	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta titular: Total de puntos a redimir: Tarjeta activa: SI / NO Número de tarjeta o cuenta para aplicar puntos:

Datos de la Gestión			
Tipo	ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Traslado de saldos	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta saldo origen: Número de tarjeta saldo destino: Moneda origen: Moneda destino: Adjuntar carta por diferente cliente: SI /NO

Datos de la Gestión			
Tipo	ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Traslado tasa cero	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Fecha de transacción: Monto de transacción: Plazo deseado: Adjuntar carta o voucher de comercio para traslado:

Datos de la Gestión			
Tipo	ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Baja tasa cero	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Número de operación:

Datos de la Gestión			
Tipo	ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Carta descargo	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Motivo de solicitud de carta: Dirigida a:

Datos de la Gestión			
Tipo	ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Cambio de ciclo	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Ciclo deseado Fecha de corte nueva Fecha de pago nueva Tarjeta con pago mínimo realizado: SI /NO

Datos de la Gestión			
Tipo	ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	reclamos	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Fecha de transacción: Monto de transacción: Número telefónico y email del cliente: Adjuntar hoja de reclamo:

Datos de la Gestión			
Tipo	ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí
→ Subárea	Eliminación flotante COM	Compañía	
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxx9812
Método		Seguimiento	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por	
Revisión		Moneda	
		Notificación automática	
		Email	pris_robles2029@hotmail.com
		Operador	Movistar Celular 83365018
		Descripción	Número de tarjeta: Fecha de transacción: Monto de transacción: Número de autorización: Motivo de eliminación: Adjuntar evidencia de comercio o voucher:

Datos de la Gestión					
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno	Nombre	Priscilla	Notificación automática	
Área	Trámites	Apellidos	Robles Sandí	Email	pris_robles2029@hotmail.com
→ Subárea	Traslado de tjs de custodia	Compañía		Operador	Movistar Celular 83365018
Agente	60001567	No. Cuenta	5491xxxxxxxxxx9812	Descripción	
Método		Seguimiento		<div style="border: 1px solid black; background-color: #d4edda; padding: 5px;"> Número de tarjeta: Custodia donde se encuentra: Número de custodia a trasladar: </div>	
→ Area responsable	Seguimiento de clientes	Propietario	BCOPROBL		
Fuente	BP-Cuentas y Servicios	Solicitado por			
Revisión		Moneda			

Si se logra realizar el cambio propuesto en las plantillas, se estará facilitando la descarga, validación y clasificación de los services en la Herramienta de indicadores de cumplimiento de tiempos, ya que, actualmente, solo se visualiza como “seguimiento de clientes”, en donde se desconoce el tipo de gestión de tarjeta de crédito ingresado.

Indicadores de proceso

Para el control del tiempo de las gestiones, el Supervisor contará con la herramienta de Indicadores de cumplimiento, en donde podrá validar el tiempo que se está tardando en cerrar cada gestión, el área a la cual pertenece cada gestión ingresada, el cumplimiento del SLA, tanto por gestión como por área de servicio, la información se podrá validar por ejecutivo de Servicio y, también, mensualmente, con ello podrá controlar en qué se está teniendo mayor tiempo de respuesta.

Propuesta de Voz del cliente

Para validar que efectivamente se está mejorando en el servicio que se le brinda al cliente con respecto del tiempo de respuesta, se propone establecer una encuesta la cual sea parte de la firma de los Ejecutivos de Servicio, por medio del servidor [surveymonkey](https://www.surveymonkey.com), este cual funciona como un link donde el cliente ingresa y responde las preguntas planteadas, las encuestas podrán consolidarse en la base de datos que se ligará a la herramienta de control de indicadores.

Propuesta de nuevas funciones de supervisión

Para tener el control y dar seguimiento a los indicadores de cumplimiento, el supervisor del área de Ejecutivos de Servicios, debe lograr que se mejore el tiempo de respuesta al cliente y así aplicar la mejora continua y excelencia en el servicio que se brinda. debe de administrar el archivo Dashboard, generar los reportes semanales a los Ejecutivos de Servicio y será el responsable de que los tiempos establecidos por el SLA se cumplan.

