

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL
BANCO AV VILLAS POPAYAN, AÑO 2013

GRETHEL VERHELST ORTEGA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2013

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL
BANCO AV VILLAS POPAYAN, AÑO 2013

GRETHEL VERHELST ORTEGA

Proyecto, presentado como trabajo de grado para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesora: Magíster ROSA MARÍA PAZ GAMBOA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2013

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Mg. Rosa Maria Paz Gamboa

Presidente de Tesis

Mg. Carlos Arturo Ramirez

Jurado

Dr. Carlos Omar Ojeda Enriquez

Jurado

San Juan de Pasto, Abril de 2013

DEDICATORIAS

A Dios porque su tiempo es perfecto.

A mi Madre María Teresa Ortega (Q.E.P.D.) que siempre me indico el camino correcto.

A mi Padre Antonio José Verhelst por su incondicional apoyo siempre.

A mi hijo que fue mi motor de lucha a pesar de los obstáculos.

A la Mama Analuisa cuidando e incitando al desarrollo de la misma.

Y a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron a este logro.

Con cariño,

Grethel

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

La Universidad de Nariño, por la oportunidad de crecer mediante la educación brindada.

A la asesora de proyecto Magíster Rosa María Paz Gamboa por su tiempo y atención.

A los doctores Carlos Omar Ojeda Enríquez y Carlos Arturo Ramírez Gómez quien desde su posición de jurados evaluadores, brindaron su experiencia y conocimientos.

A los empleados del Banco AV Villas sucursal Popayán por permitir esta investigación.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	19
1. ASPECTOS GENERALES.....	20
1.1 TITULO.....	20
1.2 TEMA.....	20
1.3 LINEA	20
1.4 SUBLINEA	20
1.5 PROBLEMA	20
1.5.1 Descripción del Problema	20
1.5.2 Formulación del Problema	22
1.5.3 Sistematización del problema.....	22
1.6 OBJETIVOS.....	23
1.6.1 Objetivo General	23
1.6.2 Objetivos Específicos	23
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	24
1.8 DELIMITACION.....	24
1.9 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	25
2. MARCO REFERENCIAL	26
2.1 ANTECEDENTES.....	26
2.2 RESEÑA HISTORICA	30
2.3 MARCO CONTEXTUAL	31
2.3.1 Análisis del sector	31
2.3.1.1 El Sistema Bancario en Colombia.....	31

2.3.1.2	Banca comercial	32
2.3.1.3	Banca Privada.....	33
2.3.1.4	Quejas y reclamos	34
2.3.2	Sistema Bancario en Popayán	37
2.4	BANCO AV VILLAS	40
2.4.1	Objetivos corporativos	41
2.4.2	Visión	41
2.4.3	Misión.....	41
2.4.4	Valores.....	41
2.4.5	Creencias	41
2.4.6	Gobierno corporativo	42
2.4.7	Asamblea de accionistas.....	43
2.4.8	Cubrimiento Nacional	44
2.4.9	Portafolio de Servicios	46
2.4.10	Organigrama.....	48
2.5.	MARCO TEORICO	48
2.5.1	Cliente	48
2.5.2	El significado de servicio al cliente.....	49
2.5.3	La cultura del servicio	50
2.5.4	Componentes del servicio	51
2.5.4.1	Elementos tangibles.....	51
2.5.4.2	Cumplimiento de la promesa.....	51
2.5.4.3	Actitud de servicio	52
2.5.4.4	Precisión y Tacto.	52

2.5.4.5	Competencia del personal	52
2.5.4.6	Empatía.....	52
2.5.5	Triángulo del servicio.....	53
2.5.6	Momentos de la verdad	53
2.5.7	Ciclos del servicio	54
2.5.8	Calidad.....	55
2.5.9	La estrategia del servicio	55
2.5.10	La ruta del cliente	56
2.6	MARCO CONCEPTUAL	57
2.7	MARCO CONTEXTUAL	58
2.8	MARCO LEGAL	59
2.8.1	Normas de calidad.....	59
2.8.2	Proceso de Certificación.....	60
2.8.3	Normatividad legal del sistema financiero	61
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
3.1	TIPO DE INVESTIGACION.....	63
3.2	ENFOQUE	63
3.3	PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN	63
3.4	MÉTODO INDUCTIVO - DEDUCTIVO	64
3.5	FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	64
3.5.1	Fuentes Primarias	64
3.5.2	Fuentes Secundarias	64
3.6	Instrumentos de recolección de información.....	64
3.7	Población y Muestra	64

3.7.1	Funcionarios del Banco AV VILLAS sucursal Popayán	64
3.7.2	Clientes Activos	65
3.7.3	Muestra.....	65
4.	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	67
4.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	67
4.2	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	69
4.2.1	Encuesta a Clientes.....	69
4.2.2	Encuesta a empleados del Banco AV Villas	83
5.	ASPECTOS QUE INTERFIEREN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	94
5.1	DEBILIDADES.....	94
5.2	FORTALEZAS	95
5.3	OPORTUNIDADES	95
5.4	AMENAZAS.....	95
5.5	ESTRATEGIAS	96
5.5.1	Estrategias FO	96
5.5.2	Estrategias FA	96
5.5.3	Estrategias DO.....	97
5.5.4	Estrategias DA.....	97
6.	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE	98
6.1	MOTIVACION Y CAPACITACIÓN.....	98
6.1.1	Capacitación:	98
6.1.2	Direccionamiento del cliente:.....	99
6.1.3	Alta rotación del personal:	99
6.2	REESTRUCTURACION DE LA PLANTA FISICA.....	100

7.	PLAN OPERATIVO PARA EL MEJORAMIENTO	101
7.1	OPERATIVIZACION ESTRATEGIA 1:	101
7.1.1	Estrategia: Diseñar e implementar un plan de capacitación anual	101
7.1.2	Actualización del Doc Manager	102
7.2	OPERATIVIZACION ESTRATEGIA 2:	104
7.3	OPERATIVIZACION ESTRATEGIA 3:	105
8	CONCLUSIONES.....	107
9	RECOMENDACIONES	108
	BILIOGRAFÍA.....	109
	NETGRAFÍA.....	111
	ANEXOS	113

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla N° 1. Cuadro comparativo de número de quejas por Banco.	35
Tabla N° 2. Saldo de cartera de créditos del sistema financiero, por tipo 2010 – 2011	38
Tabla N° 3. Saldo de captaciones del sistema financiero, por tipo 2010 – 2011	39
Tabla N° 4. Miembros de la Junta directiva de la Asamblea General	43
Tabla N° 5. Funcionarios Banco AV Villas	65

LISTA DE GRAFICAS

Pág.

Gráfica N° 1. Información semestral de crecimiento Banco AV Villas vs Sector Financiero.	45
Gráfica N° 2. Antigüedad en el Banco.....	70
Gráfica N° 3. Grado de Satisfacción.....	71
Gráfica N° 4. Importancia de los servicios del Banco	72
Gráfica N° 5. Aspectos a mejorar.....	72
Gráfica N° 6. Servicio prestado por vigilantes.....	74
Gráfica N° 7. Servicio prestado por los cajeros	74
Gráfica N° 8. Servicio prestado por los asesores comerciales	75
Gráfica N° 9. Servicio prestado por la asesora de servicios.....	76
Gráfica N° 10. Servicio prestado por los Ejecutivos de cuenta	77
Gráfico N° 11. Servicio prestado por los subgerentes	78
Gráfico N° 12. Servicio prestado por el Gerente	79
Gráfico N° 13. Recolección de manera adecuada de las quejas y sugerencias	80
Gráfico N° 14. Variedad en las transacciones.....	81
Gráfico N° 15. Horarios de atención.....	81
Gráfico N° 16. Tecnología	82
Gráfico N° 17. Instalaciones	83
Gráfica N° 18. Comunicación efectiva con el jefe inmediato.....	84
Gráfica N° 19. Motivación a través de incentivos	84
Gráfica N° 20. Capacitación y entrenamiento.....	85
Gráfica N° 21. Nivel de estrés.....	86
Gráfica N° 22. Reconocimiento por parte de superiores.....	87

Gráfica N° 23. Apoyo y estímulos para servir mejor a sus clientes – compañeros de trabajo.....	87
Gráfica N° 24. Entrenamiento, apoyo y equipos necesarios.	88
Gráfica N° 25. A quien o a que acuden para consultar	89
Gráfica N° 26. Manual de normas y procedimientos	89
Gráfica N° 27. Conocimiento políticas del Banco y su flexibilidad	90
Gráfica N° 28. Conocimiento de los programas propios del Banco	91
Gráfica N° 29. Levantarse de su lugar de trabajo	92
Gráfica N° 30. Funcionario para atender emergencias	93
Gráfica N° 31. Conciencia de la satisfacción del cliente	93

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura N° 1. Motivos de quejas resueltas por la Superintendencia financiera Octubre – Diciembre 2012.....	36
Figura N° 2. Motivos de quejas resueltas por la Superintendencia financiera Julio – Septiembre 2012.....	36
Figura N° 3. Ubicación de Bancos en Popayán	40
Figura N° 4. Organigrama de la empresa.....	48

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo N° 1: Encuesta a Clientes del Banco AV Villas	116
Anexo N° 2: Encuesta a Empleados del Banco AV Villas	114

RESUMEN

El servicio al cliente es el área que constituye el punto que marca la diferencia entre empresas que venden productos similares. De esta área depende el convertir clientes potenciales en clientes de la empresa. Lo primero que se debe hacer para tener una compañía exitosa debe centrarse en evaluar, planear y crear una estructura para lo que se informa, siempre con la mentalidad de trabajar en equipo y tener una cultura centrada en el cliente para poder lograr la fidelización y retención de clientes que queremos.

Para fidelizar un cliente se requiere un buen servicio, *plus* o valor agregado y que posee características como ser un intangible, inseparable de quien lo suministra, variable, perecedero. La cultura organizacional que practican los individuos de una organización, hacen de esta su forma de comportamiento. Los niveles del servicio se evalúan los factores como elementos tangibles, cumplimiento de la promesa, la actitud de servicio, precisión y tacto, competencia del personal y empatía.

En este trabajo se presentan propuestas para el mejoramiento del servicio al cliente del Banco AV Villas Popayán las cuáles se basan en las teorías propuestas y las investigaciones con los clientes y empleados.

ABSTRACT

Customer service is the area that is the point that makes the difference between companies that sell similar products. This area depends on the turn prospects into customers of the company. The first thing you must do to have a successful company should focus on assessing, planning and creating a structure to what is reported, always with the mindset of teamwork and have a customer-focused culture in order to achieve loyalty and retention customers who want.

For a customer loyalty requires a good service or value added *plus* that has features of being an intangible, inseparable from who supplies, variable, perishable. Organizational culture practiced by individuals in an organization, make this form of behavior. Service levels are evaluated as tangible factors, fulfillment of the promise, the attitude of service, accuracy and feel, staff competence and empathy.

In this paper we present proposals for the improvement of customer service Popayán Banco AV Villas which are based on the theories and research proposals with customers and employees.

INTRODUCCION

En la actualidad el Servicio al cliente constituye el punto de referencia que hace la diferencia entre empresas que venden productos y/o servicios similares, hasta convertirse en un elemento principal para la decisión de compra del mismo.

El servicio al cliente se ha constituido como una estrategia de mercado para el logro de los objetivos de las organizaciones. La administración del servicio al cliente es lo que hace que este se convierta en ese diferenciador, valor agregado o ventaja competitiva reconocida por los clientes de la empresa.

En el transcurso de esta tesis podrá apreciar un esbozo de la problemática existente en el Banco AV Villas Popayán y su definición, es decir se define el problema, objetivos, se justifica y se limita. Luego una breve historia del sistema bancario en Colombia y en Popayán.

En el capítulo siete se encuentran la presentación de la empresa, situación actual, las encuestas de donde se tejen las bases para realizar las estrategias y propuestas de mejoramiento con sus estrategias y la operativización de las mismas. Finalmente se esboza el plan de acción por medio de actividades, metas, indicadores, recursos para poder implementarlo.

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 TITULO

Diseño de un Plan de mejoramiento del Servicio al Cliente para el Banco AV villas Popayán, año 2013.Servicio al Cliente.

1.2 TEMA

Servicio al Cliente, diseño de un plan de mejoramiento de servicio al cliente.

1.3 LINEA

Gestión y desarrollo humano sostenible.

1.4 SUBLINEA

Competitividad.

1.5 PROBLEMA

1.5.1 Descripción del Problema

“El servicio al cliente es el área que toda empresa utiliza para relacionarse con sus clientes. Este servicio es probablemente el momento de verdad más importante que tiene una empresa con todos sus clientes o potenciales clientes, al ser la primera opción que toma toda persona para solucionar algún problema o para obtener más información sobre algún producto o servicio de la empresa. Sin el servicio al cliente es muy probable que la compañía no progrese, ya que los clientes estarían desinformados y no existiría una forma clara para poder solucionar los problemas que se le presentan y es importante tener en cuenta que los clientes son la base

principal para que una compañía funcione, sin clientes no hay negocio”¹. De esta manera lo primero que se debe hacer para tener una compañía exitosa es centrarse en evaluar, planear y crear una estructura para que lo que se informa, siempre con la mentalidad de trabajar en equipo y tener una cultura centrada en el cliente para poder lograr la fidelización y retención de clientes que queremos.

El Banco AV Villas es una empresa que se ha destacado por entender y propender por el buen servicio al cliente; “la Escuela de Servicio Bancario desarrolla el concepto y apropiación de lo que significa ser Guardián del Cliente, entregando herramientas para aplicar en el desempeño de los funcionarios y así impactar la satisfacción del cliente y su fidelización. El propósito es que la Escuela sirva de soporte académico y vivencial, de una organización inspirada en la satisfacción del cliente”². Por tanto es fundamental evaluar el servicio al cliente en las oficinas, crear, desarrollar nuevas estrategias y planes de acción y tomar los correctivos necesarios para dar una mejor calidad en el servicio.

El problema en el Banco AV Villas sucursal Popayán centro según el estudio realizado se enfoca en la falta de personal adecuado en las diferentes jornadas de trabajo, clima laboral tenso debido a deserción del personal, falta de conciencia del personal del verdadero significado de ser guardián del cliente, falta de control en la evaluación del servicio, congestión en las filas, demora en el sistema de respuesta de las solicitudes o reclamos de los clientes, congestión en la línea de atención (call center), equipo de trabajo lento que perturba la respuesta ágil, falla en software o caída de la línea por congestión, cantidad represada de trabajo para sus empleados lo que genera en sí, insatisfacción y deserción de clientes.

El hecho de depender de sus clientes para subsistir es de gran preocupación para AV Villas quien quiere satisfacer y fidelizar a los clientes, pero no cuenta con un estudio que se oriente en la

¹. Calderón, Neira. (2002). Servicio al Cliente/presentación, Lima – Perú 2002, tomado de internet en : www.monografias.com

² Informe de generación de valor social 2012 [en línea] disponible en internet: https://www.avvillas.com.co/wps/wcm/connect/93d76650-2582-4d28-aa27-f3048f82a6e9/IVS_2012.pdf?MOD=AJPERES. (2013, 9 Abril)

identificación de las expectativas a fin de realizar acciones que sean identificados por los clientes como fortalezas de la organización.

El servicio al cliente se define como “el un conjunto de actividades interrelacionados que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar apropiado y se asegure de un uso correcto del mismo; es el diagnostico que debe desarrollarse en la empresa siempre en Pro de las necesidades y gustos del cliente ya que este es quien hace que la empresa gane posicionamiento, el servicio al cliente se percibe como una tecnología en la cual el hombre de la organización y todos los recursos disponibles a la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente”³

1.5.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los aspectos a considerar en un plan de mejoramiento del servicio al cliente para el Banco AV Villas Popayán?

1.5.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual en la prestación del servicio al cliente del Banco AV Villas Popayán?
- ¿Cuáles son los aspectos que interfieren en la prestación del servicio al cliente en el Banco AV Villas Popayán?
- ¿Cuáles son las estrategias que permitirían prestar un buen servicio al cliente en el Banco AV Villas Popayán?
- ¿Cuáles son las acciones a implementar en un plan operativo para el mejoramiento del servicio al cliente en el Banco AV Villas Popayán?

³ Méndez, Carlos Eduardo. (2006). Elementos para transformar la cultura de la organización hacia la excelencia en el servicio al cliente, Universidad del Rosario: Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento del Servicio al Cliente para el Banco AV Villas Popayán, año 2013.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa para determinar un diagnóstico de la misma.
- Identificar los aspectos que interfieren en la prestación del servicio al cliente en el Banco AV Villas Popayán.
- Determinar estrategias que permitan prestar un buen servicio al cliente.
- Formular un plan operativo para el mejoramiento del servicio al cliente en el Banco AV Villas Popayán.

1.7 JUSTIFICACIÓN

Para el Banco AV Villas es de vital importancia las necesidades de los clientes a tal punto que permita la fidelización de los mismos, la lealtad de los clientes depende en gran parte del cumplimiento de sus expectativas acerca de los servicios del Banco.

Por tanto esta investigación parte de bases teóricas a cerca de la cultura al cliente, el valor agregado, el servicio al cliente, desarrollando un esquema comparativo para encontrar las causas principales de mal funcionamiento y quejas repetidas y facilitar el mejoramiento de las mismas.

El trabajo está centrado en encontrar esas debilidades o falencias en el servicio al cliente, así tendrá tres diferentes aportes a la entidad promotora de los cambios, al funcionario o cliente interno para la toma de decisiones y al cliente externo que es la base fundamental de la existencia de la entidad; mejorando así el clima laboral.

De este modo los resultados de esta investigación arrojaran valiosos aportes para el conocimiento de la situación, la evaluación y mejoramiento del mismo.

1.8 DELIMITACION.

El plan de mejoramiento del Servicio al Cliente para el Banco AV Villas sucursal centro en la ciudad de Popayán.

Esta investigación tomará la información de los clientes internos y externos del Banco AV Villas sucursal centro de la ciudad de Popayán, el trabajo se desarrollará en el periodo de abril 2012 a febrero de 2013.

1.9 ALCANCES Y LIMITACIONES

El resultado de esta investigación, podrá ser utilizado para el mejoramiento del servicio al cliente de AV Villas y para futuros estudios del mismo.

Limitaciones:

La información de esta investigación puede ser sesgada por insatisfacción o paradigmas del cliente, o puede convertirse en exclusiva por el tipo de clientes de la ciudad; el tiempo es también un limitante para ahondar en la misma.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES

Para el desarrollo de este trabajo se toma como referente algunas investigaciones en razón de su estructura y su relación con el tema de servicio al cliente:

TITULO: “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA –JURISCOOP – SECCIONAL PASTO. AÑO 2007”

Autores: Magda Constanza Achicanoy Enríquez, Olga Lucía Ruiz Martínez, Jesús Andrés Villota Ramírez. Universidad de Nariño – Jorge Tadeo Lozano. Especialización en Gerencia de Mercadeo.

Objetivo General: Elaborar una propuesta de mejoramiento del servicio al cliente que permita a la cooperativa construir una ventaja competitiva y lograr la excelencia en el servicio asociado.

Objetivos Específicos:

- Identificar las necesidades y expectativas del asociado frente al servicio que presta la cooperativa.
- Analizar el nivel de satisfacción del cliente interno en Juriscoop.
- Establecer los índices de satisfacción del asociado que permitan determinar el nivel del servicio de Juriscoop.
- Determinar la capacidad competitiva de la empresa en el servicio al cliente respecto a la competencia.
- Proponer estrategias de mejoramiento de servicio al cliente, teniendo en cuenta el ciclo de servicio, los momentos de verdad y la libreta de calificaciones.

