



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

**APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE LEAN
SERVICE EN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL
CLIENTE DE TARJETAS DE CRÉDITOS PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, LIMA 2019**

**Tesis para optar el Título Profesional de
Ingeniero Empresarial**

**HIAJAIRA GREICY ALVARADO FASABI
(0000-0002-0715-8236)**

**JIMMER MENDEZ RAYMUNDO
(0000-0002-6682-8025)**

**Asesor:
Dra. Angela Barreda Ramirez
(0000-0001-5140-2518)**

**Lima - Perú
2021**

Epígrafe

“Nada es menos productivo que hacer de forma más
eficientes cosas que no deberías hacer”

Peter F. Druker

Índice

Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Resumen	ix
Abstract	xi
Capítulo I: Introducción	13
Capítulo II: Planteamiento del Problema	16
2.1. Situación Problemática	16
2.2. Formulación del Problema	31
2.2.1. Problema general	31
2.2.2. Problemas específicos	31
2.3. Justificación de la Investigación	32
2.3.1. Práctica	32
2.3.2. Social	33
2.4. Objetivos de la Investigación	34
2.4.1. Objetivo General	34
2.4.2. Objetivos Específicos	34
Capítulo III: Marco referencial	35
3.1. Antecedentes	35
3.2. Marco Teórico	40
3.2.1. Lean: Origen de la filosofía	40
3.2.2. Lean Service	40
3.2.3. Beneficios de Lean Service	41
3.2.4. Herramientas del lean service	42
3.2.5. Mapa de Flujo de Valor / Value stream mapping (VSM)	43
3.2.6. Kaizen	44
3.2.7. Kanban	45
3.2.8. Ciclo de Deming (PDCA)	45
3.2.9. Gestión de procesos de negocios / Business Process Management (BPM)	47
3.2.10. Centro de Contacto	49
3.2.11. Atención al cliente	50
3.2.12. Procesos de calidad en servicios financieros	51
3.2.13. Productividad	51
Capítulo IV: Hipótesis y Variables	53
4.1. Hipótesis General	53

4.2.	Hipótesis Específicas	53
4.3.	Identificación de Variables	54
4.3.1.	Independiente	54
4.3.2.	Dependiente	54
4.4.	Matriz de consistencia	55
Capítulo V: Marco Metodológico		56
5.1.	Metodología	56
5.2.	Paradigma	56
5.3.	Enfoque	56
5.4.	Método	56
5.5.	Población	57
5.6.	Muestra	57
5.7.	Unidad de análisis	58
5.8.	Instrumentos	58
5.9.	Técnicas	61
Capítulo VI: Procedimientos y métodos de análisis		63
6.1.	Procedimiento	63
6.2.	Métodos de Análisis	63
Capítulo VII: Resultados y Discusión		102
7.1.	Resultados	102
7.2.	Discusión	112
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones		115
8.1.	Conclusiones	115
8.2.	Recomendaciones	117
Referencias		118
Anexos		122

Índice de tablas

Tabla 1	Colaboradores del área de atención al cliente de tarjetas de créditos	18
Tabla 2	Gastos por personal a contratar	19
Tabla 3	Nivel de estudios de los colaboradores	20
Tabla 4	Edad de los colaboradores	20
Tabla 5	Matriz de consistencia	55
Tabla 6	Relación entre el indicador, técnicas e instrumentos	62
Tabla 7	Fórmula de cada indicador	64
Tabla 8	Identificación de los tipos de desperdicios en el proceso	68
Tabla 9	Análisis del flujo del valor del proceso AS IS	69
Tabla 10	Análisis del flujo del valor del proceso TO BE	70
Tabla 11	Tiempo del ciclo del proceso AS IS	71
Tabla 12	Tiempo del ciclo del proceso TO BE	72
Tabla 13	Programa de capacitación propuesto	81
Tabla 14	Actividades que generan datos (AS IS)	84
Tabla 15	Actividades que generan datos (TO BE)	85
Tabla 16	Proceso de atención al cliente TO BE y el tiempo de ciclo	103
Tabla 17	Consideraciones para los datos de los indicadores de la productividad	104
Tabla 18	Resultados de la investigación	105

Índice de figuras

Figura 1	Experiencia laboral de los asesores	20
Figura 2	Productividad de los asesores de servicio de tarjetas de créditos	21
Figura 3	Evaluación de la productividad de los asesores	22
Figura 4	Productividad obtenida en el periodo 2018	23
Figura 5	Niveles de cumplimiento de los indicadores	24
Figura 6	Penalidad impuesta al área de tarjetas de créditos	25
Figura 7	Diagrama de Ishikawa – Causas que afectan la productividad	26
Figura 8	Diagrama de Pareto	27
Figura 9	Consultas frecuentes en la atención de tarjetas de créditos	28
Figura 10	Representación general del proceso actual	30
Figura 11	Proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos AS IS versus TO BE	32
Figura 12	La casa de Lean	43
Figura 13	Ciclo de Deming	46
Figura 14	Notación BPMN	49
Figura 15	Diagrama de Gantt	66
Figura 16	Análisis del takt time	73
Figura 17	Comparación entre el tiempo medio de operación y el takt time	73
Figura 18	Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos AS IS	75
Figura 19	Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos TO BE	76
Figura 20	Etapas para seleccionar al asesor de servicios (actual)	79
Figura 21	Requisitos del perfil del puesto del asesor de servicios	79
Figura 22	Etapas para seleccionar al asesor de servicios (propuesto)	80
Figura 23	Cuadro de mando integral de los indicadores de la productividad	87
Figura 24	Ficha de evaluación del cumplimiento del objetivo de calidad	89
Figura 25	Ficha de evaluación de los indicadores para la productividad	90
Figura 26	Ficha de seguimiento y monitoreo a los asesores de servicios	92
Figura 27	Ficha de control de los indicadores	93
Figura 28	Ficha de Protocolo de actuación	95
Figura 29	Resultados de la productividad de los asesores	106
Figura 30	Resultado del tiempo medio de operación	107
Figura 31	Resultado de las transferencias de llamadas	108
Figura 32	Resultado de las llamadas reiteradas	110
Figura 33	Resultado del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad	111

Dedicatoria

Quiero plasmar los nombres que hicieron posible llegar a esta etapa: Maribel, Andrés, Cinthya, Jerry, Juan y Jovita. Esto va dedicado a ustedes por siempre confiar en mí, a pesar de la distancia siempre estuvieron allí, con su amor y consejos.

Hiajaira Alvarado Fasabi

Esta investigación va dedicado a Filomena y Antonio, por ser los mejores padres.

A mis hermanos, por su apoyo incondicional y confianza.

Jimmer Mendez Raymundo

Agradecimiento

A Dios y a nuestros padres por fortalecer nuestras ganas de seguir creciendo profesionalmente.

Agradecemos la paciencia y guía académica de nuestra asesora Ángela, a Jhohanna y los asesores de servicios que participaron en nuestra investigación.

Resumen

El presente trabajo de investigación es aplicado en una empresa de centro de llamadas dedicado a operaciones de tercerización, al que por razones de confidencialidad llamaremos “Atentos”. En ella se opera el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos de una entidad financiera, cuyo nombre se mantendrá en reserva y se denominará Banco “Buenaventura”.

Esta investigación nace de una motivación social, porque en este tipo de empresas se emplea a personas jóvenes que estudian y trabajan, con nula o poca experiencia laboral, siendo para muchos de ellos sus primeros trabajos formales.

Se identificaron que los asesores de servicios de tarjetas de créditos contratados por Atentos, en el año 2018 alcanzaron una productividad promedio de 77%, lo que significó una disminución del 11% respecto al año anterior, asimismo, se determinó que esto se debió principalmente por contar con un proceso con actividades que no generaban valor agregado para la satisfacción del usuario final y afectaban directamente en los resultados de los indicadores de la productividad de los asesores de servicios, tales como: en el tiempo medio de operación, en las transferencias de llamadas, en las llamadas reiteradas y en el nivel de cumplimiento del objetivo de calidad.

En consecuencia, se planteó como objetivo principal incrementar la productividad de los asesores de servicios aplicando herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos. Asimismo, para realizar este estudio, se utilizó la investigación aplicada con paradigma positivista, enfoque cuantitativo y diseño no experimental.

Por consiguiente, se desarrolló un proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos mejorado, se modificaron las etapas para contratar a los asesores de servicios. Además, se

elaboró un programa de capacitación que incluye conocimientos técnicos y prácticos y un cuadro de mando integral con las consideraciones para evaluar los indicadores que conforman la productividad.

Finalmente, se demostró que con la implementación de estas herramientas se obtuvo un incremento de la productividad de los asesores de servicios en un 20%.

Palabras claves: Atención al cliente, Lean service, kaizen, análisis de flujo de valor, productividad.

Abstract

This research work is applied in a call center company dedicated to outsourcing operations, which for confidentiality reasons we will call “Atentos”. It operates the credit card service process of a financial institution, whose name will be kept in reserve and will be called the "Buenaventura" Bank.

This research stems from a social motivation, because in this type of company young people are employed who study and work, with little or no work experience, being for many of them their first formal jobs.

It was identified that the credit card service advisers hired by Atentos, in the period of 2018 reached an average productivity of 77%, which meant a decrease of 11% compared to the previous period, also, it was determined that this was mainly due, for having a process with activities that did not generate value, directly affecting the results of productivity indicators such as: average operating time, call transfers, repeated calls and level of compliance with quality objectives.

Consequently, the main objective was to improve the process of answering credit card calls by implementing Lean service tools such as Kaizen and Value Flow Analysis, to increase the productivity of service advisers. Likewise, to carry out this study, applied research with a positivist paradigm, quantitative approach and non-experimental design was used.

Therefore, an improved credit card customer service process was developed, stages were changed to hire service advisers. In addition, a training program was developed that includes technical and practical knowledge and a balanced scorecard with the considerations to evaluate the indicators that make up productivity.

Finally, it was shown that with the implementation of these tools an increase in productivity of 20% was obtained.

Key words: Customer service, Lean service, kaizen, value flow analysis, productivity.

Capítulo I: Introducción

Según Jordy (2007) la ola de innovación en los sectores de la tecnología digital y el desempleo estructural entre los jóvenes hace que los centros de contacto o call center se conviertan en un modelo para la gestión del trabajo y la creación de puestos de trabajo en el siglo XXI, siendo caracterizado por la necesidad de la gestión de la información y comunicación de manera efectiva con el cliente final de las empresas y organizaciones para que estas se enfoquen en las actividades claves propios de sus negocios.

Atentos es un centro de contacto dedicado a las operaciones de tercerización, que consiste en realizar y recibir llamadas telefónicas de los usuarios finales de sus clientes. Estos clientes pertenecen al rubro de finanzas, retail, seguros, salud, entre otros. Atentos cuenta con más de 15,650 empleados en sus tres centros de operaciones, dos de ellas ubicadas en Lima. Entre sus clientes se encuentra el Banco “Buenaventura”, que es una entidad financiera transnacional que terceriza la atención al cliente de tarjetas de créditos, entre otros servicios, con la finalidad de mantener a sus clientes mejor informados y asesorados para el uso adecuado de sus tarjetas de crédito.

El presente trabajo de investigación está enfocado en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos aplicada en la Jefatura de Multicanalidad del Banco “Buenaventura”, ya que actualmente tiene actividades que deben ser revisadas, ya que estas originan que la productividad de los asesores de servicios se vea disminuida. Ante ello, se fundamentó como objetivo de la investigación incrementar la productividad de los asesores de servicios aplicando herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.

La productividad de los asesores de servicios es medida a través de los siguientes indicadores: tiempo medio de operación, transferencias de llamadas, llamadas reiteradas y nivel de cumplimiento del objetivo de calidad, cada uno de ellos con metas específicas para obtener

el bono de productividad, que consiste en un incentivo económico para el 20% de los asesores de cada supervisión que logran una productividad entre el 82% y 100%.

En este sentido, para alcanzar el objetivo principal, se recopiló la mayor cantidad de información del área de atención al cliente de tarjetas de créditos a partir de la observación, documentación y entrevistas para elaborar un diagnóstico y realizar el modelado del proceso actual nombrándolo como proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos As Is, y a partir de dicha información con la aplicación de las herramientas de Lean service, como el análisis de flujo de valor, obtener un proceso mejorado nombrándolo como proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos To Be. Finalmente, se establece una cultura de mejora continua con la aplicación de Kaizen. Por último, se realizó una evaluación de la aplicación de las herramientas de Lean service en el proceso de atención de clientes de tarjetas de créditos.

Ante este contexto, este trabajo de investigación se desarrolló de acuerdo con la siguiente estructura:

- Capítulo I: introducción; donde de modo preliminar se presenta de qué versa la investigación.
- Capítulo II: Planteamiento del Problema; se desarrolla la situación problemática, la formulación del problema, las interrogantes específicas, la justificación y los objetivos de la investigación.
- Capítulo III: Marco referencial; este apartado contiene los elementos relacionados con los antecedentes vinculados con la investigación. Asimismo, se plantea el marco teórico de la investigación.
- Capítulo IV: Hipótesis y Variables; tal como su título lo señala contiene el planteamiento de la hipótesis general y específicas. Asimismo, se identifica la variable dependiente e independiente y la matriz de consistencia.

- Capítulo V: Marco Metodológico; en este capítulo se encuentra la metodología, paradigma, enfoque y método. Asimismo, se define la población, muestra y la unidad de análisis, además, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.
- Capítulo VI: Procedimientos y métodos de análisis; se establece el procedimiento y método al análisis de datos obtenidos para alcanzar los resultados.
- Capítulo VII: Resultados y Discusión; refleja la presentación de los resultados de la investigación y la discusión de los resultados obtenidos.
- Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones; en las conclusiones se describen los hallazgos alcanzados, mientras que las recomendaciones están orientadas a futuras investigaciones.

Capítulo II: Planteamiento del Problema

2.1. Situación Problemática

Según Micheli (2007), la industria de los call center se ha caracterizado por ser un sector con gran dinamismo en la economía mundial empleando a millones de jóvenes; sin embargo, con una misma debilidad, que son las relaciones laborales con sus trabajadores.

A nivel mundial, esta industria se caracteriza por ser una de las herramientas primordiales para los negocios de ventas y servicio o atención al cliente cuyo objetivo, desde sus inicios en 1970, fueron solucionar las necesidades que las empresas puedan tener. Siendo los mercados latinoamericanos los más presentes en el mercado mundial. (Helphone, 2014).

De acuerdo con Rafael Muñiz (2016), hoy en día las empresas de call center ofrecen una amplia gama de servicios; por ejemplo: atención al cliente, ventas, soporte técnicos, servicios de cobranzas, citas médicas, seguros vehiculares, asistencia bancaria, entre otros. Sin embargo, sin importar donde se encuentre ubicado el call center y el tamaño que posee, existe un problema más frecuente y común, que es el desconocimiento sobre lo que realmente quiere o exige el usuario final. A ello, se adiciona las deficiencias en la gestión de control de calidad, seguimiento y monitoreo del trabajador y en los procesos de atención al cliente.

En Perú, tal como lo señala Guy Fort (2018), presidente de la Asociación peruana de experiencia al cliente (APEXO), esta industria genera ingresos por más de 500 millones de dólares al año estableciéndose en una actividad de servicios con un alto índice de generación de empleos a jóvenes que estudian y trabajan. Asimismo, señala que se estima que el 35% de las actividades de un Call Center se realizan con empresas que se encuentran en el extranjero, por lo que es reconocida como exportación de servicio. Entre los principales países se encuentra España, Colombia, Chile, México y Ecuador.

En Lima existe la mayor centralización de empresas en el rubro con diferentes tamaños y apuntando a diversos públicos objetivos; sin embargo, existe una misma preocupación respecto al alto índice de rotación del personal, disminución en el nivel de productividad y la insatisfacción de los clientes y usuarios finales. (Fort, 2018).

Según Frost & Sullivan (2017), “Atentos” es una empresa líder en externalización de procesos de negocios perteneciendo en el top 10 de todas las empresas del rubro en Perú, con presencia en más de 5 países.

Atentos lidera los servicios de externalización de Centros de contacto de América Latina, facturando más de US\$ 520 millones al año y brindando empleo a más de 47 mil personas. Contando con un promedio de 35% de participación en el mercado y brindando empleo a más de 15 mil personas en el Perú. (Frost & Sullivan, 2017).

Atentos inició sus operaciones en Perú en el año 1999, siendo hoy una empresa sobresaliente del rubro. Cuenta con 3 centros de operaciones, más de 8000 puestos de atención y 15,650 empleados. Tiene como clientes a sectores pertenecientes a banca, seguros, salud, sector público, retail, entre otros. (Elmer Escobedo , 2019).

Esta investigación se basará en uno de sus clientes del sector financiero, que es el Banco “Buenaventura”. Atentos, opera el proceso de atención al cliente de tarjetas de crédito del Banco que se encuentra a cargo de la Jefatura de Multicanalidad del Banco “Buenaventura”.

Para garantizar el cumplimiento de los requerimientos exigidos, existe el compromiso de que este servicio se vea fortalecida con menos incidencias, manteniendo a un cliente mejor informado y asesorado para el uso adecuado de sus tarjetas de crédito.

El área de atención al cliente de tarjetas de créditos se encuentra en la Jefatura de Multicanalidad del Banco del centro de llamadas Atentos y está conformada por el supervisor, capacitador, evaluador de calidad y los asesores de servicios. Tal como se señala en la tabla 1.

Tabla 1

Colaboradores del área de atención al cliente de tarjetas de créditos

Colaboradores	N	%
Supervisor	6	6.12%
Capacitador	2	2.04%
Evaluador de calidad	2	2.04%
Asesor de servicios	88	89.80%
Total	98	100%

Nota: Información de la empresa obtenida a través del análisis documental.

A continuación, las funciones de los colaboradores:

- Supervisor: Evalúa el desempeño de los asesores de servicios a su cargo, retroalimenta según las calificaciones obtenidas y realiza el seguimiento de los indicadores. Controla la asistencia, así como las salidas a refrigerios, entre otros permisos. Además, escucha las llamadas para verificar la criticidad de la información brindada, la amabilidad del asesor y el cumplimiento de los protocolos de atención. Cada supervisor tiene a su cargo a un promedio de 14 asesores de servicios.
- Capacitador: Se encarga de la formación que recibe el asesor cuando está en la etapa de capacitación para la contratación de los asesores, brindando la información necesaria acerca del servicio que se ofrecerá a los usuarios finales. No tienen un sílabo estructurado para esta formación. Con cierta regularidad brinda información y capacita a los asesores que ya se encuentran laborando.
- Evaluador de calidad: Escucha los audios de la atención de los asesores, de forma aleatoria. De cada asesor solo escucha un audio a la semana para verificar la

criticidad de la información y calificarla, una vez califique los audios de todos los asesores, semanalmente envía el reporte al supervisor.

- Asesor de servicios: Es la persona especializada para responder las llamadas del usuario final, con el objetivo de resolver consultas y confirmar información que el Banco emite respecto a las tarjetas de créditos, en un tiempo máximo de 305 segundos.

Como se ha podido evidenciar, el asesor de servicios es un colaborador clave para la sostenibilidad del negocio de Atentos; por ello, los captan mediante un proceso de selección que consta de cuatro etapas: entrevista personal, examen psicológico, capacitación y un examen final que define la contratación del colaborador. En este proceso se invierte al menos 2,184 soles por 15 días en que un asesor se encuentra en la etapa de capacitación y evaluación. Los gastos se detallan en la tabla 2.

Tabla 2

Gastos por personal a contratar

Descripción	Monto unitario (soles)	Monto Total (soles)
Inducción del asesor	22	264
Bono de ingreso	160	1,920
Total	182	2,184

Nota: Información de la empresa.

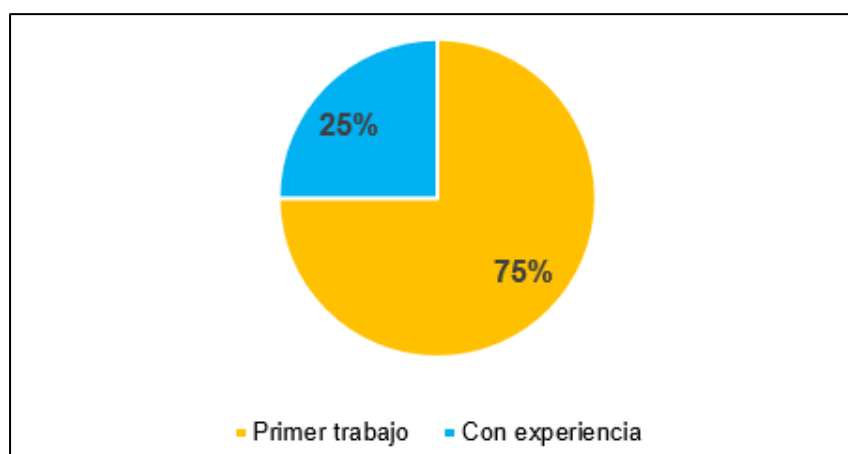
El perfil académico de los asesores se señala en la tabla 3, donde el 41.9% tiene estudios universitarios, un 55.8% tiene estudios a nivel técnico y el 2.3%, secundaria completa.

Tabla 3*Nivel de estudios de los colaboradores*

Nivel educativo	N	%
Secundaria	4	2.3%
Superior técnico	48	55.8%
Universitario	36	41.9%
Total	88	100%

Nota: Información obtenida a través de una entrevista.

Se evidencia, que para el 75% de los asesores ha sido su primera experiencia laboral y el 25% ya ha tenido experiencia. Tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1*Experiencia laboral de los asesores*

Nota: Representa el porcentaje de los asesores que cuentan con experiencia laboral.

Tal como se indica en la tabla 4, la edad promedio de los asesores es entre 19 - 27 años.

Tabla 4*Edad de los colaboradores*

Edad	N	%
Entre 19-27 años	63	70.93%
Mayor a 27 años	25	29.07%
Total	88	100%

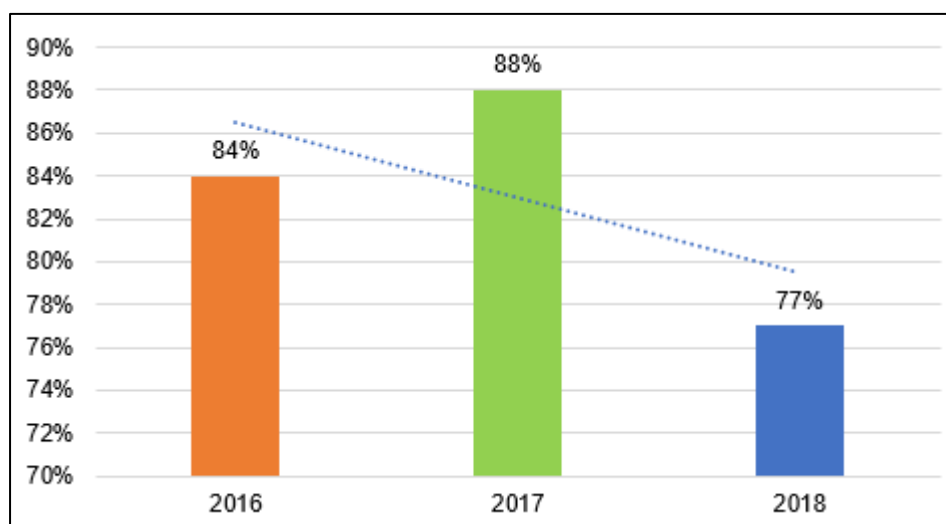
Nota: Información obtenida a través del registro de colaboradores.

Estas informaciones previas sobre el perfil académico, edad y experiencia laboral nos dan a conocer la motivación social de esta investigación, que conlleva a la oportunidad de empleo de jóvenes. Asimismo, la motivación económica se debe a la identificación de la disminución de la productividad, que hacen que los asesores de servicios no logren el bono de productividad.

En el periodo del 2018, se evidenció que la productividad de los asesores de servicio disminuyó a un 11% respecto al año anterior. Tal como se señala en la figura 2.

Figura 2

Productividad de los asesores de servicio de tarjetas de créditos



Nota: Los números representan la disminución de la productividad de los asesores.

La productividad de los asesores de tarjetas de créditos del Banco es evaluada a través de los siguientes indicadores: tiempo medio de operación, llamadas reiteradas, transferencias de llamadas y cumplimiento de objetivos de calidad (Precisión de errores críticos de negocio, de usuario final y de cumplimiento).

El logro de estos conlleva que el 20% de los asesores con mayores calificaciones y se encuentren dentro del cuartil 1 y 2 gane el bono de productividad, que es un adicional a la remuneración mínima vital.

En la figura 3, se muestra el detalle de la evaluación de la productividad del asesor en un periodo de 6 días.

Figura 3

Evaluación de la productividad de los asesores de servicios

Indicadores del 19/08/2018 al 24/08/2018	<= 305	<= 11%	<= 16%	>=97%
Asesor	TMO	Reiteradas	Transferencia	Cumplimiento de obj. de calidad
Carmen Gomez Pema	377	9.06%	13.50%	100%
Harold Flores León	271	13.49%	29.10%	79%
Ronal Huaman Aragón	391	11.59%	13.10%	100%
Bryan Correa Junior	293	14.01%	7.80%	88%

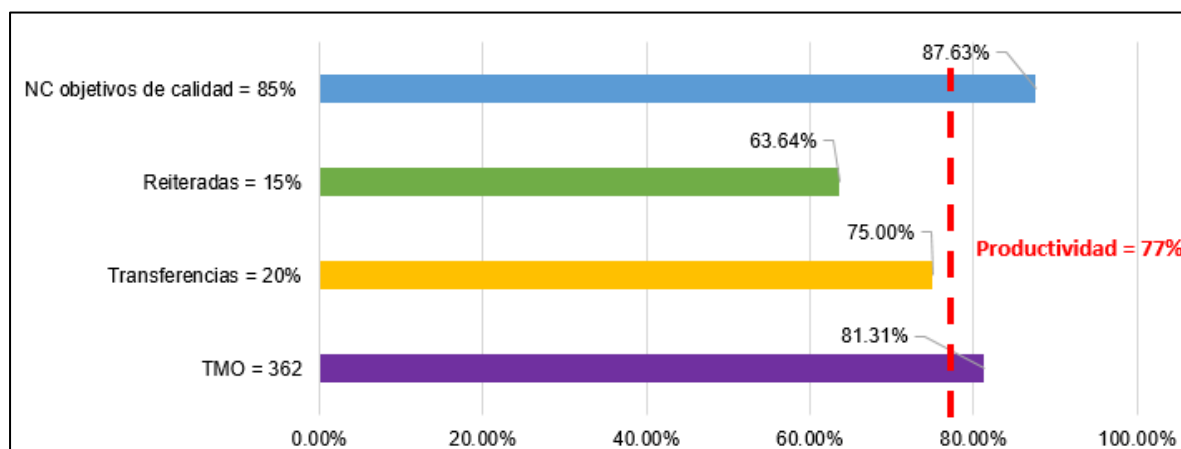
Nota: Los cuadros resaltados de amarillo evidencia el incumplimiento de los indicadores, ya que no se logra lo esperado (se señala en los cuadros de color anaranjado). Información documentada.

