

**Propuesta de alternativas que permitan mejorar los índices de satisfacción
de servicio al cliente en un Banco**

Sustentación

Edwin Díaz Mena

**Universidad Santo Tomás
Decanatura de División Educación Abierta y a Distancia
Facultad de Ciencias y Tecnologías
Administración de Empresas
Bogotá
2021**

**Propuesta de alternativas que permitan mejorar los índices de satisfacción
de servicio al cliente en un Banco**

Asesor

Laura Lorena Araujo Medina

**Universidad Santo Tomás
Decanatura de División Educación Abierta y a Distancia
Facultad de Ciencias y Tecnologías
Administración de Empresas
Bogotá
2021**

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	4
1. Justificación	4
2. Objetivos	4
2.1. General	4
2.2. Específicos	4
3. Caracterización de la Empresa	4
3.1. Direccionamiento Estratégico	4
3.2. Misión	4
3.3. Visión	4
3.4. Objetivo	4
3.5. Valores	4
4. Desarrollo de la Práctica Administrativa	4
4.1. Contexto del Objeto de Estudio	4
4.1.1. Gerente de oficina	4
4.1.2. Asesor comercial	4
4.1.3. Relación de los cargos con la gestión de servicio al cliente	4
4.2. Diagnóstico	4
4.2.1. Encuesta	4
4.3. Análisis del Proceso Administrativo	4
4.3.1. Planeación	4
4.3.2. Dirección	4
4.3.3. Organización	4
4.3.4. Control	4
4.4. Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar	4
4.4.1. Problema A	4

4.4.2.	Problema B	4
4.4.3.	Pregunta Problema	4
4.5.	Propuesta de Solución	4
4.5.1.	Alternativa 1	4
4.5.2.	Alternativa 2	4
4.5.3.	Costos de las alternativas	4
4.6.	Marco Referencial	4
4.6.1.	Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001	4
4.6.2.	SGC Orientado al Cliente	4
4.6.3.	Teoría de los Dos Factores en la Satisfacción del Cliente	4
4.7.	Plan de Acción	4
4.8.	Balance Score Card Área Comercial, Actividad Servicio al Cliente	4
4.9.	Lecciones aprendidas	4
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	4

Lista de figuras

- Figura 1.** *Organigrama Oficina Comercial Alcázares* 15 **Figura 2.** *Flujo grama de servicio al cliente* 20 **Figura 3.** *Formato de encuesta clientes del banco* 22 **Figura 4.** *Resultados porcentuales de la encuesta aplicada* 24 **Figura 5.** *Representación porcentual de la percepción de los clientes frente al servicio de la oficina* 25 **Figura 6.** *Frecuencia de uso del servicio* 25 **Figura 7.** *Utilizará nuevamente el servicio* 26 **Figura 8.** *Recomendaría los servicios que ofrece el Banco* 26 **Figura 9.** *Servicios más utilizados* 27 **Figura 10.** *Canales más usados* 28 **Figura 11.** *Árbol de decisión que representa las problemáticas* 31 **Figura 12.** *Árbol de decisión* 34 **Figura 13.** *Procesos de servicio al cliente* 41 **Figura 14.** *Plan de acción de la propuesta* 41

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Relación de Cargos Oficina de Alcázares BANCO BCSC S.A.</i>	19
2. <i>Frecuencia absoluta y relativa de los resultados de la encuesta</i>	23
<i>Costos asociados a las alternativas</i>	33
Tabla 4. <i>Descripción estrategia</i>	41

Resumen

El presente documento tiene como objetivo proponer un plan de acción para el Banco, por medio del análisis de dos alternativas que permitan mejorar los índices de satisfacción de servicio al cliente, para lo cual resulta necesario hacer un

diagnóstico de la situación inicial del banco frente a la calidad del servicio al cliente, se realizan encuestas de medición y además se aplica el método de observación, encontrando que la mejor opción tiene que ver con el fortalecimiento de las plataformas tecnológicas y digitales con las que cuenta la organización, para prestar servicios de manera más eficiente, así como satisfacer las necesidades y solucionar los requerimientos de los clientes a través de la asistencia virtual, esta propuesta supone una reducción en la solicitudes que se realizan de manera presencial y mejoraría la experiencia de los clientes.

Palabras Clave: Servicio, Cliente, Calidad, Satisfacción, Tecnología

Abstract

The purpose of this document is to propose an action plan for the Bank, through the analysis of two alternatives that manage to improve customer service satisfaction rates, for which it is necessary to make a diagnosis of the situation. initial bank

regarding the quality of customer service, measurement surveys are carried out and the observation method is also applied, finding that the best option has to do with strengthening the technological and digital platforms that the organization has, To provide services more efficiently, as well as satisfy the needs and solve the requirements of customers through virtual assistance, this proposal involves a reduction in requests made in person and would improve the customer experience.
Keywords: Service, Customer, Quality, Satisfaction, Technology

- **Introducción**

En el presente documento, se describe el trabajo de práctica realizado en el área administrativa del Banco, en las fases de gestión de servicio al cliente, para

identificar problemas que estén afectando la prestación adecuada de servicios y que pueda estar afectando la imagen corporativa de la oficina.

Se pretende analizar el conocimiento del entorno externo de la oficina, un diagnóstico de las funciones que realiza esta sección, mostrando los procesos transversales en la organización y poder detectar qué falencias existen en las funciones administrativas, de esto se deben elegir los que más están afectando la unidad productiva, de esta forma exponer las soluciones adecuadas que ayuden al mejoramiento de la gestión administrativa de la oficina, mostrando el impacto que puede generar en lo económico a la entidad.

Con este escrito se quieren aportar estrategias de mejora a la entidad, entorno a la gestión de servicio al cliente para fortalecer con teorías relacionadas con el tema, proponiendo soluciones a la empresa la mejora de la prestación adecuada de los servicios impactando su imagen corporativa y los más importante cumpliendo con las necesidades y requerimientos de los clientes.

1. Justificación

El presente trabajo sienta sus bases en el Diagnóstico Administrativo el cual es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la

finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la corrección de los mismos. El trabajo desempeñado surge de una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

La importancia de realizar un diagnóstico, se fundamenta en la necesidad que tienen todas las empresas de conocerse a sí mismas, para prestar una óptima, oportuna y eficiente atención al cliente, la cual impacta directamente en la imagen de las organizaciones, motivo por el cual las lleva a implementar planes de capacitación corporativa e incentivos salariales a sus empleados, con el fin de mantener sus índices de aceptación y reconocimiento en el mercado.

Todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan, aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento, lo anterior puede aplicarse a todo nivel jerárquico, dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.

2. Objetivos

2.1. General

Proponer un plan de acción para el Banco BCSC, por medio del análisis de alternativas que permitan mejorar los índices de satisfacción de servicio al cliente.

2.2. Específicos

- Identificar los factores internos y externos que influyen directa o indirectamente en los índices de satisfacción al cliente del Banco BCSC.
- Analizar la información recolectada mediante diferentes estrategias, para así diagnosticar el área de servicio al cliente.
- Plantear acciones de mejora frente a los problemas detectados, con base en el diagnóstico empresarial elaborado y una gestión eficiente de los procesos estratégicos, del recurso humano y las tecnologías.

3. Caracterización de la Empresa

3.1. Direccionamiento Estratégico

Fundada en 1911 por el Padre José María Campoamor, sacerdote Jesuita español, la Fundación Social es, desde el punto de vista jurídico, una entidad civil,

sin ánimo de lucro, de utilidad común, de carácter fundacional, su misión es *"Trabajar por modificar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para promover la construcción de una sociedad más justa, más humana y más próspera"* (BCSC, 2021).

Para intervenir estructuralmente en la sociedad, se ha desarrollado, a lo largo de la historia, un modelo de actuación constituido por 3 instrumentos, el primero hace referencia a las empresas de la Fundación Social operan y compiten principalmente en el sector financiero así como en el sector previsional. Todas las empresas combinan su eficiencia económica con una sólida responsabilidad social.

En segundo lugar, se encuentran los Proyectos Sociales Directos, son el instrumento fundacional que trabaja directamente con los pobres en su vida cotidiana para que ellos desarrollen proyectos que les permitan superar la exclusión y construir una paz estable. Su labor se concreta en dos grandes líneas de intervención: La promoción del Desarrollo Integral Local y la Construcción de la Paz y la Promoción de los Derechos Humanos, el trabajo directo de los proyectos sociales se potencia con un influjo paralelo en la opinión y la política pública.

En tercer lugar, está el Macro influjo como instrumento de promoción y convocatoria a la sociedad colombiana y sus líderes, al debate y análisis público de ideas, decisiones, acciones y propuestas que contribuyan a la transformación de la sociedad, a la superación de la pobreza y la exclusión y a la construcción de la paz y la democracia. A través del conjunto empresarial, con los Proyectos Sociales, y en concertaciones con otras entidades de la sociedad, se busca afectar decisores y actores políticos, sociales, económicos y culturales para el cumplimiento de la misión.

Después de 100 años el Banco ha evolucionado y se ha transformado pensando siempre en sus clientes y en brindarles oportunidades únicas y diferentes. En agosto de 2011 Banco Caja Social sumó la trayectoria y experiencia con la marca: el Banco Caja Social BCSC, fusionando Banco Colmena BCSC, que a lo largo de un siglo han tenido el privilegio de hacer posible que cientos de familias colombianas tengan casa propia, que millones de personas en el país accedan a

los servicios bancarios para hacer realidad sus sueños y que miles de pequeñas, medianas y grandes empresas cumplan sus objetivos de crecimiento.

