



UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE MEJORA PARA AUMENTAR LA CANTIDAD DE
CLIENTES PROMOTORES MEDIANTE LA IMPLEMENTACION
DE UN SERVICIO DE CALIDAD Y OPORTUNO EN BANCO
FALABELLA.**

NOMBRE: PATRICIO ADOLFO HERNANDEZ CASANOVA.

PROFESOR GUÍA: RICARDO FUENTES LAMA

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**CONCEPCIÓN – CHILE
ENERO, 2018**



UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y PROPIEDAD

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y PROPIEDAD

Yo, **Patricio Hernández Casanova**, declaro que este documento no incorpora material de otros autores sin identificar debidamente la fuente.

Concepción, Enero, 2018

Firma del alumno

DEDICATORIA.

*...A mi Esposa, padres y hermanas
que me han brindado lo más importante en
La vida, su amor incondicional.
Gracias a ellos soy la persona que soy.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de estar acá y formar parte de esta experiencia. A mi Esposa, Patricia Elizabeth Morales Chandía, principal artífice de mi motivación a diario, quien llena de fuerzas todos mis días para seguir adelante, agradezco cada segundo de su compañía y su motivación ya que sin ella esto hubiera sido mucho más difícil.

A mi familia, sin duda alguna todo esto no hubiera sido posible sin su apoyo incondicional: Madre, Olga Casanova, Padre Hugo Hernández, hermanas, Valentina Hernández y Alexa Hernández, los que estuvieron apoyándome incansablemente en todo este proceso y a lo largo de mi vida.

RESUMEN.

Debido a la alta competitividad existente en el mundo globalizado, hoy en día las empresas buscan resaltar del resto con ventajas competitivas que generen oportunidades de nuevos negocios.

Para permanecer activos en el mercado financiero y potenciar las utilidades de la empresa se hace fundamental mantener a los clientes conformes, fidelizándolos con la entrega de un servicio oportuno y de calidad, teniendo como objetivo aumentar la cantidad de clientes promotores en banco Falabella sucursal El Trébol.

Para conseguir dicho objetivo es necesario analizar y ahondar en los aspectos que los clientes consideran de calidad y resultan atractivos para ellos en el mercado bancario en general, subdividiéndolo posteriormente en los diferentes nichos de mercado.

Adicionalmente se debe analizar la relación existente entre calidad de servicio, satisfacción y como lograr la fidelización de clientes en banco Falabella.

Todo el análisis se desarrolla partiendo de la base de la evaluación del sistema actualmente utilizado en la sucursal de banco Falabella El trébol, tomando datos en el tiempo y evaluando el impacto que generaría la implementación de un nuevo modelo de servicio en el nivel de ventas aumentando el número de clientes promotores.

ÍNDICE

| | |
|--|-------------|
| DEDICATORIA. | I |
| AGRADECIMIENTOS | II |
| RESUMEN. | III |
| ÍNDICE. | IV |
| ÍNDICE DE TABLAS | VII |
| INDICE DE ILUSTRACIONES | VIII |
| I-PRESENTACIÓN. | 5 |
| 1- INTRODUCCIÓN. | 5 |
| 2- IMPORTANCIA DE RESOLVER EL PROBLEMA. | 6 |
| 3- DISCUSION BIBLIOGRAFICA. | 7 |
| 3.1 ¿QUÉ ES EL SERVICIO? | 7 |
| 3.1.1. (Humberto Serna Gómez, 2006): | 7 |
| 3.1.2. (Figueroa E, 2009): | 8 |
| 3.1.3. (Velandia Najar D,1989): | 8 |
| 3.1.4. (Dámaso J, 1987): | 8 |
| 3.2. NPS (NET PROMOTER SCORE) | 9 |
| 3.2.1. Promotores (9-10): | 9 |
| 3.2.2. Neutros (7-8): | 10 |
| 3.2.3. Detractores (0-6): | 10 |
| 3.2.4- Ventajas de usar NPS | 11 |
| 3.2.5- Desventajas del NPS. | 12 |
| 4- CONTRIBUCION DEL TRABAJO. | 17 |
| 5- OBJETIVO GENERA. | 18 |
| 6- OBJETIVOS ESPECIFICOS. | 18 |
| 7- ORGANIZACIÓN Y PRESENTACION DEL TRABAJO. | 19 |
| II- ESTUDIO Y DESARROLLO. | 20 |
| 1- DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. | 20 |
| 1.1- MISIÓN: | 20 |
| 1.2- VISIÓN. | 20 |
| 1.3- METODOLOGÍA UTILIZADA. | 20 |

| | |
|---|-----------|
| 1.4- DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD BAJO ESTUDIO | 21 |
| 2. DESCRIPCION DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA. | 22 |
| 2.1- GLOSARIO. | 23 |
| 2.2- ANÁLISIS DEL PROCESO. | 24 |
| III- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA Y OPORTUNIDAD DE MEJORA. | 25 |
| 1- IDENTIFICACIÓN CUANTITATIVA. | 25 |
| 1.1- Año 2016:..... | 25 |
| 1.2- Año 2017:..... | 26 |
| 1.2.1- Junio 2017:..... | 26 |
| 1.2.2- Julio 2017. | 28 |
| 1.2.3- Agosto 2017:..... | 29 |
| 1.2.4- Septiembre 2017:..... | 30 |
| 1.3- ANÁLISIS DE DETRACTORES: | 32 |
| 1.4- ANÁLISIS CLIENTES NEUTROS:..... | 34 |
| 1.5- ANÁLISIS TOTAL PACK..... | 36 |
| 1.5.1- Junio 2017:..... | 37 |
| 1.5.2- Julio 2017:..... | 39 |
| 1.5.3- Agosto 2017:..... | 41 |
| 1.5.4- Septiembre 2017:..... | 44 |
| 2- OPORTUNIDAD DE MEJORA. | 46 |
| IV. INGENIERÍA DEL PROYECTO..... | 47 |
| 1- CADENA DE VALOR BANCO FALABELLA: | 47 |
| ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS: | 47 |
| 1.1- Logística interna: | 47 |
| 1.2- Operaciones:..... | 47 |
| 1.3- Logística Externa..... | 48 |
| 1.4- Marketing:..... | 48 |
| 1.5- Servicio y post venta:..... | 48 |
| ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO: | 49 |
| 2.1- Infraestructura:..... | 49 |
| 2.2- Recursos Humanos:..... | 49 |
| 2.3- Tecnología:..... | 49 |
| 2.4- Abastecimiento:..... | 50 |
| 2- FUERZAS DE PORTER | 50 |
| 2.1- Rivalidad entre los competidores existentes:..... | 50 |
| 2.2- Amenaza de productos sustitutos:..... | 51 |
| 2.3- Amenaza de los nuevos competidores:..... | 51 |
| 2.4- Poder de negociación con los proveedores:..... | 52 |
| 2.5- Poder de negociación con los clientes:..... | 52 |
| 3- ANALISIS FODA..... | 52 |
| 2.1- Análisis IFAS. | 52 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1- Análisis EFAS: | 53 |
| 2.3- Análisis SFAS. | 54 |
| 2.4- Matriz FODA. | 54 |
| 4- MAPA ESTRATEGICO. | 55 |
| 4.1. PERSPECTIVAS, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN: | 57 |
| 4.2. KPI'S | 59 |
| 5. CONCLUSIÓN. | 62 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 63 |
| ANEXOS..... | 64 |
| ANEXO 1: DETRACTORES JUNIO 2017 | 64 |
| ANEXO 2: DETRACTORES JULIO 2017..... | 65 |
| ANEXO 3: DETRACTORES AGOSTO 2017 | 66 |
| ANEXO 4: DETRACTORES SEPTIEMBRE 2017..... | 66 |
| ANEXO 5: NEUTROS JUNIO 2017. | 67 |
| ANEXO 6: NEUTROS JULIO 2017 | 68 |
| ANEXO 7: NEUTROS AGOSTO 2017..... | 69 |
| ANEXO 8: NEUTROS SEPTIEMBRE 2017..... | 69 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| TABLA 1: PROS Y CONTRAS NPS, FUENTE <i>EMO INSIGHTS</i> | 16 |
| TABLA 2: NPS JUNIO 2017, FUENTE ELABORACIÓN PROPIA..... | 26 |
| TABLA 3: NPS JULIO 2017, FUENTE ELABORACIÓN PROPIA. | 28 |
| TABLA 4: NPS AGOSTO 2017, FUENTE ELABORACIÓN PROPIA. | 29 |
| TABLA 5: NPS SEPTIEMBRE 2017, FUENTE ELABORACIÓN PROPIA..... | 30 |
| TABLA 6: ANÁLISIS DETRACTORES SECTOR CAJA, FUENTE ELABORACIÓN PROPIA..... | 32 |
| TABLA 7: ANÁLISIS DETRACTORES SECTOR EJECUTIVOS, FUENTE ELABORACIÓN PROPIA. | 32 |
| TABLA 8: ANÁLISIS GENERAL DE DETRACTORES, FUENTE ELABORACIÓN PROPIA. | 33 |
| TABLA 9: ANÁLISIS NEUTROS SECTOR CAJA, FUENTE ELABORACIÓN PROPIA..... | 34 |
| TABLA 10: ANÁLISIS NEUTRO SECTOR EJECUTIVO, FUENTE ELABORACIÓN PROPIA.... | 35 |
| TABLA 11: ANÁLISIS GENERAL DE CLIENTES NEUTROS, FUENTE ELABORACIÓN PROPIA. | 35 |
| TABLA 12: RANGO DE ESPERA DE CLIENTES ATENDIDOS JUNIO 2017. | 37 |
| TABLA 13: RANGO DE ESPERA CLIENTES PERDIDOS. | 38 |
| TABLA 14: RANGO DE ESPERA CLIENTES ATENDIDOS, JULIO 2017..... | 39 |
| TABLA 15: RANGO DE ESPERA CLIENTES PERDIDOS, JULIO 2017. | 40 |
| TABLA 16: RANGO DE ESPERA CLIENTES ATENDIDOS, AGOSTO 2017. | 42 |
| TABLA 17: RANGO DE ESPERA CLIENTES PERDIDOS, AGOSTO 2017. | 43 |
| TABLA 18: RANGO DE ESPERA CLIENTES ATENDIDOS, SEPTIEMBRE 2017. | 44 |
| TABLA 19: RANGO DE ESPERA CLIENTES PERDIDOS, SEPTIEMBRE 2017. | 45 |
| TABLA 20: ANÁLISIS IFAS. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA. | 53 |
| TABLA 21: ANÁLISIS EFAS. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA. | 54 |
| TABLA 22: ANÁLISIS SFAS. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA..... | 54 |
| TABLA 23: MATRIZ FODA. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA. | 55 |
| TABLA 24: OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS DEL PLAN ESTRATÉGICO. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA. | 58 |
| TABLA 25: PLAN ESTRATÉGICO. FUENTE ELABORACIÓN PROPIA. | 60 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| ILUSTRACIÓN 1: CONSTRUCCIÓN DEL NPS, FUENTE <i>EMO INSIGHTS</i> | 11 |
| ILUSTRACIÓN 2: ONCE POSICIONES, FUENTE <i>EMO INSIGHTS</i> | 13 |
| ILUSTRACIÓN 3: DISTINTAS REALIDADES CON UN MISMO NPS, FUENTE <i>EMO INSIGHTS</i> | 14 |
| ILUSTRACIÓN 4: “«VOLATILIDAD” » DEL NPS. <i>FUENTE: EMO INSIGHTS</i> | 15 |
| ILUSTRACIÓN 5: LAYOUT BANCO FALABELLA, FUENTE ELABORACIÓN PROPIA. | 24 |
| ILUSTRACIÓN 6: NPS 2016 PROPORCIONADA POR BANCO FALABELLA Y SU APLICACIÓN. | 25 |
| ILUSTRACIÓN 7: NPS 2017 PROPORCIONADA POR BANCO FALABELLA Y SU APLICACIÓN. | 26 |
| ILUSTRACIÓN 8: GRAFICO NPS JUNIO 2017. | 27 |
| ILUSTRACIÓN 9: NPS JUNIO 2017 PROPORCIONADA POR BANCO FALABELLA Y SU APLICACIÓN. | 27 |
| ILUSTRACIÓN 10: GRAFICO NPS JULIO 2017. ELABORACIÓN PROPIA. | 28 |
| ILUSTRACIÓN 11: NPS JULIO 2017 PROPORCIONADA POR BANCO FALABELLA Y SU APLICACIÓN. | 29 |
| ILUSTRACIÓN 12: GRAFICO NPS AGOSTO 2017. ELABORACIÓN PROPIA. | 30 |
| ILUSTRACIÓN 13: NPS AGOSTO 2017 PROPORCIONADA POR BANCO FALABELLA Y SU APLICACIÓN. | 30 |
| ILUSTRACIÓN 14: GRAFICO NPS SEPTIEMBRE 2017. ELABORACIÓN PROPIA. | 31 |
| ILUSTRACIÓN 15: NPS SEPTIEMBRE 2017 PROPORCIONADA POR BANCO FALABELLA Y SU APLICACIÓN. | 31 |
| ILUSTRACIÓN 16: DETRACTORES DEL PERIODO. | 33 |
| ILUSTRACIÓN 17: NEUTROS DEL PERIODO. | 36 |
| ILUSTRACIÓN 18: CLIENTES ATENDIDOS JUNIO 2017.ELAVORACION PROPIA. | 38 |
| ILUSTRACIÓN 19: CLIENTES ATENDIDOS JULIO 2017.ELAVORACION PROPIA. | 40 |
| ILUSTRACIÓN 20: CLIENTES PERDIDOS JULIO 2017.ELAVORACION PROPIA. | 41 |
| ILUSTRACIÓN 21: CLIENTES ATENDIDOS AGOSTO 2017.ELAVORACION PROPIA. | 42 |
| ILUSTRACIÓN 22: CLIENTES PERDIDOS AGOSTO 2017.ELAVORACION PROPIA. | 43 |
| ILUSTRACIÓN 23: CLIENTES ATENDIDOS SEPTIEMBRE 2017.ELAVORACION PROPIA. . | 45 |
| ILUSTRACIÓN 24: CLIENTES PERDIDOS SEPTIEMBRE 2017.ELAVORACION PROPIA. .. | 46 |
| ILUSTRACIÓN 25: APLICACIÓN CADENA DE VALOR. ELABORACIÓN PROPIA. | 47 |

| | |
|--|----|
| ILUSTRACIÓN 26: APLICACIÓN 5 FUERZAS DE PORTER. | 50 |
| ILUSTRACIÓN 27: APLICACIÓN MAPA ESTRATÉGICO. | 56 |

I-PRESENTACION.

1- Introducción.

En la actualidad y en el mundo globalizado en el cual la sociedad se ve inserta, existe una fuerte pugna en diferentes sectores del comercio entre ellas entidades financieras, las cuales ofrecen productos con características similares con la finalidad de satisfacer las necesidades crediticias de clientes apuntando a cada nicho de mercado.

Es este rubro para mantenerse vigentes en el mercado cada entidad busca diferenciarse de la competencia con variadas opciones y beneficios disponibles para sus clientes actuales y potenciales de acuerdo al nicho en el cual se vean envueltos.

Se presume que el cliente busca siempre la mejor alternativa económica para su bienestar y el de su familia, lo que si bien es cierto, a su vez resulta un tanto contradictorio al momento de preferir un servicio de calidad y oportuno. Es ahí en donde se debe atacar, potenciar el servicio como una ventaja competitiva para crear el sello propio de la marca y con esto conseguir un aumento en los clientes fidelizados y promotores que a su vez divulgarán las experiencias satisfactorias vividas junto a la compañía.

Al analizar de forma transversal el escenario actual y mediante el uso de herramientas ingenieriles se aplicará un modelo que contribuya a la excelencia en el servicio siendo de esta forma la empresa capaz de aumentar el número de clientes posicionándose de mejor forma en el mercado, repercutiendo finalmente en el aumento de las utilidades, crecimiento y desarrollo sostenible en el tiempo de la compañía.

En base a lo ya mencionado se buscará responder, aprobando o rechazando la hipótesis de que la calidad del servicio es trascendental para el cumplimiento de objetivos comerciales mediante la fidelización y aumento de clientes promotores.

2- IMPORTANCIA DE RESOLVER EL PROBLEMA.

Dada la característica de banco Falabella el ser un banco popular y de fácil acceso, iniciado y conformado principalmente por clientes del segmento Retail se vuelve bastante concurrido y visitado durante toda la jornada laboral lo cual ocasiona en instancias que la capacidad de servicio sea superada considerablemente por la demanda de público provocando una línea de espera considerable.

La espera genera disgustos y molestias a los clientes disminuyendo la satisfacción por el servicio tardío, haciendo que clientes opten por no esperar, buscando otras alternativas que puedan satisfacer sus necesidades crediticias de forma inmediata. Esta espera se genera debido a la baja dotación de ejecutivos para tal volumen de clientes y la inexistencia de un área desarrollada sólo para resolver consultas y gestiones operacionales. Por otra parte los ejecutivos están constantemente presionados a realizar atenciones rápidas y eficientes en cuanto a la venta perjudicando directamente la calidad del servicio otorgado.

El problema que genera este modelo de atención es que por la espera se pierden potenciales clientes y a su vez los ejecutivos por brindar el servicio a la mayor cantidad de ellos disminuyen la calidad de la prestación, repercutiendo todo esto en las utilidades de la compañía.

Por todo lo anterior resulta imperioso realizar una propuesta de mejora al servicio de forma transversal que contribuya a la creación de nuevos clientes y potenciar la fidelización de los clientes ya existentes.

3- DISCUSION BIBLIOGRAFICA.

Previo al desarrollo del estudio se consultaron diversos autores y sus diferentes percepciones del servicio al cliente y la importancia del NPS para el desarrollo del negocio.

3.1 ¿Qué es el servicio?

