

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE ATENCIÓN
A USUARIOS DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SUCURSAL PASTO**

CAROLINA ALEJANDRA CABRERA CORDOBA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE ATENCIÓN
A USUARIOS DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SUCURSAL PASTO**

CAROLINA ALEJANDRA CABRERA CORDOBA

**Trabajo presentado como requisito para optar por el título de Administradora
de Empresas**

**Asesora:
Esp. MYRIAM LUCIA FLÓREZ VILLOTA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Pasto, Mayo de 2014

AGRADECIMIENTOS

La investigadora manifiesta su profundo agradecimiento a la Universidad de Nariño por ofrecer el programa de Administración de Empresas; a su asesora Myriam Lucia Flórez Villota, quien con sus conocimientos coadyuvó a la culminación exitosa de la investigación.

Así mismo agradece a los empleados y clientes del Banco Agrario de Colombia, Sucursal Pasto, por brindar su colaboración en el proceso investigativo.

Y en general agradece a todas las personas que se vincularon y participaron en el proceso de investigación que me permite enriquecer mis conocimientos y aportar una propuesta organizacional de mejoramiento, que espero sea útil para el Banco Agrario de Colombia y para quienes tengan a bien tomar este documento como punto de referencia.

DEDICATORIA

A Dios.

A mis padres, Jairo Cabrera y Lucy Córdoba

A mis hermanos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	14
1. TEMA.....	16
1.1 TITULO	16
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	16
1.3 SUB-LÍNEAS.....	16
2. EL PROBLEMA.....	16
2.1 ANTECEDENTES.....	17
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.3.1 Sistematización del problema.....	21
2.4 OBJETIVOS.....	21
2.4.1 Objetivo General.	21
2.4.2 Objetivos Específicos:	21
2.5 JUSTIFICACIÓN	21
2.6 MARCO DE REFERENCIA.....	22
2.6.1 Estado del arte.	22
2.6.2 Marco Teórico.....	25
2.6.3 Marco Legal.	32
2.6.4 Marco contextual:.....	34
2.6.5 Marco Conceptual:	38
2.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
2.7.1 Tipo de investigación.....	44
2.7.2 Tipo de Estudio.	44
2.7.3 Método de Investigación.	45
2.7.4 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de la información.	45
2.8 MARCO LÓGICO.....	47
2.9 POBLACIÓN Y MUESTRA	48
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE.....	50
3.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	511

3.3	INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LOS USUARIOS.....	63
3.4.	PRIMERA PROPUESTAS DE MEJOAMIENTO.....	69
3.4.1	Área responsable.....	70
3.4.2	Funciones y obligaciones.....	70
3.5	SEGUNDA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	71
4.	CONCLUSIONES.....	74
5.	RECOMENDACIONES.....	76
	BIBLIOGRAFIA.....	78
	ANEXOS.....	80

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Distribución de la Población	48
Cuadro 2. Categorías de análisis	50
Cuadro 3. Formulación de estrategias	62
Cuadro 4. Diagnóstico de la situación actual de la atención al cliente	51
Cuadro 5. Cuestionario Estructurado Aplicado a los Empleados del Banco Agrario de Colombia, sucursal Pasto.	64
Cuadro 6. Análisis Comparativo de los Parámetros.....	67
Cuadro 7. Plan operativo para el mejoramiento de los subprocesos seleccionados. - Modelo de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, desde la perspectiva de las reclamaciones	72

LISTA DE GRAFICOS

Pág.

Gráfico 1. Diagnósticos de la situación actual de la atención al cliente53

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A USUARIOS DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SUCURSAL PASTO.....	81
ANEXO B. CUESTIONARIO ESTRUCTURADO APLICADO A LOS EMPLEADOS DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA, SUCURSAL PASTO	82
ANEXO C. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DESARROLLADA CON LOS FUNCIONARIOS ENCARGADOS DE LAS DIFERENTES SECCIONES DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA, SUCURSAL PASTO.	83

RESUMEN

El objeto de estudio de este trabajo es diseñar un plan de mejoramiento de la calidad en el proceso de la atención a usuarios del banco agrario de Colombia sucursal pasto, el cual identifique las reclamaciones, las necesidades y las expectativas de los clientes, evalúe los procesos que impactan directamente en la satisfacción de los mismos y valide esas expectativas vs. la realidad del servicio que el cliente está recibiendo; esto con el fin de asegurar la fidelidad y aumento de clientes.

El Banco Agrario de Colombia, es una de las empresas de su ramo que mantiene una posición y categoría privilegiada, siendo una de las instituciones financieras más sólidas, rentables, eficientes y productiva dentro del segmento de la competencia. Sin embargo, dado el descontento de sus clientes, requiere diseñar estrategias que le permitan permanecer en su posición actual, la cual ha sido lograda en un mercado de grandes expectativas.

ABSTRACT

The object of study of this work is to design a plan to improve the process quality of care to users of the agricultural bank branch Colombia grass, which claims to identify the needs and expectations of customers, evaluate processes that directly impact the satisfaction thereof and validate those expectations vs. the reality of the service that the client is receiving; this in order to ensure and increase customer loyalty.

The Agricultural Bank of Colombia, is one of the companies in its field position and maintaining a privileged category, one of the most robust, profitable, efficient and productive financial institutions within the segment of the competition. However, given the discontent of its customers, required to design strategies that help you stay in your current position, which has been achieved in a market with great expectations.

INTRODUCCION

La calidad de atención al cliente es un proceso de la calidad total, encaminado a la consecución de la plena satisfacción de los requerimientos y necesidades del mismo, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, El Banco Agrario de Colombia, sucursal Pasto, aún no ha conseguido adaptarse a las necesidades de sus clientes en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida del Banco depende de ello.

El Banco Agrario de Colombia, es una de las empresas de su ramo que mantiene una posición y categoría privilegiada, siendo una de las instituciones financieras más sólidas, rentables, eficientes y productiva dentro del segmento de la competencia. Sin embargo, dado el descontento de sus clientes, requiere diseñar estrategias que le permitan permanecer en su posición actual, la cual ha sido lograda en un mercado de grandes expectativas.

De tal forma, para mantenerse en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar su atención al cliente, enfocándola hacia la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas sus actuaciones y los niveles de atención al público, que dan un toque personal a la relación banco-cliente, lo cual hará que el cliente se sienta seguro y con sentido de pertenencia, manteniéndose satisfecho y produciendo un efecto multiplicador, lo que sería el punto clave de una excelente atención al público.

En tal sentido, la presente investigación está estructurada en CINCO capítulos que se presentan a continuación:

En el capítulo 1, se muestra la información preliminar: Tema, título, línea y sub-línea de investigación.

En el Capítulo 2, se esboza la problemática existente, es decir, el problema en estudio, se definen los objetivos a alcanzar, se justifica y se da importancia al desarrollo de la investigación y se expresa el alcance y limitaciones de la misma. Así mismo se sustenta los fundamentos teóricos relacionados en el Marco de referencia, que sirven como base y respaldo científico a la investigación; dentro de estos marcos se encuentran: El marco Teórico, el Marco legal, el marco conceptual y el marco contextual. Finalizando el primer capítulo se plantea la

naturaleza de la investigación, se determina la población y muestra, de igual manera las técnicas e instrumentos de recolección y de procesamiento de datos. El segundo capítulo concierne a los resultados de la investigación.

Los Capítulos 4 y 5, corresponden a las conclusiones y recomendaciones obtenidas del proceso investigativo.

1. TEMA

La calidad del servicio a los usuarios del banco Agrario de Colombia Sucursal Pasto

1.1 TITULO

“PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE ATENCIÓN A USUARIOS DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SUCURSAL PASTO”

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo Organizacional

1.3 SUB-LÍNEAS

- Organización y Competitividad
- Tendencias gerenciales contemporáneas

2. EL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

El motivo que originó la presente investigación fue “La falta de una adecuada atención al cliente en el Banco Agrario de la ciudad de San Juan de Pasto” Este aspecto debe ser prioridad inmediata de la gerencia. Los esfuerzos realizados hasta hoy no son suficientes para lograr los objetivos de competitividad ante un mundo vertiginosamente cambiante y globalizado.

Lo que el banco ha realizado se resume en lo siguiente.

Canales de atención

En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA disponemos de diferentes canales de atención para que nuestros clientes puedan acceder a los productos y servicios que fueron especialmente diseñados para satisfacer sus necesidades.

Los canales con atención presencial (personalizada) son la red de oficinas y los Corresponsales No Bancarios- CNB. La Banca Virtual, Banca Móvil, Contacto Banagrario y Cajeros Automáticos son otros canales que tiene a disposición el Banco para clientes y usuarios, y se denominan canales electrónicos.

Banca Virtual: En nuestra Banca Virtual, usted puede realizar consultas, pagos y transferencias, desde la comodidad de su casa, con agilidad y seguridad.

Cajeros Automáticos: Contamos con una amplia red de cajeros automáticos para que nuestros clientes realicen retiros de efectivo, consultas de saldos, consulta de movimientos y avance con la tarjeta de crédito.

Red de Oficinas: Contamos con un alto cubrimiento de oficinas en todos los municipios del país siendo el único en muchos de ellos.

Corresponsales Bancarios: A través de establecimientos de comercio autorizados por el Banco estamos más cerca de nuestros clientes para que puedan realizar transacciones y solicitar información.

Contacto Banagrario: Servicio telefónico a través del cual nuestros clientes o usuarios pueden realizar: consultas, transferencias, transacciones, solicitar productos y obtener asesoría personalizada comunicándose directamente con un asesor de la Línea.

El servicio se presta los 7 días de la semana las 24 horas del día, comunicándose con las siguientes líneas:

- **Línea gratuita nacional:** 01 8000 91 5000
- **Línea en Bogotá:** 594 8500

Banca Móvil: A través de su celular (de operador de telefonía, inicialmente Movistar y Tigo,) podrá realizar transacciones financieras en los productos de cuentas corrientes y de ahorros de manera fácil, rápida y segura.

No obstante La calidad de atención al cliente es un proceso de la calidad total, encaminado a la consecución de la plena satisfacción de los requerimientos y necesidades del mismo, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, El Banco Agrario de Colombia, sucursal Pasto, aún no ha conseguido adaptarse a las necesidades de sus clientes en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida del Banco depende de ello.

El Banco Agrario de Colombia, es una de las empresas de su ramo que mantiene una posición y categoría privilegiada, siendo una de las instituciones financieras más sólidas, rentables, eficientes y productiva dentro del segmento de la competencia. Con todo, el descontento de sus clientes, requiere diseñar estrategias que le permitan permanecer en su posición actual, la cual ha sido lograda en un mercado de grandes expectativas.

De forma que para mantenerse en el mercado es necesario entre otras cosas mejorar su atención al cliente, enfocándola hacia la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas sus actuaciones y los niveles de atención al público, que dan un toque personal a la relación banco-cliente, lo cual hará que el cliente se sienta seguro y con sentido de pertenencia, manteniéndose satisfecho y produciendo un efecto multiplicador, lo que sería el punto clave de una excelente atención al público.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La inadecuada atención al cliente en el Banco Agrario de San Juan de Pasto, se debe a que el banco, tradicionalmente ha definido la calidad de la atención según sus propios parámetros, pensando en su bienestar y no en el bienestar de sus clientes. Existe una GRAN diferencia entre lo que está escrito y lo que se aplica en realidad, como se muestra en el **Cuadro 4 (Diagnóstico de la situación actual de la atención al cliente - página 51)**, el cual resume a manera de diagnóstico,

los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios del Banco objeto de estudio, que corrobora lo anteriormente anunciado;

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

Por lo tanto, un producto o servicio ofrecido por una organización posee diversos elementos indispensables que independiente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

Entre estas herramientas destacan el Kaizen, donde el valor de satisfacer al cliente se agrega al producto o servicio, lo cual permite a la compañía sobrevivir y prosperar, a través de un estrecho contacto con las realidades del lugar de trabajo, con la finalidad de solucionar cualquier problema que surja en el mismo y poder de esa manera realizar una buena labor.

Las encuestas realizadas muestran descontento por parte de los clientes internos o empleados. Véase **Cuestionario Estructurado Aplicado a los Empleados del Banco** del segundo capítulo del documento.

Es muy importante para el banco mantener incentivados a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen en su empresa y a la sociedad, aportando un extraordinario valor, incluyendo la atención a los detalles y formas de sentido común para trabajar en forma excelente haciendo una gran diferencia en términos de calidad, mejoras, costos más bajos y aumento de la productividad.

De no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir alejamiento de éstos hacia otras entidades, es decir, una baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, talento humano

y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución por parte de la gerencia de sus empleados.

En tal sentido, los desafíos actuales a los cuales se enfrenta el mercado bancario, implican la necesidad de reaccionar oportuna y óptimamente frente a la interrupción de un nuevo perfil del cliente, como de la exigencia de abordar el negocio mediante nuevas estrategias y líneas tácticas para enfrentar la competencia. Actualmente el perfil del cliente bancario, posee indudablemente mayor cultura financiera y tecnología que la exhibida una década atrás. Por ello, las entidades tienden a ser más creativas en la generación de nuevos productos y servicios en donde el aspecto precio, calidad y mejoramiento continuo van íntimamente unidos.

Debido a ellos y tomando en cuenta que el manejo de atención al cliente juega un papel muy importante para el desarrollo de este estudio, la gerencia del Banco Agrario de Colombia se enfrenta con las reiteradas quejas de los clientes con respecto a los servicios recibidos, entre éstas se encuentran las largas colas que con frecuencia se forman en las ventanillas atendidas por cajeros personalizados, lo cual incomoda a los clientes por el largo tiempo de espera para la realización de sus transacciones, el banco cuenta con 5 cajas y sólo funcionan 3 debido al alto ausentismo laboral en horario de atención al cliente por ventanilla; este fenómeno ha sido detectado por el equipo investigador mediante la técnica de observación directa; los clientes con grandes sumas de dinero paralizan las colas ocasionando también demora para los demás clientes, prevalece el congestionamiento en las líneas, largas colas para la apertura de cuentas, cambio de libretas, chequeras, tarjetas de débito o crédito, mala atención por parte de los empleados hacia los clientes, escasez del material de oficina y ejecución inoperante de las transacciones solicitadas por el cliente.

Debido a la importancia que tiene este estudio para la efectividad operacional de la organización se ha considerado oportuno realizar una investigación que evalúe los niveles del servicio de atención al cliente y así lograr mejorar la calidad del mismo, en cuanto a la educación de las personas con valores culturales como la honestidad, puntualidad, espíritu de logro, entre otros.

2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos, factores o variables se deben incorporar a un plan de mejoramiento para el proceso de atención al cliente en el Banco Agrario de Colombia de la ciudad de San Juan de Pasto?

2.3.1 Sistematización del problema. Las sub-preguntas que la investigadora se plantea sobre los tópicos específicos que se ha observado en la descripción del problema son:

- ¿Qué factores se debe considerar para mejorar la atención al usuario del Banco Agrario de Colombia Sucursal Pasto?
- ¿Cuáles son las características esenciales que debe tener el servicio al usuario del Banco Agrario de Colombia Sucursal Pasto para satisfacer sus expectativas?
- ¿Qué metodología se debe desarrollar para la elaboración del plan de mejoramiento propuesto?

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 Objetivo General. Diseñar un plan de mejoramiento de la calidad en el proceso de atención a usuarios del Banco Agrario de Colombia Sucursal Pasto, asegurando un crecimiento y desarrollo sostenible del banco.

2.4.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los aspectos generales del Banco para determinar los factores que inciden en la insatisfacción de los usuarios a la hora de prestar un servicio.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Banagrario Pasto, con respecto al tema de las reclamaciones.
- Realizar un análisis DOFA, que facilite el análisis de la situación interna y externa de la Sucursal Pasto y de esta manera saber que tipo de estrategias establecer y con el fin facilitar el diseño del plan de mejoramiento
- Formular el plan operativo para el mejoramiento de los subprocesos seleccionados.