El Banco, es una entidad financiera dinámica y creciente, con un modelo exitoso de banca social de fácil acceso para las personas, y pionera en la colocación de créditos de cuantías menores lo que ratifica, una vez más, su compromiso y apoyo a todos los colombianos para seguir impulsando el cambio más grande de todos, el de todo un país.

Las actividades desarrolladas por Banco Caja Social BCSC así como las relacionadas con la negociación de valores y otras actividades en el mercado de capitales, se encuentran sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia. En términos generales todas las actividades de Banco Caja Social BCSC , además de ser objeto de seguimiento por parte de los entes de control y vigilancia estatales, se desarrollan en un marco jurídico establecido en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y las demás normas dictadas con el fin de reglamentar las actividades del sistema financiero en Colombia.

3.2. Misión

“Desde hace más de 100 años, BCSC, trabaja apoyando el progreso de las personas naturales, los microempresarios y pequeños empresarios, contribuyendo con el desarrollo social del país. Ha fomentado y valorizado desde entonces el ahorro de los colombianos, hasta constituirse en una institución financiera de perfil popular.

Hoy esta Entidad, se encuentra entre los bancos más reconocidos del país.” (BCSC, 2021)

3.3. Visión

“Entendiendo que el reto de la bancarización trasciende el microcrédito, el vehículo bancarizador ofrecido por BCSC se basa también en cubrir las necesidades de ahorro, inversión y transaccionalidad, prestando servicios financieros como ofertas de ahorro, tarjetas débito, tarjetas de crédito, facilidades

transaccionales, inversión, recepción de remesas y seguros, otras de las muchas necesidades a cubrir” (BCSC, 2021).

3.4. Objetivo

El principal objetivo estratégico de BCSC es bancarizar y atender integralmente las necesidades financieras de los segmentos más bajos de la población colombiana. Es así como se destaca por brindar facilidad de acceso a sus clientes a los productos y servicios que ofrece y por ser una Entidad pionera en la colocación de créditos de menores cuantías o Micro créditos (BCSC, 2021).

3.5. Valores

- Integridad: La empresa actúa dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.
- Transparencia: La empresa actúa de manera clara, consistente y oportuna.
- Respeto por las personas: La empresa da un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias.
- Responsabilidad Social: La empresa es un factor de desarrollo de las comunidades en donde está presente.
- Trabajo en equipo: La empresa valora y fomenta el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- Alto desempeño: La empresa supera continuamente sus metas y optimiza el uso de recursos, para crear valor.

(BCSC, 2020)

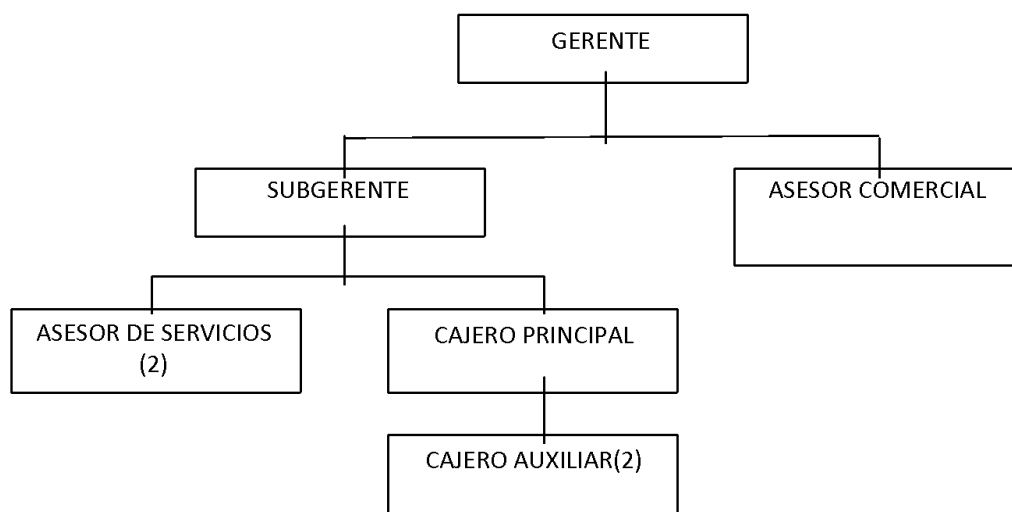
4. Desarrollo de la Práctica Administrativa

4.1. Contexto del Objeto de Estudio

En el Banco existen varios esquemas de oficinas de acuerdo a su tamaño, en la oficina objeto de estudio está clasificada como pequeña de acuerdo a su

tamaño, el personal que requiere corresponde a 6 cargos; Gerente, Asesor de Servicio, Asesor Comercial, Cajero Principal, Cajero Auxiliar, a continuación se profundiza en cada uno y se presenta el organigrama de la oficina Alcázares.

Figura 1. *Organigrama Oficina Comercial Alcázares*



Fuente: Elaboración propia.

- Gerente: Encargado de la oficina, responde por la producción de los asesores comerciales y realiza ventas empresariales.
- Subgerente: Encargado de la parte operativa, tiene a su cargo los cierres de efectivo, cuadros de canje y garantías de la oficina.
- Asesor comercial: Encargado de la venta de los productos del activo y pasivo de la oficina.
- Asesor de servicios (2 trabajadores): Encargado de dar solución a los requerimientos no comerciales solicitados por los usuarios de la oficina.
- Cajero principal: Recibir y entregar las provisiones de efectivo a los cajeros auxiliares, y realizar el cierre y apertura de caja de la oficina.
- Cajero auxiliar (2 Trabajadores): Recibir el dinero entrante al banco, producto de la actividad crediticia.

A continuación, se presentan las funciones de los colaboradores de la oficina, esta información se obtiene del área de recursos humanos, pues, dieron acceso a los perfiles de cargo de la estructura organizacional del Banco BCSC oficina Alcázares.

4.1.1. Gerente de oficina

- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de los funcionarios en la sucursal.
- Establecer y mantener relaciones con clientes, internos y externos.
- Prestar asistencia ante los requerimientos presentados por los usuarios y clientes.
- Examinar, evaluar y procesar las aplicaciones de préstamos.
- Hacer un seguimiento de las decisiones de ampliación de créditos.
- Supervisar el flujo de caja y los instrumentos financieros, preparar informes financieros y reguladores.
- Aprobar denegar o coordinar la aprobación o la denegación de líneas de crédito y préstamos comerciales, personales o inmobiliarios.
- Coordinar la cooperación con otras sucursales de la entidad.

4.1.2. Asesor comercial

- Reunir la documentación de los clientes y enviar por la aprobación de productos
- Efectuar la apertura de productos
- Canalizar las solicitudes de la clientela relacionadas con los aumentos de los cupos pre autorizados tales como: sobregiros, negociación de remesas, pagos sobre flotantes y otros.
- Apoyar la visación por fondos
- Controlar cartera vencida. Llamar al cliente para recordarle en aquellas ciudades donde no exista el soporte de cobranzas.
- Llamar al cliente para avisarle que su tarjeta está lista, por si desea pasar a recogerla o se desea que se le envíe.
- Estar al tanto de los vencimientos de los créditos otorgados a los clientes para renovados.

- Llamar al cliente para informarle que se venció su obligación y que no tiene recursos suficientes en su cuenta para debitar.
- Atender las solicitudes de los clientes en cuanto a retiros, novedades, cancelaciones y adiciones de productos fiduciarios
- Llamar a los clientes con vencimientos de inversiones para ofrecer renovación o nuevas alternativas.
- Actualización sobre información de tasas de productos, seguimientos, comunicados
- Actualización de información en el sistema, recibir y validar que esté completa la documentación para solicitud de crédito.
- Activar claves
- Atender la entrega de tarjetas, entrega de libretas de ahorros al momento de aperturas.
- Asesorar al cliente que visita la oficina, escuchar sus necesidades y ofrecerle los productos que se acomoden a sus necesidades.
- Reunirse con el jefe para seguimiento de resultados
- Cuadrar su estación de trabajo, si realizo venta de productos o servicios
- Realizar otras labores ocasionales
- Organizar carpetas de clientes
- Asistir a reuniones o comités y capacitaciones no programadas
- Autorizar entrega de saldos familiares de clientes fallecidos
- Documentar y presentar prospectos de clientes para otros segmentos
- Ejecutar oportunamente los requerimientos, reclamos e inquietudes de los clientes de las diferentes Bancas en Ausencia del Gerente y Subgerente
- Atender las operaciones especiales del mercado de divisas: Giros, compra de cheques en dólares
- Suministrar a la clientela la papelería necesaria y material de mercadeo de los productos y servicios.
- Conjuntamente con los asesores y Subgerente de Operaciones, manejar las claves para apertura y cierre de la sucursal

- Firmar los documentos relacionados con su labor, cumpliendo con las políticas, normas y procedimientos establecidos por el Banco
- Mantener actualizada la cartelera o dispositivo de mercado interno, con las diferentes comunicaciones comerciales, promociones de servicios y campañas, emitidas por las diferentes áreas del Banco y sus filiales
- Mantenerse informado y actualizado en los diferentes aspectos que inciden directamente en la realización de sus funciones como lo son los manuales. Comunicaciones, circulares, cartelera interna y otros medios de divulgación del Banco.
- Informar a su superior inmediato toda irregularidad que observe en su ámbito de trabajo.
- Realizar las demás funciones transitorias o permanentes que como resultado del desarrollo y necesidades del Banco, deban ser integradas al cargo
- Efectuar o realizar las demás funciones asignadas por su jefe inmediato que no sean incompatibles con su cargo y que no vayan en detrimento de sus demás funciones y condiciones de trabajo.