Servicio se denomina al conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. Estos servicios incluyen diferentes actividades que se pueden planificar y desempeñar por un grupo de personas (colaboradores, empresarios, accionistas, etc.) que desempeñen labores públicas o privadas. Se define un marco donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera acelerada.

Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, requiere constante inversión en mercadotecnia, capacitaciones y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas.

Un buen servicio al cliente se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? “ponerse en los zapatos del cliente”. A nadie le gusta que le hablen de forma incorrecta, le entreguen productos o servicios defectuosos, las instalaciones estén en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no tenga las competencias necesarias para dar confianza y satisfacer las necesidades del cliente.

3.1.1. (Humberto Serna Gómez, 2006):

Según el autor define que el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

3.1.2. (Figueroa E, 2009):

El ingeniero autor del libro " ¿quién se llevó mi cliente?" manifiesta que en general las personas buscan y se quedan donde se sienten bien, son aceptadas y les ponen atención, en otras palabras, se sienten felices, ya sea en una relación personal, de trabajo o comercial. Por otro lado tratarán de alejarse de cualquier situación que les provoque dolor, ya sea falta de respeto y de atención o mal trato. Por desgracia en la mayoría de los casos, nosotros somos quienes alejamos a las personas con nuestras actitudes, mal comportamiento e indiferencia.

3.1.3. (Velandia Najjar D,1989):

Dice que el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

3.1.4. (Dámaso J, 1987):

Argumenta que el buen servicio al cliente se trata de hacer que los clientes regresen y también de hacer que se vayan felices, lo suficiente para referir de forma positiva a otros clientes que posteriormente aprobarán el producto o servicio y convertirse en clientes nuevos. La esencia del buen servicio al cliente es formar una relación con los clientes. ¿Cómo hacer para lograr esa relación? Recordando el verdadero secreto del buen servicio y actuando para ello: "Serás juzgado por lo que haces, no por lo que dices".

Gracias a estas contribuciones de autores destacados podemos ratificar la trascendencia y la importancia que tiene la implementación de un modelo de servicio adecuado al negocio que cada uno desempeñe.

Orientado en la banca el servicio debe traer consigo la fidelización de clientes y la incorporación de clientes nuevos, que proporcione nuevos negocios al sistema y hagan crecer a la compañía.

3.2. NPS (Net Promoter Score)

Para medir la lealtad de clientes se destaca la encuesta Net Promoter Score de sus siglas más conocidas como NPS la cual se basa en las recomendaciones realizadas por clientes de acuerdo al servicio recibido por una empresa en particular.

NPS es una marca comercial registrada de Frederick F. Reichheld, Bain & Company y Satmetrix. Fue introducido en 2003 por Reihheld en su artículo The One Number You Need to Grow (El único número que necesita para crecer) publicado en la revista Harvard Business Review.

El método consiste en formular la siguiente **pregunta decisiva** a los clientes de una empresa:

En una escala del 0 al 10 ¿Recomendarías la empresa “X” a tus amigos?”

Los clientes felices realizan compras de mayor importe, de manera más frecuente, y recomiendan la empresa a otros usuarios. Los clientes infelices por otro lado gastan menos, no suelen volver o lo hacen a regañadientes, y presentan más reclamos, causando gastos operativos a la empresa y desmotivando a muchos de sus empleados.

Reichheld, en base a una amplísima muestra de estudios conducidos por Bain entre las mayores empresas del mundo decidió segmentar a los clientes en tres sencillas categorías:

3.2.1. Promotores (9-10):

- Más que clientes satisfechos son clientes leales.
- Realizan compras repetidamente dando a la empresa una mayor cuota de su gasto.
- Hablan positivamente de la empresa a sus amigos y colegas.
- Se toman el tiempo para responder encuestas y ofrecen retroalimentación y sugerencias constructivas.

- Cualquier empresa quisiera mantener el entusiasmo de sus Promotores para aprender maneras económicas de crear más clientes Promotores y también proporcionar reconocimiento y recompensas a los equipos o empleados que los generan.

3.2.2. Neutros (7-8):

- Obtienen lo que pagan y nada más.
- Tienen tasas de re-compra muy inferiores a la de clientes Promotores.
- Son clientes pasivamente satisfechos, no leales.
- Hacen pocas referencias y cuando hacen una, es poco entusiasta.
- Si un descuento de la competencia les llama la atención, es probable que deserten.
- “Llamamos a este grupo Pasivos, porque traen poca energía a la compañía”.

3.2.3. Detractores (0-6):

- Hablan mal de la empresa a sus amigos o colegas.
- Si no pueden cambiar tan fácilmente de proveedor muestran su molestia registrando quejas duras y poco constructivas y mencionando que los costos son elevados (amén de las malas referencias constantes).
- Su comportamiento destruye la motivación y orgullo de pertenencia de los empleados.
- En una interacción negativa con detractores, las empresas deben encontrar la causa raíz de su decepción, después disculparse y determinar la manera de resolver el problema.

Puede que la valoración resulte excesivamente exigente, pero Reichheld puso de manifiesto en 2003 el motivo por el que la mayoría de las encuestas de satisfacción al cliente son capaces de hacer pensar a directivos y accionistas que sus empresas prestan una atención y servicio sobresalientes, mientras que en realidad la mayoría de sus clientes están tremendamente descontentos. El libro cita el ejemplo de General Motors, el gigante automovilístico de Detroit,

cuyos clientes aparentemente estaban muy contentos con la compañía pero que acabó suspendiendo pagos hace unos años. También cita el ejemplo de América On Line (AOL), un gigante de Internet con un crecimiento vertiginoso que acabó siguiendo la misma senda de General Motors.

La fórmula numérica para encontrar tu valor NPS o *Net Promoting Score* es la siguiente:

Cientes Promotores – Clientes Detractores = Net Promoting Score.

Por supuesto el valor puede ser negativo, y no es infrecuente. Sin embargo, empresas como Apple, Costco o Amazon son líderes en su sector porque tienen los niveles más altos de satisfacción del cliente o NPS, (y no a la inversa).

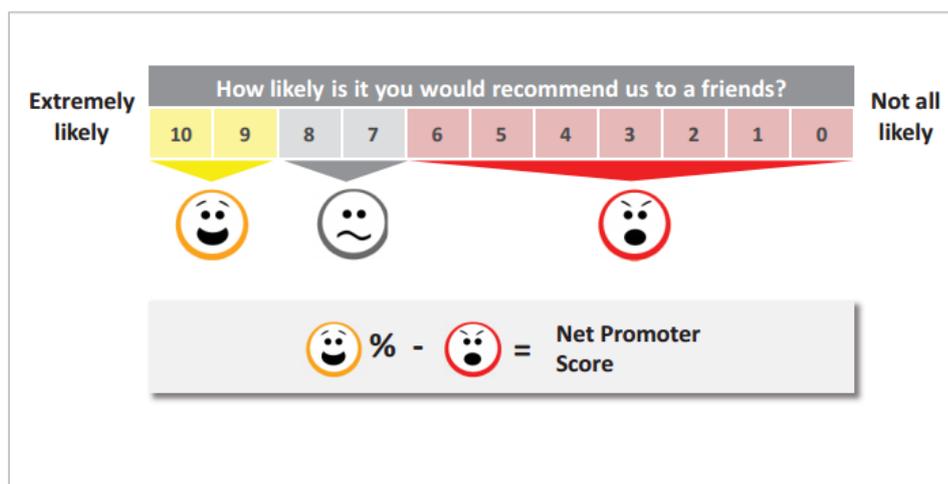


Ilustración 1: Construcción del NPS, Fuente *emo insights*.

3.2.4- Ventajas de usar NPS

- **Es un indicador sencillo de obtener.** La inmediatez de obtención y sencillez de construcción de este indicador favorece su adopción en las compañías. Con la respuesta a una única pregunta, su propensión a recomendar, el cliente es clasificado automáticamente como Promotor, Neutro o Detractor, y de la resta de los últimos a los primeros se obtiene el NPS.

- **Es una métrica fácil de interpretar y explicar.** Una vez calculada y como consecuencia de su sencillez, resulta fácilmente interpretable para distintos perfiles y actores de una compañía (departamentos de marketing, calidad, investigación de mercados, etc.).
- **Ofrece un benchmark con empresas y sectores.** Su bajo coste de obtención y popularidad permite a los responsables de las empresas compararse con competidores o mercados, ya sea porque existen estudios sectoriales o porque la propia empresa mide a la competencia a través de esta métrica para compararse.

3.2.5- Desventajas del NPS.

Su sencillez y popularidad no ha conseguido evitar la controversia. Numerosas publicaciones e investigaciones han puesto de manifiesto no solo la simplicidad que el NPS supone en el acercamiento al mundo del cliente, sino que han aportado evidencias empíricas de que no constituye el mejor predictor de la lealtad del cliente, o al menos no por encima de otros de los que se han utilizado históricamente (satisfacción, probabilidad de permanencia o re-compra, etc.).

En cualquier caso, y dejando a un lado consideraciones estadísticas, es evidente que el enfoque propuesto por Reichheld aportaba beneficios prácticos adaptados a la realidad de las empresas y mercados del momento: rapidez de obtención, sencillez de interpretación, desaparición de núcleos de control de la información en la empresa, benchmark para el departamento comercial e, incluso, vinculación con políticas de recursos humanos (ascensos o gratificaciones extraordinarias a los empleados, etc.).

Aunque solo han pasado algunos años desde entonces, la realidad de las empresas ha evolucionado, así como las relaciones con sus clientes, mostrándose mucho más complejas y dotando de más argumentos a aquellos que criticaban la simplicidad del NPS. Tanto es así, que SatMetrix y el mismo Frederick Reichheld (en compañía de Bain & Company) han

publicado desde entonces sendos libros para evitar esta visión tan simplista del NPS, convirtiendo la métrica en el eje central de programas de gestión de clientes más amplios y complejos. Aun así, el uso de esta métrica como indicador de referencia a la hora de medir, gestionar y accionar la relación con los clientes adolece, desde nuestro punto de vista y experiencia, de varias deficiencias que desaconsejan su uso exclusivo, sin el complemento de otras métricas y modelos más completos y exhaustivos. Algunas de estas razones son ampliamente conocidas, aunque merece la pena repasarlas:

- **La construcción de la métrica hace perder información.** El NPS parte para su construcción de una variable continua (11 posiciones) y disponible a nivel individuo, para convertirla en una métrica discreta (3 posiciones) y grupal (no puede calcularse individualmente), lo que supone pérdida de información e incremento del error estadístico. Para entendernos, es como pasar de tener la nota de cada alumno (0-10) a decir que la diferencia entre sobresalientes y suspensos de la clase es del 10%: se pierde información y personalización.

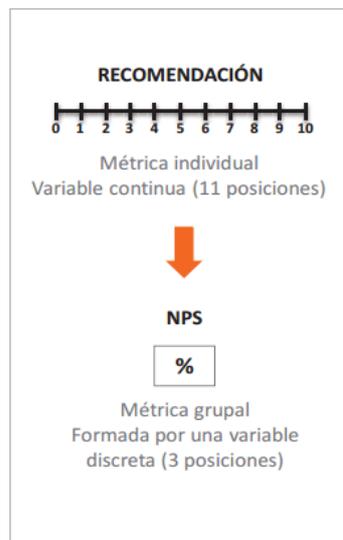


Ilustración 2: Once posiciones, Fuente *emo insights*.

- **Su interpretación no es única.** Un mismo NPS puede responder a distintas realidades. La construcción de la métrica hace que podamos encontrar un mismo valor de NPS reflejando realidades de clientes muy diferentes. Por ejemplo, un NPS de 10 puede provenir de una

empresa con un 10% de Promotores y un 90% de Neutros, así como de otra con una base de clientes polarizada y un 55% de Promotores y un 45% de Detractores, lo que mostraría realidades y necesidades de actuación muy diferentes.

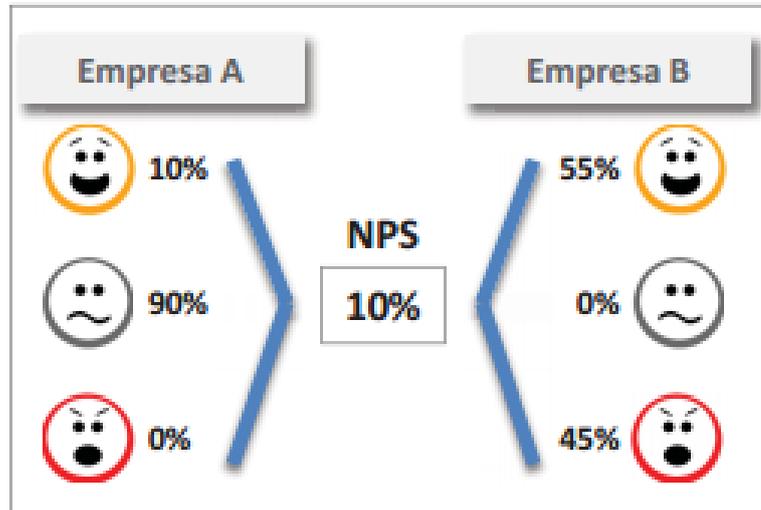


Ilustración 3: Distintas realidades con un mismo NPS, Fuente *emo insights*.

- **Es muy sensible a pequeñas variaciones.** Su construcción lleva a que, cuando se mide de forma continua en el tiempo, pequeñas variaciones en los porcentajes de clientes situados en los puntos de corte entre segmentos (Promotores, Neutros y Detractores) puedan desencadenar movimientos significativos en el NPS. Es decir, es posible que pequeñas variaciones en la distribución de frecuencias que casi no afectan a la probabilidad media de recomendar, puedan hacer variar el NPS de forma significativa entre periodos.
- **Es una métrica diagnóstico, pero que por sí sola no sirve para mejorar la relación con los clientes.** Un NPS negativo puede ser el resultado de diferentes circunstancias (calidad del producto, mal servicio al cliente, incumplimiento de lo prometido, etc.), pero no son identificadas por esta métrica, por lo que debe ser complementada.
- **Se basa en una actitud, la intención de recomendar, por lo que depende de factores personales y sectoriales.** Al igual que

Reichheld alude a casos en los que la repetición de compra puede deberse a distintos factores (inercia, barreras de intercambio, indiferenciación), la recomendación también depende de otros factores, uno personal y otro sectorial: personas que no están dispuestas a poner su reputación «en peligro» emitiendo una recomendación, y sectores en los que, en la práctica, no se generan ocasiones para recomendar, como productos cotidianos (papel higiénico, escobas...) o en los que emitir una recomendación tiene un estigma social (tabaco, redes de búsqueda de pareja, medicamentos específicos, etc.).

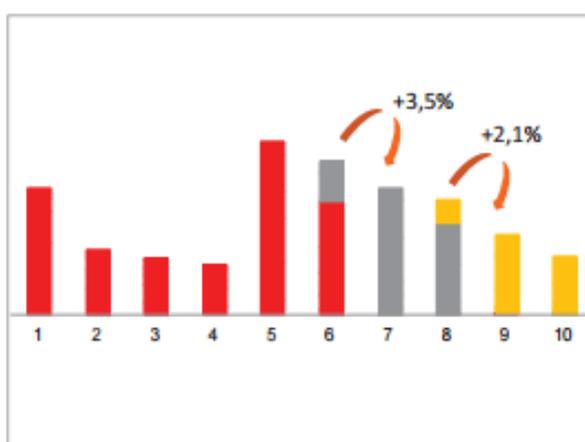


Ilustración 4: «volatilidad» del NPS. Fuente: *Emo Insights*.

- **El criterio para seleccionar los puntos de corte entre segmentos (Promotores, Neutros y Detractores) es difuso.** La escala propuesta por Reichheld para registrar la intención de recomendar de los clientes es una escala 0-10 con los anclajes “0-Nada probable”, 5-Neutral y 10-Muy probable.
- **No se mide el componente emocional de una recomendación.** Entre sus argumentos, Reichheld alude a la recomendación como uno de los mejores indicadores de lealtad, por el “sacrificio” personal que supone, ya que una persona expone su propia reputación al realizar una recomendación. Siguiendo esta argumentación, junto con el hecho de que emitir una recomendación no tiene ningún coste monetario, el coste de

emitir una recomendación es puramente emocional, y las emociones brillan por su ausencia.

| PROS | CONTRAS |
|---|---|
| Obtención sencilla | Construcción que hace perder información |
| Fácil de interpretar y explicar | Interpretación de que NO es única |
| <i>Benchmark</i> con empresas y sectores | Alta sensibilidad a pequeñas variaciones |
| Vinculación con niveles de calidad y políticas de recursos humanos (premios, ascensos...) | Es una métrica solo diagnóstico |
| | La recomendación depende de factores personales y sectoriales |
| | El criterio para seleccionar los puntos de corte entre grupos es difuso |
| | No se mide el componente emocional de una recomendación |

Tabla 1: Pros y contras NPS, Fuente *Emo Insights*

4- CONTRIBUCION DEL TRABAJO.

Con el afán de obtener ventajas competitivas en el mercado es necesario buscar métodos de gestión que faciliten y optimicen los procesos, en el caso actual es de vital importancia mantener a los clientes conformes y contentos transformándolos en clientes promotores.

Para conseguir esto es necesario generar un cambio a nivel transversal para transformar los procesos y volcarlos netamente a cumplir con las necesidades de los clientes no solo de consumo sino que de satisfacción. Mediante esta propuesta se buscara la generación de un protocolo de atención estandarizado, rápido y de calidad que pueda cumplir con lo requerido por el cliente de Banco Falabella transformándolo en un cliente promotor, contribuyendo con esto el crecimiento del negocio y el aumento de las utilidades del banco.

Para conseguir dicho objetivo se analizará la situación actual de Banco Falabella, sus políticas de servicio y los resultados actuales del NPS. Partiendo de esa base y con ayuda de herramientas ingenieriles se generará una propuesta basada en visión transversal la que buscará una mejora en el sistema y el aumento de clientes promotores.