En el periodo 2018 los resultados obtenidos de acuerdo a los indicadores fueron los siguientes: El tiempo promedio de operación, se incrementó a 362 segundos, mientras que las llamadas reiteradas se elevaron a 15%, las transferencias de llamadas a 20% y el nivel de cumplimiento del objetivo de calidad disminuyó a 85%.

Obteniendo una productividad de 77%, tal como se señala en la figura 4.

Figura 4

Productividad obtenida en el periodo 2018



Nota: Se detalla las métricas obtenidas por cada indicador en el periodo del año 2018.

A continuación, se detalla en que consiste cada indicador:

- El tiempo medio de operación es el tiempo total en que el asesor atiende al usuario final desde el ingreso de llamada hasta el envío de la encuesta de satisfacción.
- Las transferencias de llamadas, son aquellas que se derivan a otra área.
- Se consideran llamadas reiteradas, a aquellas que se reciben el mismo día, ya sea por la misma consulta u otra.
- El nivel de cumplimiento del objetivo de calidad consisten en los logros de los factores de la precisión de errores críticos relacionados al negocio (PECNEG), usuario final (PECUF) y de cumplimiento (PECUM). Se evalúa con los factores que se señala en el Anexo 1.

Atentos es quién fija los valores esperados de cada indicador, estableciéndose que durante el mes, los asesores de servicios deben lograr un tiempo medio de operación inferior a 305 segundos, un porcentaje inferior al 11% en llamadas reiteradas y menor a 16% en transferencias de llamadas. Además, como mínimo un 97% en cumplimiento de objetivos de calidad.

Para determinar a los asesores que deben ganar el bono de productividad existen cuatro niveles de cumplimiento de los indicadores llamados cuartiles Q1, Q2, Q3 y Q4. Considerando que el Q1 y Q2 son los óptimos, el Q3 con oportunidades de mejora y el Q4 son deficiente. El 20% de los asesores asignados a cada supervisor que se encuentre en el Q1 y Q2 obtienen el bono de productividad. Los del Q1 ganan el total de 350 soles, mientras que los del Q2 ganan solo 262.5, que equivale al 75% del bono total.

Figura 5

Niveles de cumplimiento de los indicadores

CUARTIL	RANGO	
CUARTIL 1 (Q1)	99.00%	100.00%
CUARTIL 2 (Q2)	82.00%	98.00%
CUARTIL 3 (Q3)	65.00%	81.00%
CUARTIL 4 (Q4)	0.00%	64.00%

Asesor	CUARTILES					
	201810	201811	201812	201810	201811	201812
HUAYRAR ACOSTA HENRY CELSO	61.90 %	38.10 %	55.56 %	Q4	Q4	Q4
ACOSTA COELLO ADRIAN FERNANDO	57.14 %	47.62 %	50.00 %	Q4	Q4	Q4
MACEDO ACOSTA MILAGROS YULLEYSE	73.33 %	82.50 %	100.00 %	Q3	Q2	Q1
AGUILAR CANO AIDA DENIZA	61.90 %	52.38 %	22.22 %	Q4	Q4	Q4
FIESTAS CELIS ERIKA	33.33 %	33.33 %	16.67 %	Q4	Q4	Q4
ALVAREZ BAZAN NAI RUTH	25.00 %	33.33 %	16.67 %	Q4	Q4	Q4
ALBINO ALBERCA SAIRA AILEEN	80.00 %	99.00%	83.00%	Q3	Q1	Q2
ALBRIZIO CARDENAS SILVIO MANUEL	22.22 %	25.00 %	0.00 %	Q4	Q4	Q4
ALBURQUEQUE FARFAN PAULO GERALDO MANOEL		67.00%	16.67 %		Q3	Q4
ALCAZAR CHIRINOS ARIANA CELESTE	98.00 %	83.33 %	100.00 %	Q2	Q2	Q1
ALDORADIN AVALOS STEFANY GLORIA	22.22 %	33.33 %	16.67 %	Q4	Q4	Q4
ALFONCIO CUICAPUZA MAGALI ESTHER			60.22 %			Q4
ALIAGA RODRIGUEZ MERCEDES MARGARITA	25.00 %	33.33 %	74.00%	Q4	Q4	Q3
RENGIFO AGUILAR ARIANA CRISTAL	57.14 %	57.14 %	66.67 %	Q4	Q4	Q3
ANGOMA GOMEZ DONNA	47.62 %	52.38 %	50.00 %	Q4	Q4	Q4
ANTON ALARCON JULISSA MARISSELA	33.33 %	16.67 %	33.33 %	Q4	Q4	Q4
ANTON RAMON LUIS RICARDO	33.33 %	25.00 %		Q4	Q4	

Nota: Información del desempeño de los asesores de servicios.

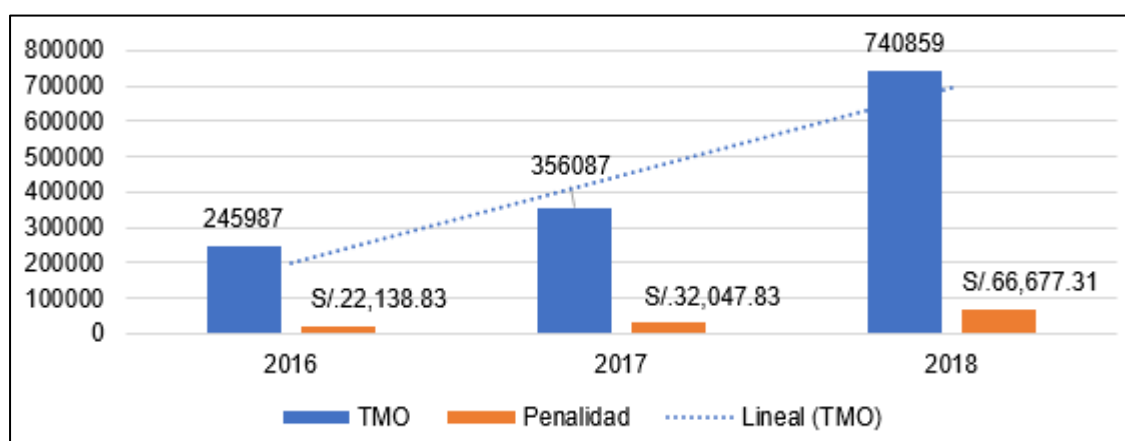
En la figura 5, se muestra la consolidación que hacen los supervisores, luego de recibir la calificación de los evaluadores de calidad.

Esta consolidación es revisada en un comité con representantes del Banco, cada 15 días. El Banco tiene la potestad de pedir la desvinculación contractual del asesor de servicio, en caso exista afectación con el cumplimiento del objetivo de calidad.

Como consecuencia al resultado obtenido en la productividad de los asesores, el cobro de penalidades se vio afectada, por el incremento en los tiempos medio de operación (TMO), tal como se muestra en la Figura 6.

Figura 6

Penalidad impuesta al área de tarjetas de créditos



Nota: Los montos representan las penalidades impuestas por exceder el tiempo medio de operación por llamada.

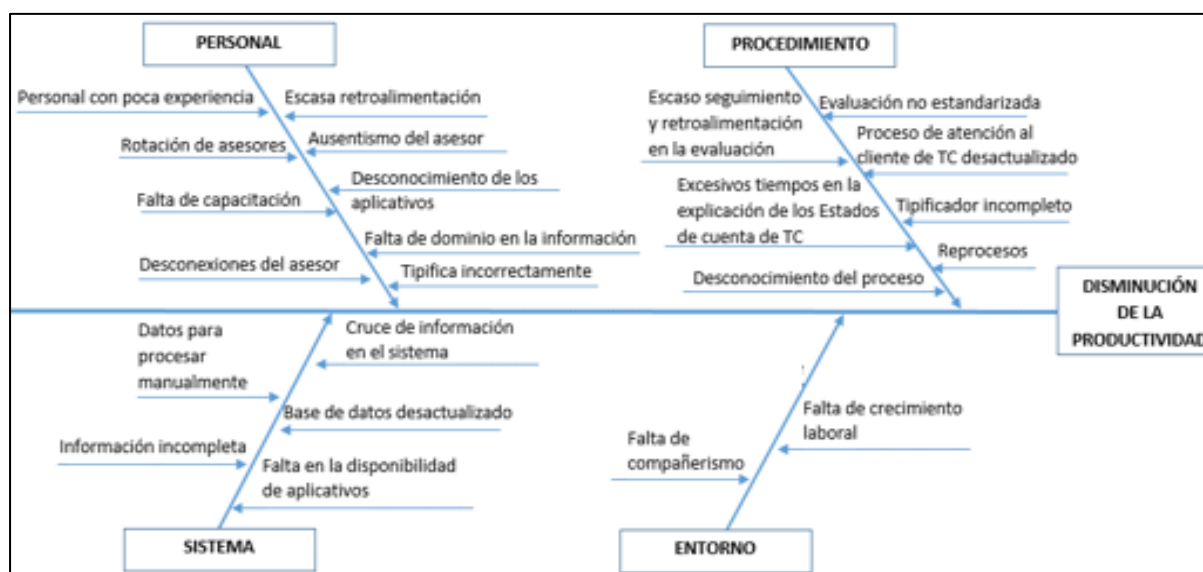
En la figura 6, se muestra que por cada llamada que sobrepase los 305 segundos del tiempo medio de operación la penalidad es de 0.09 soles.

En el 2018, se señala que es el periodo con más penalidad recibida con un monto de 66,677.31 soles.

Ante lo expuesto, se elaboró un diagrama Ishikawa, para determinar las causas de la disminución de la productividad que conllevan a los perjuicios económicos para Atentos.

Figura 7

Diagrama de Ishikawa – Causas que afectan la productividad



Nota: Diagrama basada en la observación y análisis de la información recolectada.

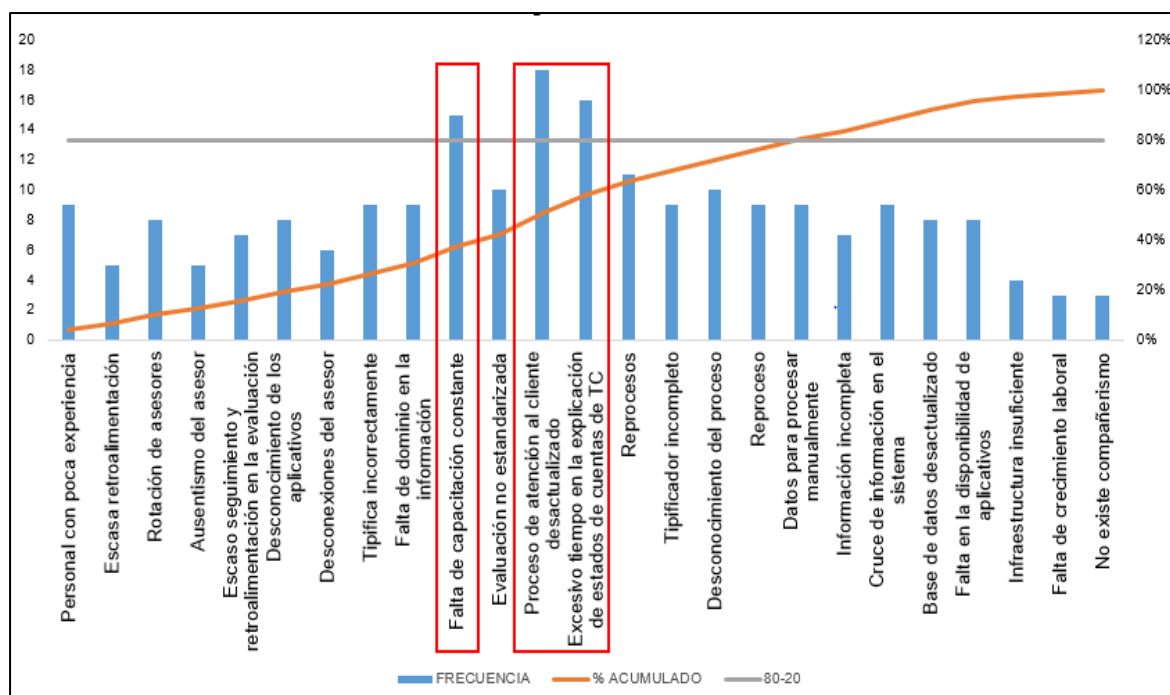
De acuerdo con la figura 7, se detalla lo siguiente:

- Personal: Se detecta que el asesor de servicio cuenta con poca experiencia y con falta de capacitación y constante retroalimentación; debido a ello, muchas veces dan informaciones inexactas.
- Procedimiento: Existen reprocesos dentro del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos. Asimismo, falta de retroalimentación y seguimiento en los resultados de los indicadores.
- Sistema: Existen datos para procesar manualmente, como el filtro de seguridad para verificar los datos del cliente. También, información desactualizada e incompleta en la base de datos.
- Entorno: Existe falta de crecimiento laboral y compañerismo.

Para determinar las causas con mayor incidencia se procedió a elaborar el diagrama de Pareto (la generación de los datos para el diagrama se encuentra en el Anexo 2), tal como se muestra en la figura 8.

Figura 8

Diagrama de Pareto



Nota: Se observan las frecuencias de las causas identificadas en el diagrama de Ishikawa.

Estas causas con mayor frecuencia son:

Falta de capacitación

El capacitador suele brindar información de los cambios que se generan en el momento y no de forma sostenida, lo que conlleva a una débil política de capacitación. Además, de no contar con una base sólida en la capacitación para iniciar a laborar.

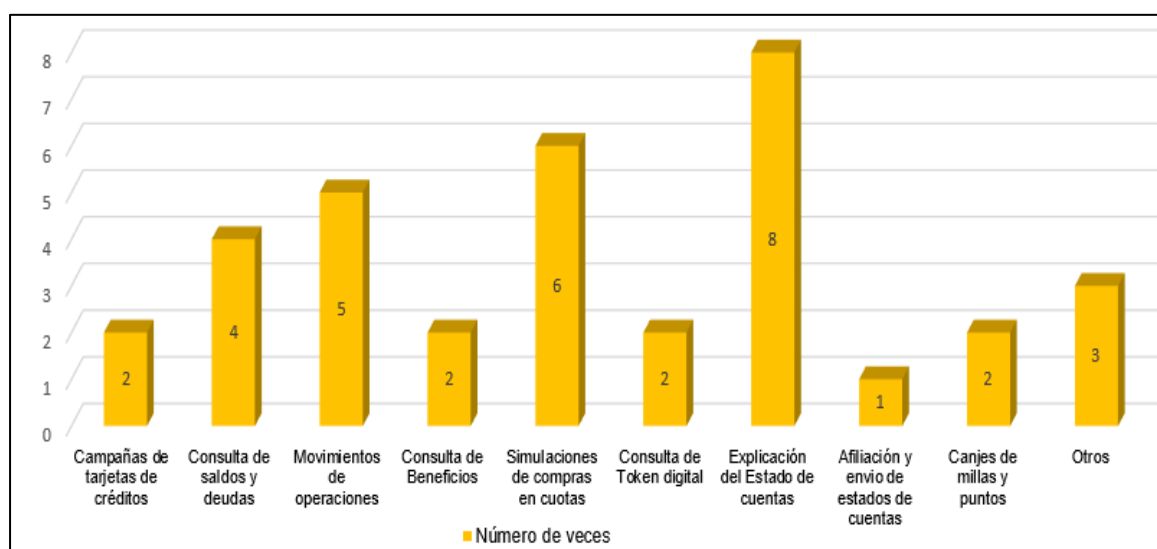
Excesivo tiempo en la explicación de Estados de cuentas de TC

Esta consulta consiste en explicar detalladamente los montos facturados de la TC, tanto los montos mínimos y totales, cálculo de los intereses, pagos direccionados, nota de cargo y abonos, entre otros, brindando información muy compleja.

En la figura 9, se muestran las consultas más frecuentes que un asesor recibe al día. De un promedio de 35 llamadas, 8 llamadas es para explicar el estado de cuentas de la tarjeta de crédito.

Figura 9

Consultas frecuentes en la atención de tarjetas de créditos



Nota: Representan el número de llamadas por tipo de consulta.

Estas explicaciones incrementan los tiempos medio de operación, existen mayores posibilidades de una baja satisfacción del cliente e incluso incumplimiento del objetivo de calidad. Además, existe una mayor probabilidad que termine en un reclamo, aumentando el número de transferencias de llamadas o llamadas reiteradas, perjudicando la productividad de cada asesor de servicio.

Proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos (TC)

Es la principal causa de la disminución de la productividad.

El proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos (TC) inicia desde que el cliente final realiza la llamada al 5950000 opción 1 y finaliza con el envío de la encuesta o la transferencia de llamada.

Las actividades del Proceso de Atención al cliente de tarjetas de créditos, consta de los siguientes elementos:

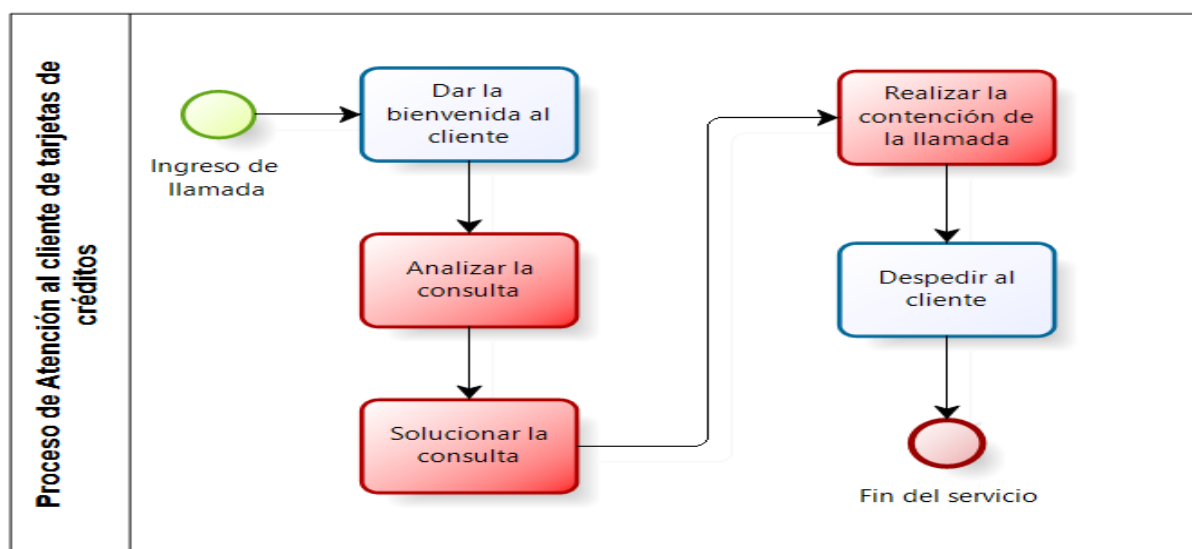
- Bienvenida del usuario final: Al ingresar la llamada el asesor de servicio le da el saludo brindándole la bienvenida y procede a preguntar el motivo de la consulta, confirmando nuevamente la respuesta del cliente.
- Análisis de la consulta: Con el motivo de la consulta confirmada, el asesor identifica si la consulta corresponde a tarjetas de créditos (se almacena la llamada reiterada en la base de datos), de no corresponder transfiere la llamada al área correspondiente (se almacena la Transferencia y el TMO en la base de datos). Si la llamada procede, se verifica el motivo de la consulta, si corresponde a una consulta general se realiza el análisis de la consulta; caso contrario, el asesor le realiza tres preguntas de seguridad para verificar la identidad del cliente.
- Solución de consulta: Para proceder con la solución de la consulta se tipifica la consulta y se realiza el análisis para brindarle una respuesta, con ello se pregunta si está conforme con la atención recibida.
- Contención de llamada: En caso el cliente no esté conforme se le procede a derivar al área especializada (atención a reclamos). Se almacena la Transferencia y el TMO en la base de datos.

- Despedida del usuario final: Una vez recibida la conformidad del cliente, se le pregunta si tiene alguna consulta adicional, se resuelve la consulta adicional. Posteriormente, se realiza la despedida al cliente e indica sobre la encuesta de satisfacción
- Cierre del Servicio: Se envía la encuesta y termina el registro de operación, almacenándose el TMO en la base de datos. El cliente al responder la encuesta, esta calificación (promotor o detractor) se almacena en la base de datos de Satisfacción.

A continuación, se muestra la representación gráfica del proceso actual de forma general, identificándose los procesos en color rojo, donde se generan los problemas como: re trabajo, espera, sobre-procedimiento, entre otros, que afectan a los indicadores de la productividad.

Figura 10

Representación general del proceso actual



Nota: Es una representación general del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.

Todo ello, evidencia la necesidad de contar con un proceso que tenga actividades que generen valor al cliente y negocio. Asimismo, evaluar aquellas actividades que permitan mejorar los resultados obtenidos en los indicadores de la productividad.

2.2. Formulación del Problema

2.2.1. Problema general

¿Es posible incrementar la productividad de los asesores de servicios con la aplicación de herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos?

2.2.2. Problemas específicos

Se proponen los siguientes problemas específicos:

1. ¿De qué manera se puede minimizar el tiempo medio de operación?
2. ¿De qué manera se puede minimizar el porcentaje de llamadas reiteradas?
3. ¿De qué manera se puede minimizar el porcentaje de transferencias de llamadas?
4. ¿De qué manera se puede aumentar el porcentaje del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad?

2.3. Justificación de la Investigación

2.3.1. Práctica

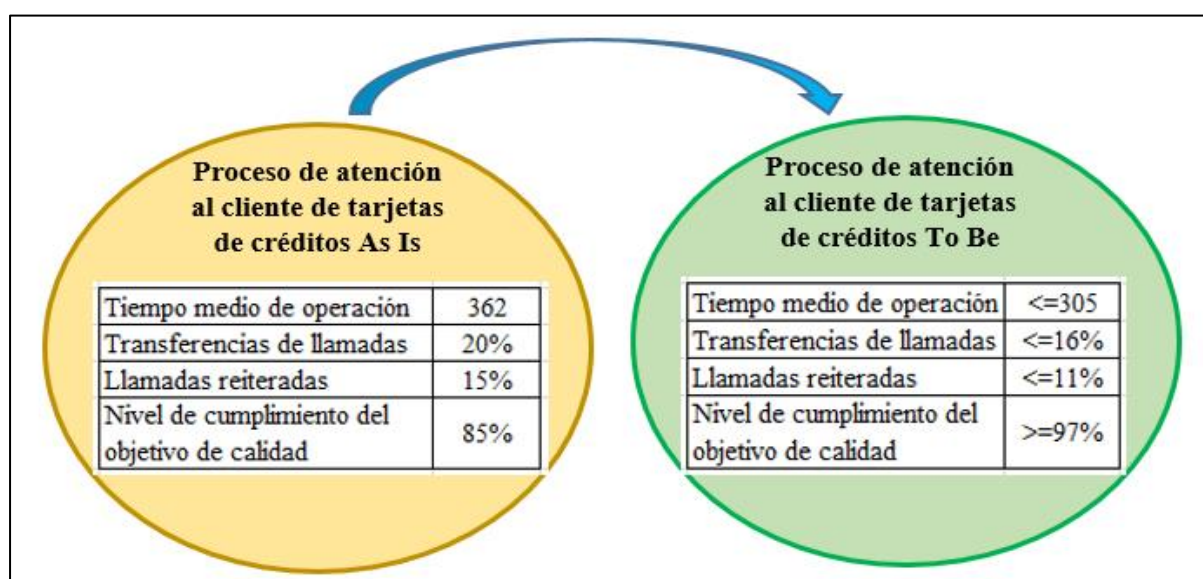
La importancia de esta investigación recae en el incremento de la productividad de los asesores de servicios de tarjetas de créditos a consecuencia de la aplicación de las herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.

La aplicación de las herramientas de Lean service, tales como: análisis de flujo de valor, takt time y kaizen permitirán reducir los tiempos medios de operación, el porcentaje de transferencias de llamadas, las llamadas reiteradas e incrementar el porcentaje del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad, lo que significaría que los asesores de servicios podrían calificar para la obtención del bono de productividad.

Se espera que con el proceso de atención al cliente de tarjetas de crédito mejorado (To Be), se solucione los niveles de los indicadores definidos. Tal como se muestra en la figura 11.

Figura 11

Proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos AS IS versus TO BE



Nota: Representa los valores alcanzados en los indicadores de productividad en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos actual (As Is) y los valores que se espera lograr en el proceso mejorado (To Be) con las herramientas de Lean Service.

2.3.2. Social

Según Fort (2014), presidente del gremio que reúne a las 25 empresas de call center más representativas del país, señala que esta industria brinda una gama amplia de oportunidades en cuanto a inserción laboral, debido a que los jóvenes y emprendedores que inician sus labores son formados en diversas capacidades como: gestión de los usuarios finales, liderazgo, escucha activa, comunicación efectiva, manejo de equipos de trabajo, gestión comercial y de tecnología, entre otras;

Asimismo, refiere que se emplea formalmente un promedio de 50.000 personas, siendo la principal fuente de empleo juvenil, ya que aproximadamente el 82% de los colaboradores son menores a 28 años, quienes estudian y trabajan.

Con lo señalado, esta investigación contribuirá a que los asesores de servicios de tarjetas de créditos se vean beneficiados con el incremento de su productividad, ya que con ello podrían ser acreedores del bono de productividad que equivale al 37.6% adicional a su sueldo básico. Tal como lo menciona Martha García (2019), asesora de atención de tarjetas de créditos, dicho bono les serviría para seguir costearo sus estudios superiores o mejorando su calidad de vida, lo que generaría un bienestar laboral.