Conclusiones:

- Los directivos de Juriscoop al ser una organización de orden cerrado (vinculada comercialmente con el Estado) tienen el paradigma de que el mercado nunca se va a acabar, ya que, el sistema de justicia es permanentemente en Colombia.
- No se diseñan políticas del servicio al cliente y existe una falta de interés del personal administrativo y comercial en los procesos de medición del servicio y en el diseño de programas de capacitación y endomarketing.
- La cooperativa mantiene una errónea concepción del servicio al cliente, ya que, consideran que el asociado es quien necesita de la cooperativa y no ella de los asociados.
- Debido a los cambios en las directrices nacionales, el core business se ha perdido, ya que, se han centrado en el fortalecimiento de la línea financiera dejando a un lado los servicios solidarios.
- La dirección no se preocupa por fortalecer el área comercial y el cliente es fácilmente rapado por la competencia (sistema financiero).
- No existe transferencia de conocimientos y continuidad en las estrategias comerciales cuando hay cambios en la dirección seccional.
- Aunque existe contacto de los funcionarios con los asociados en varios momentos del servicio, no se han establecido estrategias específicas para fortalecer los movimientos de verdad, ya que estos se desconocen.
- El personal no realiza un análisis del comportamiento del cliente (uso, compra, toma de decisiones), lo que genera baja rotación de productos.
- El estudio dirigido a los asociados, evaluaron los siguientes ítems; Nivel de satisfacción general frente a la imagen, oficina, material publicitario, atención por parte de los funcionarios, comunicación telefónica y productos. Nivel de reclamos frente al servicio que presta Juriscoop, contacto de Juriscoop frente a los problemas financieros y solidarios de los asociados y tiempo promedio de espera y atención.
- Juriscoop presenta fallas en el proceso de selección, debido a que determina para todos los cargos las mismas competencias con distinta ponderación y las mismas habilidades,

cambia solamente el nivel educativo y el tiempo de experiencia, sin existir perfiles definidos para cada cargo que tiene estrecha relación con el cliente.

- No tiene definido un programa de inducción, dependiendo de la convocatoria se desarrolla un proceso de inducción para el empleado. No cuenta con un programa de capacitación o desarrollo del personal por escrito y programado para todo el año. La organización se ha enfocado solamente en el sistema de información gerencial.
- Un aspecto crítico es la evaluación del desempeño, ya que, se efectúan cuatro evaluaciones al personal, enfocadas al conocimiento que tengan los empleados en diversos temas (estatutos, normas, reglamentos, etc.).

TITULO: “PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA DIRECCION SECCIONAL DELEGADA DE IMPUESTOS Y ADUANAS DE TUMACO 2009-2010”.

Autora: Yoice Liceth Rodríguez Cortés, Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Objetivo General: Diseñar propuestas de mejoramiento diseñadas a optimizar el área de servicio al cliente tanto interno como externo en la DIAN seccional TUMACO teniendo como referencia el talento humano encargado de dichos procedimientos.

Objetivos Específicos:

- Describir procesos y procedimientos de atención al usuario en el área de gestión y asistencia al cliente tanto a nivel interno como externo.
- Identificar factores sobre los cuales se debe tener en cuenta la formulación de estrategias necesarias para el mejoramiento del servicio a los clientes actuales y potenciales tanto internos como externos de la DIAN secciona Tumaco.
- Establecer estrategias necesarias para el correcto funcionamiento del servicio al cliente, tendientes a optimizar la atención con calidad a los usuarios.

- Diseñar matrices de gestión, control y desempeño que optimicen las actividades aduaneras tributarias y de comercio exterior que ofrece los funcionarios de la DIAN seccional Tumaco.

Conclusiones:

Podemos concluir que el trabajo efectuado dentro de la entidad, se enlaza con parámetros que sirven de apoyo para la dependencia de gestión y asistencia al cliente en la entidad DIAN Tumaco. Por consiguiente lo principal es brindar un servicio que sea óptimo para los usuarios; pero en algunas ocasiones el servicio no es como parece porque carece de factores que forman parte del servicio es decir en la realización de la encuesta se constató que algunas personas no están conformes con el servicio porque algunos funcionarios se comportan de manera irrespetuosa en el momento de la prestación, y entonces no toman en cuenta las opiniones de los usuarios, falta de comprensión entre los clientes internos y de realización de capacitaciones enfocadas en el manejo de las personas que requieren de un buen servicio.

Se vislumbra enfoques negativos en el reclamo o quejas de los clientes por el mal servicio que reciben cuando ingresan o salen de la entidad, por ende resulta que el usuario tiene que esperar para ser atendido y esto ocasiona que perdieran solicitar su documento en otras entidades.

Cuando las instalaciones de la entidad realizaron los cambios, lo usuarios se expresaron de forma positiva porque las nuevas instalaciones son mejores que las anteriores y por lo tanto expresaron que el trato debe ser mejor y tener un respeto mutuo para así poder obtener altos niveles de confianza, y atender cada una de las necesidades de los clientes.

Al momento en que el usuario ingresa a la administración no hay facilidad de acceso a la dependencia que necesita porque se presentan confusiones y esto genera una pérdida de tiempo para el usuario por lo tanto la entidad como tal debería colocar en cada dependencia un letrado que identifique la división a la cual pertenece y con esto ayuda al cliente para tener acceso a la dependencia y a la información que desea.

2.2 RESEÑA HISTORICA⁴

El Banco AV Villas tuvo su origen en la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas, entidad creada en el año 1972, especializada y con una amplia trayectoria en la financiación del sector de la construcción, mediante el otorgamiento de créditos dentro del sistema UPAC tanto a constructores como a compradores de inmuebles.

En 1998 se configuró sobre el Banco una situación de control por parte del Grupo Aval Acciones y Valores S.A., que es el más grande e importante grupo financiero del país conformado por el Banco AV Villas, Banco de Occidente, Banco de Bogotá, la Sociedad Administradora de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. y el Banco Popular S.A.

A principios del año 2000 la Corporación Las Villas se fusionó absorbiendo a la Corporación de Ahorro y Vivienda Ahorramas, Entidad creada en diciembre de 1.972 y que hace parte del Grupo Aval desde 1.997. De esta forma surgió, para el momento de la fusión, la sexta Entidad financiera más grande del país por nivel de activos, bajo la denominación de Corporación de Ahorro y Vivienda AV Villas.

Posteriormente con la expedición de la Ley 546 de 1999 (Ley de Vivienda) con la que se crea la Unidad de Valor Real (UVR) en reemplazo de la UPAC, se abre paso a la conversión de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda en bancos comerciales. Como consecuencia de la Ley de Vivienda y con el fin de brindar una mayor diversidad de productos y servicios a sus clientes, en marzo de 2002 AV Villas se convierte oficialmente en Banco Comercial.

Desde entonces la Entidad ha experimentado cambios en los distintos frentes de su actividad, consolidando su vocación bancaria a través del lanzamiento de nuevos productos, tales como cuenta corriente, operaciones de divisas, créditos de consumo, de libre inversión, de tesorería y

⁴ Informe de generación de valor social 2012 [en línea] disponible en internet: https://www.grupoaval.com/pls/portal/docs/PAGE/GAVAL/CONTENIDOS/NO_ADMIN/POP_UPS/BAV.pdf (2013, 21 marzo)

empresariales, sin abandonar las tradicionales líneas de depósitos de ahorro, cuentas y CDT's, así como los créditos hipotecarios individuales y para constructor.

En este sentido, cuenta con canales electrónicos ágiles y seguros como Audiovillas, Internet, cajeros automáticos, Pin Pad y puntos de pago, que ofrecen comodidad y agilidad a sus clientes. El Banco AV Villas se encuentra en un período creativo y de consolidación, que apunta al objetivo estratégico de lograr su crecimiento.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Análisis del sector

2.3.1.1 El Sistema Bancario en Colombia⁵

Los primeros bancos comerciales surgen en Colombia en la década de 1870. Antes de esa fecha el sistema de crédito estaba controlado por la Iglesia Católica, a través de los préstamos hipotecarios conocidos como censos, y por algunas casas comerciales, especialmente de Antioquia.

Entre 1871 y 1923 hubo un enorme auge para la banca regional en Colombia ya que se establecieron cerca de noventa bancos comerciales cuyo radio de acción, por lo general, se restringía a una o unas pocas localidades. Sin embargo, en las décadas de 1920 y 1930 se produjo una enorme concentración del sistema bancario que llevó a la desaparición de la banca regional y al control del sistema bancario por parte de tres instituciones: el Banco de Bogotá, el Banco de Colombia y el Banco Comercial Antioqueño. En 1951, esos tres bancos tenían una marcadísima

1.1 ⁵ Meisel Roca, Adolfo. (1954) - [Et al.]. El Banco de la República: antecedentes, evolución y estructura. [en línea]. Colombia: Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/banrep1/capitulo5.htm>.

preponderancia en el sistema financiero nacional y su capital y reserva legal representaba el 71.0% del total de los bancos.

El período que va desde la creación de la primera entidad bancaria colombiana en 1871, cuando inició operaciones el Banco de Bogotá, hasta 1923, cuando se estableció el Banco de la República, puede ser descrito como de banca libre ("free banking") ya que no existía un banco central. La visión tradicional que se tiene de esta experiencia, es que se caracterizó por una enorme inestabilidad de la banca comercial, como resultado de su orientación especulativa, los pánicos y las quiebras recurrentes. Por ello, la creación del Banco de la República en 1923, como banco de bancos, sería algo "natural" e indispensable.

La interpretación tradicional exagera el grado de inestabilidad existente en el sistema bancario colombiano en el período 1871-1923. En primer lugar, nunca existió un pánico nacional. Los que ocurrieron estaban siempre limitados a una ciudad y, a lo sumo, a su área de influencia. Los casos de quiebra fueron más bien pocos y, en general, en los que se liquidaron (como el Banco López o el Banco Dugand) no hubo pérdidas para los depositantes.

2.3.1.2 Banca comercial⁶

El proceso evolutivo de las casas de cambio desembocó así en la formación de bancos comerciales, como entidades con la función básica de prestar los recursos que reciben en custodia, manejando en estas operaciones dinero oficial en lugar de oro. Así, de depósitos en metales se pasó a depósitos en dinero oficial, el cual hoy en día es transferible por medio de cheques.

⁶ Franco, Santiago. (2003, marzo). Historia del sistema financiero colombiano. Gestipolis. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/hisfinsissant.htm>

2.3.1.3 Banca Privada

En un principio, el capital exigido por la ley 45 de 1923 para la constitución de un banco privado era de \$ 300.000, lo cual asciende hoy en día a \$ 8.000.000.000 ajustables anualmente con el Índice de Precios al Consumidor IPC.

Se estableció que los bancos podían adquirir obligaciones con el público solo hasta por un monto equivalente a 10 veces su capital pagado y su reserva legal, protegiendo así al público evitando que los bancos crecieran exageradamente con base en depósitos que luego, salvo el encaje, son colocados en créditos. (Gilberto Arango Londoño “Estructura económica colombiana “pág. 335) Esto quiere decir que los bancos pueden aceptar depósitos de sus clientes solo hasta que en total estos lleguen a 10 veces su capital pagado y reserva legal, intentando así el gobierno frenar los crecimientos de estos en base a dinero que no es fijo y puede empezar a fluir en cualquier momento. También intenta el gobierno que los bancos tengan suficiente capital con que responder al momento en que se genere cierto pánico financiero y se generen los retiros masivos de estos. Por este motivo, los bancos deben aumentar su capital propio periódicamente para poder seguir captando clientes. Este aumento de capital lo logran mediante la emisión de acciones.

En un principio los bancos comerciales en conjunto fueron accionistas y propietarios del 15 % del Banco de la República, esto debido a que en sus inicios éste debía tener cierto capital para lograr su capitalización. Pero en la reforma financiera, que se realizó principalmente en el Banco de la República en 1973 el gobierno adquirió el grueso de las acciones que estaban en manos de la banca comercial, quedando cada entidad bancaria con una acción del banco central, y el gobierno con el resto, lo cual equivale al 99,9%.

En la década del 70, en 1972 se crean las Corporaciones de Ahorro y Vivienda CAV, hoy denominadas Bancos Hipotecarios, las cuales ampliaron la participación del sector privado en el mercado financiero. Estas corporaciones fueron creadas para apoyar proyectos masivos de construcción.

Con la aparición de las CAV's surge el UPAC (Unidad de Poder Adquisitivo Constante), cuyo objetivo inicial fue el de promover el ahorro de los colombianos, captando grandes recursos que eran trasladados al sector de la construcción. De esta manera se buscaba amparar a las familias y para proteger aquellas personas que por su condición se encontraban en desventaja frente a otras, pero esto no se cumplió ya que la mayor preocupación del estado fue la protección de los intereses de las CAV's. El UPAC estuvo atado a la inflación, pero luego fue atado al DTF. En septiembre de 1999, debido a un fallo de la Corte Constitucional, se obliga al gobierno a atar al UPAC de nuevo a la inflación, con lo cual se da la aparición del UVR (Unidad de Valor Real) en remplazo del UPAC. Hoy en día las únicas entidades con poder para manejar recursos en UVR son los Bancos Hipotecarios. El UVR es medido de acuerdo al IPC (Índice de Precios al Consumidor). Los primeros bancos privados fueron manejados por la clase alta y dirigente de la sociedad bogotana. Estuvieron el Banco de Bogotá y el Banco Colombia, que fueron de orden nacional, creados en 1875, y desarrollados por iniciativa de Salvador Camacho Roldán. Además existían bancos en los estados federales. Casi la totalidad de los bancos tenían facultad de emisión de billetes.

2.3.1.4 Quejas y reclamos⁷

La Superintendencia Financiera de Colombia a través de sus diferentes dependencias y en particular de la Dirección de Protección al Consumidor Financiero, ha venido construyendo una conceptualización propia y específica mediante la cual se fija la posición institucional en materia de protección al consumidor financiero PCF. Se trata de conceptos en los que se responden consultas (escritas, telefónicas o personales) o cuestionamientos derivados de análisis iniciados motu proprio, con el objeto de aclarar dudas de diferentes partícipes de la temática y generar directrices interpretativas objetivas, si bien naturalmente tales conceptos no tienen el carácter de obligatorio (artículo 25 Código Contencioso Administrativo).

1. ⁷ Superintendencia Financiera de Colombia, protección al consumidor financiero. [en línea]. Disponible en internet: <http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/quejas.html> (2013, 16 Abril).

En la siguiente tabla se observan los establecimientos bancarios, organizados de mayor a menor, según el número de quejas presentadas de manera comparativa año 2011/2012.

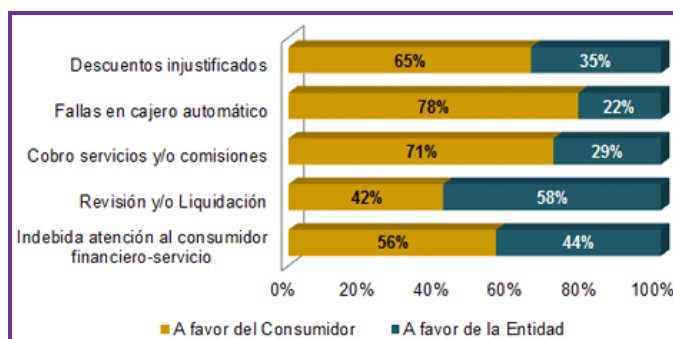
Tabla N° 1. Cuadro comparativo de número de quejas por Banco.

NOMBRE ESTABLECIMIENTO BANCARIO	AÑO 2011	AÑO 2012
Bancolombia	23,80%	22,74%
Banco Colpatría	10,21%	10,95%
Citibank-Colombia	10,75%	9,96%
Banco Davivienda	5,61%	8,25%
Banco Falabella S.A.	5,20%	7,25%
BCSC	5,99%	5,01%
Banco de Bogotá	4,26%	4,97%
Banco AV Villas	5,25%	4,47%
Banco de Occidente	6,46%	4,39%
BBVA Colombia	4,69%	3,90%
Helm Bank	3,03%	3,76%
Banco Agrario de Colombia	2,88%	3,55%
Banco Popular	2,58%	2,99%
Banco CorpBanca	3,14%	1,99%
HSBC Colombia	2,80%	1,83%
Banco GNB Sudameris	1,80%	1,65%
Banco Coomeva S.A.	0,33%	0,99%
Banco Pichincha S.A.	0,50%	0,48%
Banco WWB S.A.	0,42%	0,44%
Bancamía	0,19%	0,29%
Banco Finandina S.A.	0,06%	0,11%
Banco ProCredit Colombia S.A.	0,01%	0,02%
Otros bancos	0,01%	0,00%
Total Segundo Semestre	1,00	1,00

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia 2012

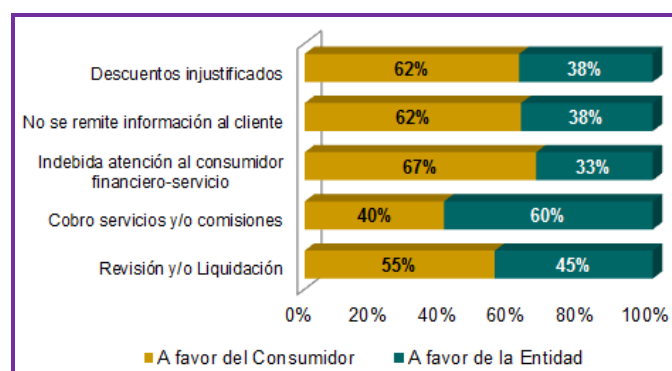
Dentro de las principales quejas están: descuentos injustificados, no se remite información al cliente, indebida atención al consumidor financiero – servicio, cobro de servicio y comisión y revisión y liquidación.

Figura N° 1. Motivos de quejas resueltas por la Superintendencia financiera Octubre – Diciembre 2012



Fuente: Superintendencia financiera de Colombia, Octubre / Diciembre de 2012 - Entidades Vigiladas Total Quejas Resueltas 187.528

Figura N° 2. Motivos de quejas resueltas por la Superintendencia financiera Julio – Septiembre 2012



Fuente: Superintendencia financiera de Colombia, Julio / Septiembre de 2012 - Entidades Vigiladas Total Quejas Resueltas 220.690

2.3.2 Sistema Bancario en Popayán

“Desde la fundación de Popayán en 1537, esta región ha jugado un papel importante para el país. En esta ciudad nacieron o se educaron muchos actores importantes de la historia de Colombia y durante muchos años fue epicentro económico y político del país. En la actualidad esta situación ha cambiado y el departamento se mantiene en una situación de rezago. Los problemas actuales del Cauca son diversos y muy complejos. Paradójicamente, muchas veces esos problemas se originan en de una de sus principales riquezas, su diversidad.”⁸

La región está constituida por una población aproximadamente 265.702 habitantes según el DANE, se caracteriza por gente tradicionalista, que conservan la estirpe heredada por sus apellidos desde tiempos de la colonia y por otra gente que después del terremoto de 1983 llegó a la ciudad desde diferentes regiones y hoy hacen parte de la comunidad.

Según el DANE⁹ en “el departamento del Cauca presentó el mayor crecimiento de la cartera neta, 22,7% respecto a 2010; aunque con un volumen pequeño dentro del agregado regional. Por destino de crédito, los microcréditos adjudicados en Cauca presentaron el mayor repunte anual, 54,2%, una tasa de crecimiento superior a lo registrado entre 2009 y 2010 (6,5%), señal positiva de reactivación de pequeñas unidades de negocio y desarrollo de proyectos con miras a suplir la falta de oportunidades de empleo en esa zona del país. Los créditos y leasing comerciales también mostraron un balance positivo. La cartera comercial ascendió a \$246,1 mil millones en 2011, cifra superior en 42,2% al año anterior. Entre tanto, los créditos de vivienda totalizaron \$112,2 mil millones, lo cual significó un aumento de 39,0% anual. El mayor volumen de créditos desembolsados correspondió a cartera de consumo, \$352,2 mil millones al cierre del 2011, reportando una variación anual de 19,7% respecto a 2010.

⁸ Jose R. Gamarra Vergara, (Octubre, 2008) La economía del departamento del Cauca: concentración de tierras y pobreza. [en línea]. Centro de estudios económicos regionales. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-95.pdf> (2013, 22 enero).

⁹ DANE, Banco de la República. (2012). Informe de coyuntura económica regional 2011. DANE. [en línea]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/cauca_icer__11.pdf (2013, 22 enero).

Este resultado fue incentivado por planes de financiación mediante libranza, no obstante fue levemente inferior al crecimiento de la cartera neta del departamento y de las carteras hipotecaria y comercial.