A continuación, se define las nuevas responsabilidades del Supervisor con respecto de la herramienta de control de cumplimiento

Funciones:

- ❖ Realizar la descarga de información diaria de las gestiones.
- ❖ Generar los reportes diarios del Dashboard con respecto de tiempos de respuesta, gestiones incluidas por cada ejecutivo y reprocesos que se puedan estar presentando.
- ❖ Generar reportes del Dashboard semanales para mostrar resultados a las otras áreas.
- ❖ Informar cambios en la matriz de gestiones con respecto de los tiempos establecidos según SLA.
- ❖ Seguimiento, control, revisión y aplicación de planes de acción para mejorar tiempos de respuesta con otras áreas.

Propuesta Compromisos con el cliente

Como parte del servicio de calidad y excelencia que se desea brindar en el área de Cuentas y Servicios Personales es importante controlar que las áreas cumplan el tiempo de respuesta establecido, pero también los Ejecutivos de Servicios deben dar el respectivo seguimiento a la gestión para saber en qué momento pueden tener un reproceso o cuándo está resuelta, y así mismo comunicarle al cliente.

Por lo tanto, para controlar el tiempo de respuesta que se le brinda al cliente, se propone un registro en el sistema operativo Siebel, en donde por cada gestión que se grabe, se documente un “compromiso” el cual se alimentado todos los días, dando respaldo de lo que ha pasado con la gestión hasta que esta sea resuelta.

Se muestra, a continuación, la plantilla propuesta para el ingreso de los datos en Siebel.

Ilustración 13.. Propuesta de service “compromiso cliente”

Datos de la Gestión	
Tipo	Ctas y Serv Personales-interno
Área	Trámites
Subárea	Compromiso cliente
Agente	60001567
Método	
Area responsable	
Fuente	BP-Cuentas y Servicios
Revisión	

Nombre	Priscilla
Apellidos	Robles Sandí
Compañía	
No. Cuenta	
Seguimiento	
Propietario	BCOPROBL
Solicitado por	
Moneda	

Notificación automática	
Email	pris_robles2029@hotmail.com
Operador	Movistar Celular 83365018
Descripción	Tipo de gestión: Número de gestión ingresada:

Atributos de Evaluación

Nueva actividad

Actividades

En esta parte se definirán los avances de la gestión, si se han solicitado documentnos al cliente, si se está en espera de la respuesta de otra área y todos los detallas para respaldar el seguimiento.

Nota: Priscilla Robles

Plan de Implementación

Después de haber analizado cada uno de los puntos necesarios para la elaboración de la propuesta del diseño, se debe de establecer las actividades y calendarizar las tareas que serán necesarias para lograr implementar la propuesta.

Para efectos del plan, se incurre en tareas necesarias para la propuesta y aceptación del proyecto, como lo son las presentaciones a Jefatura, las capacitaciones a la persona que va a administrar y controlar el indicador del tiempo de gestiones, una vez aceptado, también las autorizaciones de las implementaciones en los cambios de los ingresos en los Service de Siebel.

A continuación, se presenta el plan de las actividades con las respectivas fechas.

Figura 23. Actividades del Plan de implementación.