Además, esta investigación contribuirá en garantizar un mejor desenvolvimiento en la realización de sus tareas trabajando con un proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos que se ajusta a las necesidades del negocio y usuario final.

2.4. Objetivos de la Investigación

2.4.1. *Objetivo General*

Esta investigación pretende:

Incrementar la productividad de los asesores de servicios aplicando herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.

2.4.2. *Objetivos Específicos*

Con la aplicación de las herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos se pretende:

1. Reducir el tiempo promedio de operación inferior a 305 segundos.
2. Reducir el porcentaje de llamadas reiteradas inferior al 11%.
3. Reducir el porcentaje de transferencias de llamadas inferior al 16%.
4. Incrementar el nivel de cumplimiento del objetivo de calidad mayor a 97%.

Capítulo III: Marco referencial

3.1. Antecedentes

Flores Brito y Tubón Alda (2017), presentaron la tesis titulada “Modelo Lean service en el proceso de servicio al cliente, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda, ciudad de Ambato- Ecuador, en el período Enero-Abril 2017”, el principal problema fue la falta de personal capacitado para brindar un servicio de calidad a un menor tiempo, planteándose como propósito evaluar la ineficiencia en las operaciones del proceso de atención al cliente usando Lean service. La información fue levantada mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores y socios de la Cooperativa. Se determinó que el servicio de atención al cliente es deficiente por el exceso de tiempo de espera generado para cada proceso, siendo el proceso de apertura de cuentas el que presentó más tiempo de espera. Ante ello, se aplicó Lean service permitiendo mejorar el proceso de apertura de cuentas, optimizando calidad, eficiencia y reducción del tiempo de 25 minutos a 8 minutos. Finalmente, se planteó una matriz de reducción de tiempo y optimización referente a la calidad, eficiencia y nivel de servicio en los procesos de esta área. Se recomienda las herramientas que pueden adaptarse a otras entidades que presenten problemas similares.

Arango Vásquez y Rojas López (2017), realizaron un artículo denominado “Una revisión crítica a Lean service” en ella describen toda la filosofía que envuelve la metodología de Lean orientada a los servicios, desde el nacimiento de la filosofía y el crecimiento en la acogida para su implementación en diversas organizaciones desde el punto de vista de autores multidisciplinarios que centraron su enfoque en la investigación de Lean service. Determinaron que es una filosofía ágil y que se adaptan a sectores como el de servicios, quienes están en cambios constantes de acuerdo con el mercado o necesidades de su público objetivo. Se evidenció que las herramientas más usadas son Value stream map, Takt time y 5s. Concluyeron

que existen retos en la implementación de un sistema Lean service; tales como, la resistencia al cambio y la falta de apoyo de los administradores. Sin embargo, los beneficios son mayores a los problemas que se puedan generar, logrando una mayor productividad y sostenibilidad a largo plazo.

Dos, Leite, y Vieira (2015), investigaron sobre Lean service mediante su artículo titulado “La filosofía Lean y sus aplicaciones en la industria de servicios: una revisión de los conocimientos actuales”. Esta investigación tuvo como objetivo revisar la bibliografía de manera profunda sobre la creación, principios, evolución y prácticas de la filosofía lean orientada al sector servicios. Se evidenció que Lean no posee un modelo único de herramientas, prácticas o normas que orienten en el servicio, existiendo una amplia colección de las mejores prácticas aplicadas de acuerdo con cada necesidad de las operaciones de una empresa de servicio. Refirieron que la implementación de Lean en servicios conlleva a que pueda existir una alta resistencia al cambio entre los trabajadores de las empresas. Además, limitaciones debido a la falta de servicios que no han sido bien definidos e informados. Finalmente, se concluyó que la aplicación de Lean en los servicios puede generar resultados que benefician de forma económica y en el comportamiento de los colaboradores de forma sostenible.

Roncancio Rodríguez (2017), realizó una investigación titulada “Rediseño del proceso de créditos sociales de la Caja de compensación familiar de Caldas aplicando Lean service”. Se basó en la problemática de la participación manual de los trabajadores en los procesos de aprobación y suministro de créditos con sistemas informáticos. Además, la generación de documento que sirven de soporte para verificar si se cumplen con los requisitos y consultar a las centrales de riesgo crediticio. Se identificaron las actividades que no generan valor en el servicio de atención al cliente para los créditos social implementando Lean service para rediseñar el proceso. Al rediseñar el proceso de Créditos Sociales se logró la reducción de

tiempo del proceso en un 52%. Asimismo, se demostró que se alcanzó un diseño de proceso ágil por el flujo de las operaciones.

Gavilán Venegas y Gallegos Torres (2016), realizaron una investigación titulada “Implementación del modelo Lean service en el proceso de recaudo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fincomercio Ltda, Bogota- Colombia, 2016”. Nació de la problemática de los tiempos prolongados en ejecutar las actividades y realizar aquellas que no generan valor para el proceso de recaudo. Tuvo como propósito mejorar este proceso con la aplicación de Lean service, con herramientas como el análisis del flujo de valor, 5s y Kaizen. Se mejoraron las condiciones de los trabajadores y asociados de la Cooperativa, se ordenó el lugar de trabajo y se contribuyó con la satisfacción del cliente interno y externo de la organización. Finalmente, concluyeron que a través de la aplicación de las herramientas Lean redujeron los tiempos en los procesos, a consecuencia de una mayor eficiencia, claridad y transparencia en los procedimientos.

Maestri Fernández-Concha y Gamio Estremadoyro (2018), realizaron una investigación titulada “Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente aplicando la metodología Lean service en una empresa que brinda servicios financieros”. Esta investigación, tuvo como objetivo la reducción de los tiempos para el otorgamiento de crédito de la financiera Mibanco. En ella aplicaron herramientas como: 5s y Flujo de valor que busca maximizar el valor agregado del cliente y eliminar los desperdicios en el proceso de otorgamiento de crédito. También, gestión de procesos de negocio al implementar un canal de llamadas para el desembolso de créditos reduciendo el número de personas que se acercaban a la plataforma de atención al cliente. Asimismo, se aplicó una gestión visual, para agregar mayor información sobre la compañía y sus productos hacia los clientes. Finalmente, se concluyó que mediante la aplicación de la metodología Lean se logró reducir el tiempo de gestión crediticia en 32 minutos

y el tiempo de desembolso en 08 minutos, teniendo un tiempo total de 01:13 horas para el proceso de otorgamiento de crédito.

Cano Taza (2017), realizó la investigación titulada “Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center” con el objetivo de elaborar una propuesta de modelo de gestión de supervisión para incrementar la productividad en el servicio de atención de llamadas de la Jefatura Cencosud Chile - TeleAtento del Perú SAC, periodo 2017. Este modelo de gestión consistió en definir las métricas de los indicadores, evaluar el desempeño de los asesores, comunicarlo y realizar feedback y coaching, realizar la rutina del supervisor, elaborar y realizar el seguimiento del plan de acción y por último, la gestión de clima laboral. Esta investigación se basó en las teorías sobre productividad, calidad de atención y modelos de supervisión. Asimismo, se ha orientado en los conocimientos y recomendaciones de profesionales especialistas en call center y atención al cliente. Finalmente, se concluyó que su implementación permitirá evidenciar comparativamente las mejoras productivas entre resultados antes y después del modelo propuesto, resultando un incremento de un 17% de la productividad.

Mendoza Riera (2017), en su informe titulado “Implementación de sistema lean para mejorar los procesos operativos en Mibanco banco de microempresa s.a. – Área de operaciones el porvenir”, se describieron los problemas relacionados a los procesos operativos, responsabilidades y normativas que como consecuencia se manifestó en los altos tiempos de respuesta, reprocesos y el uso de herramientas no adecuadas. Ante ello, se propuso implementar la metodología Lean para mejorar procesos y corregir flujos de actividades. Tuvo como conclusión, que la metodología Lean puede ser aplicada a diferentes sistemas empresariales, sin depender del tamaño o rubro, permitiendo la mejora continua y optimización de procesos,

ya que con esta investigación se logró un menor tiempo de respuesta, productividad de los colaboradores y se mejoró la calidad en el servicio.

Gonzales Manrique (2018), realizó una investigación titulado “Diseño de procesos para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de call center en el Grupo Multiservis, 2017”. Su objetivo fue mejorar la calidad del servicio de atención al cliente implementando gestión de procesos de negocio. Esta investigación tuvo una metodología aplicada y diseño no experimental, con la variable dependiente calidad del servicio y variable independiente proceso de atención al cliente. La calidad del servicio estaba basada en la fiabilidad, seguridad, empatía y sensibilidad del servicio. Como resultado, se diseñó un proceso de atención al cliente que permitió disminuir las incidencias en los reclamos e incrementó la calidad del servicio.

Llocclla Cisneros (2018), desarrolló su tesis titulada “Aplicación de lean service para mejorar la productividad en el área de Plataforma de la empresa Mok Perú S.A.C., San Isidro, 2018”. El objetivo de este estudio fue determinar cómo la aplicación de Lean service puede mejorar la productividad del área de Plataforma, quienes son los encargados de la recepción de llamadas de los clientes que tienen algún requerimiento que puede ser servicios de asistencias médicas, vehiculares, legales, para el hogar, etc. Se utilizó un tipo de investigación aplicada, descriptiva, cuantitativa y con un diseño cuasi experimental. La productividad fue evaluada en base a dos componentes: eficiencia y eficacia. Finalmente, se concluyó que la aplicación de Lean service mejoró la productividad en el área de Plataforma, porque se logró contestar el 20% adicional de las llamadas entrantes por hora con un tiempo de espera menor o igual a 15 segundos.

3.2. Marco Teórico

3.2.1. *Lean: Origen de la filosofía*

Según Arango Vásquez (2017), la filosofía Lean nació de las mejores prácticas realizadas por factores importantes como la producción artesanal en los inicios, seguido de la producción en masa, surgiendo la oportunidad de tener un modelo que se adaptara a las necesidades de la industria. Con ello, en la Toyota Motor Company en Japón se realizaban las mejores prácticas para la fabricación de automóviles dando paso para la creación de la filosofía Lean Production, que agrupaba las mejores acciones tanto de la era artesanal, como de la producción en masa.

Asimismo, según Jones, Womack, y Roos (1990), el término Lean fue dado en una investigación realizada por el Massachusetts Institute of Technology donde se analizó a nivel mundial los métodos de manufactura de las empresas, principalmente en la industria automotriz, donde se destacó a la empresa Toyota, denominando Lean Manufacturing a los métodos utilizados con el objetivo de minimizar el uso de recursos en la elaboración de los productos, ya sea en los recursos humanos, materiales, herramientas, equipos, inventario en planta, entre otros. Con la finalidad de incrementar la satisfacción del usuario final que se ve reflejado en las entregas a tiempo de los productos solicitados con la tendencia a cero defectos.

3.2.2. Lean Service

Tal como lo señala Arango Vásquez (2017), con el auge de la metodología Lean para las organizaciones industriales. En 1972, Levitt realizó el primer estudio científico que se enfocó en los servicios, basándose en las técnicas aplicadas en la manufactura, para mejorar los procesos del servicio.

De acuerdo con Dos, Leite y Vieira (2015), en 1996 con el libro “Lean Thinking” de Womack & Jones surgió el primer artículo donde se inició a ver la aplicación de Lean en sectores diferentes al industrial. Mientras que en 1998 los autores Bowen & Youndahl fueron los primeros en estudiar las técnicas de Lean Manufacturing aplicados al sector de servicios, describiendo los casos de estudios y evidenciando los resultados obtenidos del cuál posteriormente se le denominaría como Lean service. Considerándose a estos dos últimos autores como los padres de esta filosofía orientada a servicios.

Para Socconini (2019), esta filosofía está orientada en eliminar los desperdicios que se producen y la variación en los servicios que se brindan, permitiendo mejorar la experiencia de los clientes y los colaboradores. Asimismo, permiten identificar las oportunidades de mejora en los procesos claves para aumentar la productividad y aumentar el valor hacia el cliente. Asimismo, afirma que es una filosofía donde todos los trabajadores sin importar el área en donde pertenezcan trabajan en equipo cumpliendo con los objetivos que se plantean y aplicando mejora continua en sus procesos para incrementar la satisfacción del cliente, brindándole un servicio de calidad.

Gutiérrez (2014), plantea que Lean es una “filosofía de gestión” que tiene como objetivo que las actividades del proceso fluyan sin tiempos de espera y con actividades que generan valor al cliente final. Para eliminar las actividades que no generan valor, se necesita identificar los ocho tipos de muda o desperdicios. Tales como; sobre producción, espera, transporte, reproceso, movimientos innecesarios, subutilizar al personal, defectos e inventario.

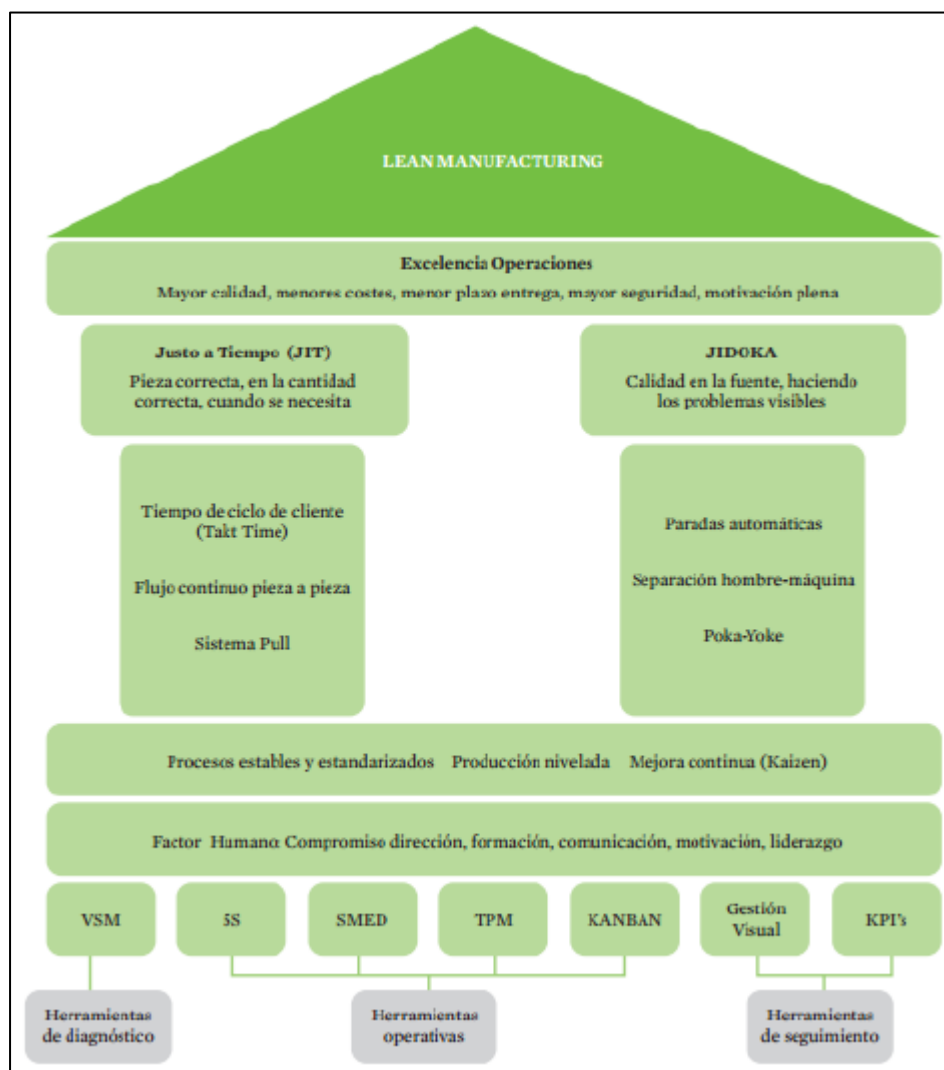
3.2.3. Beneficios de Lean Service

Como señala Socconini (2019), la aplicación de Lean service en una organización o en algún proceso de servicio, permite diseñar y ejecutar servicios de calidad, con un equipo de colaboradores motivados. Se logra una reducción en los costos, aumento de la productividad y

satisfacción del cliente final. Entre los beneficios más comunes que se obtiene al implementar Lean service son los siguientes: Incremento en la satisfacción del cliente, disminución en el tiempo de atención al cliente, aumento de la facultad para prestar servicios, mejora en la satisfacción laboral para los trabajadores, reducción en los costos de los servicios e incremento en la productividad de los colaboradores.

3.2.4. *Herramientas del lean service*

Según Hernández y Vizán (2013), para alcanzar los objetivos eliminando los desperdicios identificados con la finalidad de crear valor en el servicio y satisfacción al cliente, se logra a través de las herramientas de Lean Manufacturing, que se adaptan a empresas de servicios tal como se demostró en los antecedentes, las cuales se encuentran representados en una casa que está compuesta de cuatro elementos: cimientos, corazón, pilares y tejado. Tal como se muestra en la figura 12.

Figura 12*La casa de Lean*

Nota: Elaborado por Hernández y Vizán (2013).

Según Arango Vásquez (2017), en las revisiones de los artículos de investigación respecto a Lean services las mayores herramientas a usarse son: Value Stream Map, Visual Management, 5s, Takt Time, Kaizen y Just inTime.

3.2.5. Mapa de Flujo de Valor / Value stream mapping (VSM)

Según Gutierrez (2014), el mapa de flujo de valor es el mapeo de todos los flujos de las actividades que conforman el proceso para la prestación, en este caso, de un servicio con la finalidad de entregar un servicio de calidad. Esto requiere contar con actividades que agregan

valor y por el cual el cliente se encuentre dispuesto a pagar. Para identificarlas, se considera los ocho desperdicios de Lean; tales como: re trabajo, reproceso, tiempo de espera, transporte, movimiento, sobreproducción, subutilización del trabajador e inventario. Asimismo, se las clasifica por tipo de actividades.

Existen las actividades que agregan valor al producto, las actividades muda tipo 1, que son inevitables, pero no generar valor, y las actividades de muda tipo 2, quienes no generan valor y se pueden omitir. Se recomienda que para identificar las actividades que agregan valor, realizar un listado muy detallado de las actividades que conforman el proceso y graficar el flujo de valor tal como se desarrolla el proceso sin implementar ningún cambio, para realizar el análisis y proponer soluciones. (Gutierrez, 2014)

3.2.6. Kaizen

Tal como lo menciona Grazier Peter (1992), Kaizen es un método práctico que se caracteriza por su sencillez para la gestión de la calidad total. Sobresale por su aplicación en todos los aspectos, desde la aplicación en nuestra vida social y personal hasta en los negocios. Asimismo, en los negocios, principalmente se caracteriza por la participación de todos los involucrados de la organización, desde el jefe alta gerencia hasta los empleados, definiéndose cuatro aspectos a considerar para su implementación: 1. Persuadir al personal a participar, 2. Motivarlos a hacer propuestas y generar ideas; 3. Revisión, evaluación y guía y 4. Reconocimiento y recomendaciones.

Miller, Wroblewski, y Villafuerte (2014), señalan que es importante que las empresas entiendan que el servicio al cliente es prioritario para lograr una mayor productividad. Asimismo, se desprende que Kaizen, considera la experiencia de los colaboradores, permite capacitarlos, plantea objetivos y generar un pensamiento de mejora continua en la organización.

3.2.7. Kanban

Según Cuatrecasas y Olivella (2005), Kanban es un concepto que nació en Japón, que significa etiqueta o tarjeta. Es una herramienta que se basa en el intercambio de información sobre lo que se debe producir, almacenar, por cuál medio y cómo se debe transportar. La tarjeta cuenta con detalles que permite dar una orden de trabajo.

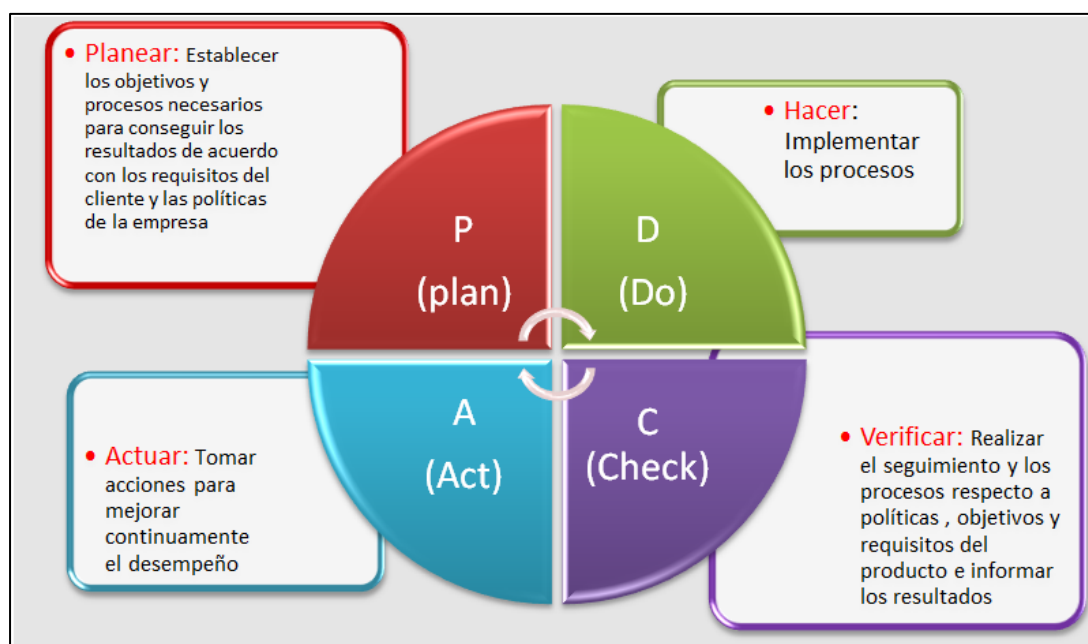
3.2.8. Ciclo de Deming (PDCA)

Acodad (2012), menciona que el ciclo PDCA fue definido por Shewhart como un proceso aplicable en cualquier área con la finalidad de asegurar la mejora continua. Sin embargo, esta herramienta es conocida por el ciclo de Deming, quién es el principal impulsor de la mejora continua.

Gutierrez (2014), explica que el ciclo de Deming consiste en cuatro fases, tales como; planear, hacer, verificar y actuar. Lo que permite ser de gran utilidad para ejecutar proyectos de mejora de la calidad y aumentar la productividad dentro de una empresa.

Asimismo, de acuerdo con Garcia y Barrasa (2012), es denominado como Ciclo PDCA (del inglés Plan-Do-Check-Act) o Ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar).

Según García, Quispe y Ráez (2003), manifiestan que dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo en pleno movimiento, que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Se encuentra relacionado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad. En su aplicación, se manifiestan los siguientes beneficios: Genera una ventaja competitiva en los productos o servicios, reduce el costo, incrementa la productividad, permite estandarizar los procedimientos y crea una oportunidad de mejora e incrementa la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Figura 13*Ciclo de Deming*

Nota: Elaborado por Cruelles Ruiz (2017).

Asimismo, Cruelles Ruiz (2017), afirma que el ciclo PDCA es dinámico y de simple aplicación, que puede ser empleado dentro de los procesos de la empresa sin importar si estos brindan servicios o productos, además, garantiza el incremento de la productividad con la mejora de sus procesos si es aplicada adecuadamente;

A continuación, se describen las fases;

- Planificar: En esta etapa se realiza la planificación de lo que se desea alcanzar, estableciendo objetivos y definiendo las herramientas/métodos a utilizar. Asimismo, se definen los indicadores para verificar si se han logrado los objetivos;
- Hacer: Se implementa las herramientas/métodos/procedimientos en todas las actividades o procesos que con su adecuada mejoría permiten alcanzar nuestros objetivos;

- Verificar: Se realizan procedimientos que permiten garantizar el seguimiento y monitoreo de la implementación, en el cual se verifica el cumplimiento de los objetivos;
- Actuar: Significa aplicar mejora continua, luego de estandarizar los procesamientos realizados, es necesario que la organización siempre esté en la búsqueda de oportunidades de mejora.

3.2.9. Gestión de procesos de negocios / Business Process Management (BPM)

Sánchez (2011), indica que es una metodología sostenida en herramientas tecnológicas a fin de diseñar, seguir, mejorar, gestionar y medir de los procesos de una organización.

De acuerdo con Garimella, Lees y Williams (2008), el Business Process Management (BPM) está dirigido a los procesos para mejorarlos en el apoyo de la utilización en conjunto con las tecnologías de información y una o más metodologías de gestión de procesos. También, incorpora a personas, tecnología y procesos. BPM está instruido por la dimensión del negocio donde se produce el valor esperado por stakeholders y clientes, la dimensión del proceso donde se ordena que los procesos sean rápidos y competentes para lograr su meta, y la dimensión de la gestión en la que se origina la participación de personas con los procesos para alcanzar el objetivo planeado.

Garimella *et al.* (2008), mencionan que con BPM se descartan actividades que no producen valor, logrando que el personal se oriente en distinguir y hacer la labor en la que son expertos. Mediante el uso de BPM se puede efectuar la mejora de procesos con fundamento en el uso de alguna metodología como Lean o Six Sigma, ya que los procesos suelen desactualizarse conforme avance el tiempo, gracias a factores como obsolescencia del proceso, tecnologías o nuevas necesidades.

Según Schmal y Lopez (2010), el BPMN fue diseñado el 2004 y tiene como objetivo principal facilitar una notación que sea clara para todas las personas involucradas con el negocio desde quien diseña los primeros esquemas del proceso hasta quien vigilará el proceso, asimismo, nos proporciona los siguientes beneficios: Aporta una representación gráfica común para favorecer la comprensión de sus usuarios, consolida funciones empresariales, se adapta de manera rápida a oportunidades y cambios del negocio, permite perfeccionar los procesos, favorece a que el negocio sea reinventado y perfecciona la coordinación de las diferentes áreas.

Notación

De acuerdo con Quelopana y Vega (2009), a continuación se detalla la simbología empleada (no incluye la estructura organizacional, simbología de datos o información).