Tabla N° 2. Saldo de cartera de créditos del sistema financiero, por tipo 2010 – 2011

Millones de pesos

Tipo de cartera	2010	2011	Variación porcentual	Participación porcentual 2011
Total cartera neta	599.796	803.336	33,9	100,0
Créditos de vivienda	80.699	112.152	39,0	14,0
Créditos y <i>leasing</i> de consumo	294.225	352.224	19,7	43,8
Créditos y <i>leasing</i> comerciales	173.050	246.113	42,2	30,6
Microcréditos	86.267	133.054	54,2	16,6
Provisión crédito de vivienda	2.124	2.328	9,6	0,3
Provisión créditos y <i>leasing</i> de consumo	9.494	10.617	11,8	1,3
Provisión Microcréditos	8.919	10.005	12,2	1,2
Provisión créditos y <i>leasing</i> comerciales	8.909	10.635	19,4	1,3
Componente contracíclico provisión individual	4.327	5.648	30,5	0,7
Provisión general	672	976	45,3	0,1

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos, Cali. Banco de la República

Los saldos de las principales captaciones del sistema financiero nacional presentaron un crecimiento anual en 2011 de 21,7% respecto a 2010, cifra superior a la variación registrada entre 2009 y 2010 (11,7%). El departamento del Cauca, cuyo aporte en el total de ahorro financiero regional fue de 6,9% en 2011, presentó el menor crecimiento de los saldos de captaciones en la región (4,1%), muy por debajo de lo registrado en Valle, Nariño y Putumayo, este último con el mayor crecimiento. El total de operaciones pasivas del departamento en 2011 ascendieron a \$1,2 billones. Este desempeño en las captaciones del Cauca fue consecuencia del modesto crecimiento de los depósitos de ahorro en 2011, después su importante aumento en 2010, debido a la recuperación de la confianza de los ahorradores en el sistema financiero. Este rubro fue el de mayor participación dentro del total de operaciones pasivas del departamento (58,5%), con un crecimiento anual de 1,4% respecto al año anterior. Asimismo, los CDT, con una participación de 17,6% respecto al total de las captaciones del departamento, reportaron una variación positiva de 5,1%.

Sin embargo, los depósitos en cuenta corriente, el segundo rubro en participación (23,8%), presentaron una variación positiva de 10,1% impulsando el total de los principales saldos de captaciones del sistema financiero del departamento del Cauca”.

Tabla N° 3. Saldo de captaciones del sistema financiero, por tipo 2010 – 2011

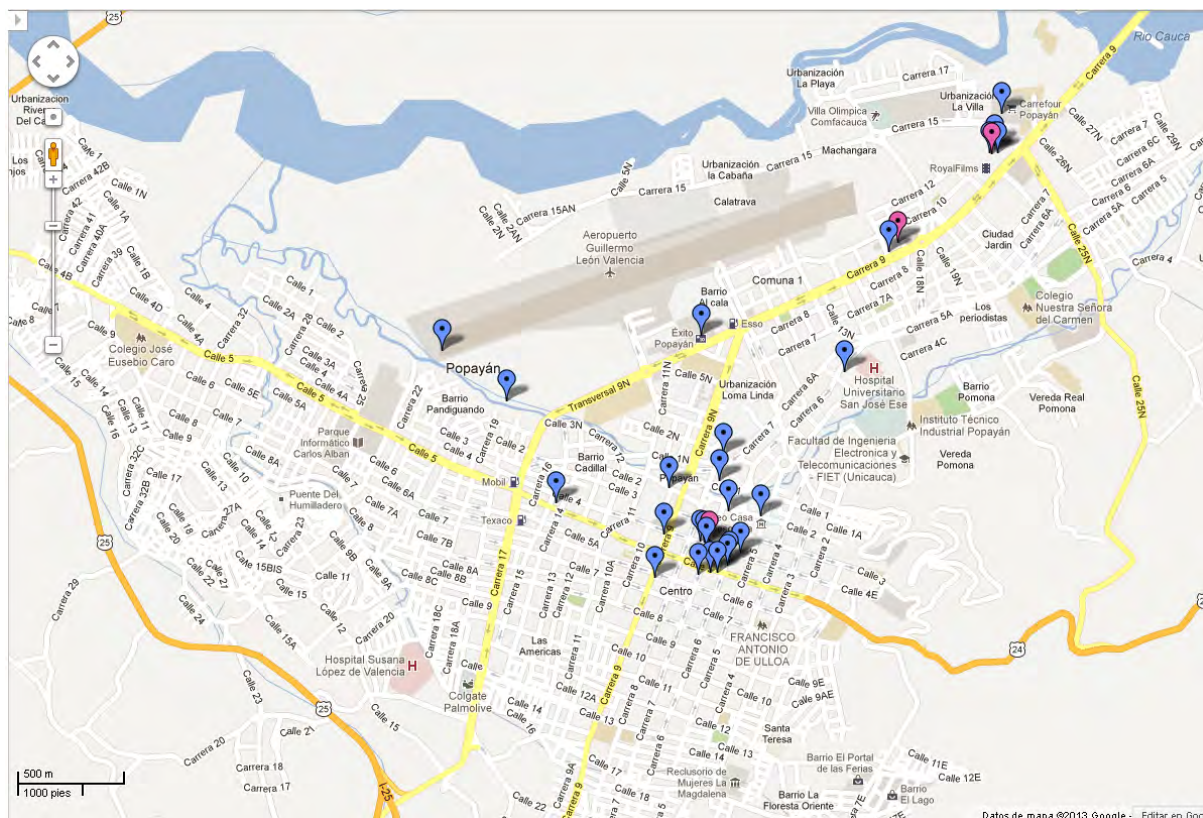
Millones de pesos

Tipo de depósitos	2010	2011	Variación porcentual	Participación porcentual 2011
Total Captaciones	1.164.126	1.211.444	4,1	100,0
Depósitos en cuenta corriente	261.466	287.734	10,1	23,8
Certificados de depósito a Termino	202.774	213.032	5,1	17,6
Depósitos de ahorro	698.374	708.487	1,4	58,5
Cuentas de ahorro especial	1.411	2.156	52,8	0,2
Certificado de ahorro valor real	121	24	-80,0	0,0

Fuente: Superfinanciera. Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos, Cali. Banco de la República

El sector Bancario en Popayán está conformado por 14 bancos como lo son Banco de Bogotá, Banco Popular S.A., Banco CorpBanca Colombia S.A, Bancolombia, Banco GNB SUDAMERIS S.A., BBVA Colombia, Banco de Occidente S.A, Banco Caja Social BCSC, Banco Davivienda S.A, Banco Colpatria Multibanca Colpatria S.A., Banco Agrario de Colombia S.A., Banco Comercial AV Villas S.A., Banco WWB S.A., Banco Coomeva S.A. con sus respectivas sucursales distribuidas en el centro y otros sectores de la ciudad.

Figura N° 3. Ubicación de Bancos en Popayán¹⁰



Fuente: Google maps

2.4 BANCO AV VILLAS¹¹

El Banco AV Villas se encuentra en un período creativo y de consolidación, que apunta al objetivo estratégico de lograr su crecimiento, para lo cual se ha preparado; cuenta con una red de oficinas competitiva, su fuerza de ventas ha sido formada y tiene a su disposición la mejor tecnología y un eficiente soporte administrativo. La filosofía que se encuentra en la base de la actividad actual del Banco se sintetiza en los siguientes postulados, difundidos y compartidos por sus funcionarios.

¹⁰ Ubicación Bancos en Popayán. Disponible en internet:

<https://maps.google.es/maps/ms?msid=207573092582956311441.0004da0484ff2dfb052f8&msa=0>. [2013, 1 Abril].

1.2 ¹¹ *BANCO COMERCIAL AV VILLAS S.A. (CO). [en línea]. Disponible en internet: <https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/nuestro-banco/mision-vision> (2013, 5 Abril).*

2.4.1 Objetivos corporativos

Los objetivos de Banco AV Villas reflejan metas que satisfacen las expectativas de accionistas, clientes, usuarios y personal de la Entidad a través de mejoras en la rentabilidad, en la relación costo-beneficio, desarrollo integral del recurso humano y lealtad de los clientes, fruto de una cultura de excelencia en el servicio que debe ser percibida por clientes y usuarios.

2.4.2 Visión

Más clientes, con más productos, transando más.

2.4.3 Misión

Dar satisfacción, apoyo y confianza a nuestros clientes y a nuestra gente, siempre innovando.

2.4.4 Valores

En el Banco AV Villas se difunden y son compartidos por los empleados de la institución:

- Honestidad.
- Lealtad.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Actitud de Servicio.

2.4.5 Creencias

- Orientación al Cliente.
- Orientación a Resultados.
- Compromiso con la Organización.

- Innovación.
- Proactividad.
- Trabajo en Equipo.
- Retroalimentación Positiva.
- Comunicación Eficaz.

2.4.6 Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un grupo económico.

El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad, entre los cuales se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y demás órganos de control.

Para el Banco AV Villas es de vital importancia cumplir con todos los compromisos relacionados con el control de origen de fondos, el Sistema de Control Interno, la aplicación de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo y de Ética. El Banco AV Villas cuenta con un método de autocontrol y seguimiento de las actividades en las que interactúan los diferentes órganos de gobierno de la Entidad. Se realizan, así mismo, procedimientos de gestión de riesgo que actúan de manera independiente y objetiva.

En materia de Gobierno Corporativo, el Banco adecuó el denominado Código de Buen Gobierno Corporativo al marco regulatorio impuesto por la ley y por sus políticas internas. Se destacan los lineamientos generales en temas relacionados con el Sistema de Control Interno que incluyen la posibilidad de ordenar auditorías especiales por parte de su Contraloría corporativa o de firmas de auditoría independientes para validar su cumplimiento.

La Asamblea General de Accionistas es el máximo órgano de gobierno de la Entidad quién, determina los mecanismos para la evaluación y control de las actividades de los Administradores, los principales Ejecutivos y los Directores. Corresponde a la Junta Directiva del Banco AV Villas definir las políticas y diseñar los procedimientos de control interno que deben implementarse, así como ordenar y vigilar que se ajusten a las necesidades de la Entidad. La conformación de la Junta Directiva elegida en la Asamblea General de Accionistas celebrada el 2 de marzo de 2012, tal y como consta en el Acta No. 103, es la siguiente:

Tabla N° 4. Miembros de la Junta directiva de la Asamblea General

MIEMBROS PRINCIPALES	MIEMBROS SUPLENTES
José Elías Melo Acosta *	Gustavo Ramírez Galindo*
Pedro Ignacio de Brigard Pombo *	Alberto Mariño samper*
Jaime Gilberto Gómez Arango *	Pedro Ignacio de Brigard Pombo **
Diego Rodríguez Piedrahita	Pietro Alajmo Carriosa
Fernando Copete Saldarriaga *	

Fuente: Recursos Humanos Banco AV Villas

2.4.7 Asamblea de accionistas

La constituyen los accionistas inscritos en el libro de Registro y Gravamen de Acciones; o sus representantes; o mandatarios. La Asamblea tiene dos clases de reuniones las ordinarias y las extraordinarias. Las ordinarias se celebran dos veces al año, que corresponden a los ejercicios comprendidos entre el 1ro de enero y el 30 de junio y entre el 1ro de julio y 31 de diciembre de cada año. Las asambleas extraordinarias se celebran cuando son convocadas por la Junta directiva, por el Presidente o por el Revisor Fiscal por fuera de los términos de las ordinarias y para temas específicos.

Siguiendo los lineamientos que en materia de Buen Gobierno Corporativo o Código País ha impartido la Superintendencia Financiera de Colombia, los Accionistas de nuestro Banco

mediante Acta de Asamblea No. 101 del 25 de febrero de 2011, aprobaron el Reglamento Interno que regulará el funcionamiento de la Asamblea de Accionistas.

El Banco celebró su última Asamblea el 31 de Agosto de 2012, en la cual se aprobaron los Estados Financieros, el Informe de Gestión, el Proyecto de Distribución de Utilidades y el pago de dividendos correspondientes al ejercicio comprendido entre el 1 de Enero y el 30 de Junio de 2012.

2.4.8 Cubrimiento Nacional

El Banco AV Villas es una organización que evoluciona a través de la implementación de políticas de ampliación de servicios y portafolio de productos. El Banco ofrece una red de más de 260 oficinas, en las cuales el cliente puede realizar operaciones financieras y recibir asesoría especializada. Para brindar comodidad y agilidad al momento de realizar pagos, la institución tiene a disposición de sus clientes y usuarios oficinas especializadas en la recepción de pagos de las obligaciones. El Banco cuenta con una Red de Oficinas clasificadas en: Tradicional, Empresarial, Centros de Pago y de Crédito Inmediato que consolida su operación a través de la oferta diseñada para cada uno de sus segmentos, que dan impulso a la economía con una propuesta de valor en productos, canales y estructuras de atención, focalizados siempre en el servicio.

Durante el segundo semestre de 2012 los resultados obtenidos por el Banco han sido positivos ya que se ha logrado mantener y aumentar la tendencia de crecimiento en los principales productos; así mismo, la eficiencia de los gastos continúa mejorando en comparación al histórico y al sector¹².

La cartera productiva del Banco creció 5.59% durante el segundo semestre del años pasando de \$5.37 billones a \$5.67 billones entre junio y diciembre de 2012; aunque este crecimiento se

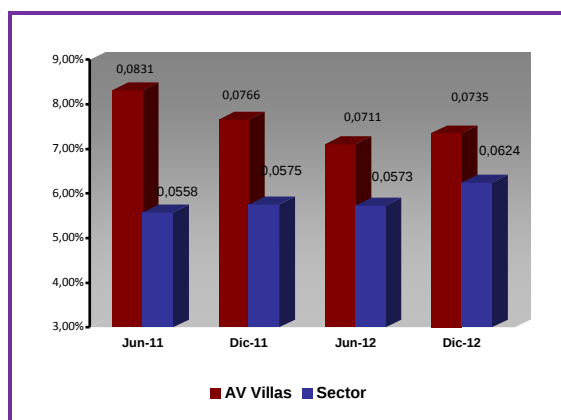
¹² Superfinanciera, (2012,05 septiembre). BANCO COMERCIAL AV VILLAS S.A.: Información reportada del 10/01/2013 al 10/04/2012. SIMEV. [en línea]. Disponible en http://www.superfinanciera.gov.co/web_valores/. [2013, 1 Abril]

encuentra por debajo del promedio del sector (7.45%) para el semestre analizado, en el acumulado de doce meses el Banco mantiene una tasa de incremento de 15,85% superior al 15.23% obtenido por las entidades del Sector Bancario.

Este resultado fue impulsado principalmente por el comportamiento de la cartera de consumo que creció en 26% mientras el Sector lo hizo a un ritmo de 18%. El margen financiero fue de 7.35% un 0.24% mayor que el presentado a cierre junio de 2012, este aumento se dio gracias a la tasa de cartera del Banco, mientras que el costo de captación se mantuvo prácticamente en los mismos niveles del primer trimestre.

Adicionalmente se mantiene una brecha positiva de 1.10% frente al margen financiero del Sector Bancario.

Gráfica N° 1. Información semestral de crecimiento Banco AV Villas vs Sector Financiero.



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Información semestral del Sector con datos a noviembre.

2.4.9 Portafolio de Servicios¹³

Hoy el Banco AV Villas es líder del país en innovación de productos y servicios financieros, convirtiéndose en un referente para el resto de bancos que hasta ahora empiezan a migrar hacia nuevas tecnologías.

- Banca Móvil (2007): el Banco AV Villas fue el primero en Colombia en ofrecer el servicio de transacciones financieras por el celular con los tres operadores de telefonía móvil.
- Notificaciones y Alertas Transaccionales (2007): El Cliente inscrito a este servicio recibe mensajes de texto a manera de alerta sobre sus pagos, retiros y transferencias, entre otras transacciones, realizadas en sus cuentas (Ahorro o Corriente) y movimientos de su Tarjeta de Crédito por cualquier canal electrónico.
- Tarjeta Segura con Chip (2008): el Banco AV Villas fue pionero en desarrollar las Tarjetas Débito y Crédito con Chip que cuentan con un microprocesador o chip de última generación, con mayor capacidad de almacenamiento y que reduce el riesgo de clonación de la información (hasta ahora no se ha reportado clonación del chip) lo que brinda a los tarjetahabientes mayor tranquilidad al momento de realizar sus transacciones, por cajeros automáticos, agilizadores electrónicos y datafonos en establecimientos comerciales.
- Cajeros Full Function (2009): El Banco AV Villas fue el primero en instalar los Cajeros Monederos o Full Function que ofrecen los servicios de un cajero tradicional, pero además permiten realizar depósitos en efectivo y en cheque para hacer pagos o consignaciones y que además cuentan con un dispositivo de alta tecnología que hace posible la devolución de dinero en monedas en caso de que la transacción lo requiera.

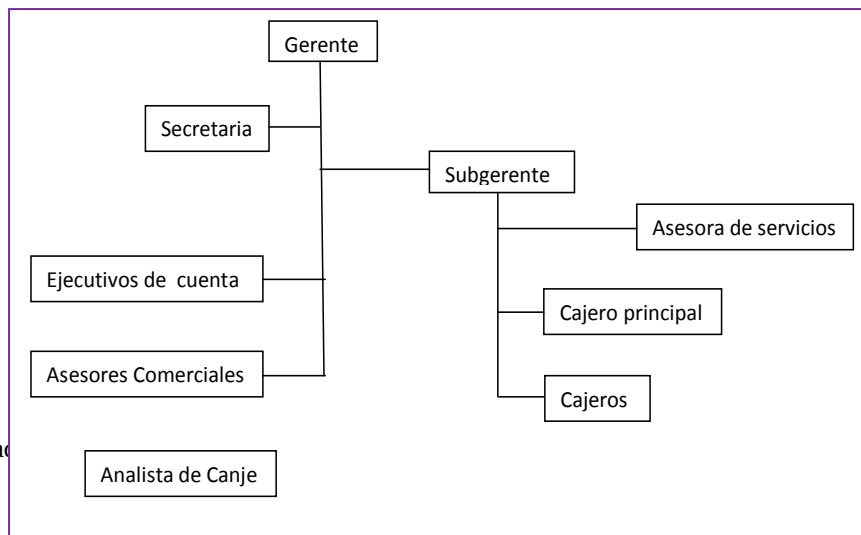
1.3 ¹³ BANCO COMERCIAL AV VILLAS S.A. (CO). *Informe de generación del valor social*. [En línea]. Disponible en internet: https://www.avvillas.com.co/wps/wcm/connect/93d76650-2582-4d28-aa27-f3048f82a6e9/IVS_2012.pdf?MOD=AJPERES [2013, 9 abril]

- Oficinas de Crédito al Instante (2009): El Banco AV Villas, apalancado en el desarrollo de la tecnología “manejo de imágenes”, puso en operación las Oficinas de Crédito al Instante (OCI’s) donde aplica el innovador modelo comercial que permite a las personas acceder en dos horas a un préstamo de máximo 25 millones de pesos, siendo el más rápido del país en aprobación y desembolso de préstamos bancarios.
- Red CERCA - Corresponsales No Bancarios con celular (2010): Con el propósito de facilitar el acceso de más personas a los productos y servicios financieros formales, el Banco AV Villas lanzó los innovadores Corresponsales No Bancarios con Telefonía Móvil que se identifican con la marca CERCA, operan en las tiendas de barrio y las transacciones se hacen por celular.
- Primera Oficina Bancaria por Internet (2010): El Banco AV Villas se convierte en la primera entidad financiera del país en poner al servicio de los colombianos la más completa Oficina Bancaria por Internet y la más avanzada del mercado nacional porque hace realidad el mito de permitir a las personas acceder a todos los productos del Banco desde su computador recibiendo un servicio preferencial y sin hacer filas o desplazarse hasta una sucursal.
- Banca Móvil – transferencias, pagos y retiros sin tarjeta (2011): El Banco AV Villas fue el primero en el país en permitir que las personas realicen pagos y retiros sin Tarjeta Débito y Crédito, usando el celular, con facilidad, comodidad y agilidad.
- Banca Móvil - Apertura de Cuentas (2011): Con el propósito de facilitar la inclusión financiera de más colombianos, el Banco AV Villas lanza la Cuenta Móvil, una cuenta de ahorros que se puede abrir por celular con sólo entregar datos personales (nombre completo, número de cédula, fecha de expedición del documento y fecha de nacimiento) y no requiere Tarjeta Débito porque todas las transacciones las realiza por Banca Móvil del Banco AV Villas.
- Transfer Aval – Bancarización a través del celular (2012): Es el resultado de la alianza entre un operador de telefonía celular y entidades del sector financiero, que permitirá a los usuarios

acceder a servicios bancarios, promoviendo el acceso de todos de manera real al Sistema Financiero.