5- OBJETIVO GENERAL

Propuesta de mejora para contribuir al aumento de la cantidad de clientes promotores mediante la implementación de un servicio de calidad rápido y oportuno en Banco Falabella.

6- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar en profundidad los aspectos que componen la calidad de servicio en banco Falabella.
- Conocer y analizar en detalle los flujos de atención y kpi's utilizados actualmente para la medición del servicio Banco Falabella.
- Proponer y dar facilidades de atenciones potenciando la autonomía en el servicio y disminuyendo tiempos de estancia en sucursal.
- Reconocer y vincular los socios estratégicos del negocio potenciando la venta cruzada de productos entre sí para aumentar la cartera de clientes banco Falabella.

7- ORGANIZACIÓN Y PRESENTACION DEL TRABAJO.

El presente informe se compone de 4 capítulos los cuales serán mencionados a continuación:

El capítulo 1, contempla la introducción al tema estudiado, presentando la problemática actual de la institución analizada, todo enmarcado en un estudio teórico de la información y del problema a tratar, contribuciones, objetivos generales y específicos del trabajo.

El capítulo II, se presenta la organización a estudiar “Banco Falabella” y se contextualiza en el marco bancario con el cual compete por obtener sus clientes y su fidelización. En este punto se detalla el layout de la organización y define el proceso actual y su funcionamiento según cargos de colaboradores.

EL en capítulo III se evalúa la encuesta NPS y se analiza de forma detallada con el afán de generar tendencias de análisis en base a los resultados entregados. A su vez se evalúan datos de totalpack para corroborar la información retroalimentada por los clientes y en base a esto, generar propuestas para lograr el objetivo. Una vez realizado el análisis se continúa con la ingeniería del proyecto ayudado de herramientas ingenieriles las cuales proporcionan información clara y contribuyen a formular propuestas de mejora para el caso.

II- ESTUDIO Y DESARROLLO.

1- DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION.

Banco Falabella es un banco chileno, perteneciente al grupo Solari, descendiente de italianos, que a la vez es dueño de la cadena de tiendas departamentales Falabella, y que le da el nombre a la institución financiera, Actualmente Banco Falabella también se encuentra en Colombia y Perú. El banco se constituyó oficialmente el 10 de agosto de 1998, luego de que la junta de accionistas de ING Bank (Chile) S.A. decidieran cambiar el nombre de la empresa a Banco Falabella. Dicha resolución fue publicada en el Diario Oficial de la República de Chile el 14 de agosto del mismo año. Actualmente Banco Falabella está presente en las principales ciudades de Chile, especialmente en aquellas donde existen sucursales de la tienda departamental del mismo nombre. Sus oficinas centrales se ubican en Santiago Centro. Su presidente es Juan Manuel Matheu y su gerente general es Patricio Burich.

Banco Falabella otorga servicios financieros a personas, enfocados en la entrega de préstamos y cuentas corrientes con tarjeta de crédito. Posteriormente, y siguiendo la tendencia, las tiendas departamentales Ripley y Paris establecieron sus propios bancos, aumentando la oferta de servicios a sus respectivos clientes.

1.1- Misión:

Hacer posibles las aspiraciones de las personas, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de servicios financieros, potenciada por los beneficios del "mundo Falabella".

1.2- Visión

Ser la compañía preferida por las personas, generando relaciones de largo plazo.

1.3- Metodología utilizada.

El presente estudio fue desarrollado en base a fuentes de información secundaria como libros y páginas de Internet referentes al servicio al cliente para

la conformación del material literario, sin embargo para el desarrollo y presentación del problema fueron consultadas fuentes de información primarias como lo son encuestas (NPS, facilitado por Banco Falabella.)

En cuanto al tipo de investigación es de carácter descriptivo ya que describe los procesos y actividades referentes al servicio y NPS.

La investigación consta de 3 partes:

La primera parte se fundamenta de forma teórica la investigación basándose en opiniones de diferentes autores.

En la segunda parte, se describe la situación actual de Banco Falabella, sus ventajas y desventajas en cuanto a la calidad de servicio y protocolos de atención.

En la tercera parte se describen alternativas a realizar en los diferentes procesos de atención y protocolización de estos mismos para proponer.

1.4- Descripción de la unidad bajo estudio

En la actualidad existen 20 bancos en el país los que atienden a más de 4 millones de clientes analizados en base al número de clientes que presenta deuda en el sistema financiero.

De dichas instituciones hay 14 que se consideran dentro del listado de las instituciones fiscalizadas por la Superintendencia de bancos e instituciones financieras como bancos establecidos en Chile, que son los siguientes:

Banco de Chile, Banco Internacional, Scotiabank Chile, Banco de Crédito e Inversiones, Banco Bice, HSBC Bank (Chile), Banco Santander-Chile, Itaú-Corpbanca, Banco Security, Banco Falabella, Banco Ripley, Banco Consorcio, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA) y Banco BTG Pactual Chile.

Además de los anteriores, hay 5 **Sucursales de Bancos Extranjeros** que operan en nuestro país.

Según lo mencionado queda en manifiesto la dura competencia financiera que existe en el país en donde cada marca busca atraer clientes y mantener sus carteras de clientes conformes y fidelizados, entendiendo que ésta es la única forma de permanecer vigentes en el sistema.

Para mantener, fidelizar y atraer a nuevos clientes resulta de suma importancia generar estrategias comerciales que potencien el servicio y generen una ventaja competitiva frente a la diversa gama de empresas que ofrecen los mismos productos financieros.

En el presente artículo se abordarán principios básicos del servicio, y se dejará en manifiesto la importancia de éste utilizándolo como ventaja competitiva para la generación de nuevos clientes y con esto el aumento de potenciales negocios.

Mediante la satisfacción percibida por el cliente y su manifestación en base a la encuesta del NPS se analizarán los pros y contras del servicio prestado por banco Falabella concluyendo con una propuesta de mejora al servicio de carácter transversal.

2. DESCRIPCION DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA.

Teniendo en cuenta la importancia e impacto del servicio en la industria bancaria y venta de intangibles es que se hace imprescindible la implementación de un sistema de calidad integral que beneficie de forma directa el enfoque del negocio y la mejora continua en sus procesos.

En la actualidad banco Falabella al ser un banco con orígenes de Retail se vuelve bastante visitado por clientes, lo que ocasiona en momentos la formación de líneas de esperas en atenciones por parte de ejecutivos y/o cajeros contribuyendo esto a la fuga de potenciales clientes y el disgusto de otros.

En esta situación es en donde se presenta la oportunidad de mejora del negocio de forma transversal, buscando disminuir los tiempos de espera por atenciones y fidelizando a clientes para que con esto puedan transformarse en clientes promotores.

A continuación se presentarán y analizarán datos proporcionados por la empresa para la realización del estudio de la situación actual y su posterior propuesta de mejora.

En virtud del análisis e impacto de la encuesta del NPS en banco Falabella es necesario conocer el funcionamiento actual de la sucursal a estudiar. Para ello se definirán brevemente los cargos y puestos de trabajos evaluados en la encuesta ya mencionada.

2.1- Glosario.

- 1) Fila: clientes ingresan al momento de llegar al banco
- 2) Anfitrión: la función del anfitrión es dar la bienvenida al cliente consultar su requerimiento y según éste se encarga de derivarlo a caja o a ejecutivos.
- 3) Ejecutivos: La sucursal de banco Falabella el Trébol cuenta con 3 ejecutivos de atención los cuales son requeridos por los clientes en el momento de que:
 - a. Cliente necesita la contratación a adquisición de algún producto financiero como crédito de consumo, cuenta corriente, cuenta vista, inversiones, etc.
 - b. Cliente necesita realizar consultas varias (estados de cuenta, reposición de plásticos, prepagos, solicitud de talonarios, etc.)
- 4) Cajeras: La sucursal cuenta con dos cajeros dispuestas para la realización de labores como recepción de pagos, abonos, giros de clientes, pagos de cheques, entrega de talonarios, depósitos, etc.

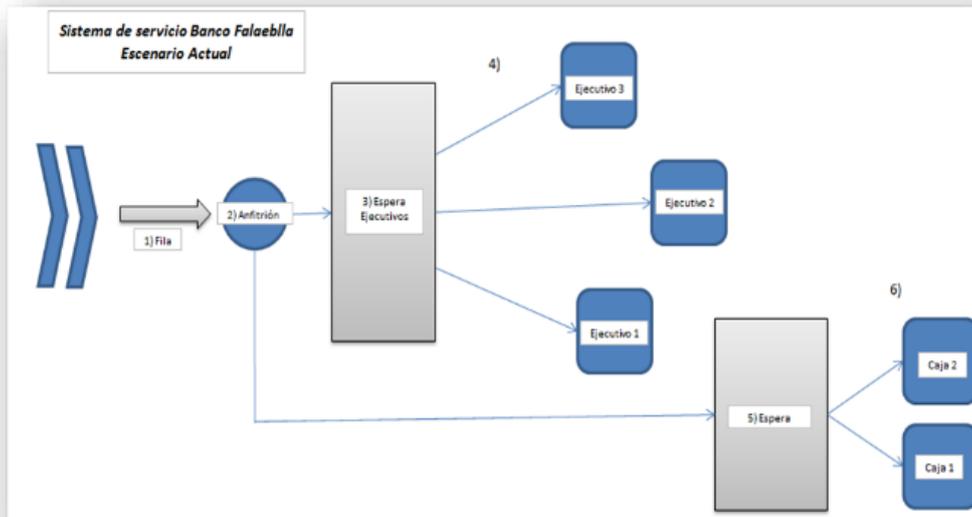


Ilustración 5: layout banco Falabella, fuente elaboración propia.

2.2- Análisis del proceso.

Al momento en que los clientes llegan al Banco se disponen a ingresar en una fila para ser filtrados por el anfitrión el cual tiene la función de derivar al cliente según sus necesidades teniendo como opción el sector de ejecutivos o el sector de cajas.

Si el cliente necesita adquirir un producto sea crédito de consumo, cuenta corriente, cuenta vista u otro, el ejecutivo atiende sus necesidades y cierra la atención.

Si el cliente necesita efectuar pagos, abonos, giro, etc. es atendido por el personal de cajas cerrando la atención con posterioridad.

Todos y cada uno de estos procesos impactan de forma positiva o negativa al NPS, producto de esto que se vuelve de suma importancia la excelencia operacional de forma transversal utilizada a lo largo del proceso de atención de clientes de Banco Falabella.

En base al modelo de trabajo antes mencionado se presentan resultados del último semestre detallando e indicando la forma de la encuesta realizada en el formato Banco Falabella.

III- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA Y OPORTUNIDAD DE MEJORA.

1- IDENTIFICACION CUANTITATIVA.

El NPS en Banco Falabella es un indicador utilizado sólo desde el trimestre final del año 2015 lo que hace poco trascendente estudiarlo desde dicho año. Para efecto de este estudio se analizó el año 2016 y 2017 enfocando el análisis en los meses de Junio, Julio, Agosto y Septiembre del presente, con la finalidad de generar tendencias en las encuestas realizadas a clientes al azar, buscando así cuellos de botellas presentes en el proceso en general.

A continuación se presentarán los NPS anuales, para posteriormente estudiar los NPS detallados del periodo mencionado anteriormente.

1.1- Año 2016:

La siguiente gráfica presenta las variaciones manifestadas en el NPS del año 2016, segmentando dichas evaluaciones de forma mensual.



Ilustración 6: NPS 2016 proporcionada por Banco Falabella y su aplicación.

La ponderación promedio de las evaluaciones realizadas por clientes al azar manifiesta una tendencia a la inestabilidad en el proceso, evidenciando su evaluación más baja en el mes de Agosto con una evaluación del 26 % muy por debajo del 72% requerido por el Banco.

En contra parte el mes de septiembre presenta el mejor índice del año calificando con un 88% sobre cumpliendo las expectativas de la compañía.

Finalmente la evaluación promedio del NPS anual 2016 resultó ser un 61 %, traduciéndose en un incumplimiento de este Kpi.

1.2- Año 2017:

La siguiente imagen gráfica la tendencia de las encuestas evaluadas por clientes al azar correspondiente a las atenciones recibidas por parte del Banco en el presente año, manifestadas de forma mensual.



Ilustración 7: NPS 2017 proporcionada por Banco Falabella y su aplicación.

EL promedio del NPS del presente año pondera un 61% de cumplimiento el cual se ve reflejado de forma mensual en la gráfica anteriormente expresada.

Se puede apreciar en el mes de Enero el mejor NPS del año con un 100% mientras que la evaluación más baja corresponde a la del mes de octubre con un 45%.

Para continuar el análisis de forma detallada se profundizará en las encuestas realizadas en los meses de Junio, Julio, Agosto y Septiembre pudiendo de esta forma entender la visión del cliente para con el banco y con esto generar propuestas de mejora en el servicio de forma transversal.

1.2.1- Junio 2017:

En la siguiente tabla se presentan todas las evaluaciones correspondientes al mes de Junio del año 2017 realizadas a clientes al azar y su segmentación de acuerdo a la clasificación correspondiente.

| JUNIO | | | |
|------------|---------|-------------|-------|
| Promotores | neutros | Detractores | Total |
| 28 | 5 | 5 | 38 |

Tabla 2: NPS Junio 2017, fuente elaboración propia.

NPS P-D = 61%

Según las 38 encuestas realizadas en el mes de Junio los clientes que evaluaron de forma positiva al banco transformándose en promotores fueron 28, por otro lado los clientes que consideraron que los servicios recibidos no cumplieron a cabalidad su necesidad fueron 5 transformándose en clientes neutros. Finalmente los clientes que no recomendarían los servicios de banco Falabella fueron 5, siendo estos los detractores del servicio.

La ponderación de estas encuestas arroja como resultado un NPS de 61% siendo esto un rendimiento bajo lo solicitado por banco Falabella.



Ilustración 8: Grafico NPS Junio 2017.

El siguiente gráfico presenta información resumida por semana de evaluación ponderando al cierre del mes de Junio un NPS de 61% por debajo del 72% requerido por la compañía.

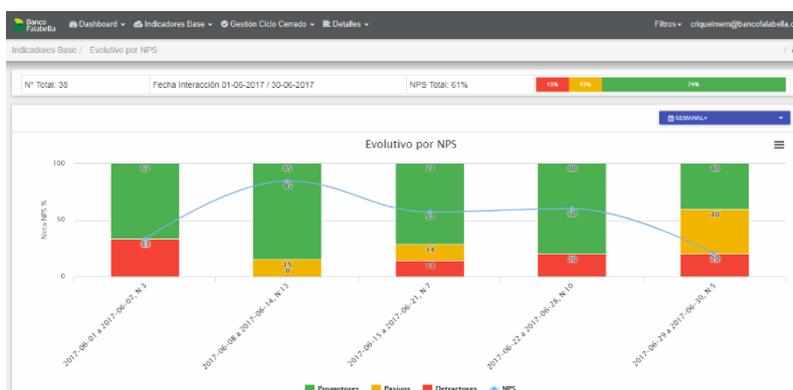


Ilustración 9: NPS Junio 2017 proporcionada por Banco Falabella y su aplicación.

1.2.2- Julio 2017.

El mes de Julio de igual forma se analizan todos los resultados de las encuestas del NPS correspondientes a dicho mes, seleccionando clientes al azar para el desarrollo de la evaluación.

Los resultados fueron los siguientes:

| Julio | | | |
|------------|---------|-------------|-------|
| Promotores | neutros | Detractores | Total |
| 51 | 13 | 8 | 72 |

Tabla 3: NPS Julio 2017, fuente elaboración propia.

NPS P-D = 59,72%

El total de encuestados el mes de Julio fueron 72 clientes, 51 de los cuales respondieron que los servicios entregados por el Banco cubrieron sus necesidades transformándose en promotores. 13 clientes respondieron que los servicios entregados por Banco Falabella fueron buenos pero no del todo, los cuales se convirtieron en clientes Neutros. Por otro lado hubo 8 clientes que respondieron que los servicios entregados fueron malos y por tanto no recomendarían a Banco Falabella, siendo estos detractores.

La ponderación final de estos resultados del mes de Julio arroja un NPS del 59% siendo un rendimiento bajo lo esperado por la compañía.

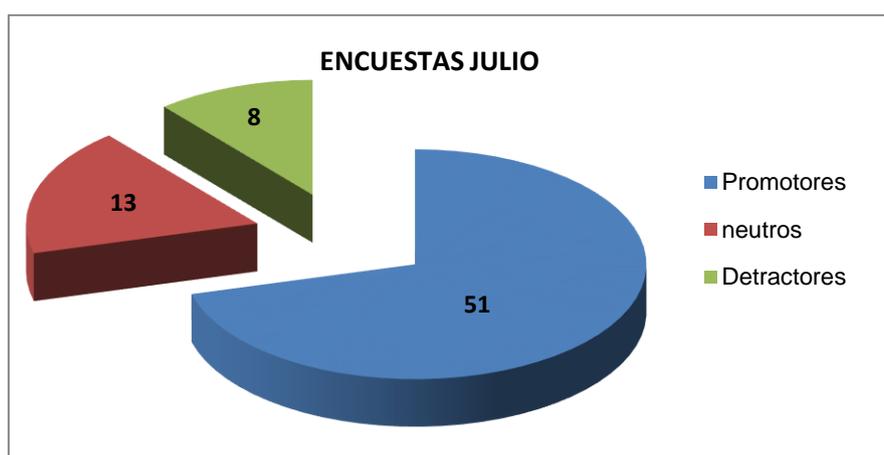


Ilustración 10: Grafico NPS Julio 2017. Elaboración propia.

La siguiente gráfica presenta la información resumida con ponderaciones semanales que expresan finalmente un resultado acumulado de 59% de

rendimiento como oficina, estando muy por debajo del 72% de cumplimiento requerido por banco Falabella.