Figura 14*Notación BPMN*

Descripción	Notación
Pool: representa un participante del proceso.	
Lane: es la subdivisión dentro de un pool.	
Datos: son mensajes dentro del proceso.	
Flujo de secuencia: representa la secuencia del proceso.	
Evento: representa un evento que indica inicio (verde) y fin (rojo).	
Actividad: representa un proceso o tarea.	
Compuerta: controla divergencia o convergencias del proceso, condiciona el comportamiento del proceso.	

Nota: Una propuesta metodológica para modelar procesos de negocio de decisión basada en una extensión a Bpmn según Quelopana y Vega (2009).

3.2.10. Centro de Contacto

De acuerdo con Helphone (2014), los centros de llamadas conocidos como *call center* son un sector con alto dinamismo en la economía mundial y representan una gran fuente de empleo en todo el mundo. Se encuentran en tendencia creciente entre las empresas telemercado, además, de la concentración en el trabajo de los jóvenes estudiantes, así como la debilidad que existe en las relaciones con sus trabajadores. Un Call center/Contact center o centro de llamadas es un lugar donde existe un equipamiento estructural con sistemas informáticos y telecomunicaciones, en donde la función de los llamados asesores de servicios es de gestionar de forma unificada y profesional las relaciones de una empresa (quien terceriza el servicio) con sus clientes o usuarios.

3.2.11. Atención al cliente

Para Ayala (2015), la atención al cliente es cualquier tipo de intervención que se realiza entre un cliente y un representante de una empresa en atención a un producto o servicio, se puede dar de forma personal, por correo o vía telefónica.

Lovelock y Wirtz (2009), definen como atención al cliente a la actividad de personalizar cada atención prestada por las empresas que prestan servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus usuarios finales, para que en caso que estos necesiten manifestar consultas, reclamos, sugerencias o plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión puedan ser atendidos.

Protocolo de atención al cliente.

Para Céspedes (2016), este es un diseño de atención que busca estandarizar la experiencia con el cliente en los puestos desarrollados para el personal de contacto, beneficia en enfatizar la calidad de la oferta de productos y servicios financieros en los canales de atención. El protocolo de atención al cliente brinda una orientación personalizada a la organización para manejar situaciones como: solicitud de atención, quejas de servicio al cliente, entre otros, a fin de responder de manera inmediata las inquietudes que el cliente pueda presentar con la finalidad de brindar una continuidad en la satisfacción del cliente.

Pautas para la atención al cliente

Según Hernandez Tobar (2016), se debe lograr que el cliente obtenga más lo que esperaba; por ello considerar que durante el inicio de la atención al cliente se ponga énfasis en la presentación personal, el saludo y la concentración para las preguntas que el cliente realizará. Al finalizar la atención, se debe considerar la invitación a una encuesta de satisfacción para

conocer su perspectiva, brindar buen deseo y despedida. La calidad en la atención al cliente crea clientes nuevos y mantiene la fidelidad con los propios.

3.2.12. Procesos de calidad en servicios financieros

Según Barbosa (2016), los procesos están correlacionados con las expectativas que los clientes esperan obtener de la empresa, para lograrlo se deben establecer indicadores que permitan entender si el proceso es eficiente.

De acuerdo con Hernandez (2016), los procesos de calidad en el área financiero residen en satisfacer las necesidades de los clientes, escucharlos, preocuparse por ellos y ofrecerles alternativas de solución de manera concreta cuando no se les puede brindar aquello que solicitan. La calidad debe darse tanto en los productos que la entidad bancaria ofrece como en los servicios que terceriza, tales como: asesoría de tarjetas de créditos, consulta de banca por teléfono, entre otras, cuya finalidad debe ser generar valor para sus clientes.

3.2.13. Productividad

Según Pineda y Cárdenas (2014), la productividad es definida como la relación entre insumo y producción. También, se puede definir como relación entre los recursos que entran o salen (input/output), o la relación entre los recursos que se emplean para obtenerlos.

De acuerdo con Smith (2005), la productividad es expresada como la relación a través de los servicios producidos y del número de bienes, la cantidad de mano de obra, tierra, capital, energía y otros recursos indispensables para su obtención. Para medir la productividad se suele tener en cuenta la relación entre una medida única de insumos y la producción, en otras palabras, los recursos humanos o el capital.

Teniendo en cuenta a Prokopenko (1989), la productividad es la utilización eficiente de trabajo, capital, recursos, energía, tierra, materiales, información en la realización de los bienes y servicios.

Desde el punto de vista del Instituto Peruano de Economía (2017), la productividad laboral es la producción promedio por colaborador en un tiempo dispuesto. Se calcula en terminaciones de precio por cantidad y volúmenes tangibles de los servicios y bienes que fueron producidos. Las retribuciones deberían mostrar la productividad de los recursos humanos empleados, de modo que la producción por cada trabajador, en promedio, logre cubrir el costo de los sueldos. Si el incremento del salario está por encima de esta similitud, podrían ocasionar pérdidas y generarían que las empresas no logren cubrir sus costos.

Capítulo IV: Hipótesis y Variables

4.1. Hipótesis General

HG: Al aplicar herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos se incrementa la productividad de los asesores de servicios.

HG0: Al aplicar herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos no se incrementa la productividad de los asesores de servicios.

4.2. Hipótesis Específicas

Al aplicar herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos:

1. Se alcanza un tiempo promedio de operación inferior a 305 segundos.
2. Se alcanza un porcentaje de llamadas reiteradas inferior al 11%.
3. Se alcanza un porcentaje de transferencias de llamadas inferior al 16%.
4. Se alcanza un porcentaje mayor al 97% del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad.

4.3. Identificación de Variables

4.3.1. *Independiente*

Herramientas de Lean service: Esta variable permitirá mejorar el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos para incrementar la productividad de los asesores de servicios.

4.3.2. *Dependiente*

Proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos: Este proceso inicia con el evento de la recepción de la llamada de los clientes de tarjetas de créditos y finaliza con el envío de la encuesta al cliente. Se espera que esta variable se vea afectada positivamente al aplicar las herramientas de Lean service con la finalidad de incrementar la productividad de los asesores de servicios.

4.4. Matriz de consistencia

Tabla 5

Matriz de consistencia

Título: “Aplicación de herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos para incrementar la productividad, Lima 2019”		
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
¿Es posible incrementar la productividad de los asesores de servicios con la aplicación de herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos?	Incrementar la productividad de los asesores de servicios aplicando herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.	Al aplicar herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos se incrementa la productividad de los asesores de servicios.
Problemas específicos: - ¿De qué manera se puede minimizar el tiempo medio de operación? - ¿De qué manera se puede minimizar el porcentaje de llamadas reiteradas? - ¿De qué manera se puede minimizar el porcentaje de transferencias de llamadas? - ¿De qué manera se puede aumentar el porcentaje del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad?	Objetivos Específicos: -Reducir el tiempo promedio de operación inferior a 305 segundos. -Reducir el porcentaje de llamadas reiteradas inferior al 11%. -Reducir el porcentaje de transferencias de llamadas inferior al 16%. -Incrementar el nivel de cumplimiento del objetivo de calidad mayor a 97%.	Hipótesis Específicos: -Se alcanza un tiempo promedio de operación inferior a 305 segundos. - Se alcanza un porcentaje de llamadas reiteradas inferior al 11% -Se alcanza un porcentaje de transferencias de llamadas inferior al 16%. -Se alcanza un porcentaje mayor al 97% del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad.
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES		
Variable	Indicador	Unidad
Variable independiente: Herramientas de Lean service	Productividad	Porcentaje
	Tiempo medio de operación	Segundos
Variable dependiente: Proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos	Llamadas reiteradas	Porcentaje
	Transferencias de llamadas	Porcentaje
	Nivel de cumplimiento del objetivo de calidad	Porcentaje
POBLACIÓN Y MUESTRA	MARCO METODOLÓGICO	
Población: 88 asesores de servicios de tarjetas de créditos en el año 2019.	Metodología: Correlacional	
Muestra: 30 asesores de servicios de tarjetas de créditos en el año 2019.	Paradigma: Positivista	
	Enfoque: Cuantitativo	
	Método: No experimental	

Nota: Se resume los elementos principales de la investigación.

Capítulo V: Marco Metodológico

5.1. Metodología

Esta investigación tiene una metodología descriptiva, ya que se describió la aplicación de las herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.

5.2. Paradigma

La propuesta de esta tesis es de paradigma positivista debido a que se analiza cómo podemos mejorar el proceso de atención al cliente de tarjeta de créditos usando herramientas de Lean service, con la finalidad de incrementar la productividad.

5.3. Enfoque

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que el problema identificado es la disminución de la productividad de los asesores de servicios teniendo elementos que se pueden cuantificar relacionados al tiempo medio de operación, porcentaje de transferencias de llamadas, porcentaje de llamadas reiteradas y porcentaje en el nivel de cumplimiento del objetivo de calidad.

5.4. Método

El método del presente trabajo de investigación es un diseño experimental, ya que se modeló el proceso de atención al cliente actual (AS IS) y se propuso mejoras con las herramientas de Lean service obteniendo un proceso (TO BE) con la finalidad de aumentar la productividad de los asesores de servicios.

5.5. Población

El enfoque de esta investigación está en el proceso actual de atención al cliente de tarjetas de créditos (As Is), por el cual se utilizará una entrevista y se observará a los usuarios que interactúan con el proceso actual. Estos usuarios son los asesores de servicios de atención al cliente de tarjetas de créditos.

Por ello, se ha determinado que nuestra población se encuentra conformada por los 88 asesores de servicios de tarjetas de créditos del Banco, quienes nos brindarán más información del proceso actual mediante entrevistas y observaciones en su área de trabajo.

5.6. Muestra

Para obtener la muestra del total del número de asesores de servicios que interactúan con el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos se aplicó un muestreo probabilístico simple con un nivel de confianza de 95% y con un error de 6.5%, siguiendo la siguiente fórmula:

$$n^{\circ} = \frac{Z^2 p.q.N}{e^2.(N-1)+Z^2.p.q}$$

Donde:

Error crítico: $Z=1.96$

Probabilidad de ocurrencia de 95%: $p=0.95$

Probabilidad que no ocurra de 5%: $q=0.05$

Error muestra: $e=0.065$

Población: $N=88$

Muestra: $n^{\circ}=29.19 \sim 30$

Según el cálculo realizado, nuestra muestra resulta un total de 30 asesores de servicios de tarjetas de créditos.

5.7. Unidad de análisis

De acuerdo con Curcio (2002), la unidad de análisis es aquello quién tiene los atributos de los cuales se requieren más información; por ello para esta investigación la unidad de análisis es el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.

Como se puede apreciar se ha determinado diferente tipo de muestra y unidad de análisis, debido a que los asesores de servicios son los que gestionan el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos; sin embargo la unidad de análisis es el proceso de atención, ya que de acuerdo con la implementación de las herramientas Lean se podrá determinar si se logró el objetivo de esta investigación.

5.8. Instrumentos

Para registrar la información de la observación realizada a los asesores de servicios en el área de tarjetas de créditos se utilizó un cuaderno de registro y un celular para la toma de imágenes y videos. Esto permitió ver el desenvolvimiento de los asesores al contestar una llamada del usuario final, medir su tiempo medio de operación y analizar la secuencia del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos y contrastarla con la información documentaria; tales como: archivos en Excel de la evaluación de la productividad, protocolo de atención de llamada y boletines explicativos.

Asimismo, como instrumento para la entrevista no estructurada se usaron libretas de notas, grabador y cámara. Para la entrevista estructurada se utilizó la guía de entrevista para tener mayor conocimiento acerca del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos y los indicadores que afectan su productividad.

A continuación, se muestran las respuestas de las preguntas realizadas a los asesores de servicios de tarjetas de créditos. El formato de la entrevista se encuentra en el Anexo 3.

De los entrevistados respondieron:

1. ¿Conoce el proceso actual de atención al cliente de tarjetas de créditos?

Refirieron que sí lo conocían; sin embargo, consideraban que dentro del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos existían actividades que les generaba mucho tiempo como el de realizar preguntas de filtro de seguridad.

2. ¿Conoce los indicadores que miden tu productividad?

Manifiestan que lo conocen, pero no están de acuerdo cómo se les mide las transferencias de llamadas, ni las llamadas reiteradas.

3. ¿Cuál es el indicador donde se encuentra más crítico?

El tiempo medio de operación, seguido del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad.

4. ¿Está de acuerdo con la capacitación que recibe al ingresar a laborar?

Manifiestan, que solo los capacitan 15 días en total, 10 días con exposiciones del capacitador y 5 días pasan atender las llamadas de los clientes, en este periodo son evaluados y es lo que determina si ingresan a laborar.

5. ¿Qué actividades ya no se realizan en el proceso de atención al cliente?

La actividad de ingresar reclamos, ya no se encuentra en el proceso.

6. ¿Cuándo necesita más información recurre a la ayuda de algunos de sus compañeros?

Sí, porque existen compañeros que tienen más dominio de algunos temas; sin embargo, no están prestos a apoyarlos, porque se encuentran más preocupados en sus metas, para obtener el bono de productividad.

7. ¿Considera que ganar el bono de productividad mejora su satisfacción laboral?

Sí, porque el sueldo que ganan es el básico y en ocasiones los que no ganan el bono de productividad tienden a buscar otro trabajo o sentirse presionados.

8. ¿Considera que existe retroalimentación en la evaluación de sus indicadores?

No, solo se muestra el resultado de los indicadores sin recomendaciones que les permita mejorar. En ocasiones se les brinda la información, sin importar si lo entienden o no.

9. ¿Cuánto tiempo medio le toma atender una llamada?

En promedio 362 segundos

10. ¿Qué actividad crees que se deberían mejorar en el proceso de atención al cliente?

La validación de las preguntas para el filtro de seguridad, ya que se hace de manera manual.

11. ¿La información de la base de datos del portal, de campañas y de protocolos se encuentran actualizados?

Suele encontrarse información inexacta en el portal y en ocasiones la información de la campaña no coincide con la información que tiene el cliente porque está desactualizada.

12. ¿Qué opina sobre el indicador: Transferencias de llamadas?

Que están mal evaluados, porque existen transferencias ocasionadas debido a que los clientes desean hablar con otras áreas (VIP, banca de otros productos, ventas, reclamos, soporte digital, banca empresas) y por equivocación logran comunicarse al área de tarjetas de crédito.

5.9. Técnicas

Como técnica de recolección de datos se usó la observación, la cual es útil para conocer la forma en que los asesores de servicios realizan el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos. También, se empleó la entrevista y las técnicas de análisis documental obteniendo datos de fuentes primarias y secundarias. El análisis documental se realizó a los archivos en Excel de la evaluación de la productividad, protocolo de atención de llamada, boletines explicativos que brinda el banco, entre otros documentos informativos.

A continuación se muestra la tabla 6, donde se visualiza las técnicas e instrumentos usados por cada indicador y la información que se obtuvo.

Tabla 6*Relación entre el indicador, técnicas e instrumentos*

Indicador	Técnica	Instrumento	Datos adquiridos
Tiempo medio de operación	Observación directa y revisión documentaria	Celular (cámara y video) y Guía de observación Reloj Hoja de cálculo Protocolo de atención de llamada y boletines explicativos	-Valor del tiempo medio de operación con el actual proceso. -Actividades que no generan valor para el cliente de tarjetas de créditos.
Transferencias de llamadas	Observación directa, entrevista, y revisión documentaria.	Celular (cámara y video) y Guía de observación Guía de entrevista Protocolo de atención de llamada y boletines explicativos Archivos en Excel de la evaluación.	-Actividades que generan el conteo del porcentaje de transferencias de llamadas. -Porcentaje actual de las transferencias de llamadas.
Llamadas reiteradas	Observación directa, entrevista y revisión documentaria.	Celular (cámara y video) y Guía de observación Guía de entrevista Protocolo de atención de llamada y boletines explicativos Archivos en Excel de la evaluación.	-Actividades que generan el conteo del porcentaje de llamadas reiteradas. -Porcentaje actual de las llamadas reiteradas.
Nivel de cumplimiento del objetivo de calidad	Observación directa, entrevista y revisión documentaria.	Celular (cámara y video) y Guía de observación Guía de entrevista Protocolo de atención de llamada y boletines explicativos Documento sobre los criterios de calificación	-Criterios para la calificación del cumplimiento del objetivo de calidad. -Porcentaje actual del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad.
Productividad	Observación directa, entrevista y revisión documentaria.	Celular (cámara y video) Guía de entrevista y libreta de registros Archivos en Excel de la evaluación de la productividad	-Porcentaje actual de la productividad de los asesores de servicios.

Nota: Representa el uso de las técnicas y herramientas por cada indicador.

Capítulo VI: Procedimientos y métodos de análisis

6.1. Procedimiento

Para proceder con la recolección de datos se visitó el área de tarjetas de créditos de la Jefatura de Multicanalidad del Banco, donde se trabajó con la muestra conformada por 30 asesores de servicios de tarjetas de créditos, quienes brindaron mayor información acerca del proceso actual a través de entrevistas y observaciones en su área de trabajo.

Las entrevistas se realizaron en las horas libres de los asesores de servicios y para las observaciones, se necesitaron tres visitas al área. En cada visita se llevó un registro de apuntes y un celular para el registro fotográfico/videos.

Asimismo, esta recolección de datos se basó en la revisión documental de la empresa y del área de atención de tarjetas de créditos, donde se manipuló la documentación referente al proceso y los indicadores; tales como: Tiempo medio de operación, transferencias de llamadas, llamadas reiteradas y nivel del cumplimiento del objetivo de calidad. Esto con el objetivo de contar con información necesaria que permitió tener una visión global sobre el proceso que se lleva actualmente y de esta manera cómo aplicar las herramientas de Lean Service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos para solucionar las mayores deficiencias e incrementar la productividad de los asesores de servicios.

También, se realizó el análisis del contenido del archivo de hojas de cálculo Excel, donde se registran el nivel de productividad alcanzado por los asesores de servicios.

6.2. Métodos de Análisis

El método de análisis consistirá en la transcripción, agrupación y descripción cualitativa de las entrevistas, observaciones y análisis de documentos. Asimismo, se modelará el proceso

de atención al cliente actual (AS IS) sin alterarlos para proponer mejoras con las herramientas de Lean service, obteniendo un proceso mejorado (TO BE) con la finalidad de aumentar la productividad de los asesores de servicios.

Para la ejecución del presente trabajo, se usó la metodología de Deming que sirvió como guía. Siendo de gran utilidad para estructurar y llevar a cabo proyectos de mejora de la calidad y la productividad. De esta manera en cada etapa del ciclo se incorporó las herramientas de Lean service, tales como: Análisis de mapa de valor, tatk time y Kaizen.

Finalmente, para obtener los resultados se consideró la Tabla 7, donde se muestra la fórmula de cada indicador.

Tabla 7

Fórmula de cada indicador

Indicador	Fórmula	Unidad
Tiempo medio de operación	Tiempo total de las llamadas / total de llamadas atendidas	Segundos
Llamadas reiteradas	Número de llamadas reiteradas / total de llamadas atendidas x 100	Porcentaje
Transferencias de llamadas	Número de llamadas transferidas / total de llamadas atendidas x 100	Porcentaje
Nivel de cumplimiento del objetivo de calidad	Número de llamadas sin errores críticos / total de llamadas evaluadas x 100	Porcentaje
Productividad	Suma de los porcentajes alcanzados en cada indicador / número total de indicadores x 100	Porcentaje

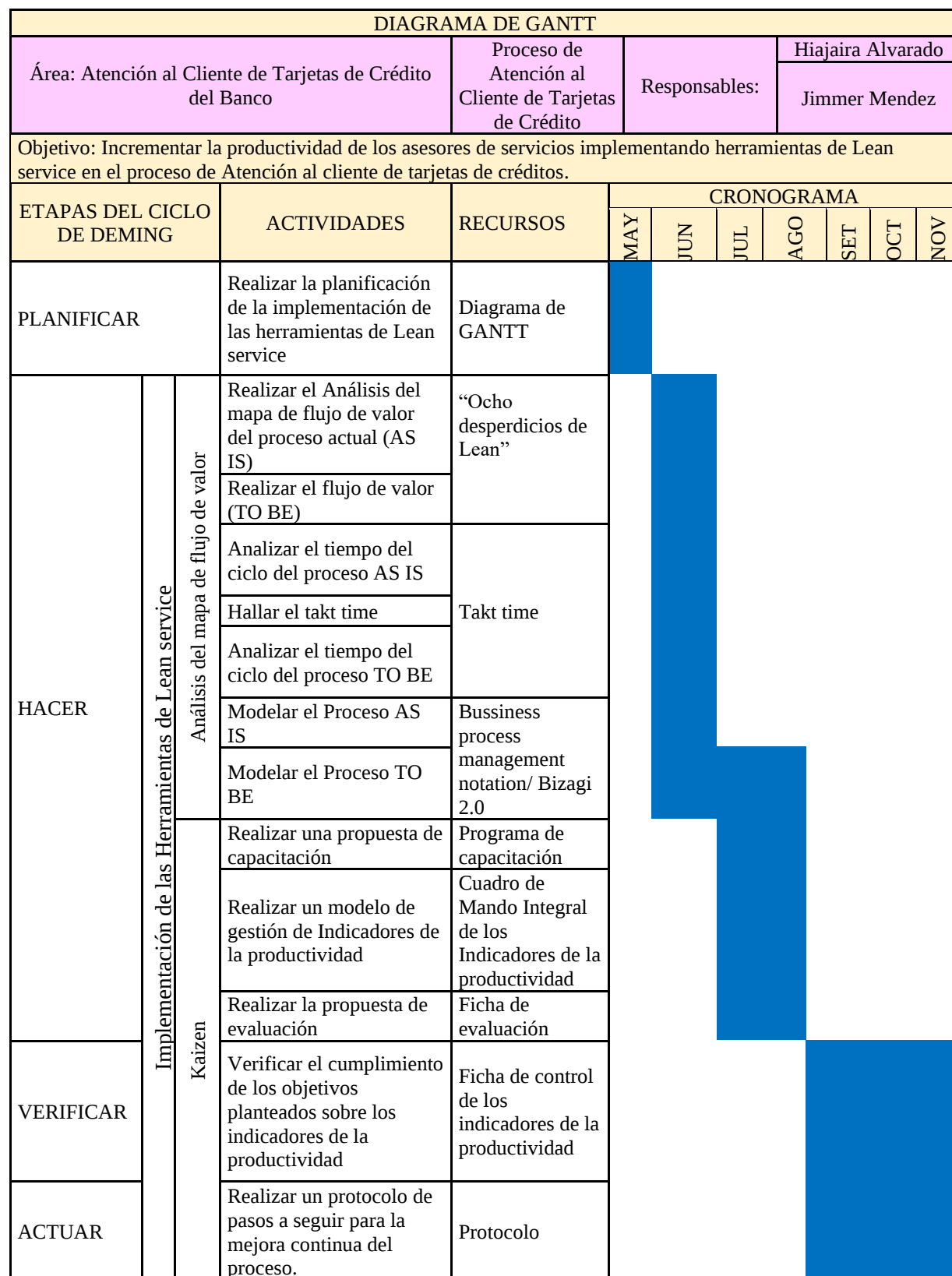
Nota: Se describe la fórmula y la unidad de cada indicador.

Al obtener los resultados de la investigación, se realizó un análisis estadístico el cual permite conocer si se cumple con los objetivos propuestos.

Aplicando el Ciclo de Deming

a) Etapa Planificar

En esta etapa se desarrolló el diagrama de Gantt donde se estableció las actividades y los recursos que se requieren para implementar las herramientas de Lean service: Análisis del Mapa de flujo de valor y Kaizen. Tal como se señala en la figura 15, con la finalidad de mejorar en los resultados de los indicadores de productividad y así incrementar la productividad de los asesores de servicios.

Figura 15*Diagrama de Gantt*

Nota: Resumen las actividades a realizar para aplicar herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.

b) Etapa Hacer

En esta etapa de la investigación se van a realizar los cambios necesarios para cumplir con las mejoras requeridas. Se tendrá como referencia toda la información obtenida, la cual servirá como base para efectuar los cambios necesarios en el proceso.

Se implementó las herramientas de Lean service: Análisis del mapa de flujo de valor y Kaizen en el proceso de Atención al cliente de tarjetas de créditos con la finalidad de aumentar la productividad de los asesores de servicios.

Implementando el Análisis del Mapa de flujo de valor

De acuerdo con los datos obtenidos de manera documental y con la observación in situ, para determinar si las actividades del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos generan valor agregado, se aplicó los tipos de desperdicios de Lean, tal como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8*Identificación de los tipos de desperdicios en el proceso*

Tipo de desperdicio	Acciones	Ideas de mejoras
Espera	Tiempo de espera durante la resolución de la consulta.	Mejorar en los conocimientos de los asesores a través de la capacitación. Aumentar los días de capacitación en la etapa de formación.
	Excesivo tiempo de espera durante la explicación de estados de cuenta.	Una vez que sea tipificada como tal y se analiza su complejidad se pase la llamada al supervisor o en su defecto devolver la llamada al cliente.
Sobre-procesamiento	Confirmar el motivo de llamada para verificar si corresponde a consultas relacionadas a tarjetas de créditos. Identificar el motivo de la llamada para verificar si es necesario hacer preguntas de seguridad antes de resolver la consulta y tipificar la llamada.	Aplicar escucha activa, no hay necesidad de que el cliente repita lo que quiere consultar.
	Existen llamadas derivadas por no corresponder a consultas relacionadas a TC.	Se debería tipificar la llamada, y a partir de ello, almacenarse las llamadas reiteradas. No se debe contar como transferencias.
Retrabajo	Para verificar y validar preguntas de seguridad el asesor selecciona las preguntas a realizar en un block de nota y se pone a buscar en el sistema las respuestas que corresponden.	El sistema debe clasificar las preguntas con las respuestas. El asesor solo debe verificar que las respuestas del cliente coincidan.
	Además de identificar la llamada, se tiene que tipificar la consulta, esto consiste en marcar que clase de consulta estas realizando; por ejemplo, consulta sobre las promociones o descuentos, estados de cuentas, entre otras.	Se debería eliminar la actividad de identificación de llamadas.
Inadecuada utilización del talento	Existen asesores que dominan en tema de explicación de estados de cuentas.	Lo que significa que ellos podrían atender llamadas con este tipo de consulta a solicitud del supervisor.
	Asesores con poca experiencia y poco nivel de estudios.	Cambiar los requisitos del perfil del puesto de asesor.