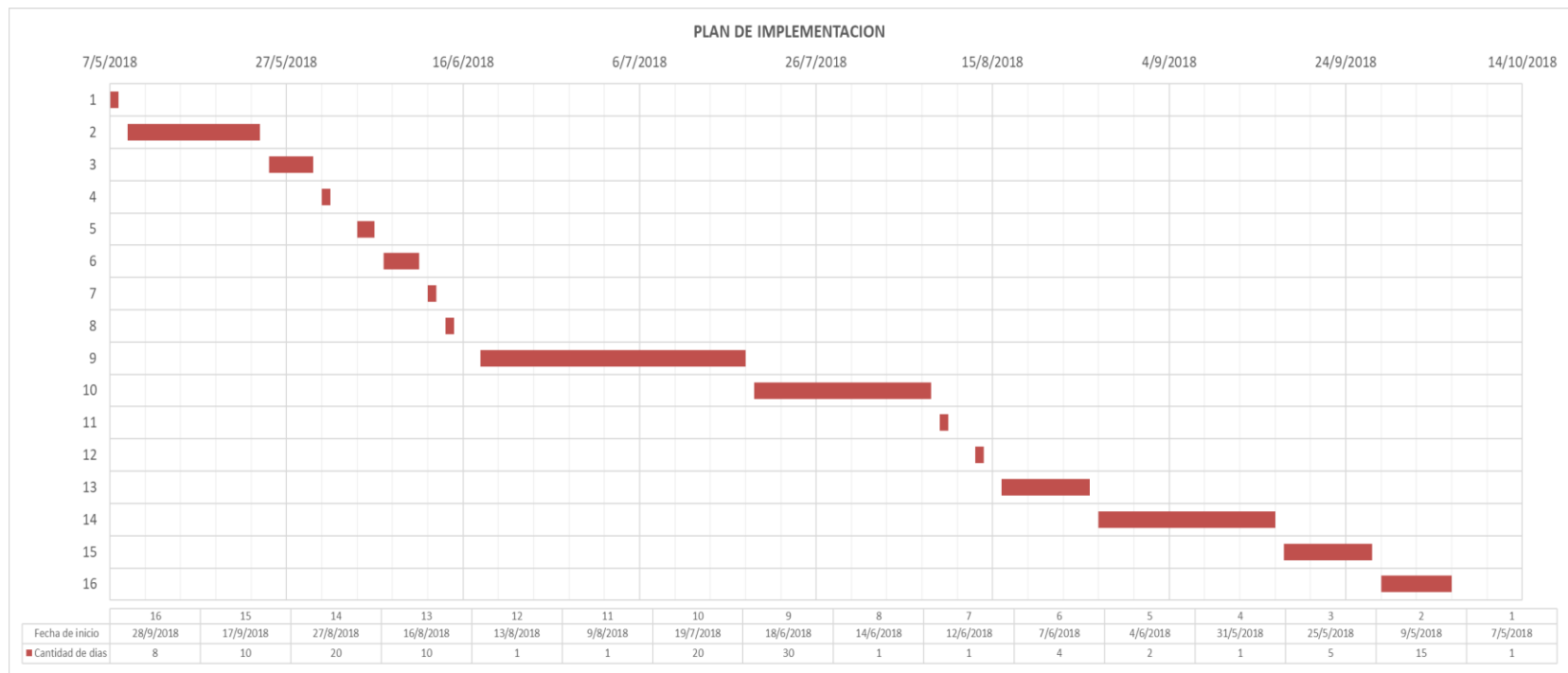
	Actividades	Fecha de inicio	Cantidad de días	Fecha de finalización
1	Presentación del proyecto a jefatura	7/5/2018	1	8/5/2018
2	Presentación de la propuesta SLA al los diferendos departamentos que validan gestiones	9/5/2018	15	24/5/2018
3	Capacitación a la supervisora que utilizara la herramienta de indicadores de cumplimiento de gestiones	25/5/2018	5	30/5/2018
4	Reunión de equipo para informar sobre nuevos controles	31/5/2018	1	1/6/2018
5	Preparación de propuesta de inclusión de plantillas	4/6/2018	2	6/6/2018
6	Preparación de propuesta de inclusión de compromisos	7/6/2018	4	11/6/2018
7	Presentación de propuesta de inclusión de plantillas siebel a administradores de sistema operativo	12/6/2018	1	13/6/2018
8	Presentación de propuesta de inclusión de servicios compromisos cliente en Siebel	14/6/2018	1	15/6/2018
9	Implementación de las plantillas en Siebel con administradores de sistema	18/6/2018	30	18/7/2018
10	Implementación de servicios compromiso cliente en Siebel con administradores de sistema	19/7/2018	20	8/8/2018
11	Capacitación al equipo del ingreso de Services con plantillas	9/8/2018	1	10/8/2018
12	Capacitación al equipo del ingreso de Services compromiso cliente	13/8/2018	1	14/8/2018
13	Plan piloto de implementación del ingreso de los servicios con las nuevas plantillas	16/8/2018	10	26/8/2018
14	Plan piloto de implementación del ingreso de los servicios de compromisos cliente	27/8/2018	20	16/9/2018
15	Implementación del uso de la herramienta de indicadores cumplimiento en gestiones	17/9/2018	10	27/9/2018
16	Medición de resultados con el cliente interno y externo de acuerdo a las encuestas.	28/9/2018	8	6/10/2018