4.1.3. Relación de los cargos con la gestión de servicio al cliente

En la siguiente tabla se procede a mostrar la relación existente entre los cargos de la oficina de Alcázares del Banco BCSC S.A que tiene como finalidad establecer a qué área corresponde cada cargo, su función principal, así como las relaciones internas y externas.

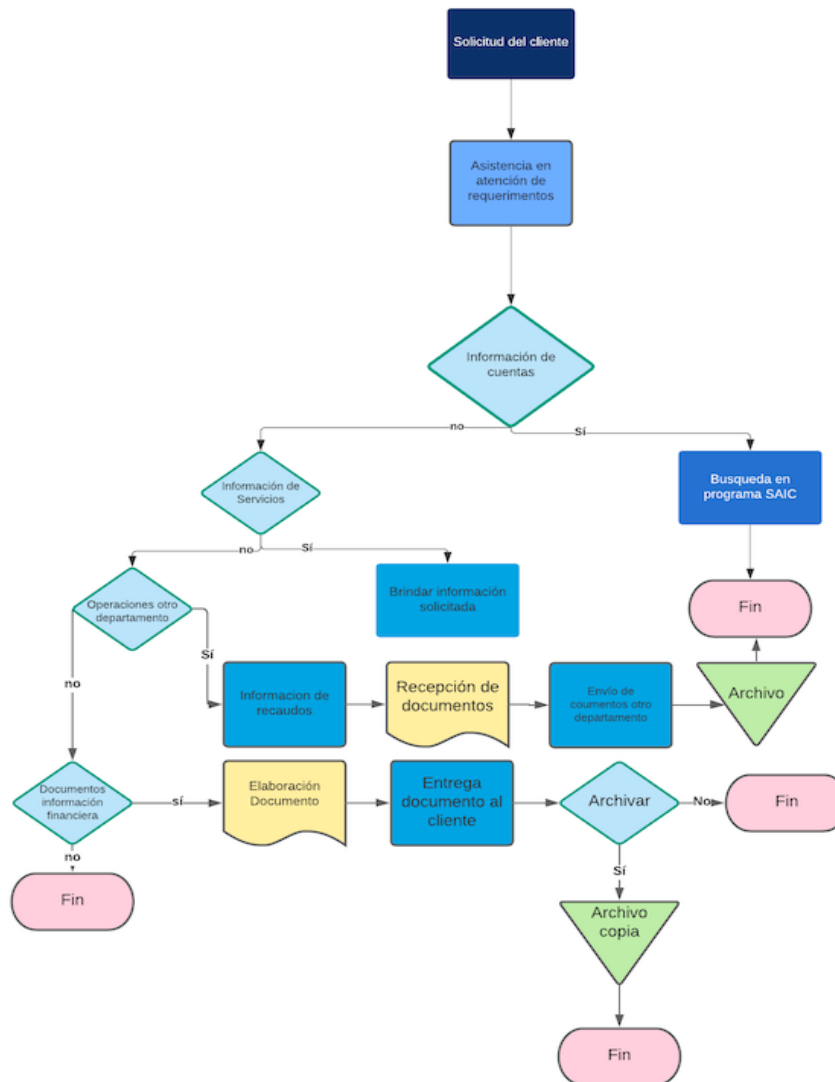
Adicionalmente, se analizan los procesos de relaciones con los clientes y la prestación de servicio ya que se tiene una mayor relación e interacción con ellos ya que para la entidad los clientes son su razón de ser, por eso se sienten comprometidos en la prestación de un buen servicio con amabilidad, entusiasmo y eficiencia. Las personas que tienen una relación más directa con los clientes en temas de servicio a los clientes son el Gerente de Oficina y Asesor Comercial, por lo tanto, se caracteriza sus funciones presentadas a continuación.

Tabla 1. Relación de Cargos Oficina de Alcázares BANCO BCSC S.A.

CARGO	ÁREA	FUNCIÓN PRINCIPAL	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA
Gerente	Comercial	Su campo de actuación se dirige hacia la colocación de los productos y servicios, que la oficina, en los mercados. Depende, por tanto, de él toda la estructura comercial de la empresa. En ocasiones, integra en su campo las actividades de marketing y de estudio o prospección de mercados. También las de publicidad.	ASESORIA COMERCIAL ASESORIA DE SERVICIOS CLIENTES Y OTROS
Asesor comercial	Comercial	Gestionar la relación con el cliente desde su captación y a lo largo de todo su ciclo de vida comercial, e impulsar la vinculación del mismo mediante la identificación y dinamización de oportunidades de desarrollo de tal forma que contribuya al logro de los objetivos comerciales.	ASESORIA DE SERVICIOS GERENCIA CLIENTES OTROS

Del mismo modo, para analizar el proceso de servicio al cliente se presenta el siguiente flujograma (Figura 2) con el fin de identificar fortalezas o cuellos de botella, encontrando que hay una definición de procesos claros y definidos para cada posible decisión que puede requerirse.

Figura 2. Flujo grama de servicio al cliente



Fuente: Oficina Alcázares -Banco BCSC S.A

4.2. Diagnóstico

Para la realización del diagnóstico se hace un estudio cuantitativo de tipo descriptivo, en primer lugar, se busca identificar las características de las relaciones internas y externas de la oficina de Alcázares, para conocer su funcionamiento y el concepto que tiene los clientes frente la atención prestada por los funcionarios. En segundo lugar, se realiza una encuesta de satisfacción del cliente frente al servicio que recibió en la Oficina. Esta se hace con preguntas cerradas, a varias de

las personas que necesitan información o solicitan un servicio en la oficina, por parte de la sección.

Por medio de la observación se puede identificar factores que deben ser expuestos a otros instrumentos de investigación para verificar, se analizó de cómo se están llevando los procesos y procedimientos en la atención al servicio al cliente; las características del entorno; en este caso como es el ambiente laboral y la actitud dependiendo del grado de motivación y de responsabilidad que somete respecto a los cargos. Ésta se ha venido utilizando en el desarrollo de todas las prácticas mediante elementos administrativos necesarios que ayuda al análisis interno y externo de la empresa.

4.2.1. Encuesta

Teniendo en cuenta la importancia de conocer el manejo administrativo y el desempeño de la oficina desde el punto de vista del cliente, resulta conveniente aplicar una encuesta cuyo objetivo es conocer sobre la calidad del servicio que se presta en la oficina, en ese orden de ideas, se procede a diseñar preguntas cerradas dicotómicas que ofrezcan la posibilidad de dividir a los encuestados en dos grupos según sus opciones sí o no. La encuesta es aplicada a 25 clientes que visitaron asesores comerciales y de servicios el día 15 de noviembre de 2017, el resultado obtenido da una mejor apreciación externa del funcionamiento de la oficina y del servicio que en esta se presta. En la figura 3 es posible evidenciar el formato de las encuestas aplicadas a los clientes del banco BCSC oficina de los Alcázares.

Figura 3. *Formato de encuesta clientes del banco*

Indique en dónde fue atendido:	Seleccionar—
Tiene usted productos con el banco?	☐ Si ☐ No
¿La persona que le atendió le saludó amablemente?:	☐ Si ☐ No
¿La persona que le atendió mostró interés en usted?:	☐ Si ☐ No

¿La persona que le atendió tenía conocimiento para atender su duda?:	☐ Si	☐ No
¿La persona que le atendió fue profesional?:	☐ Si	☐ No
¿La persona que le atendió fue cordial?:	☐ Si	☐ No
¿La calidad del servicio que recibió le pareció?:	☐ Si	☐ No

Fuente propia.

Con el fin de analizar los datos obtenidos, es necesario aplicar el concepto de tabla de frecuencias para establecer el número de personas que respondieron Sí o No en las cinco preguntas dicotómicas, en todas las preguntas se debe garantizar que la sumatoria total corresponda al número de personas encuestadas, esto es de gran importancia para establecer el valor porcentual de aprobación o desaprobación por medio de las frecuencias relativas, en este caso, es necesario aplicar una fórmula sencilla que refleja la participación que tuvo cada respuesta dentro del total de los encuestados y se encuentra expresada de la siguiente manera:

$$FR (Sí) = \frac{\# \text{ personas Sí}}{N}$$

$$FR (No) = \frac{\# \text{ personas No}}{N}$$

Posteriormente, se procede a construir la tabla de frecuencias basada en las cinco preguntas dicotómicas realizadas a las 25 personas, los resultados se encuentran establecidos en la tabla 2 y en adición, los resultados porcentuales se encuentran graficados en la figura 4.

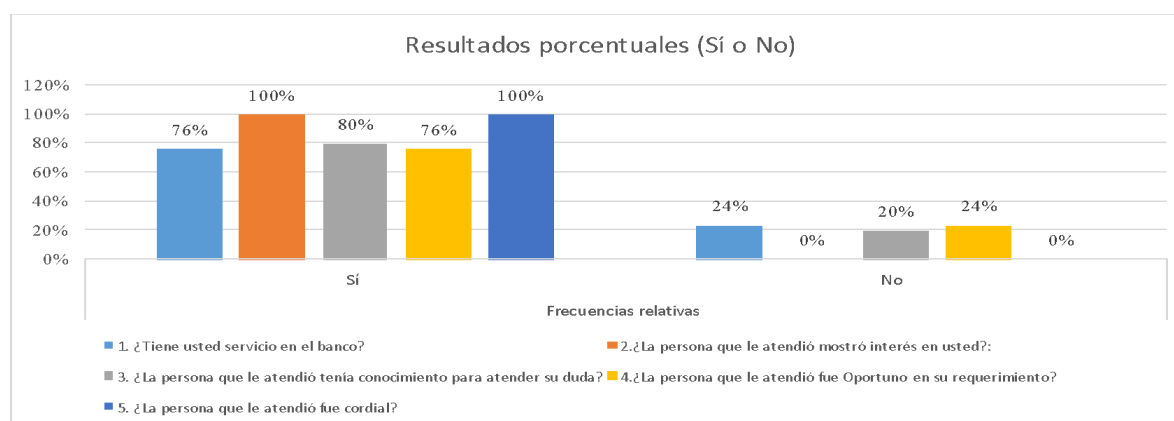
Tabla 2. Frecuencia absoluta y relativa de los resultados de la encuesta

Encuesta Dicotómicas	Frecuencias Absolutas			Frecuencias relativas		
	Sí	No	Total	Sí	No	Total
1. ¿Tiene usted servicio en el banco?	19	6	25	76%	24%	100%

2.¿La persona que le atendió mostró interés en usted?:	25	0	25	100%	0%	100%
3. ¿La persona que le atendió tenía conocimiento para atender su duda?	20	5	25	80%	20%	100%
4.¿La persona que le atendió fue Oportuno en su requerimiento?	19	6	25	76%	24%	100%
5. ¿La persona que le atendió fue cordial?	25	0	25	100%	0%	100%

Fuente Propia.