Nota: Elaboración basada en los “Tipos de desperdicios para eliminarlas” referenciado por Gutierrez (2014).

De acuerdo con el análisis de los desperdicios descritos en la tabla 8, se procedió a analizar el mapa de flujo de valor del proceso AS IS de la atención al cliente de tarjetas de créditos, se identificaron los tipos de muda obteniendo seis (6) actividades que generan valor, doce (12) actividades que son muda tipo 1 (actividades inevitables) y once (11) actividades que son muda tipo 2 (actividades que no crean valor). Tal como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9*Análisis del flujo del valor del proceso AS IS*

Elementos	Nº	Actividades	Muda
Bienvenida al usuario final	1	Responder la llamada	1
	2	Brindar el saludo	1
	3	Preguntar el motivo de llamada	No
	4	Confirmar el motivo de llamada	2
Análisis de la consulta	5	Identificar si la llamada corresponde a TC	No
	6	Derivar al área correspondiente	1
	7	Identificar la consulta	2
	8	Verificar si la consulta requiere validación	1
	9	Analizar consulta general	1
	10	Agradecer por el tiempo de espera al analizar consulta general	2
	11	Responder consulta general	1
	12	Realizar las preguntas de seguridad	No
	13	Verificar y validar las respuestas de seguridad	2
	14	Confirmar si pasó filtro de seguridad	1
	15	Verificar si al menos respondió dos correctas	2
	16	Realizar una pregunta de seguridad adicional	2
	17	Recomendar actualizar sus datos	1
	18	Tipificar consulta	1
Solución de la consulta	19	Pedir un momento en línea	2
	20	Analizar la consulta	1
	21	Agradecer por el tiempo de espera	2
	22	Brindar la solución de la consulta	No
	23	Preguntar sobre la satisfacción del cliente	1
Contención de llamada	24	Evitar que el cliente ingrese reclamo	No
	25	Brindar otras alternativas de solución	No
	26	Preguntar sobre su satisfacción	1
	27	Indicar al cliente que se derivará con el área especializada	1
	28	Ingresar el motivo del reclamo	2
	29	Derivar la llamada al área correspondiente	1
Despedida del usuario final	30	Preguntar si tiene consulta adicional	2
	31	Resolver la consulta adicional	2
	32	Realizar la despedida	1
	33	Indicar la encuesta de satisfacción	1
Cierre del servicio	34	Enviar encuesta	1
	35	Terminar el registro de atención	1
	36	Responder encuesta	1

Nota: Elaboración basada en “Identificar el flujo de valor y desperdicios” referenciado por Gutierrez (2014).

Con la finalidad de mejorar el proceso AS IS se eliminaron las mudas de tipo 2 debido a que no generan valor al proceso, resultando un mapa de flujo de valor del proceso TO BE con las actividades propuestas. Tal como se señala en la tabla 10.

Tabla 10*Análisis del flujo del valor del proceso TO BE*

Elementos	Nº	Actividades	Muda
Bienvenida al usuario final	1	Responder la llamada	1
	2	Brindar el saludo	1
	3	Preguntar el motivo de llamada	No
	4	Identificar si la llamada corresponde a TC	No
	5	Derivar al área correspondiente	1
	6	Tipificar consulta	1
Análisis de la consulta	7	Verificar si la consulta requiere validación	1
	8	Analizar consulta general	1
	9	Responder consulta general	1
	10	Realizar las preguntas de seguridad	No
	11	Confirmar si pasó filtro de seguridad	No
	12	Recomendar actualizar sus datos	1
Contención de llamada	13	Analizar la consulta	1
	14	Brindar la solución de la consulta	No
	15	Preguntar sobre la satisfacción del cliente	1
	16	Evitar que el cliente ingrese reclamo	No
	17	Brindar otras alternativas de solución	No
	18	Transferir la llamada al supervisor	1
Cierre del servicio	19	Indicar al cliente que se derivará con el área especializada	1
	20	Derivar al área especializada y mencionar el motivo directamente	1
	21	Realizar la despedida	1
	22	Indicar la encuesta de satisfacción	1
	24	Enviar encuesta	1
	25	Terminar el registro de atención	1
	26	Responder encuesta	1

Nota: Elaboración basada en “Identificar el flujo de valor y desperdicios” referenciado por Gutierrez (2014).

En la tabla 10, se identificaron seis (6) actividades que generan valor considerando actividades que no redunden en el proceso de atención al cliente y que no generen mayores tiempos de esperas.

Aplicando el takt time

Es necesario medir los tiempos de cada actividad y hallar el takt time para comprobar que existe una mejora en el tiempo medio de operación; por ello, se procedió a medir los tiempos que se emplea en el proceso As Is y To Be.

En la tabla 11, se evidencia que el tiempo del ciclo total del proceso As Is es de 362 segundos, siendo un tiempo mayor a lo solicitado para cumplir con el indicador del Tiempo medio de operación. Esta información es obtenida a través de los datos registrados en un archivo Excel que maneja cada supervisor.

Tabla 11

Tiempo del ciclo del proceso AS IS

Actividades	Tiempo (segundos)
Responder la llamada	1
Brindar el saludo	3
Preguntar el motivo de llamada	5
Confirmar el motivo de llamada	2
Identificar si la llamada corresponde a TC	4
Derivar al área correspondiente	2
Identificar la consulta	4
Verificar si la consulta requiere validación	2
Analizar consulta general	8
Agradecer por el tiempo de espera al analizar consulta general	1
Responder consulta general	5
Realizar las preguntas de seguridad	8
Verificar y validar las respuestas de seguridad	17
Confirmar si pasó filtro de seguridad	3
Verificar si al menos respondió dos correctas	4
Realizar una pregunta de seguridad adicional	5
Recomendar actualizar sus datos	4
Tipificar consulta	5
Pedir un momento en línea	3
Analizar la consulta	10
Agradecer por el tiempo de espera	5
Brindar la solución de la consulta	190
Preguntar sobre la satisfacción del cliente	2
Evitar que el cliente ingrese reclamo	5
Brindar otras alternativas de solución	30
Preguntar sobre su satisfacción	1
Indicar al cliente que se derivará con el área especializada	2
Ingresar el motivo del reclamo	15
Derivar la llamada al área correspondiente	1
Preguntar si tiene consulta adicional	1
Resolver la consulta adicional	8
Realizar la despedida	3
Indicar la encuesta de satisfacción	1
Enviar encuesta	1

Terminar el registro de atención	1
Tiempo del ciclo del proceso	362

Nota: Tiempo del ciclo del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos actual.

Tal como se señala en la tabla 12, al eliminar las actividades que no generan valor y realizar un proceso mejorado TO BE, se puede ver que el tiempo del ciclo se redujo a 291 segundos.

Tabla 12

Tiempo del ciclo del proceso TO BE

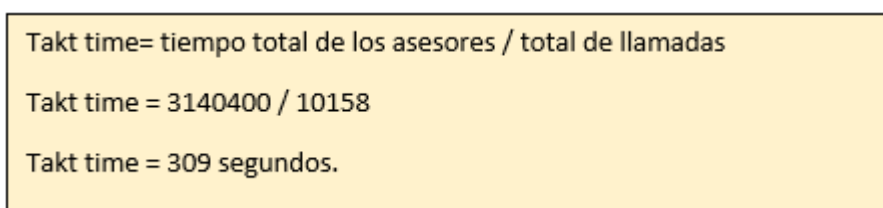
Actividades	Tiempo (segundos)
Responder la llamada	1
Brindar el saludo	3
Preguntar el motivo de llamada	5
Identificar si la llamada corresponde a TC	4
Derivar al área correspondiente	2
Tipificar consulta	5
Verificar si la consulta requiere validación	2
Analizar consulta general	8
Responder consulta general	5
Realizar las preguntas de seguridad	8
Confirmar si pasó filtro de seguridad	3
Recomendar actualizar sus datos	4
Analizar la consulta	8
Brindar la solución de la consulta	182
Preguntar sobre la satisfacción del cliente	2
Evitar que el cliente ingrese reclamo	5
Brindar otras alternativas de solución	30
Transferir la llamada al supervisor	3
Indicar al cliente que se derivará con el área especializada	2
Derivar al área especializada y mencionar el motivo directamente	1
Realizar la despedida	3
Indicar la encuesta de satisfacción	1
Enviar encuesta	1
Terminar el registro de atención	1
Tiempo del ciclo del proceso	291

Nota: Datos obtenidos después de aplicar las herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de crédito.

Los datos precedentes no evidencian nada más que la reducción del tiempo del proceso AS IS; por tal motivo, se analizó el tiempo ideal del tiempo medio de operación para atender una llamada implementando el análisis del Takt Time. Para determinarlo se usó los datos del total de llamadas de los asesores que se encontraron durante el turno mañana, como lo señala la figura 16.

Figura 16

Análisis del takt time

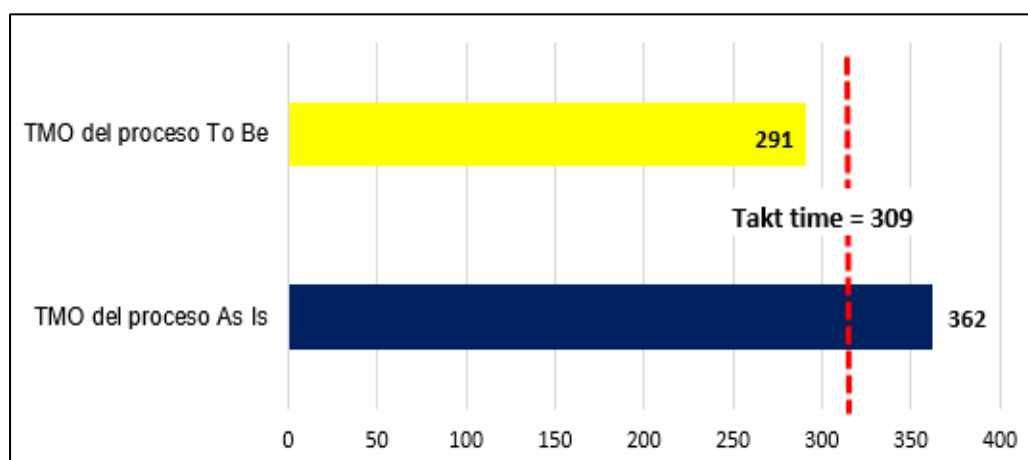


Nota: Información obtenida a través del análisis documentario.

Se determinó que el takt time para atender una llamada se requiere 309 segundos; sin embargo, el TMO en el proceso AS IS es de 362, siendo un tiempo mayor. Con el proceso TO BE se logró un TMO de 291 segundos. Tal como se puede ver en la figura 17.

Figura 17

Comparación entre el tiempo medio de operación y el takt time



Nota: Se muestran los datos obtenidos en el tiempo medio de operación del proceso actual y mejorado con el takt time calculado.

En la figura 17, se puede evidenciar que el takt time hallado de 309 segundos es mayor al TMO como indicador de la productividad, ya que se pide un TMO menor igual a 305. Con el proceso mejorado se obtuvo un TMO de 291 segundos logrando superar el takt time y el objetivo como indicador.

Aplicando Business Process Management (BPM)

Con el software BizAgi 2.0 se graficó el proceso actual (AS IS). Se visualiza que en el diagrama de flujo actual existen once actividades que no generan valor. Además, una actividad manual que consiste en seleccionar las preguntas y buscar las respuestas para contrastarla con las respuestas que da el cliente. Esta actividad está sombreada de color anaranjado en la figura 18.

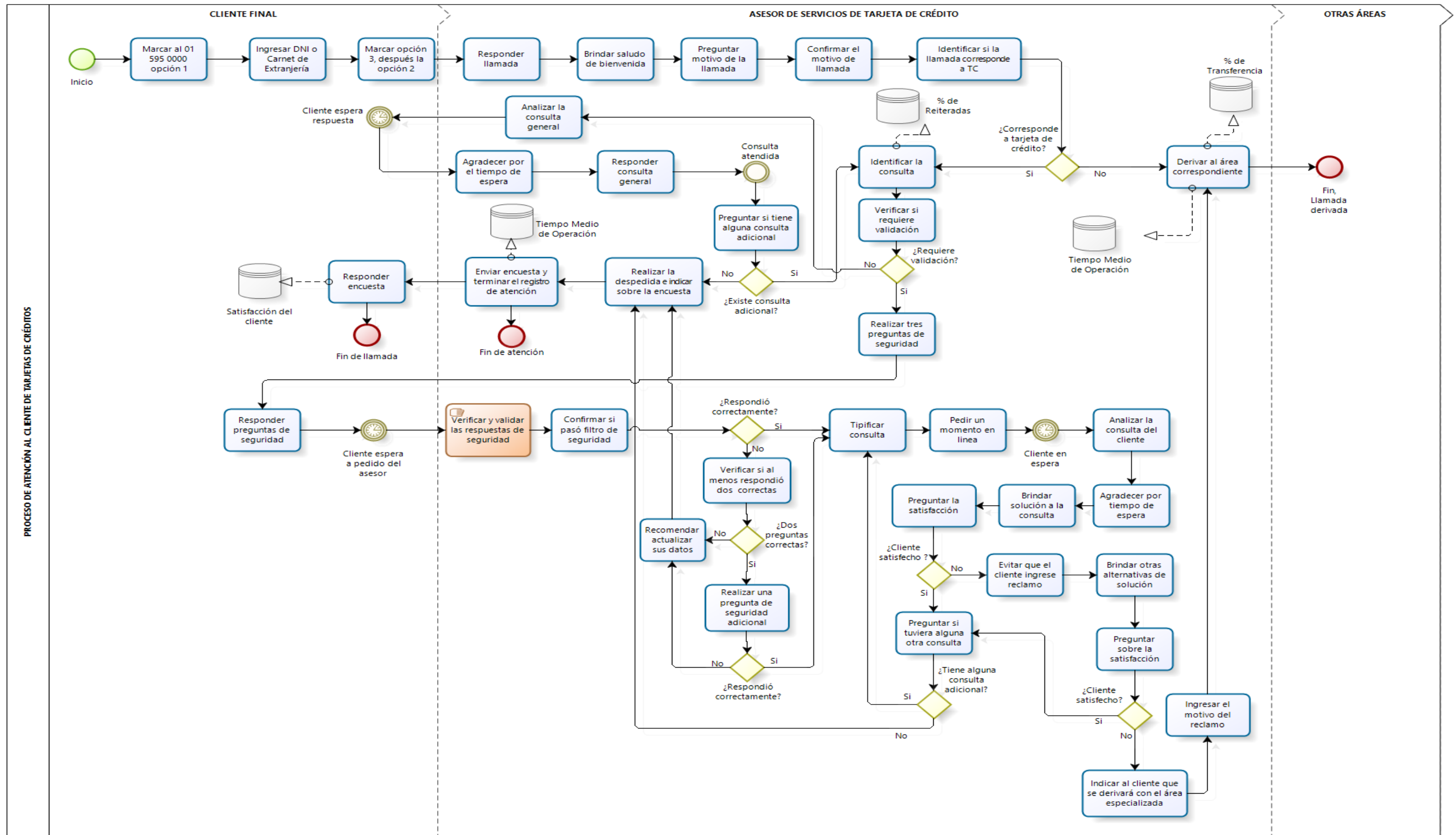
Para modelar el proceso mejorado TO BE, como se visualiza en la figura 19, se consideró el análisis de flujo de valor del proceso AS IS, donde se eliminó las actividades que no generan valor y agregó/optimizó algunas actividades. También, las acciones realizadas con la herramienta Kaizen, obteniendo una reducción del tiempo medio de operación, transferencias de llamadas, llamadas reiteradas y del cumplimiento del objetivo de calidad.

En el caso de la actividad manual de verificar y validar las respuestas de seguridad, esta se eliminó, ya que se puede agregar la opción de seleccionar las preguntas de seguridad con las respuestas en el sistema de atención que se utiliza. Se propone que solo se debe confirmar si pasó el filtro de seguridad.

Además, se eliminó las actividades como preguntas de seguridad adicional, si en caso no haya respondido todas las preguntas de forma correcta, como medida de seguridad para no vulnerar los datos del cliente.

Figura 18

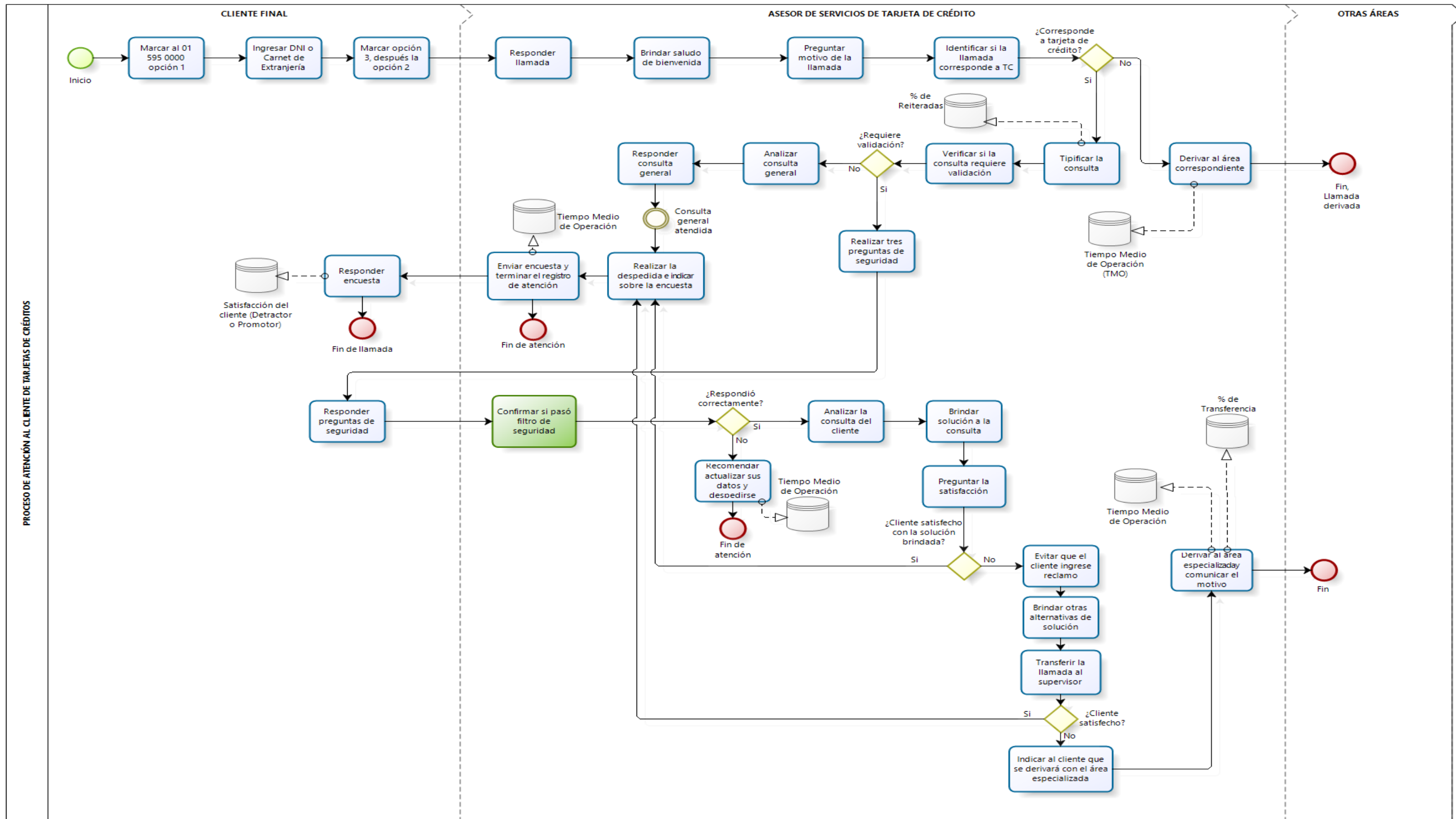
Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos AS IS



Nota: Elaboración con información de la empresa basada en la entrevista, observación y documentación.

Figura 19

Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos TO BE



Nota: Diagrama realizado con la aplicación de herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de crédito logrando un proceso mejorado.

A continuación, se detalla las acciones que se realizaron con Kaizen, para mejorar los resultados de los indicadores de productividad.

Implementando Kaizen

Para implementar Kaizen se consideró los cuatro pasos a seguir de acuerdo con Grazier. A continuación, se resume lo actuado al implementar esta herramienta:

- Se persuadió a los asesores de servicios a participar de esta investigación.
- Se motivó a los asesores hacer propuestas y generar ideas. Contribuyeron para las consideraciones en la evaluación de los indicadores de transferencias de llamadas y llamadas reiteradas.
- Revisión, evaluación y guía. Se elaboró fichas y formas de evaluación, seguimiento y monitoreo. Además, un programa de capacitación.
- Reconocimiento y recomendaciones. Los asesores que logran los objetivos tienen un bono de productividad. Además, se generaron concursos donde los premios eran vales de consumos en supermercados Cencosud. Se establece una política de retroalimentación por parte de los supervisores y evaluador de la calidad, en sus fichas de evaluación, asimismo, en el programa de capacitación se consideró las buenas prácticas ante alguna situación crítica.

Con la finalidad de involucrar a todos los interesados de la organización para incrementar la productividad de los asesores de servicios en el proceso de atención al cliente de tarjetas de crédito se propuso los siguientes:

Programa de capacitación

Para poder mejorar en los indicadores de la productividad de los asesores de servicios se requiere contar con colaboradores mejor capacitados; por ello, se realizó un programa de

capacitación con la finalidad de minorar el nivel de incidencias respecto a los niveles de cumplimiento de calidad como; la criticidad del negocio, usuario y de cumplimiento. Además, disminuir en el porcentaje de transferencias de llamadas, tiempo medio de operación y llamadas reiteradas.

El proceso para reclutar a los asesores de servicios consta de cinco etapas, siendo las siguientes: convocatoria, selección, capacitación, evaluación y atención al cliente.

La convocatoria es de forma permanente y es realizada a través de correos electrónicos, páginas web de la propia empresa y redes sociales. En ella se publica el perfil de puestos con requisitos como: secundaria completa, disponibilidad de laborar a tiempo completo y disposición de aprendizaje. (Ver anexo 4)

Para la selección del asesor, se evalúa aspectos como el currículum vitae, habilidades blandas, pruebas psicotécnicas, dinámicas de ventas y atención a clientes críticos, siendo estos dos últimos, los determinantes para pasar a la siguiente etapa.

Los postulantes que fueron seleccionados tienen una capacitación de 10 días, donde aprenden de manera rápida el funcionamiento del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos, habilidades blandas y de forma práctica, gestionan llamadas simuladas de clientes en estados críticos (clientes alterados). Después de ser capacitados pasan por la evaluación final que se clasifica de la siguiente manera: Aprobado, desaprobado y repechaje.

Para aprobar se requiere una nota mínima de 17; sin embargo, con una nota de 16 dan la opción de poder ser evaluado nuevamente.

Una vez que se pase la evaluación final, el asesor es contratado y pasa a atender las llamadas de los clientes de tarjetas de créditos. Lo que significa, que la capacitación obtenida es su única fuente de conocimientos específicos y técnicos sobre tarjetas de créditos.

Como consecuencia, existen asesores con poco manejo de la información y desenvolvimiento.

En la figura 20, se representa las etapas y actividades que Atentos realiza para contratar a un asesor de servicios.

Figura 20

Etapas para seleccionar al asesor de servicios (actual)

CONVOCATORIA	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	EVALUACIÓN FINAL	ATENCIÓN
Permanente	(5 días)	(10 días)	(5 días)	
A través de correos electrónicos, páginas web de la propia empresa y redes sociales.	Se evalúa: • Curriculum Vitae • Habilidades blandas • Pruebas Psicotécnicas • Dinámica de venta y atención a clientes críticos.	Se capacita en los siguientes aspectos: • Conocimiento técnicos • Habilidades blandas • Llamadas simuladas	Evaluaciones: • Escrito y oral • Simulación de llamadas. • Nota mayor a 17	El asesor atiende al cliente en el pool de tarjetas de crédito.

Nota: Información de la empresa obtenida a través del análisis documental.

Ante lo expuesto, se proponen cambios en los requisitos del perfil del puesto como se muestra en la figura 21.

Figura 21

Requisitos del perfil del puesto del asesor de servicios

Asesor de servicios de tarjetas de créditos Atentos Perú
Tipo de puesto: Full-time
Área: Atención al cliente de tarjetas de créditos
Atentos, se encuentra en la búsqueda de asesores de servicios de tarjetas de créditos para brindar asesoría a sus clientes en la plataforma de atención.
REQUISITOS: • Estudiantes o egresados técnicos o universitarios en las carreras: Administración, Economía, Contabilidad, Administración Bancaria o afines. • Experiencia laboral mínima de 03 meses en el área de atención al cliente. De preferencia en entidades financieras. • Disponibilidad para laborar a tiempo completo en turnos fijos. • Habilidades blandas (comunicación efectiva, solución de problemas, capacidad de análisis y síntesis)

Nota: Se detalla los requisitos mínimos que debería tener el asesor de servicios.

Además, una propuesta de capacitación técnica a los asesores de servicios, tal como se muestra en la figura 22.

Figura 22

Etapas para seleccionar al asesor de servicios (propuesto)

CONVOCATORIA	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN BÁSICA	EVALUACIÓN FINAL	CAPACITACIÓN TÉCNICA	ATENCIÓN
Permanente	(5 días)	(10 días)	(5 días)	(30 días)	
A través de correos electrónicos, páginas web de la propia empresa y redes sociales.	Se evalúa: • Curriculum Vitae • Habilidades blandas • Pruebas Psicotécnicas • Dinámica de venta y atención a clientes críticos.	Se capacita en los siguientes aspectos: • Conocimiento técnicos • Habilidades blandas • Llamadas simuladas	Evaluaciones: • Escrito y oral • Simulación de llamadas. • Nota mayor a 17	Atención en el pool de tarjetas de crédito monitoreado por el capacitador.	El asesor atiende al cliente en el pool de tarjetas de crédito.

Nota: Se propone un mayor tiempo en la capacitación técnica.

De acuerdo con la figura 22, la selección se hará cumpliendo los requisitos mínimos señalados en la figura 21. La capacitación básica y la evaluación final seguirán siendo parte del filtro para contratar a los asesores; sin embargo, existirá una capacitación técnica de 30 días como parte del periodo de prueba, que consiste en atender en el pool de tarjetas de créditos monitoreados por el capacitador; de acuerdo con el programa de capacitación propuesto en la tabla 13.