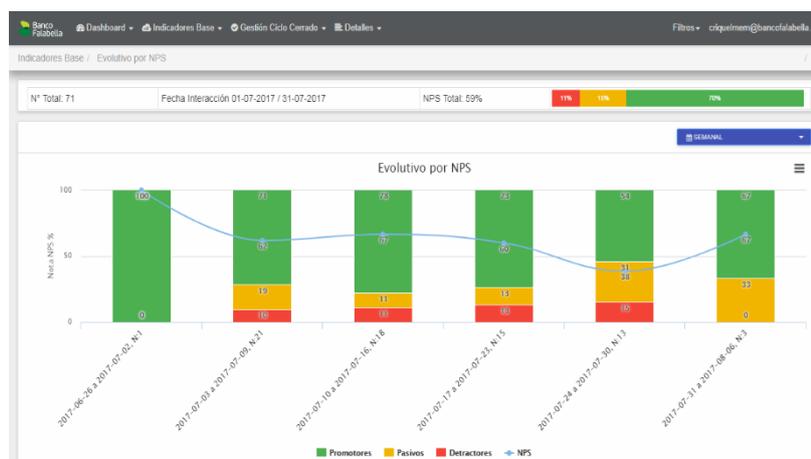


Ilustración 11: NPS Julio 2017 proporcionada por Banco Falabella y su aplicación.

1.2.3- Agosto 2017:

La siguiente tabla muestra y recopila el total de encuestas realizadas a clientes que solicitaron atención en sucursal de Banco Falabella El Trébol en el mes de Agosto del presente año, diferenciándolos según su calificación.

| Agosto | | | |
|------------|---------|-------------|-------|
| Promotores | neutros | Detractores | Total |
| 23 | 3 | 4 | 30 |

Tabla 4: NPS Agosto 2017, fuente elaboración propia.

$$\text{NPS} \quad \text{P-D} = \quad 63\%$$

Según las encuestas realizadas del total de 30, 23 clientes calificaron de buena forma a banco Falabella, haciéndose clientes promotores. Por otro lado 3 clientes respondieron que su necesidad no fue del todo satisfecha siendo estos clientes neutros. Y por último 4 clientes del total encuestado catalogaron a banco Falabella con nota inferior a 7 siendo estos clientes detractores, en consecuencia no recomendarías los servicios del Banco.

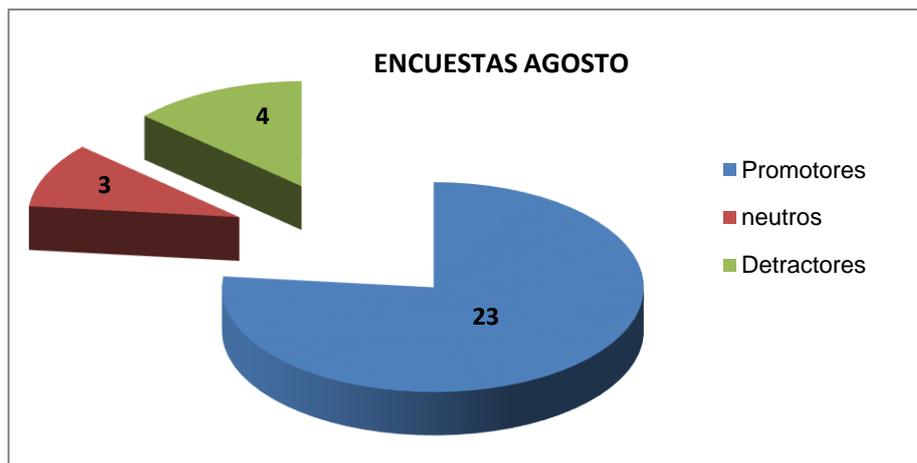


Ilustración 12: Grafico NPS Agosto 2017. Elaboración Propia.

A continuación se muestra el resumen semanal de las evaluaciones realizadas por clientes al azar producto de las prestaciones realizadas por colaboradores de banco Falabella.



Ilustración 13: NPS Agosto 2017 proporcionada por Banco Falabella y su aplicación.

1.2.4- Septiembre 2017:

En la siguiente tabla se reflejan la cantidad de encuestas realizadas a clientes al azar en el mes de Septiembre y su clasificación según su evaluación.

| Promotores | neutros | Detractores | Total |
|------------|---------|-------------|-------|
| 29 | 5 | 3 | 37 |

Tabla 5: NPS Septiembre 2017, fuente elaboración propia

NPS

P-D =

70%

Según los 37 encuestados en el mes de Septiembre la calificación del NPS corresponde a un 70 % lo que se traduce en 29 promotores, 5 neutros y 3 detractores.

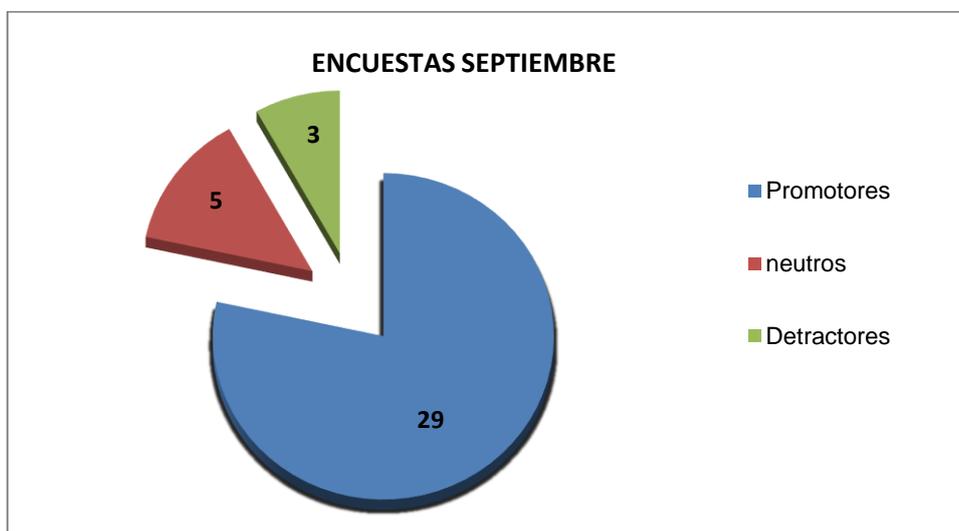


Ilustración 14: Grafico NPS septiembre 2017. Elaboración propia.

A continuación se presenta el gráfico resumido por semana de las evaluaciones realizadas por clientes Banco Falabella que ponderan un 70% cercano al solicitado por la compañía.

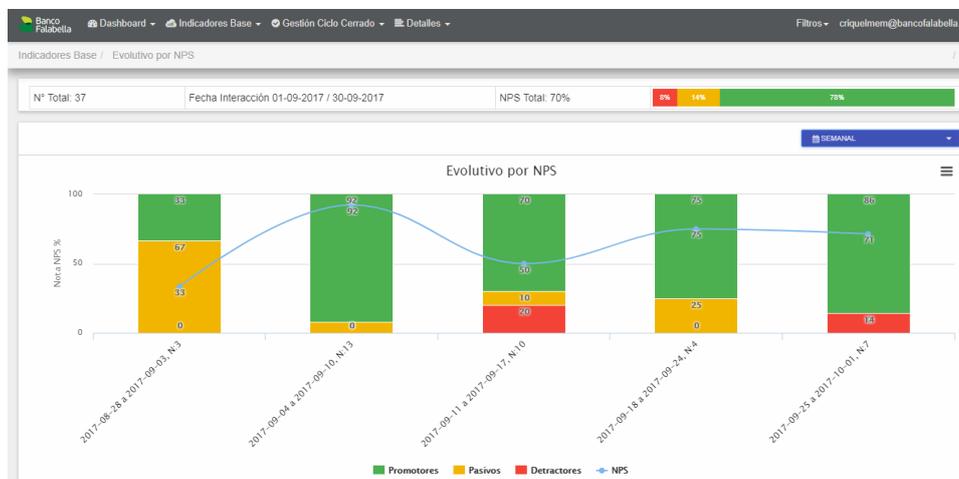


Ilustración 15: NPS Septiembre 2017 proporcionada por Banco Falabella y su aplicación.

Una vez analizado el NPS general el banco en los últimos periodos, se hace necesario buscar el cuello de botella generado en el servicio mediante las encuestas desarrolladas por clientes al azar. Para esto se hace necesario segmentar las evaluaciones, su calificación y en base a eso realizar en análisis buscando la forma de revertir y mejorar los servicios que presenten debilidades en la atención.

1.3- Análisis de detractores:

Al realizar el análisis se segmentará por sección evaluada (ejecutivos comerciales y cajeros) para con esto generar protocolos para ambas áreas de forma diferenciada.

Al analizar el sector de caja los detractores manifiestan lo siguiente.

| | |
|--|-------|
| Disponibilidad de servicio y tiempos de espera | 28,6% |
| Calidad de servicio del personal | 28,6% |
| Segmentación | 14,3% |
| Otro | 28,6% |

Tabla 6: Análisis detractores sector caja, fuente elaboración propia.

Según la encuesta realizada, los resultados del NPS de los últimos meses, de todos los detractores existentes en el periodo comprendido entre los meses de Junio a Septiembre el 70% corresponde a clientes que solicitan atención directamente en caja siendo el factor tiempo y calidad de servicio los principales motivo de insatisfacción de clientes.

Por otro lado al analiza las encuestas realizadas a clientes que solicitaron atención en el segmento ejecutivo se puede deducir que los detractores evalúan al Banco de la siguiente forma.

| | |
|--|-----|
| Disponibilidad de servicio y tiempos de espera | 50% |
| Calidad de servicio del personal | 50% |
| Segmentación | 0% |
| Otro | 0% |

Tabla 7: Análisis detractores sector ejecutivos, fuente elaboración propia.

Los resultado de los detractores del sector ejecutivo son claros y orientadores, mostrando las debilidades del servicio, siendo los principales factores de rechazo por parte de los clientes , el tiempo de espera y la calidad del servicio, compartiendo con un 50% cada tipificación

Al realizar un análisis de los clientes detractores en general se puede concluir que en los meses de Junio, Julio, Agosto y Septiembre existieron 20 clientes que no recomendarían los servicios de banco Falabella, siendo estos un 11,3% de los clientes encuestados en total en dicho periodo.

Analizando los principales motivos de las encuestas segmentadas como detractores se resume en lo siguiente.

| | |
|--|-----|
| Disponibilidad de servicio y tiempos de espera | 35% |
| Calidad de servicio del personal | 35% |
| Segmentación | 10% |
| Otro | 20% |

Tabla 8: Análisis general de detractores, fuente elaboración propia.

El 35% de los detractores evaluaron de forma negativa los servicios prestados, producto de que la disponibilidad del servicio y tiempos de esperas no fueron los óptimos para ellos. Por otro lado otro 35% no estuvo conforme con la calidad del servicio por parte de ejecutivos y cajeros. Un 10% no estuvo conforme con la segmentación. Y por último el 20% restante evaluó de forma negativa a Banco Falabella por otras razones.

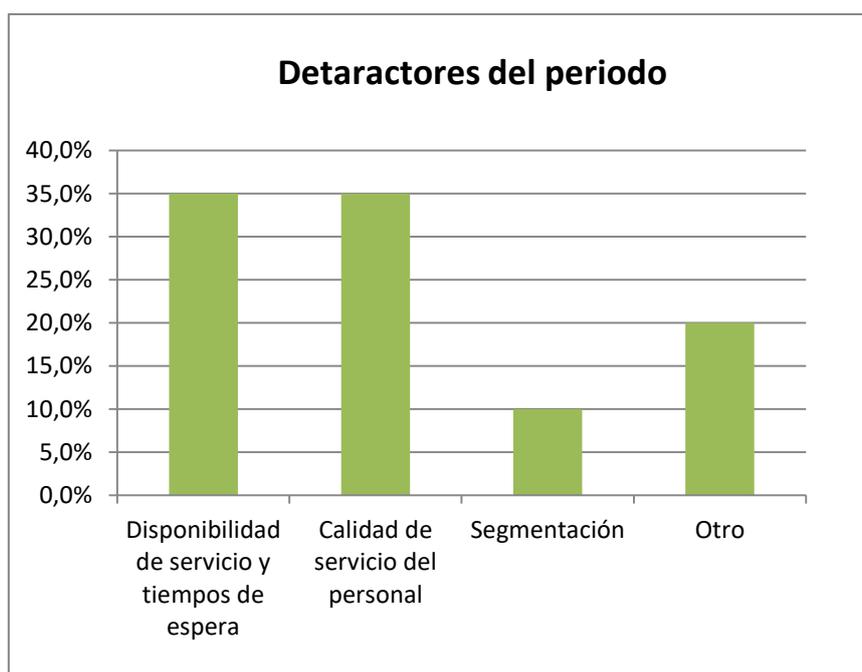


Ilustración 16: Detractores del periodo.

Según este análisis para mejorar la encuesta NPS es necesario trabajar en los dos principales entes de rechazo por los clientes, disponibilidad del servicio reduciendo los tiempos de espera, así como también mejorar la calidad del servicio entregado a cada cliente. Sin embargo también es necesario estudiar el

comportamiento de los clientes neutros ya que están más cerca de convertirse en clientes promotores y con esto lograr los objetivos planteados.

1.4- Análisis clientes Neutros:

Una vez analizado el comportamiento de los clientes detractores y según la información obtenida, se hace necesario el estudio del comportamiento de los clientes Neutros con el afán unificar estrategias y potenciar la transformación de estos en clientes promotores.

Si se enfoca el análisis a los clientes neutros se puede entender que son clientes que cubrieron su necesidad de servicio evidenciando un aspecto deficiente en Banco Falabella que no permitió satisfacer a cabalidad sus requerimientos.

Para evaluar el comportamiento de dichos clientes se segmentaron los registros de acuerdo a la solicitud de clientes, siendo las opciones, sección caja y sección ejecutivo.

Al evaluar a dichos clientes en el sector caja el resultado arrojado fue el siguiente:

| | |
|--|-----|
| Disponibilidad de servicio y tiempos de espera | 60% |
| Calidad de servicio del personal | 30% |
| Segmentación | 10% |
| Otro | 0% |

Tabla 9: Análisis Neutros sector caja, fuente elaboración propia.

Un 60 % de los clientes que optar por recibir servicios de caja indicaron que el principal factor por el cual no se transformaron en clientes promotores fue por el tiempo de espera y la disponibilidad del servicio, mientras que un 30% no quedó conforme con la calidad del servicio prestado por parte de cajeros. Sólo un 10% no se convirtió en promotores por la segmentación.

Por otro lado si se enfoca el análisis a clientes neutros del sector ejecutivo se pueden evidenciar los siguientes resultados.

| | |
|--|-----|
| Disponibilidad de servicio y tiempos de espera | 56% |
| Calidad de servicio del personal | 13% |
| Segmentación | 0% |
| Otro | 31% |

Tabla 10: Análisis Neutro sector ejecutivo, fuente elaboración propia.

Si se enfoca el análisis a clientes neutros que evaluaron el segmento ejecutivo se obtiene como resultado que el 56,25% de los encuestados a pesar de la buena atención no se convirtieron en promotores por el tiempo de espera y disponibilidad con la que recibieron el servicio. Mientras que el 12,5 % no se convirtió en promotor por el hecho de que la atención del ejecutivo no cumplió sus expectativas Finalmente el 31,25% no realizó ninguna crítica pero no se sintió completamente satisfecho.

| | |
|--|-----|
| Disponibilidad de servicio y tiempos de espera | 58% |
| Calidad de servicio del personal | 19% |
| Segmentación | 4% |
| Otro | 20% |

Tabla 11: Análisis general de clientes neutros, fuente elaboración propia.

Del total de los 26 clientes Neutros correspondientes al periodo estudiado se concluye que el 58% de ellos no se transforman en promotores por la disponibilidad del servicio y tiempos de esperas, mientras que el 19% de los clientes no cubrieron del todo su necesidad producto de la calidad del servicio entregado por ejecutivos. Un 4% del segmento estudiado no se convirtió en promotores por segmentación y finalmente el 20% restante no recomendaría al banco por otros factores.

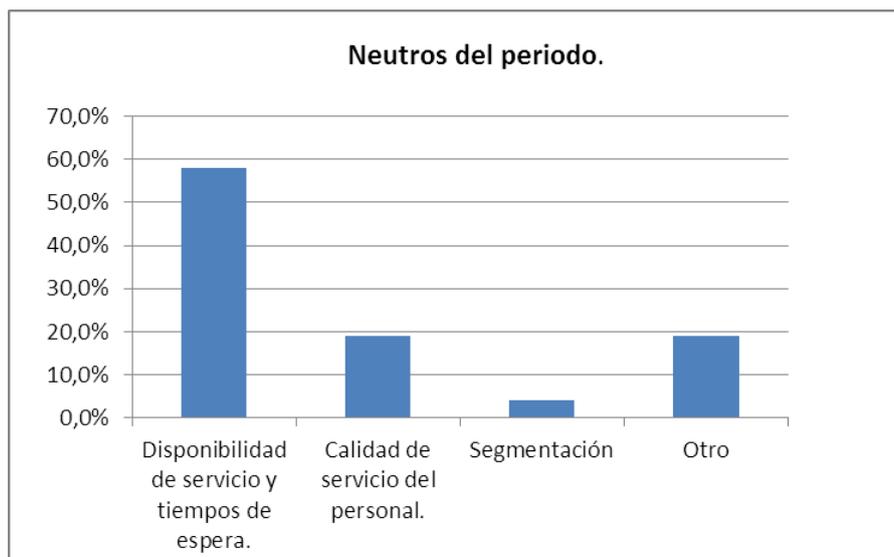


Ilustración 17: Neutros del periodo.

Según los resultados entregados por clientes Neutros los principales factores de rechazo que hacen que los clientes no se transformen en promotores son la disponibilidad de servicio y tiempos de esperas con un 58 %y la calidad de servicio del personal que comparte un 19% con otros factores.

Entre detractores y neutros comparten opiniones en cuanto a las deficiencias del servicio siendo la con mayor ponderación la disponibilidad del servicio y tiempos de espera.