Figura 4. Resultados porcentuales de la encuesta aplicada



Fuente Propia.

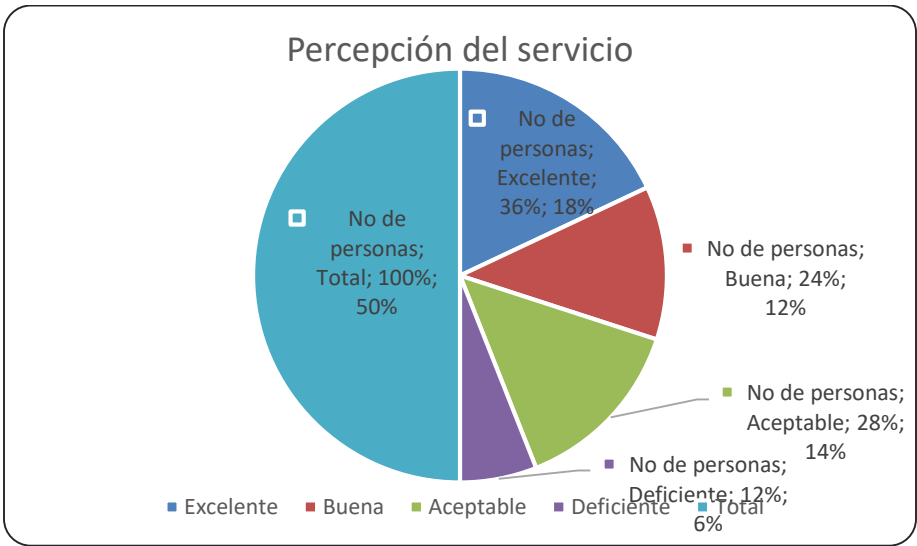
De los resultados obtenidos, es posible afirmar que las personas que visitan el banco el 76% son clientes y el 24% son visitantes, además, en el 100% de los casos el personal que atiende la oficina tiene la educación y el manejo adecuado para la atención al cliente, los encuestados también consideran que la amabilidad y cordialidad de los funcionarios es apropiada para la prestación de los servicios.

Sin embargo, el 20% de los encuestados consideran que los requerimientos solicitados no fueron atendidos debidamente por desconocimiento del funcionario frente a algún producto o servicio puesto que en esa oficina no se tramitan. Adicionalmente, el 24% respondió que al preguntar sobre un producto, no les dan respuestas, deben llamar al call center y preguntar directamente sobre su servicio

o le toman el requerimiento para esperar alguna respuesta con un tiempo estimado por la entidad, generando molestias y pérdida de tiempo para los clientes.

Finalmente, se realizó una última pregunta con opción múltiple acerca de la percepción que tienen los clientes frente al servicio que recibieron, encontrando que el 12% de las personas lo considera deficiente, un 28% aceptable y un 60% lo considera bueno o excelente, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 5. Representación porcentual de la percepción de los clientes frente al servicio de la oficina

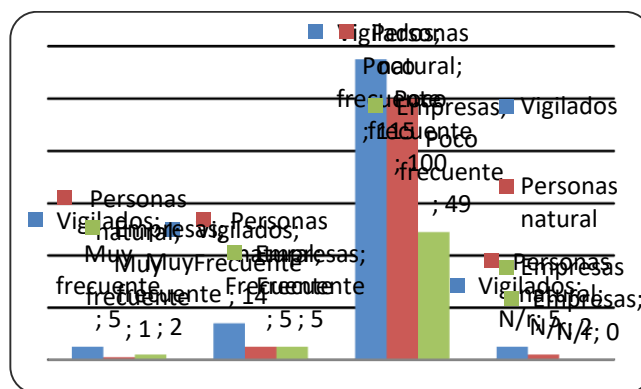


Fuente propia.

Adicionalmente, fue posible acceder a los resultados de una encuesta aplicada por el Banco BCSC oficina Alcázares, a nivel interno la entidad también realizó las siguientes preguntas que fueron realizadas entre Enero y Junio del 2017.

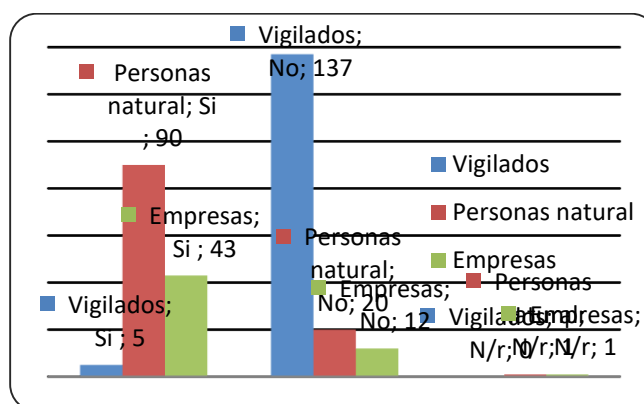
Las pregunta extraídas de la encuestas, fueron contestada por usuarios vigilados, personas naturales y empresas, ellos utilizan en su gran mayoría los servicios poco frecuente, las personas naturales y empresas en su mayoría si utilizarían recomendarías los servicios ofrecidos y los vigilados tiene una respuesta contraria de que no volvería a utilizar y no lo recomendarían.

Figura 6. Frecuencia de uso del servicio



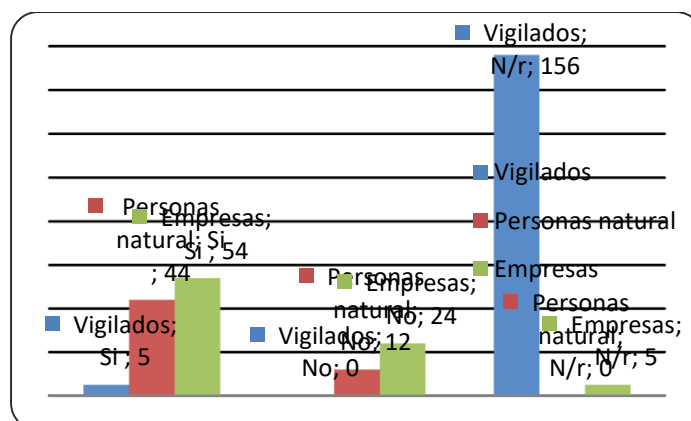
Fuente: Archivos banco BCSC año 2017

Figura 7. Utilizará nuevamente el servicio



Fuente: Archivos banco BCSC año 2017

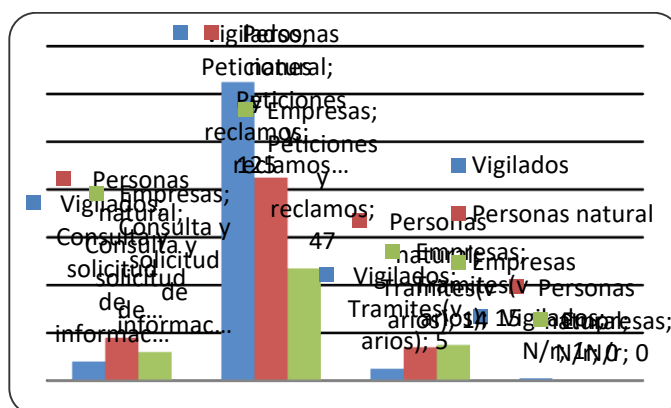
Figura 8. Recomendaría los servicios que ofrece el Banco



Fuente: Archivos banco BCSC año 2017

Adicionalmente, se encuentra un alto índice de peticiones y reclamos y una baja calificación de servicio de claridad y agilidad de respuestas; esto también se evidencia en las respuestas que dan los clientes, donde al 24% de ellos no se les da una respuesta oportuna o una solución a su requerimiento y el 32% de clientes manifiestan un servicio aceptable y deficiente, mostrando fallas en la prestación efectiva del servicio.