2.4.10 Organigrama

Figura N° 4. Organigrama de la empresa



Fuente: Investigador

2.5. MARCO TEORICO

Para hablar del Servicio al Cliente es importante reconocer al personaje que llamamos cliente quien es el principal protagonista del Servicio.

2.5.1 Cliente

Su definición tradicional se refiere al cliente como persona o grupo que accede a un producto o servicio y que pagan por lo mismo. El cliente se categoriza en usuario cuando simplemente utiliza el servicio, en comprador cuando lo compra y en consumidor cuando consume el servicio o producto. Al fidelizarse en la empresa por cualquier motivo (calidad, características, ubicación, diseño del producto, etc.) la empresa nos categoriza como clientes. De esta manera el Cliente es aquella persona que adquiere un servicio o producto y que este satisface sus

expectativas. Entonces lo que se requiere para fidelizar un cliente es un buen servicio o *plus*, valor agregado: el Buen servicio o calidad en el servicio entre él y la empresa.

“El cliente es entonces la razón de ser de una empresa y además, aquel que le puede garantizar su futuro”¹⁴ pues de él obtendrá su sostenimiento.

Para hablar entonces de servicio al cliente se hace referencia al enfoque Kaizen: “que convierte el servicio al cliente en un proceso natural y continuo”¹⁵, concepto que suministra pautas a individuos y familias empresariales para que canalicen esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos globales que generen utilidades y satisfagan al cliente. Kaizen se traduce en mejoramiento: Kai, que significa cambio y Zen que significa bueno. Este proceso debe ser gerencial y propender una cultura empresarial de mejoramiento continuo y gradual.

Según Imai Kaizen “involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de tecnología”¹⁶. Así definida la estrategia debe hacerse conocer a todos los empleados de la empresa y trabajar para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

2.5.2 El significado de servicio al cliente

¹⁷“Servicio al cliente significa entonces, proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante con su objetivo,

1.4¹⁴ Domínguez Collins, Humberto. (2006). *El servicio invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente*. [en línea]. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, Ecoe Ediciones. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=IB8GcVE35G4C&pg=PA66&lpg=PA65&ots=D0NNZ95ljX&dq=El+servicio+invisible.+Fundamento+de+un+buen+servicio+al+cliente&hl=es> [2013, 15 de febrero]

¹⁵ Wellington, Patricia. (1997). *Como lograr un servicio integral al cliente: lo mejor de las estrategias kaizen*. Creación de un poderoso y funcional programa de servicio al cliente. Santa Fé de Bogotá. Mc Graw Hill Interamericana.

¹⁶ Imai, M. (1997). *Kaizen: The Key to Japan's competitive success*. Citado por Wellington, P. *Como brindar un servicio integral al cliente*. Kaizen. Caracas: McGraw Hill.

¹⁷ Domínguez Collins, H. (2006). *El servicio invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá : Universidad Sergio Arboleda, Ecoe Ediciones.

Por lo tanto, se fundamenta el servicio al cliente en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto en el nivel de la interacción con ellos, como el diseño de escenarios apropiados en los cuales se presta en servicio”.

Características fundamentales del concepto de servicio:

1. El servicio al cliente es un intangible. “El valor del servicio dependerá de su experiencia personal”
2. Inseparabilidad, “es decir no se puede separar de las personas que lo suministran”
3. Variabilidad: “Como no se puede separar de las personas depende de lo que las personas le proporcionan”, “de allí que las empresas orientadas hacia el servicio al cliente tienen que trabajar permanentemente con sus empleados para lograr algún grado de estandarización en la prestación del servicio”
4. Carácter perecedero: “Se produce y se consume al mismo tiempo”

“El conocimiento de los clientes, de sus necesidades y de sus demandas es aquello que permite que una empresa pueda proyectar un crecimiento firme”, así el éxito de la empresa se basa en el servicio al cliente y se focaliza en él para buscar competitividad. “El Valor agregado se constituye en la experiencia de los clientes, es la percepción de todo aquello que le puede ofrecer la organización como elemento adicional los bienes o servicios que ofrecen”.

2.5.3 La cultura del servicio

“La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento”¹⁸.

Según Elliott Jacques, la cultura organizacional está compuesta por “la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o menor medida, todos los

1.7 ¹⁸ Ríos, Reyes A. (1999, noviembre). *Cultura Organizacional*. [En línea]. Disponible en internet: http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.html [2013, 26 de abril]

miembros de la organización, y que los miembros nuevos deben aprender, cuando menos aceptar en parte, para que sus servicios sean aceptados en la empresa”.

[Cuando se entiende la razón de ser de la compañía y se aplican las normas del servicio entonces hay cultura del servicio.

2.5.4 Componentes del servicio

Gracias a las investigaciones en bibliográficas como de mercado, se ha podido entender que los clientes evalúan el nivel del servicio que reciben, a través de la suma de las evaluaciones que realizan a diferentes factores que son:

2.5.4.1 Elementos tangibles

Hace referencia a la ubicación, apariencia de las instalaciones, presentación del personal y los equipos utilizados en la empresa (tecnología, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

Con el buen uso de los elementos tangibles, empleados e instalaciones que invitan a más de un cliente, a experimentar con esa empresa. Estos elementos tangibles pueden provocar una primera compra pero no aseguran que el cliente regrese nuevamente.

2.5.4.2 Cumplimiento de la promesa

Significa simplemente entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. El entregar correcta y oportunamente es un factor que genera confianza o desconfianza hacia la empresa. El cumplimiento de la promesa es uno de los factores más importantes para fidelizar a los clientes.

2.5.4.3 Actitud de servicio

Tener la disposición para escuchar y resolver sus problemas de la manera más conveniente. Es entonces el segundo factor en importancia pues las actitudes influyen en que el cliente vuelva a comprar.

2.5.4.4 Precisión y Tacto.

Este componente se refiere a la facultad para observar y actuar con rapidez y la pericia para decir lo que debe decirse sin ofender.

2.5.4.5 Competencia del personal

Para cliente, es muy importante calificar qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; no solo si posee el conocimiento adecuado, si no también si es capaz de inspirarle confianza para pedirle orientación, si es cortés, si conoce la empresa y los productos / servicios que vende y si domina las condiciones de venta y las políticas.

En ocasiones los clientes saben bien lo que quieren comprar, pero requieren orientación o consejos y sugerencias que pueden tomarlas o no en cuenta para la realización de la compra. Si no perciben que quien los atiende es una persona suficientemente competente aun si son acertadas las desecharán.

2.5.4.6 Empatía

Ponerse en los zapatos del cliente y se evalúa por medio de tres aspectos:

Facilidad de contacto: ¿Se puede acceder o llegar fácil a su negocio? ¿Se puede contactar fácil a los empleados, sus números telefónicos permanecen ocupados o nunca contestan o nunca están o cuando contestan no lo pueden ayudar?; Comunicación: Un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, en un idioma que ellos puedan entender claramente.

Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brinden los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y ¿por qué no? Que le ofrezcan algo adicional que necesite, valor agregado o Plus; esto es, superar sus expectativas.

2.5.5 Triángulo del servicio

El triángulo del servicio según es la relación compañía + empleado; donde se hace presente el marketing interno, el cual tiene como objetivo primordial motivar y formar de manera eficaz a los empleados que tienen contacto directo con clientes o usuarios, así como el personal de apoyo en pro brindarles respuestas satisfactorias a nuestros clientes o usuarios, en el momento que lo requieran.

En la relación compañía + clientes o usuarios, se hace presente el marketing externo, en el que muchas empresas se enfocan. Por medio del marketing externo se puede mantener una relación interactiva tanto con clientes como con usuarios de los servicios.

2.5.6 Momentos de la verdad

Se refiere a los diferentes instantes de contacto de un cliente con cualquier aspecto de la empresa y en cada una de las etapas identificadas. Según Carlzon (1982) "Tenemos más de 50.000 Momentos de la verdad por día" y de acuerdo a la experiencia que tenga el cliente en estos momentos de verdad, se forma el concepto sobre quien lo atendió más que eso sobre los servicios que presta la empresa.

Centrando la atención en los momentos de la verdad, se puede ayudar al empleado a tener una visión más concreta sobre su aporte a la satisfacción del cliente o usuario. También se puede ayudar al gerente a pensar con mayor claridad acerca de la calidad del servicio.

Entonces no cabe duda que cualquiera que tenga contacto directo con el cliente o usuario, debe hacer todo lo que esté a su alcance para ocuparse de sus necesidades.

No todos los momentos de la verdad son iguales. En una empresa puede haber diferentes tipos de momentos de la verdad, pero por lo general, sólo algunos de ellos tendrán un impacto crítico sobre las percepciones de los clientes o usuarios. Estos momentos críticos requieren una atención y dedicación especiales. Los gerentes necesitan escoger con cautela cuales son los aspectos que tienen un potencial mayor de impacto, positivo o negativo, sobre la satisfacción de los clientes y sobre su intención de realizar una nueva compra.

2.5.7 Ciclos del servicio

Los momentos de la verdad no son únicos, sino que se producen en grupos o conjuntos. El cliente o usuario decide hacer negocios con la empresa y pasa por una serie de momentos de la verdad, los cuales formaran parte de su experiencia relativa a la totalidad del servicio o ciclo del servicio.

El ciclo de servicio es la cadena continua de hechos por los que se atraviesa el cliente o usuario a medida que se experimenta el servicio. Este es el modelo inconsciente que permanece en su mente (percepción) y tal vez no tenga nada en común con el enfoque "técnico" de la empresa.

El cliente por lo general sólo piensa en la necesidad que tiene y que como actuar para satisfacerla. No por departamentos como se organiza una empresa.

De esta manera si desea determinar el ciclo de servicio de la empresa se debe tener en cuenta los siguientes aspectos fundamentales: las preferencias temporales de la necesidad de atención de los clientes y las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención. Y para lograr un perfecto control es vital realizar encuestas de servicio con los clientes para recibir información más especializada, en lo posible personal y donde el cliente pueda expresar sus preferencias, dudas o quejas de manera directa al mismo tiempo que realizar la evaluación del comportamiento de atención personal del cliente.

2.5.8 Calidad

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades¹⁹.

2.5.9 La estrategia del servicio

“Todas las compañías, que prestan un servicio extraordinario, cuentan con una estrategia de servicio clara y convincente. Tienen una razón de ser que le imprime energía a la organización y define la palabra servicio”²⁰.

Cuando existe una estrategia de servicio clara y convincente, las personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar. La estrategia es su guía, es su misión y su dirección. Da a las personas de la empresa un propósito común.

Una estrategia de servicio, va siempre más allá de la simple prestación de un servicio. La calidad del servicio es primordial a fin de que la estrategia sea eficaz. El papel principal de un servicio de buena calidad como parte de la estrategia de servicio implica comprometerse con cuatro principios: confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad.

Confiabilidad: significa servicio exacto y seriedad, implica cumplir lo prometido. Los clientes compran una promesa y confían en que la empresa la cumpla.

1.8 ¹⁹ Calidad. (n.d.). En Wikipedia. Recuperado Mayo 1, 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

1.9 ²⁰ BERRY, L, (1996). *Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Editorial norma

Sorpresa: significa encontrar la manera de hacer que el cliente diga: “¡Magnífico! Esta gente sabe lo que hace”, es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera, es dar valor al servicio.

Recuperación: implica lograr que un cliente que haya recibido un servicio deficiente, vuelva a confiar en la organización, esto es dar apoyo al servicio.

Equidad: Significa tener reglas iguales de juego para el cliente y la compañía, los negocios se hacen en un contexto de ética.

2.5.10 La ruta del cliente

El cliente es considerado como “el sujeto pasivo del negocio, es decir, su único papel en el modelo de negocio es comprar los maravillosos productos que nosotros creamos. Sin embargo y como hemos repetido hasta la saciedad”²¹.

Según (Mejías 2013), “se debería reenfocar completamente toda nuestra estrategia de marketing, lo que incluye replantear el canal. Diseñar una experiencia de cliente transformacional que genere grandes beneficios” no partir de lo que se tiene, sino de lo que el cliente necesita y de la manera que quiere que se relacionen con él. Lo que conlleva al cambio del canal por camino, “el canal no es algo estático, sino que indica la ruta que nos va a llevar hasta el corazón (y los bolsillos) de nuestro cliente”²² así el camino sería:

Descubrimiento: Plantearse como el cliente descubre la existencia del producto o servicio. Publicidad, afiliación, estrategias que ayudan en el proceso.

1.10 ²¹ Mejías, J. (2013, enero). *Estrategia, Startups y Modelos de Negocio*. [En línea]. Disponible en internet: <http://javiermegias.com/blog/2013/01/camino-hacia-el-cliente-canal/> [2013, 2 de Mayo]

1.11 ²² Ibid.

Valoración: Permitir al cliente la posibilidad de comparar la propuesta de valor con las demás a la que se está sometido. Así comprender cuales son los valores que busca y facilitar su valoración.

Compra: La experiencia de compra debe ser placentera, sencilla, rápida y conveniente desde el punto de vista del cliente. Supone el colocarse en los zapatos del cliente y evaluar cómo mejorarla.

Entrega: La experiencia de la entrega y embalado del producto que se ofrece, eleva la categoría de arte y experiencia.

Soporte: Un buen soporte o relación post venta es mucho más que atender de forma excelente a clientes descontentos o que han tenido un problema. Es la oportunidad para fidelizarlos, para conseguir recurrencia y encandilarlos con la marca.

El ciclo anterior, plantea de fuera a dentro el ciclo de vida de relación del cliente con la empresa, y en ese camino. Y si se quiere conquistar al cliente se debe aprender a recorrer ese camino que lleva hacia él.

2.6 MARCO CONCEPTUAL

Calidad. Nivel de excelencia que la empresa alcanza para satisfacer a sus clientes. También representa, la medida en que se logra esta calidad; es una característica que se atribuye a todas las cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

Cliente. Persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea, por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Fidelización. Concepto de marketing que se refiere al fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto o servicio concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica. Fidelizar es convertir cada venta en el principio de la siguiente, consiguiendo una relación estable y duradera con los clientes de los productos o servicios que vende.

Empresa de servicios. Empresa que ofrece actividades identificables, intangibles y perecederas que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en venta.

Estrategia. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas y que influye en la toma de decisiones.

Kaizen. Mejoramiento continuo. Es una estrategia o metodología de calidad en una empresa y en el trabajo, tanto individual como colectivo que involucra tanto al gerente como a los empleados.

Marketing. La mercadotecnia es un sistema total de actividades con un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades existentes en el mercado, para satisfacerlos de la mejor manera posible, al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio.

Servicio al cliente. Conjunto de actividades interrelacionados que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar apropiado y se asegure de un uso correcto del mismo.

2.7 MARCO CONTEXTUAL

El Banco AV Villas está ubicado en el municipio de Popayán, en el sur occidente de Colombia, entre la cordillera Occidental y Central.

La ciudad, Popayán está situada en el valle de Pubenza, cercana al Ecuador, capital del departamento del Cauca.

2.8 MARCO LEGAL

2.8.1 Normas de calidad²³

ISO 9000 designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con: Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación, Incrementar la satisfacción del cliente, Medir y monitorizar el desempeño de los procesos, Disminuir re-procesos, Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos, Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc. Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios.

²³ Normas ISO 9000, Organización Internacional de Normalización (ISO). [En línea] Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000.

2.8.2 Proceso de Certificación

Con el fin de ser certificado conforme a la norma ISO 9001 (única norma certificable de la serie), las organizaciones deben elegir el alcance que vaya a certificarse, los procesos o áreas que desea involucrar en el proyecto, seleccionar un registro, someterse a la auditoría y después de completar con éxito, someterse a una inspección anual para mantener la certificación. Los requerimientos de la norma son específicos, pero pueden ser aplicables a cualquier empresa, independientemente de factores tales como: Tamaño, actividad, clientes, planificación, tipo y estilo de liderazgo, etc. Por tanto, en los requerimientos se establece el "que", pero no el "como". Un proyecto de implementación involucra, que la empresa desarrolle criterios específicos y que los aplique, a través del SGC, a las actividades propias de la empresa. Al desarrollar estos criterios coherentes con su actividad, la empresa construye su Sistema de Gestión de la Calidad.

Un proyecto de implementación involucrará: Entender y conocer los requerimientos normativos y como los mismos alcanzan a la actividad de la empresa. Analizar la situación de la organización, donde está y donde debe llegar. Y construir un Sistema de Gestión de la Calidad. Basada en los principios de calidad y enfocada en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Documentar los procesos que sean requeridos por la norma, así como aquellas que la actividad propia de la empresa requiera. La norma solicita que se documenten procedimientos vinculados a: gestión y control documental, registros de la calidad, auditorías internas, producto no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas, detectar las necesidades de capacitación propias de la empresa. Durante la ejecución del proyecto será necesario capacitar al personal en lo referido a la política de calidad, aspectos relativos a la gestión de la calidad que los asista a comprender el aporte o incidencia de su actividad al producto o servicio brindado por la empresa (a fin de generar compromiso y conciencia), herramientas de auditoría interna para aquellas personas que se vayan a desempeñar en esa posición. En el caso de que el auditor encuentre áreas de incumplimiento, la organización tiene un plazo para adoptar medidas correctivas, sin perder la Vigencia de la certificación o la continuidad en el proceso de certificación (dependiendo de que ya hubiera o no obtenido la certificación)

2.8.3 Normatividad legal del sistema financiero

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público es la entidad que se encarga de "intervenir" en las actividades financieras y asegura de conformidad con los criterios enumerados en la Ley 35 de 1993 y la Ley 964 de 2005. Participa en la regulación de las actividades bancarias y demás entidades financieras "en coordinación con" la Superintendencia Financiera o la Superintendencia de Economía Solidaria (Artículo 3, Decreto 246 de 2004). La Superintendencia Financiera resultó de la fusión de la Superintendencia Bancaria y la Superintendencia de Valores en 2005 (Ley 964 de 2005 y Decreto 4327 de 2005). Su función primordial es la vigilancia y el control, incluyendo las prácticas anticompetitivas, de las entidades que integran el sistema financiero (Artículos 55, 63 y 98, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero). Puede promulgar resoluciones, circulares externas y cartas circulares a las entidades sujetas a su vigilancia. El Banco de la República es la máxima autoridad cambiaria, monetaria y crediticia (Artículo 16, Ley 31 de 1992).

Para constituir y operar un banco en Colombia, incluyendo la subsidiaria de un banco extranjero, es necesario obtener un certificado de autorización emitido por la Superintendencia Financiera. Los requisitos para obtener dicho certificado están contenidos en el Artículo 53 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y el decreto 663 del año 1996 e incluyen "un estudio que demuestre satisfactoriamente la factibilidad de la empresa". Los requisitos no varían en función del origen del capital, excepto que cuando se trata de solicitudes para constituir una subsidiaria de un banco extranjero la Superintendencia Financiera puede solicitar información para cerciorarse que la subsidiaria será objeto de supervisión consolidada con la casa matriz por parte de la autoridad extranjera competente, "conforme a los principios generalmente aceptados en esta materia a nivel internacional" (Artículo 53, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero).

Los servicios que pueden ofrecer los bancos están contenidos en el Artículo 7 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. Los servicios que pueden ofrecer los bancos no varían en función del origen de su capital. La normatividad y obligaciones respecto de los servicios al

consumidor financiero en las entidades vigiladas se encuentra en posición institucional de la Superintendencia²⁴ respecto de los costos de los servicios financieros.

1.12 ²⁴ *Protección al Consumidor Financiero, Prestación y Costo de los Servicios - Publicidad, Quejas [en línea].*
Disponibile en internet:
<http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/PrincipalesPublicaciones/boletinej/boletin1708/proteccion.html>

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

Para esta investigación se utilizara el método inductivo. La información de la investigación que se realiza, se clasifica dentro de la Investigación Descriptiva donde se define las características que identifican los diferentes elementos, procesos y componentes de la organización.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga.