2.5 JUSTIFICACIÓN

La importancia de conocer la percepción que tienen los empleados y los clientes del Banco Agrario de Colombia radica en garantizar a los mismos, la completa

satisfacción al cabo de cada transacción, esto facilita la acción organizacional, la flexibilidad, y el cambio según las tendencias.

Uno de los principales retos del Servicio al cliente es aquel cuyo enfoque total convierte la calidad del servicio cuando lo recibe el cliente, en la fuerza motriz número uno para el funcionamiento del banco.

En la actualidad, el mundo financiero está cambiando radicalmente. No es una novedad decir que hemos ingresado en una época de intensa competencia; una época en que satisfacer e incluso complacer realmente al cliente es absolutamente fundamental para la supervivencia del banco.

En el Banco agrario de Colombia, una de las prioridades debe ser crear sensibilidad hacia el cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añadir valor a la lealtad de éste con el banco, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y así cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo,

Por tal razón, se ha considerado necesario realizar una investigación con el propósito de evaluar la calidad de atención al cliente debido a la importancia que tiene la satisfacción del mismo en el porvenir del banco. Debido a ello, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitieron mejorar las políticas referentes al servicio que la institución ofrece a sus clientes, pilares fundamentales, para lograr los objetivos y metas de la organización.

El desarrollo de la investigación se justifica porque además de lo anteriormente expuesto, se proyectará un beneficio para el banco y para los clientes

Esta investigación se considera novedosa, porque se analiza la atención al cliente a partir de la revisión de la información consolidada por el banco y posteriormente se sugerirá la implementación de alternativas de mejoramiento en beneficio del banco y de los usuarios.

2.6 MARCO DE REFERENCIA

2.6.1 Estado del arte. La presente investigación encuadra con estudios desarrollados en los últimos años sobre mejoramiento en la calidad de atención a los usuarios de servicios bancarios.

➤ **Investigaciones en el ámbito internacional**

- a. **Factores determinantes de la calidad de los servicios bancarios en un campus universitario venezolano.** Investigación desarrollada por Agustín Mejías Acosta, Dalimar Villegas y Ninoska Maneiro Facultad de Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes - Venezuela

Resumen El objetivo de esta investigación es identificar los factores que determinan la calidad de los servicios bancarios en entidades ubicadas en el campus de una universidad venezolana. Para este fin, se diseñó una encuesta basada en el modelo SERVQUAL, adaptada a los requerimientos de la institución universitaria, tomando como referencia investigaciones realizadas en el sector bancario.

Los datos obtenidos fueron analizados aplicando la técnica de análisis de factores. Como resultado se identificaron cinco dimensiones: Atención al cliente, infraestructura, aspectos funcionales, gestión de servicios y aspectos generales. La encuesta resultó ser fiable y válida para medir la calidad de los servicios bancarios en el campus universitario donde se realizó la investigación y podría usarse para otros campus previa adecuación a las necesidades de cada universidad y/o entidad bancaria.

- b. **La calidad de servicio bancario: Entre la Fidelidad y la Ruptura.** Tesis Doctoral Presentada por D. José Santiago Merino para la Obtención del Grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales Dirigida por Profesor Dr. D. José Ramón Sánchez Guzmán MADRID, Junio, 1999

Resumen: Las entidades han realizado enormes esfuerzos y comprometido cuantiosos recursos en sintonizar con la onda de la clientela, intentando diferenciarse por la calidad del servicio. Ello ha llevado a la consecución de unos estándares de mercado aceptables para el conjunto de la clientela y a difundir el potencial diferenciador de la calidad de servicio, dejando de ser ésta la cualidad principal para ganar la batalla del cliente.

El interés de las entidades se está reorientando hacia otros aspectos como el incremento de los niveles de satisfacción mediante el denominado 'marketing de relaciones' (singularización de servicios, venta y promoción personalizadas), aplicación de nuevas tecnologías en el proceso de generación y prestación del servicio bancario, identificación de marcas y consolidación de la imagen corporativa, marcando objetivos estratégicos de claro contenido finalista: la consecución de beneficios a través del mantenimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes a través de políticas de precio, personalización de productos/servicios, de asesoramiento personal y **otras acciones** dirigidas a elevar los niveles de satisfacción, variable básica de la fidelidad.

Aunque la calidad de servicio haya perdido su protagonismo como objetivo intermedio preferente, una vez consolidados los estándares suficientes, continúa siendo un importante elemento higienizador dentro del sistema de retención de la clientela, lo que obliga al mantenimiento de los planes de calidad -aunque sin carácter prioritario -.

Penetración de los nuevos canales de prestación del servicio. A pesar de la apuesta de las principales entidades por la inversión tecnológica y la aplicación de las nuevas tecnologías a la prestación del servicio bancario (cajeros, banco en casa, banca telefónica, banca por internet...) este tipo de soluciones, en los momentos actuales, sólo cubre las necesidades de una pequeña minoría: la más bancarizada, cualificada y exigente. Las oficinas bancarias y sus apéndices, los cajeros, seguirán siendo durante años el marco preferente para la prestación de servicios bancarios.

- **Respecto a la calidad de servicio**

Principales Elementos y Dimensiones de la Calidad; El juicio sobre la calidad de servicio global percibida por los usuarios (referida a la entidad considerada principal) es mediocre, con puntuación media de 3,1 sobre 5.

Factores relacionados con la Calidad: La Calidad percibida está relacionada con algunos factores sociodemográficos, con determinadas conductas o comportamientos bancarios y con algunas actitudes respecto de las entidades.

Respecto a las actitudes, se constata que la presencia de intenciones de ruptura parcial o total con alguna entidad se corresponde significativamente con menores niveles de calidad percibida, tanto global como dimensionalmente considerada. Ello se hace más patente cuando los motivos que sustentan tales intenciones de ruptura se refieren a dificultades para obtener créditos, falta de rentabilidad y trato deficiente.

- **Respecto a la satisfacción:** La población madrileña bancarizada está relativamente satisfecha (2,3 sobre 4)
- **Respecto a la fidelidad y ruptura: Distinguimos** en este estudio dos tipos de fidelidad o ruptura con las entidades financieras: ruptura total, cuando se deja de trabajar totalmente con la entidad y ruptura parcial cuando se cancela algún producto/servicio y continúan las relaciones con la entidad.

Los motivos que inducen a la ruptura parcial, cancelación o reducción de la tasa de actividad con las entidades bancarias fundamentalmente están relacionados, también, con los precios, así como con la tendencia a la

comodidad de gestión por el usuario (simplificación/facilitación de la gestión con los bancos) y con la intención de castigo' a la entidad.

- **Investigaciones en el ámbito nacional, regional y local. Se sintetiza los tres ámbitos, puesto que la investigación de las fuentes consultadas no se encontró trabajos específicos de las esferas regional y local**

Propuesta metodológica para la gestión del cliente del Banco de Bogotá, Eje Cafetero 2010. Díaz Patiño, Juan David (2010) Propuesta metodológica para la gestión del cliente del Banco de Bogotá, Eje Cafetero 2010. Maestría thesis, Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales.

Resumen: Las entidades bancarias son aquellas que más intentan captar nuevos clientes, pero sin duda son las que más aplican técnicas de fidelización de clientes, mediante estrategias de satisfacción y retención de éstos, entre los distintos servicios y productos ofrecidos por dichas entidades. Para ello, es preciso que todos los actores de la entidad bancaria interesada en diseñar e implementar propuestas para la gestión del cliente, deben trabajar bajo el esquema de fomento de la fidelización del cliente, donde todos los actores intervinientes en la satisfacción del cliente, confluyan sus esfuerzos a la hora de brindar un producto o un servicio que llene sus expectativas como consumidores que cada día se tornan más exigentes. Aspectos como la calidad y el precio, dejaron de ser el centro de atención de los consumidores para convertirse en un prerrequisito a la hora de seleccionar un producto o servicio; la rapidez, la flexibilidad y la atención personalizada son factores que cobran relevancia en este sentido y para las entidades del sector bancario lograr altos niveles de desempeño, deben institucionalizar mecanismos de gestión de relaciones con sus clientes, que promuevan altos niveles de fidelidad de aquellos que son los más valiosos en términos de rentabilidad. Los directivos del Banco de Bogotá, son conscientes de la necesidad de diseñar e implementar este tipo de propuestas, mediante la coordinación de todos sus recursos técnicos, financieros y de información, para ofrecerle al cliente el producto o servicio que requiere, e impactar de manera directa la oferta de una experiencia bancaria superior. Por tanto, esta investigación tiene como fin diseñar una propuesta metodológica que permita gestionar la relación con el cliente Banco de Bogotá, en búsqueda de lograr su fidelidad. Situando al cliente como la razón de ser de su negocio, aportando a dicha entidad bancaria, una visión más amplia del valor de sus clientes y un punto de partida para el diseño de acciones o estrategias realmente efectivas a la hora de gestionar en torno a éstos, ofreciendo un escenario de aprendizaje real para la formación académica y del sector financiero o empresarial de toda la comunidad de educación superior interesada en dicha temática.

2.6.2 Marco Teórico. Estos fundamentos se basan en la teoría que ayuda a comprender y respaldar la información recolectada; Para realizar la presente

investigación fue necesario revisar estudios anteriores relacionados o vinculados con el tema, a fin de buscar algún aporte al mismo, a continuación se mencionan los más relevantes como fundamentos teóricos trabajados:

- **Aspectos Históricos**

Después de la segunda guerra Mundial, y durante mucho tiempo, los bancos gozaron del privilegio de tener mercados cautivos; una situación que probablemente no se repetirá. Muchos bancos ya no se interesaban en trabajar para sus usuarios y aun así los usuarios volvían.

Hoy, algunos bancos continúan prosperando. Pero si no aprenden a atender bien a sus clientes, estos buscarán otro banco.

En resumen, los bancos actuales tienen que satisfacer al usuario constantemente. Una gran idea, pero, ¿cómo la llevamos a la práctica? Muchos autores aceptan la necesidad de promover cambios drásticos en el modo de hacer negocios bancarios. Pero no dicen cómo promover dichos cambios. La mayoría describe sólo una parte del trabajo necesario para dar a los usuarios productos y servicios siempre excelentes. Y pese a todo lo que se ha hablado de la calidad durante los últimos quince años, pocos bancos han realizado la investigación necesaria para analizar exactamente qué comportamientos distinguen a los bancos y los grupos de trabajo que generan siempre un nivel de excelencia, de los muchos más que fracasan.

- **La Creación de la Empresa Consagrada al cliente¹**

La empresa consagrada al cliente. En la última década se ha estudiado tanto las expectativas de los clientes como la conducta de los miembros de las empresas que constantemente consiguen suministrar a los clientes lo que estos desean.

Las empresas que suministran lo que sus clientes desean difieren de otras en aspectos variados pero comprensibles. Lo que es quizá más importante, no brindan alta calidad de acuerdo con las definiciones que ellos han formulado por su cuenta sino más bien según la define el cliente. Y alcanzan esa calidad en dos dimensiones, la calidad del producto y la calidad del servicio, cada una de las cuales exige diferentes habilidades y estrategias. De hecho, las diferencias entre las dos dimensiones de la calidad explican, por qué tantas campañas en favor de la “calidad” o el “servicio superior al cliente” producen resultados decepcionantes. Proveer una sin la otra suele ser la receta apropiada para fracasar.

Investigaciones sobre el comportamiento de las personas en las empresas orientadas hacia los clientes demuestran que los empresarios más competentes

¹ WHITELEY, Richard C. La empresa consagrada al cliente. P. 10

han aprendido un conjunto impresionante de prácticas y técnicas confiables en el curso de la última década, las que han permitido alcanzar consecuentemente la calidad en el producto y en el servicio. Estos métodos incluyen tanto las más perfeccionadas prácticas de resolución de problemas, tales como la producción “en el momento exacto” (JAT), como técnicas “más blandas” pero no menos importantes relacionadas con el liderazgo eficaz. La mayoría de los autores concentra la atención en la calidad del producto o la calidad del servicio. Hablan de instrumentos muy sofisticados para la resolución de problemas o de la exigente tarea humana del liderazgo. Ninguno de estos autores ha demostrado cómo alcanzar ambas metas al mismo tiempo.

Sin embargo, esta investigación indica que uno no puede obtener ventajas competitivas realmente duraderas si no trabaja tanto sobre la calidad del producto como sobre la calidad del servicio, y si no utiliza tanto instrumentos muy sofisticados de resolución de problemas como técnicas de liderazgo eficaces.²

- **Quien me ha robado el cliente³**

Según Colín, “los clientes habituales generan para las empresas un rendimiento nueve veces mayor al que proporcionan los nuevos clientes. Pero la realidad diaria del mundo de los negocios nos dice que, a pesar de lo contundente de la cifra, nunca antes había sido tan difícil mantener la lealtad de los antiguos clientes. ¿Por qué nos abandonan? ¿Quién nos roba los clientes? es el resultado de las experiencias”

Gestionar y retener a los clientes debe ser una prioridad en la agenda de los directivos de todo el mundo. Por lo tanto, en la opinión de la investigadora, ha llegado la hora de desarrollar y definir, desde dentro y fuera de la cafetería, una visión capaz de mantener a sus clientes fieles a los servicios de la empresa. Este proyecto pretende introducir un enfoque estratégico que permita mantener una base de clientes. En él se pretende ayudar a entender y adoptar la perspectiva del cliente. Los temas más relevantes son presentados tanto desde el punto de vista de éste como de la compañía, ya que las investigadoras consideran que ambas visiones no son antagónicas, sino reconciliables.

- **El mejoramiento continuo.**

El mejoramiento continuo ha sido un pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que ahora se conoce como calidad total, cuyo origen se podría ubicar en el enfoque de Shewhart acerca de que el mejoramiento continuo se orientaba hacia la reducción constante de la variabilidad de los procesos, ya que se consideraba a este factor como el principal causante de los problemas

² WHITELEY, Richard C. La empresa consagrada al cliente. P. 15

³ POWELL, Colín. Quien me ha robado el cliente. P 7

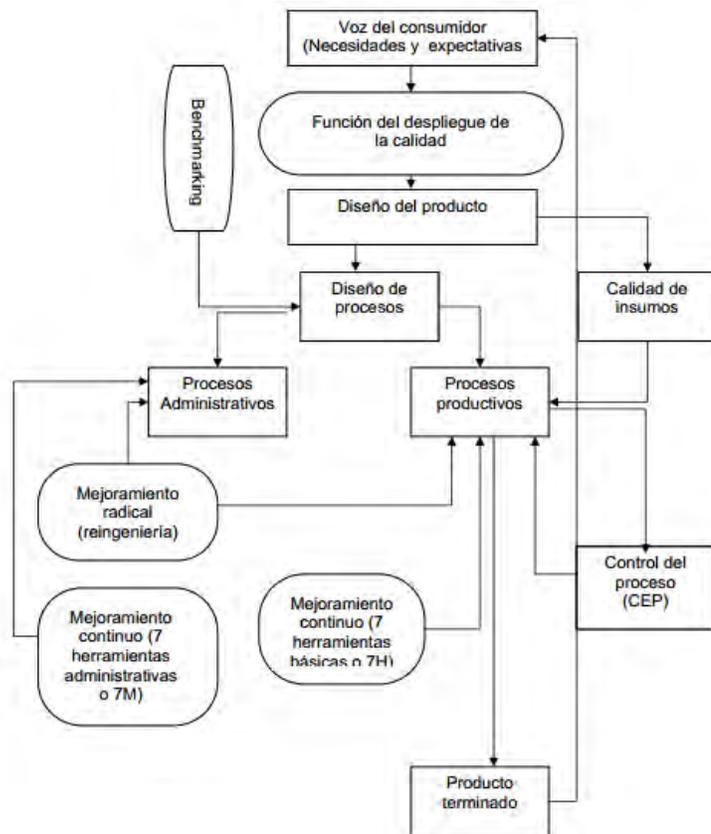
relacionados con la falta de calidad en aquellos tiempos en que la estandarización comenzaba a ser la plataforma para el despegue de la industria.