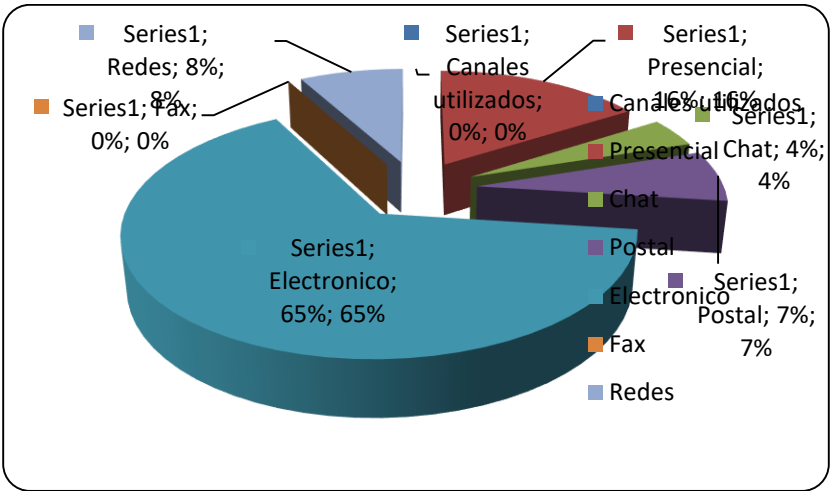
Figura 9. Servicios más utilizados



Fuente: Archivos banco BCSC año 2017

Un dato importante que se observa en la encuesta general son los medios que utilizan los usuarios en consultas, trámites o servicios, donde se observa que el 65% utiliza los medios electrónicos y en redes virtuales el 6%, y en conversación con el asesor comercial que existe bastante flujo de usuarios que visitan la oficina para la realización de trámites, consultas y quejas, que la entidad posee medio virtuales que pueden ser utilizados y los usuarios lo hacen muy poco y esto hace que lleguen muchas visitas y por atender al cliente se debe reducir el tiempo de atención o se dirección al canal telefónico que es de mayor agilidad y se puede atender su requerimiento de forma oportuna , pero ellos no comprender y por eso se presentan inconformidades por la atención prestada.

Figura 10. Canales más usados



Fuente: Archivos banco BCSC año 2017

En el sector financiero las encuestas de satisfacción los medios más utilizados por los usuarios en el mercado, en general están los canales electrónicos en un 90% en entidades del sector financiero; que comparado con la entidad está muy por debajo del rango general, este también es un problema donde se evidencia la falta de un medio de promoción por parte de la entidad a los usuarios de utilizar más este medio de servicio; que ayudaría a reducir las congestiones y mejorar la prestación y atención del servicio.

4.3. Análisis del Proceso Administrativo

4.3.1. Planeación

En la entidad existe un Plan de Gestión Anual, en donde se analiza cada área funcional de la entidad y las oficinas que las integran. Este Plan de Gestión Anual es de divulgación general, en donde cada integrante que participa puede acceder y conocer la gestión de la entidad, los planes futuros y cómo se van a desarrollar. Estos cambios al plan de gestión son retroactivos a meses pasados, lo cual en ocasiones implica perder la oportunidad de cumplir con los puntos exigidos y así alcanzar la clasificación mensual por la falta de una respuesta oportuna o una solución a su requerimiento. (BCSC, 2019)

4.3.2. Dirección

En banco BCSC S.A., oficina de alcázar de Bogotá, una de las técnicas de motivación se hace mediante incentivos otorgados por el cumplimiento en el plan de gestión comercial. La orientación hacia el logro de resultados, unido a un esfuerzo integral y bien enfocado impacta positivamente las utilidades del banco; lo anterior exige que el área comercial se oriente completamente a la satisfacción de nuestros clientes, y así realizar negocios rentables, fidelizar y profundizar la relación con los clientes, lograr la vinculación de nuevos clientes y/o descubrir dentro de nuestra base de clientes aquellos con posibilidad de potencializar.

Estos planes de incentivos no se ha podido cumplir, ya que los funcionarios de la oficina no ha podido cumplir con las metas mensuales, afectando sus ingresos y creando desmotivación en el cumplimiento de los objetivos de sus cargos, debido que los usuarios que utilizan los canales virtuales según la encuesta realizada por la empresa, se encuentra en un nivel inferior a los utilizados por otras entidades bancarias, esto se debe a que las plataformas electrónicas son menos amigables para los usuarios y en general se brindan menos opciones en el manejo de la herramienta, comparados con otras entidades está muy por debajo del rango general, donde la entidad no promociona estos canales para ofrecer un servicio más eficiente a los usuarios, teniendo que los funcionarios deban destinar tiempo a requerimientos solicitados de forma presencial que se puede realizar en forma telefónica, atrasando actividades, generando a veces molestias, bajando la productividad de la oficina.

4.3.3. Organización

La estructura organizacional de la oficina es la adecuada para la prestación de los servicios y productos existentes para los cuales fueron creadas, en ninguno de los cargos se presentan sobrecargas laborales, ni se han presentado casos de incapacidad por causas derivadas de los diversos riesgos psicosociales a los que se está expuesto en un entorno laboral, como es el caso de estrés grave, ansiedad, depresión o problemas de salud mental.

4.3.4. Control

En la Organización Banco BCSC S.A., oficina de alcázar de Bogotá, hay varios controles con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos y los planes creados para alcanzarlos. Entre ellos tenemos: El control de calidad en cada servicio, el control comparativo diario, semanal, mensual y anual de los diferentes procesos realizados en la Plan De Gestión Comercial.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de las encuestas, más del 10% de las personas manifestaron que no les dieron respuestas ya que el requerimiento debe ser telefónicamente, obligando a los usuarios a realizar la llamada al Call Center y preguntar directamente sobre el producto o servicio, generando molestias y pérdida de tiempo para los clientes y asesor, ya a veces no se tiene una respuesta oportuna.

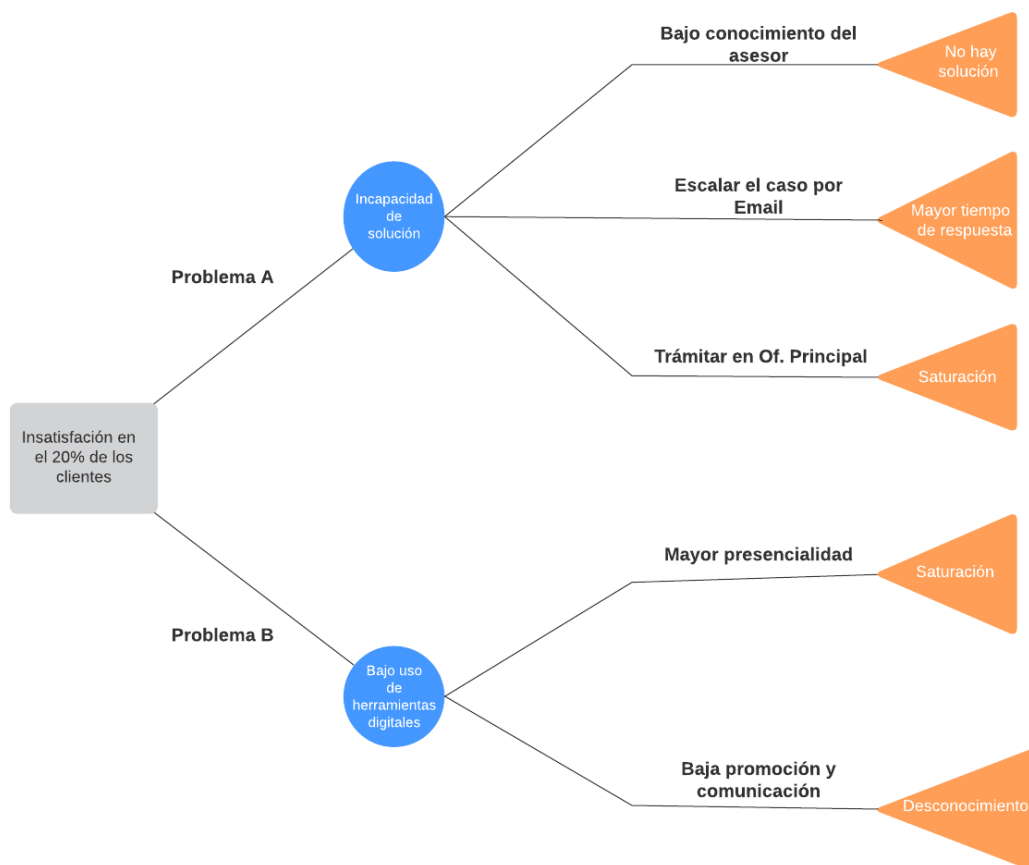
Adicionalmente, los funcionarios no han visto interés por parte de la entidad a realizar seguimiento sobre esto, y buscar alternativas que ayuden a reducir estos problemas, para que no afecte su productividad y tiempo de respuesta al cliente, que está afectando la imagen corporativa y el retiro de clientes.

○

4.4. Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar

A continuación se presenta un árbol de decisión con las problemáticas más relevantes que fueron identificadas a partir de la información generada en las encuestas y del trabajo de observación.

Figura 11. *Árbol de decisión que representa las problemáticas*



Fuente propia.

4.4.1. Problema A

Se observa un alto porcentaje de visitas a la oficina de alcázares que requiere de algún trámite o solicitud de servicio por parte de los clientes, el 20% de los casos genera insatisfacción en el cliente, dado que el asesor no cuenta con el conocimiento suficiente para solucionar el requerimiento, es decir, que los clientes deben escalar el caso a través de canales electrónicos o de manera presencial en las oficinas principales, lo anterior afecta la imagen de la empresa y genera insatisfacción en los usuarios que visitan la oficina Alcázares.

4.4.2. Problema B

Bajo el método de observación, se encuentra que algunos problemas se puede resolver por medio virtual, sin embargo, los asesores manifiestan que hay desconocimiento por parte de los usuarios, dado que la empresa no cuenta con canales de comunicación lo suficientemente efectivos para promover el uso de herramientas digitales, lo cual, aumenta los tiempo de atención dentro de la oficina y demora las respuesta de forma oportuna a las solicitudes que se deben solucionar exclusivamente de manera presencial.

4.4.3. Pregunta Problema

¿Cuáles serían las acciones que el Banco BCSC debería implementar para solucionar las problemáticas identificadas en los canales de comunicación con sus clientes y así mejorar los indicadores de satisfacción de los mismos?