Nota: Priscilla Robles

Gráfica Gantt.

Para que se cumpla lo planeado es necesario establecer un control con la duración de las actividades que se proponen en el diseño, para ello se presenta una Gráfica de Gantt, la cual se detalla a continuación.

Figura 24. Gráfica de Gantt de Plan de Implementación.



Nota: Priscilla Robles

Otras propuestas

Al realizar el diseño de la propuesta, surgen ideas para analizar otras propuestas al departamento de Cuentas y Servicios Personales las cuales no se pueden diseñar ya que el alcance del proyecto no lo permite, sin embargo, se menciona para futuros proyectos de mejora:

Estudio de Cargas de Trabajo: con la propuesta se pretende aumentar la cantidad de gestiones resueltas en menor tiempo, sin embargo, no se tiene un control de la cantidad de gestiones y trámites que ingresan mensualmente al área. Por esta razón, se podría realizar un estudio de cargas de trabajo para los Ejecutivos de Servicio en donde se pueda determinar y equilibrar la cantidad de gestiones, consultas y trámites de los clientes de acuerdo con las carteras asignadas y así determinar si la cantidad de trabajo que les ingresa es la adecuada para poder dar la respuesta a las gestiones en el menor tiempo posible, o bien, si es necesario por la carga de trabajo tener otras alternativas de distribución.

Disposición del personal: De acuerdo con el análisis realizado, hay tiempos de ausencia de los Ejecutivos de Servicio, en donde la carga de trabajo puede afectar a unos en ausencia de otros. Por ejemplo, puede darse la valoración de una persona Back Up, que cubra a los Ejecutivos de Servicio en su tiempo vacaciones, incapacidades, permisos, reuniones, entre otros, y así no se afecten los tiempos de respuesta para los clientes al recargar las funciones en otros que ya tienen su propia carga de trabajo.

Costo-Beneficio

Mediante el costo - beneficio se puede validar el impacto financiero de las propuestas, con el fin de proporcionar un valor agregado al estudio, el cual busca mejorar el tiempo de respuesta que se les brinda a los clientes. Para Bac Credomatic el criterio de beneficio es la mejora en el servicio, partiendo que para ello se tiene en función a 9 Ejecutivos de Servicio los cuales buscan cumplir con las metas establecidas.

Para el análisis se tomarán en cuenta dos escenarios, donde se indiquen los costos de mano de obra con respecto del tiempo que se tarda en dar seguimiento en la resolución de gestiones.

Para efectos de los cálculos, se adjunta la tabla con el salario base por cada ejecutivo de servicio, así como la sumatoria de los 9. El cálculo diario se toma sobre 22 días ya que no se labora fines de semana y para calcular el costo de la hora se divide el costo diario entre las 9,5 horas de labor diaria.