Tabla 13*Programa de capacitación propuesto*

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA Y MONITOREADA PARA EL ASESOR DE SERVICIO DE TARJETAS DE CRÉDITOS		
Área: Tarjetas de Crédito Servicio: Atención al cliente de Tarjetas de Crédito		
Responsable: Capacitador		
Día	Sesión	Temario
Día 1	Sesión 1	Fidelización de empresa
		Inducción sobre la atención al cliente
		Explicación y reconocimiento de plataforma
Día 2	Sesión 2	Dinámica de presentación
	Sesión 3	Dinámica de escucha activa
	Sesión 4	Habilidades blandas
Día 3	Sesión 5	Manejo de objeciones
		Taller de vocalización
		Charlas sobre los indicadores de productividad
Día 4	Sesión 6	Explicación de los tipos de Tarjetas de Crédito
	Sesión 7	Explicación de beneficios de la Tarjeta de Crédito
	Día 5	Sesión 8
Explicación de fechas de pago de Tarjetas de Crédito		
Explicación de los tipos de bloqueos en las Tarjetas de Crédito		
Día 6	Sesión 9	Prácticas, escuchas de audios y atención al cliente
	Sesión 10	Evaluación N° 1: Cumplimiento de los indicadores
	Día 7	Sesión 11
Escucha a un asesor con experiencia		
Explicación de la herramienta SBT		
Día 8	Sesión 12	Validación de datos
		Bloqueos y cancelación de tarjetas de crédito
		Consulta de movimientos, saldo y deuda
Día 9	Sesión 13	Agendamiento a clientes con campañas
	Sesión 14	Afiliación a cargos recurrentes
		Escucha a un asesor con experiencia
Día 10		Sesión 15
	Sesión 16	Atención al cliente
		Traslado a cuotas
Día 11		Sesión 17
	Retiro de saldo acreedor	
	Escucha a un asesor con experiencia	
Día 12	Sesión 18	Atención al cliente
		Derivación a otra área
		Interpretación y explicación ante un reclamo o requerimiento
Día 13	Sesión 19	Ingreso de requerimientos o pre-reclamo
		Evaluación N° 2
		Explicación de la herramienta Emulador 3270
Día 14	Sesión 20	Validación de operaciones pendientes a procesar

	Sesión 21	Validación de operaciones en cuota amortizadas
	Sesión 22	Atención al cliente
Día 12	Sesión 23	Actualización de correos electrónicos y envíos de estados de cuentas Verificación de estados de cuentas Explicación de estados de cuentas
	Sesión 24	Prácticas de estados de cuenta
Día 13	Sesión 25	Simulación en cuotas de la tarjeta de crédito
	Sesión 26	Validación de operaciones por día
Día 14	Sesión 27	Consulta de importe cancelario y saldo disponible Activación las opciones de compras por internet, compras en el exterior y disposición de efectivo
	Sesión 28	Escucha a un asesor con experiencia Atención de llamadas simuladas
Día 15	Sesión 29	Evaluación N° 3: Cumplimiento de los indicadores
	Sesión 30	Realizar escucha a un asesor con experiencia
Día 16	Sesión 31	Escucha a un asesor con experiencia
	Sesión 32	Atención de llamadas simuladas
Día 17	Sesión 33	Validación del token digital y direcciones de los clientes Atención al cliente
Día 18	Sesión 34	Explicación de la herramienta Harec
	Sesión 35	Atención de llamadas simuladas
Día 19	Sesión 36	Verificación del estado de los reclamos o requerimientos Devolución de intereses o comisiones cobradas
Día 20	Sesión 37	Explicación de la herramienta Everilion
	Sesión 38	Canje de membresía con puntos
Día 21	Sesión 39	Evaluación N°4: Cumplimiento de los indicadores
Día 22	Sesión 40	Verificación de puntos o millas acumuladas Explicación de la herramienta Enotria
	Sesión 41	Atención al cliente
Día 23	Sesión 42	Explicación de la herramienta SMP, Urbano, Scharff Escucha a un asesor con experiencia
Día 24	Sesión 43	Verificación de estado de tarjeta de crédito Explicación del uso del aplicativo Banca Móvil
Día 25	Sesión 44	Explicación del uso de la Banca por Internet
	Sesión 45	Atención de llamadas simuladas
Día 26 al 30	Sesión 46	Realizar escuchas a un asesor con experiencia y responder las llamadas del cliente monitoreados.

Nota: Adaptado a los temas que suelen enseñar los capacitadores.

Este programa de capacitación técnica y monitoreada por el capacitador durará 30 días, cada sesión dura 2 horas, y los temas corresponden a las preguntas más frecuentes de los clientes y de las dificultades encontradas por los asesores. Además, de técnicas para el uso de los sistemas y aplicaciones, tanto de Atentos como del Banco. En ella, se atenderá las llamadas

de los clientes y se tendrán 4 evaluaciones donde se calificará el cumplimiento de los indicadores de productividad.

Cuadro de Mando Integral de los Indicadores de Productividad

Los indicadores de productividad de los asesores de servicio consisten en el tiempo medio de operación, cumplimiento del objetivo de calidad, transferencias de llamadas y llamadas reiteradas.

Actualmente, el tiempo medio de operación es medido desde que el asesor responde la llamada del cliente y dura hasta que sucedan los siguientes supuestos:

- El cliente es derivado a otra área especializada.
- Se le envía la encuesta de satisfacción del cliente y se termina el registro de atención.
- El cliente corta la llamada antes de enviar la encuesta de satisfacción.
- El cliente corta la llamada en cualquier momento.

El porcentaje de transferencias de llamadas son contabilizadas cuando las llamadas son derivadas a otras áreas especializadas por los siguientes supuestos:

- La llamada no corresponde a la atención de tarjetas de créditos.
- Se requiere apoyo de otra área especializada.

Se considera reiteradas, a las llamadas de aquellos clientes que se comunican más de dos veces en el mismo día por consultas de tarjetas de créditos. Ellos, son identificados por el número de su documento nacional de identidad (DNI).

El porcentaje del cumplimiento de objetivos de calidad es evaluado por el asesor y el evaluador de calidad, en ella se considera aspectos de los factores de la precisión de errores

críticos relacionados al negocio, usuario final y de cumplimiento, tal como se señala en el anexo 1.

Para evaluar el cumplimiento de este indicador, se toma 4 audios de las llamadas recibidas de forma aleatoria y se califica de acuerdo con los factores de precisión de errores críticos. Además, se verifica la encuesta de satisfacción enviada al cliente, que puede ser un detractor o promotor.

A continuación, se muestra la tabla 14 con las actividades que generan datos para los indicadores de productividad en el proceso AS IS y son almacenados en una base de datos.

Tabla 14

Actividades que generan datos

Actividades	Base de datos (Indicadores)
Identificar la consulta	Reiteradas
Derivar al área correspondiente	Transferencias y TMO
Terminar el registro de atención	TMO
Responder encuesta	Satisfacción del cliente

Nota: Estas actividades generan datos para los indicadores de la productividad actual

Considerando la información anterior, se proponen cambios en la forma de contabilizar los indicadores de porcentaje de transferencias de llamadas y llamadas reiteradas.

El porcentaje de transferencias contabiliza todas las llamadas que son derivadas a otras áreas especializadas porque se requiere el apoyo de estas. Se requiere eliminar el conteo de las llamadas que no corresponde a la atención de tarjetas de créditos, ya que el asesor de servicios no tiene poder de evitar este tipo de transferencias.

En cuanto al porcentaje de llamadas reiteradas, estas deben ser llamadas por las mismas razones de la consulta anterior en el mismo día, ya que esto evidenciará que el asesor no está

cumpliendo bien su labor de absolver las dudas o asesorarlos sobre las tarjetas de créditos. Deben ser identificadas por la tipificación de la consulta.

En resumen, las actividades que generan datos para los indicadores de productividad para un proceso TO BE, deben ser como se señala en la tabla 15.

Tabla 15

Actividades que generan datos para los indicadores de la productividad TO BE

Actividades	Base de datos (Indicadores)
Derivar al área correspondiente	TMO
Tipificar consulta	Reiteradas
Derivar al área especializada (reclamo)	Transferencias y TMO
Terminar el registro de atención	TMO
Responder encuesta	Satisfacción del cliente

Nota: Estas actividades generan datos para los indicadores de la productividad con la aplicación de herramientas de Lean service.

Por lo expuesto anteriormente, se realiza el Cuadro de Mando Integral de los Indicadores de Productividad con lo propuesto.

En este Cuadro de Mando Integral figuran los indicadores y la fórmula que se utiliza para hallarlos. Además, la descripción de los casos en que ya no se considerarán como llamadas reiteradas y transferencias de llamadas. Se indica el objetivo que se espera alcanzar para obtener el 100% de cada indicador para luego hallar la productividad del asesor, que es definida por la suma de los porcentajes alcanzados en cada indicador entre el número total de indicadores.

El rango de referencia de los valores alcanzados permiten tener un control de los indicadores, si el asesor se encuentra en lo óptimo, aceptable o deficiente.

También, figuran los responsables del monitoreo y evaluación de cada indicador. El nivel de cumplimiento del objetivo de calidad tendrá como responsables al supervisor y evaluador de calidad, quienes escogerán cuatro llamadas al azar para evaluarlas.

Figura 23

Cuadro de mando integral de los indicadores de la productividad

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD								
Nº	Indicador	Fórmula	Consideraciones	Objetivo	Rango de referencia		Responsable	Frecuencia de medición
1	TIEMPO MEDIO DE OPERACIÓN	Tiempo total de las llamadas / Total de llamadas atendidas	El tiempo que el asesor de servicios atiende una llamada del cliente hasta el término de la atención o hasta la transferencia de la llamada o corte de la misma por parte del cliente.	<=305 seg.		Optimo: menor igual a 305 segundos.	Supervisor	Diario
						Aceptable: entre 306- 312 segundos.		
						Deficiente: mayor a 313 segundos		
2	TRANSFERENCIAS DE LLAMADAS	Número de transferencias realizadas/Total de llamadas atendidas x 100	Todas las llamadas derivadas a las áreas especializadas, excepto aquellas que no corresponden a tarjetas de créditos y son identificadas por el motivo de la consulta en el proceso de atención al cliente.	<=16%		Optimo: menor igual a 16%.	Supervisor	Diario
						Aceptable: entre 17%- 18%		
						Deficiente: mayor a 18%		
3	LLAMADAS REITERADAS	Número de llamadas reiteradas/Total de llamadas atendidas x 100	Llamadas realizadas por el mismo cliente, pero por la misma consulta en el día. Se determina como reiterada por el Tipificador de la llamada.	<=11%		Optimo: menor igual a 11%.	Supervisor	Diario
						Aceptable: entre 12%- 13%		
						Deficiente: mayor a 14%		
4	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DE CALIDAD	Llamadas sin errores críticos (PECUF, PECNEG, PECUM) / total de llamadas monitoreadas x 100	PECUF = Llamadas sin errores críticos que afecten al Usuario Final/Total de llamadas monitoreadas x 100	>=97%		Optimo: mayor o igual 97%.	Supervisor y Evaluador de calidad	Semanal
			PECNEG = Llamadas sin errores críticos que afecte al Negocio /Total de llamadas monitoreadas x 100			Aceptable: entre 95%- 96%		
			PECUM = Llamadas sin Errores crítico que afecte el cumplimiento/Total de llamadas monitoreadas x 100			Deficiente: menor a 95%		

Nota: Elaboración basada en el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2014).

Ficha de Evaluación de los Indicadores

Los indicadores como TMO, transferencias de llamadas y llamadas reiteradas son almacenadas en una base de datos que diariamente el supervisor lo descarga en un archivo Excel con los datos que le corresponde a cada asesor que tiene asignado.

En el caso del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad existe un formato para su evaluación, que es realizada por el supervisor y el evaluador de calidad, donde escogen cuatro llamadas al azar para escucharlas y calificarlas. Sin embargo, este formato de evaluación no cubre toda la información necesaria para que el capacitador o supervisor pueda contribuir con la mejora del asesor. Además, cuando el asesor ingresa al portal EQUS con su usuario y contraseña solo puede visualizar las observaciones que le realizan sus evaluadores.

Ante ello, antes de proponer la ficha de evaluación de todos los indicadores de productividad, primero se adaptó/mejóro la ficha de evaluación del cumplimiento de objetivos de calidad. Tal como se muestra en la figura 24. Asimismo, se solicitó que los colaboradores puedan tener acceso a toda la evaluación realizada para este indicador.

Figura 24*Ficha de evaluación del cumplimiento del objetivo de calidad*

FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DE CALIDAD					
Área: Atención al cliente de Tarjetas de créditos		Responsable	Evaluador de calidad	☒	
Nombre del Asesor:			Supervisor	☐	
Fecha de evaluación:		Nombre del responsable:			
Datos de la llamada					
N°	N° Cliente	ID Asesor	Fecha	Hora	Tipificación
FACTORES DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD					CALIFICACIÓN
ERRORES CRÍTICOS DE NEGOCIOS					4
Registra correctamente (temático / reclamo / requerimiento o consulta)					CUMPLE
Aplica correctamente los protocolos establecidos					CUMPLE
Atiende la llamada sin inducir al ingreso de un reclamo					NO CUMPLE
Asegura el uso de herramientas de Gestión					CUMPLE
Transfiere o Deriva llamadas correctamente					NO CUMPLE
Escala casos críticos					NO CUMPLE
Deriva la encuesta al finalizar la atención					CUMPLE
Aborda al cliente cumpliendo los lineamientos establecidos					NO CUMPLE
ERRORES CRÍTICOS USUARIO FINAL					1
Se amable, educado y respetuoso					CUMPLE
Empatía en la llamada					CUMPLE
Voz natural y sonrisa telefónica					CUMPLE
Escucha Activa					CUMPLE
Entiende la necesidad del cliente					CUMPLE
Realiza comunicación efectiva: Vocalización clara sin uso de muletillas o monos					NO CUMPLE
Calificación de la encuesta de satisfacción (Promotor)					CUMPLE
ERRORES CRÍTICOS DE CUMPLIMIENTO					0
Realizar la autenticación IVR y/o realiza las preguntas de seguridad					CUMPLE
Realiza la pregunta de satisfacción con la atención o solución					CUMPLE
Utiliza el speech de saludo y despedida					CUMPLE
OBSERVACIONES	Existe silencios incómodos				
	Espera prolongada				
	Información incorrecta				
	Falta de escucha activa				
			Cualitativo	Cuantitativo	
CALIFICACIÓN POR COMPONENTES			PECNEG	Con errores críticos	0%
			PECUF	Con errores críticos	0%
			PECUM	Sin errores críticos	100%
CALIFICACIÓN OBTENIDA			Nivel de cumplimiento del objetivo de calidad	Llamada con errores críticos	0%

Nota: Adaptado/mejorado del formato de evaluación actual.

Este formato también servirá para el registro de las características de las llamadas donde se puede llegar a un acuerdo conjunto entre cliente final, el Banco y Atentos, ya que de esto se puede incluir temas en las próximas capacitaciones, brindar incentivos o para las penalidades a imponerse.

Teniendo lo precedente, se diseñó la ficha de evaluación completa con todos los indicadores para evaluar a cada asesor con la finalidad de facilitar la comunicación de su desempeño y retroalimentar a cada uno. Esta evaluación es realizada cada semana, tal como se muestra en la figura 25.

Figura 25

Ficha de evaluación de los indicadores para la productividad

Ficha de Evaluación al asesor de servicios de tarjeta de créditos																											
Área: Atención al cliente de Tarjetas de créditos				Supervisor:																							
Nombre del Asesor:																											
Fecha de la evaluación:																											
Indicador	Objetivo	Logrado	Nivel de avance	Productividad	Cuartil	Observación	Recomendación																				
Tiempo medio de la operación	<=305 segundos	362	Deficiente	93%	Q2																						
Transferencias de llamadas	<=16%	17%	Aceptable																								
Llamadas reiteradas	<=11%	10%	Óptimo																								
NC del objetivo de calidad	>=97%	94%	Aceptable																								
Leyenda: <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Rango del nivel de avance del asesor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Óptimo</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Aceptable</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Deficiente</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Consideraciones para el bono de productividad</th> </tr> <tr> <th>Cuartil</th> <th>Rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cuartil 1 (Q1)</td> <td>99% - 100%</td> </tr> <tr> <td>Cuartil 2 (Q2)</td> <td>82% - 98%</td> </tr> <tr> <td>Cuartil 3 (Q3)</td> <td>65% - 81%</td> </tr> <tr> <td>Cuartil 4 (Q4)</td> <td>0% - 64%</td> </tr> </tbody> </table>								Rango del nivel de avance del asesor			Óptimo		Aceptable		Deficiente	Consideraciones para el bono de productividad		Cuartil	Rango	Cuartil 1 (Q1)	99% - 100%	Cuartil 2 (Q2)	82% - 98%	Cuartil 3 (Q3)	65% - 81%	Cuartil 4 (Q4)	0% - 64%
Rango del nivel de avance del asesor																											
	Óptimo																										
	Aceptable																										
	Deficiente																										
Consideraciones para el bono de productividad																											
Cuartil	Rango																										
Cuartil 1 (Q1)	99% - 100%																										
Cuartil 2 (Q2)	82% - 98%																										
Cuartil 3 (Q3)	65% - 81%																										
Cuartil 4 (Q4)	0% - 64%																										

Nota: En esta ficha se detalla las métricas obtenidas por el asesor de servicios.

Las observaciones y recomendaciones permitirán retroalimentar al asesor de servicio y generar lecciones aprendidas. Asimismo, originar una mayor capacitación personalizada si se encuentra en el Q3 y Q4, de acuerdo con las dificultades identificadas.

c) Etapas Verificar

En esta etapa se desarrollaron formatos que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos de los indicadores de la productividad.

Ficha de Seguimiento y Monitoreo a los asesores de servicio de Tarjetas de créditos

Esta ficha permite tener un monitoreo permanente de los asesores de servicios, para poder realizar la retroalimentación necesaria en los indicadores que se encuentran en cuartil 3 y cuartil 4.

Asimismo, verificar que asesores son los candidatos para obtener el bono de productividad que se les otorga como incentivo.

Esta ficha consiste en identificar a los asesores con sus respectivas productividades de forma semanal y posicionarlas de acuerdo con el cuartil que les corresponda, obteniendo la productividad total lograda en el mes. A continuación se muestra la ficha en la figura 26.

Figura 26

Ficha de seguimiento y monitoreo a los asesores de servicios

Ficha de Seguimiento y Monitoreo a los asesores de servicio de Tarjetas de créditos							
Área: Atención al cliente de Tarjetas de créditos							
Supervisor:							
Mes de la evaluación:							
N°	Asesor	Productividad por semana				Productividad en el mes	Cuartil
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4		
1	Luz Maria Alcazar	75%	85%	92%	95%	87%	Q2
2	Juan José Macedo	98%	97%	100%	100%	99%	Q1
3	Sarai Aguirre	92%	95%	94%	100%	95%	Q2
4	Alfonso Torre	65%	74%	82%	83%	76%	Q3
5	Lucero Cárdenas	81%	97%	99%	99%	94%	Q2
6	Maria Cano	99%	96%	97%	97%	97%	Q2
7	Sebastian Guzman	99%	97%	100%	100%	99%	Q1
8	Rafael Acosta	75%	85%	92%	95%	87%	Q2
9	Keyla Valencia	98%	97%	100%	100%	99%	Q1
10	Rosmery Chavez	82%	83%	65%	74%	76%	Q3
11	Samuel Perez	97%	100%	100%	98%	99%	Q1

Resultados obtenidos

Total de asesores con:

Q1	04
Q2	05
Q3	02
Q4	00

Productividad Total:

92%

Nota: Muestran los detalles del avance de los asesores de servicios.

Ficha de Control de los Indicadores

Este formato tiene como finalidad el control del resultado obtenido en los indicadores (el tiempo medio de operación, transferencias de llamadas, llamadas reiteradas, cumplimiento del objetivo de calidad) y la productividad.

Esta información es de responsabilidad del Supervisor / evaluador de calidad quienes informan al jefe de la Jefatura de Multicanalidad del Banco, quién es la representante de Atentos con el Banco en las distintas reuniones que sostienen para evaluar el desempeño de la atención que brindan y a los asesores de servicios. Se encuentra desarrollada en la figura 27.

Figura 27*Ficha de control de los indicadores*

Ficha de control de los Indicadores de Productividad													
Área: Atención al cliente de Tarjetas de créditos Responsable: Supervisor / evaluador de calidad Fecha de Revisión: 02/12/2019													
Logro alcanzado		2019											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Productividad				81%	97%	99%	99%	96%	97%	97%	99%	98%	
Medición de la productividad				(Q3)	(Q2)	(Q1)	(Q1)	(Q2)	(Q2)	(Q2)	(Q1)	(Q2)	
Nº	Indicadores												
1	TMO			80%	95%	97%	100%	92%	95%	98%	100%	95%	
2	Transferencias de llamadas			82%	98%	100%	100%	100%	98%	95%	94%	98%	
3	Llamadas reiteradas			82%	99%	100%	100%	95%	98%	95%	100%	100%	
4	NC del objetivo de calidad			81%	95%	98%	97%	98%	97%	100%	100%	100%	

Medición de la productividad	
Cuartil	Rango
Cuartil 1 (Q1)	99% - 100%
Cuartil 2 (Q2)	82% - 98%
Cuartil 3 (Q3)	65% - 81%
Cuartil 4 (Q4)	0% - 64%

Nota: Elaboración propia.

d) Etapas Actuar

En esta etapa se estandarizó los procedimientos para la atención al cliente de tarjetas de créditos y el proceso de capacitación e incorporación de los nuevos asesores. Además de cumplir con lo señalado en el control de mando integral sobre las nuevas consideraciones para los indicadores de transferencias de llamadas y llamadas reiteradas. Para mejorar todos los indicadores de productividad se reforzó la capacitación brindada en la etapa de selección de los asesores y se dispone a realizar una capacitación monitoreada durante un mes y de forma constante en la etapa laboral.

Los supervisores y evaluadores de calidad serán los encargados de monitorear el cumplimiento de los objetivos de los indicadores de productividad y de verificar las actualizaciones de la base de datos con las informaciones sobre las campañas de las tarjetas de créditos. El capacitador, sobre las nuevas disposiciones que da el Banco a Atentos para que pueda implementarse en la atención al cliente de tarjetas de créditos, asimismo, debe mantener actualizado el programa de capacitación, para sostener al asesor formado con conocimientos de carácter técnico y práctico.

Finalmente, se sugiere un protocolo de actuación ante cambios imprevistos que afecten la productividad de los asesores de servicios.

Protocolo de actuación

Como acciones a seguir se requiere formar un Equipo de mejora, que tenga como miembros a un representante de la jefatura de Multicanalidad del Banco, un supervisor, un capacitador, un evaluador de calidad y un asesor de servicios, quienes deben reunirse quincenalmente.

Este equipo deberá velar por asegurar el cumplimiento del objetivo de todos los indicadores e identificar las oportunidades de mejoras que se puedan presentar. Para identificarlas deberán usar herramientas como los “5 ¿por qué?”, lluvias de ideas para la solución, causa – efecto y evaluar las acciones de mejora. Tal como se señala en la figura 28.

Figura 28*Ficha de Protocolo de actuación*

Protocolo de actuación ante unas oportunidades de mejora en la atención del cliente de tarjetas de créditos							
Área: Atención al cliente de Tarjetas de créditos Nombres del Equipo de Mejora: Jefatura de Multicanalidad del Banco: Supervisor: Capacitador: Evaluador de calidad: Asesor de Servicios						Fecha:	
Oportunidad de mejora identificado		"5 ¿POR QUÉ?"					
		¿Por qué?		¿Por qué?		¿Por qué?	
		CAUSA - EFECTO					
		Causas				Efecto	
		Recursos Humanos		Procedimiento			
Acciones de mejora							
Nº	Tema	Responsable	Indicador de la productividad afectado	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Observaciones	¿Se cumplió el objetivo?

Nota: Elaboración propia.

Cálculos estadísticos y Prueba de hipótesis

Para comprobar la hipótesis donde se planteó que la mejora realizada en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos con las herramientas de Lean service aumentó la productividad, se realizaron análisis y evaluación estadística de la muestra con el software Ms Excel.

Asimismo, esta prueba de hipótesis consiste en realizar los cálculos estadísticos de los indicadores de tiempo medio de operación, porcentaje de transferencia de llamadas, porcentaje de llamadas reiteradas y el porcentaje del cumplimiento del objetivo de calidad.

La finalidad es determinar si las hipótesis (General y específicas) no nulas son aceptadas o rechazadas.

Estos cálculos estadísticos corresponden a los resultados obtenidos de los 30 asesores de servicios entre setiembre y noviembre del 2019 (Ver anexo 5).

Se utilizó la distribución T-Student, por el tamaño de la muestra, con un nivel de confianza del 95% y grado de libertad de 29 obteniendo de la tabla T-Student $t(0.05, 29)=1.699$ como punto crítico.

Prueba de la hipótesis General

Productividad

Situación actual

Productividad = 77% (obtenido en el periodo del 2018)

Al aplicar Lean service

Tamaño de muestra: $n= 30$

Medía aritmética: $\bar{x} = 97\%$

Desviación estándar: $s = 0.055$

Formulación de la hipótesis

HG: $\mu > 77\%$

HG0: $\mu \leq 77\%$

Cálculo estadístico

$$t = \frac{(\bar{x} - \mu)}{(s/\sqrt{n})}$$

$$(s/\sqrt{n})$$

$$t = \frac{(97\% - 77\%)}{(0.055/\sqrt{30})}$$

$$(0.055/\sqrt{30})$$

$$t = 22.22$$

Interpretación

Se tiene como resultado 22.22, que está dentro del área crítica por ser mayor que 1.699; por ello se rechaza HG0 y se acepta HG. Lo que significa que se aumenta la productividad al implementar las herramientas de Lean service.

Prueba de hipótesis Específicas

Tiempo medio de operación

El tiempo medio de operación en el periodo del 2018 es 362 segundos, sin embargo, se desea comprobar si se logró un TMO menor a 305; por ello se lo consideró como promedio actual (μ).