Esta idea, como ya se sabe, fue reforzada después por Deming, Taguchi y todos aquellos que han aplicado un enfoque estadístico para el control de la calidad. Sin embargo, poco a poco creció la importancia de mejorar otros procesos (no solamente los productivos), para poder ofrecer un producto y un servicio que satisficiera las necesidades y expectativas del cliente. Así es como Juran (1995), desde principios de los años cincuenta ha impulsado la idea del "mejoramiento proyecto a proyecto" en su secuencia universal de mejora.

Por otro lado, los japoneses a través del Kaizen (Imai, 1989), que significa mejoramiento continuo

El cual consideran se debe concertar no solo en los procesos productivos sino en TODAS las operaciones de una empresa, siempre orientado a la satisfacción del cliente. El Kaizen se logra a través de todas las acciones diarias por pequeñas que sean que permiten que las empresas sean más competitivas en la satisfacción del cliente. El Kaizen debe ser una idea interiorizada en el comportamiento de todos los miembros de una organización convirtiéndose en la filosofía de trabajo y de vida. Las personas deben estar convencidas de los beneficios del Kaizen.

- Diseño, control y mejoramiento del producto y el proceso



- **Cuando nuestras anteriores ventajas y fortalezas son la causa de nuestra actual debilidad.**

Las interacciones durante los puntos críticos en el proceso de compra y la infraestructura de apoyo están diseñadas desde la perspectiva de la empresa para optimizar los procesos internos, basándose en una comprensión mínima de aquello que satisface al cliente. La realidad es que muchas empresas imponen a sus clientes criterios que ellas mismas no están dispuestas a permitir que se les apliquen en sus tratos con otras empresas. Es necesario entender que los consumidores solo quieren un trato justo y productos que se adecuen a sus necesidades diarias. Por ello, comprender las expectativas y necesidades de grupos de consumidores es clave para retenerlos como clientes⁴.

- La autora de este proyecto, considera que las empresas de gran éxito deben andarse con cautela porque se enfrentan a dos elementos negativos: la arrogancia y la inercia, que no permiten ver a sus directivos cuándo los mercados evolucionan. Por tal motivo, las empresas exitosas necesitan gestores capaces de percibir los cambios y reaccionar para hacer los ajustes y transformaciones necesarios. Los mismos atributos que han contribuido al ascenso de una empresa, como el orgullo por sus productos o el servicio

⁴ Ibid p. 325

basado en un conocimiento especializado, pueden provocar su caída si no se escuchan atentamente las sugerencias de los consumidores.

- **Supervivencia en los negocios y el imperativo estratégico.**

Hoy en día, el hecho de realizar mejoras en un producto o de que este tenga mejor calidad que otros, ya no garantiza disfrutar del liderazgo en un sector por mucho tiempo. Por el contrario, las empresas deben buscar continuamente nuevas formas de aproximarse a los clientes, para lograr atraerlos en un mercado cada vez más competitivo.

- **Comprendiendo la fidelidad del cliente**

La conducta de los clientes es sumamente compleja. Por ese motivo, la gestión de la fidelidad es un arte y una ciencia no siempre fácil de comprender, explicar o poner en práctica. A tal fin, las empresas han identificado y elaborado una extensa lista de las necesidades y deseos de los clientes. Mediante la utilización de encuestas y otros instrumentos, intentan medir el nivel de satisfacción de los clientes respecto a cómo ha sido su desempeño frente a aquellos. Pero estas empresas casi nunca se fijan en CUALES de esas necesidades y deseos tienen mayor impacto en que los clientes compren de nuevo. En otras palabras: ¿para qué quieren las empresas clientes satisfechos? ¿Para tener clientes con una sonrisa de oreja a oreja? La respuesta es: no. ¿Quieren clientes satisfechos para que vuelvan a comprar de nuevo? Para el autor del texto, el gran error que cometen universalmente los llamados negocios enfocados al cliente es su fracaso en distinguir entre la satisfacción del cliente y la fidelidad del cliente, además de errar en la medición de ambas y en su gestión. ¿Qué significa todo esto? En primer lugar, significa que se debe realizar un estudio de mercado para comprender las necesidades de los clientes y averiguar por qué brindan su fidelidad a nuestros productos. Tras este paso, vienen los estudios de satisfacción. Estos deben estar dirigidos a identificar (y aislar) aquellos deseos y necesidades que hacen que los clientes nos abandonen si no logramos complacerles. Pero, además, deben incluir aquellos otros deseos y necesidades que pueden diferenciar a nuestra firma y procurarnos nuevos clientes si optamos por ofrecer dichos servicios. De aquí saldrán los elementos que determinan la fidelidad. En segundo lugar, debemos comprender, más allá del mercado de satisfacción, cuáles son las necesidades. Y, por supuesto, no perder de vista que los elementos que favorecen la fidelidad pueden variar entre diferentes grupos de consumidores y su impacto debe ser tomado de modo relativo. Por último, la fidelidad es la conducta de un consumidor influenciado por múltiples factores que no pueden identificarse fácilmente en un solo estudio de satisfacción.⁵

⁵ Ibid p 426 - 439

- **La visión del cliente como una oportunidad.**

Los puntos críticos en el proceso de compra mientras el cliente interactúa con el personal (búsqueda de información, selección, compra, pago, entrega, utilización del bien o servicio y servicio post-venta) representan la mayor oportunidad que existe para inducir su fidelidad sin tener que recurrir a iniciativas basadas en el producto. Por ese motivo, los mejores resultados que pueden obtenerse se logran mediante el diseño de una relación con el cliente personalizado, duradero y consistente a través de los diferentes procesos, canales y departamentos de la organización que debe atravesar el cliente.

En primer lugar, hay que saber que cada interacción es percibida por el consumidor desde un estado mental particular, que depende de su personalidad y del segmento de necesidades donde se sitúa. En función del segmento al que pertenece, cada uno posee un conjunto de necesidades específicas y expectativas que determinarán su nivel de lealtad y si regresa o no a nuestra empresa.

En segundo lugar, debemos tener en mente que los clientes afrontan la interacción en cada punto crítico del proceso de compra⁶.

- **La cultura de la empresa como un riesgo.**

Desde sus inicios, todo proyecto dirigido hacia el cliente está expuesto a confrontar diferencias en el modo en que la compañía ve las cosas y la manera como las percibe el cliente. Si no se hace con equilibrio, se puede perder todo el potencial beneficio que supone la inversión. La manera ideal de ganar la experiencia del cliente, es mediante el diseño de los puntos críticos en el proceso de compra desde una perspectiva externa a la empresa, en la cual los clientes dan su opinión. El proceso supone grandes riesgos, pero las ventajas que ofrece merecen la pena⁷.

- **Percibiendo qué necesitan los clientes.**

"los deseos y las necesidades de los clientes son dos cosas de las que se habla mucho pero se comprende poco". La mayoría de las empresas todavía no sabe en qué se diferencian; solo las empresas de éxito conocen la distinción. Mientras que el deseo de un cliente se define como el resultado de una cosa que espera conseguir u obtener, la necesidad es el valor subyacente o beneficio que dirige sus deseos. Por lo tanto, las oportunidades de brindar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente son infinitas. Conocer la diferencia entre el deseo y la necesidad del cliente es un arma extremadamente

⁶ROBERTSON, Artur K. La visión del Cliente como una oportunidad. p. 235

⁷ Ibíd., p. 247

poderosa: ofrece una perspectiva para percibir el mayor desarrollo posible del valor del cliente en cada interacción. El problema radica en que las empresas no solo creen conocer lo que desean los clientes, sino que además creen que conocen también sus necesidades. Este hecho ha provocado que las empresas se vean sobrecargadas de problemas y sean incapaces de afrontar económicamente lo que parece una lista infinita de deseos y necesidades.

Según el autor, que cuando los clientes tienen la oportunidad de expresar sus necesidades y deseos, estos se repiten en casi un 70% de los casos). También pueden identificarse patrones de conducta que hacen que los clientes abandonen una firma.

En el primer puesto de las razones para que se produzca una deserción figura la falta de cortesía. Los consumidores actuales definen la cortesía como algo más que la ausencia de rudeza. Se espera que sea la manifestación visible del estado mental de una empresa volcada en el cliente y en solucionar sus problemas. Cuando se ejerce la "cortesía ideal", aquella que los clientes esperan, se produce una empatía entre las partes. La falta de competencia o de precisión de un empleado en el desempeño de sus funciones es la segunda causa para que los clientes abandonen una empresa. Los clientes esperan, además de una conducta positiva y cortés, que las personas que les atienden sean eficaces y competentes en su trabajo, de manera que generen confianza y credibilidad al realizar una tarea libre de errores. Ante sus ojos, las destrezas y capacidades de los empleados demuestran el compromiso que la empresa asume con ellos, poniendo a su disposición una planta de personal que conoce cómo funcionan sus productos y es capaz de ofrecer recomendaciones y sugerencias eficaces.

De otra parte, los clientes confían en encontrarse con empresas sensibles, que sepan reaccionar ante las distintas situaciones que se les plantean no solo con una conducta acertada, sino de manera rápida y puntual. Demandan que se les ofrezca un servicio individualizado que se ajuste a sus necesidades particulares, de manera que se les haga sentir su valor como clientes de la firma.

Al final, la lealtad se consigue cuando la empresa logra encontrar el valor subyacente o el beneficio que obtiene el cliente cuando recibe una solución.⁸

2.6.3 Marco Legal. Mediante Decreto 690 del 19 de marzo de 2003 que reglamenta parcialmente el artículo 24 de la Ley 795 de 2003 - Reforma Financiera se estableció que las entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria deben contar con un Defensor del Cliente, determinó las funciones, requisitos, designación, competencias, procedimiento para la

⁸ Ibíd., p. 325

resolución de quejas, efecto de sus decisiones, obligaciones de las entidades vigiladas y obligaciones del Defensor.

En cumplimiento de lo establecido, la Asamblea General de Accionistas del Banco Agrario de Colombia en su sesión del 23 de abril de 2003, según consta en el Acta No. 35, designó como Defensor del Cliente a la DEFENSORIA DEL CLIENTE FINANCIERO ADSCRITA A LA ASOCIACION BANCARIA DE COLOMBIA, cuya función principal es la de ser vocero de los clientes o usuarios ante el Banco, así como, conocer y resolver las quejas de estos relativas a la prestación de los servicios y que empezó a ejercer sus funciones de acuerdo con lo establecido en el mencionado Decreto, a partir del 1 de Junio de 2003.

- **Vigilancia y Control**

La operación del Banco Agrario de Colombia está supervisada por los siguientes entes de control:

- **Control Político:**

- Presidencia de la República
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

- **Control Fiscal:**

- Superintendencia Bancaria
- Superintendencia de Valores
- Contraloría General de la República
- Contaduría General de la Nación
- Procuraduría General de la Nación
- Banco de la República

- **Control Social:**

- Sistema Nacional de Crédito Agropecuario

- **Control Interno**

- Oficina de Control Interno
- Revisoría Fiscal

2.6.4 Marco contextual:

- **Contexto Externo:**

Antecedentes de los Bancos. En cada país de Latinoamérica existen bancos y entidades financieras que no han superado la segunda etapa de desarrollo tecnológico y que mantienen la mayoría de sus procesos en la primera etapa, es decir que cuentan con oficinas y personal dedicado a manejar las transacciones del día a día. Un ejemplo de este tipo de bancos son los bancos estatales colombianos. El Banco Agrario es uno de los bancos más importantes del país, pues su misión es apoyar el desarrollo agrícola del país, pero por sus mismas condiciones, cultura organizacional y tipo de clientes, es muy difícil el desarrollo de una reestructuración que les permita actualizar sus servicios hacia la banca digital.

Finalmente, aparecen los bancos que han alcanzado su madurez en cuanto a servicios electrónicos y pueden competir en funcionalidad con los bancos de las regiones más desarrolladas. La mayoría de los bancos mexicanos, brasileños, argentinos y chilenos, han desplegado estrategias coherentes en este sentido, mientras que en otros países como Perú, Venezuela Uruguay y Colombia, sólo los bancos de mayor envergadura realizan esta transición.

Obstáculos para llegar a los clientes. La legislación y la regulación de las telecomunicaciones pueden verse como el principal escollo en el desarrollo de la banca virtual, pues de éste depende que existan políticas coherentes que permitan la difusión de nuevas tecnologías por toda la población. Algunos países de la región han tomado muy en serio este asunto y han permitido que Internet se acerque cada vez más a las regiones más alejadas y a las comunidades con menores recursos.

Entorno Económico: En la parte económica se puede observar que la pretensión del gobierno de adopción del IVA del 4% en todos los productos de la canasta familiar afecta negativamente ya que el ingreso per cápita de los colombianos y en especial de los Nariñense no es muy alto generando la abstención en la adquisición de productos bancarios.

- **Entorno gubernamental, político y jurídico**

Las cifras de inflación muestran un comportamiento que aun siendo decreciente acorde con las políticas macroeconómicas del gobierno Nacional, para Pasto este indicador es superior al Nacional

- **Entorno demográfico**

Teniendo en cuenta la información suministrada por la Secretaría de Planeación Departamental, en el año 2012 Nariño, cuenta con una población de 1.896.656 habitantes, de los cuales 903.237 personas presentan Necesidades Básicas Insatisfechas, equivalente al 53.23% de la población total; 454.199 personas se encuentran en situación de miseria, lo que representa el 26.77%. Esto significa que el 20% de la población nariñense estaría en condiciones de adquirir productos bancarios tales como créditos, CDT'S, y también este mismo porcentaje tendría posibilidades de ahorrar.

La tasa de desocupación o desempleo en el departamento se muestra más baja que la Nacional de 9.5 frente a 13.5% en el año 2011 y de 15.2% frente a 15.6% en el 2012.

En Pasto la tasa de desempleo ha estado siempre por encima del promedio Nacional en aproximadamente tres puntos. La tasa de desempleo, que mide la relación porcentual entre el número de desocupados y la población económicamente activa presenta un incremento preocupante al pasar del 15.9% en el 2010, al 19.4% en el 2011

- **Entorno Social**

El banco Agrario, mantiene políticas que favorecen a los sectores rurales, con financiamientos a largo plazo, reestructuración de créditos, condonación de intereses, buscando siempre favorecer a los campesinos que se constituyen en los principales clientes.

- **Entorno Tecnológico**

El Banco Agrario mantiene una política explícita de innovación y desarrollo tecnológico permanente, a nivel de las ciudades principales e intermedias. Sin embargo en algunos municipios aún no se ha implementado ninguna clase de tecnología.

- **Contexto interno:**

- ✓ **Situación actual del banco agrario de Colombia**

- ✓ **Creación**

El Banco Agrario de Colombia S.A. es una entidad financiera estatal creada con el objetivo de prestar servicios bancarios en el sector rural y atender las necesidades financieras de los entes territoriales.

Es una Sociedad Anónima con régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado, que funciona en todo el territorio nacional y desarrolla operaciones propias de un establecimiento bancario comercial.

✓ **Objeto Social**

El Banco Agrario de Colombia S.A., Banagrario, tiene como objeto desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial.

✓ **Visión**

El Banco Agrario de Colombia es una institución innovadora en productos y servicios, orientada hacia el negocio financiero, con fines comerciales, estructura operativa sólida, rentabilidad, significativa participación en el mercado y liderazgo en el sector financiero.