4.5. Propuesta de Solución

A continuación, se presentan dos alternativas de solución, consecuentes con los problemas encontrados, estas deben ser factibles y valorables para seleccionar la más pertinente, cabe aclarar que no son excluyentes, es decir, que son susceptibles de ser aplicadas conjuntamente para una mayor efectividad.

4.5.1. Alternativa 1

Se encuentra que un alto flujo de usuarios requiere de algún trámite o solicitud de servicio que solo es conocido cuando lo comunica directamente al asesor, en ese orden de ideas, se podría implementar una tecnología que le permita al usuario seleccionar en la pantalla qué tipo de trámite o solicitud va a realizar, posteriormente, la máquina le debe asignar un turno y un asesor especializado en dicha problemática, esta opción ha sido discutida en varias ocasiones con la alta dirección, sin embargo, no se ha visto avances al respecto, a pesar que sería de gran apoyo a las demás dependencias que tienen relación directa con los clientes y usuarios.

4.5.2. Alternativa 2

Los canales electrónicos son una herramienta indispensable en esta nueva era digital, en ese sentido el Banco se encuentra rezagado frente a su competencia, pues diversas instituciones bancarias cuentan con mayor uso e inversión tecnológica; la propuesta de la empresa debe ser incentivar este medio a través de diversos medio de comunicación, pues la digitalización de los servicios, promueve la facilidad al momento de gestionar las solicitudes de los clientes, reduce tiempos de respuesta gracias a la automatización de procesos y ya desde la perspectiva del cliente, elimina costo de traslado, tiempos de espera en las oficinas y también evita el contacto entre personas en tiempos de pandemia.

Pero lo anterior también obliga a la empresa a diseñar una infraestructura tecnológica lo suficientemente eficiente y amigable en términos de la interacción entre el cliente y la plataforma, para que las personas sean capaces de solucionar su necesidad por sí mismas dentro de esta, además, es necesario capacitar a otros asesores en el manejo de las aplicaciones y las plataformas digitales, para que le enseñen a los cliente como deben manejarlas, para adelantar la gestión del usuario y así tener un tiempo de respuesta más rápido sin tener que enviarlo a otra dependencia y realizarlo por teléfono.

4.5.3. Costos de las alternativas

En la figura 12 se puede evidenciar el árbol de decisión de las dos alternativas planteadas, cuyos costos asignados son los siguientes:

Tabla 3. *Costos asociados a las alternativas*

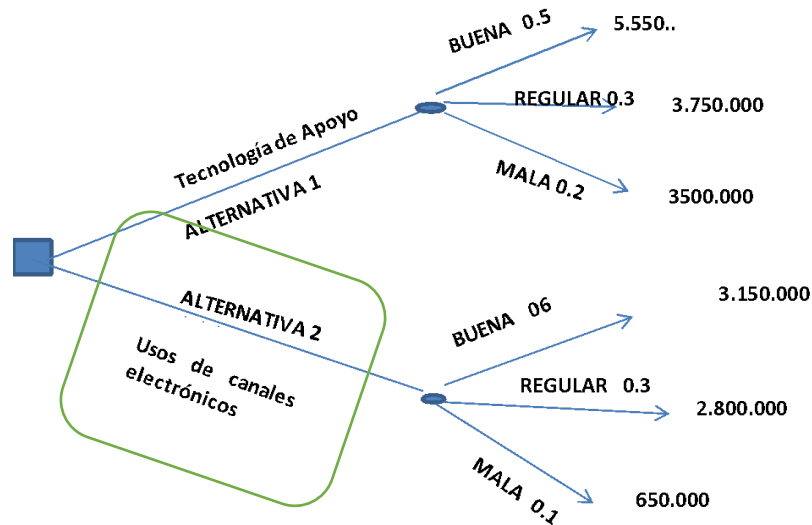
Alternativa	Probabilidad	Valor esperado	Beneficio
# 1	0,6	\$ 5.550.000	\$ 3.330.000
	0,4	\$ 3.750.000	\$ 1.125.000
TOTAL		\$ 9.300.000	\$ 4.555.000
	0,6	\$ 3.150.000	\$ 1.890.000

	0,3	\$ 2.800.000	\$ 840.000
# 2	0,1	\$ 650.000	\$ 65.000
TOTAL		\$ 6.600.000	\$ 2.795.000

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados en términos del costo, expresados en la tabla anterior, además de las necesidades que tiene la organización de implementar acciones rápidas con la menor inversión posible, se escoge la alternativa B correspondiente al uso de canales electrónicos, dicho esto en la figura 12 se presenta el árbol de decisión.

Figura 12. *Árbol de decisión*



Fuente propia.

4.6. Marco Referencial

4.6.1. Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001

El Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta organizacional que ayuda a las empresas a gestionar sus objetivos de calidad, asegurando la planificación, el control, mantenimiento y mejora de los procesos que permiten establecer altos estándares de calidad según la norma ISO 9001, el compromiso requerido por la alta gerencia para una correcta y exitosa implementación del SGC es indispensable y necesario en cualquier organización, partiendo de que los líderes deben exigir a sus equipos de trabajo a través del ejemplo, con el fin de conservar su imagen de autoridad, de promover por medio de la comunicación el cumplimiento de los objetivos organizacionales y garantizar una correcta ejecución de las actividades y procesos requeridos por la norma por parte del recurso humano; las organizaciones que se certifican de manera “aparente” más allá de perderse de los beneficios que promete la Norma, también están generando un clima organizacional de baja moral, respeto y confianza de los trabajadores hacia sus líderes. (Barrios, 2013)

En ese orden de ideas, resulta conveniente que el Banco implemente un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001, pues le va a permitir satisfacer las necesidades de los clientes garantizando el cumplimiento de estándares mínimos que aportan mayor seguridad a los agentes externos, el hecho de contar con una certificación otorga al Banco cierto grado de diferenciación, proyecta una imagen favorable haciendo que se destaque frente a otras instituciones, además permite un uso más eficiente de los recursos que se destinan a mejorar la calidad del servicio, eliminando costos ocultos y tiempos muertos.

El proceso de implementación de un SGC no es una tarea sencilla, la alta dirección se enfrenta a un gran número de retos sujetos a la posibilidad de cometer errores sobre todo en las primeras etapas, lo cual, es normal porque la norma debe adaptarse a las condiciones de cada empresa, reconocer los errores y generar soluciones es un trabajo de todos los agentes que intervienen (la alta gerencia y el recurso humano) sin embargo, cuando no hay una alineación entre los intereses que persigue cada agente interno es probable encontrar empresas certificadas en apariencia y no en acciones que sumen a prestar servicios de calidad, esto ocurre cuando la alta dirección da prioridad a los requisitos documentales para obtener la

certificación y descuida el proceso de implementación, mejorando la imagen frente a los agentes externos que valoran el hecho de trabajar con empresas certificadas. (Barrios, 2013)

En primer lugar, la norma habla del compromiso que deben tener los líderes que dirigen la implementación del sistema en los procesos estratégicos que se deben desarrollar alrededor del SGC, el compromiso por parte de los líderes y su participación activa en el cumplimiento de los requerimientos de la norma es esencial para lograr las metas en la calidad, razón por la cual, se evalúan seis procesos basados en el principio de Liderazgo, haciendo referencia a aquellos procesos que demandan compromiso de la alta dirección en actividades como planeación estratégica de la organización, informes de resultados, plan de negocios, entre otros. (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015)

La norma a su vez demanda un compromiso de la alta dirección en algunas actividades que son necesarias para asegurar la estabilidad del sistema, como es el caso de proveer información para diversas actividades, realizar un análisis económico de la empresa, asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad, entre otros aspectos. Así mismo, satisfacer las expectativas y exigencias de los clientes es determinante en las actividades que deben ser propuestas por la alta dirección para asegurar el propósito general de mejorar y superar los estándares exigidos por los clientes, la norma establece que es necesario involucrar recursos y procesos que permitan el desarrollo de las actividades de comercialización, definir herramientas de gestión que faciliten generar una trazabilidad y control de las acciones dirigidas al cliente. (ISO, 2015)

Adicionalmente, la norma establece la importancia de la alta dirección en el cumplimiento de los objetivos de la calidad donde el enfoque al cliente es primordial, la planificación estratégica es un factor clave para el óptimo desempeño del sistema, por dos razones, en primer lugar, porque busca el cumplimiento de los requisitos de la norma, por ende, de los objetivos de la calidad y en segundo lugar, porque mantiene la integridad del SGC a pesar de que posterior a la planificación se implementen cambios que normalmente son necesarios. (ISO, 2015)

La fase de planificación de las actividades lideradas por la alta gerencia son netamente directivas, su participación activa influye en el nivel de aceptación de los trabajadores hacia los cambios propuestos por los líderes, logrando cambios en la cultura organizacional, generando un mayor compromiso individual por parte del recurso humano, lo cual, mejoraría la percepción que tienen algunos asesores comerciales, que manifestaron su inconformidad con el Banco por no brindar un apoyo real, ni invertir los recursos necesario para promover un trabajo más eficiente y por ende un mejor servicio al cliente. Lo anterior permite establecer la importancia de que los líderes del Banco sean un modelo a seguir para sus trabajadores, aplicando los principios que demanda la norma, teniendo en cuenta que hay un gran número de procesos que se encuentran bajo la responsabilidad del recurso humano y que es necesario estudiar los resultados de cada uno para establecer cambios o mejoras sobre los mismos.