Tabla 25. Costo mano de obra Ejecutivos de Servicio

	Salario base de los ejecutivos de servicio	Total de ejecutivos
Por mes	₡ 738 000,00	₡ 6 642 000,00
Por día	₡ 33 545,45	₡ 301 909,09
Por hora	₡ 3 531,10	₡ 31 779,90

Nota: Priscilla Robles

Por seguidamente, a continuación se detallan los dos escenarios en donde se validará la diferencia del costo en las gestiones cuando ya se implemente la herramienta de Indicadores de cumplimiento.

A continuación se detalla el primer escenario:

Tabla 26. Primer escenario, actual

Escenario 1, tiempo de seguimiento para resolver gestiones			
Ejecutivo	Salario por hora	Salario en tiempo de seguimiento	Horas de seguimiento actuales
1	₺ 3 531,10	₺ 7 062,20	2
2	₺ 3 531,10	₺ 7 062,20	
3	₺ 3 531,10	₺ 7 062,20	
4	₺ 3 531,10	₺ 7 062,20	
5	₺ 3 531,10	₺ 7 062,20	
6	₺ 3 531,10	₺ 7 062,20	
7	₺ 3 531,10	₺ 7 062,20	
8	₺ 3 531,10	₺ 7 062,20	
9	₺ 3 531,10	₺ 7 062,20	
diario	₺ 31 779,90	₺ 63 559,81	
Semanal	₺ 158 899,52	₺ 317 799,04	
Mensual	₺ 635 598,09	₺ 1 271 196,17	

Nota: Priscilla Robles

Para el escenario 1, se calcula el costo de salario sobre los nueve Ejecutivos de Servicio, donde se detalla que el costo por hora de cada uno de ellos es de ₺3531,10 y se multiplica por dos ya que actualmente se toman dos horas diarias para dar seguimiento a las gestiones y buscar resolver con otras áreas, dando como resultado un costo diario para dar seguimiento de ₺7062,20 por cada uno, totalizando con ₺63559,81 diarios.

A continuación el escenario 2:

Tabla 27. Segundo escenario, estimado

Escenario 2, tiempo de seguimiento para resolver gestiones			
Ejecutivo	Salario por hora	Salario en tiempo de seguimiento	Horas de seguimiento actuales
1	₺ 3 531,10	₺ 3 531,10	1
2	₺ 3 531,10	₺ 3 531,10	
3	₺ 3 531,10	₺ 3 531,10	
4	₺ 3 531,10	₺ 3 531,10	
5	₺ 3 531,10	₺ 3 531,10	
6	₺ 3 531,10	₺ 3 531,10	
7	₺ 3 531,10	₺ 3 531,10	
8	₺ 3 531,10	₺ 3 531,10	
9	₺ 3 531,10	₺ 3 531,10	
diario	₺ 31 779,90	₺ 31 779,90	
Semanal	₺ 158 899,52	₺ 158 899,52	
Mensual	₺ 635 598,09	₺ 635 598,09	

Nota: Priscilla Robles

Para el escenario 2, se calcula el costo de salario sobre los nueve Ejecutivos de Servicio, donde se detalla que el costo por hora de cada uno de ellos es de ¢3531,10 y se multiplica por uno ya que se pretende disminuir el tiempo de seguimiento de gestiones en un 50%; dando como resultado un costo diario para dar seguimiento de ¢3531,10 por cada uno, totalizando con ¢31779,90 diarios.

Tomando en cuenta ambos escenarios se realiza una comparación para validar la diferencia entre ellos, la cual se detalla a continuación:

Tabla 28. Ahorro en tiempo seguimiento de gestiones

Periodo	Salario por hora	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	AHORRO
Diario	¢ 31 779,90	¢ 63 559,81	¢ 31 779,90	¢ 31 779,90
Semanal	¢ 158 899,52	¢ 317 799,04	¢ 158 899,52	¢ 158 899,52
Mensual	¢ 635 598,09	¢ 1 271 196,17	¢ 635 598,09	¢ 635 598,09
Anual	¢ 7 627 177,03	¢ 15 254 354,07	¢ 7 627 177,03	¢ 7 627 177,03

Nota: Priscilla Robles

De acuerdo con la tabla No.28 se determina que anualmente se puede ahorrar con el uso de la herramienta un 50% del tiempo de seguimiento en las gestiones, el cual representa un total de ¢7627177,03.