TMO = 305 (segundos)

Al aplicar Lean service

Tamaño de muestra: $n = 30$

Medía aritmética: $\bar{x} = 295$ (segundos)

Desviación estándar: $s = 10.32$

Formulación de la hipótesis

HE1: $\mu < 305$

HE10: $\mu \geq 305$

Cálculo estadístico

$$t = \frac{(\bar{x} - \mu)}{(s/\sqrt{n})}$$

$$(s/\sqrt{n})$$

$$t = \frac{(295 - 305)}{(10.32/\sqrt{30})}$$

$$(10.32/\sqrt{30})$$

$$t = -5.31$$

Interpretación

-5.31 está dentro del área crítica al ser mayor que el punto crítico -1.699; por ello se rechaza HE10 y se acepta HE1. Lo que significa que el tiempo medio de operación es inferior a 305 segundos.

Transferencias de llamadas

Se desea comprobar que se logró un porcentaje de transferencias de 16%; por ello se lo consideró como promedio actual.

Transferencia = 16%

Al aplicar Lean service

Tamaño de muestra: $n = 30$

Medía aritmética: $\bar{x} = 14$ (porcentaje)

Desviación estándar: $s = 0.026$

Formulación de la hipótesis

HE2: $\mu < 16\%$

HE20: $\mu \geq 16\%$

Cálculo estadístico

$$t = \frac{(\bar{x} - \mu)}{(s/\sqrt{n})}$$

$$(s/\sqrt{n})$$

$$t = \frac{(14\% - 16\%)}{(0.026/\sqrt{30})}$$

$$(0.026/\sqrt{30})$$

$$t = -4.21$$

Interpretación

-4.21 está dentro del área crítica; por ello se rechaza HE20 y se acepta HE2. Lo que significa que el porcentaje de transferencias es inferior a 16%.

Llamadas Reiteradas

Se desea comprobar que se logró un porcentaje de llamadas reiteradas 11%; por ello se lo consideró como promedio actual.

Reiteradas = 11%

Al aplicar Lean service

Tamaño de muestra: $n = 30$

Medía aritmética: $\bar{x} = 9\%$

Desviación estándar: $s = 0.029$

Formulación de la hipótesis

HE3: $\mu < 11\%$

HE30: $\mu \geq 11\%$

Cálculo estadístico

$$t = \frac{(\bar{x} - \mu)}{(s/\sqrt{n})}$$

$$(s/\sqrt{n})$$

$$t = \frac{(9\% - 11\%)}{(0.029/\sqrt{30})}$$

$$(0.029/\sqrt{30})$$

$$t = -3.78$$

Interpretación

-3.78 está dentro del área crítica; por ello se rechaza HE30 y se acepta HE3. Lo que significa que el porcentaje de llamadas reiteradas es inferior al 11%.

Nivel de cumplimiento del objetivo de calidad

Se desea comprobar que se logró un nivel de cumplimiento del objetivo de calidad mayor a 97%; por ello se lo consideró como promedio actual.

NC objetivos de calidad= 97%

Al aplicar Lean service

Tamaño de muestra: $n = 30$

Medía aritmética: $\bar{x} = 99\%$

Desviación estándar: $s = 0.019$

Formulación de la hipótesis

HE4: $\mu > 97\%$

HE40: $\mu \leq 97\%$

Cálculo estadístico

$$t = \frac{(\bar{x} - \mu)}{$$

$$(s/\sqrt{n})$$

$$t = \frac{(99\% - 97\%)}{$$

$$(0.019/\sqrt{30})$$

$$t = 5.77$$

Interpretación

5.77 está dentro del área crítica; por ello se rechaza HE40 y se acepta HE4. Lo que significa que el porcentaje del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad es mayor a 97%.

Capítulo VII: Resultados y Discusión

7.1. Resultados

Durante el análisis realizado al proceso de atención al cliente de tarjetas de crédito AS IS se identificaron las actividades que no generan valor, con las cuales se obtuvo un tiempo de ciclo de 362 segundos. Al implementarse las herramientas de Lean service se realizó un proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos TO BE, donde se logró un tiempo de 291 segundos, con actividades imprescindibles y 7 actividades que generan valor al servicio de atención al cliente de tarjetas de créditos.

En la tabla 16 se muestran las actividades con el análisis relacionado a la generación de valor. Asimismo, el tiempo de duración del ciclo en el proceso TO BE.

Tabla 16*Proceso de atención al cliente TO BE y el tiempo de ciclo*

Actividades	Muda	Tiempo (segundos)
Responder la llamada	1	1
Brindar el saludo	1	3
Preguntar el motivo de llamada	No	5
Identificar si la llamada corresponde a TC	No	4
Derivar al área correspondiente	1	2
Tipificar consulta	1	5
Verificar si la consulta requiere validación	1	2
Analizar consulta general	1	8
Responder consulta general	1	5
Realizar las preguntas de seguridad	No	8
Confirmar si pasó filtro de seguridad	No	3
Recomendar actualizar sus datos	1	4
Analizar la consulta	1	8
Brindar la solución de la consulta	No	182
Preguntar sobre la satisfacción del cliente	1	2
Evitar que el cliente ingrese reclamo	No	5
Brindar otras alternativas de solución	No	30
Transferir la llamada al supervisor	1	3
Indicar al cliente que se derivará con el área especializada	1	2
Derivar al área especializada y mencionar el motivo directamente	1	1
Realizar la despedida	1	3
Indicar la encuesta de satisfacción	1	1
Enviar encuesta	1	1
Terminar el registro de atención	1	1
Responder encuesta	1	0
Tiempo del ciclo del proceso		291

Nota: Datos obtenidos a partir de la aplicación de las herramientas de Lean service.

Asimismo, se identificaron las actividades donde se generaban los datos de los indicadores de la productividad (tiempo medio de operación, llamadas reiteradas, transferencias de llamadas y el cumplimiento del objetivo de calidad). Tal como se señala en la tabla 17.

Tabla 17*Consideraciones para los datos de los indicadores de la productividad*

Actividades	Base de datos (Indicadores)	Consideraciones
Tipificar consulta	Llamadas reiteradas	Se considera como reiteradas aquellas llamadas realizadas en el mismo día con diferente tipificación.
Derivar al área especializada (reclamo)	Transferencias de llamadas	No se considera como Transferencia a las llamadas que no correspondan a tarjetas de créditos.
Terminar el registro de atención	Tiempo medio de operación	Se contabiliza hasta cuando se termine el registro de atención o el cliente corte la llamada.
Responder encuesta	Nivel de cumplimiento del objetivo de calidad	Se considera como error crítico para el PECUF si el resultado de la encuesta es un Detractor.

Nota: Datos obtenidos de la observación a los asesores de servicios.

Ante ello, se presenta la tabla 18 comparando los resultados obtenidos con el proceso AS IS de la Atención al cliente de tarjetas de créditos y los resultados obtenidos con la implementación de las herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos TO BE.

Tabla 18*Resultados de la investigación*

“MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE TARJETAS DE CRÉDITOS IMPLEMENTANDO HERRAMIENTAS DE LEAN SERVICE PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, LIMA 2019”												
MES	SITUACIÓN ACTUAL						PROPUESTA DE MEJORA					
	Población	TMO	Transferencias	Reiteradas	NC del objetivo de calidad	Productividad	Muestra	TMO	Transferencias	Reiteradas	NC del objetivo de calidad	Productividad
Enero	88	363	15%	12%	71%	74%		363	15%	12%	71%	74%
Febrero		363	22%	15%	68%	69%		363	22%	15%	68%	69%
Marzo		361	17%	15%	74%	68%		361	17%	15%	74%	68%
Abril		359	20%	14%	68%	72%		359	20%	14%	68%	72%
Mayo		363	18%	14%	72%	75%		363	18%	14%	72%	75%
Junio		360	20%	16%	69%	74%		360	20%	16%	69%	74%
Julio		359	18%	17%	75%	73%		359	18%	17%	75%	73%
Agosto		364	19%	14%	74%	75%		364	19%	14%	74%	75%
Septiembre								296	17%	12%	98%	96%
Octubre							30	295	13%	9%	100%	98%
Noviembre								293	11%	7%	100%	98%

Nota: Resultados obtenidos al aplicar herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.

Tal como se señala en la tabla 18, hasta el mes de agosto los resultados no muestran ninguna mejora en los indicadores de la productividad de acuerdo con el objetivo planteado. Logrando hasta ese entonces un promedio de 362 segundos en el tiempo promedio de operación, 19% de transferencias de llamadas, 15% de llamadas reiteradas, y un nivel de cumplimiento del objetivo de calidad de 71%; por consiguiente, una productividad de 73%.

A partir del mes de setiembre los 30 asesores de servicios, de acuerdo con la muestra calculada, trabajaron con las implementaciones realizadas con las herramientas Lean service: Análisis de flujo de valor y Kaizen. El análisis de flujo de valor del proceso permitió identificar el tiempo medio de operación y las consideraciones en los demás indicadores y con Kaizen, al

involucrar a todos los “stakeholders” del área, permitió un mayor manejo de la información a consecuencia de un programa de capacitación técnica. Asimismo, con la forma de las evaluaciones se obtienen resultados favorables, porque el asesor es informado acerca de su productividad y las acciones que deben mejorar con la retroalimentación. Además, se implementa la mejora continua y se estandariza.

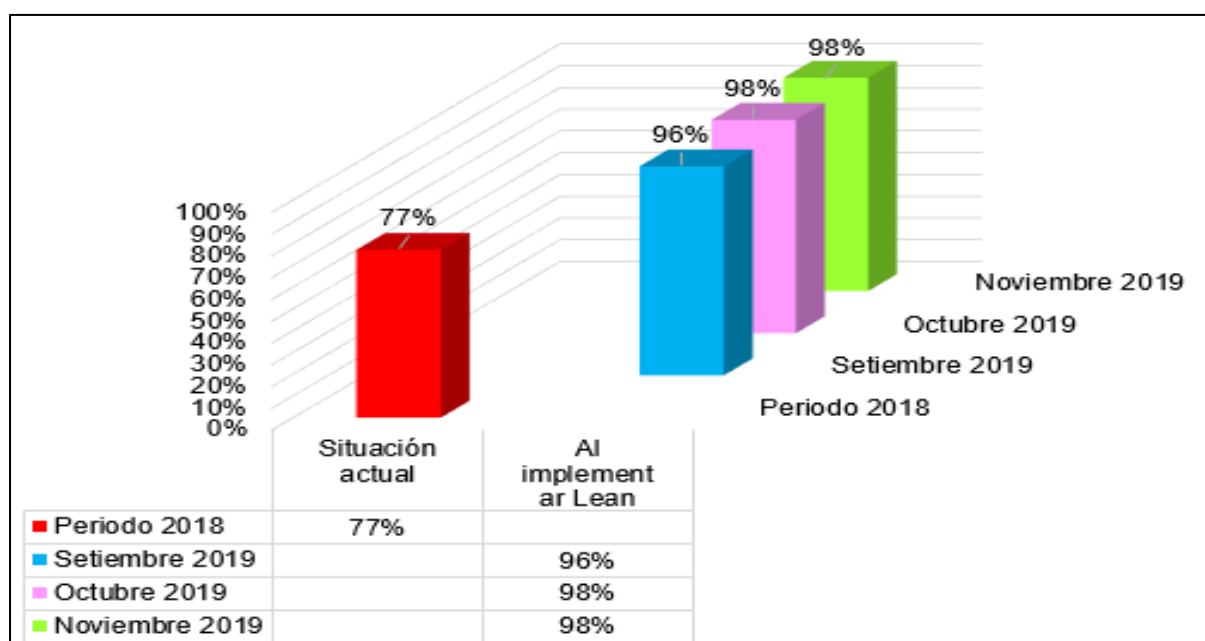
Los resultados obtenidos por cada asesor durante los meses que se trabajó con la implementación se encuentran detallado en el Anexo 5. Asimismo, en el Anexo 8, se puede visualizar la información correspondiente al bono de productividad.

Productividad

En el periodo del 2018, se tenía una productividad de 77%, pero con las mejoras realizadas en el mes de setiembre se logró obtener 96% y a partir de ese mes se mantuvo un 98% de productividad. Tal como se puede ver en la figura 29.

Figura 29

Resultados de la productividad de los asesores



Nota: Muestra el porcentaje obtenido en la productividad de los asesores al aplicar herramientas de Lean service.

El incremento de la productividad equivale al 20% en comparación con el resultado obtenido en el periodo del 2018.

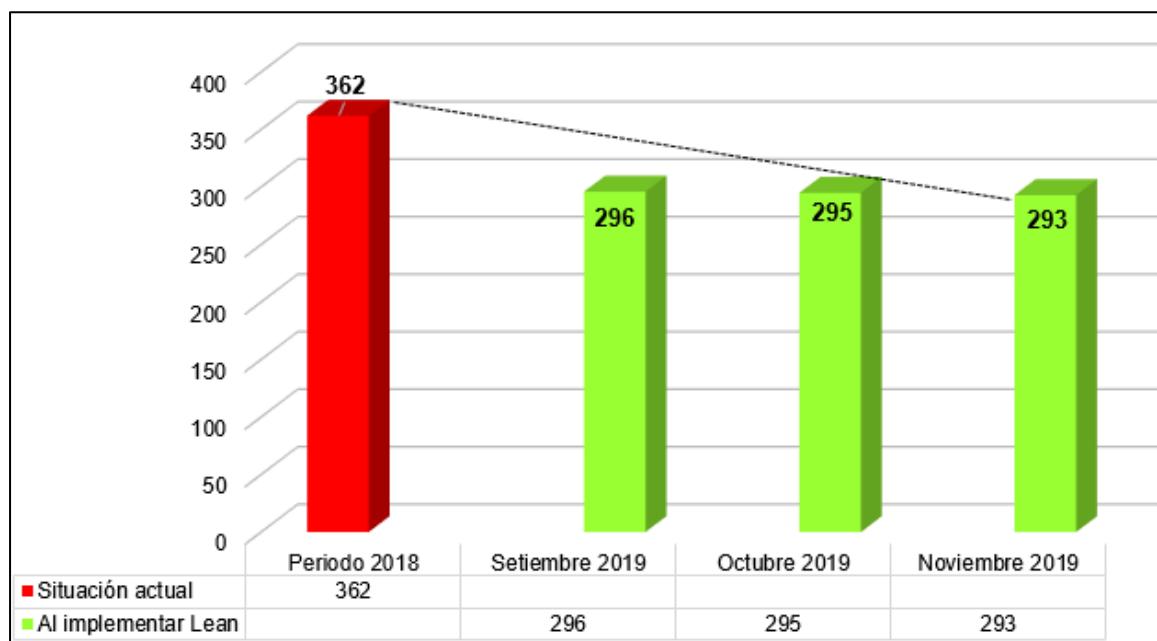
Tiempo medio de la operación

Es uno de los indicadores que más cambios contrajo, puesto que al realizar el flujo de valor AS IS el tiempo del ciclo fue 362 segundos; sin embargo, al eliminar las actividades que no generaban valor que representaba el 18% del total y capacitar a los asesores en el manejo de la información se obtuvo un tiempo medio de operación de 291 segundos para el proceso TO BE. Resultando un tiempo por debajo del objetivo planteado por la empresa, que es de 305 segundos.

Los asesores de servicio, a partir del mes de setiembre obtuvieron tiempos por debajo del objetivo para ese indicador, tal como se señala en la figura 30.

Figura 30

Resultado del tiempo medio de operación



Nota: Los datos representan el tiempo medio de operación comparando los datos del periodo 2018 con los datos obtenidos en los meses de la aplicación de herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.

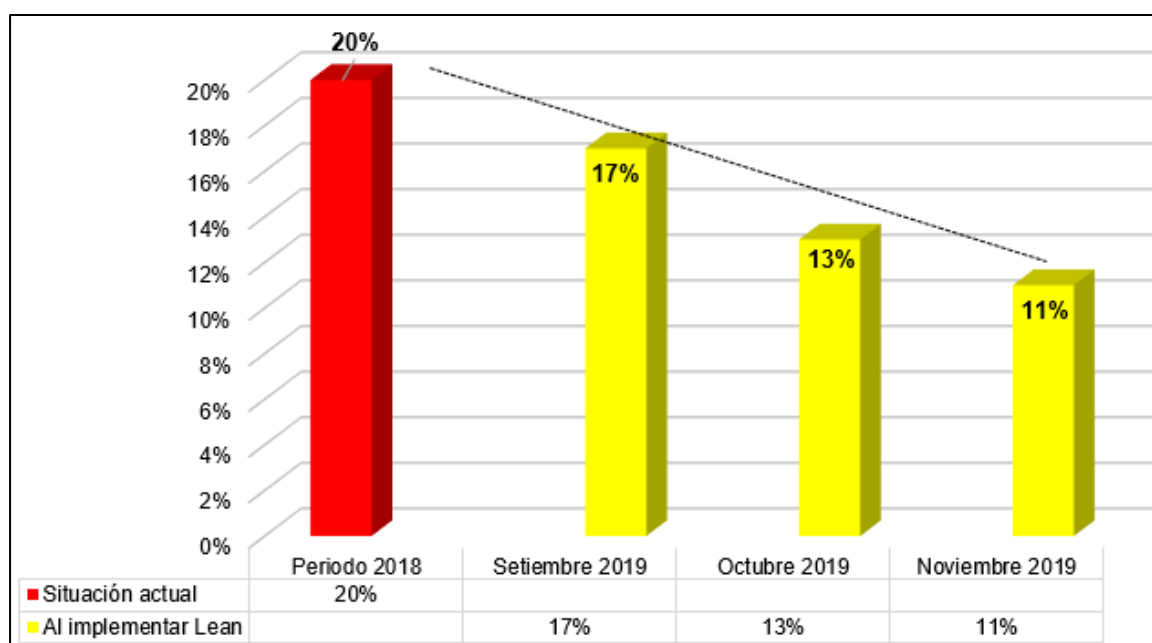
Se disminuyó el tiempo medio de operación en más de 18% a comparación con el resultado obtenido en el periodo 2018, incluso siendo inferior al objetivo de 305 segundos.

Transferencias de llamadas

Al analizar el proceso AS IS se determinó que existen transferencias que son imposibles de no realizarlas o aplicar contención, puesto que hay clientes que llaman para ser atendidos por otras áreas; por ejemplo, para tarjetas de débitos. Lo que conlleva a transferir dichas llamadas. Identificando estas actividades en el proceso TO BE, aplicando estas consideraciones y mejorando en el manejo de información para evitar que el cliente quiera poner un reclamo y se tenga que transferir. Se lograron los resultados que se muestran en la figura 31.

Figura 31

Resultado de las transferencias de llamadas



Nota: Los datos representan el porcentaje de transferencias de llamadas comparando los datos del periodo 2018 con los datos obtenidos en los meses de la aplicación de herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.

En la figura 31, se muestra que en el periodo del 2018 el porcentaje de llamadas transferidas fue de 20%; sin embargo, a partir del mes de setiembre disminuyó considerablemente alcanzando hasta el 11% en el mes de noviembre.

El promedio obtenido en el periodo de aplicación es de 14%, mientras que el objetivo de este indicador es menor igual a 16%, lo que significa una reducción de 13% del objetivo promedio.

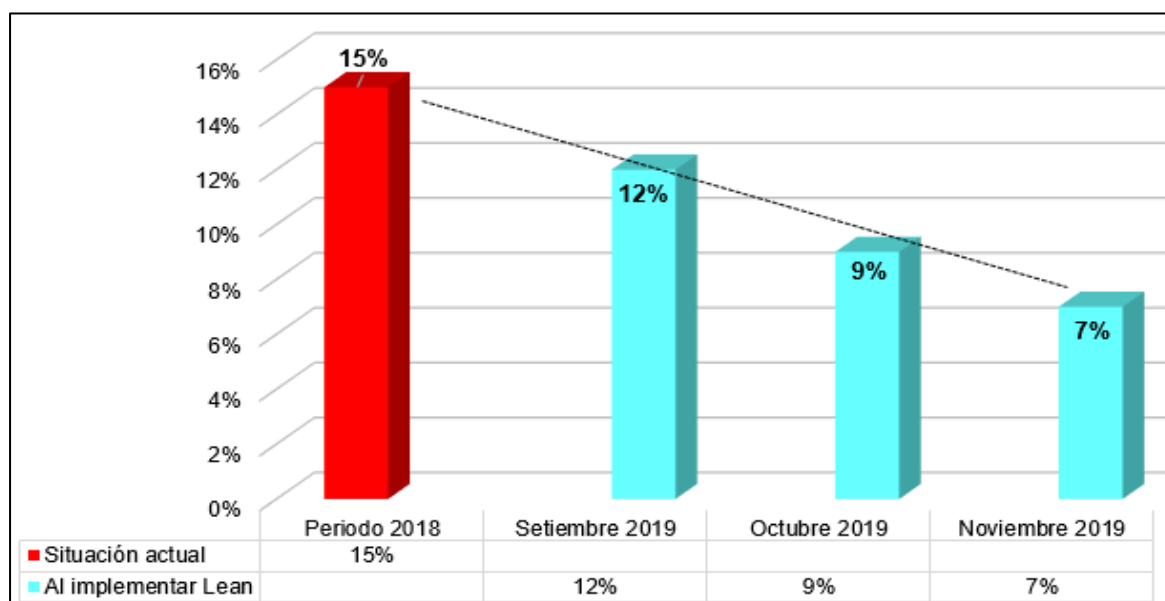
Llamadas Reiteradas

En cuanto a las llamadas reiteradas, al analizar el proceso AS IS se determinó que existen llamadas por consultas nuevas, eso quiere decir que no ha existido mal manejo de la información o información no clara en la consulta que anteriormente realizó el cliente. Por ello, se estableció que para que sea una llamada reiterada esta debe ser realizada por el mismo tema o consulta, identificándolo por la tipificación.

En la figura 32, se muestran los resultados obtenidos, logrando disminuir un 50% con respecto a las llamadas reiteradas obtenidas en el periodo 2018.

Figura 32

Resultado de las llamadas reiteradas



Nota: Los datos representan el porcentaje de llamadas reiteradas comparando los datos del periodo 2018 con los datos obtenidos en los meses de la aplicación de herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.

Asimismo, se observa que mientras el objetivo de este indicador es 11%, nuestros resultados muestran que se puede obtener llamadas reiteradas de 9%, reduciendo un 18% del porcentaje objetivo.

Nivel de cumplimiento del objetivo de calidad

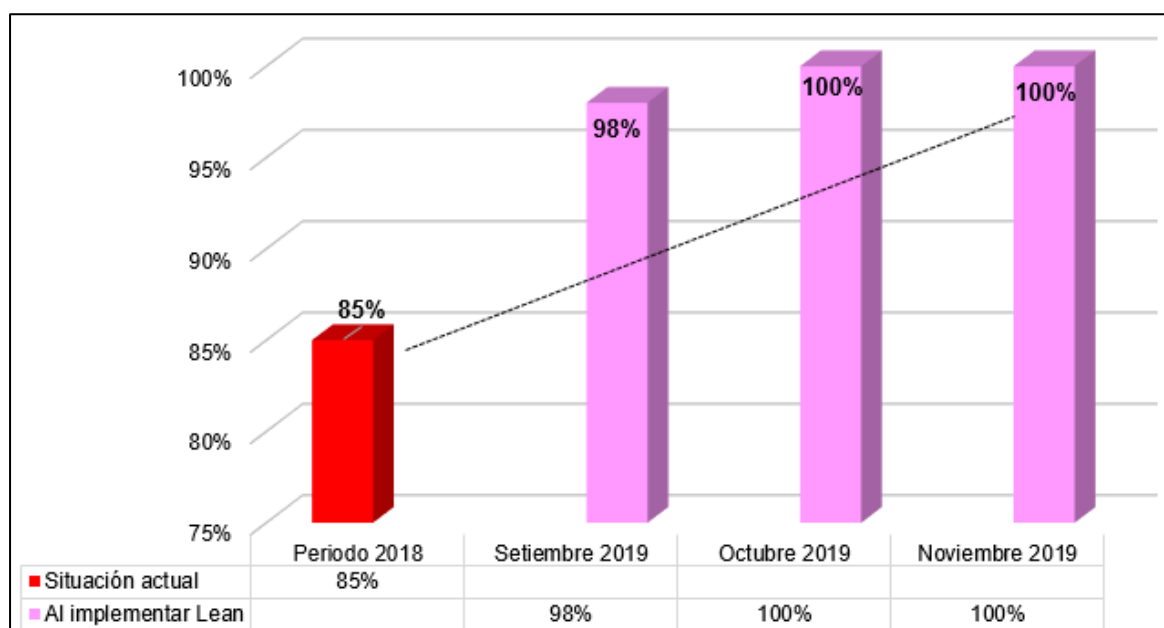
Este indicador se caracteriza por la precisión de errores críticos en los factores relacionados al negocio (PECNEG), usuario final (PECUF) y de cumplimiento (PECUM). Significa que para obtener un 100% no se deben cometer errores de acuerdo con los criterios de evaluación en cada factor.

En el periodo del 2018 el nivel de cumplimiento del objetivo de calidad fue 85%, lo que significaba el exceso de errores cometidos por los asesores, ya que la calificación mínima es de 97%.

Al implementar las herramientas de Lean service, se alcanzó un 98% a partir del mes de setiembre. Tal como se señala en la figura 33.

Figura 33

Resultado del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad



Nota: Los datos representan el porcentaje del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad comparando los datos del periodo 2018 con los datos obtenidos en los meses de la aplicación de herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos.

De acuerdo con la figura 33, se incrementó en un 14% el cumplimiento de este indicador a comparación con lo obtenido en el periodo del 2018.

7.2. Discusión

Para Flores Brito y Tubón Alda (2017), aplicar Lean service permitió mejorar el proceso de servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda, ya que se alcanzó la calidad, eficiencia y reducción del tiempo de atención al cliente, debido a la identificación de las actividades que no generaban valor al cliente y negocio. Por ello, se coincide con los autores, porque al aplicar Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de crédito permitió reducir el tiempo medio de operación logrando un promedio de 291 segundos, con actividades imprescindibles y actividades que generan valor al servicio de atención al cliente y al negocio.