✓ **Misión**

El Banco Agrario de Colombia, tiene la misión de proveer financiación adecuada y oportuna a las actividades agropecuarias, siguiendo los lineamientos de la política sectorial.

✓ **Objetivos Estratégicos**

- Constituir una herramienta efectiva de la política de fomento agropecuario manteniendo competitividad como banco y asegurando sus sostenibilidad.
- Desarrollar capacidad competitiva en banca agropecuaria y rural.
- Diseñar y poner en ejecución procesos y procedimientos para operar a bajo costo, con un alto nivel de productividad y eficiencia.
- Alcanzar alto nivel de calidad y satisfacción al usuario en la prestación de servicios bancarios.
- Trabajar bajo estrictos principios de transparencia, economía, eficiencia y eficacia.
- Propender por un alto nivel de autocontrol interno en todas las funciones administrativas y operativas.

Roles:

Rol de fomento:

En actividades del sector rural

Rol comercial:

- Competir en el sector financiero apalancándose en factores diferenciadores derivados de su rol social. (Amplia red y conocimientos superiores).
- Generar una rentabilidad adecuada para los activos del Banco que le permitan financiar el rol social y sustentar patrimonialmente el desarrollo de la institución.

✓ **Lineamientos Generales**

- El Banco Agrario de Colombia S.A. es un establecimiento de crédito debidamente autorizado por la Superintendencia Bancaria para funcionar como Banco comercial, sociedad que, en atención a su capital, es de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Hace parte del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario.
- Sus operaciones activas están dirigidas fundamentalmente a actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales, agroindustriales y a entes territoriales.
- Adicionalmente, puede suscribir convenios de pagos y recaudos, contratar la operación de oficinas con otros establecimientos de crédito, acordar la utilización de espacios con otras entidades públicas en municipios donde no exista otro establecimiento de crédito.
- Se caracteriza por ser un Banco con alto volumen de operaciones del orden transaccional, de la banca personal, empresarial y oficial.

✓ **Valores**

El Banco Agrario de Colombia S.A., cuenta con una serie de valores y principios bien definidos, que determinan su accionar como entidad financiera oficial.

Los valores y principios institucionales que caracterizan al Banco Agrario de Colombia S.A. son:

- Comportamiento ético.
- Transparencia, honestidad y eficiencia en las relaciones con los clientes y proveedores.

- Compromiso organizacional.
- Altos niveles de productividad y rentabilidad.
- Capacidad creativa.
- Compromiso organizacional
- Cultura de ahorro y austeridad en el gasto.

✓ **Objetivos Corporativos**

- **Rentabilidad:** el Banco Agrario de Colombia es una entidad financieramente viable, que genera utilidades para su auto sostenimiento, con un fondeo de bajo costo y diversificado.
- **Participación en el mercado:** el Banco Agrario de Colombia es una entidad financiera especializada en la financiación de actividades rurales.
- **Liderar los nichos de mercado:** el Banco tiene como estrategia liderar los nichos de mercado para los cuales tiene vocación para el cumplimiento de su misión y definir su posicionamiento comercial.
- **Liderazgo en el sector financiero oficial:** el manejo de las cuentas oficiales es uno de los objetivos comerciales del Banco, aprovechando la ventaja comparativa de tener la red de oficinas más grande del sector financiero y de ser Banco único en 468 municipios.
- **Productividad, eficiencia y servicio:** el Banco Agrario de Colombia es una entidad financiera con altos niveles de eficiencia y con vocación de servicio. A través de la oficina de atención al cliente, la entidad busca alcanzar la eficiencia en el servicio, haciendo de los procesos de calidad una sólida estrategia de diferenciación.
- **Tecnología e innovación:** una de las estrategias del Banco Agrario es alcanzar la eficiencia operativa y tecnológica, mediante el desarrollo de procesos que se encuentran en marcha, tales como el plan de Mejoramiento Operativo y Tecnológico (MOT) y el montaje de la estructura de la red de telecomunicaciones.
- **Creación de identidad corporativa:** en el Banco Agrario de Colombia la unidad de criterio debe ser aplicada en todos sus procedimientos, procesos y actividades.

2.6.5 Marco Conceptual:

- ATM (AUTOMATIC TELLER MACHINE): Cajero automático
- ACH: Operaciones interbancarias débito o crédito.
- AZERTIA: Proveedor encargado de la generación y la impresión de los extractos

- CALL CENTER: Centro de atención telefónica al cliente 24 horas.
- CAMBIAZO: el cliente es confundido por un tercero (ladrón) y logra cambiarle la tarjeta por otra que no es de él y le ve la clave.
- CLIENTE DESCONOCE TRANSACCIÓN: El cliente afirma no haber realizado determinada transacción con la tarjeta de crédito o tarjeta débito afectando su cuenta de ahorros o corriente ya sea por ATM, POS u oficina.
- COMPORTAMIENTO DE CUOTA Y/O SALDO: El cliente no esta de acuerdo con la cuota que le están cobrando o con el saldo que presenta a la fecha
- DESACUERDO COBRO DE SERVICIOS: El cliente no está de acuerdo con la tarifa de la cuota de manejo o de las transferencias realizadas (cobros ACH)⁹ reclama que le cobraron servicios del Banco que no debieron cobrarle por estar subsidiados (convenios con empresas, por ejemplo pago de nómina).
- DESCUENTO Y NO PAGO: El cliente reclama porque intento efectuar un retiro en ATM de la red propia y el cajero no le entrega el dinero o le entregó una cantidad diferente a la solicitada.
- FALSIFICACIÓN DE BANDA: Se presenta cuando terceros malintencionados copian la información de la tarjeta y de la clave del cliente y proceden a efectuar retirar los fondos disponibles en la cuenta.
- FRAUDE INTERNET - TELEMERCADEO: son transacciones que se realizan por:
 - Internet, compras por teléfono que el cliente no autorizó.
- MOTIVOS DE RECLAMACIONES: son aquellos términos empleados por el Banco
 - Davivienda para la clasificación de los diferentes reclamos presentados por el cliente.
- OPCIÓN ABIERTA: el cliente esta retirando en el cajero llega un tercero lo saca del cajero, el cliente no cancela la transacción y el ladrón "tercero" retira el dinero de la cuenta.
- PRIMERA LÍNEA: Es el punto de contacto donde el cliente presenta su reclamación. El Banco ha entregado atribuciones a estas áreas con el fin de brindar una solución inmediata al cliente.

⁹ BERRY, T. Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Editorial Díaz de Santos. Caracas 1996. p-25

- **PROVEEDOR:** Es cualquier persona jurídica que presta servicios, produce y comercializa productos, de los cuales nos suplimos para el desarrollo de las actividades ordinarias de la compañía.
- **QUEJA:** Es aquella comunicación que pretende poner en evidencia una falla, equivocación o error cometido por alguna de las empresas del Grupo con el cliente, en el servicio o en el estado de un producto. El cliente manifiesta una inconformidad vinculada al servicio. Estas situaciones no afectan directamente el patrimonio del cliente.
- **RECLAMO:** Es la comunicación que plantea un incumplimiento en la oferta de servicios que se hizo, cuando el cliente adquirió un producto y en la que él solicita que la compañía solucione la situación o la rectifique. Por lo común, el servicio va acompañado de soportes en los que el cliente hace evidente dicha falla o error.
- Generalmente este tipo de situaciones afectan económicamente al cliente y se presentan por fallas en los procesos o procedimientos establecidos en las compañías del Grupo.
- **RETIRO DESCONOCIDO O REALIZADO POR EL CLIENTE:** después del análisis se determina que la transacción se realizó con características típicas del comportamiento del cliente en su cuenta, es decir que alguna persona cercana a él le realizó el retiro.
- **SEGUNDA LÍNEA:** Son los departamentos operativos del Banco que resuelven las reclamaciones.
- **SIEBEL:** Software que administra las reclamaciones, quejas y solicitudes de servicio.
- **SOLICITUD DE INFORMACIÓN:** Es toda aquella información requerida por el cliente acerca de los productos y servicios que ofrece el Banco.
- **SOLICITUD DE SERVICIO:** Es cualquier requerimiento establecido por el cliente cuando tiene contacto con el Call Center de su Banco.
- **Elementos de la cultura de atención al cliente:**
- ✓ **Segmentos objetivo:** Es el conjunto de clientes con características comunes respecto a variables específicas (económicas, sociales, demográficas o educativas); cada conjunto requiere una definición sobre el valor que se quiere

agregar y sobre la forma de manejar los componentes de servicio. Ejemplo Clase alta: mujeres de más de 40 años; clase baja: niñas entre 6 y 12 años.

- ✓ **Ruta deseada para el cliente:** Al desarrollar una claridad de enfoque, la empresa puede dirigir todos sus esfuerzos hacia el mercado objetivo ejemplo, (hombres de negocios). La creencia de que un negocio puede satisfacer todas las exigencias de todo tipo de clientes, es la mejor ruta hacia la bancarrota.
- ✓ **Puntos de contacto requeridos:** La ruta del cliente es el “camino” que recorre el cliente para poder adquirir y disfrutar los productos y servicios de una organización. Es necesario identificar las “actividades” que realiza el cliente, algunas de las cuales no involucran directamente a la organización que le provee de los productos y servicios que él demanda.
- ✓ **Puntos de contacto.** Cada segmento de clientes tiene múltiples contactos o momentos en los cuales se relaciona con algunas áreas de la empresa, en las cuales se produce el servicio. Se debe buscar la creación y el incremento de los puntos de contacto con el cliente.

Momento de la verdad: es el instante en el que un cliente entra en contacto con la empresa y con base en esta experiencia, se forma una opinión sobre la calidad del servicio, la calidad del producto y la calidad de la empresa como un todo.

“No debemos esperar una segunda oportunidad para causar una excelente primera impresión”

Ejemplo de Momentos de verdad en la ruta del cliente:

- El cliente decide visitarnos
 - Llama para pedir una cita
 - Llega al parqueadero
 - Lo atiende la recepcionista
 - Espera en recepción
 - solicita hacer una llamada
 - Requiere el baño
 - Es conducido a gerencia
 - El gerente lo saluda
 - Lleva a cabo la negociación
 - Se le muestra la empresa
 - Se le conduce al parqueadero
- ✓ **Cadena del servicio:** Es el conjunto de momentos de la verdad que experimenta el cliente cuando se contacta con la empresa, los cuales implican un cierto orden y secuencia en su realización.

✓ **El objetivo o valor a adicionar:**

Valor agregado que deleita al cliente:

- **Detalles:** Lo que el cliente no espera
 - **Responsabilidad;** Deseo de los empleados a proveer el servicio en las condiciones acordadas.
 - **Competencia:** Capacidad demostrada en la habilidad y conocimiento para dar el servicio
 - **Confianza:** Reputación, honestidad y sana presión de ventas demostrada por la compañía.
 - **Comprensión:** Sentimiento del cliente de ser considerado en sus necesidades individuales, en un lenguaje propio de su estilo de vida
 - **Acceso:** Facilidad de disponer del servicio cuando y donde se requiere
 - **Cortesía:** Urbanidad, respeto, consideración y amistad en el trato personal.
 - **Seguridad:** Tranquilidad por cualquier riesgo o peligro implícito en la cadena del servicio
 - **Tangibilidad:** Evidencia física del servicio mediante ambientes, la apariencia del personal, los equipos utilizados, la representación física del servicio o el testimonio de otros clientes.
- ✓ **Estándares de servicio:** Son las normas establecidas sobre cómo se debe prestar un servicio, las cuales deben ser conocidas, comprendidas, aprendidas, aceptadas y practicadas por todos en la organización.
- ✓ **Componentes del servicio requerido:**
- **Estrategia:** Plan de actividades que se realizan en beneficio del cliente, soportadas por la tecnología, ambientes y servidores que conducen a la imagen que deseamos proyectar.
 - **Interacción:** Forma de relación personal entre el cliente y el personal cuando presta el servicio.
 - **Ambientes:** Aspectos tangibles del servicio representados en la distribución y adecuación de los espacios: comodidad, señalización, decoración, y en general, los aspectos físicos relacionados.

- **Tecnología:** **Tecnología “dura”** representada por las máquinas y equipos que apoyan el proceso productivo. **Tecnología “blanda”** representada por los sistemas y procedimientos para realizar el trabajo.
- **Imagen:** Representación en la mente del cliente de lo que percibe mediante los sentidos

Obstáculos al servicio:

- Barreras físicas: puertas, vidrios, rejas.
- Distancias físicas: punto de servicio vs. Ubicación del cliente
- Ambientes de servicio (hechos para comodidad de quien produce el servicio y no del cliente. Ejemplo, cabinas con el hueco abajo.
- Sistemas y procedimientos hechos para facilidad de quien los opera y no del cliente: formatos, documentos, aprobaciones, firmas, condiciones, lenguaje etc.
- Normas limitantes y negativas: “no se presta el teléfono”. “horario de atención hasta las ...” “no se admiten niños”
- Distancias psicosociales: valores tergiversados, creencias equivocadas, actitudes negativas.

Algunas creencias equivocadas:

- **Tiempo:** la diversión y el juego no son compatibles con la actitud empresarial. Son una pérdida de tiempo.
- **Comportamiento:** siempre hay que encontrar un culpable de los fracasos para poder aplicar remedios efectivos
- **Cliente:** El cliente exigente es una molestia; el cliente tiene que adaptarse a las posibilidades de la empresa; el cliente siempre quiere sacar ventaja de la relación.
- **Servicio:** El servicio es sinónimo de servidumbre y degradación.
- **Éxito:** El éxito se logra fundamentalmente por el esfuerzo personal y debe ser logrado rápidamente; lo importante son los resultados de hoy.
- **Concepción del trabajo:** El trabajo es un esfuerzo individual, la cooperación es circunstancial y de ella no depende la calidad
- **Pertenencia:** La lealtad está sujeta a los intereses personales
- **Liderazgo:** El jefe es quien toma las decisiones y ordena al grupo. Un estilo directivo fuerte y vertical es el más eficiente.

Algunas actitudes equivocadas: - en contravía de una cultura de servicio -

- No estamos preparados
- Nunca se le ocurra hacer ...
- Siempre haga ...
- Ya lo intentamos y no funcionó

- Eso ya lo decidió Fulano de tal ...
 - En esta empresa eso no funciona
 - Es obvio que ...
 - No es asunto nuestro
 - La junta se opone a tamaño y riesgo
 - Esperemos los resultados que den en tal empresa
 - Es imposible
 - Nuestra empresa es diferente
 - Cambiemos cuando no haya otra alternativa
 - Nuestros competidores no lo hacen así
 - Los empleados y los clientes son unos desagradecidos, nuestros esfuerzos irán a la caneca de la basura
 - Si no les gusta así que vayan a otra parte
- ✓ **Nuestra ventaja competitiva:** es decir eso con lo que contamos y que nos hace más fuertes o apetecidos que la competencia. Ejemplos:
- Bajo costo por unidad mediante producción a gran escala, o materia prima barata o más amplia distribución
 - Fuerte posicionamiento en un segmento del mercado
 - Estrategia de mercado basada en la vida útil del producto, calidad confiabilidad, status, etc.
 - Nueva tecnología que no tienen los otros
 - Velocidad de la respuesta
 - Pero la que hace por todas las anteriores... CULTURA DEL SERVICIO

2.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.7.1 Tipo de investigación. Al hacer uso de técnicas de recolección de la información como encuesta y presentar los resultados de la tabulación, se hace uso del tipo cuantitativo, método deductivo¹⁰.