Por otra parte, se analiza el costo de mano de obra de la Supervisora, quien tomará una hora diaria para descargar los datos para el uso de la herramienta de Indicadores de cumplimiento.

Tabla 29. Costo Mano de obra Supervisora

Salario base de Supervisora	
Por mes	¢ 980 000,00
Por día	¢ 44 545,45
Por hora	¢ 4 689,00

Nota: Priscilla Robles.

Se toman 22 días para el cálculo diario del uso de la herramienta, dividiéndolos en 9,5 horas diarias, por lo que se genera un costo por hora para la supervisora de ¢4689.

A continuación, se muestra la tabla resumen de los costos-beneficios de las propuestas con respecto del uso de la herramienta de Indicadores de Cumplimiento.

Tabla 30. Tabla resumen COSTOS-BENEFICIOS

Periodo	AHORRO EN TIEMPO EJEC SERV	COSTO SALARIO SUPERVISORA	AHORRO TOTAL
Diario	₺ 31 779,90	₺ 4 689,00	₺ 27 090,90
Semanal	₺ 158 899,52	₺ 23 445,00	₺ 135 454,52
Mensual	₺ 635 598,09	₺ 93 780,00	₺ 541 818,09
Anual	₺ 7 627 177,03	₺ 1 125 360,00	₺ 6 501 817,03

Nota: Priscilla Robles

De acuerdo con la tabla No. 30 se valida que si se utiliza la herramienta de indicadores de cumplimiento, se puede obtener un ahorro de ₺6.501.817,03, restándole el costo del tiempo que la supervisora tomará para usar la herramienta, al total del ahorro que los ejecutivos de servicio tendrán con la implementación de dicha herramienta.

Por otra parte, se analiza también el costo- beneficio de la propuesta de los reprocesos, en donde se presenta un escenario actual y un segundo escenario con una mejora del 16%.

A continuación, se muestra el salario mensual de los Ejecutivos de Servicio, el cual se toma para el cálculo del costo de las gestiones.

Tabla 31. Total salario mensual Ejecutivos de Servicio

Salario base de los ejecutivos de servicio	Sumatoria salario de ejecutivos
Por mes	₺ 738 000,00
	₺ 6 642 000,00

Nota: Priscilla Robles

Para continuar con el análisis, se procede a calcular el costo beneficio que, actualmente, tiene el área por las gestiones que caen en reproceso las cuales son un 21%, según la muestra generada, con un promedio de 417 gestiones por mes.

Tabla 32. Escenario 1 de costos reproceso actual

ESCENARIO 1 Costo reprocesos actuales	
1984,44	Promedio total gestiones un mes
₡ 3 347,03	costo de gestion
0,21	Porcentaje de gestion en reproceso
416,73	Total de gestiones que cayeron en reproceso
₡ 1 394 820,00	Costo de gestiones en reproceso

Nota: Priscilla Robles.

El costo total actual de gestiones en reproceso, el cual se determina multiplicando el total de las gestiones en reproceso por el costo de cada gestión, es de 1.394.820 colones mensuales.

Por otra parte, se analiza un segundo escenario el cual se estima mejore un 16% con respecto de primero, ya que la mayor cantidad de gestiones en reproceso es por falta de información, se presenta los datos a continuación.