Producto de este análisis se hace necesario estudiar los tiempos de las atenciones presentes en caja y sector ejecutivo con el afán de buscar una solución a dicho problema, levantando este indicador las disconformidades de los clientes se reducirían logrando con esto una mejora en el NPS.

1.5- Análisis Total pack

Sistema total pack es un sistema de medición que con el que trabaja banco Falabella, el cual se encarga de medir los tiempos de espera, tiempos de atenciones, tiempos de servicios, número de clientes que ingresan, número de clientes que se atienden, número de clientes perdidos, y todos los datos correspondientes a la espera de clientes. Banco Falabella trabaja con una meta directa de máximo 10 minutos de espera por cliente, el que no siempre se cumple producto de la línea de espera formada para recibir atención.

A continuación se presentarán los resultados del sistema totalpack que registra los tiempos de atención desarrollados en la sucursal de banco Falabella.

1.5.1- Junio 2017:

En el mes de Junio 8003 clientes ingresaron a la sucursal de banco Falabella con la intención de satisfacer algún tipo de necesidad crediticia, de este total, efectivamente fueron atendidos 7408 clientes correspondientes a un 92% del total de clientes del mes. Por su parte el 8% restante fueron clientes que por alguna situación decidieron buscar otra alternativa crediticia.

Del total de clientes efectivamente atendidos se desprende la siguiente tabla que clasifica a clientes según el tiempo real de espera en la sucursal evaluada.

| Rango Espera [min] | Clientes Atendidos | |
|-------------------------|--------------------|------------|
| | # | % |
| 00:00 - 00:01 | 2323 | 31,36 |
| 00:01 - 00:02 | 843 | 11,38 |
| 00:02 - 00:03 | 693 | 9,35 |
| 00:03 - 00:04 | 593 | 8,00 |
| 00:04 - 00:05 | 473 | 6,38 |
| 00:05 - 00:06 | 453 | 6,12 |
| 00:06 - 00:07 | 315 | 4,25 |
| 00:07 - 00:08 | 244 | 3,29 |
| 00:08 - 00:09 | 234 | 3,16 |
| 00:09 - 00:10 | 168 | 2,27 |
| 00:10 y mas | 1069 | 14,43 |
| Totales | 7408 | 100 |

Tabla 12: Rango de espera de clientes atendidos Junio 2017.
Fuente banco Falabella.

Según lo expresado en la tabla la mayor cantidad de clientes atendidos se encuentra en el rango de 00.00 a 00.01 minutos, alcanzando dicho rango el 31,36 % de los clientes atendidos dicho mes. Sin embargo el segundo porcentaje más alto de atenciones corresponde a 14,43 % de clientes atendidos entre 00.10 y más, rango fuera de los requerimientos de la compañía.

El siguiente gráfico muestra lo mencionado:



Ilustración 18: Clientes atendidos Junio 2017. Elavoracion propia.

Por consiguiente se analizarán los clientes perdidos con el afán de conocer las tendencias en los tiempos de atención y principales factores de deserción.

| Rango Espera [min] | Clientes Perdidos | |
|-------------------------|-------------------|------------|
| | # | % |
| 00:00 - 00:01 | 55 | 9,24 |
| 00:01 - 00:02 | 50 | 8,40 |
| 00:02 - 00:03 | 37 | 6,22 |
| 00:03 - 00:04 | 29 | 4,87 |
| 00:04 - 00:05 | 31 | 5,21 |
| 00:05 - 00:06 | 27 | 4,54 |
| 00:06 - 00:07 | 23 | 3,87 |
| 00:07 - 00:08 | 33 | 5,55 |
| 00:08 - 00:09 | 43 | 7,23 |
| 00:09 - 00:10 | 82 | 13,78 |
| 00:10 y mas | 185 | 31,09 |
| Totales | 595 | 100 |

Tabla 13: Rango de espera clientes perdidos. Fuente Banco Falabella.

De este análisis se desprende la teoría de que en Junio el mayor porcentaje de fuga de atención es el tiempo de espera, que coincidentemente resulta ser uno de los factores esenciales por el cual los clientes no son promotores.

1.5.2- Julio 2017:

En el mes de Julio ingresaron a la sucursal un total de 8617 clientes de los cuales fueron atendidos efectivamente 7796 correspondientes a un 90% del total.

Por contraparte el 10% restante corresponde a clientes que por alguna situación en especial desistieron de ser atendidos y abandonaron la sucursal.

Del total de clientes atendidos se desprende la siguiente tabla.

| Rango Espera [min] | Clientes Atendidos | |
|-------------------------|--------------------|------------|
| | # | % |
| 00:00 - 00:01 | 2111 | 27,08 |
| 00:01 - 00:02 | 966 | 12,39 |
| 00:02 - 00:03 | 711 | 9,12 |
| 00:03 - 00:04 | 588 | 7,54 |
| 00:04 - 00:05 | 495 | 6,35 |
| 00:05 - 00:06 | 429 | 5,50 |
| 00:06 - 00:07 | 358 | 4,59 |
| 00:07 - 00:08 | 256 | 3,28 |
| 00:08 - 00:09 | 269 | 3,45 |
| 00:09 - 00:10 | 311 | 3,99 |
| 00:10 y mas | 1302 | 16,70 |
| Totales | 7796 | 100 |

Tabla 14: Rango de espera clientes atendidos, Julio 2017.
Fuente Banco Falabella.

Según los datos proporcionados por Totalpack la mayor cantidad de clientes atendidos corresponde al rango de entre 00.00 a 00.01 minutos de espera, alcanzando un 27,08% del total de los clientes atendidos en sucursal. En contraposición y por otra parte el segundo porcentaje más alto corresponde a clientes atendidos en el rango superior a 00.10 minutos alcanzando un 16,7% del total de clientes.

El siguiente grafico representa lo mencionado anteriormente.



Ilustración 19: Clientes atendidos Julio 2017. Elavoracion propia.

Gracias a totalpack, se puede analizar el número y cantidad de clientes perdidos en el mes de Julio 2017 y las tendencias correspondientes.

| Rango Espera [min] | Clientes Perdidos | |
|-------------------------|-------------------|------------|
| | # | % |
| 00:00 - 00:01 | 45 | 5,48 |
| 00:01 - 00:02 | 41 | 4,99 |
| 00:02 - 00:03 | 59 | 7,19 |
| 00:03 - 00:04 | 35 | 4,26 |
| 00:04 - 00:05 | 36 | 4,38 |
| 00:05 - 00:06 | 44 | 5,36 |
| 00:06 - 00:07 | 41 | 4,99 |
| 00:07 - 00:08 | 38 | 4,63 |
| 00:08 - 00:09 | 70 | 8,53 |
| 00:09 - 00:10 | 122 | 14,86 |
| 00:10 y mas | 290 | 35,32 |
| Totales | 821 | 100 |

Tabla 15: Rango de espera clientes perdidos, Julio 2017.
Fuente Banco Falabella.

Según lo expresado en la tabla el total de clientes que desistió del servicio de banco Falabella fueron 821 de los cuales 290 clientes, asea el 35% de ellos corresponde a clientes que esperaron más de 00.10 minutos por su atención.

El siguiente gráfico comprueba lo mencionado anteriormente.

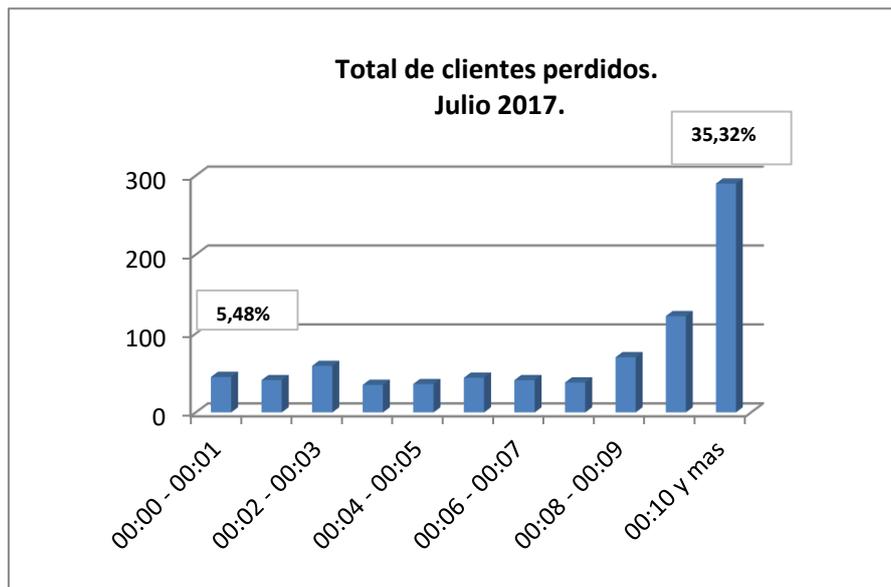


Ilustración 20: Clientes Perdidos Julio 2017. Elavoracion propia.

En base a lo estudiado en el mes de Julio se repite la tendencia de que la mayor cantidad de clientes fugados corresponden a la demora que se genera por la espera del servicio, coincidiendo con las evaluaciones del NPS.

1.5.3- Agosto 2017:

En el mes de Agosto 8845 clientes se dispusieron a ingresar a banco Falabella, de los cuales fueron efectivamente atendidos 8003 clientes correspondientes al 90,48% del total de la muestra. Sin embargo casi el 10% de la muestra fueron clientes perdidos, los cuales desistieron de recibir los servicios del banco.

| Rango Espera [min] | Clientes Atendidos | |
|-------------------------|--------------------|------------|
| | # | % |
| 00:00 - 00:01 | 2484 | 31,04 |
| 00:01 - 00:02 | 913 | 11,41 |
| 00:02 - 00:03 | 725 | 9,06 |
| 00:03 - 00:04 | 608 | 7,60 |
| 00:04 - 00:05 | 576 | 7,20 |
| 00:05 - 00:06 | 493 | 6,16 |
| 00:06 - 00:07 | 390 | 4,87 |
| 00:07 - 00:08 | 328 | 4,10 |
| 00:08 - 00:09 | 240 | 3,00 |
| 00:09 - 00:10 | 183 | 2,29 |
| 00:10 y mas | 1063 | 13,28 |
| Totales | 8003 | 100 |

Tabla 16: Rango de espera clientes atendidos, Agosto 2017.
Fuente Banco Falabella.

Según lo expresado en la tabla la mayor cantidad de clientes atendidos se encuentra en el rango de 00.00 a 00.01 minutos, alcanzando el 31,04 % de los clientes.

De la siguiente grafica se desprenden los detalles y diferencias de los rangos de tiempo mencionado.



Ilustración 21: Clientes atendidos Agosto 2017. Elavoracion propia.

Según la información presentada en Agosto se puede apreciar que un gran porcentaje de clientes es atendido en el último rango, lo que hace factible y potencia la fuga de este.

A continuación se evaluarán los clientes perdidos para analizar su comportamiento.

| Rango Espera [min] | Clientes Perdidos | |
|-------------------------|-------------------|------------|
| | # | % |
| 00:00 - 00:01 | 32 | 3,80 |
| 00:01 - 00:02 | 38 | 4,51 |
| 00:02 - 00:03 | 40 | 4,75 |
| 00:03 - 00:04 | 45 | 5,34 |
| 00:04 - 00:05 | 52 | 6,18 |
| 00:05 - 00:06 | 61 | 7,24 |
| 00:06 - 00:07 | 54 | 6,41 |
| 00:07 - 00:08 | 57 | 6,77 |
| 00:08 - 00:09 | 87 | 10,33 |
| 00:09 - 00:10 | 149 | 17,70 |
| 00:10 y mas | 227 | 26,96 |
| Totales | 842 | 100 |

Tabla 17: Rango de espera clientes perdidos, Agosto 2017.
Fuente Banco Falabella.

En el mes de Agosto se provocó una fuga de 842 clientes, los cuales desistieron de tomar algún servicio que banco Falabella les podía otorgar, según totalpack el principal rango de fuga corresponde a los clientes pertenecientes al rango de 00.10 minutos y más, alcanzando casi un 27%.

El siguiente grafico representa lo antes mencionado.



Ilustración 22: Clientes Perdidos Agosto 2017. Elavoracion propia.

Sigue intacta la tendencia y el comportamiento de los resultados del NPS y los resultados del totalpack del mes de Agosto, ambas herramientas coinciden en

que la mayor cantidad de clientes no evalúa de forma positiva al banco por temas de tiempos de espera.

1.5.4- Septiembre 2017:

En el mes de Septiembre los resultados otorgados por totalpack indican que a banco Falabella ingresaron 8040 clientes en busca de soluciones crediticias, de los cuales resultaron efectivamente atendidos 7386 correspondiente a un 92% de la muestra total.

Por otro lado 654 clientes optaron por desistir de estos servicios por diferentes temas.

La siguiente tabla nos presenta el total de clientes atendidos y los rangos en los cuales recibieron los servicios entregados por el banco.

| Rango Espera [min] | Clientes Atendidos | |
|-------------------------|--------------------|------------|
| | # | % |
| 00:00 - 00:01 | 2314 | 31,33 |
| 00:01 - 00:02 | 920 | 12,46 |
| 00:02 - 00:03 | 670 | 9,07 |
| 00:03 - 00:04 | 570 | 7,72 |
| 00:04 - 00:05 | 434 | 5,88 |
| 00:05 - 00:06 | 391 | 5,29 |
| 00:06 - 00:07 | 288 | 3,90 |
| 00:07 - 00:08 | 259 | 3,51 |
| 00:08 - 00:09 | 190 | 2,57 |
| 00:09 - 00:10 | 177 | 2,40 |
| 00:10 y mas | 1173 | 15,88 |
| Totales | 7386 | 100 |

Tabla 18: Rango de espera clientes atendidos, Septiembre 2017.
Fuente Banco Falabella.

Según lo expresado en la tabla la mayor cantidad de clientes atendidos se encuentra en el rango de 00.00 a 00.01 minutos, alcanzando el 31,33 % de los clientes.

A su vez presenta un importante 15,88% de las atenciones en el rango de 00.10 minutos y más.

La siguiente grafica presenta el comportamiento de las atenciones y sus rangos de tiempo.



Ilustración 23: Clientes atendidos Septiembre 2017. Elavoracion propia.

Por otro lado se analizarán los clientes perdidos con la finalidad de seguir analizando las tendencias y los comportamiento des los clientes según lo expresado por los tiempos de espera.

| Rango Espera [min] | Clientes Perdidos | |
|----------------------|-------------------|------------|
| | # | % |
| 00:00 - 00:01 | 30 | 4,59 |
| 00:01 - 00:02 | 38 | 5,81 |
| 00:02 - 00:03 | 41 | 6,27 |
| 00:03 - 00:04 | 39 | 5,96 |
| 00:04 - 00:05 | 35 | 5,35 |
| 00:05 - 00:06 | 32 | 4,89 |
| 00:06 - 00:07 | 29 | 4,43 |
| 00:07 - 00:08 | 35 | 5,35 |
| 00:08 - 00:09 | 80 | 12,23 |
| 00:09 - 00:10 | 121 | 18,50 |
| 00:10 y mas | 174 | 26,61 |
| Totales | 654 | 100 |

Tabla 19: Rango de espera clientes perdidos, Septiembre 2017. Fuente Banco Falabella.

Según los datos expresados en la tabla no existe variación en la tendencia de los meses anteriores confirmando la teoría de que los porcentajes más altos de clientes perdidos se producen en el rango de 00.10 minutos y más.

La siguiente gráfica traduce dicho comportamiento.



Ilustración 24: Clientes Perdidos Septiembre 2017. Elavoracion propia.

Gracias a totalpack se puede concluir que efectivamente el tiempo de espera para los clientes es fundamental y producto de esto la mayor cantidad de clientes perdidos es provocado por la espera que el servicio les ocasiona

2- OPORTUNIDAD DE MEJORA.

Según la información extraída del análisis de NPS y de los tiempos de espera de total pack se deduce, define y clarifica cual es una de las debilidades de banco Falabella por ende una oportunidad de mejora en el servicio.

Una vez encontrada esta debilidad producto de la cual los clientes no recomiendan a banco Falabella con sus amigos, se descubre una gran oportunidad para optimizar procesos, aumentar la cartera de clientes y satisfacer de mejor forma las necesidades de clientes.

En este proceso será de mucha importancia trabajar con las herramientas ingenieriles idóneas que nos puedan proporcionar datos claves para la formación de un plan estratégico acorde a los objetivos propuestos en el capítulo I.

Para la conformación de las propuestas se analizará la cadena de valor de Banco Falabella, se trabajara con un análisis de las 5 fuerzas de Porter, se realizara una matriz foda y finalmente con las ideas claras se conformara el plan estratégico que se propondrá para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales y de clientes.

IV. INGENIERÍA DEL PROYECTO

1- CADENA DE VALOR BANCO FALABELLA:

Mediante la información analizada se presenta la cadena de valor existente en Banco Falabella entendiendo como son trabajadas las actividades primarias (Logística interna, operaciones, logística externa marketing y servicios post venta) y actividades de apoyo (Infraestructura, Gestión de RRHH, desarrollo de tecnología y abastecimiento) en post de la generación de valor agregado para el cliente.