2.7.2 Tipo de Estudio. Explicativo porque reúne lo Descriptivo, Analítico, Propositivo.

- **Descriptivo:** Porque se hace una reseña desde el inicio hasta el final del proceso investigativo

¹⁰ MENDEZ A. Carlos E. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Mc Graw-Hill. Págs. 136 – 144

- **Analítico:** Porque el estudio es interpretativo con el propósito de lograr el fin propuesto
- **Propositivo:** ya que se plantean unas estrategias que conducen a lograr el objetivo general

2.7.3 Método de Investigación. El método básico empleado es el **INDUCTIVO**, porque se aplican los cuatro pasos esenciales del mismo: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización y la contrastación. Es decir, que tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra brindar una solución al problema planteado. Además, por las características propias del mencionado método es posible proponer una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase.

2.7.4 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de la información. Para el logro de los objetivos propuestos fue fundamental acudir a fuentes tales como hechos y documentos pertinentes para la obtención de la información.

Los medios empleados para la recabar la información lo más cercano a la realidad, se sintetizan en **fuentes primarias y secundarias**. Esto es;

- a. **Como fuentes Primarias:** aplicación de entrevistas a los directivos y encuestas a empleados del Banco para obtener un diagnóstico que facilite el posterior análisis detallado de la problemática en los procesos de servicio al cliente.
- b. **Como fuentes Secundarias:** información contenida en libros, trabajos de grado e investigaciones sobre la el servicio al cliente bancario;

Así las cosas, fueron tres los instrumentos aplicados: El primero recoge los datos provenientes de la **observación directa y presencial** realizada por la investigadora

El segundo instrumento fue un **cuestionario estructurado con preguntas previamente estipuladas** aplicado a todo el personal que labora en la sucursal Pasto del banco Agrario, el cual sirvió para asentar las inquietudes de cada una de las personas que están vinculadas directamente con la realidad del servicio a través.

En tercer lugar está la **entrevista**. Se desarrollaron entrevistas con el gerente, empleados, y clientes a través de una guía de entrevista que contenía preguntas generadoras y algunas que se presentaban en medio de la charla o conversación.

2.8 MARCO LÓGICO

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	SUPUESTOS (Dificultades Y/O Riesgos.)
* Determinar los factores que inciden en la insatisfacción de los usuarios a la hora de prestar un servicio en el Banco Agrario de Colombia en la ciudad de Pasto.	* Recopilación de información, a través de observación directa por parte de la investigadora y * A través de contacto directo con usuarios	* Cuestionario de encuesta * Observación directa * Investigadora	* <u>No. de encuestas realizadas</u> / No. de encuestas programadas	Renuencia de algunos usuarios para responder el cuestionario
* Conocer el proceso de atención de quejas y reclamos de los clientes al dirigirse al defensor del cliente del Banco Agrario de Colombia de la ciudad de Pasto.	* Entrevistar a directivos y empleados del Banco a través de cuestionario pre-estructurados * Análisis e interpretación de la información	* Formato impreso de entrevista * Formato impreso de encuesta * Grabadora * Investigadora	* <u>entrevistas concedidas</u> / Entrevistas planeadas. * <u>Formatos diligenciados</u> / formatos proyectados	* Desinterés para colaborar en la concesión de las entrevistas o en responder las encuestas. * Errores de comprensión en el llenado o diligenciamiento del formato de encuesta por parte de los empleados del banco.
* Realizar un análisis DOFA	* Identificar Fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades del banco con respecto a su competencia	* Computador * Asesora de trabajo de grado * Investigadora	* ESTRATEGIAS FO (Fortaleza - oportunidad) * ESTRATEGIAS FA (Fortaleza – amenaza) * ESTRATEGIAS DO (debilidad – oportunidad) * ESTRATEGIAS DA (debilidad – amenaza)	* Inadecuada selección estrategias
* Formular alternativas de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente	* Reunión con el defensor del cliente para: Plantear estrategias de mejoramiento Proponer un tiempo justo de espera para usuarios Recomendar la contratación de personal de seguridad para el área de los cajeros automáticos Recomendar la creación de procedimientos laborales estandarizados.	* Video beam. * Fotocopias.	* <u>Reunión realizada</u> / Aceptación de alternativas de mejoramiento. * <u>Estrategias planteadas</u> / incremento de la productividad de los empleados	* Resistencia al cambio por parte de empleados y/o directivos

2.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población**

El conjunto poblacional del presente estudio estará conformado por dos estratos claramente definidos. El primero, conformado por los veintitrés (23) empleados del Banco Agrario de Colombia, Sucursal Pasto, de los cuales 8 son de planta y 17 de contrato a término fijo. El segundo estrato está representado por los 18.000 clientes del Banco, quedando entonces la población de la siguiente manera:

Cuadro 1. Distribución de la Población

ESTRATO	NÚMERO DE SUJETOS
Personal de la sucursal	23
Clientes	18.000
Total Población	18.023

Fuente. Este estudio

- **Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se calculará a través de la fórmula para poblaciones finitas, aplicándola sólo al segmento de clientes, ya que el de empleados pasará a formar parte de la muestra con probabilidad uno (1).

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

$K^2 = 1,96$ Constante que no debe ser menor del 95%

$e^2 = 0,1$ Error máximo admisible

p = 0,50 Probabilidad a favor

q = 0,50 Probabilidad en contra

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$n = \frac{18.000 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{(0,1)^2 \cdot (18.000 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$
$$n = \frac{17287,20}{180,9504}$$

n= 95 elementos

A este resultado se le suman los 23 elementos correspondientes a los empleados para obtener una muestra global de 118 elementos

Respecto al método de muestreo se realizará el semi- probabilístico superior, Aplicándose de manera aleatoria a los clientes que acudieron al banco en cuotas de 25 en los días de flujo regular hasta cumplir el tamaño-muestral.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

Es necesario tener en cuenta factores, tales como: ubicación geográfica, prácticas culturales, expectativas frente al progreso, nivel de ingresos, estado civil, ocupación, nivel de escolaridad, entre otros, para entrar a analizar de manera específica las condiciones como ofrecer servicios con características beneficios y precios de una manera que marque la diferencia con las demás entidades bancarias. Y teniendo en cuenta que en la actualidad casi todos los bancos ofrecen los mismos productos y servicios es la CALIDAD EN LA ATENCIÓN la que hará que los clientes prefieran al Banco Agrario de Colombia, Sucursal Pasto.

Cuadro 2. Categorías de análisis

OBJETIVO	CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS
Identificar los aspectos generales del Banco para determinar los factores que inciden en la insatisfacción de los usuarios a la hora de prestar un servicio.	Características socio-demográficas	Son un conjunto de factores que identifican y diferencian una comunidad determinada	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Ocupación • Escolaridad • Estado Civil • Ingresos • Número de personas a cargo • Tipo de vivienda
Realizar un diagnóstico de la situación actual de Banagrario Pasto, con respecto al tema de las reclamaciones.	Defensoría del cliente	Mediación y conciliación de conflictos que se generen entre el banco y sus clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad • Velocidad de respuesta • Efectividad de manejo y resolución de conflictos
Realizar un análisis DOFA, que facilite el análisis de la situación interna y externa de la Sucursal Pasto y de esta manera saber que tipo de estrategias establecer y con el fin facilitar el diseño	Matriz DOFA	Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Disponibilidad • Atención y solución a quejas y dudas

Continuación cuadro 2.

del plan de mejoramiento			
Formular el plan operativo para el mejoramiento de los subprocesos seleccionados.	Calidad del servicio	. Es toda acción que busca satisfacer al cliente cumpliendo lo prometido, deslumbrar al cliente generando valor agregado y convertirse en el mayor beneficio para él.	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades • Fortalezas • Oportunidades • Amenazas.

Fuente. Este estudio

3.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Cuadro 6. Diagnóstico de la situación actual de la atención al cliente

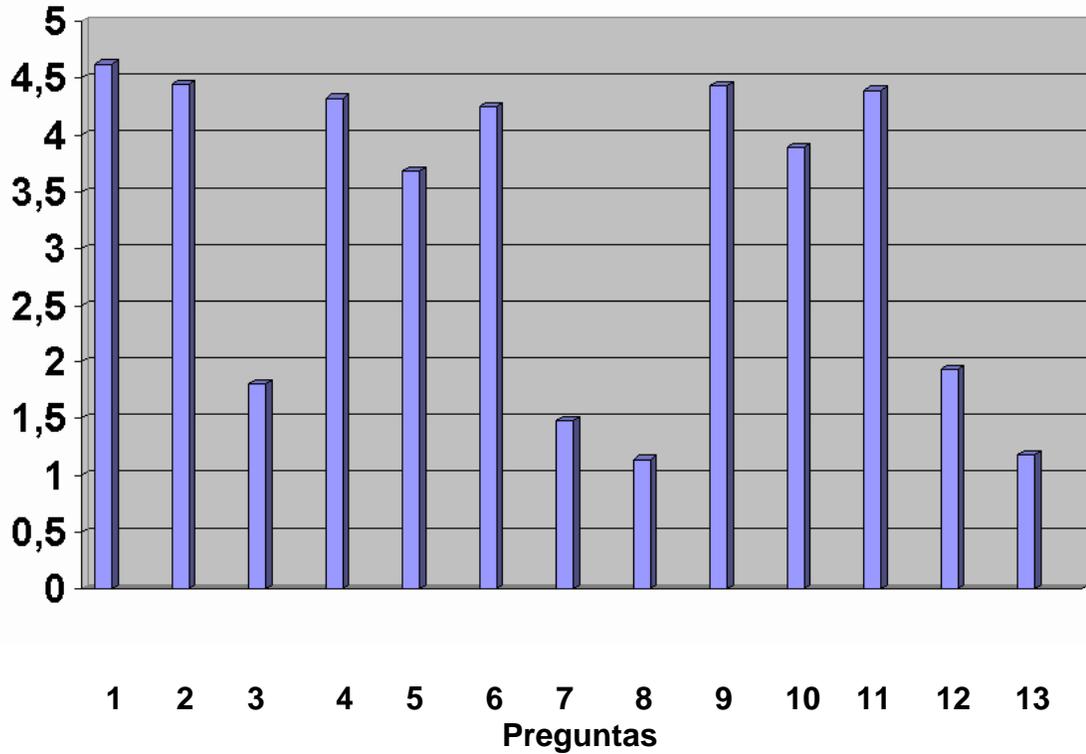
ASPECTOS	1	2	3	4	5	VALOR OBTENIDO	ANÁLISIS
Ubicación de la Agencia	0	0	0	36	59	4,62	Según los resultados obtenidos se infiere que para el usuario es excelente la ubicación que tiene la sucursal.
Vías de acceso	0	0	15	23	57	4,44	La Mayoría de los usuarios manifestaron estar conformes con las vías de acceso de la Agencia.
Seguridad	47	28	12	8	0	1,8	En este ítem se evidencia por parte del usuario, una percepción de falta de seguridad en las áreas de los cajeros automáticos y falta de vigilantes.
Comodidad de las instalaciones.	0	0	18	29	48	4,32	Por tratarse de uno de los aspectos tangibles de los servicios debe tener especial cuidado, por ser lo que le brinda al usuario algo concreto para relacionarse con sus impresiones.
Tecnología (Equipos, sistemas, servicios).	0	6	33	41	15	3,68	En este ítem los usuarios manifestaron que la tecnología es excelente.
Horario de Trabajo	0	0	11	49	35	4,25	Los usuarios manifestaron estar conforme con el horario de atención al cliente.
Disponibilidad del personal para el	62	20	13	0	0	1,48	Se presume de la actitud del usuario una disminución en la confiabilidad por no cumplir las expectativas referentes a

Continuación cuadro 6.

servicio							la satisfacción oportuna de sus necesidades.
Tiempos de espera en las transacciones	82	13	0	0	0	1,14	Los usuarios se quejan constantemente de la demora de las transacciones.
Presencia Física del Personal	0	0	0	54	41	4,43	Los clientes manifestaron estar conforme con la presencia del personal, infiriéndose de la actitud del cliente que la apariencia del personal es cuidadosa. Dicho aspecto es sumamente importante en la prestación del servicio por ser otro de los pocos elementos tangibles que lo conforman.
Ética de los empleados	0	3	25	46	21	3,89	Los clientes manifestaron que son tratados con respeto y suficiente profesionalismo.
Ética de los empleados	0	3	25	46	21	3,89	Los clientes manifestaron que son tratados con respeto y suficiente profesionalismo.
Conocimientos de las labores por parte del empleado	0	0	0	58	37	4,39	El usuario está satisfecho con el conocimiento de lo que el cliente desea en realidad.
Suministro de los materiales para el servicio	31	43	18	3	0	1,93	Los clientes manifestaron que existe poco suministro de material para la prestación del servicio.
Manejo de las quejas y reclamos	78	17	0	0	0	1,18	Los usuarios manifestaron que el manejo de las quejas y reclamos no son solucionadas en su totalidad ni a su debido tiempo.

Fuente. Este estudio

Gráfico 1 Diagnósticos de la situación actual de la atención al cliente



Caracterización de los clientes del BAC sucursal Pasto

Los segmentos de mercado del BAC para su portafolio de productos son: Agropecuario, empresarial, oficial, consumo y micro finanzas.

La presente investigación se enfocó especialmente en el segmento agropecuario:

Los clientes de los productos y/o servicios de BAC tienen una serie de características que es necesario que el BAC tenga en cuenta sin juzgarlas.

1. En general el cliente agropecuario, no cuenta con la capacidad expresiva para interpretar, argumentar y proponer y redactar una reclamación y manifestar sus necesidades y deseos.
2. Tampoco puede expresar con claridad sus insatisfacciones. La investigación muestra que es una debilidad del banco “El no tratar de comprender a sus clientes” Por eso en muchas oportunidades no se quejan o reclaman, simplemente soportan en silencio, porque creen que el banco les está haciendo el favor de la vida y no que el banco necesita vender sus productos y servicios.

3. El cliente agropecuario siente que se le dificulta cambiar de banco proveedor; Pues el Banco Agrario cuenta con apoyos especiales del estado para sus clientes.
4. El cliente agropecuario no siempre se informa del portafolio de servicios y productos del banco.
5. La estabilidad de la base de datos de clientes del banco agrario (fortaleza) se debe en gran parte a que sus clientes agropecuarios no está dispuesto a cambiar de banco. Y además porque en muchos municipios no hay la presencia de otros bancos. Levantando un poco la mirada fuera de Pasto.
6. El cliente agropecuario no declara abiertamente sus inconformidades. Prefiere decirlo a la comunidad en general. Lo que no facilita para nada la solución de las falencias en la atención al cliente.
7. El cliente agropecuario es el centro de la actividad del BAC

Perfil del cliente de BAC con respecto a las necesidades

Los tipos de necesidades del cliente corresponden a tres exigencias de calidad:

La calidad requerida. Corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que BAC puede conocer en todos sus términos para satisfacerlas.

La calidad esperada. Se refiere a aquellos atributos del bien que complementan los atributos indispensables no siempre explícitos, pero que el cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo. Se denominan expectativas.

Un ejemplo de estos tres conceptos de necesidades de los clientes:

Solicitud de crédito para compra de insumos para una finca:

Los atributos de la calidad requerida son la puntualidad en el desembolso del préstamo, la seguridad y no esperar para la consignación.

La calidad esperada: que el personal ofrezca información con lenguaje sencillo para asesorar la mejor opción para cada cliente.

La calidad potencial: la posibilidad de hacer llamadas telefónicas dentro de las instalaciones si se requiere algún dato que fue dejado en la finca; ya que el cliente agropecuario vive a distancias considerables del banco.

Perfil del cliente BAC con respecto a la satisfacción de la calidad percibida

Para mejorar la prestación del servicio es necesario conocer permanentemente su grado de satisfacción respecto a la calidad requerida y a la calidad esperada.