Tabla 33. Escenario 2 costos con mejora estimada

ESCENARIO 2 Costo reprocesos con mejora	
1984,44	Promedio total gestiones un mes
₡ 3 347,03	costo de gestion
0,05	Porcentaje de gestión en reproceso
99,22	Total de gestiones que cayeron en reproceso
₡ 332 100,00	Costo de gestiones en reproceso

Nota: Priscilla Robles

Con la disminución del porcentaje de reprocesos a un 5%, el costo se disminuye a 332.100 colones. Por consiguiente, se presenta a continuación una tabla resumen con el costo-beneficio:

Tabla 34. Tabla Resumen Costos-Beneficios Reprocesos

	COSTOS MENSUALES		AHORRO MENSUAL
	Escenario 1	Escenario 2	
Costo de gestiones en reproceso	₡ 1 394 820,00	₡ 332 100,00	
Total			₡ 1 062 720,00

Nota: Priscilla Robles

Según la tabla No. 34 se puede validar que el ahorro mensual que el banco tendrá al implementar la propuesta para los reprocesos es de ₡1.062.720 mensuales.

Beneficio en gestiones

Es importante tomar en cuenta que si se implementa la propuesta, lo que se pretende es que se aumenten la cantidad de gestiones resueltas en menor tiempo, por lo que el beneficio se verá reflejado en que los Ejecutivos de Servicio tomarán menos tiempo para resolver las gestiones con otras áreas y dicho tiempo se podrá utilizar para estar más disponible en la atención telefónica y de las consultas del correo.

Adicionalmente, si las gestiones empiezan a cumplir su tiempo de respuesta, se notará un incremento en la resolución de estas con menor tiempo y así obtener un tiempo de respuesta más efectivo para el cliente.

REFERENCIAS

- Acuña, J. (2012). *Control de Calidad un enfoque integral y estadístico*. Tecnología de Costa Rica.
- Begaza, J. D. (14 de Julio de 2017). *Cómo medimos el servicio?* Obtenido de Document Slide:
<https://documentslide.org/como-medimos-el-servicio>
- Camisón, C. (2009). *La gestión de calidad por procesos, técnicas y herramienta de calidad*.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. Santa Fe: CENGAGE Learning.
- Gonzales, C. (2007). *Estadística General*.
- Guerrera, J. M. (29 de Abril de 2014). *Blog de Glidea*. Obtenido de Blog de Glidea:
<http://www.glidea.com.ar/blog/3-consejos-para-mejorar-los-tiempos-de-respuesta-al-cliente>
- Guido, R. (s.f.). *Estudio de Cargas de trabajo*. PXS School of Excellence.
- Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2009). *Control estadístico de la Calidad*. Mc Graw Hill.
- <http://www.whatissixsigma.net>. (30 de mayo de 2014). *What is Six Sigma.net*. Obtenido de What is Six Sigma.net: <http://www.whatissixsigma.net/?s=gantt>
- Kanawaty, G. (1995). *Introducción al estudio de trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.
- Mideplan. (Julio de 2009). *Guía para elaboración diagrama de flujo*. Obtenido de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Niebel, F. (2008). *Métodos, estándares y diseño del trabajo*. Alfaomega.
- Palacios, L. C. (2009). *Ingeniería de métodos, movimientos y tiempos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.

Thompson, I. (2012). *Definición de servicios*.

Urbina, G. B. (2013). *Evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill.

Vargas, A. (13 de Noviembre de 2017). Gesiones. (P. Robles, Entrevistador)

www.crecenegocios.com. (2017). *Crece negocios*. Obtenido de Crecenegocios:
<https://www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio/>

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n18_2006/a09.pdf

APÈNDICE

#1

Actividad	Cumple	No cumple
REGISTRO DE GESTION		
Valida los correos según orden de ingreso		✓
Lee detenidamente el correo de cliente	✓	
Ingreso a sistema AS400 y valida datos de cliente	✓	
Valida si la gestión requiere de firma de documentos	✓	
valida información del cliente en expediente electrónico		✓
Solicita procesamiento de la gestión	✓	
Ingresar el número de gestión en el archivo de seguimiento	✓	
Ingresar todos los datos requeridos en el archivo de seguimiento		✓
Le brinda a cliente número de trámite	✓	
Le brinda a cliente un tiempo de respuesta estimado	✓	
SEGUIMIENTO DE GESTION		
Da seguimiento al trámite ingresado	✓	
Le brindó al cliente la resolución del trámite	✓	
Sino no se resuelve, le brindó al cliente avances		
COMENTARIOS		
Jocelyn cambio cido = 1-13203149706 // 405375		

N/A.