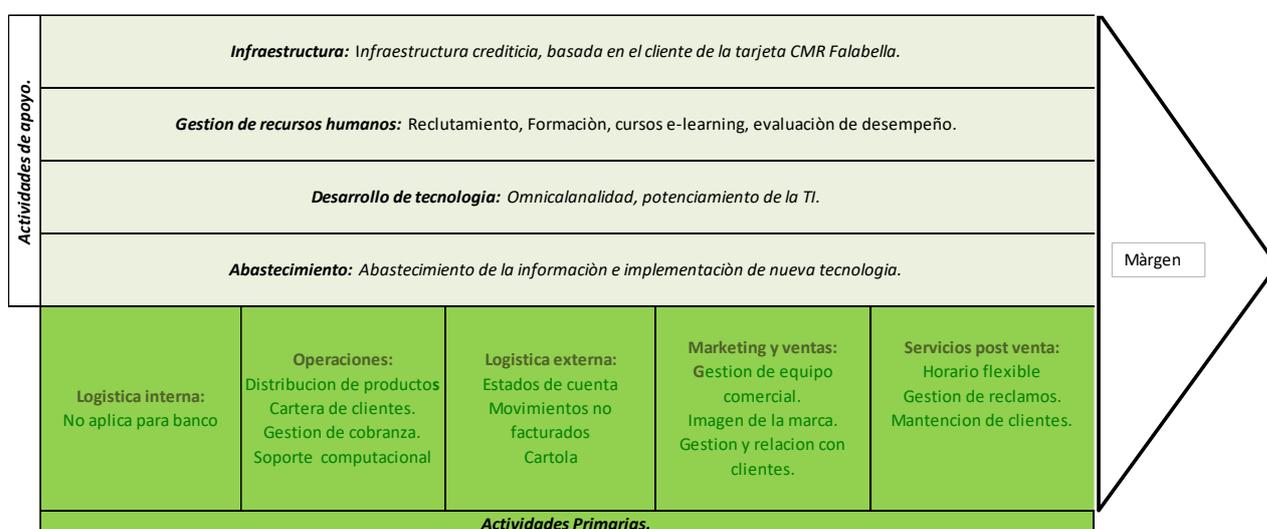


Ilustración 25: Aplicación Cadena de valor. Elaboración Propia.

Análisis de las actividades primarias:

- 1.1- **Logística interna:** Para una entidad financiera como banco Falabella no aplica la logística interna producto de que no utiliza materias primas para transformarlas en productos terminados.
- 1.2- **Operaciones:** En banco, las operaciones no están relacionadas con la transformación final de productos como tal, sino que giran en torno a las actividades que se deben realizar de forma correcta en la sucursal. En la sucursal de banco Falabella El trébol el almacenamiento y distribución de tarjetas y material de oficina, se encuentra planificada de buena forma, manteniendo el stock oportunamente para cada ejecutivo. Por otra parte la gestión de call center se encuentra distribuida por ejecutivo, sin embargo su

aplicación no es 100% efectiva debido al flujo diario de la sucursal. Por otro lado las cajas se encuentran con todos los documentos necesarios para que clientes puedan gestionar sus requerimientos, giros, depósitos y pagos de forma oportuna. Sin embargo el soporte computacional de la página y la APP en ocasiones se vuelve bastante inestable lo que impide que clientes puedan operar de la mejor forma.

1.3- Logística Externa: La actividad que implica este tipo de logística es a través de los estados de cuenta, movimientos no facturados y cartolas que el banco debe preocuparse de hacerlas llegar a cada cliente. En esta situación banco Falabella trabaja con mucha rigurosidad teniendo a disposición del cliente mecanismos para que cada uno pueda tener su información clara, mensualmente los estados de cuenta son enviados a domicilio o en su defecto vía correo electrónico, a su vez en cada banco y tienda Falabella existen dispositivo auto servicios, la página de internet y hasta inclusive la APP.

1.4- Marketing: Dada la estrategia corporativa del grupo, el marketing está orientado a potenciar el uso de productos Banco Falabella y su publicidad cruzada en Falabella tienda, Homcenter y Tottus tiendo acceso a oportunidades únicas mediante el uso de tarjetas del banco . Por otro lado la publicidad es fuerte en prensa escrita y televisión con potentes comerciales bajo el slogan, **“hablamos mirándote a los ojos”**, dando confianza a clientes y apelando a su fidelidad.

1.5- Servicio y post venta: Como ventaja competitiva podemos apreciar el servicio horario del banco pudiendo recibir a clientes de lunes a viernes desde las 9:00 hrs hasta las 20:00 hrs, y sábados y domingos de 11:00 a 19:00 hrs, ofreciendo soluciones crediticias, requerimientos y reclamos. Sin embargo la postventa se complica en términos de espera debido al gran volumen de clientes atendidos por ejecutivos y tiempos de atención por requerimiento, esto se complica al no existir en banco Falabella un área de servicio al cliente.

Análisis de las actividades de apoyo:

2.1- Infraestructura: Banco Falabella cuenta con una infraestructura financiera bien cimentada previamente por el posicionamiento de la marca Falabella y su departamento crediticio CMR Falabella, además de esto la infraestructura de la gran empresa Falabella como una de las tiendas por departamentos mejor posicionadas en el mercado nacional siendo esto un valor agregado. Esta estabilidad en la infraestructura de Falabella como banco y además como tienda, su buena imagen, el respaldo de sus clientes y sus dependencias hacen de la marca un lugar reconocido por clientes, resultando ser una actividad de apoyo fundamental dentro de la organización.

2.2- Recursos Humanos: Para el desarrollo de Banco Falabella la correcta implementación y competencias de sus colaboradores debe ser fundamental para el desarrollo de sus objetivos comerciales. En las capacidades y comportamiento de sus empleados se busca desarrollar la imagen de la empresa. Se puede decir que el banco busca verse reflejado en sus trabajadores entregando al cliente un servicio de calidad y sustentado en valores.

Dado que el objetivo principal del mercado de banco Falabella es al cliente persona natural de distinta clase social que previamente haya sido buen cliente de la tarjeta Falabella, su objetivo es seguir generando valor a sus clientes, para ello es necesario crear nuevas propuestas basadas en el capital humano competente y en la disminución de los tiempos de espera, si bien es cierto la atención está basada en las buenas practicas se requiere mayor grado de capacitaciones y modelos distintos de servicio para evitar largos tiempos de espera.

2.3- Tecnología: Sin duda alguna el negocio está orientando sus estrategias al uso e implementación de tecnología para contribuir a la satisfacción inmediata de clientes. Sin embargo banco Falabella, a pesar de que ya se unió a esta metodología está en proceso de asimilación y crecimiento en utilización y culturización de clientes sobre uso de plataformas tecnológicas. Al hablar de tecnología existente en el banco nos referimos a páginas de internet, cajeros automáticos, auto consulta y

la APP todas estas herramientas tecnológicas dispuestas al servicio del cliente y en espera de masificación del medio y a cliente del banco aun no asimila la importancia que el banco quiere darle a este canal de comunicación.

2.4- Abastecimiento: El abastecimiento de Banco Falabella se encuentra enfocado en la creación de valor en la información otorgada a ejecutivos a tiempo, cambios de políticas, aplicación de capacitaciones e-laringe y conocimientos adquiridos en las nuevas tecnologías a utilizar, sin embargo esas prácticas no son del todo eficientes ya que su aplicación e implementación es interrumpida por las labores del ejecutivo, no existe un espacio exclusivo para este abastecimiento de la información.

Por otro lado el abastecimiento y logística de entrada de insumos necesarios para el desarrollo de labores diarias de colaboradores en la sucursal del trébol es perfecta, siempre existen los implementos en el momento que se necesitan.

2- FUERZAS DE PORTER:

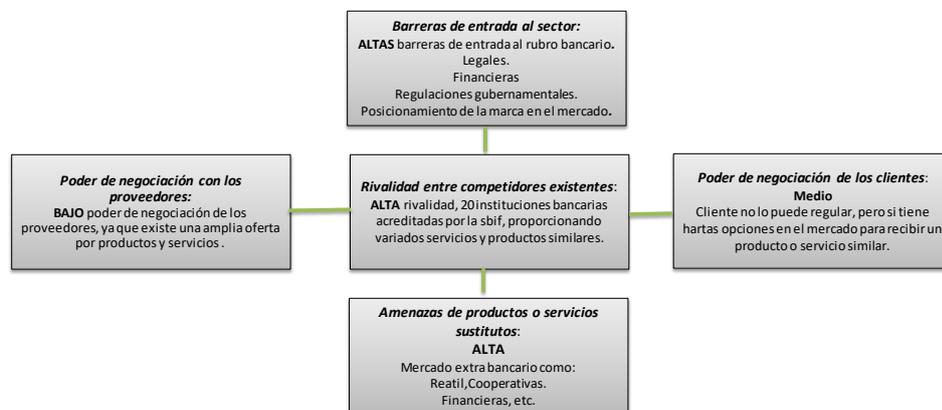


Ilustración 26: Aplicación 5 fuerzas de Porter.

2.1- Rivalidad entre los competidores existentes:

Si analizamos el mercado bancario en Chile y sus 20 instituciones acreditadas en el sistema, de acuerdo a un estudio difundido por la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) titulado "Inclusión financiera: avances y desafíos pendientes", el número de

cuentas corrientes y vista se ha triplicado en los últimos 10 años, alcanzando a 21 millones de unidades en diciembre de 2016.

Con esto, la tenencia de cuentas llegaría al 63% de las personas mayores de 15 años en nuestro país, lo que según el gremio bancario se compara favorablemente a nivel internacional. Por lo tanto se puede concluir que la rivalidad entre competidores es alta y diferenciada, existiendo una oferta variada para diferentes nichos de mercado.

En comparación con un mercado como el de Estados Unidos en el que existen 434 instituciones bancarias y un 88% de bancarización podemos observar que la rivalidad entre competidores es aún mayor en economías desarrolladas la estrategia que un negocio o empresa tome en esta situación será clave para su existencia y crecimiento sostenido.

2.2- Amenaza de productos sustitutos:

En el sector de la banca en Chile existen muchos sustitutos que se especializan en servicios determinados pero no logran ofrecer un producto integral. Dentro de estos sustitutos podemos mencionar cooperativas (84), casas de cambio (142), financieras, tiendas de retail , algunas de estas instituciones no están supervisadas por la SBIF (súper intendencia de Bancos) y en ocasiones son entidades informales que no exigen requisitos de formalidad para la consecución de sus servicios. Por ende la amenaza de productos sustitutos es alta.

2.3- Amenaza de los nuevos competidores:

Analizando las barreras de entradas para un nuevos competidores se puede entender que existen ciertas barreras que impiden que sea fácil el ingreso a la industria de una nuevo competidor debido a diferentes factores como, políticas gubernamentales requeridas para iniciar el negocio, capital necesario para solventar la inversión y mantenerla durante el tiempo, desventaja en la curva de aprendizaje de la posible nueva entidad, pero sin duda alguna la barrera de entrada más fuerte es la de establecer y posicionar un banco en mercado, ya que esto requiere

de años de experiencia y credibilidad a los consumidores. Es por estos motivos que las amenazas de los nuevos.

2.4- Poder de negociación con los proveedores:

En la banca nacional existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores ya que los servicios y/o productos que esta requiere para su correcto funcionamiento poseen una gran oferta en el mercado, dentro de estos encontramos material de oficina, servicios de mensajería, servicios de aseo, servicios de seguridad y custodia de documentos.

2.5- Poder de negociación con los clientes:

Va a ser un factor variable dependiente del nivel económico del país y del movimiento de la banca en general, es decir si el movimiento se acelera existirá una mayor demanda por productos y servicios del banco lo que potenciará el poder de negociación del banco para con los clientes. Por otro lado si el entorno se encuentra en una desaceleración económica la demanda disminuirá por ende los clientes que necesiten satisfacer alguna necesidad crediticia tendrán un poder de negociación mayor que el sector bancario.

3- ANALISIS FODA.

Una vez recogidas las encuestas del NPS y con la información clarificada se utilizarán herramientas ingenieriles como el FODA para diagnosticar la situación actual de Banco Falabella el Trébol analizando sus características internas (Fortalezas y debilidades) y sus características externas (oportunidades y amenazas) para vincularlas y generar estrategias de mejora para la compañía. A continuación se presenta un análisis de los factores internos y externos con sus respectivas ponderaciones de acuerdo a su grado de importancia y trascendencia en el negocio.

2.1- Análisis IFAS.

Para continuar el análisis y según lo retroalimentado por los clientes evaluados en el NPS, se ponen en manifiesto las factores internos para evaluar su

trascendencia e importancia para la optimización del sistema de atención en sucursal banco Falabella el trébol.

EL resultado es el expresando en la siguiente tabla.

| Factores estratégicos internos | Valor | Calificación | Ponderación | Comentario |
|--|----------|--------------|--------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fortalezas | | | | |
| <i>F1. Banca perteneciente a uno de los holdings más grandes del país.</i> | 0,15 | 4,5 | 0,675 | <i>Las redes de contactos son fundamentales para generar nuevos negocios.</i> |
| F2. Horario Flexible de Lunes a Domingo hasta las 20:00 hrs. | 0,05 | 4 | 0,2 | Buena, ya que alinea el horario banco con el horario retail. |
| <i>F3. Políticas flexibles para todo tipo de cliente, sin necesidad de bancarización ni acreditación.</i> | 0,15 | 4,5 | 0,675 | <i>Clients con buen comportamiento crediticio en la tienda.</i> |
| F4. Excelente red de convenios con el holding. | 0,05 | 3,5 | 0,175 | Venta cruzada. |
| F5. Cuenta corriente costo cero, giros por cajeros automáticos hasta \$800.000 con huella digital, los que proporcionan mayor seguridad a las transacciones. | 0,05 | 3 | 0,15 | Pocos requisitos para optar a cuenta corriente costo cero. |
| F6. Amabilidad en el servicio. | 0,1 | 3,5 | 0,35 | Buen trato con clientes, aun cuando este deba ser atendido de forma rápida. |
| Debilidades | | | | |
| <i>D1. Infraestructura tecnológica y de recursos humanos no es suficiente para satisfacer la demanda, generando cuellos de botella en el servicio.</i> | 0,1 | 3 | 0,3 | <i>Poco personal para desarrollar labores.</i> |
| D2. Interés por sobre la banca tradicional. | 0,05 | 2,5 | 0,125 | |
| D3. Se requiere fortalecimiento técnico y académico en sus colaboradores. | 0,05 | 2 | 0,1 | Colaboradores sin estudios superiores. |
| D4. Sus productos son limitados, no poseen segmentación por tipos de clientes. | 0,05 | 2,5 | 0,125 | No existe banca empresa, ni clientes preferentes. |
| D5. Asume mucho riesgo crediticio al no solicitar acreditaciones para curso de productos. | 0,05 | 3 | 0,15 | Se trabaja en casos solo con renta declarada. |
| <i>D6. Largos tiempos de espera por atención.</i> | 0,15 | 3 | 0,45 | <i>Principal motivo de cliente detractor, el tiempo de espera.</i> |
| Calificación total | 1 | | 3,475 | |

Tabla 20: Análisis IFAS. Fuente elaboración propia.

2.1- Análisis EFAS:

Utilizando la misma metodología anterior y según lo expresado por los clientes en la encuesta del NPS, se concluyen los siguientes aspectos a considerar en la evaluación de los factores externos del servicio proporcionado por Banco Falabella.

| Factores estratégicos externos | Valor | Calificación | Ponderación | Comentario |
|--|----------|--------------|--------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Oportunidades | | | | |
| <i>O1. Descuento en las tasas Hipotecarias por parte del banco central.</i> | 0,15 | 2,5 | 0,375 | <i>Tasas históricas desde el año 2004</i> |
| O2. Cambio de gobierno que favorezca a la economía nacional. | 0,05 | 1 | 0,05 | Puede favorecer e impactar de forma positiva la economía |
| O3. Crecimiento de las pymes en la región, o aumento en el número de emprendedores. | 0,1 | 1 | 0,1 | <i>Generación de empleos.</i> |
| <i>O4. Crecimiento de la utilización de tecnología por parte de clientes.</i> | 0,15 | 3 | 0,45 | <i>Migración de servicios a la red.</i> |
| Amenaza | | | | |
| <i>A1. Aumento constante de nuevas oferentes al sector retail, cambios de formato y fusiones con bancos locales.</i> | 0,2 | 3,5 | 0,7 | <i>Muchas entidades financieras ofreciendo lo mismo</i> |
| <i>A2. Altos niveles de cesantía en la región y pérdida del poder adquisitivo de las personas.</i> | 0,15 | 2 | 0,3 | <i>Cercano al 7% de la población de la Región.</i> |
| A3. Cobros de estacionamiento en Mall plaza el Trebol. | 0,07 | 1 | 0,07 | Cobros por minuto de aparcamiento. |
| A4. Inestabilidad política | 0,13 | 2 | 0,26 | La economía se contrae. |
| Calificación total | 1 | | 2,305 | |

Tabla 21: Análisis EFAS. Fuente elaboración propia.

2.3- Análisis SFAS.

Una vez ponderados los resultados de los análisis IFAS y EFAS se toman en consideración los aspectos que impactan de forma importante cada ítem del FODA del negocio y se llevan a la siguiente tabla SFAS.

| | 1 | 2 | 3 | 4 Duración | | | 6 |
|---|----------|-----|--------------|------------|--------------|------------------------|---|
| | | | | Valor | Calificación | calificación Ponderada | |
| F1. Banco perteneciente a uno de los holdings más grandes del país. | | | | | | | |
| F3. Políticas flexibles para todo tipo de cliente, sin necesidad de bancarización ni acreditación. | 0,15 | 4 | 0,6 | | x | x | <i>Las redes de contactos son fundamentales para generar nuevos negocios.</i> |
| D1. Infraestructura tecnológica y de recursos humanos no es suficiente para satisfacer la demanda, generando cuellos de botella en el servicio. | 0,1 | 4,5 | 0,45 | x | x | | <i>Clientes con buen comportamiento crediticio en la tienda.</i> |
| D6. Largos tiempos de espera por atención. | 0,1 | 3 | 0,3 | x | | | <i>Poca personal para desarrollar labores.</i> |
| O1. Descuento en las tasas Hipotecarias por parte del banco central. | 0,15 | 2,5 | 0,375 | x | x | | <i>Principal motivo de cliente detractos, el tiempos de espera.</i> |
| O4. Crecimiento de la utilización de tecnología por parte de clientes. | 0,1 | 2,5 | 0,25 | x | | | <i>Tasas históricas desde el año 2004</i> |
| A1. Aumento constante de nuevos oferentes al sector retail, cambios de formato y fusiones con bancos locales. | 0,1 | 3 | 0,3 | x | x | x | <i>Migración de servicios a la red.</i> |
| A2. Altos niveles de cesantía en la región y pérdida del poder adquisitivo de las personas. | 0,15 | 3 | 0,45 | x | | | <i>Muchas entidades financieras ofreciendo lo mismo</i> |
| | 0,15 | 2 | 0,3 | x | | | <i>Cercano al 7% de la población de la Región.</i> |
| Calificaciones Totales | 1 | | 3,025 | | | | |

Tabla 22: Análisis SFAS. Fuente elaboración propia.