Además, es necesario investigar los elementos que constituyen la calidad potencial, a fin de ampliar la oferta del producto bancario con nuevos atributos que los hagan más adaptables a las necesidades de los clientes.

1. Procedimientos en el área de servicio al cliente

El número de quejas ha venido aumentando, el número de transacciones realizadas por los usuarios en la entidad bancaria ha aumentado en mayor proporción, lo que da como resultado que el número de quejas para cada mil transacciones haya disminuido de 2,5 a 2,3 en el último año. En cuanto al canal utilizado por los consumidores para realizar estas solicitudes, vale la pena anotar que del total de quejas reportadas en el 2012, el 89% se hicieron ante el establecimiento bancario, el 6% ante el defensor del consumidor financiero y el 5% ante la Superintendencia Financiera de Colombia. En este sentido, se evidencia que los usuarios continúan prefiriendo acudir a la oficina de la entidad para presentar sus inquietudes, y confían en que ese es el camino adecuado para resolverlas.

Al hacer el análisis de la información reportada a la Superintendencia Financiera, se encuentra que en el 2012, los motivos más significativos que dieron origen a las reclamaciones sobre los establecimientos bancarios fueron: la revisión y/o liquidación, con un 24%; el cobro de servicios y/o comisiones, con un 21%; las fallas en cajero automático, con un 17%; los descuentos injustificados, con un 16%, y la no remisión de información al cliente, con un 12%. En cuanto a los productos con mayor impacto sobre el número de quejas interpuestas, durante el 2012, fueron las tarjetas de crédito, con un 42%; la cuenta de ahorros, con un 23%; el crédito de consumo y/o comercial, con un 17%, y la cuenta corriente, con un 13%.

Es importante destacar que de las quejas presentadas ante el BAC durante el 2012, el 55% de las respuestas fueron a favor del consumidor financiero, y el 45%,

a favor de la entidad. En lo atinente a las quejas tramitadas ante el defensor del consumidor financiero, el 51% de las respuestas fueron a favor del consumidor financiero, y el 49% de las respuestas finales fueron a favor de la entidad.

Teniendo en cuenta los motivos de las quejas se diseñan medidas que responden en forma directa a las condiciones y estrategias de cada una de ellas. Algunas de las utilizadas son trabajar con las áreas responsables dentro de la entidad, para diseñar conjuntamente planes de acción que mitiguen la radicación de reclamaciones; la actualización permanente de bases de datos de clientes para el tema de extractos y notificaciones; incremento de seguridad en los cajeros automáticos con dispositivo chip, el cambio masivo progresivo a tarjetas con chip y la realización de talleres para la gestión de cobro y relacionamiento con los clientes.

Se pudo observar que el flujo de las operaciones en las unidades de servicio al cliente se obstaculiza debido a la falta de estándares en que basarse.

Por ejemplo, al momento de confirmar transacciones, se forman cuellos de botella por no tener los medios adecuados. No existe documentación ni procedimientos que expliquen claramente cómo manejarlas.

El personal frecuentemente necesita consultar qué deben hacer en procedimientos normales debido a que no hay capacitación efectiva ni manuales que detallen el procedimiento para cada operación. Todo lo anterior hace que el tiempo promedio para atender a los clientes sea mayor que el adecuado, y ello contradice sustancialmente las bases del servicio eficiente al cliente

2. PRODUCTOS Y SERVICIOS¹¹

Canales de Atención: para que nuestros clientes puedan acceder a los productos y servicios que fueron especialmente diseñados para satisfacer sus necesidades.

Los canales con atención presencial (personalizada) son la red de oficinas y los Corresponsales No Bancarios- CNB. La Banca Virtual, Banca Móvil, Contacto Banagrario y Cajeros Automáticos son otros canales que tiene a disposición el Banco para clientes y usuarios, y se denominan canales electrónicos.

Banca Virtual: - realizar consultas, pagos y transferencias -.

Cajeros Automáticos: para retiros de efectivo, consultas de saldos, consulta de movimientos y avance con la tarjeta de crédito.

Corresponsales Bancarios: A través de establecimientos de comercio autorizados por el Banco - para realizar transacciones y solicitar información -.

¹¹ www.bancoagrariodecolombia.com.co

Contacto Banagrario: Servicio telefónico - para realizar: consultas, transferencias, transacciones, solicitar productos y obtener asesoría personalizada comunicándose directamente con un asesor de la Línea.

El servicio se presta los 7 días de la semana las 24 horas del día, comunicándose con las siguientes líneas:

- Línea gratuita nacional: 01 8000 91 5000
- Línea en Bogotá: 594 8500

Banca Móvil: A través de su celular (de operador de telefonía, inicialmente Movistar y Tigo,) podrá realizar transacciones financieras en los productos de cuentas corrientes y de ahorros de manera fácil, rápida y segura.

Procedimiento en la atención de PQR¹²

En el Banco Agrario estamos interesados en atender sus necesidades y mejorar nuestro servicio, para lograr esto hemos puesto a su disposición diferentes medios para que pueda presentar de manera respetuosa sus consultas, peticiones, solicitudes, quejas o reclamos; a continuación le enseñaremos la manera en que puede realizar estos requerimientos:

Canales para presentar Peticiones, Quejas y Reclamos

Telefónico:

- Mediante el servicio de Contacto Banagrario, los Consumidores Financieros puedan presentar peticiones, quejas y reclamos, realizar consultas, comunicándose a la línea 01 8000 91 5000 o en Bogotá al 5948500, opción 0 y luego 2 para recibir atención personalizada.

Comunicaciones escritas:

Podrá remitir por escrito la petición, queja o reclamo con los siguientes datos:

- Los hechos, razones y causas de la reclamación, y la explicación de los derechos que considere fueron vulnerados.
- Las soluciones concretas que quiere recibir.
- Datos personales como identificación, dirección, número telefónico, fax y correo electrónico.
- Y los documentos que den soporte a su reclamación si los tiene.

¹² <http://www.bancoagrario.gov.co/SAC/servicioCliente/Paginas/ProcAtencionPQR.aspx>

- Una vez radicada el requerimiento se le informará, el número de radicado y la fecha límite de respuesta.

Defensor del Consumidor Financiero: presente la petición, queja o reclamo a la siguiente dirección Av. 19 No. 114-09 Oficina 502, teléfono 2131370, Fax 2130495 o en el correo electrónico: defensorbanco@pgabogados.com.

Superintendencia Financiera: puede dirigir directamente a la Calle 7 No. 4-49 en Bogotá o enviar sus peticiones o quejas a través del correo electrónico: super@superfinanciera.gov.co.

Revisoría Fiscal: Envíe su comunicación al correo electrónico: colombia@kpmg.com.co, o al A.A. 9122.

Internet

- A través de la página web del Banco Agrario de Colombia www.bancoagrario.gov.co, en el vínculo de servicio al cliente por la opción de contáctenos o por medio del correo: servicio.cliente@bancoagrario.gov.co

Tiempos de respuesta en las Peticiones, Quejas y Reclamos

Se emitirá respuesta a las peticiones, quejas y reclamos, directamente al Consumidor Financiero y por escrito de acuerdo a los tiempos que maneja el Banco:

- **Superintendencia Financiera:** Los plazos los determina el ente de control, por lo cual la fecha se establece de manera expresa en el requerimiento o petición.
- **Defensoría del Consumidor Financiero:** Ocho (8) días hábiles
- **Derechos de Petición:** Quince (15) días hábiles
- **Peticiones de Información:** Diez (10) días hábiles
- **Quejas y reclamos:** Tres (3) a diez (10) días hábiles

Los días de atención de quejas y reclamos dependen del grado de complejidad del tema y por eso varían sus tiempos de atención.

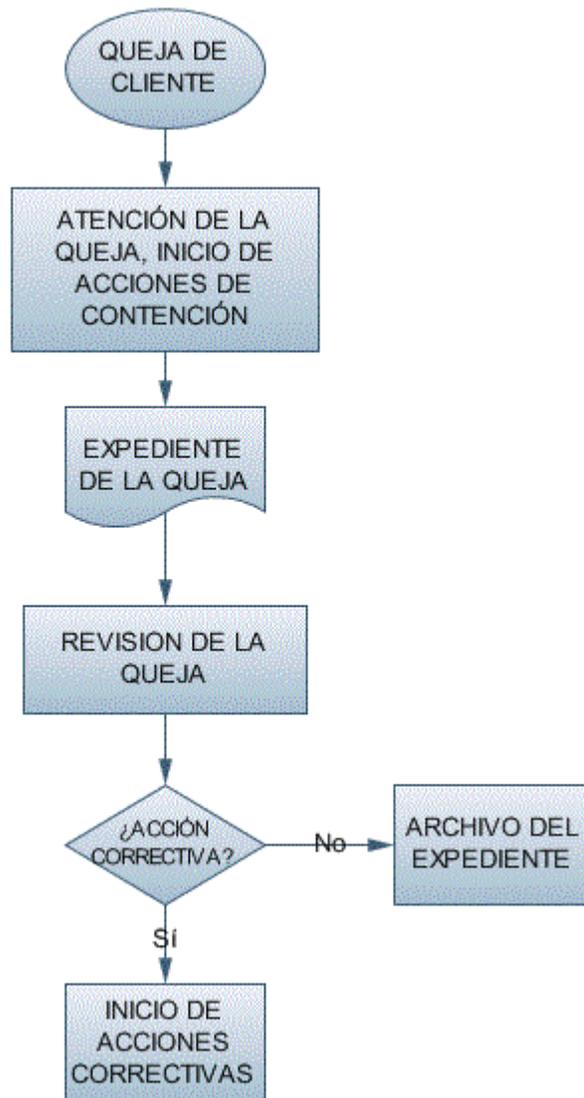
Cuando no fuere posible resolver o contestar la petición en los plazos señalados anteriormente, se deberá informar al interesado, los avances que se han realizado y señalar la fecha en que se resolverá o dará respuesta final.

Horario de atención:

El horario de atención para que los Consumidores Financiero radiquen sus peticiones, quejas y reclamos es:

- Contacto Banagrario: Las 24 horas del día.
- Oficinas: De acuerdo al horario de atención de cada oficina.
- Virtual: Las 24 horas del día.

Ejemplo del Flujoograma de una queja.



Cuadro 3 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS - MEFI –

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
• Cuenta con buenos recursos financieros.	0,08	2	0.22
• Infraestructura física adecuada para la prestación del servicio.	0,06	2	0.28
• Buena imagen ante el cliente.	0,03	1	0.08
• Productos variados.	0,08	4	0.12
• tasas de interés competitivas.	0,05	3	0.39
• Talento humano capacitado.	0,08	1	0.02
• Amplia cobertura de su red de distribución.	0,07	3	0.3
• Amplia base de clientes.	0,06	1	0.2
• Infraestructura tecnológica de primer nivel	0,09	3	0.3
DEBILIDADES:			
• Baja motivación del talento humano.	0,07	1	0.07
• No posee parqueadero propio.	0,09	3	0.27
• Carece de una publicidad agresiva.	0,07	2	0.14
• Carece de una estructura organizacional orientada al servicio al cliente.	0,09	3	0.27
• Ausencia de la defensoría del cliente a nivel local.	0,08	2	0.16
TOTAL	1		2.82

Interpretación Resultados:

El resultado (2.82) indica que las estrategias utilizadas hasta el momento deben mejorarse para reducir las debilidades tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado

Cuadro 4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS - MEFE –

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
• Se podrían desarrollar nuevos productos.	0.06	3	0,18
• Ubicación estratégica.	0.12	2	0,24
• Innovación tecnológica.	0.06	2	0,12
• Tratado fronterizo para ingreso de mercancías al país.	0.08	3	0,24
• Cercanía del puerto marítimo.	0.06	3	0,18
• Buena imagen del banco.	0.07	2	0,14
• Buenas políticas de mercado.	0.06	2	0,12
• Los clientes finales responden ante nuevas ideas.	0.07	3	0,21
• Apoyo del estado para adjudicar recursos destinados a generación de empresas.	0.06	3	0,18
AMENAZAS			
• Competencia en el mercado.	0.05	2	0,1
• Mala situación económica del país.	0.07	2	0,14
• El mercado objetivo cuenta con un nivel de ingresos BAJOS	0.07	3	0,21
• Altos índices de desempleo.	0.03	2	0,06
• Bajo poder adquisitivo.	0.05	2	0,1
• Inflación.	0.05	2	0,1
• Propuesta de IVA generalizado del 2% a productos de la canasta familiar.	0.04	2	0,08
• Legislación cambiante.	0.05	2	0,1
Total	1		2,51

El resultado de esta matriz (2.51) da una idea del factor externo empieza a ser favorable ya es mayor a 2.50 lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades y explotarlalas lo más posible para que BAC se encuentre en un buen lugar en el mercado

Así mismo, a través del análisis situacional se pretende responder las siguientes preguntas: ¿Dónde está? y ¿A dónde se dirige? El Banco Agrario de Colombia en la Ciudad de Pasto. Las respuestas se derivan del reconocimiento tanto de las fortalezas del banco como de sus debilidades respecto a la competencia, estudiando las oportunidades y amenazas del ambiente, haciendo una apreciación de la habilidad del banco para aprovechar las oportunidades y minimizar y evitar

las amenazas, además de anticipar las respuestas de la competencia a las estrategias del banco.

Para la realización del análisis situacional el equipo investigador utiliza como herramienta el análisis estratégico a través del desarrollo de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

En la elaboración de la matriz DOFA para la propuesta de mejoramiento en atención al cliente en el Banco Agrario de Colombia, sucursal Pasto, se deben analizar los factores directos e indirectos que influyen en dicha atención, teniendo en cuenta que la atención al cliente no solo es la que se presta dentro de las oficinas del banco, sino que incluye la diversidad de productos que puedan llegar hasta el cliente activo como al potencial.

Cuadro 5. Formulación de estrategias

MATRIZ DOFA BANCO AGRARIO DE COLOMBIA, SUCURSAL PASTO

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Se podrían desarrollar nuevos productos. • Ubicación estratégica. • Innovación tecnológica. • Tratado fronterizo para el ingreso de mercancías al país. • Cercanía del puerto marítimo. • Buena imagen del banco. • Buenas políticas de mercado. • Los clientes finales responden ante nuevas ideas. • Apoyo del estado para adjudicar recursos destinados a generación de empresas. 		<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en el mercado. • Mala situación económica del país. • El mercado objetivo cuenta con un nivel de ingresos BAJOS • Altos índices de desempleo. • Bajo poder adquisitivo. • Inflación. • Propuesta de IVA generalizado del 2% a productos de la canasta familiar. • Legislación cambiante. 	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO (Fortaleza – oportunidad)	ESTRATEGIAS FA (Fortaleza – amenaza)	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con buenos recursos financieros. • Infraestructura física adecuada para la prestación del servicio. • Buena imagen ante el cliente. • - Sus productos son variados para la satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer al mercado objetivo a través de su infraestructura física y ubicación estratégica. • Atraer nuevos clientes con una buena imagen. • Aumentar su gama de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competir con tasas de interés para compensar el bajo poder adquisitivo de la moneda. • Incentivar la adquisición de tarjetas debito y crédito. • Promocionar su buena 	

<ul style="list-style-type: none"> tasas de interés competitivas. Talento humano capacitado. Amplia cobertura de su red de distribución. Amplia base de clientes. Infraestructura tecnológica de primer nivel. 		imagen ante el cliente para hacer frente a la competencia.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO (debilidad – oportunidad)	ESTRATEGIAS DA (debilidad – amenaza)
<ul style="list-style-type: none"> Baja motivación del talento humano. No posee parqueadero propio. Carece de una publicidad agresiva. Carece de una estructura organizacional orientada al servicio al cliente. Ausencia de la defensoría del cliente a nivel local. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer su publicidad para atraer el mercado objetivo. Darse a conocer ante el público guiado por su buena ubicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una estructura organizacional orientada al servicio al cliente sólido. Mejorar sus métodos de motivación del talento humano para mejorar los procesos que se efectúen en su área de trabajo.