3.2 ENFOQUE

El enfoque de la investigación es cuantitativo porque analiza rápidamente muchos casos, parte del supuesto “en potencia todos los datos son cuantificables” (Kerlinger, 1975). Se basa en la explicación, la predicción y el control de la realidad, generaliza, prioriza la causa - efecto y de correlación estadística, utiliza técnicas estadísticas y enfatiza la observación de sus resultados.

3.3 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

El paradigma investigativo es positivista o empírico analítico, racionalista. Se crea de las ciencias naturales y sostiene que las predicciones son una explicación del hecho, se plantean una serie de hipótesis es decir “predice” algo que puede suceder y luego comprueba que sucedió. Se apoya en la estadística para cuantificar.

3.4 MÉTODO INDUCTIVO - DEDUCTIVO

Porque se parte de situaciones específicas para llegar a una propuesta general para el mejoramiento del servicio al cliente.

3.5 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.5.1 Fuentes Primarias

La información primaria proviene de los funcionarios del Banco AV Villas sucursal Popayán y de los clientes a quienes se les aplicará una entrevista.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Se tomarán fuentes pertinentes a la investigación: textos, trabajos de grados, revistas e internet.

3.6 Instrumentos de recolección de información

Encuesta: Herramienta que conducirá a obtener la información primaria fuente de esta investigación.

3.7 Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por dos tipos así:

3.7.1 Funcionarios del Banco AV VILLAS sucursal Popayán

Conformada por 20 funcionarios que conforman la planta de personal, los cuales se encuentran distribuidos en los siguientes cargos de acuerdo a estructura organizacional.

Tabla N° 5. Funcionarios Banco AV Villas

Nombre	Cargo
Martha Méndez	Gerente
Sandra Catalina Gómez	Subgerente jornada diurna
Jenny Rivera	Subgerente jornada adicional
Magnolia Hoyos	Ejecutiva de cuenta
Grethel Verhelst	Ejecutiva de cuenta
Catalina rojas	Asesora comercial
Daniela Ramos	Asesora comercial
Isabel Solano	Asesora comercial jornada adicional
Ana María Cifuentes	Asesora comercial jornada adicional
Diego Guevara	Asesor comercial jornada adicional
Gustavo García	Cajero principal
Guillermo Benavides	Analista de canje
Andrea López	Asesora de Servicios
Martha Pacheco	Cajera jornada diurna
María Antonia Orozco	Cajera jornada diurna
Yaneth Mondragón	Cajera jornada diurna
Pedro Muñoz	Cajero jornada adicional
Dimar Sánchez	Cajero jornada adicional
Deiby Macías	Cajera jornada adicional
Beatriz Tosne	Supernumeraria

Fuente: Departamento de Talento humano AV VILLAS.

La encuesta se efectuara al censo de la población, teniendo en cuenta el volumen de la misma.

3.7.2 Clientes Activos

Según la base de datos suministrada por el Banco AV Villas corresponden a 18.000 hasta diciembre de 2012.

3.7.3 Muestra

Para identificar la muestra se procede a aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times K^2 \times p \times q \dots}{e^2 (N-1) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

n = Tamaño de la muestra.

N = Población universo (18000 clientes)

K = Es el valor tomado en la ordenada de la distribución normal estándar para un nivel de confianza, para el 95% el valor de Z es de (1.86)

p = Probabilidad de acierto, corresponde al 0.5.

q = $1 - P$ probabilidad de fracaso, corresponde al 0.5

e = (Margen de error) equivale a 0.05.

n = 265

4. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

El análisis de las fuentes de información utilizadas, que provienen de la observación directa, la entrevista, los documentos y estadísticas que se detallan a continuación.

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

El Banco AV Villas presta sus servicios en tres sucursales en la ciudad de Popayán, teniendo más afluencia la principal, oficina ubicada en el centro del sector histórico de la ciudad en donde se encuentran la mayoría de entidades bancarias. La oficina cuenta con una infraestructura adecuada para recibir numerosos clientes y usuarios de la siguiente manera, nueve cajas, seis cubículos para asesoría al cliente, y dos más para asesoría a clientes preferenciales. Dos cajeros automáticos en la parte externa de la edificación y una sala de libranzas en la parte superior con seis puestos de trabajo y una coordinación. La edificación tiene un acceso por la parte central donde un vigilante dirige al cliente al lugar específico según su necesidad ya que por recorte de personal eliminaron el cargo para esta plaza de la asesora ATH quien realizaba estas funciones.

El Banco AV Villas sucursal centro Popayán con el objetivo primordial de prestar un servicio de excelencia en el cual el cliente pueda realizar todo tipo de transacciones, relacionadas con los productos financieros tiene implementado un área de servicio al cliente compuesta por tres Asesores comerciales en la jornada diurna que va desde las ocho de la mañana hasta las tres de las cinco y cuarenta y cinco de la tarde y tres Asesores comerciales de la jornada Adicional que va de las tres de la tarde hasta las siete de la noche y los sábados desde las nueve hasta la una. También cuenta con dos Ejecutivos de cuenta que atienden de lunes a viernes desde las ocho hasta las cinco y cuarenta y cinco de la tarde a clientes preferentes del banco y un Asesor de servicios que labora de diez a siete de lunes a viernes. El sistema para los asesores comerciales es por medio de un digiturno, el cual por ser un Banco situado en el centro y por tener tan poco personal en el área de asesoría presenta mucha congestión. Las personas que acuden al Banco generalmente toman un sin número de turnos y se retiran a realizar otras vueltas debido a la congestión. También se observa un clima laboral tenso cuando se congestiona la oficina, cuando se incapacita o renuncia alguno de los asesores; el Banco no todo el tiempo cuenta con un

supernumerario que realice las labores de apoyo. También se pudo observar gran número de personal nuevo con capacitación deficiente y dificultad de manejo en la herramienta Doc Manager (Manual de procedimientos y funciones).

El Departamento de Recursos Humanos se encuentra en la ciudad de Cali, desde donde gestiona las vacantes y los apoyos que se deben ubicar cuando exista algún incidente en la planta de personal.

Para poder realizar el diagnostico se utilizó la información por medio de observación directa, la encuesta a los empleados y la encuesta a los clientes.

El clima laboral se ve afectado por la inconformidad de los trabajadores que tienen que “dobletarse” o hacer doble jornada cuando falta personal de apoyo, la cantidad de clientes por atender algunas veces es demasiado, no existe intención de agrandar la planta de personal por el contrario el año pasado redujeron un cargo en la jornada adicional. La presión por la productividad y las constantes reuniones se reflejan muchas veces en el cansancio laboral.

Los clientes del Banco que son personas que desde hace mucho tiempo tienen su dinero y créditos en la entidad perciben al entrar que aunque las instalaciones que están a su disposición son cómodas, bien ubicadas y confortables, existen de seis solamente llenos tres puestos, que de las cajas que son nueve solo dos están funcionando hasta las diez de la mañana, que el asesor de servicios tiene un gran número de solicitudes y aunque está en el área de cajas no recibe dinero. En horas de la tarde ya están los seis cajeros que evitan más congestión.

El cliente percibe congestión en las filas y solo dos cajeros para ayudarles en horas de la mañana y la Asesora de servicios que se encuentra en caja no tiene perfil de caja, ni puede realizar esa función, pero cuando no existe supernumerario el subgerente le cambia de perfil y les da más carga a los asesores.

El teléfono esta siempre congestionado o sus asesores comerciales no lo contestan debido a la gran afluencia de gente. El call center es a veces muy demorado y es difícil que el cliente escuche bien las opciones para marcarlas.

Problemas en la Administración del recurso Humano

La forma de escoger el personal para el Banco se realiza por medio de una selección del personal idóneo por el área de Talento humano. Pasando un primer filtro que es la entrevista con la gerente. Las personas más antiguas fueron ascendiendo en los puestos a través de los años, en la actualidad se reformo el sistema de ascensos de manera que algunos empleados que llevaban años esperando subir les piden ciertas competencias que les es difícil cumplir por lo tanto generó desmotivación. El nuevo personal contratado se encontró con grandes dificultades como capacitación inadecuada, falta de compañerismo y desmotivación. Los conocimientos los proporciona el empleado más antiguo de quien aprende cada operación, forma de ofrecer los productos, cuadrar caja, sortear inconvenientes.

4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

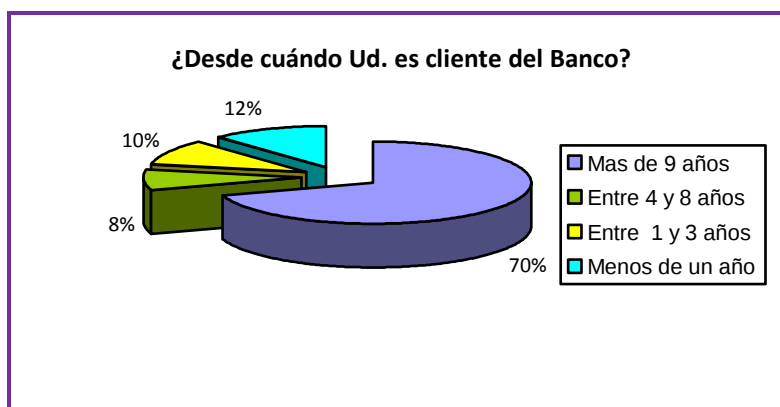
Para el análisis e interpretación de las encuestas se utilizó una matriz de datos donde se vaciaron y agruparon los resultados. (Ver anexo 1 y 2)

4.2.1 Encuesta a Clientes

1. ¿Desde cuándo Ud. es cliente del Banco?

El 70% de los clientes llevan más de 9 años, el 12% menos de un año, entre 1 - 3 años el 10% y el 8% entre 4 - 8 años.

Gráfica N° 2. Antigüedad en el Banco



Fuente: esta investigación

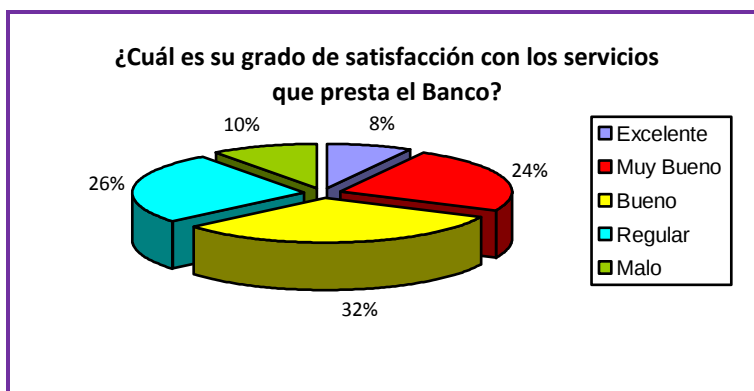
Este porcentaje sugiere que el Banco AV Villas Popayán en su sede del centro es una plaza con clientes antiguos que permanecen en el Banco por tradición, fidelidad. Este banco es pionero con 25 años en la ciudad y sus clientes conservan la idiosincrasia del payanes.

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios que presta el Banco?

El 8% de los clientes considera el servicio excelente, el 24% lo considera muy bueno, 32% bueno, 26% regular y el 10% malo.

Los servicios que presta el banco son muy bien recibidos por los clientes, se observa que tan solo un 8% de estos clientes se siente plenamente satisfecho con los servicios del Banco, los demás clientes opinan sobre alguna falencia del servicio.

Gráfica N° 3. Grado de Satisfacción



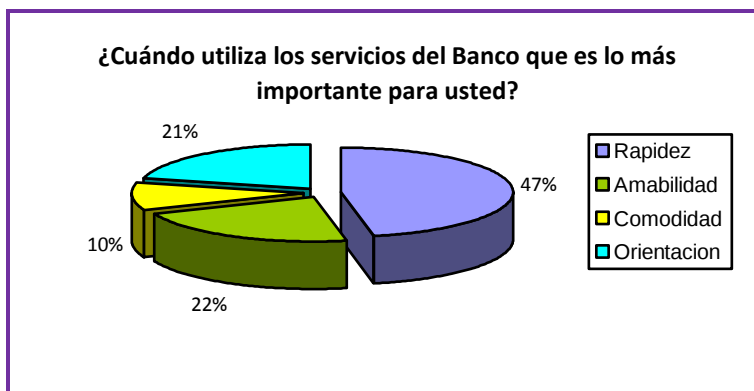
Fuente: esta investigación

3. ¿Cuándo utiliza los servicios del Banco que es lo más importante para usted?

El 47% prefieren la rapidez, el 22% la amabilidad, el 10% la comodidad y 21% Orientación.

Los clientes prefieren en un 47% la rapidez, rapidez en las transacciones, en la fila, en la atención. La orientación ocupa el 21% ya que para los clientes es también importante saber ¿qué servicio es el que se está prestando? y las condiciones del mismo porque esto en un Banco, se traduce en dinero, puesto que las instalaciones del Banco son cómodas la respuesta de los clientes se reflejó en otros ítems, solo el 10% que seguramente han tenido experiencias negativas en otros lugares opinan que es lo más importante y algunas debido a su condición física. El otro 22% comentó que la amabilidad es importante puesto que es un factor que los haría regresar a tomar el servicio.

Gráfica N° 4. Importancia de los servicios del Banco

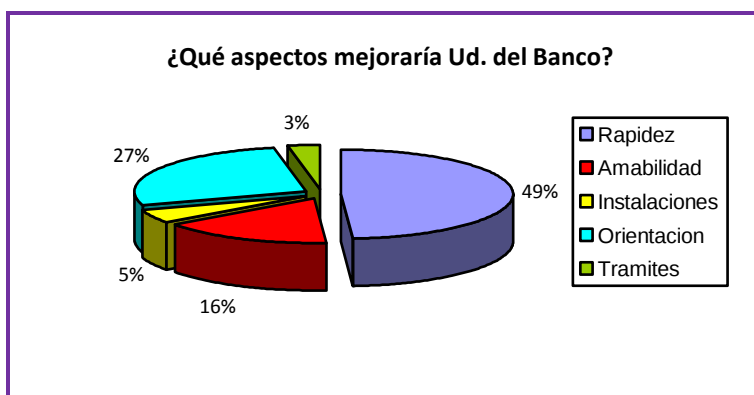


Fuente: esta investigación

4. ¿Qué aspectos mejoraría Ud. del Banco?

El 49% mejorarían la rapidez, el 16% la amabilidad, el 5% las instalaciones, el 27% la orientación y el 3% los tramites.

Gráfica N° 5. Aspectos a mejorar



Fuente: esta investigación

Para el Banco es muy importante este resultado ya que de allí se pueden desglosar varios factores. La rapidez a la que se refieren los clientes, es la rapidez de atención en la fila, en la asesoría, en el proceso de una transacción, en la respuesta a una queja. La mayor falla en la rapidez de atención se debe a la congestión en las filas debido a la falta de personal y a la serie de problemas tratados anteriormente. El 3% de clientes no conocen los trámites que deben

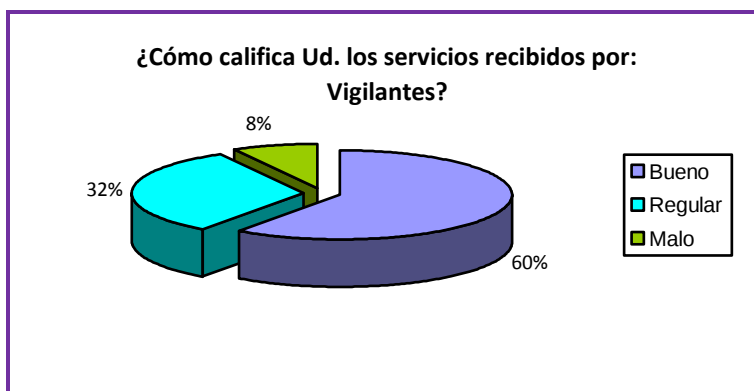
realizar para la utilización de los diversos servicios, por eso prefieren que el Banco mejore en este aspecto, el resto está familiarizado con la documentación y el tiempo, pues al ser antiguos o poseer productos en otros Bancos les resulta común. Solo el 5% de clientes se quejan de las instalaciones y su queja radica en que hay demasiados cubículos vacíos lo que le da apariencia de mal servicio. En amabilidad el 16% ha tenido un mal día con alguno de sus funcionarios, que al estar bajo presión, cansancio o estrés, no dan lo mejor de sí, también tiene que ver con la atención en el call center, o que después de muchas horas de fila les indiquen que no era la fila correcta, que el servicio lo debe tomar en otra sucursal o que debe llamar al call center.

5. ¿Cómo califica Ud. los servicios recibidos por:

El 60% califica el servicio de los Vigilantes como bueno, el 32% como regular y el 8% como malo.

Los vigilantes de manera preocupante están realizando funciones que no son las que corresponden, el 8 y el 32 % pueden reflejar que están realizando funciones para las que no están capacitados, no tienen capacitación para informar, pero son los primeros informadores del servicio.

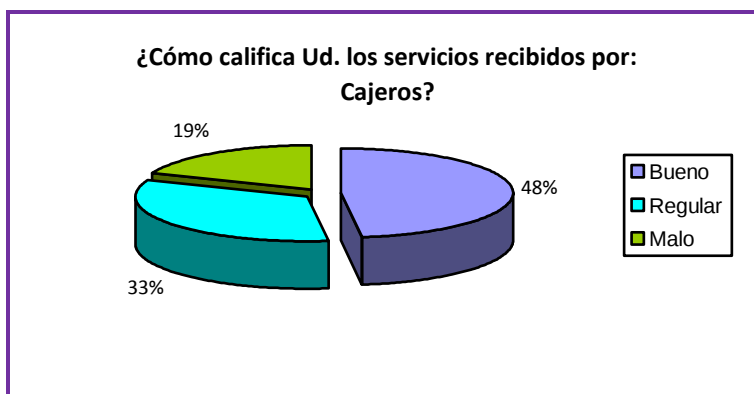
Gráfica N° 6. Servicio prestado por vigilantes



Fuente: esta investigación

El 48% califica el servicio de los Cajeros como bueno, el 33% como regular y el 19% como malo.

Gráfica N° 7. Servicio prestado por los cajeros

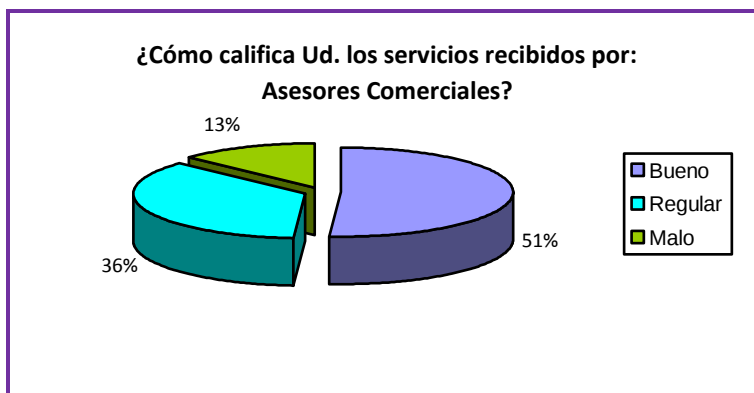


Fuente: esta investigación

Los cajeros fueron calificados con el porcentaje más alto en mal servicio, esto no significa que no sean rápidos, sino que muchas veces se congestionan las cajas porque hay una vacante, porque hay muchas cajas vacías y solo autorizados dos cajeros, porque se ve reflejado en esto el estrés de las personas que tienen que hacer largas colas y que seguramente al llegar a caja se cae el sistema. El hecho de capacitar gente nueva en caja es una de las más arduas tareas y la presión del descuadre o la baja productividad es un factor que genera malestar y descontento.

El 51% califica el servicio de los Asesores Comerciales como bueno, el 36% como regular y el 13% como malo.