Asimismo, se coincide con el autor Mendoza Riera (2017), cuando señala que con la aplicación de Lean service en los procesos operativos en Mibanco tuvieron logros significativos y alcanzaron sus objetivos. Lo que significa, que en esta investigación, al aplicar herramientas de Lean en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos permitió disminuir el tiempo medio de operación en un 18%, las transferencias de llamadas en 13% y las llamadas reiteradas en 18%. También, se incrementó en un 14% el nivel de cumplimiento del objetivo de calidad respecto al periodo del año 2018.

Para el indicador nivel cumplimiento del objetivo de calidad se consideran los factores relacionados al trato del cliente final, lo que permite evaluar su satisfacción y el manejo de la información que se le brinda. Por ello, al usar Kaizen se implementó un modelo de evaluación y seguimiento en la calificación de los asesores, también el cómo se relaciona con todos los involucrados del área con la finalidad de mantener un asesor de servicios mayor capacitado y que logren sus objetivos para su bienestar laboral y para beneficio de la empresa. Lo que permite coincidir con Cano Taza (2017), cuando menciona que lograr la productividad no solo

es cuestión de cumplimiento de indicadores, por lo contrario, hay varios factores que lo condicionan siendo uno de ellos el desenvolvimiento de los colaboradores con su entorno.

Se concuerda con los autores Arango Vásquez y Rojas López (2017), cuando mencionan que Lean service es una filosofía ágil y que se adaptan a sectores como el de servicios sin importar el tamaño de la empresa, aunque existen retos en su implementación como la resistencia al cambio. Así lo demuestran los resultados obtenidos en esta investigación, ya que se inició la implementación de Lean servicios en el área de tarjetas de créditos, encontrando problemas como la resistencia al cambio y la falta de apoyo de los encargados; sin embargo, al superar estos inconvenientes los beneficios obtenidos fueron mayores, ya que se logró un incremento del 20% de la productividad de los asesores de servicios.

Tal como lo mencionan los autores Dos, Leite, y Vieira (2015), Lean no posee un modelo único de herramientas, prácticas o normas que orienten en el servicio, existiendo una amplia colección de las mejores prácticas aplicadas de acuerdo con cada necesidad de las operaciones de una empresa de servicio. Con quienes se concuerda, ya que las herramientas que mejor se adaptaron en esta investigación fueron el Análisis de flujo de valor, Tatk time y Kaizen, los cuales permitieron alcanzar los objetivos propuestos.

Roncancio Rodríguez (2017), manifiesta que gracias a la implementación del análisis del flujo de valor se alcanzó un diseño de proceso ágil por el flujo de las operaciones en el proceso de créditos sociales de la Caja de compensación familiar de Caldas. Lo que permite coincidir con el autor, ya que la herramienta Análisis del flujo de valor nos permitió contar con un proceso con actividades imprescindibles y actividades que generan valor al servicio de atención al cliente de tarjetas de créditos logrando obtener una reducción del 18% en el tiempo medio de operación.

Tal como afirman la autoras Maestri Fernández-Concha y Gamio Estremadoyro (2018), la aplicación de herramientas como el análisis de flujo de valor busca maximizar el valor agregado al cliente y eliminar los desperdicios en el proceso de otorgamiento de crédito. Con quienes coincidimos, porque al realizar el análisis del flujo de valor en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos se identificaron actividades que no generan valor y al eliminarlas permitió contar con un proceso ágil que contribuye en los logros de los objetivos de los indicadores de la productividad. .

La aplicación de herramientas de Lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos permitió incrementar la productividad en un 20% respecto al periodo del año 2018, alcanzando un tiempo medio operación de 295 segundos. Lo que permite concordar con el autor Lloclla Cisneros (2018), quién afirma que al aplicar Lean service en su investigación, mejoró la productividad en el área de Plataforma, porque se logró contestar el 20% adicional de las llamadas entrantes por hora con un tiempo de espera menor o igual a 15 segundos.

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

Se concluye que con la aplicación de las herramientas de Lean service se mejoró el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos, lo que permitió incrementar la productividad de los asesores de servicios en un 20% a comparación con el resultado obtenido en el periodo del año 2018. Lo que significa, que el objetivo de la investigación se cumplió.

De los 30 asesores seleccionados aleatoriamente, más del 80% de los asesores de servicios que aplicaron lo implementado con las herramientas Lean service, alcanzaron los objetivos de cada indicador de la productividad.

En el periodo de aplicación, se alcanzó un tiempo medio de operación inferior al objetivo (305 segundos), logrando 295 segundos.

En relación con el porcentaje de transferencias de llamadas, el objetivo fue alcanzar un porcentaje inferior a 16%, concluyendo que se logró un promedio de 14% de llamadas transferidas. A comparación con el periodo 2018, se redujo en más de 13%.

Para el indicador de llamadas reiteradas, el objetivo fue lograr un porcentaje menor a 11%, obteniendo un promedio de 9% de llamadas reiteradas concluyendo una reducción de más del 18% del indicador. Asimismo, existe una reducción del 40% respecto a lo obtenido en el periodo 2018.

Con respecto al indicador del nivel de cumplimiento del objetivo de calidad, se determinó que es el indicador que evidenció mayores mejoras, ya que el objetivo fue alcanzar una calificación mayor a 97%; sin embargo, en el periodo 2018 se alcanzó un 85% y hasta el

mes de agosto este indicador no alcanzaba porcentajes mayores 75%, pero con las mejoras realizadas se logró obtener una calificación promedio de 99%.

En consecuencia, en cuanto al impacto laboral-económico en los asesores de servicios, se concluye que para el logro del “Bono de productividad”, el 70% de los asesores se encontraron dentro del cuartil 1 y la diferencia, dentro del cuartil 2. Lo que significa que pueden ser acreedores de la obtención pecuniaria adicional a la remuneración básica influyendo positivamente en su bienestar laboral.

Asimismo, al implementar las herramientas de Lean service en el proceso se logró alcanzar un tiempo medio de operación de 295 segundos y de esa manera se evitó generar una penalidad de 0.09 soles por los segundos excedidos a 305 segundos en el tiempo medio de operación, resultando un impacto económico positivo a la empresa.

8.2. Recomendaciones

En esta investigación se ha analizado el trabajo presencial de los asesores de servicios de atención al cliente de tarjetas de créditos; por ello, ante el contexto actual que se está viviendo debido a la pandemia producida por el Covid-19 se recomienda, como línea de investigación futura, estudiar la productividad en teletrabajos implementando temas de innovación y automatización de procesos.

Asimismo, se recomienda investigar cómo incluir el uso de la tecnología en el proceso de atención al cliente que permita establecer preguntas y validar la información de forma automática sirviendo como filtro de seguridad para los clientes.

Referencias

- Acodad , A. (2012). *Metodología para la implementación de actuaciones de eficiencia energética en flotas de transporte por carretera*. (Tesis de pregrado). <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/12041/direccion/Capitulo+1%252F>
- Arango Vásquez, F. A. (2017). *Competitividad en procesos de servicios: Lean service caso de estudio*. (Tesis de pregrado). <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/59733/1037589600.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arango Vásquez, F. A., & Rojas López, M. D. (2017). Una revisión crítica a Lean Service. [versión electrónica]. Revista *Espacios*, 9-26.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Sexta edición*. Caracas: Editorial Episteme.
- Ayala, J. (2015). *Taller de Servicio al Cliente*. [versión electrónica]. Revista de relaciones con el cliente, (5), 3-5.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación, serie integral por competencias. Tercera edición*. México: Grupo Editorial Patria.
- Barbosa R, B. (2016). *Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario*. (Tesis de pregrado). <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v83n197/v83n197a28.pdf>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación, Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Cuarta edición*. Colombia: Pretince Hall.
- Cano Taza, J. R. (2017). *Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center*. (Tesis de pregrado). <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1458>
- Céspedes , M. (2016). *Atención al cliente financiero*. Monterrey: Editorial Atenas.
- Consultora Global Industry Analysts Inc. (25 de Noviembre de 2018). El próspero negocio desde la voz del otro lado del auricular. *El Comercio*, p. 5.
- Córdova, I. (2017). *El proyecto de investigación cuantitativa*. Lima: Editorial San Marcos.
- Cruelles Ruiz, J. A. (2017). *Productividad industrial. Métodos de trabajo, tiempos y su aplicación a la planificación y a la mejora continua*. Marcombo.
- Cuatrecasas, L., & Olivella, J. (2005). "Herramientas e indicadores de control para la mejora de un proceso de acuerdo con los principios de la producción Lean" en el IX Congreso de Ingeniería de Organización.
- Curcio, C. (2002). *Investigación cuantitativa: Una perspectiva Epistemológica y Metodológica. Primera edición*. Colombia: Editorial Kinesis.

- Dos, H., Leite, R., & Vieira, G. (2015). *Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. Production*. UFTPR & PUCPR, Brasil.
- Flores Brito, S. X., & Tubón Aldaz, G. C. (2017). *Modelo Lean Service en el proceso de servicio al cliente, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., ciudad de Ambato, en el período Enero-Abril 2017*. (Tesis de pregrado). <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/26448/1/T4121i.pdf>
- Fort, G. (23 de 10 de 2014). La mitad de los empleados por 'call centers' son primerizos. *El Comercio*, p. 10.
- Fort, G. (27 de agosto de 2018). Centros de contacto: Informalidad afecta a 15,000 empleados, ¿qué plantea Apexo?. *Diario Gestión*, p.5.
- Frost, & Sullivan. (2017). *Analysis of the Latin American Contact Center Outsourcing Services Market, Forecast to 2022*. Peru: Frost & Sullivan Editorial.
- García P, M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos Industrial Data, vol. 6, núm. 1*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- Garcia, J., & Barrasa, J. (2012). *Sistemas de Calidad y Mejora Continua Mejora continua*.
- Garcia, M. (17 de marzo de 2019). Bono de productividad. (H. G. Alvarado Fasabi, & J. Mendez Raymundo, Entrevistadores)
- Garimella, K., Lees, M., & Williams, B. (2008). *Introducción a BPM para Dummies, edición especial de Software AG, Indianápolis*. USA: Wiley Publishing.
- Gavilán Venegas, J. A., & Gallegos Torres, A. P. (2016). *Implementacion del modelo Lean Service en el proceso de recaudo de la Cooperativ de Ahorro y Credito Fincomercio Ltda, Bogota-Colombia, 2016*. (Tesis de maestría). <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.redes.2016.2.a03>
- Grazier Peter, B. (1992). Kaizen Teian 1. Portland: Productivity Press. [versión electrónica]. Revista de Investigación d mejora continua, (15), 17-31.
- Gonzales Manrique, H. D. (2018). *Diseño de procesos para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de call center en el Grupo Multiservis, 2017*. (Tesis de pregrado). <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/2391>
- Gutierrez, H. (2014). *Calidad y Productividad. Cuarta edición*. México D.F: Interamericana Editores.
- Helphone. (2014). *Servicios de call center*. <https://helphone.com/servicios-de-contact-center/>
- Hernandez Tobar, A. P. (2016). *Liderazgo en la gestión del servicio en una entidad bancaria en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta edición*. México D.F.: México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hernández, J., & Vizán, A. (2013). *Lean Manufacturing. Conceptos, técnicas e implicación*. Madrid-España: Bussiness Performance Excellence.
- Instituto Peruano de Economía. (2017, 30 de octubre). Productividad laboral. [IPE]. <https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/#:~:text=La%20productividad%20laboral%20se%20define,los%20bienes%20y%20servicios%20producidos.&text=Seg%C3%BAn%20el%20MEF%2C%20la%20productividad,el%202001%20y%20el%202006>.
- Jones, D. T., Womack, J. P., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed The World*. Nueva York: Macmillan.
- Jordy, T. (2007). *Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*. Monterrey: SCielo.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Cuadro de mando Integral. Segunda edición*. Estados Unidos: Harvard Bussiness Press.
- Lloclla Cisneros, D. C. (2018). *Aplicación de Lean Service para mejorar la productividad en el área de plataforma de la empresa Mok Perú*. (Tesis de pregrado). Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22902>
- Lovelock, & Wirtz. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Mexico: Prentice Hall.
- Maestri Fernández-Concha, F. P., & Gamio Estremadoyro, M. (2018). *Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente aplicando la metodología Lean Service en una empresa que brinda servicios financieros*. (Tesis de pregrado). Obtenido de http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/1978/1/Tsai%20Apaza_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf
- Mendoza Riera, J. F. (2017). *Implementación de sistema Lean para mejorar los procesos operativos en Mi Banco de Microempresa S.A - Área de operaciones El Porvenir*. Informe de experiencia en el campo para optar el título de Economista, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Micheli Thiri6n, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de relaciones internacionales y ciencia política*, 30-45.
- Miller, J., Wroblewski, M., & Villafuerte, J. (2014). *Creating a Kaizen Culture: Kaizen as Strategy in Practice*.
- Mu6iz, R. (2016). "Los call centers". *Marketing XXI*, 11-13.
- Pineda Sanchez, J., & Cardenas Olivos, J. (2014). *"Implementaci6n de Mejora Continua Aplicando la Metodologfa PHVA de la empresa International Bakery SAC"*. Universidad de San Martfn de Porres, Lima.
- Pineda Sanchez, J., & Cardenas Olivos, J. (2014). *"Implementaci6n de Mejora Continua Aplicando la Metodologfa PHVA de la empresa International Bakery SAC"*. Universidad de San Martfn de Porres, Lima.

- Portal Web "Atentos". (2019, 23 de junio). *Atentos*. <https://atento.com/es/atentonomundo/english-atento-in-peru/>
- Prokopenko, J. (1989). *"La Gestión de la Productividad"*. Suiza: OMT.
- Quelopana, A., & Vega, V. (2009). *Una propuesta metodológica para modelar procesos de negocio de decisión basada en una extensión a Bpmn*. Universidad de la Frontera, Antofagasta.
- Roncancio Rodríguez, J. E. (2017). *Rediseño del proceso de créditos sociales de la Caja de compensación familiar de Caldas aplicando Lean services, Manizales-Colombia, 2017*. (Tesis de maestría). <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/62880>.
- Sánchez , D. (2011). *Introducción a Business Process Management (BPM) "DeveloperWorks"*. IBM Corporation.
- Schmal , R., & Lopez, S. (2010). *Modelado de Procesos de Negocio para la Gestión de Patentes, vol. 21*. Arica: La serena.
- Socconini, L. (2019). *Lean Company más allá de la manufactura*. Barcelona, España: Gestiona.

Anexos

Anexo 1. Factores de evaluación del cumplimiento de objetivos de calidad

FACTORES DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD	CALIFICACIONES
ERRORES CRITICOS DE NEGOCIOS	
Registra correctamente (temático / reclamo / requerimiento o consulta)	C - CUMPLE
Aplica correctamente los protocolos establecidos	C - CUMPLE
Atiende la llamada sin inducir al ingreso de un reclamo	N - NO CUMPLE
Asegura el uso de herramientas de Gestión	C - CUMPLE
Transfiere o Deriva llamadas correctamente	N - NO CUMPLE
Brinda información correcta	C - CUMPLE
Hubo análisis correcto del caso	C - CUMPLE
Escala casos críticos	N - NO CUMPLE
Deriva la encuesta al finalizar la atención	C - CUMPLE
Aborda al cliente cumpliendo los lineamientos establecidos	N - NO CUMPLE
ERRORES CRITICOS USUARIO FINAL	
Se amable, educado y respetuoso	C - CUMPLE
Empatía en la llamada	C - CUMPLE
Voz natural y sonrisa telefónica	C - CUMPLE
Escucha Activa	C - CUMPLE
Entiende la necesidad del cliente	C - CUMPLE
Realiza comunicación efectiva: Vocalización clara sin uso de muletillas o monos	N - NO CUMPLE
Calificación de la encuesta de satisfacción (Promotor)	C - CUMPLE
ERRORES CRÍTICOS DE CUMPLIMIENTO	
Realizar la autenticación IVR y/o realiza las preguntas de seguridad	C - CUMPLE
Realiza la pregunta de satisfacción con la atención o solución	C - CUMPLE
Utiliza el speech de saludo y despedida	C - CUMPLE

Anexo 2. Diagrama de Pareto

Información para el Diagrama de Pareto			
CAUSA	FRECUENCIA	% ACUMULADO	80-20
Personal con poca experiencia	9	4%	80%
Escasa retroalimentación	5	7%	80%
Rotación de asesores	8	10%	80%
Ausentismo del asesor	5	13%	80%
Escaso seguimiento y retroalimentación en la evaluación	7	16%	80%
Desconocimiento de los aplicativos	8	20%	80%
Desconexiones del asesor	6	22%	80%
Tipifica incorrectamente	9	27%	80%
Falta de dominio en la información	9	31%	80%
Falta de capacitación constante	15	38%	80%
Evaluación no estandarizada	10	42%	80%
Proceso de atención al cliente desactualizado	18	51%	80%
Excesivo tiempo en la explicación de estados de cuentas de TC	16	58%	80%
Reprocesos	11	63%	80%
Tipificador incompleto	9	67%	80%
Desconocimiento del proceso	10	72%	80%
Reproceso	9	76%	80%
Datos para procesar manualmente	9	80%	80%
Información incompleta	7	84%	80%
Cruce de información en el sistema	9	88%	80%
Base de datos desactualizado	8	92%	80%
Falta en la disponibilidad de aplicativos	8	95%	80%
Infraestructura insuficiente	4	97%	80%
Falta de crecimiento laboral	3	99%	80%
No existe compañerismo	3	100%	80%

Anexo 3. Guía de la entrevista realizada

ENTREVISTA
Fecha:
Lugar:
Rol de entrevistado:
Introducción:
El propósito es conocer acerca del proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos, del negocio y cómo se involucran en ello. Esta entrevista solo se realiza con fines de estudio y análisis que son parte de esta investigación. La entrevista es confidencial.
Principales preguntas:
1. ¿Conoce el proceso actual de atención al cliente de tarjetas de créditos? 2. ¿Conoce los indicadores que miden tu productividad? 3. ¿Cuál es el indicador donde se encuentra más crítico? 4. ¿Está de acuerdo con la capacitación que recibe al ingresar a laborar? 5. ¿Qué actividades ya no se realizan en el proceso de atención al cliente? 6. ¿Cuándo necesita mayor información recurre a la ayuda de algunos de sus compañeros? 7. ¿Considera que ganar el bono de productividad mejora su satisfacción laboral? 8. ¿Considera que existe retroalimentación en la evaluación de sus indicadores? 9. ¿Cuánto tiempo medio le toma atender una llamada? 10. ¿Qué actividad crees que se deberían mejorar en el proceso de atención al cliente? 11. ¿La información de la base de datos del portal, de campañas y de protocolos se encuentran actualizados? 12. ¿Qué opina del indicador de transferencia de llamadas?
Notas adicionales:

Anexo 4. Perfil del puesto para asesor de servicios de tarjetas de créditos (actual)

Asesor de servicios de tarjetas de créditos

Atentos Perú

Tipo de puesto:

Full-time

Área:

Atención al cliente de tarjetas de créditos

Atentos, se encuentra en la búsqueda de asesores de servicios de tarjetas de créditos para brindar asesoría a sus clientes en la plataforma de atención.

REQUISITOS:

- Secundaria completa o estudios superiores truncos.
- Mayores de 18 años.
- Ganas de seguir aprendiendo.
- Conocimiento de computación nivel usuario.
- Disponibilidad para laborar en el distrito de Ate.

FUNCIONES:

- Recepcionará las llamadas de los clientes de tarjetas de créditos del Banco y les brindará la asesoría necesaria y absolución de consultas.

OFRECEMOS:

- Ingreso a planilla desde el primer día de trabajo con todos los beneficios de Ley.
- Salario acorde al mercado y bono de incentivo.
- Horario fijo.
- Descanso una vez a la semana (rotativo).

INTERESADOS:

Enviar su CV al correo ekrumdieckrq@atentosperu.com.pe indicando en el asunto:

ASESOR Banco

El contenido de este aviso es de propiedad del anunciante. Los requisitos de la posición son definidos y administrados por el anunciante sin que Bumeran sea responsable por ello.

Anexo 5. Resultados de la muestra (30 asesores) al implementar Lean service

Resultados de la muestra (30 asesores) al implementar Lean service entre los meses de setiembre y noviembre					
N	Productividad	Tiempo medio de operación	Transferencias de llamadas	Llamadas reiteradas	NC del objetivo de calidad
1	99%	291	13%	8%	100%
2	100%	289	14%	7%	97%
3	100%	290	12%	10%	100%
4	98%	291	10%	8%	100%
5	83%	310	19%	16%	93%
6	99%	289	14%	10%	97%
7	100%	291	12%	8%	97%
8	98%	292	11%	7%	100%
9	100%	289	13%	8%	98%
10	100%	293	14%	8%	100%
11	88%	325	18%	14%	94%
12	100%	291	15%	8%	100%
13	99%	289	12%	7%	98%
14	100%	289	11%	8%	100%
15	100%	291	10%	8%	100%
16	100%	292	16%	6%	98%
17	100%	289	15%	8%	98%
18	100%	293	12%	12%	100%
19	86%	327	18%	15%	98%
20	100%	291	13%	8%	100%
21	98%	289	13%	9%	100%
22	100%	290	14%	10%	98%
23	99%	291	12%	8%	100%
24	99%	289	15%	7%	99%
25	82%	313	18%	17%	95%
26	100%	291	11%	8%	100%
27	100%	292	13%	9%	100%
28	98%	289	17%	8%	100%
29	86%	302	19%	15%	98%
30	99%	289	12%	7%	100%
x=	97%	295	14%	9%	99%
s=	0.055	10.321	0.026	0.029	0.019

Anexo 6. Asesores que no alcanzaron los objetivos

Resultados de los asesores que no alcanzaron los objetivos al implementar Lean service					
N	Productividad	TMO	Transferencias de llamadas	Llamadas reiteradas	NC de objetivos de calidad
1	83%	310	19%	16%	93%
2	88%	325	18%	14%	94%
3	86%	327	18%	15%	98%
4	82%	313	18%	17%	95%
5	86%	302	19%	15%	98%

Nota: Resultados obtenidos de la investigación realizada.

Anexo 7. Control de los indicadores de productividad (Periodo de aplicación 2019)

Ficha de control de los Indicadores de Productividad												
Área: Atención al cliente de Tarjetas de créditos												
Responsable: Gracely Chaves												
Fecha de Revisión: 02/12/2019												
Logro alcanzado		2019										
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov
Productividad				68%	76%	81%	76%	81%	75%	96%	98%	98%
Medición de la productividad				(Q3)	(Q3)	(Q3)	(Q3)	(Q3)	(Q3)	(Q2)	(Q2)	(Q2)
N°	Indicadores											
1	TMO			75%	75%	87%	89%	79%	85%	97%	100%	100%
2	Transferencias			72%	68%	80%	78%	83%	78%	95%	98%	97%
3	Reiteradas			62%	79%	75%	79%	78%	78%	96%	97%	98%
4	NC de los objetivos de calidad			61%	65%	74%	77%	80%	77%	97%	98%	98%

Medición de la productividad	
Cuartil	Rango
Cuartil 1 (Q1)	99% - 100%
Cuartil 2 (Q2)	82% - 98%
Cuartil 3 (Q3)	65% - 81%
Cuartil 4 (Q4)	0% - 64%

Anexo 8. Obtención del bono de productividad para los asesores

Medición de la productividad al implementar Lean service para la obtención del "Bono de productividad"				
N	Productividad	Cuartil (Q)	Bono (soles)	
1	99%	Q1	S/	350.00
2	100%	Q1	S/	350.00
3	100%	Q1	S/	350.00
4	98%	Q2	S/	262.50
5	83%	Q2	S/	262.50
6	99%	Q1	S/	350.00
7	100%	Q1	S/	350.00
8	98%	Q2	S/	262.50
9	100%	Q1	S/	350.00
10	100%	Q1	S/	350.00
11	88%	Q2	S/	262.50
12	100%	Q1	S/	350.00
13	99%	Q1	S/	350.00
14	100%	Q1	S/	350.00
15	100%	Q1	S/	350.00
16	100%	Q1	S/	350.00
17	100%	Q1	S/	350.00
18	100%	Q1	S/	350.00
19	86%	Q2	S/	262.50
20	100%	Q1	S/	350.00
21	98%	Q2	S/	262.50
22	100%	Q1	S/	350.00
23	99%	Q1	S/	350.00
24	99%	Q1	S/	350.00
25	82%	Q2	S/	262.50
26	100%	Q1	S/	350.00
27	100%	Q1	S/	350.00
28	98%	Q2	S/	262.50
29	86%	Q2	S/	262.50
30	99%	Q1	S/	350.00

Resumen para la obtención del "Bono de productividad":			
Cuartil (Q)	Asesores (N)	Porcentaje de asesores (%)	Monto por obtener (S/)
Q1	21	70%	S/ 300.00
Q2	9	30%	S/ 262.50

Anexo 9. Ficha de descripción del proceso de Atención al cliente TO BE

Ficha de descripción del proceso de Atención al cliente TO BE	
Se divide en cinco componentes: Bienvenida del usuario final, análisis de la consulta, solución de la consulta, contención de la llamada y despedida del usuario final.	
Componentes	Descripción
Bienvenida del usuario final	Este proceso se inicia con el ingreso de la llamada del usuario final, el asesor de servicio hace el saludo con la respectiva bienvenida y procede a preguntar el motivo de la consulta, verifica si la llamada corresponde ser atendida por el área y procede con atender la consulta.
Análisis de la consulta	Se verifica el motivo de la consulta, si corresponde a una consulta general se realiza el análisis de la consulta; caso contrario, el asesor le realiza tres preguntas de seguridad para verificar la identidad del cliente.
Solución de consulta	Para proceder con la solución de la consulta se tipifica la consulta y se realiza el análisis para brindarle una respuesta, con ello se pregunta si está conforme con la atención recibida.
Contención de llamada	En caso el cliente no esté conforme se le procede a derivar al área especializada (atención a reclamos). Se almacena la Transferencia y el TMO en la base de datos.
Despedida del usuario final	Una vez recibida la conformidad del cliente, se le pregunta si tiene alguna consulta adicional, se resuelve la consulta adicional. Posteriormente, se realiza la despedida al cliente e indica sobre la encuesta de satisfacción.
Cierre del Servicio	Se envía la encuesta y termina el registro de operación, almacenándose el TMO en la base de datos. El cliente al responder la encuesta con una calificación, el cual puede ser promotor o detractor. Esta calificación es almacenada en la base de datos de Satisfacción.