Fuente. Este estudio

3.3 INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LOS USUARIOS

Los anexos 1 y 2 muestran los formatos de encuestas aplicadas tanto a empleados como a clientes del Banco agrario de Colombia, Sucursal Pasto.

Análisis e interpretación de los resultados: Estudiando los resultados obtenidos a través de la observación directa, el cuestionario estructurado y la escala de estimación aplicados a los empleados y a los clientes de la Sucursal, se ha podido llegar a los siguientes análisis e interpretación de los mismos.

Los aspectos que ameritan mejoramiento a la mayor brevedad posible, son aquellos que la calificación se considera UNA GRAN DEBILIDAD DEL BANCO: estos son:

ASPECTO	VALOR OBTENIDO
Seguridad	1,8
Disponibilidad del personal para el servicio	1,48

Tiempos de espera en las transacciones	1,14
Suministro de los materiales para el servicio	1,93
Manejo de las quejas y reclamos	1,18

Cuadro 7 Cuestionario Estructurado Aplicado a los Empleados del Banco Agrario de Colombia, sucursal Pasto.

<p>Ítem 1 ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?</p> <p>(FA) = Frecuencia Absoluta (FP) = Frecuencia porcentual</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Fa</th> <th>Fp</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>5</td> <td>22 %</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>18</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>23</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Fa	Fp	SI	5	22 %	NO	18	78%	TOTAL	23	100%
	Categoría	Fa	Fp										
	SI	5	22 %										
	NO	18	78%										
TOTAL	23	100%											
<p>Análisis e interpretación de la información ítem 1</p> <p>El 78,26% de los encuestados respondieron que no existe comunicación efectiva en el aspecto laboral con su jefe inmediato, pero sí con los compañeros de trabajo; el 21,74% que contestaron afirmativamente piensan que comunicarse es informar a diario al jefe de sus actividades realizadas.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Escala %</th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>78%</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>0 %</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Escala %	SI	NO		78%				22%	0 %		
Escala %	SI	NO											
	78%												
		22%											
0 %													
<p>Ítem 2 ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Fa</th> <th>Fp</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>5</td> <td>22 %</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>18</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>23</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Fa	Fp	SI	5	22 %	NO	18	78%	TOTAL	23	100%
	Categoría	Fa	Fp										
	SI	5	22 %										
	NO	18	78%										
TOTAL	23	100%											
<p>Análisis e interpretación de la información ítem 2</p> <p>El 91,30% manifestó que SI ha recibido buena capacitación y adiestramiento de parte de la Agencia, lo cual ha permitido conducir actitudes más positivas, elevando así el nivel de desempeño y la identificación con los objetivos de la organización, mientras que el 8,7% opinó que no han recibido entrenamiento.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Escala %</th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>91%</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>0 %</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Escala %	SI	NO		91%				9%	0 %		
Escala %	SI	NO											
	91%												
		9%											
0 %													

Continuación cuadro 7.

<p>Ítem No. 3: ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos que ofrece el banco?)</p>	<p>Categoría</p>	<p>Fa</p>	<p>Fp</p>
	<p>SI</p>	<p>3</p>	<p>17 %</p>
	<p>NO</p>	<p>20</p>	<p>83%</p>
	<p>TOTAL</p>	<p>23</p>	<p>100%</p>
<p>Análisis e interpretación de la información ítem 3</p> <p>El 82,60% de la población opinó que a pesar de tener buena capacitación y adiestramiento para la atención que se le brinda al público, la gerencia no toma en cuenta las sugerencias y aportes que los empleados consideran necesarios para mejorar la calidad del servicio, mientras que el 17,40% opinó que la gerencia toma en cuenta la opinión del empleado.</p>	<p>Escala %</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>
		<p>83%</p>	
			<p>17%</p>
	<p>0 %</p>		
<p>Ítem 4 ¿Existe el manual de procedimientos de atención al cliente? (FA) = Frecuencia Absoluta (FP) = Frecuencia porcentual</p>	<p>Categoría</p>	<p>Fa</p>	<p>Fp</p>
	<p>SI</p>	<p>5</p>	<p>22 %</p>
	<p>NO</p>	<p>18</p>	<p>78%</p>
	<p>TOTAL</p>	<p>23</p>	<p>100%</p>
<p>Análisis e interpretación de la información ítem 4</p> <p>El 78,26% opinó que no existe manual de procedimientos para la prestación de servicio, mientras que el 21,74% opinó que si existe el manual de procedimientos, pero manifestaron descontento ya que debido a la recarga laboral no pueden darle estricto cumplimiento.</p>	<p>Escala %</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>
			<p>78%</p>
		<p>22%</p>	
	<p>0 %</p>		

Continuación cuadro 7.

<p>Ítem 5 ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Fa</th> <th>Fp</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>21</td> <td>91 %</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>2</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>23</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Fa	Fp	SI	21	91 %	NO	2	%	TOTAL	23	100%			
Categoría	Fa	Fp														
SI	21	91 %														
NO	2	%														
TOTAL	23	100%														
<p>Análisis e interpretación de la información ítem 5</p> <p>91,30% de la población SI está al tanto de los problemas existentes en su área, pero no toman las medidas correctivas necesarias debido a la presión laboral, mientras que el 8,70% respondieron que no están pendientes de los problemas existentes en su área.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Escala %</th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>91%</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>0 %</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Escala %	SI	NO		91%				9%				0 %		
Escala %	SI	NO														
	91%															
		9%														
0 %																
<p>Ítem No. 6: ¿Cuenta el Banco con un Departamento de Control y Verificación, del proceso de atención al cliente?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Fa</th> <th>Fp</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>3</td> <td>17 %</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>20</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>23</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Fa	Fp	SI	3	17 %	NO	20	83%	TOTAL	23	100%			
Categoría	Fa	Fp														
SI	3	17 %														
NO	20	83%														
TOTAL	23	100%														
<p>Análisis e interpretación de la información ítem 6</p> <p>El 95,65% de la población opinó que no existe en el banco ningún Departamento de Control y Verificación, trayendo como consecuencia un alto descontrol en cuanto al proceso de atención al cliente, mientras que el 4,35% opinó que ellos mismos controlan el desarrollo de sus labores y la satisfacción de las necesidades de los clientes.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Escala %</th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>96%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>4%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>0 %</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Escala %	SI	NO			96%					4%		0 %		
Escala %	SI	NO														
		96%														
	4%															
0 %																
<p>Ítem 7 ¿Su jefe inmediato orienta constantemente su trabajo relacionado con la atención al cliente?</p> <p>(FA) = Frecuencia Absoluta (FP) = Frecuencia porcentual</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Fa</th> <th>Fp</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>8</td> <td>35 %</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>15</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>23</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Fa	Fp	SI	8	35 %	NO	15	65%	TOTAL	23	100%			
Categoría	Fa	Fp														
SI	8	35 %														
NO	15	65%														
TOTAL	23	100%														
<p>Análisis e interpretación de la información ítem 7</p> <p>El 65,22% de los encuestados respondieron que no, es decir, su jefe inmediato muy pocas veces orienta su trabajo relacionado con la atención al cliente y muy pocas veces dan explicaciones; y un grupo minoritario de un 34,78% de las personas respondieron de forma contraria, ya que sus cargos están adjuntos a la Gerencia, por lo cual se hace posible la supervisión constante.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Escala %</th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>35%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>0 %</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Escala %	SI	NO			65%					35%		0 %		
Escala %	SI	NO														
		65%														
	35%															
0 %																

Fuente. Este estudio

Cuadro 8. Análisis Comparativo de los Parámetros

PARÁMETROS	IDEAL	REAL / ACTUAL
Comunicación	La comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez.	La mayoría del personal expresó que no existe comunicación con su jefe inmediato, mientras una minoría define la comunicación como el informe de las tareas efectuadas.
Entrenamiento	Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimación del servicio.	Todo el personal manifestó que recibe capacitación y entrenamiento permanente.
Motivación e Incentivos	La institución debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción.	Un porcentaje considerable del personal exteriorizó que no siente ninguna motivación por parte de la institución.
Empowerment	La Gerencia debe considerar todos los aportes de sus empleados, pues éstos son quienes están en contacto directo con el público. Y por otro lado, éstos se sienten útiles dando ideas.	Una mayoría significativa del personal manifestó que la gerencia no considera las sugerencias que se proponen para mejorar el servicio. Lo cual trae como consecuencia que los empleados creen que la gerencia no le da importancia a sus inquietudes y aportes.
Manuales	Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la institución deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimientos del mismo se le facilitarán las actividades a realizar.	Casi todo el personal expresó que le es de utilidad el manual, mientras una minoría expresó no tener tiempo disponible para consultarlo.
Procedimientos Estandarizados	Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, pues al lograr la estandarización y normalizar sus procesos se asegura un mejor cumplimiento de las actividades por parte de los empleados	No existe
Formatos estandarizados	Formatos estandarizados que faciliten las actividades a realizar	Los empleados manifestaron que la agencia cuenta con

		formatos estandarizados, lo cual les permite un mayor desempeño laboral.
Gerencia Visual	El personal debe percatarse de su entorno laboral y tener iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se presenten.	Un porcentaje significativo expresó que están al tanto de los problemas en su área pero no aplican ningún correctivo.
Puntos de Control Y Verificación	La institución debería contar con alguna estructura de control y verificación que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario.	No existe ningún punto de control y verificación.
Supervisores	La cadena de mando es un factor de cuidado dentro de las organizaciones, por lo tanto, lo ideal es que un empleado tenga un solo jefe a quien darle explicaciones y recibir órdenes, logrando con ello una comunicación efectiva.	La mayoría de los empleados expresaron que tienen varios jefes de quienes reciben órdenes y dan explicaciones.
Ubicación Continuación cuadro 6.	Toda organización debe estar ubicada en sitios estratégicos	Todos los encuestados opinaron que la institución posee una buena ubicación.
Acceso	Al tener la organización una ubicación estratégica y una buena infraestructura sus vías de acceso se facilitan.	Los usuarios manifestaron que el acceso en la institución es bastante bueno.
Seguridad y Comodidad	La institución debe aumentar su personal de seguridad, ya que si el cliente no se siente seguro no utilizará el servicio.	Un porcentaje significativo considera que la seguridad de la agencia es muy deficiente, sobre todo el área de los telecajeros.
Tecnología (Equipos, Sistemas, Servicios)	Además de poseer una tecnología de vanguardia, la institución debe crear políticas como una acción que le permita el buen uso del mismo.	La mayoría expresó que la tecnología utilizada por la institución es avanzada pero poco difundida.
Horas Comerciales	El horario se adapta a las expectativas del cliente.	Un porcentaje considerable opinó que se encuentran conformes con el horario de la institución
Accesibilidad y Disponibilidad	La institución debe ofrecer a su clientela la mayor atención posible a la hora de prestar el servicio, ya que si éstos no encuentran personal disponible, y acceso a las operaciones que tengan que realizar en la institución, se darán cuenta	La mayoría de los usuarios opinaron que no cubrían sus necesidades oportunamente.

	de que no cubren sus expectativas en forma oportuna.	
Velocidad de las Transacciones	La institución debe garantizar al usuario que sus transacciones se realizarán en un período de tiempo.	Casi la totalidad de los usuarios coinciden en que el tiempo de espera para realizar las transacciones es sumamente lento.
Ética y Conducta	La agencia debe procurar que el personal a cargo de prestar el servicio, sea justo y honesto en la labor que desempeña.	La mayoría de los usuarios manifestaron que no son tratados justamente, y que existe personal que no tiene suficiente ética para tratar con cliente.
Calidad de Experiencia de Compras	La institución debe crearse una percepción que sea plenamente consistente con los derechos de los clientes al recibir atención y satisfacción total.	La mayoría opinó que la agencia no cumple con la calidad requerida por los clientes.

Fuente. Este estudio

3.4. PRIMERA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Objetivo: Mejorar la calidad de la atención al cliente en el banco agrario de Colombia sucursal Pasto

Defensoría del cliente: La finalidad del Defensor del Cliente es la de ser mediador y conciliador de los conflictos que se generen en las relaciones entre los clientes o usuarios y el Banco, cuando ellos consideren que la Entidad ha actuado en forma injusta o contraria a las buenas prácticas y usos bancarios.

Procedimiento General: Las oficinas o dependencias del Banco o la oficina del Defensor reciben del cliente (vía fax, correo electrónico o documento físico) el requerimiento presentado mediante documento en el que debe consignar sus datos personales, la descripción de los hechos y los derechos que considere vulnerados.

- El Defensor del Cliente analiza la queja y da respuesta. Si es de interés general o colectivo, la remite a la Superintendencia Bancaria para su trámite.
- El Defensor del Cliente solicita datos adicionales, ya sea al usuario, o al Banco quienes tendrán 15 días hábiles de plazo, para allegar la información requerida; recibida la información el Defensor del Cliente cuenta con 5 días hábiles para responder la queja. – se sugiere disminuir ese plazo -

- Si en el proceso encuentra que existe alguna de las circunstancias sobre las cuales está excluida su actuación, la da por terminada e informa de su decisión al Banco y al cliente o usuario.
- Una vez admitida la queja el Defensor del Cliente dará traslado al Banco para que presente los argumentos en que fundamenta su posición, para lo cual el Banco cuenta con 15 días hábiles contados a partir del día siguiente de remitida la queja por parte del Defensor del Cliente y en caso de requerirse la información de terceros ajenos al Banco este plazo pudiere ampliarse hasta por 5 días.

3.4.1 Área responsable. El área encargada en el Banco para llevar a cabo sus relaciones con el Defensor del Cliente es la Secretaría General a través de la Oficina de Servicio al Cliente y el funcionario encargado de coordinar la relación con el Defensor es el Profesional de dicha Oficina.

3.4.2 Funciones y obligaciones. Conocer, evaluar y resolver íntegramente las quejas que los clientes o usuarios del Banco le presenten acerca de posibles incumplimientos de normas legales o internas que rigen el desarrollo de las operaciones, contratos o servicios que ofrece, preste, o ejecute la Entidad Banco y que afecten directamente al cliente o usuario, así como las relativas a la calidad de la prestación de los servicios a cargo del mismo.

- Mantener la tutela y protección de los derechos e intereses de los clientes y usuarios, derivados de sus relaciones bancarias y financieras con el Banco Agrario de Colombia, así como procurar que tales relaciones se desarrollen en todo momento conforme a los principios de buena fe, equidad y confianza recíproca.
- Elaborar y dar a conocer al Banco el reglamento bajo el cual se sujetará su actividad.
- Solicitar al Banco y al cliente o usuario, dentro de los términos dispuestos, la información que sea necesaria para el estudio de su queja.
- Proferir su decisión dentro de los términos establecidos por la Ley y los reglamentos.
- Prestar asesoría al Banco en políticas que tiendan a mejorar los servicios, las buenas relaciones y la confianza con su clientela cuando este lo requiera.

- Presentar los informes requeridos tanto por la Asamblea General de Accionistas- Junta Directiva, como por los organismos de vigilancia y control
- Mantener un registro de las quejas recibidas y su trámite.
- Reclamaciones y quejas que podrán ser sometidas al conocimiento del Defensor del Cliente: quejas individuales, relativas a posibles incumplimientos por parte del Banco, de las normas legales o internas que rigen el desarrollo o ejecución de los servicios o productos que ofrece o prestan, o respecto a la calidad de los mismos.

3.5 SEGUNDA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Objetivo: Mejorar la calidad de la atención al cliente en el banco agrario de Colombia sucursal Pasto a través de un sistema de comunicación e información.