4.6.2. SGC Orientado al Cliente

El objetivo fundamental de los sistemas de gestión de la calidad es la mejora de la satisfacción de los clientes, en la norma ISO 9001 dentro del apartado 8 que habla de la medición, análisis y mejora, se encuentran establecidos cuáles son los requisitos que garantizan una correcta gestión del servicio al cliente, la satisfacción del cliente es el resultado de la comparación entre las expectativas previas del cliente y el valor final percibido por el mismo. (ISO, 2015)

Aquellos requisitos que se han establecido en un contrato, pedido o solicitud de servicio, no necesariamente significa que se cumplan las expectativas de un cliente, ya que normalmente no todas son comunicadas por el cliente, aunque el cliente las espere, esto podría referirse a que el plazo de entrega de un producto sea razonable o que la temperatura del aula se encuentra por debajo de los 30 grados, son requisitos no establecidos por el cliente pero que son necesarios para su satisfacción, en ese orden de ideas, es posible afirmar que el valor percibido por el cliente está relacionado entre otras cuestiones con la excelencia, el cumplimiento de sus requisitos, el trato personal recibido y la capacidad de solución de sus problemas. (ISO, 2015)

Teniendo esto en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación, se pudo evidenciar que la medición del grado de satisfacción de los clientes del Banco, se convierte también en una medición del desempeño del sistema de gestión de calidad del servicio al cliente, el Banco debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente, respecto al cumplimiento de sus requisitos es necesario definir los métodos para obtener y utilizar esta información en favor de los intereses de la empresa, en primer lugar, se debe seleccionar el método para recopilar la información de los clientes, estos métodos pueden estar relacionados con el uso de encuestas de satisfacción, reclamaciones de cliente, análisis de pérdida de negocio, felicitaciones y comentarios de clientes e informes de agentes comerciales, en ese orden de ideas, se procede a mencionar en detalle los métodos que podría utilizar el banco para conocer el grado de satisfacción de los clientes que en este caso puntual visitan la oficina Alcázares:

- Encuestas de satisfacción: El Punto de partida es la selección de las preguntas que estarán incluidas en el cuestionario, es recomendable que estas preguntas sea las mínimas posibles y que sean relevantes para su posterior análisis, más de 5 si preguntas puede resultar tedioso para el cliente que decida rellenar el cuestionario, el cuestionario, debe diseñarse para que las respuestas sean cerradas, según escalas numéricas de valoración para después facilitar su tratamiento estadístico, para que el análisis de satisfacción tenga valor es necesario que el libro de respuestas a los cuestionarios sea representativo respecto al número de cliente, es necesario también en cuanto sea posible segmentar a los clientes en grupos, bien sea porque realizan compras de diferentes productos o servicios o porque tienen unos volúmenes de compra diferentes.
- El análisis de las reclamaciones: Usar las reclamaciones como indicador de la satisfacción del cliente tiene que partir de la confianza y responsabilidad que deben tener los empleados para registrar y comunicar estas reclamaciones, si se registran únicamente tres o cuatro reclamaciones al año será muy difícil

Llegar a cualquier conclusión interesante, el análisis de las reclamaciones debe hacerse por tipos de reclamación y cuando sea posible por tipo de cliente.

- **Análisis de pérdida de negocio:** Una muy importante ventaja de este método es que los datos pueden obtenerse de forma muy sencilla, es tan fácil como la comparación de la facturación de un cliente a lo largo del tiempo, es interesante la segmentación de los clientes por cantidades facturadas y por tipos de productos o servicios, finalmente se llega a conocer cuáles son los clientes que mayores descensos han tenido en sus compras, esta información se debe analizar a profundidad, teniendo en presente cuáles han sido los motivos de este descenso.
- **Las felicitaciones y comentarios de los clientes:** Estas felicitaciones pueden surgir de manera espontánea o pueden ser solicitadas como se solicitan certificados de buena gestión de obra, la organización debe identificar y sensibilizar a los interlocutores de los clientes para la recopilación de estas felicitaciones y comentarios.

Por último hay que tener en cuenta que la interacción con los clientes se da principalmente en el departamento comercial, por lo cual, resulta interesante conocer cuáles son los resultados de las visitas y reuniones con los clientes asumiendo las críticas y comentarios negativos; algunas formas de lograr la satisfacción del cliente consisten en ofrecer un producto de calidad, cumplir con lo decidido, brindar un buen servicio al cliente, ofrecer una atención personalizada, brindar una rápida atención, resolver problemas, quejas y reclamos, brindar servicios extras, satisfacer clientes es un propósito que implica la implementación de un procedimiento continuo, dinámico y progresivo.

4.6.3. Teoría de los Dos Factores en la Satisfacción del Cliente

La estrategia que como resultado del árbol de decisión, se basa con la teoría de los dos factores de Herzberg de la satisfacción del cliente, afirma que los productos y/o servicios determinan la satisfacción del cliente, y otras muy distintas su insatisfacción, en ese sentido, el Banco debe tener como objetivo satisfacer las

necesidades de los clientes en todos los servicios prestados, para lo cual generan planes, normas y procedimientos que conlleven a lograr dicho objetivo.

Si la satisfacción e insatisfacción del cliente está regida en las dimensiones de los productos y/o servicios, la insatisfacción del cliente no sería lo mismo que maximizar la satisfacción, en tal caso, al banco le interesaría saber cuáles son las dimensiones que se relacionan con la insatisfacción y cuáles se relacionan con la satisfacción.

4.7. Plan de Acción

Como se mencionaba, del árbol de decisiones se selecciona como mejor opción propuesta la alternativa B, que es incentivar el uso de los canales electrónicos y acceso de canales de otras dependencias, pues tienen una gran cantidad de ventajas frente a la inversión que requiere, es menos costoso y más efectivo al incentivar el uso de los canales electrónicos.

Es necesario incentivar el uso de medios electrónicos como una de las estrategias más importantes de cualquier entidad financiera, porque induce a una reducción de costos en mantenimiento y no se requiere presencia física del personal, ya casi todo se maneja virtualmente, teniendo el cliente un servicio inmediato al cliente en donde y cuando quiera, esto ayudando al aumento de la satisfacción del servicio, que para toda entidad y empresa es lo que se espera.

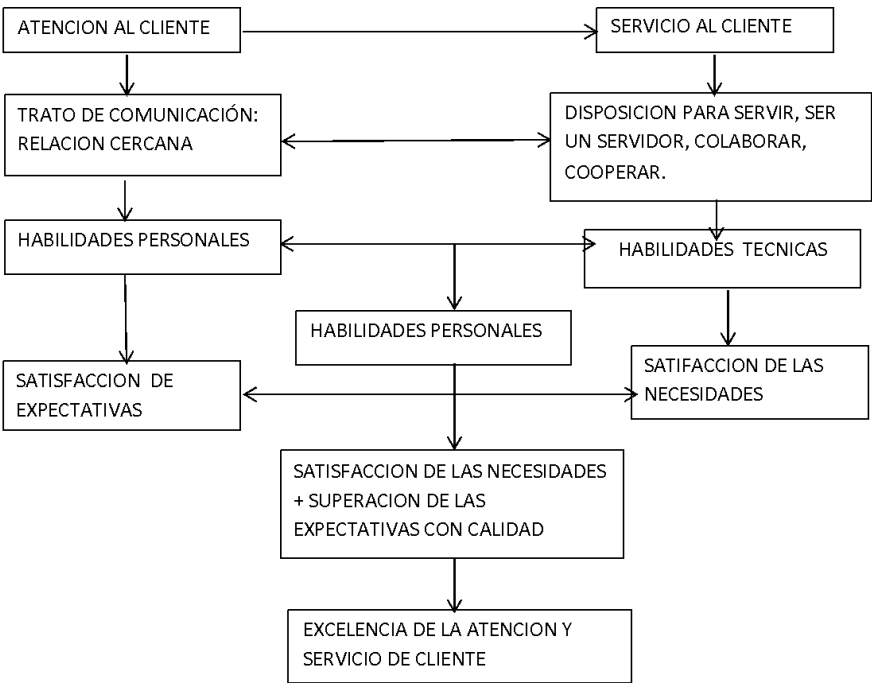
La primera estrategia es buena, pero requiere de alta inversión, capacitaciones, adecuaciones y en este momento la entidad lo que busca es el mayor beneficio a menor costo; en cambio con la opción seleccionada, la entidad ya cuenta con su plataforma virtual y está apta para la prestación de este servicio; lo que falta es incentivar su uso por parte de los usuarios y clientes.

La idea de implementar esta estrategia es llegar a la excelencia de la atención y servicio de cliente, y para esto se debe utilizar todas las habilidades técnicas y personales, y los medios tecnológicos existentes como en este caso los diferentes funcionarios de la entidad y los canales electrónicos.

Esta propuesta no afecta la estructura organizacional, van a ser los mismos funcionarios de asesorías Comerciales y también servicios que entreguen publicidad y expliquen a los usuarios y clientes.

Se puede presentar un esquema general de cómo sería un proceso de atención y servicio al cliente en cualquier tipo de organización y en especial está de servicios financieros; para tener en cuenta en la estrategia escogida.

Figura 13. *Procesos de servicio al cliente*



Fuente propia.