N/A.

Evaluador: Priscilla Robles.

7/10 * 100 = 70%

Actividad	Cumple	No cumple
REGISTRO DE GESTION		
Valida los correos según orden de ingreso	✓	
Lee detenidamente el correo de cliente	✓	
Ingreso a sistema AS400 y valida datos de cliente	✓	
Valida si la gestión requiere de firma de documentos	✓	
valida información del cliente en expediente electrónico		✓
Solicita procesamiento de la gestión	✓	
Ingresar el número de gestión en el archivo de seguimiento	✓	
Ingresar todos los datos requeridos en el archivo de seguimiento	✓	
Le brinda a cliente número de trámite	✓	
Le brinda a cliente un tiempo de respuesta estimado	✓	
SEGUIMIENTO DE GESTION		
Da seguimiento al trámite ingresado	✓	
Le brindó al cliente la resolución del trámite	✓	
Sino no se resuelve, le brindó al cliente avances		N/A
COMENTARIOS		
<p>Frans. Frías do saldos. Ejec. no usa archivo #1-13204117026.</p>		

Evaluador: Priscilla Robles.

$$9/10 * 100 = 90\%$$

#4

Actividad	Cumple	No cumple
REGISTRO DE GESTION		
Valida los correos según orden de ingreso	✓	
Lee detenidamente el correo de cliente	✓	
Ingreso a sistema AS400 y valida datos de cliente	✓	
Valida si la gestión requiere de firma de documentos	✓	
valida información del cliente en expediente electrónico	✓	
Solicita procesamiento de la gestión	✓	
Ingresar el número de gestión en el archivo de seguimiento	✓	
Ingresar todos los datos requeridos en el archivo de seguimiento	✓	
Le brinda a cliente número de trámite	✓	
Le brinda a cliente un tiempo de respuesta estimado		✓
SEGUIMIENTO DE GESTION		
Da seguimiento al trámite ingresado	✓	
Le brindó al cliente la resolución del trámite	✓	
Sino no se resuelve, le brindó al cliente avances		N/A
COMENTARIOS		
<p>JOSS: Si hay algo importante lo ve de primero Dos gestiones en un mismo correo: unific. cif y cambio ciclo. 1-13204738386 // 1-13204803437.</p>		

Evaluador: Priscilla Robles.

$$9/10 * 100 = 90\%$$

#5

Actividad	Cumple	No cumple
REGISTRO DE GESTION		
Valida los correos según orden de ingreso	✓	
Lee detenidamente el correo de cliente	✓	
Ingreso a sistema AS400 y valida datos de cliente	✓	
Valida si la gestión requiere de firma de documentos	✓	
valida información del cliente en expediente electrónico		✓
Solicita procesamiento de la gestión	✓	
Ingresar el número de gestión en el archivo de seguimiento	✓	
Ingresar todos los datos requeridos en el archivo de seguimiento	✓	
Le brinda a cliente número de trámite	✓	
Le brinda a cliente un tiempo de respuesta estimado		✓
SEGUIMIENTO DE GESTION		
Da seguimiento al trámite ingresado	✓	
Le brindó al cliente la resolución del trámite	✓	
Sino no se resuelve, le brindó al cliente avances		✓
COMENTARIOS		
Alexandra Vargas : ve correo, lo lee pero pasa con otro xq es espera de resp. SS # 1-113201421386 elim.fbt.com.		

Evaluador: Priscilla Robles.

$8/10 * 100 = 80$