Cuadro 9. Plan operativo para el mejoramiento de los subprocesos seleccionados. - Modelo de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, desde la perspectiva de las reclamaciones

Pasos	Definición de los pasos	Metodología	Instrumentos - Manejo de la tecnología	Responsables	META	INDICADOR DE LOGRO
1	Se genera la reclamación, ó se realiza un diagnostico de la situación del Banco con cierta periodicidad dentro del proceso de Mejoramiento Continuo.	Revisión –(Identificación y cuantificación de los problemas)	Estadísticas	1. Cliente 2. Dpto. de Servicio y Calidad	Revisar, identificar y cuantificar el 100% de las quejas y/o problemas	Número de quejas y/o reclamos
2	Identificar los problemas y priorizarlos	Identificación y cuantificación de los problemas.	Diagramas Formatos prediseñados.	1 Departamento de áreas responsables 2. Departamento de Servicio y Calidad	Identificar y cuantificar el 100% de las quejas	Número de quejas identificadas y priorizadas
3	Reconocer las causas	Identificar las causas y áreas responsables que originan el problema.	Diagramas - formatos	1 Departamento de áreas responsables	Identificar el 100% de las causas probables que generan problemas en la atención al cliente en un lapso de 15 días.	Informe y acta de reunión
4	Priorización de las causas	Priorizar la causa de acuerdo con el impacto que tienen dentro del problema	Diagramas formatos	2. Departamento de Servicio y Calidad	Resolver el 100% de las causas priorizadas	Numero y calidad de formatos y diagramas
5	Conocer los procesos	Una vez conocidas las causas se debe identificar que procesos están involucrados para poder realizar las correcciones o mejoras correspondientes.	1 Manual de productos. 2. Inspección a áreas responsables 3. Medición de tiempos, movimientos y cargas	1 Departamento de áreas responsables. 2. Departamento de Servicio y Calidad 3. Dpto. de Organización y Métodos	Corregir el 100% de los procesos involucrados en la queja	Formato de tiempos y movimientos
6	Proponer estrategias de solución	Desarrollar una propuesta de estrategias que permitan solucionar o mejorar el proceso involucrado en el problema	1 Matriz costo impacto 2. Plan Piloto 3. Simuladores	1. Departamento de Servicio y Calidad	Solucionar el 100% de los procesos involucrados en el problema	Numero de formatos de simuladores de procesos

7	Evaluación de Estrategias	Evaluar el alcance y desarrollo de las estrategias propuestas	1 Matriz costo impacto 2. Plan Piloto 3. Simuladores	Departamento de áreas responsables. 2. Departamento de Servicio y Calidad 3. Departamento de Organización y Métodos	Simular y evaluar el 100% de las estrategias propuestas	Número de estrategias propuestas
8	Seleccionar la estrategia a seguir	Seleccionar la o las estrategias que estén acorde con las macro políticas de Servicio al Cliente y Mejoramiento Continuo de la Calidad	1 Estudios de conveniencia. 2. Indicadores de gestión 3. Evaluación técnica y administrativa	1. Departamento de áreas responsables. 2. Departamento de Servicio y Calidad 3. Departamento de Organización y Métodos	Selección del 100% de estrategias del servicio al cliente	Los de gestión
9	Ejecutar o Implementar		1. Mejoras del proceso 2. Software 3. Contrataciones	1. Dpto. de áreas responsables. 2. Departamento de Servicio y Calidad 3. Departamento de Organización y Métodos	0% de quejas y reclamos	Número de quejas

Fuente. Este estudio

4. CONCLUSIONES

Según el análisis realizado y sobre la base de los objetivos de la investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

De acuerdo con los resultados obtenidos en la escala de estimación aplicada a los clientes de la institución para el desarrollo del estudio, se diagnosticó la necesidad de mejorar la atención al cliente de la sucursal Pasto, del Banco Agrario de Colombia, para con ello mejorar la productividad de la institución ya que son los clientes quienes definirán el porvenir de la misma.

De igual manera, mediante la escala mencionada anteriormente se pudo observar que la demora al realizar las transacciones es un factor determinante para los usuarios al momento de evaluar la institución, y en el presente caso se encuentra que este aspecto perjudica la relación cliente-banco, ya que estos manifiestan descontento general al respecto.

Del mismo modo, la inseguridad en el área de los cajeros automáticos ocasiona que la mayoría de los usuarios se limiten en el uso de los mismos.

Por otro lado, por medio de los cuestionarios realizados al personal de la institución, se puede inferir que la presión que ejerce la gerencia en la relación laboral aunado a la poca motivación hacia los empleados, hace que éstos últimos no se encuentren en las mejores condiciones como para lograr una óptima atención al cliente.

Además, se observó que la gerencia no considera las sugerencias que realiza el personal en pro del buen desempeño de la institución, lo cual trae como consecuencia la pérdida de interés de los empleados para aplicar correctivos en los problemas que pudiesen presentarse.

Los indicadores de satisfacción más bajos se determinan para aspectos que involucran los procesos internos del Banco y los procedimientos, lo cual incluye el talento humano y por ende existen fallas en la calidad del servicio.

La gestión estratégica que se ha implantado ha ayudado a la mejora continua y específica de la logística; señalando que con un óptimo manejo, se puede crear una ventaja competitiva en relación con otros bancos, teniendo muy presente que esta es solo una parte de toda la cadena de valor, pero que ayuda desde cierto punto a mirar la organización desde su interior e inicio buscando generar mejoras comparativas y competitivas.

En este punto cabe mencionar que el servicio al cliente es la pieza clave, ya que por haber un ilimitado número de clientes, se debe mejorar al máximo el servicio. Es importante señalar que el manejo adecuado de tiempos reduce los costos administrativos significativamente, porque entre más eficiente sean los servicios, mayor será la cantidad de transacciones que hagan los usuarios.

Se pudo concluir que el costo de servicio no está utilizado adecuadamente por el hecho de que el banco tiene capacidad para que los seis cajeros existentes atiendan a la demanda, pero solo hay cuatro de ellos que están atendiendo durante este lapso de tiempo, dos disponibles para los usuarios preferenciales y dos para clientes generales. En este punto se observa que el costo que está generando la demora en la fila es alto debido a que no hay suficiente personal atendiendo la demanda requerida, desperdiciando la capacidad de atención con la que el banco cuenta

Por último, la evaluación de la calidad de atención al cliente de la sucursal Pasto, del Banco Agrario de Colombia, busca ofrecer una alternativa factible para el mejoramiento del problema existente en la institución

5. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones de la investigación realizada se sugiere las siguientes recomendaciones:

Se propone a la gerencia de la institución evaluar los procedimientos de sus transacciones e implementar un mecanismo que garantice al usuario un tiempo justo de espera.

De igual manera, se recomienda la contratación de personal de seguridad para el área de los cajeros automáticos logrando con ello que la clientela se sienta cómoda al realizar sus transacciones.

Así mismo, se sugiere implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados, pues un empleado a gusto aumenta su productividad al máximo. Se propone crear un buzón de sugerencias o delegar en un departamento el manejo de las mismas, logrando con ello tomar medidas correctivas a tiempo y mejorar la calidad del servicio.

Utilizar el mecanismo más adecuado para estudiar el tiempo existente entre la llegada de un cliente al banco, la duración en ella y la salida.

Una recomendación clave para que la logística del servicio al cliente en Banagrario Pasto mejore es que busquen cual es la ventaja competitiva que tienen sobre otros bancos y fortalezcan esa cualidad para así atraer a una mayor cantidad de clientes, esta implementación fue creada en la teoría de Michael Porter. Sería importante que se revisara toda la cadena de valor y se mirara cual es el punto clave en el cual se está fallando, en este caso el servicio al cliente, pero entrando más a fondo con el problema, observando si éste radica en la eficiencia o en la cantidad de los cajeros.

Mejorar cada uno de los flujos de información que intervengan en cada actividad.

Depurar y analizar la base de datos de los reclamos realizados en el Banco, y establecer las reclamaciones de mayor frecuencia y que afectan la imagen de servicio al cliente.

Es importante nombrar que para mejorar estos flujos de información las redes internas de comunicación deben tener un mecanismo estratégico que les permita saber cuando un cliente está o no de acuerdo con el servicio que le han brindado.

Por otro lado, la implementación del Just In Time es una excelente opción para mejorar la eficiencia en los tiempos de espera en fila, ya que se reducen los tiempos drásticamente.

Otra sugerencia es crear valor de posesión, ya que como sabemos es una forma de atraer mayor cantidad de clientes mediante estrategias publicitarias, esta publicidad que se brindaría es intangible, pero es la ideal para el banco, porque mejoraría la percepción del servicio.

La creación de una estrategia que vincule los elementos de pre-transacción del producto (interacción entre el cliente y el proveedor), de transacción (momento en que el cliente recibe el servicio) y post- transacción (opinión del cliente con la empresa después de haber recibido el producto) más fuerte para que se miren los puntos a favor para reforzarlos y en contra para mejorarlos.

Es importante que el banco tome conciencia de que el costo de espera en el banco es un factor negativo, por el hecho de que no hay suficientes cajeros atendiendo a la alta demanda que hay en las horas pico, por ello el cliente tiene la sensación de que el servicio es malo, se recomienda que todos los cajeros disponibles estén llenos para que puedan atender a la demanda y para que la sensación percibida por los usuarios sea buena en relación con su costo de oportunidad, ya que a pesar de que el banco maneja el modelo de múltiples servidores y múltiples colas, este no es suficiente para suplir la demanda existente por lo que mencionamos anteriormente, el costo de espera.

Una opción sería que se implementaran los turnos para el servicio de cajeros.

El Banco debe concentrar sus esfuerzos en mejorar los niveles de satisfacción del cliente para generar mayor ventaja competitiva, debido a que el sector financiero ofrece un portafolio de productos con características homogéneas y por tanto sólo se puede marcar la diferencia en la calidad del servicio, esto se logra identificando las necesidades y expectativas de los clientes, comprendiendo la relación entre las necesidades, los procesos y los productos, midiendo la satisfacción y actuando sobre los resultados

Para finalizar, se recomienda la creación de procedimientos estandarizados que permitan al personal realizar sus actividades de una manera óptima.

BIBLIOGRAFIA

- BANAGRARIO. Manual sistema de información de clientes SIEBEL 2009
- BARRERO, Vicente. Satisfacción del cliente en el servicio prestado en el Banco de Lara. Trabajo de Grado. Venezuela: Universidad Occidental, 2000. 187 p.
- BERRY, Tito. Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total. Caracas: Mc Graw Hill de Management, 1992. 99 p.
- BERRY, Tito. Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Caracas: Díaz de Santos, 1996. 146 p.
- CANTÚ DELGADO, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill, 2001. 382 p
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Mc Graw Hill. Colombia. 1995. 467 p.
- DESATRICK, R. Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio. Caracas: Legis IESA, 1990. 324 p.
- Diccionario de Administración y Finanzas. Océano / Centrum Editorial S.A. 560 p.
- DRUKER, Peter El Ejecutivo Eficaz. Buenos Aires: Sudamericana, 1990 521 p.
- ECONOMY, Peter. El Arte de la Negociación. Bogotá: McGraw-Hill/Irwin, 1994. 146 p.
- GALBRAITH, Respuesta a los cambios. Santafé de Bogotá: Printer Latinoamericana Ltda. 1999, 385 p
- GALINDO, M. Fundamentos de Administración. México: Editorial Trillas, 1991. 357 p.
- HARRIGTON, J. Cómo Incrementar la Calidad Productiva. Caracas: Mc Graw Hill, 1998. 289 p.
- HOROVITZ, J. La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Madrid: Mc Graw Hill. Madrid, 1997. 412 p.
- MARÍN Edward, "Paradigma de la complejidad. Buenos Aires: McGraw-Hill, 1983, 276 p

MENDEZ, Carlos Metodología de la Investigación. Bogotá: McGraw Hill, 2003. p 136- 137

_____, Carlos E. Metodología de la Investigación. Bogotá: Mc Graw Hill, Tercera Edición. 2001

KUME, Hitoshi. Herramientas Estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Bogotá: Norma 2002. 150 p

ROBERT B, Nelson. Como delegar funciones al personal, para lograr una mejor gerencia. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill/Erwin, 127 p.

ROBERTSON, Arthur. Saber escuchar Guía para tener éxito en los negocios. Bogotá: Mc-Graw-Hill/Erwin, 1994. 180 p.

SOLARTE ESPARZA, Ernesto. Como orientar su empresa hacia el servicio al cliente. Santafé de Bogotá: s.n., 1998. 155 Pág.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Informe mensual de estadísticas de quejas y sanciones.2003-2005

WELLINGTON, P. Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Caracas: Mc Graw Hill. Caracas, 1997. 367 p.

ANEXOS

**ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A USUARIOS DEL BANCO
AGRARIO DE COLOMBIA SUCURSAL PASTO**

OBJETIVO: Recoger información que permita plantear propuestas conducentes a mejorar los procesos de atención a los usuarios en cualquier servicio que preste el banco.

Instrucciones: por favor en la siguiente escala de 1- 5 puntos marque con una X la calificación que usted considere merece el banco en cada uno de los siguientes conceptos:

VALORES	1	2	3	4	5
Ubicación de la Agencia					
Vías de acceso					
Seguridad					
Comodidad de las instalaciones.					
Tecnología (Equipos, sistemas, servicios).					
Horario de Trabajo					
Disponibilidad del personal para el servicio					
Tiempos de espera en las transacciones					
Presencia Física del Personal					
Ética de los empleados					
Ética de los empleados					
Conocimientos de las labores por parte del empleado					
Suministro de los materiales para el servicio					
Manejo de las quejas y reclamos					

ANEXO B. CUESTIONARIO ESTRUCTURADO APLICADO A LOS EMPLEADOS DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA, SUCURSAL PASTO

OBJETIVO: Recoger información que permita plantear propuestas conducentes a mejorar los procesos de atención a los usuarios en cualquier servicio que preste el banco

Por favor marcar con una X en las casillas SI o NO a cada una de las siguientes preguntas, según su propio criterio

PREGUNTAS	SI	NO
Ítem No. 1: ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?		
Ítem No. 2: ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?		
Ítem No. 3: ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos que ofrece la organización?		
Ítem No. 6: ¿Existe el manual de procedimientos de atención al cliente?		
Ítem No. 7: ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?		
Ítem No. 8: ¿Cuenta el Banco con un Departamento de Control y Verificación, del proceso de atención al cliente?		
Ítem No. 9: ¿Su jefe inmediato orienta constantemente su trabajo relacionado con la atención al cliente?		

ANEXO C. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DESARROLLADA CON LOS FUNCIONARIOS ENCARGADOS DE LAS DIFERENTES SECCIONES DEL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA, SUCURSAL PASTO.

Objetivo: recoger información que permita diseñar un **Plan de mejoramiento de la calidad en el proceso de atención a usuarios del BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SUCURSAL PASTO**

1. ¿Usted cree que el banco debe revisar permanentemente las estrategias de acercamiento a los usuarios?
2. ¿Para el banco es importante la opinión sobre las experiencias de sus clientes?
3. ¿Está usted enterado de las quejas expresadas por los usuarios refiriéndose al mal servicio recibido en el Chat y servilínea del banco?
4. ¿El banco indica a sus clientes Cómo pueden manifestar una inconformidad, solicitud o sugerencia?
5. ¿En cuánto tiempo un cliente recibe la respuesta a una queja?
6. ¿Cuál es el procedimiento que el banco emprende para minimizar el número de inquietudes de los clientes?
7. ¿Cuál de los procesos del banco se recibe mayor número de inconformidades por parte de los usuarios?
8. ¿Al banco le preocupa lo que haga su competencia para ganarle clientes?
9. ¿Qué medidas mínimas de seguridad se deben tener cuando se utilizan los servicios Bancarios?