2.4- Matriz FODA.

Una vez realizado el análisis respectivo se procede a combinar factores internos y externos con el afán de buscar estrategias de mejoras mediante la matriz FODA vinculación los puntos críticos entre sí, y lograr con esto una eficiencia en el servicio prestado.

| | | |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p> | Fortalezas | Debilidades |
| | <p><i>F1. Banco perteneciente a uno de los holdings más grandes del país.</i></p> <p>F2. Horario Flexible de Lunes a Domingo hasta las 20:00 hrs.</p> <p><i>F3. Políticas flexibles para todo tipo de cliente, sin necesidad de bancarización ni acreditación.</i></p> <p>F4. Excelente red de convenios con el holding.</p> <p>F5. Cuenta corriente costo cero, giros por cajeros automáticos hasta \$800.000 con huella digital, los que proporcionan mayor seguridad a las transacciones.</p> <p>F6. Amabilidad en el servicio.</p> | <p><i>D1. Infraestructura tecnológica y de recursos humanos no es suficiente para satisfacer la demanda, generando cuellos de botella en el servicio.</i></p> <p>D2. Interés por sobre la banca tradicional.</p> <p>D3. Se requiere fortalecimiento técnico y académico en sus colaboradores.</p> <p>D4. Sus productos son limitados, no poseen segmentación por tipos de clientes.</p> <p>D5. Asume mucho riesgo crediticio al no solicitar acreditaciones para curso de productos.</p> <p><i>D6. Largos tiempos de espera por atención.</i></p> |
| Oportunidades | Estrategia FO | Estrategia DO |
| <p><i>O1. Descuento en las tasas Hipotecarias por parte del banco central.</i></p> <p>O2. Cambio de gobierno que favorezca a la economía nacional.</p> <p>O3. Crecimiento de las pymes en la región, o aumento en el número de emprendedores.</p> <p><i>O4. Crecimiento de la utilización de tecnología por parte de clientes.</i></p> | <p><i>F1O1-</i> Realizar estudios del holding buscando las reales necesidades de los clientes y generar relaciones crediticias en todos los frentes del grupo Falabella, potenciando comercialmente la venta hipotecaria dentro y fuera del holding.</p> <p><i>F3O4-</i> Generar una estrategia comercial de marketing orientado a plataformas computacionales y redes sociales, apuntando al segmento de clientes que no pueden optar a la banca tradicional.</p> | <p><i>D1D6O4-</i> Dar soporte computacional a operaciones comerciales que disminuyan tiempos de espera, canalizando atenciones a servicios automatizados como máquinas autoservicio, cajeros automáticos, página de internet o App, proporcionando con esto, autonomía al cliente, optimizando tiempos de servicio y acortando su estancia en la sucursal.</p> |
| Amenaza | Estrategia FA | Estrategia DA |
| <p><i>A1. Aumento constante de nuevos oferentes al sector retail, cambios de formato y fusiones con bancos locales.</i></p> <p><i>A2. Altos niveles de cesantía en la región y pérdida del poder adquisitivo de las personas.</i></p> <p>A3. Cobros de estacionamiento en Mall plaza el Trebol.</p> <p>A4. Inestabilidad política</p> | <p><i>F1A2-</i> Potenciar el manejo de las políticas flexibles incentivando el emprendimiento como solución a problemas de cesantía de la región.</p> <p><i>F3A1-</i> Respalda la red de negocios en clientes holding, vinculando beneficios en todas las líneas de negocios y todas las áreas pertenecientes a la corporación, satisfaciendo las necesidades transversales de clientes en el grupo Falabella.</p> | <p>D6A1-Disminuir tiempos de espera en el servicio priorizando esto como ventaja competitiva frente al distintos oferentes del mercado financiero.</p> <p>D1A2-Disminuir niveles de morosidad mediante implementación de campañas recupero castigo dirigiendolos a plataformas digitales aliviando carga financiera de clientes en mora.</p> |

Tabla 23: Matriz FODA. Fuente elaboración propia.

4- MAPA ESTRATEGICO.

Una vez utilizadas las herramientas ingenieriles (cadena de valor, análisis de las 5 fuerzas de Porter, y análisis Foda) que permitieron desarrollar un diagnóstico basado en la encuesta del NPS y sistemas operativos propios de la empresa, es necesario realizar un mapa estratégico que propone lineamientos de mejoras en el servicio, contribuyendo al desarrollo de la organización y con esto el aumento de clientes conformes, satisfechos y que recomienden los servicios de Banco Falabella.

Para el desarrollo de dicho plan estratégico es necesario realizar acciones en diferentes perspectivas de la empresa comenzando con recursos humanos, para seguir mejorando los procesos internos, los cuales contribuyen con la excelencia del servicio y con esto la fidelidad del cliente objetivo, proporcionando estabilidad financiera para los dueños y permanencia en el mercado.

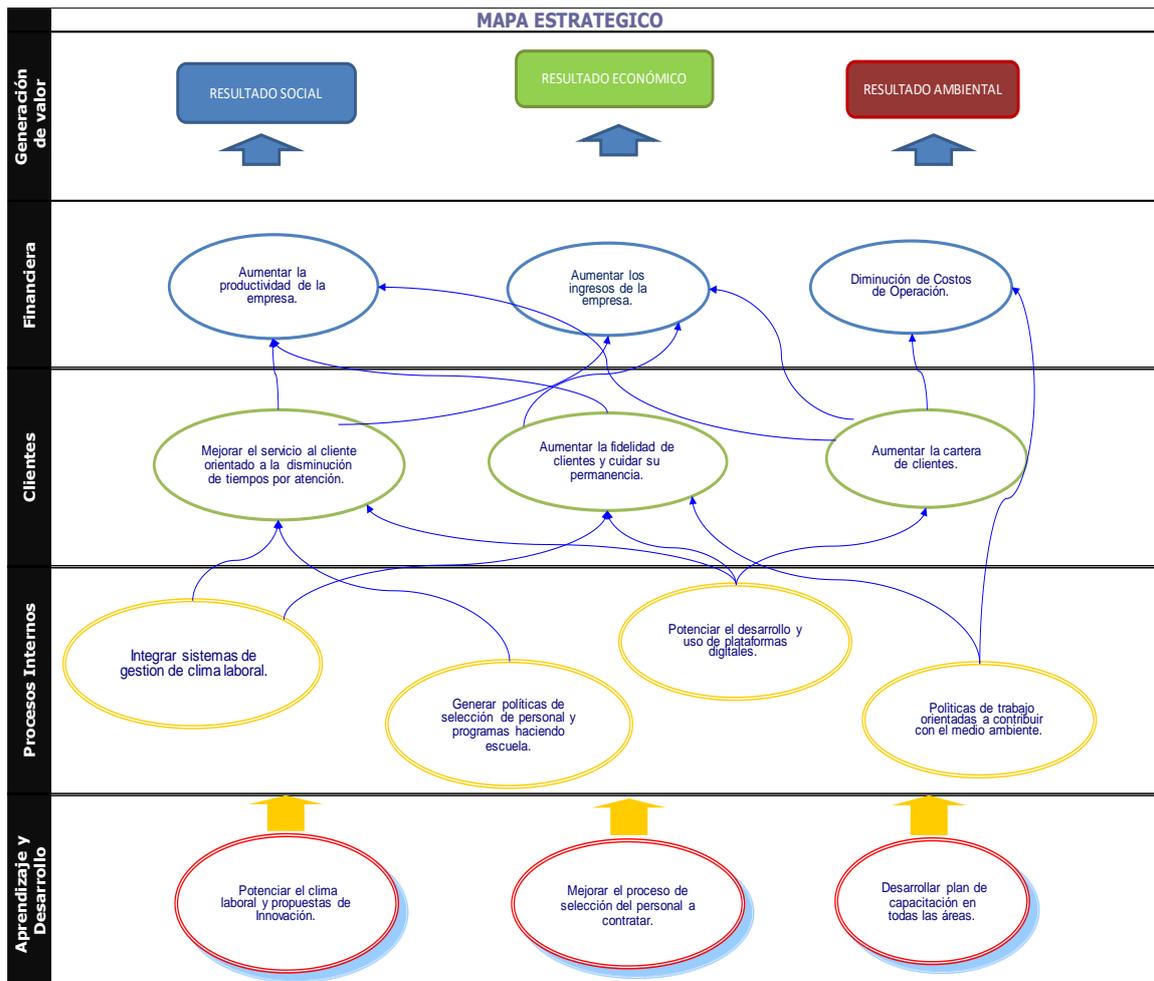


Ilustración 27: Aplicación Mapa estratégico.

Una vez definido el mapa estratégico se conocen los lineamientos a seguir en función del desarrollo requerido por la organización siendo necesaria la implementación de parámetros que puedan medir justificadamente el seguimiento de los objetivos para aumentar los clientes promotores.

Para esto es necesario justificar cada punto en cuestión la cual es proporcionada por la siguiente tabla.

4.1. Perspectivas, Objetivos y justificación:

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Justificación |
|--------------------------|---|---|
| Financiera | Aumentar la productividad de la empresa | El poder incrementar la productividad de la empresa tiene como resultado aumentar los resultados operacionales que trae como consecuencia un mejor EBITDA. |
| | Aumentar los ingresos de la empresa | El proporcionar un servicio de calidad permite aumentar la cartera de clientes y mantener conformes a los clientes actuales, este estilo de servicio contribuye al aumento del ingreso de la empresa tanto como las utilidades de los dueños. |
| | Disminuir los costos operacionales | El disminuir los costos operacionales permite a cualquier empresa poder generar nuevos ingresos. |
| Clientes | Mejorar el servicio al cliente orientado a la disminución de tiempos por atención | Un servicio de calidad y oportuno es la causa de clientes fieles y felices con la compañía, los cuales la prefieren y recomiendan con sus cercanos. |
| | Aumentar la fidelidad de clientes y mantener su permanencia. | Un cliente conforme y feliz prefiere a su compañía sin lugar a dudas, y suele recomendar los servicios recibidos. |
| | Aumentar la cartera de clientes | Un cliente fiel permanece en la empresa y funciona como promotor para aumentar la cartera de clientes. |
| Procesos Internos | Políticas de trabajo orientadas a contribuir con el medio ambiente | Generar políticas que incentiven a clientes internos y externos el uso de plataformas virtuales evitando el consumo de papel en procesos cotidianos contribuyendo al cuidado del medio ambiente y disminuyendo costos. |
| | Integrar sistemas de gestión de clima laboral. | El implementar un sistema que permita realizar gestión, análisis y control de los procesos fundamentarles de la empresa es de carácter vital, permite realizar análisis de demanda, proyecciones de ventas, mejora continua, etc. |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| Procesos Internos | Generar políticas de selección de personal y programas haciendo escuela. | El generar políticas de selección de personal contribuye a la excelencia operacional y de servicio en toda organización, así como programas de desarrollo profesional proporciona a los colaboradores motivación en sus labores y proactividad en su gestión diaria. |
| | Potenciar el desarrollo y uso de plataformas digitales. | El desarrollo de plataformas digitales proporciona una mayor autonomía en el cliente, ayudando a eliminar líneas de espera por atenciones en sucursal y con esto beneficia la disminución de costos en sucursal. |
| Aprendizaje y Desarrollo | Potenciar el clima laboral y propuestas de innovación | Toda empresa tiene que medir sus relaciones y clima laboral, el evaluar el clima laboral permite tomar iniciativas en los puntos a mejorar con el objetivo de poder generar instancias de mejora de forma transversal en las empresas. El efectuar una buena medición del Clima laboral trae como consecuencias positivas mejorar el orgullo de los colaboradores seguridad, potenciando la innovación en cada una de las áreas. |
| | Mejorar el proceso de selección del personal a contratar | Para poder mejorar la especialización de los procesos y como consecuencia el producto final, las personas deben tener competencias mínimas que requieran en cada área específica, por aquel motivo se hace fundamental realizar pruebas que midan las habilidades blandas como competencias técnicas. |
| | Desarrollar plan de capacitación en todas las áreas | Para lograr la especialización y mejora en los procesos se deben generar planes que permitan mejorar las competencias de cada una de las personas indistinto al área. |

Tabla 24: Objetivos y expectativas del plan estratégico. Fuente elaboración propia.

Una vez conocida la justificación de cada perspectiva a trabajar es necesario valorizar y ponderar cada medida a implementar, con el afán de seguir los lineamientos del mapa estratégico y contribuir al desarrollo de los objetivos de la propuesta de mejora del servicio existente. Para esto y mediante el análisis desarrollado, se recogen las buenas prácticas y procesos realizados en la actualidad, mejorando los procesos que según los clientes evaluados están realizándose de forma defectuosa y proporcionan finalmente un resultado del NPS bajo los requerimientos del banco.

Para optimizar el servicio existente se sitúa la estrategia de mejoras en la perspectiva de cliente y procesos internos los cuales serán de mucho impacto para la mejora del servicio y el aumento de clientes promotores. En la siguiente tabla se verán reflejados con precisión.

4.2. KPI's

| PERSPECTIVA | % | OBJETIVO | INDICADOR | UNIDAD DE MEDIDA | MEDICIÓN | META | Tolerable | deficiente | Resultado | Responsable |
|-------------|-----|---|--|----------------------|----------|---------|-----------|------------|-----------|-------------|
| Cliente | 30% | Disminución de los tiempos de atención orientados a mejorar el servicio al cliente. | Evaluación del cliente a través de encuestas como el NPS | puntuación de 1 a 10 | Mensual | 72% | 70% | 69% | 72% | Agente |
| | | | Evaluación del cliente incognito. | puntuación de 1 a 7 | Mensual | >6 | 5.5 | 5.4 | >6 | Agente |
| | | | Evaluación tiempos de espera, (Total pack) | min | diario | <10 min | 10 min | 11 min | <10 min | Agente |
| | 10% | Aumentar la fidelidad del cliente y cuidar su permanencia. | Tasa de fuga. | % | Mensual | 5% | 7% | 8% | 5% | Agente |
| | | | Índice de llamados de bienvenida a clientes nuevos. | % | Mensual | 100% | 95% | 94% | 100% | Call center |
| | 10% | Aumentar la cartera de clientes. | Índice de gestión de bases de datos. | % | diaria | 100% | 95% | 94% | 100% | Senior |
| | | | Índice de crecimiento mediante base de clientes. | % | Mensual | 10% | 8% | 7% | 10% | Senior |

| | | | | | | | | | | |
|-------------------|-----|--|--|----------------------|-----------|------|-----|-----|------|------------------|
| Procesos Internos | 20% | Potenciar el desarrollo y uso de plataformas digitales. | Índice de uso de productos | % | Mensual | 80% | 80% | 79% | 80% | Agente |
| | | | Índice de activación de claves de internet. | % | Mensual | >85% | 80% | 79% | >85% | Agente |
| | 15% | Integrar sistemas de gestión de clima laboral | Indicador de clima laboral GPTW | puntuación de 1 a 5 | Anual | 5 | 4 | 3.9 | 500% | Agente |
| | | | Indicador de seguridad en el trabajo. | puntuación de 1 a 10 | Anual | >8 | 7 | 6.9 | >8 | Prreventionis ta |
| | 10% | Generar programas de seleccion de personal y politicas de haciendo escuela | Índice de compatibilidad con el cargo | puntuación de 1 a 10 | única vez | >8 | 8 | 7.9 | >8 | Agente |
| | | | Evaluación de desempeño | de 1 a 7 | Anual | 7.0 | 6 | 5.9 | 7.0 | Agente |
| | 5% | Políticas de trabajo que contribuyan al medio ambiente | Porcentaje de correspondencia dirigida a correo electrónico. | % | Mensual | >90% | 80% | 79% | >90% | Agente |

Tabla 25: Plan estratégico. Fuente elaboración propia.

4.3. KPI's Valorizados

| | OBJETIVO ESTRATEGICO | INDICADOR | U MEDIDA | PERIODICIDAD | PRESUPUESTO | A/A | | RESULTADO | RESPONSABLE | COSTO ESTIMADO | | |
|------|----------------------|-----------|--|--|-------------------|-----------|------------|-----------|-------------|----------------|----------------|-----------|
| | | | | | META | TOLERABLE | DEFICIENTE | | | | | |
| 50 % | CLIENTES | 20 % | Mejorar el servicio al cliente orientado a la disminución de tiempos por atención. | Evaluación del cliente incognito. | calificación 1-7 | Mensual | 6 | 5.5 | 5.4 | 6,00 | Agente | \$540.000 |
| | | 20 % | Aumentar la fidelidad de clientes y cuidar su permanencia | Tasa de fuga | % | Mensual | 5% | 7% | 8% | 5% | Agente | \$150.000 |
| | | 10 % | Aumentar la cartera de clientes | Concreción base de datos. | % | Mensual | 10% | 8% | 7% | 10% | Agente | \$150.000 |
| 50 % | PROCESO INTERNOS | 25 % | Potenciar el desarrollo y uso de plataformas digitales. | Índice de activación de claves de internet. | % | Mensual | 90% | 80% | 79% | 90% | Agente | \$200.000 |
| | | 15 % | Integrar sistemas de gestión de clima laboral | Indicador de seguridad en el trabajo. | calificación 1-10 | Annual | 9,00 | 8,00 | 7,00 | 9,00 | Prevencionista | \$170.000 |
| | | 10 % | Políticas de trabajo orientadas a contribuir con el medio ambiente. | Porcentaje de correspondencia dirigida a correo electrónico. | % | MENSUAL | 90% | 85% | 84% | 90% | Agente | \$100.000 |

Tabla 26: Tabla de kpis valorizados estimativamente.