Tabla 4. *Descripción estrategia*

OBJETIVO	Suministrar información a los clientes y nuevos usuarios en relación al uso seguro y confiable de la banca electrónica
MATERIALES	5.000 Folletos
HUMANOS	Asesor comercial y de servicios
FINANCIEROS	Inversión Inicial \$3.150.000

ACTIVIDADES	Los procesos no varían, si se destina una actividad adicional al finalizar la asesoría con el cliente es entregar el folleto donde se especifica y se hace una breve descripción de la banca electrónica, el servicio de banca electrónica del banco y las ventajas y por último se da una serie de recomendaciones en cuanto al uso seguro de este servicio, el tiempo máximo es de 5 minutos de esta actividad. Las demás actividades seguirán siendo las mismas.
RESULTADOS ESPERADOS	Aumento de utilización de medios virtuales para pasar del 65% al 90% del promedio del que se utiliza en el sector bancario. Mayor fidelización de clientes se espera bajar la disertación de los clientes en un 10% Menor flujo de usuarios a la oficina pero mayor uso de servicios por medio virtual baja el flujo al 30% en oficina y alcanzar la utilización del medio virtual el 90%. Menor tiempo de espera en respuesta de requerimientos que sea en lo posible inmediato o máximo 3 días. Mejor atención a los clientes que visitan la sucursal de Alcázares para aumentar la calificación de servicio del indicador de tiempo de respuesta y de agilidad en la atención al 90%

Para el seguimiento de la estrategia se debe evaluar los indicadores específicos, pero se tendrá en cuenta las encuestas semestrales que realiza el banco para conocer la calidad de servicio y la atención al cliente con el fin de revisar la mejoría de en el grado de satisfacción de los clientes que utilizan los productos, servicios a través de los diferentes canales con que cuenta la entidad.

En la figura 14 se encuentra el plan de acción que debe implementar el Banco, es importante decir que su propósito es hacer que los usuarios y clientes utilicen en mayor medida los canales digitales del banco, de manera que la atención

presencial sea más satisfactoria para los clientes, se toma como marco reglamentario la norma ISO 9001:2015 capítulo 5 “Gestión de la calidad del servicio, con enfoque al cliente”. El presupuesto asignado por la alta dirección es de 10 millones máximo, sin embargo, para ejecutarlo es necesario presentar indicadores de viabilidad financiera para que sea aprobado.

Figura 14. *Plan de acción de la propuesta*

Estrategia	Actividades	Indicador Clave	Responsable	Tiempo	Observaciones
Campaña en la oficina de Alcázares de incentivar los usuarios el uso de los canales virtuales para consultas, asesoría, trámites y servicios.	- Entregar folleto - Explicar las ventajas de este medio para sus por medio de los usuarios por parte de los asesores comerciales y de servicios de la	Indicador de canales usados. Calificación a acceso a canales Indicador de tiempo de respuesta Indicador de calidad de atención.	Gerencia de oficina Asesores comerciales y de servicio	Dos meses. Seis meses más	En este lapso tiempo lo realizarán los asesores de forma directa al usuario al terminar el servicio. El asesor lo tendrá en su mesa de trabajo y en otras secciones el banco para que los usuarios tomen el volante.

Fuente propia.

4.8. Balance Score Card Área Comercial, Actividad Servicio al Cliente

A continuación se presenta el Cuadro de mando integral del Banco BCSC durante el año 2017, este se encuentra conformado por las estrategias, objetivos, indicadores y actividades que se deben realizar para implementar y realizar una estrategia enfocada en el cliente.

BALANCE SCORE CARD AREA COMERCIAL -ACTIVIDAD SERVICIO AL CLIENTE - BANCO CAJA SOCIAL OFICINA ALCAZARES

	Objetivo estrategico	Peso	Meta	Indicador	Formula	% real	%esperado	Espacio de medición	Responsables
Finanzas	Promover la adquisiciones de productos ofrecidos por la entidad	70%	Incentivar aperturas de cuentas de ahorros y corriente	% de Cumplimiento	Aperturas de Ctas reales / Aperturas de ctas Presupuestadas	60%	80%	trimestral	Area comercial y de creditos.
		30%	Promover los creditos de consumos	No. de adquisicion de tarjetas de credito	No de creditos / No de creditos Presupuestadaos				
Mercado	Lograr fidelizacion y mejoramiento de servicio al cliente	50%	Promocionar campañas pedagógicas uso de los canales virtuales. (entrega de folletos)	Indicador de canales usados.	(No de usuarios uso de canales virtuales periodo actual - No de usuarios uso de canales virtuales periodo anterior)/No de usuarios uso de canales virtuales periodo anterior *100	65%	90%	Dos meses	servicio al cliente y servicio al cliente
		50%	Mejorar la calidad del servicio a traves de una oportuna atencion y respuesta a los PQR	Indicador de calidad de atención.	No de respuestas oportunas Vr No de respuesta no oportunas	56%	90%	seis meses	
Procesos internos	Mejorar los procesos internos de la oficina	100%	Mejorar los procesos operativos de vinculacion de nuevos clientes y fidelizacion de los ya existente	% de procesos efectivos	No. de procesos efectivos / No procesos totales *100	75%	100%	Mes	Area comercial
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación del personal de la oficina de Alcazares, para mantener eficiencia en la prestación del servicio a usuario.	100%	capacitar al personal frecuentemente sobre la importancia del servicio al clientes, haciendo énfasis en los atributos de marca	% de empleados capacitados	No. de empleados capacitados / No de empleados total de la oficina *100	65%	100%	mes	Unidad Didactica de La entidad.

Fuente: Adaptado del Informe de gestión del área comercial del Banco.

4.9. Lecciones aprendidas

El hecho de ejercer el cargo de auditor en una institución tan importante como el Banco BCSC ha sido una oportunidad muy enriquecedora, pues es una empresa con grandes perspectivas para el futuro de todos los actores que intervienen, desde el cliente hasta los trabajadores, además, permite el desarrollo profesional de los individuos y brinda la posibilidad de hacer carrera dentro de su estructura organizacional.

En esta experiencia fue posible aprender de primera mano el importante trabajo que desarrollan los trabajadores en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, trazando metas y generando incentivos en las personas por medio de la motivación, los líderes transmiten la importancia de trabajar en equipo y del trabajo individual, teniendo en cuenta que cada eslabón que conforma el recurso humano, tiene un valioso aporte en el rumbo de la organización.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de la presente investigación fue posible proponer un plan de acción para la oficina alcázares del Banco Caja Social, basado en la alternativa B que consiste en hacer uso de las plataformas digitales para solucionar los requerimientos de los clientes a través de este canal, con ello se espera mejorar los índices de satisfacción de servicio al cliente, para lograrlo fue necesario identificar factores internos y externos que influyen directa o indirectamente en los índices de satisfacción al cliente, como herramienta metodológica se recurrió a la aplicación de encuestas que brindaron información relevante de la calidad del servicio prestado por la organización.

Al inducir al cliente a manejar más los canales digitales, el impacto en costos se reduce y la calidad de servicio mejora considerablemente, ya con una cultura de utilización del medio virtual y el convencimiento de las bondades que presta esta forma de servicio el cliente se sentirá satisfecho y más confiado en su utilización, con esto, la entidad tendrá que mantener su plataforma virtual al día y amigable con el usuario, tecnología robusta y campañas de seguridad y educar permanentemente a sus clientes, además, por este medio puede ofrecer más servicios y productos por este medio, sin necesidad que se desplace el cliente; ahorrando tiempo y desplazamiento.

Adicionalmente, se analizó la información recolectada mediante diferentes estrategias, para encontrar que la oficina evalúa y mejora los procedimientos existentes de manera constante en la organización, sin embargo, le hacía falta una estrategia dirigida especialmente a la oficina de Alcázares para desarrollar los objetivos propuestos y alcanzar así las metas estratégicas en torno al servicio al cliente, de igual forma, se realizó un breve diagnóstico administrativo en el ejercicio de la actividad, por lo cual, es importante aprovechar los indicadores favorables que se tiene por parte de la entidad que son amabilidad en atención y claridad del mensaje que por experiencia.

Por otro lado, se plantearon acciones de mejora frente a los problemas detectados, con base en el diagnóstico empresarial elaborado, como se pudo ver,

las propuestas realizadas mejorarían la imagen de la oficina y de la organización, porque se espera que no solo sea implementado en esta oficina, sino que esta propuesta se lleve a las demás sucursales, la recomendación para la oficina, cada vez que se encuentren fallas en algún procedimiento que esté afectando el buen funcionamiento de cualquier de los cargos, identificarla en conjunto y dar solución, para que este no afecte el desempeño de los empleados y se cumpla así las metas de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

Banco bcsc s.a., en la oficina de alcázares. Documentos e informes.

Guía de práctica administrativa i, ii y iii . Educación abierta y a distancia administración de empresas, Universidad Santo Tomas.

Bernal, Mónica. Cultura de servicio de las entidades financieras en Colombia: un análisis para incrementar la generación de valor. Pag.11 retomado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6624/1/bernalgomezmonicamaria2015.pdf>

Escuela europea de excelencia., objetivos de calidad y planificación. - iso 9001. (2020, august 07). Retrieved from <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/6-2-objetivos-de-calidad-y-planificacion/>

Dinero. (2012, may 11). Retrieved from <https://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-cultura-del-servicio-cliente-como-estrategia-gerencial/50520>

J José Ángel Maldonado., (2019, January 28). Cultura de servicio al cliente • gestiopolis. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/cultura-de-servicio-al-cliente/>

Business, e. G. (n.d.). Beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad. Retrieved from <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/beneficios-de-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad/>

Iso 9001 – certificación – sistemas de gestión de la calidad. (n.d.). Retrieved from <https://www.sgs.co/es-es/health-safety/quality-health-safety-and-environment/quality/quality-management-systems/iso-9001-certification-quality-management-systems>

Norma une-en iso 9001. (n.d.). Retrieved from <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-une-en-iso-9001>

Escuela europea de excelencia. (2020, august 07). 3 ejemplos sobre el compromiso de la alta dirección con el sistema de calidad. Retrieved from <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/09/compromiso-de-la-alta-direccion-con-el-sistema-de-calidad/>