Gráfica N° 8. Servicio prestado por los asesores comerciales

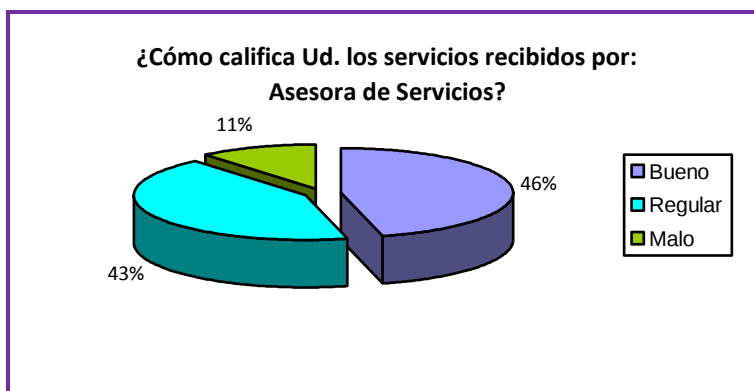


Fuente: esta investigación

El 51% de los clientes considera que el servicio en asesoría comercial es Bueno lo que indica que están realizando una buena labor, pero el 49% restante se refieren a la congestión en el servicio, al hecho de no tener una persona quien les oriente antes de hacer la fila para tomar el turno y a que algunas veces el servicio recibido no sea tan bueno debido al estrés del asesor por el doble turno o por la productividad con que tienen que cumplir, solo tienen 15 minutos para atender cada caso y muchas veces se toma un poco más, además el teléfono no es contestado a tiempo por ellos porque tienen que atender al cliente presencial en su tiempo determinado, la toma de fotocopias y búsqueda de documentos también les quita tiempo y les genera estrés.

El 46% califica el servicio de la Asesora de servicios como bueno, el 43% como regular y el 11% como malo.

Gráfica N° 9. Servicio prestado por la asesora de servicios

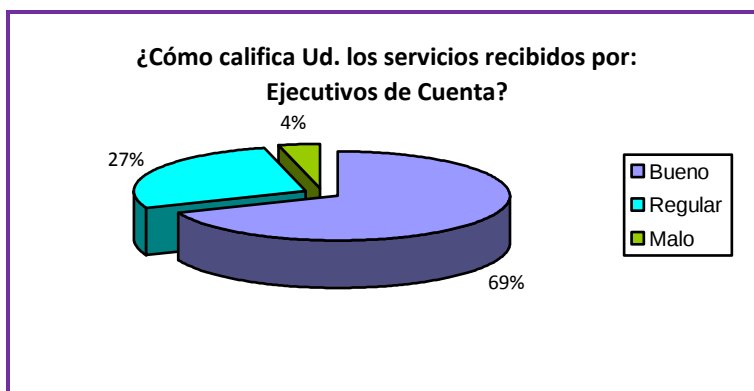


Fuente: esta investigación

La asesora de servicios siempre está con mucha carga operativa, algunas veces tiene que cambiar su perfil para atender clientes en el área de cajas, su ubicación es en el área de cajas por lo tanto los clientes perciben que no son atendidos por ella cuando su perfil no es de cajera, esto genera acumulación de trabajo; además el tiempo de respuesta de sus actividades como depende de Bogotá generalmente es más de cinco días hábiles por eso solo el 46% califica como bueno el servicio.

El 69% califica el servicio de los Ejecutivos de cuenta como bueno, el 27% como regular y el 4% como malo.

Gráfica N° 10. Servicio prestado por los Ejecutivos de cuenta

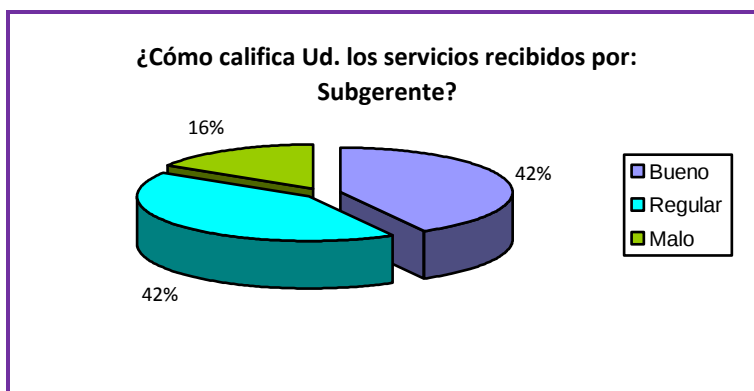


Fuente: esta investigación

Los ejecutivos de cuenta son los mejores calificados del Banco, tienen a su favor el poder atender al cliente durante el tiempo necesario sin tener que cumplir con una productividad de clientes por tiempo, el tipo de clientes que manejan son preferenciales a quienes les interesa no tomar turnos sino ser atendidos inmediatamente, el 69% de clientes entrevistados fueron clientes preferenciales que no se quejan del servicio. El resto de clientes 31% seguramente no han sido atendidos por ellos porque les redireccionan el turno a un asesor comercial o no les prestan el servicio simplemente.

El 42% califica el servicio de los Subgerentes como bueno, el 42% como regular y el 16% como malo.

Gráfico N° 11. Servicio prestado por los subgerentes

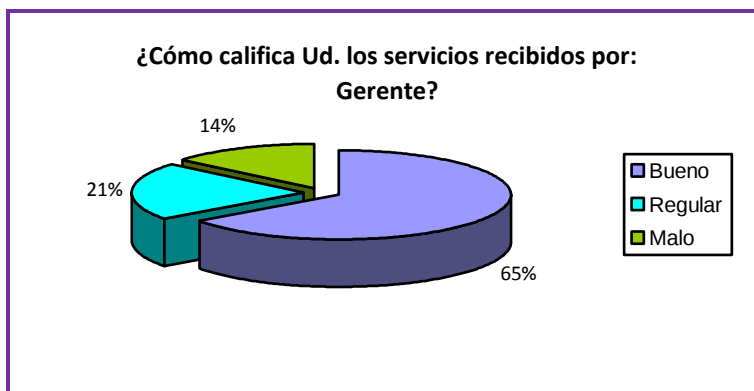


Fuente: esta investigación

Los Subgerentes que son personas bien preparadas, con muchos años en el cargo pero con demasiada carga laboral, a veces le toca sortear demasiados inconvenientes y atender clientes, porque en varias ocasiones el Gerente se ausenta y la oficina entera queda a cargo de ellos. Este 58% refleja la cantidad de carga laboral que ellos tienen que asumir, estar atentos a atender sus clientes, a solucionar problemas de la zona de cajas y de la asesora de servicios y a jalar las filas de los asesores cuando hay congestión, a cambiarle los perfiles cuando se necesiten y asumir responsabilidades de toda la oficina cuando el gerente se ausenta.

El 65% califica el servicio de los Gerente como bueno, el 21% como regular y el 14% como malo.

Gráfico N° 12. Servicio prestado por el Gerente



Fuente: esta investigación

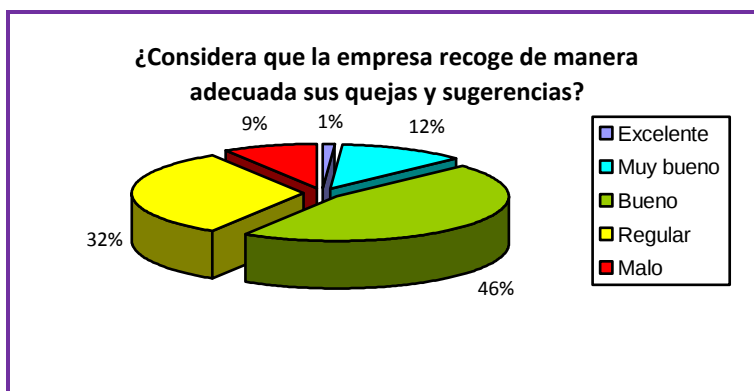
El Gerente recibe un 35% de calificación no muy buena debido a su ausencia en la oficina, debido a su labor comercial fuera de ella. El 65% restante ha tenido buena impresión o son clientes preferenciales que nunca ha tenido que hacer antesala para su espera.

6. Si Ud. ha presentado una queja en el Banco, ¿Considera que la empresa recoge de manera adecuada sus quejas y sugerencias?

El 1% considera que sus quejas se han manejado excelentemente, el 12% muy bien, el 46% bien, el 32% regular y el 9% Mal

Para el cliente el Banco a procesado de muy buena manera sus quejas en un 59%, el restante 41% presenta sus quejas al Banco y el tiempo de espera por respuesta depende de Bogotá lo cual es más dispendioso, también hay quejas por errores humanos en asesoría, cajas y otros y el Banco procede muchas veces de manera negligente ante lo cual presentan sus quejas a la superintendencia financiera de Colombia.

Gráfico N° 13. Recolección de manera adecuada de las quejas y sugerencias

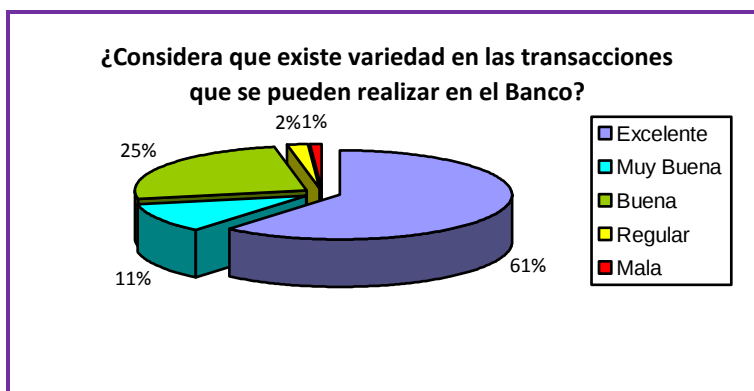


Fuente: esta investigación

7. ¿Considera que existe variedad en las transacciones que se pueden realizar en el Banco?
El 61% considera excelente la variedad, el 11% la considera muy buena, el 25 % buena, el 2% regular, el 1% mala.

En el Banco pueden realizar diversas transacciones por lo cual el porcentaje es solo 3% en la opinión de los clientes y sucede por desconocimiento.

Gráfico N° 14. Variedad en las transacciones

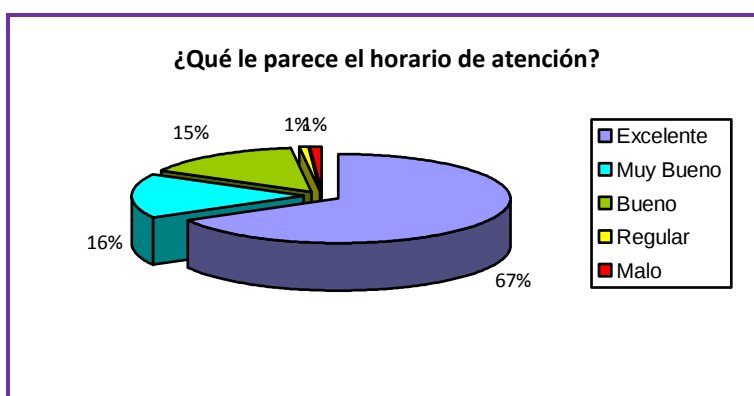


Fuente: esta investigación

8. ¿Qué le parece el horario de atención?

El 67% de los encuestados le parece excelente, 16% muy bueno, el 15% bueno, el Regular, 1% Malo.

Gráfico N° 15. Horarios de atención



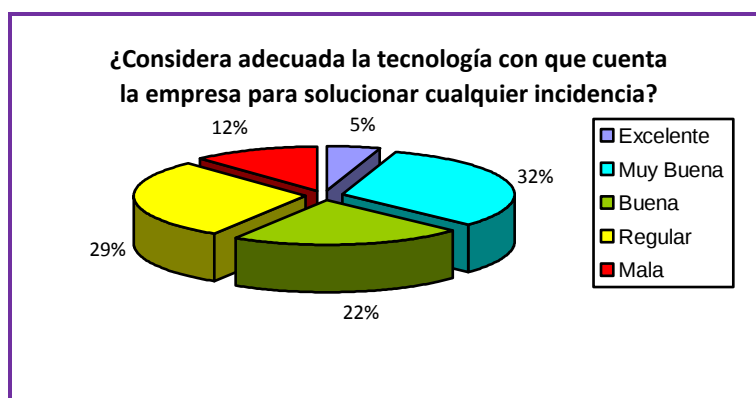
Fuente: esta investigación

Los horarios que presenta el Banco han permitido esta calificación, su jornada continua y apertura los sábados hasta la una de la tarde, ha sido de gran acogida. Aun así existen clientes que están inconformes pero es un porcentaje demasiado bajo para tener en cuenta.

9. ¿Considera adecuada la tecnología con que cuenta la empresa para solucionar cualquier incidencia?

El 5% considera la tecnología como excelente, el 32% muy buena, el 22 % buena, el 29 % regular y el 12% mala.

Gráfico N° 16. Tecnología

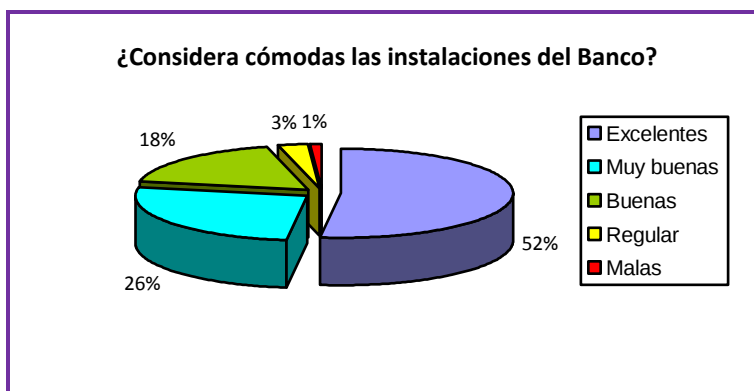


Fuente: esta investigación

El porcentaje 41% conformado por regular y mala obtenido en esta pregunta se debe a que la mayoría de clientes han tenido que experimentar una caída de línea al menos una vez, un apagón energético que aunque se mantienen los equipos para dar respuestas sobre algún producto o servicio, generalmente en el área de cajas no se pueden realizar transacciones, también en el área de asesoría se presentan algunas congestiones con la línea. El Banco cuenta con tecnología de punta y realizó cambios en los equipos que eran bastante antiguos.

10. ¿Considera cómodas las instalaciones del Banco?

El 52% las considera excelentes, 26% muy buenas, el 18% buenas, el 3% regulares y el 1% Malas.

Gráfico N° 17. Instalaciones

Fuente: esta investigación

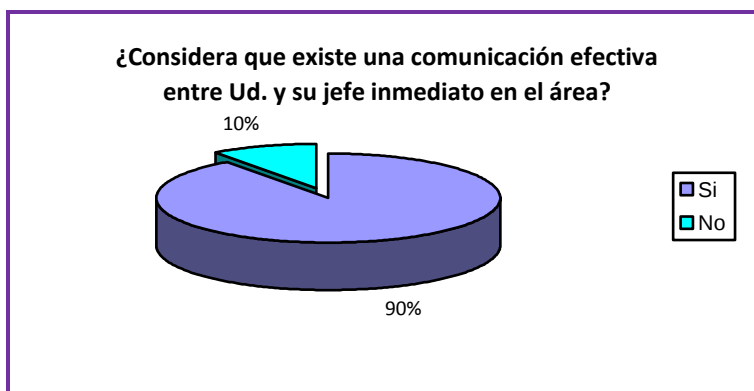
Las instalaciones del Banco están muy bien ubicadas, en todo el centro de la ciudad, en la esquina del Parque Caldas, parque central de Popayán; tienen fácil acceso y es una dirección de fácil recordación ya que en el lenguaje Payanés, se acostumbra a direccionar por medio de señas de sitios cercanos “dirección patoja”. También es conocido por ser antiguo. Sus instalaciones están preparadas para recibir una gran cantidad de personal, puesto que antes eran del Banco Central Hipotecario, son cómodas, dotadas de muchos cubículos destinados para cajas y asesoría al cliente pero a su vez esto genera inconformidad en los clientes que perciben 9 cajas vacías y solo dos cajeros; o 6 cubículos y solo dos asesores atendiendo.

4.2.2 Encuesta a empleados del Banco AV Villas

Motivación y Capacitación:

1. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre Ud. y su jefe inmediato en el área laboral?

El 90% dicen que sí, el 10% que no.

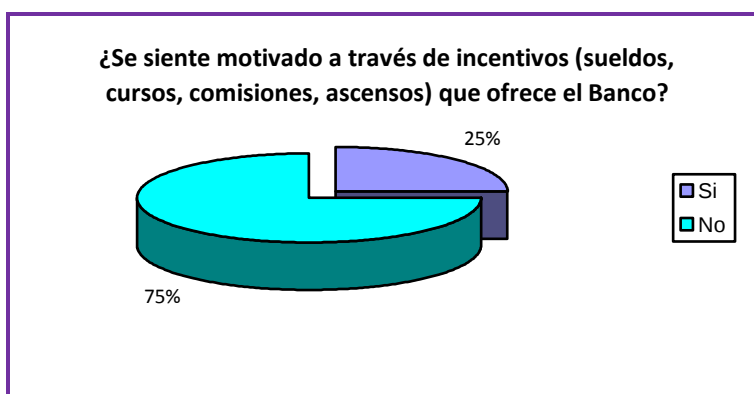
Gráfica N° 18. Comunicación efectiva con el jefe inmediato

Fuente: esta investigación

El 90% de los empleados considera que la comunicación con su jefe es efectiva. Para el banco esto es muy importante aunque se ve sesgado por el tipo de información que a veces los empleados no transmiten a sus jefes.

2. ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, comisiones, ascensos) que ofrece el Banco?

El 75% creen que no, el 25% que sí.

Gráfica N° 19. Motivación a través de incentivos

Fuente: esta investigación

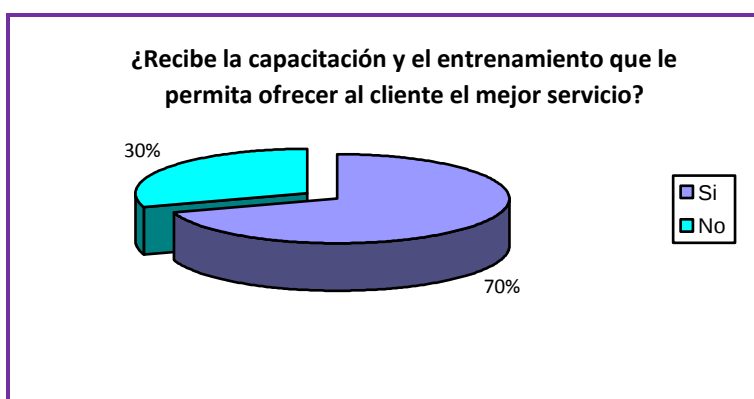
El salario no es tan motivante, ni las comisiones, sus quejas residen en son el Banco peor pagado. Los ascensos en el área comercial definitivamente no motivan, les han colocado una serie de categorías que han hecho que el trabajo de muchos años no sea tomado en cuenta para el ascenso.

3. ¿Recibe la capacitación y el entrenamiento que le permita ofrecer al cliente el mejor servicio?

El 70% contesto que sí, el 30% que no.

La capacitación ofrecida por el Banco no es suficiente, aunque es el Banco que mejor escuela Bancaria tiene, los empleados desearían tomar más cursos y renovarlos por lo menos una vez al año, existe un rally virtual pero es realizado por el equipo comercial tratando de pasar con el porcentaje necesario sin que les ocupe mucho tiempo.

Gráfica N° 20. Capacitación y entrenamiento



Fuente: esta investigación

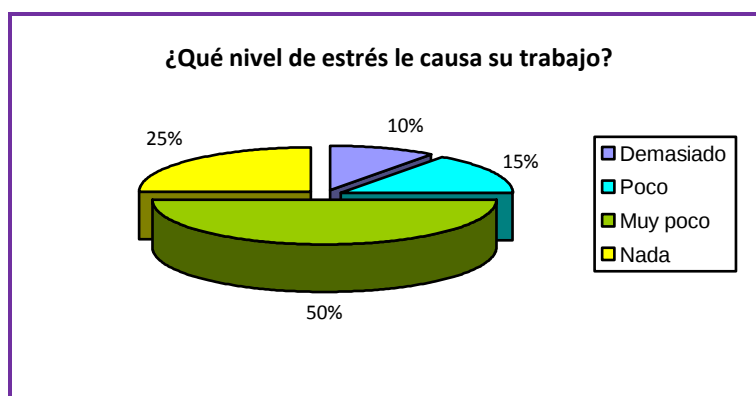
4. ¿Qué nivel de estrés le causa su trabajo?