Valores estimados de implementación de indicadores seleccionados para aumentar la cantidad de clientes promotores referenciales y calculados de forma anual. Su bajo costo anual hace posible y recomendable la aplicación y posterior medición de dichos indicadores propuestos para completar el plan estratégico complementando los indicadores ya existentes en banco Falabella.

5. Conclusión.

El estudio realizado en el presente informe proporcionó información clarificadora con respecto a los aspectos que conforman el servicio en general, expresado mediante un marco teórico consistente y apoyado en diversos autores que coinciden que el servicio resulta de carácter fundamental en la busca de mejoras continuas en procesos y ventajas competitivas en el desarrollo del negocio.

A su vez y en el caso particular de Banco Falabella mediante el estudio de la encuesta del NPS y la retroalimentación realizada por parte de clientes se pudo entender la tendencia generada en el servicio y la deficiencias de este que principalmente se dan en base a los tiempos de espera de clientes, y el mal aprovechamiento de los recursos disponibles, lo que proporciona una alta gama aspectos a mejorar.

Como propuesta de mejora y mediante la utilización de herramientas ingenieriles se desprende de este estudio un mapa estratégico analizado por perspectiva (aprendizaje, procesos, clientes y financiera) que contribuirá a las mejoras continuas del banco y a suplir las debilidades expresadas mediante la retroalimentación de clientes.

Mediante este análisis se puede concluir lo siguiente:

- El servicio de calidad y oportuno es esencial para lograr la satisfacción del cliente y con esto potenciar su fidelización y posterior promoción.
- La utilización de los Kpi's actuales en banco Falabella no es suficiente para la implementación cabal de un plan estratégico adecuado que mejore el servicio al clientes y aumente la cantidad de clientes promotores.
- La canalización del servicio mediante otras vías de apoyo es un factor trascendental para la diversificación del servicio, optimizándolo, dando autonomía al cliente y disminuyendo la espera.
- Y a su vez teniendo presente los socios estratégicos se pueden generar redes de negocios y ventas cruzadas en todo el marco del Falabella, aumentando así la cartera de clientes y fidelizándolos para que luego nos recomienden.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Frederick F. Reichheld (2007), "la pregunta decisiva: convierta a sus clientes en promotores para incrementar el beneficio y asegurar el crecimiento". Ediciones Deusto
2. Frederick F. Reichheld, Thomas Teal (2002), " El efecto Lealtad: crecimiento, beneficios y valor ultimo"
3. Robert S. Kaplan, David P Norton (2000) "Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles."
4. Michael Portter (2016), "La cadena de valor de Michael Portter: identifique y optimice su ventaja competitiva"
5. Michael Portter (2015)," Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia.
6. Wheelen, T., Hunger, J. (2007), " Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos"

ANEXOS.

Anexo 1: Detractores Junio 2017.

| Id Encuesta | Fecha transacción | Nota | Punto de contacto | Verbatim | Nombre ejecutivo | Sucursal |
|-------------|--------------------|------|--|---|------------------------|----------------|
| 84519 | 19/06/2017 0:00 | 0 | Caja -> Atención | Es insolito que pierda mi hora de colacion por el tiempo que se espera | mariano saez | Mall El Trebol |
| 90032 | 30/06/2017 0:00 | 1 | Caja -> Atención | Porque no hay una atención preferencial para la persona con cuenta corriente | milton fonseca h. | Mall El Trebol |
| 87250 | 27/06/2017 0:00 | 4 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Gracias por preguntarme como tu competencia me lo ase . En primer lugar desde que abri la cuenta corriente en el mall trebol he realizado preguntas de acuerdo a mis necesidades a varios ejecutivas (o) de esta Sucursal y nunca me han dado respuesta correctas ni convincentes ni precisas aparte del tiempo de espera en la sucursal ejem trasferencia internacionales y ase poco el interes real si uso el sobregiro aca me dicen 3 2 % diario y en el puerto me dicen 3 2 mensual a en concepcion no he preguntado aun quisas que cosas diran En fin Bueno normalmente la gente no lee las encuestas a lo mejor los sueldo son bajos y la gente esta descontenta en atender espero que no les pase lo que sucede con la CGE Talcahuano que es un a porqueria de atencion Me despido no realizare mas observaciones ya que las hay... | maria hermosa gaviolan | Mall El Trebol |
| 85452 | 22/06/2017 0:00 | 5 | Caja -> Atención | Porque a pesar de que no hayan filas en las cajas de igual manera hacen sacar un número de atención el cuál debe ser entregada por la anfitriona que si está ocupada retrasa aún más el tiempo de atención. | valeska qui?ones vera | Mall El Trebol |
| 80012 | 02/06/2017 0:00 | 6 | Caja -> Atención | A veces se atiende más al cliente sin cuenta en el mismo banco en ves de a los que si tienen cuenta | valeska qui?ones vera | Mall El Trebol |

Anexo 2: Detractores Julio 2017.

| Id Encuesta | Fecha transacción | Nota | Punto de contacto | Verbatim | Nombre ejecutivo | Sucursal |
|--------------------|--------------------------|-------------|--|--|-----------------------------|------------------|
| 95463 | 20/07/2017 0:00 | 0 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | mucha espera y no me ayudaron | maria hermosa gabilan | Mall El Trebol |
| 95708 | 24/07/2017 12:00 | 0 | Cuenta Ahorro - > Venta -> Venta -> Sucursales | primero solo una persona atendiendo a todo el publico segundo le indico a la vendedora de sacar una cuenta de ahorro y jamás me orientó a los tipos de cuentas de ahorro que avían le explique que por mi edad que tengo 69 años quería una cuenta compartida con uno de mis hijos que me acompañó a realizar el tramite y después de hacer ella todos los papeles y no tomar encuentra nuestras preguntas nos comenta que los papeles ya estaban hechos y tenia que anular cuenta para optar por la otra finalmente no seguí firmando los papeles y le solicite que anulara todo. | barbara soto | Mall El Trebol |
| 90661 | 05/07/2017 0:00 | 3 | Caja -> Atención | Porque la cajera se molesta al decirle después de un rato que el número que ella llama no esta y que habíamos sólo dos clientes esperando ser atendida y que diera curso a otros números. Situación recurrente. Los clientes somos los últimos en ser atendido. Muchas veces en lo personal he tenido que ingresar un número de carnet de un familiar que no es cliente y se me ha atendido de forma más rápida. La cajera en cuestión debería ser más autónoma ya que cada persona que espera en caja necesita ser atendido con rapidez y no molestarse al sugerirle que llame a otro número. | valeska qui?ones vera | Mall El Trebol |
| 90988 | 06/07/2017 0:00 | 3 | Caja -> Atención | Por que me pasan bloqueando tarjeta | milton fonseca h. | Mall El Trebol |
| 92950 | 11/07/2017 0:00 | 3 | Caja -> Atención | Pedi rebajar el pago de mi credito de consumo y no me dieron ninguna ayudabo solucion. Cuando el cliente quiere pagar debieran ayudarle porque si uno no quisiera cumplir con sus compromisos con ustedes buscaria otras instancias. Tal vez falta voluntad. | milton fonseca h. | Mall El Trebol |
| 94827 | 20/07/2017 0:00 | 5 | Caja -> Atención | Intereses altos | externo803 | Mall El Trebol I |
| 97060 | 27/07/2017 11:50 | 5 | Caja -> Atención | El cajero mira para el lado y conversa con sus compañeros y se despreocupado del cliente regular atención | milton fonseca h. | Mall El Trebol |
| 94054 | 14/07/2017 0:00 | 6 | Cuenta Corriente -> Venta -> Venta - > Sucursales | Falta mas seguridad en las ejecutivas del banco lo que hace que el traite sea muy largo y tedioso | karina edith carrasco silva | Mall El Trebol |

Anexo 3: Detractores Agosto 2017

| Id Encuesta | Fecha transacción | Nota | Punto de contacto | Verbatim | Nombre ejecutivo | Sucursal |
|-------------|---------------------|------|--|---|------------------------|----------------|
| 100209 | 16/08/2017 12:00 | 2 | DAP -> Venta - > Venta -> Sucursales | encuentro insolito que tenga que esperar mas de 20 minutos para conocer un detalle de mis movimientos | patricia morales | Mall El Trebol |
| 98644 | 03/08/2017 7:36 | 4 | Caja -> Atención | MUCHA ESPERA MIENTRAS TANTO HAY EJECUTIVAS SIN HACER NADA | milton fonseca h. | Mall El Trebol |
| 101720 | 22/08/2017 3:31 | 5 | Caja -> Atención | MUCHA ESPERA | externo803 | Mall El Trebol |
| 99854 | 08/08/2017 1:06 | 6 | Caja -> Atención | se demoran mucho | guillermo fernandez o. | Mall El Trebol |

Anexo 4: Detractores Septiembre 2017.

| Id Encuesta | Fecha transacción | Nota | Punto de contacto | Verbatim | Nombre ejecutivo | Sucursal |
|-------------|---------------------|------|--|---|--------------------------|------------------|
| 107229 | 11/09/2017 12:01 | 0 | Caja -> Atención | Por lo poco claro para preguntar las cosas . siempre pasa que es beneficio para udtedes uno siempre confia en el banco pero que saco.esto fue el 18 de agosto fui a abonar a mi cuenta visa siempre lo hago casi en la misma fecha.y resulta que despues de 25 dias me doy cuenta que ne la habian puesto en la cuenta vista.en donde nunca la he usado ni clave tengo . cuando fui a retirar solo me quedaban 29000 pesos quevergienza quien responde?nadien se merecen menos del cero .poco flexible ya ni confio mas en nada que tenga que ver con falabella. | valeska quiñones vera | Mall El Trebol I |
| 107387 | 11/09/2017 3:32 | 2 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Por una cuenta corriente que jamas utilice y que fue entregada por la apertura de una tarjeta cmr me avisan que tengo una deuda impaga por una cantidad de pesosla cual produjo que me enviaran a boletin comercial la llamada llega tarde cuando uno ya esta con la deuda y por lo de mas no es solo mi caso ya que me he presentado con varias personas en la misma situacion. Espero y con bn de mejor situacion avisar con anticipacion movimientos impagos de clientes y asi no llevarnos esa desagradable sorpresa. Yo ppr mi parte jamas utilice esa cuenta corriente y de por si ya quede marcado como deudor por vuestra parte el cual lo mas seguro impedira cualquier tipo de gestion a travez de su banco siempre he confiado en falabella y espero con esto no perder la confianza que he sostenido con ustedes. | maria hermosilla gabilan | Mall El Trebol I |
| 110389 | 25/09/2017 3:40 | 5 | Caja -> Atención | Molestan mucho cobranza | valeska quiñones vera | Mall El Trebol I |

Anexo 5: Neutros Junio 2017.

| Id Cliente | Fecha transacción | Nota | Punto de contacto | Verbatim | Nombre ejecutivo | Sucursal |
|-------------------|--------------------------|-------------|------------------------------------|---|--------------------------------|-----------------|
| 15/06/2017 23:02 | 14/06/2017 0:00 | 7 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Fue una buena experiencia | mariano alejandro saez alarcon | Mall El Trebol |
| 14/06/2017 19:21 | 13/06/2017 0:00 | 8 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Buena atención ejecutivo amable | mariano alejandro saez alarcon | Mall El Trebol |
| 23/06/2017 0:11 | 16/06/2017 0:00 | 8 | Caja -> Atención | Da la impresión que no hay atención preferencial a clientes. Largos tiempos de espera en caja | milton fonseca h. | Mall El Trebol |
| 04/07/2017 15:50 | 30/06/2017 0:00 | 8 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Buena atención por parte de la ejecutiva, pero mucha espera. | patricia morales chandia | Mall El Trebol |
| 04/07/2017 19:58 | 30/06/2017 0:00 | 8 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | rapida gestión del credito de consumo, pero harta espera para que me atiendan | mariano alejandro saez alarc?n | Mall El Trebol |

Anexo 6: Neutros Julio 2017

| Id Cliente | Fecha transacción | Nota | Punto de contacto | Verbatim | Nombre ejecutivo | Sucursal |
|------------------|-------------------|------|------------------------------------|---|--------------------------------|------------------|
| 05/07/2017 15:18 | 03/07/2017 0:00 | 7 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | horario flexible para el trabajodr pero hay que esperar mucho | mariano alejandro saez alarc?n | Mall El Trebol I |
| 06/07/2017 11:32 | 03/07/2017 0:00 | 7 | Caja -> Atención | buena atencion de la cajera pero harta espera | valeska qui?ones vera | Mall El Trebol I |
| 07/07/2017 14:23 | 05/07/2017 0:00 | 7 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | La anfitriona no estaba atenta nunca me consulto qué quería hacer se lo pregunte yo | mariano alejandro saez alarc?n | Mall El Trebol I |
| 11/07/2017 18:39 | 10/07/2017 0:00 | 7 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | burn servicio pero kucho rato de espera | kellins ramirez mieres | Mall El Trebol I |
| 12/07/2017 15:49 | 10/07/2017 0:00 | 7 | Caja -> Atención | cajera parecia molesta por mis consultas | valeska qui?ones vera | Mall El Trebol I |
| 28/07/2017 12:59 | 27/07/2017 11:43 | 7 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Mas disposicion del ejecutivo para atender. La persepcion que me quedo es que si no tiene una gancia el ejecutivo que pase el siguiente... | mariano alejandro saez alarcón | Mall El Trebol I |
| 28/07/2017 13:44 | 27/07/2017 1:38 | 7 | Caja -> Atención | amables pero espere mucho | milton fonseca h. | Mall El Trebol I |
| 30/07/2017 23:12 | 24/07/2017 11:54 | 7 | Caja -> Atención | Ser mas resolutivos con los clientes | milton fonseca h. | Mall El Trebol I |
| 01/08/2017 11:53 | 31/07/2017 3:43 | 7 | Caja -> Atención | Que los cajeros se dediquen a atender de tres cajas abiertas el cajero de la caja 1 siempre pone caja cerrada y empieza a hablar con amigos por la ventanilla o se pone a ordenar papeles y con más de 30 personas esperando ser atendidos debido a esto ayer saque numero temprano la espera fue tan larga que tuve que volver en la tarde | milton fonseca h. | Mall El Trebol I |
| 04/07/2017 14:23 | 03/07/2017 0:00 | 8 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Tiempo es importante para no pagar estacionamiento. | claudia riquelme munoz | Mall El Trebol I |
| 19/07/2017 17:28 | 17/07/2017 0:00 | 8 | Caja -> Atención | mas afecto con el cliente no hacerle notar que es solo un numero | milton fonseca h. | Mall El Trebol I |
| 21/07/2017 19:05 | 18/07/2017 0:00 | 8 | Caja -> Atención | Solo habia un cajero. Tener mas cajas habilitadas. | milton fonseca h. | Mall El Trebol I |
| 26/07/2017 12:17 | 25/07/2017 1:51 | 8 | Caja -> Atención | HAY MOMENTOS QUE ESTA MUY LLENO Y FALTAN CAJAS PARA LA ATENCION DE PUBLICO | externo803 | Mall El Trebol I |

Anexo 7: Neutros Agosto 2017.

| Id Cliente | Fecha transacción | Nota | Punto de contacto | Verbatim | Nombre ejecutivo | Sucursal |
|---------------------|---------------------|------|------------------------------------|--|--------------------------------|------------------|
| 04/07/2017 19:58 | 30/07/2017 0:00 | 8 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | rapida gestión del credito de consumo, pero harta espera para que me atiendan | mariano alejandro saez alarcón | Mall El Trebol I |
| 02/08/2017 13:34 | 01/08/2017 12:00 | 8 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | El trámite es muy largo | karina edith carrasco silva | Mall El Trebol I |
| 03/08/2017 12:48 | 02/08/2017 12:00 | 8 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Buenas tasas de interes preocupados en la satisfaccion del usuario buena atencion de la ejecutiva aclaran dudas buena disposicion tramite muy largo por eso baje un poco la nota | karina edith carrasco silva | Mall El Trebol I |
| 04/09/2017 11:30 | 31/08/2017 1:34 | 8 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Nada solo mas rapides | mariano alejandro saez alarcón | Mall El Trebol I |

Anexo 8: Neutros Septiembre 2017.

| Id Cliente | Fecha transacción | Nota | Punto de contacto | Verbatim | Nombre ejecutivo | Sucursal |
|---------------------|---------------------|------|------------------------------------|--|--------------------------------|------------------|
| 04/09/2017 21:11 | 01/09/2017 4:02 | 7 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Se tardaron mucho en resolver un problema de un cargo irregular online y en un principio no sabían que hacer el respecto dejándome con muchas dudas al respecto pero creo que finalmente quedó resuelto con la visa que requería bloqueo para que no me siguieran haciendo cobros irregulares online | maria hermosilla gavilan | Mall El Trebol I |
| 04/09/2017 17:35 | 01/09/2017 1:59 | 8 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Horario facilidades | mariano alejandro saez alarcón | Mall El Trebol I |
| 08/09/2017 15:36 | 07/09/2017 12:00 | 8 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Muy clara y buena la atención. | maria hermosilla gavilan | Mall El Trebol I |
| 12/09/2017 17:34 | 11/09/2017 4:26 | 8 | Caja -> Atención | buen horario pero a veces la espera es mucha | guillermo fernandez o. | Mall El Trebol I |
| 23/09/2017 20:59 | 21/09/2017 12:00 | 8 | Comercial -> Ejecutivo -> Atención | Porque la ejecutiva que me atendio me explico de una forma sencilla y simple en que consistia el tramite ademas de ser muy agradable para brindar el servicio | patricia morales chandia | Mall El Trebol I |