Los funcionarios respondieron el 25% nada de estrés, 50% muy poco, el 15% poco y el 10 % demasiado.

El estrés laboral se nota más en la zona comercial, a nivel de gerencia y subgerencia por cumplimiento de metas y productividad. En el área de cajas hay cansancio por las grandes filas

que atender y porque ellos manejan el dinero, cumplen con productividad y están pendientes a los descuadres, aunque con el tiempo se vuelve una labor casi mecánica.

Gráfica N° 21. Nivel de estrés

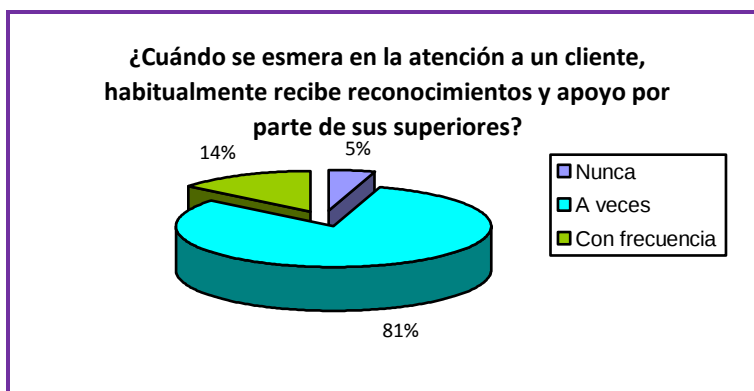


Fuente: esta investigación

5. ¿Cuándo se esmera en la atención a un cliente, habitualmente recibe reconocimientos y apoyo por parte de sus superiores?

El 5% nunca ha recibido un reconocimiento, el 15% a veces y el 85% con frecuencia.

Gráfica N° 22. Reconocimiento por parte de superiores



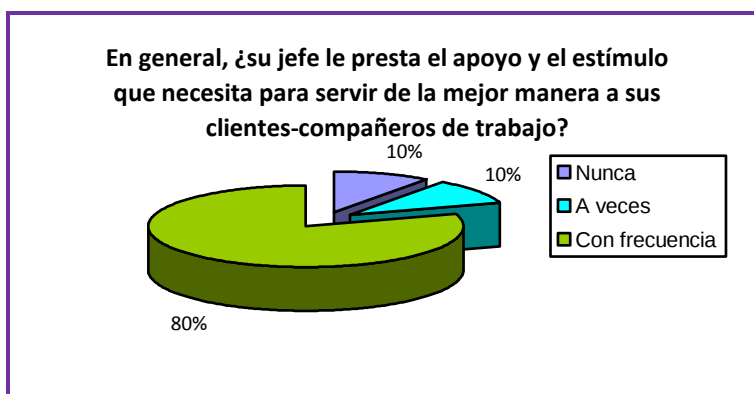
Fuente: esta investigación

El reconocimiento lo realizan en las reuniones diarias pero formalmente a nivel nacional es más complicado.

6. En general, ¿su jefe le presta el apoyo y el estímulo que necesita para servir de la mejor manera a sus clientes-compañeros de trabajo?

El 10% indicó que nunca, el 10% a veces y 80% con frecuencia.

Gráfica N° 23. Apoyo y estímulos para servir mejor a sus clientes – compañeros de trabajo



Fuente: esta investigación

El apoyo generalmente viene del jefe inmediato, lo difícil es cuando se necesita de alguien de mayor nivel.

Procedimientos:

1. ¿Se le ha dado el entrenamiento, el apoyo y el equipo necesarios para desempeñar con eficiencia su trabajo?

El 70% contesto que sí, el 30% que no.

Los empleados reciben una capacitación virtual por siete días y otra presencial por siete días más, aun así el tiempo es corto, y luego una semana más en la barra donde se enfrentan al sistema y al cliente con soporte de uno de los antiguos; al finalizar este período se evalúa y no se recibe capacitación si no por medio virtual; de allí que soliciten los empleados capacitación constante.

Gráfica N° 24. Entrenamiento, apoyo y equipos necesarios.



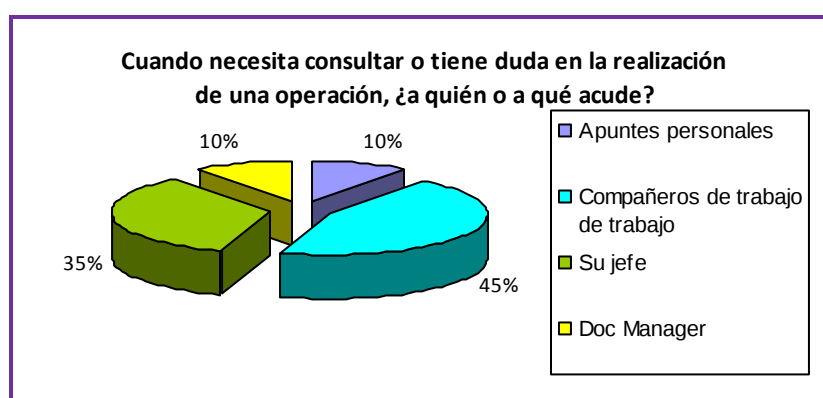
Fuente: esta investigación

2. Cuando necesita consultar o tiene duda en la realización de una operación, ¿a quién o a qué acude?

- a. Apuntes personales el 10%,
- b. Con sus compañeros de trabajo el 45%
- c. Con su jefe el 35%
- d. Con el Doc Manager (Manual de Instrucciones) el 10%

Existe una herramienta virtual llamada Doc Manager, que se encuentra disponible para los funcionarios, allí se encuentra toda clase de procedimientos, pero los funcionarios no la visitan mucho, esta herramienta no es de fácil manejo, tiene demasiado contenido y se pueden perder en la búsqueda. No está actualizada, las actualizaciones vienen por correo y muchas veces los funcionarios no cuentan con el tiempo necesario para leerlas. De allí la preferencia por preguntar a sus compañeros quienes ya tienen la experiencia y a su jefe.

Gráfica N° 25. A quien o a que acuden para consultar

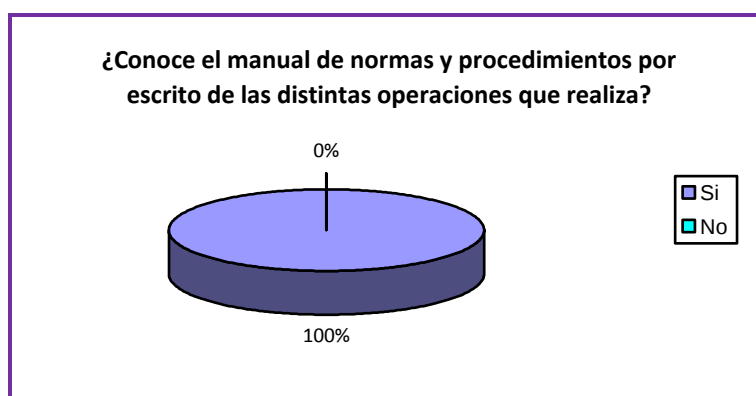


Fuente: esta investigación

3. ¿Conoce el manual de normas y procedimientos por escrito de las distintas operaciones que realiza?

El 100% responde que sí.

Gráfica N° 26. Manual de normas y procedimientos



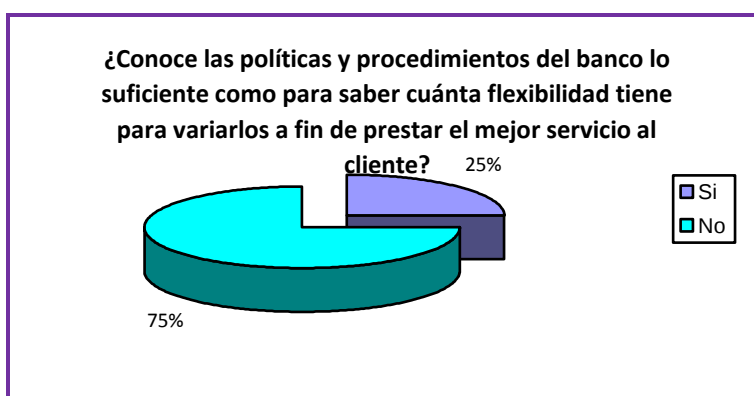
Fuente: esta investigación

Es un requisito del Banco conocerlo, el problema es si realmente lo tienen presente todo el tiempo.

4. ¿Conoce las políticas y procedimientos del banco lo suficiente como para saber cuánta flexibilidad tiene para variarlos a fin de prestar el mejor servicio al cliente?

El 75% dice si, el 25 % no.

Gráfica N° 27. Conocimiento políticas del Banco y su flexibilidad



Fuente: esta investigación

Los funcionarios nuevos no conocen aun todas las políticas de la compañía lo que equivale al 25%.

5. Enumere cuatro obstáculos que encuentra para poder prestar un excelente servicio a sus clientes

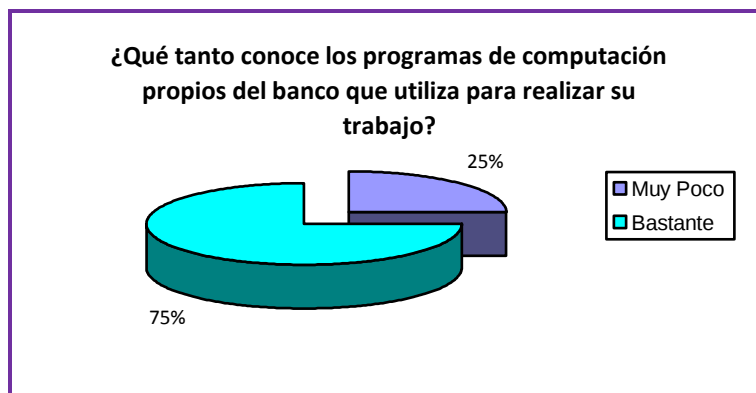
- Demasiada carga laboral cuando hay una vacante.
- Estándares de productividad que nos dejan sin tiempo para una mejor atención.
- Demora en la resolución de problemas por parte de la Gerencia de Zona y Bogotá.
- Otros

Se tabularon la mayoría de las respuestas de los empleados y este fue el resultado.

6. ¿Qué tanto conoce los programas de computación propios del banco que utiliza para realizar su trabajo?

El 25% muy poco, el 75% los conoce bastante.

Gráfica N° 28. Conocimiento de los programas propios del Banco



Fuente: esta investigación

El 25% corresponde a los empleados nuevos.

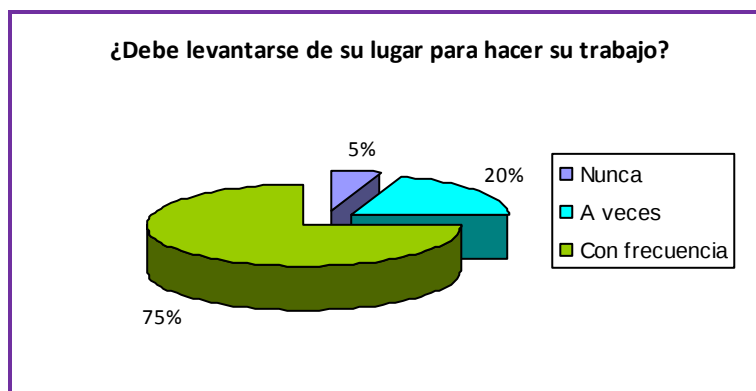
7. ¿Debe levantarse de su lugar para hacer su trabajo?

El 5% nunca, el 20% a veces y el 75% Con frecuencia

.

Las fotocopadoras no tienen buena ubicación y tienen que movilizarse todo el tiempo para sacar una copia.

Gráfica N° 29. Levantarse de su lugar de trabajo

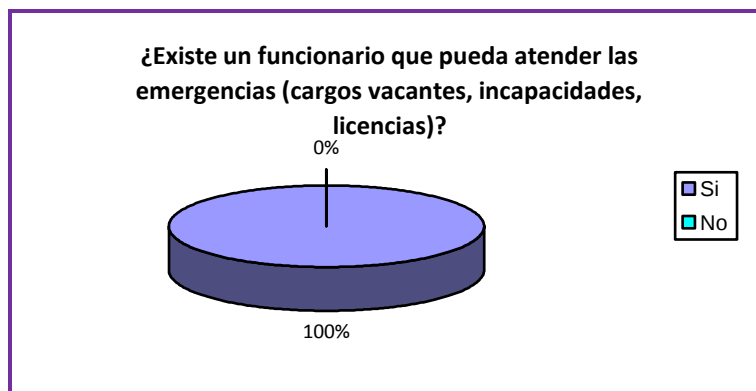


Fuente: esta investigación

8. ¿Existe un funcionario que pueda atender las emergencias (cargos vacantes, incapacidades, licencias)?

El 100% indica que si pero que está atado a la disponibilidad en las tres oficinas y a que haya más de un suceso como es costumbre.

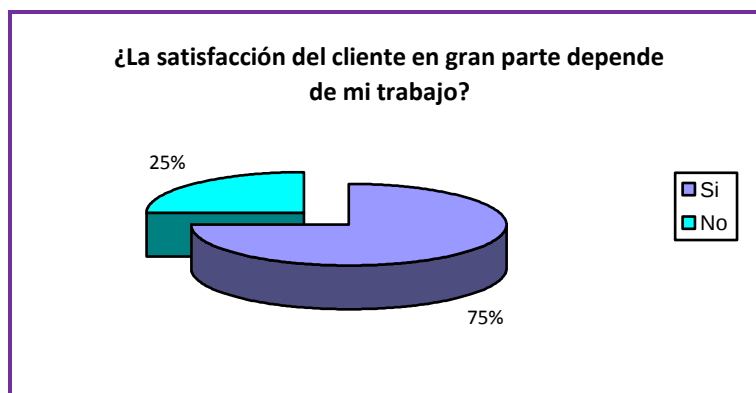
Existe un supernumerario que es compartido entre las tres oficinas, aunque existe están atados a la disposición del mismo, lo cual generaría que existiera un solo incidente a la vez.

Gráfica N° 30. Funcionario para atender emergencias

Fuente: esta investigación

9. ¿La satisfacción del cliente en gran parte depende de mi trabajo?

El 75 % creen que la satisfacción depende de su trabajo, el 25 % no.

Gráfica N° 31. Conciencia de la satisfacción del cliente

Fuente: esta investigación

5. ASPECTOS QUE INTERFIEREN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Para la realización de este análisis se aplicó el instrumento metodológico Matriz DOFA.

5.1 DEBILIDADES

- Alta rotación del personal, los empleados generalmente se van a otras entidades porque tienen mejores sueldos, mejores condiciones, menos presión de metas, más tiempo para estudiar, más consideraciones de los jefes. Esto genera inestabilidad para la empresa y malestar al cliente que tiene algún proceso con el Banco y no tiene continuidad en él. El empleado nuevo tarda un tiempo en conocer bien el manejo del puesto y todo lo inherente a él. El empleado antiguo no todo el tiempo tiene disposición para dejar su trabajo y atender el trabajo del empleado nuevo simplemente porque no sabe cómo realizarlo.
- Gran número de puestos vacíos por la reducción de personal y no han retirado los stands de atención lo cual genera una apariencia de vacío y falta de atención.
- Indicador de productividad que genera tensión y deterioro en el servicio.
- Capacitación constante, aunque es uno de los Bancos con más capacitación no esta tan completa. La capacitación virtual es buena pero no existe el suficiente tiempo para tomarla a conciencia.
- Ante la eventualidad de un cargo vacante, duplicidad de funciones que generan congestión, cansancio y desmotivación; Al asesor comercial le dan doble jornada desde las 7:30 am hasta las 8 de la noche, es pesado para quienes asumen esta función. En cajas también sucede el “dobleteo” o doble jornada. Es difícil incapacitarse o tener un permiso pues está sujeto a la disponibilidad el supernumerario o a que un compañero doble su jornada.
- Información no puntual para toma de filas, el primer contacto del cliente es con el vigilante quien no todo el tiempo puede resolver las inquietudes por falta de conocimiento y envía erróneamente a las personas hacia el lugar equivocado, esto sucede porque la mayoría de las personas le preguntan a él quien como se dijo anteriormente no está capacitado para ello.
- Falta de personal de soporte por parte de Talento Humano, quien a veces aunque vea la situación no cuenta con el presupuesto para enviar personal a tiempo.

- Disminución del sentido de pertenencia y compromiso con la institución del personal, los diferentes factores mencionados anteriormente hacen que los empleados no se comprometan con el Banco.
- El servicio telefónico no es utilizado pues no lo contestan los asesores comerciales y no deben hacer uso de sus celulares, es para ellos molesto irrumpir su productividad en contestar tal vez una llamada que le genera resolución de un problema y le quita tiempo.

5.2 FORTALEZAS

- Deseos de superación y cambio por parte del personal.
- Retroalimentación por parte del área de Talento humano realizando el cliente incognito.
- Deseo permanente del Banco en mantenerse dentro de los primeros lugares a nivel nacional.
- Importancia que otorga el Banco a la optimización y eficiencia en la prestación del servicio y la satisfacción del cliente y/o usuario.
- Recursos tecnológicos modernos y aprovechamiento de los mismos.
- Horarios continuo de atención al público.

5.3 OPORTUNIDADES

- Gran afluencia de clientes por ser una sede con ubicación central, acceso fácil y rápido para los usuarios, con instalaciones confortables.
- Buena imagen que refleja estabilidad, prestigio, reputación.
- Portafolio de servicios variado.
- Exigencia de calidad en la prestación del servicio.
- Insatisfacción por el acceso, servicio o tarifas de otros bancos.
- Excelentes servicios de cajeros y sedes dentro del grupo AVAL.

5.4 AMENAZAS

- Incremento en la exigencia de los servicios por parte del cliente.

- Infidelidad del cliente.
- Perder competitividad.
- Fuga de Talentos para otros bancos.
- Saturación del mercado.
- Clientes insatisfechos.
- Superintendencia Bancaria

5.5 ESTRATEGIAS

5.5.1 Estrategias FO

- Incrementar la divulgación de los horarios de atención al público y de las horas de más baja afluencia de público a través de medios de comunicación, verbalmente y en afiches y volantes.
- Aprovechar los recursos tecnológicos modernos de la institución para agilizar las transacciones de los clientes priorizando la atención de los mismos según la necesidad personal.
- Resaltar la importancia de la utilización de los diferentes servicios prestados por el grupo AVAL para la realización de transacciones.
- Reforzar el área de servicio al cliente y la importancia que tiene el primer contacto con el cliente por medio del asesor ATH.
- Aprovechar la gran afluencia de clientes que tiene esta sucursal para promover campañas de nuevos productos capturando la mayor cantidad de clientes.

5.5.2 Estrategias FA

- Incrementar la retroalimentación por parte de Talento humano con cliente incognito telefónico, realizando encuestas a clientes del Banco de manera aleatoria y haciendo un seguimiento a las quejas de los clientes ante la Superintendencia bancaria.

- Reforzar la capacitación al personal en el área de servicio al cliente para evitar la insatisfacción de los clientes.
- Permitir la capacitación de los empleados en diferentes áreas y hacer seguimiento de los mismos para lograr que el Plan Carrera de cada uno se refuerce y exista una posibilidad de ascenso más concreta y evitar la fuga de talentos.
- Aprovechar el deseo de superación y cambio por parte del personal en capacitaciones y actualizaciones.

5.5.3 Estrategias DO

- Destinar una persona específica Asesor ATH, para el cumplimiento de las funciones de direccionamiento de filas y resolución pronta de inconvenientes cumpliendo con la exigencia de la calidad en el servicio.
- Mejorar la recepción de llamadas, el tiempo para las mismas y el direccionamiento de los clientes hacia diversos servicios como internet, call center y otros bancos del grupo AVAL.
- Capacitar los empleados acerca del diverso portafolio de servicios y la importancia del saber para dar credibilidad a los clientes.

5.5.4 Estrategias DA

- Invertir en mejora de sueldos y condiciones para los empleados para evitar la alta rotación del personal.
- Generar conciencia institucional y compromiso hacia la institución reforzando las funciones del personal, motivándolo en las reuniones por medio de concursos y menciones tanto a nivel de oficina como regional.
- Coordinar entrevistas previas con personal nuevo para lograr ocupar los cargos vacantes en el menor tiempo posible sin causar traumatismos al personal y tratar de emplear un supernumerario para cada oficina.

6. ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE

6.1 MOTIVACION Y CAPACITACIÓN

6.1.1 Capacitación:

Uno de los componentes básicos del buen servicio es la seguridad; cero riesgos y cero dudas en el servicio; lo cual dará como resultado la credibilidad que es otro de los componentes. Para que un empleado tenga seguridad debe conocer bien el servicio que ofrece y todo acerca del mismo. Las capacitaciones del Banco deben incluir servicio al cliente y deben ser realizadas anualmente para incluir temas como mejoramiento continuo y más novedades.

El Manual Doc Manager debe ser actualizado. Es importante que todos los procedimientos estén por escrito, en el caso del Doc Manager que es una herramienta que tiene todos los procedimientos del Banco, las funciones de cada cargo, los diferentes documentos a utilizar, ya que es tan pesado y dispendioso de usar por los empleados, debe generarse un software más amistoso que permita una mejor búsqueda. Los cursos virtuales deben ser tomados con calma, no con el fin de obtener una nota para poder pasarlos; deben ser hechos a conciencia y se deben disfrutar al máximo.

Retroalimentar con más frecuencia y en diversas áreas, y sin que se filtre la información por medio del cliente incógnito o una llamada, realizar encuestas de satisfacción telefónica a los clientes y hacer seguimiento a los clientes cuando soliciten un servicio; podrá evitar los clientes insatisfechos.

Capacitar al personal en el portafolio variado de productos con frecuencia y realizar un sondeo de dudas acerca del mismo, con evaluaciones periódicas que se vean reflejadas en la hoja de vida del empleado.

Capacitar a los clientes en la utilización de otros servicios del Banco y en la utilización del Call center, cuando estos lo requieran y contemplar en la productividad del comercial, un tiempo recibir llamadas y realizarlas si es necesario.

6.1.2 Direccionamiento del cliente:

El cliente debe ser atendido desde su ingreso al Banco, se propone retomar el cargo de asesor ATH que existe en las oficinas grandes ya que un vigilante quien no tiene capacitación es quien da las instrucciones de a donde se debe dirigir. Esta persona también puede ser reemplazada por otro asesor de servicios adicional para cubrir mejor el horario y descongestionar la labor del asesor de servicios. Además se le debe ubicar en un mejor cubículo que no esté dentro del área de cajas para evitar la sensación de ese cajero está allí y no me quiere atender.

6.1.3 Alta rotación del personal:

Mejorar las condiciones de los empleados para evitar las fugas de talento para otros bancos, mantener motivados a los empleados con incentivos, nominaciones sorpresa, en la reunión semanal realizar el empleado destacado por su valor, no permitir el cambio de perfil del empleado porque surgió la necesidad, coordinar con talento humano cuando exista una vacante se le dé solución inmediata, puede por un supernumerario para la sede centro exclusivamente, pero eso si evitando la doble jornada que conlleva a cansancio laboral y desmotivación. Cuidar que cada empleado solo realice sus funciones, no las de los demás y colocar una secretaria que podría ser la auxiliar Sena, ubicada muy cerca de la Gerencia y así evitar que los Ejecutivos y los asesores realicen funciones de secretariado.

Promocionar los cursos virtuales con diferentes universidades y realizar concursos para ascensos de acuerdo a estos cursos para incitar al cambio y a la superación a los empleados, evitando así la fuga de talentos para otros Bancos.

6.2 REESTRUCTURACION DE LA PLANTA FISICA

El esquema de ubicación del Banco debe ser reestructurado, deben existir tantos puestos como empleados por sección, se debe acabar con esa percepción de vacío que genera el mantener 9 cajas y en ellas solo dos cajeros. Reubicar a los ejecutivos de cuenta, ya que su puesto no permite atender cómodamente a sus clientes preferenciales.

7. PLAN OPERATIVO PARA EL MEJORAMIENTO

7.1 OPERATIVIZACION ESTRATEGIA 1:

7.1.1 Estrategia: Diseñar e implementar un plan de capacitación anual

Temas:

SERVICIO AL CLIENTE

- Servicio al cliente
- Importancia del Buen servicio
- Cultura del servicio
- Satisfacción del cliente
- Valor Agregado

MEJORAMIENTO CONTINUO KAIZEN

- Calidad
- Principios de la gestión de calidad
- Acciones preventivas
- Acciones correctivas
- Eficiencia, efectividad y eficacia.
- Herramientas para la calidad.
- Plan de acción

Objetivo	Actividades	Resultados	Indicador: # Cursos /# empleados asistentes	Costo	Tiempo	Responsables
Capacitar el personal del Banco en temas fundamentales para su buen desempeño, mejorar el servicio prestado y fomentar una cultura de servicio al cliente	Solicitar a Talento humano el personal que guiara la capacitación	Talento Humano se compromete a traer el capacitador y los funcionarios se comprometen a tomar la capacitación	80% de asistencia	\$1.500.000	2 de Mayo de 2013	Gerente
	Programar la fecha de la reunión y el mejor horario para realizarla	Lograr ponerse de acuerdo en las fechas claves para la realización de las capacitaciones			15 de Mayo de 2013	Gerente Coordinador Talento Humano
	Realizar la capacitación y retroalimentar los resultados de la misma	Evaluaciones para retroalimentar lo aprendido			1 de Junio de 2013 – 30 de Mayo de 2013	Gerente Coordinador Talento Humano Empleados
	Organizar la siguiente capacitación y reforzar si algún tema lo requiere	Realizar cronograma para las capacitaciones de todo el año			15 de Mayo de 2013	Coordinador Talento Humano

7.1.2 Actualización del Doc Manager

Actualizar el Manual de usuario de procesos y documentos del Banco

Estrategia: Actualización del DOC MANAGER

Objetivo	Actividades	Resultados	Indicador: # Actualizaciones/ # consultas	Plazo	Costo	Responsables
Actualizar el Doc Manager, Incluyendo un buscador más eficiente que lo haga amigable y transparente al usuario y que facilite el acceso a los nuevos con su respectiva capacitación	Solicitar a Sistemas la actualización del mismo	Actualización con todos los productivillas existentes	80% consultas	2 de Mayo de 2013	\$ 3.200.000	Gerente Jefe de Sistemas
	Contratar una empresa que la realice en el menor tiempo posible	Ahorrar tiempo y dinero utilizando un out sourcing		1 de Junio de 2013		Empresa Outsourcing Jefe de Sistemas
	Realizar la capacitación y retroalimentar los resultados de la misma	Facilitar la búsqueda de algún archivo o documento y su impresión, permitir que más personas lo usen y lo enseñen a usar		1 de Junio de 2013 – 30 de Mayo de 2013		Gerente Empleados

7.2 OPERATIVIZACION ESTRATEGIA 2:

Estrategia: Direccionamiento del cliente

Objetivo	Actividades	Resultados	Indicador: # personas direccionadas bien	Plazo	Costo	Responsables
Capacitar un asesor ATH para brindar las funciones de direccionamiento al cliente para mejorar el servicio prestado, Agilizar acciones y acortar las filas y con esto evitar mal direccionamiento de los clientes.	Solicitar a Talento humano la persona idónea para el cargo	Talento Humano se compromete a encontrar la persona idónea para el cargo		3 de Mayo de 2013	\$ 1.200.000	Gerente Coordinador de Talento Humano Sicóloga
	Capacitar y reforzar si algún tema lo requiere	Pericia en el manejo de los clientes, compartir su conocimiento con el resto		10 de Mayo de 2013 – 30 Junio de 2013		Capacitador
	Poner en conocimiento a los clientes del nuevo servicio prestado por la asesora ATH	Conocimiento de todos los clientes y usuarios de la nueva Asesora ATH y sus servicios		1 de Julio de 2013		Empleados Asesora ATH
	Evaluar el desempeño y sondear a los clientes del nuevo servicio	Cientes satisfechos con el servicio, excelente evaluación de desempeño		1 de Diciembre de 2013		Cientes Gerente

7.3 OPERATIVIZACION ESTRATEGIA 3:

Estrategia: Alta rotación del personal

Objetivo	Actividades	Resultados	Indicador: # empleados satisfechos	Plazo	Costo	Responsables
Mejorar las condiciones de los empleados, tratando de mantenerlos motivados con incentivos. Evitar el cambio de perfil del empleado y coordinar las vacantes de la manera más ágil conservando un supernumerario para la oficina.	Solicitar a Presidencia un cambio de condiciones laborales	Conseguir el cambio de condiciones laborales	90% empleados	3 de Mayo de 2013	\$8.000.000	Presidente Gerente Gerente de Zona Vicepresidente Junta de Accionistas
	Sorprender a los empleados en la reunión semanal con nominaciones sorpresa o reconocimientos de su labor como mejor empleado en servicio	Motivación del empleado e impulso para superarse y mejorar		15 de Mayo de 2013		Gerente Gerente de Zona
	Conservar siempre el perfil adecuado para cada empleado	Perfil adecuado para cada empleado		2 de Mayo de 2013		Subgerente Jefe de sistemas
	Tener personas entrevistadas y con el proceso adelantado para llamarlas en caso de contratación de urgencia	Contar siempre con un reemplazo para eventualidades en el menor tiempo posible		15 Mayo de 2013		Sicóloga Coordinador Talento Humano Gerente

	Solicitar un supernumerario exclusivo para la oficina	Contar con el soporte en cada oficina siempre		30 Mayo de 2013		Sicóloga Coordinador Talento Humano Gerente
--	--	---	--	--------------------------	--	---

8 CONCLUSIONES

Al completar la investigación sobre el “Diseñar un plan de mejoramiento del Servicio al Cliente para el Banco AV Villas Popayán, año 2013” se concluyó lo siguiente:

Una de las principales causales del mal servicio al cliente se debe al cansancio y la desmotivación del personal por no contar con un supernumerario, o personal de apoyo ante cualquier eventualidad.

Se determinó que es necesario mejorar el servicio al cliente pues esto nos genera competitividad, valor agregado ante otras empresas con los mismos servicios.

Al identificar los aspectos que interfieren en la prestación del servicio al cliente como falta de compromiso, multitareas para un empleado, desmotivación por los salarios, se siente que la empresa tiene mucho en juego sino cambia o ajusta con comisiones a los empleados.

El plan operativo se ajusta a las principales necesidades detectadas en la investigación pero se podría seguir ahondando más en el tema y aplicar mejoramiento continuo para sostener un equilibrio en la empresa.

9 RECOMENDACIONES

Se recomienda Actualizar el Doc Manager, para obtener una mejor utilización, y que sea actualizado cada seis meses.

Implementar el cargo de asesor ATH que existe para las oficinas grandes con su respectiva capacitación.

Rediseñar la Infraestructura de la oficina para evitar la percepción de vacío y de mal servicio.

Motivar a los empleados para evitar las fugas de talento; reforzar su capacitación, evitar cambios de perfil, reevaluar el índice de productividad de acuerdo con el tiempo verdadero en atender una actividad, incluyendo contestar el teléfono y sacar copias.

Repartir carga operativa en aquellos puestos que están muy atareados como lo es el del Subgerente. Solicitar el supernumerario para la oficina y así evitar no estar preparado cuando surja una eventualidad.

BILIOGRAFÍA

BERRY, L. (1996). *“¡Un Buen Servicio ya no Basta!” Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá: Grupo editorial Norma.

Calidad en el Servicio al Cliente. (2008). Málaga: Publicaciones Vértice S.L.

DE LA PARRA PAZ, E. (1996). *La virtud del servicio, los principios que marcan la diferencia*. México: Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

DESATNICK, R. (1989). *Como conservar su clientela*. Bogotá: Editorial Legis.

FISHER, L. Y NAVARRO V. (1994). *Introducción a la Investigación de Mercado*. (3ª ed.). México: Mac Graw Hill.

GRÖNROOS, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

HARRINGTON, H. J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación*. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.

HOROVITZ, J. (2006). *Los siete secretos del servicio al cliente, movimientos de la dirección para tener resultados con los clientes*. Segunda Edición. Madrid: Prentice Hall.

HOROVITZ, J. (1994). *La Calidad del Servicio*. Madrid: McGraw-Hill.

JACQUES, E. (2004). *La organización requerida: un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Segunda Edición. Buenos Aires: Granica.

KARL, A. (1997). *La revolución del servicio: lo único que cuenta es un cliente satisfecho*. Primera edición. Bogotá: 3R Editores.

KARL, A. y LAWRENCE, T. (1996). *La excelencia del servicio*. México: McGraw Hill.

KOTLER, P y AMSTRONG, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*, cuarta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, Inc.

LELAND, K. y BAILEY, K. (1997). *Servicio al Cliente para Dummies*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

SOLARTE, E. (1998). *Como orientar su empresa hacia el servicio al cliente*. Bogotá.

WELLINGTON, P. (1997). *Cómo brindar un servicio integral de atención al cliente. Lo mejor de las estrategias Kaizen*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

NETGRAFÍA

BANCO COMERCIAL AV VILLAS S.A. (CO). Informe de generación del valor social. [En línea]. Disponible en internet:

https://www.avvillas.com.co/wps/wcm/connect/93d76650-2582-4d28-aa27-f3048f82a6e9/IVS_2012.pdf?MOD=AJPERES [2013, 9 abril]

DANE, Banco de la República. (2012). Informe de coyuntura económica regional 2011. DANE. [En línea]. Disponible en internet:

http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/cauca_icer__11.pdf (2013, 22 enero).

DOMÍNGUEZ COLLINS, H. (2006). El servicio invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente. [En línea]. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, Ecoe Ediciones. Disponible en internet:

<http://books.google.com.co/books?id=IB8GcVE35G4C&pg=PA66&lpg=PA65&ots=D0NNZ95ljX&dq=El+servicio+invisible.+Fundamento+de+un+buen+servicio+al+cliente&hl=es> (2013, 15 de febrero)

Franco, S. (2003, Marzo). Historia del sistema financiero Colombiano. Gestiopolis. [En línea]. Disponible en internet:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/hisfinsissant.htm>

GAMARRA VERGARA, J. R., (Octubre, 2008). La economía del departamento del Cauca: concentración de tierras y pobreza. [En línea]. Centro de estudios económicos regionales. Disponible en internet:

<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-95.pdf> (2013, 22 enero).

Informe de generación de valor social 2012 [En línea]. Disponible en internet: https://www.avvillas.com.co/wps/wcm/connect/93d76650-2582-4d28-aa27-f3048f82a6e9/IVS_2012.pdf?MOD=AJPERES (2013, 9 Abril)

Meisel Roca, A. (1954) - [Et al.]. El Banco de la República: antecedentes, evolución y estructura. [En línea]. Colombia: Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. Disponible en internet: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/banrep1/capitulo5.htm>

Superintendencia Financiera de Colombia, protección al consumidor financiero. [En línea]. Disponible en internet: <http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/quejas.html>. (2013, 16 Abril).

Superfinanciera, (2012,05 septiembre). BANCO COMERCIAL AV VILLAS S.A.: Información reportada del 10/01/2013 al 10/04/2012. SIMEV. [En línea]. Disponible en internet: http://www.superfinanciera.gov.co/web_valores/. [2013, 1 Abril]

Ubicación Bancos en Popayán. Disponible en internet: <https://maps.google.es/maps/ms?msid=207573092582956311441.0004da0484ff2dfb052f8&msa=0>. [2013, 1 Abril].

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA A CLIENTES DEL BANCO AV VILLAS

Por favor leer detenidamente las preguntas y elija una respuesta que refleje su opinión. Toda la información que suministre será de carácter confidencial.

Nombre: _____ Edad: _____

Sexo: F ☐ M ☐

Zona: Urbana ☐ Rural ☐

1. ¿Desde cuándo Ud. es cliente del Banco?

Menos de un año ☐ Entre 1 - 3 años ☐ Entre 4 - 8 años ☐ Más de 9 años ☐

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios que presta el Banco?

Excelente ☐ Muy Bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

3. ¿Cuándo utiliza los servicios del Banco que es lo más importante para usted?

Rapidez ☐ Amabilidad ☐ Comodidad ☐ Orientación ☐

4. ¿Qué aspectos mejoraría Ud. del Banco?

Rapidez ☐ Amabilidad ☐ Instalaciones ☐ Orientación ☐ Tramites ☐

5. ¿Cómo califica Ud. los servicios recibidos por:

	Bueno	Regular	Malo
Vigilantes	☐	☐	☐
Cajeros	☐	☐	☐
Asesores Comerciales	☐	☐	☐

Asesora de servicios	☐	☐	☐
Ejecutivos de Cuenta	☐	☐	☐
Subgerentes	☐	☐	☐
Gerente	☐	☐	☐

6. Si Ud. ha presentado una queja en el Banco, ¿Considera que la empresa recoge de manera adecuada sus quejas y sugerencias?

Excelentemente ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal ☐

7. ¿Considera que existe variedad en las transacciones que se pueden realizar en el Banco?

Excelente ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Malo ☐

8. ¿Qué le parece el horario de atención?

Excelente ☐ Muy bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

9. ¿Considera adecuada la tecnología con que cuenta la empresa para solucionar cualquier incidencia?

Excelente ☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

10. ¿Considera cómodas las instalaciones del Banco?

Excelentes ☐ Muy buenas ☐ Buenas ☐ Regulares ☐ Malas ☐

ANEXO N° 2**ENCUESTA A EMPLEADOS DEL BANCO AV VILLAS**

Por favor leer detenidamente las preguntas y elija una respuesta que refleje su opinión. Toda la información que suministre será de carácter confidencial.

Nombre: _____ Edad: _____

Sexo: F ☐ M ☐ Antigüedad: _____ Estado Civil: _____

Número de hijos: _____ Grado de escolaridad: _____

Motivación y Capacitación:

1. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre Ud. y su jefe inmediato en el área laboral?

Si ☐ No ☐ Especifique: _____

2. ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, comisiones, ascensos) que ofrece el Banco?

Si ☐ No ☐

3. ¿Recibe la capacitación y el entrenamiento que le permita ofrecer al cliente el mejor servicio?

Si ☐ No ☐ Especifique: _____

4. ¿Qué nivel de estrés le causa su trabajo?

Nada ☐ Muy poco ☐ Poco ☐ Demasiado ☐

5. ¿Cuándo se esmera en la atención a un cliente, habitualmente recibe reconocimientos y apoyo por parte de sus superiores?

Nunca ☐ A veces ☐ Con frecuencia ☐

6. En general, ¿su jefe le presta el apoyo y el estímulo que necesita para servir de la mejor manera a sus clientes-compañeros de trabajo?

Nunca ☐ A veces ☐ Con frecuencia ☐

Procedimientos:

1. ¿Se le ha dado el entrenamiento, el apoyo y el equipo necesarios para desempeñar con eficiencia su trabajo?

Si ☐ No ☐ Especifique:

2. Cuando necesita consultar o tiene duda en la realización de una operación, ¿a quién o a qué acude?

- a. Apuntes personales
- b. Con sus compañeros de trabajo
- c. Con su jefe
- d. Con el Doc Manager (Manual de Instrucciones)

3. ¿Conoce el manual de normas y procedimientos por escrito de las distintas operaciones que realiza?

Si ☐ No ☐ Especifique:

4. ¿Conoce las políticas y procedimientos del banco lo suficiente como para saber cuánta flexibilidad tiene para variarlos a fin de prestar el mejor servicio al cliente?

Si ☐ No ☐ Especifique:

5. Enumere cuatro obstáculos que encuentra para poder prestar un excelente servicio a sus clientes

- a.
- b.
- c.
- d.

6. ¿Qué tanto conoce los programas de computación propios del banco que utiliza para realizar su trabajo?

Muy poco ☐ Bastante ☐

7. ¿Debe levantarse de su lugar para hacer su trabajo?

Nunca ☐ A veces ☐ Con frecuencia ☐

8. ¿Existe un funcionario que pueda atender las emergencias (cargos vacantes, incapacidades, licencias)?

Si ☐ No ☐ Especifique:

9. ¿La satisfacción del cliente en gran parte depende de mi trabajo?

Sí ☐ No ☐