

**Propuesta de mejoramiento para el Banco Popular oficina Vélez, enfocada a la calidad en
la prestación del servicio al cliente**

Eugenia González Camacho

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Vélez, diciembre de 2017

**Propuesta de mejoramiento para el Banco Popular oficina Vélez, enfocada a la calidad en
la prestación del servicio al cliente**

Eugenia González Camacho

C.C. 37.726.297

**Proyecto Aplicado Para Optar al Título de Especialista en Gerencia Estratégica de
Mercadeo**

Director: Carlos Trejos Moncayo

Administrador de Empresas

Esp. En Gerencia Estratégica de Mercadeo

Mg. Mercadeo Agroindustrial

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Vélez, diciembre de 2017

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Vélez, diciembre de 2017.

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a Dios por las bendiciones recibidas, a mi familia por su apoyo incondicional, a mi esposo por ser un modelo a seguir, a mis hijos quienes me brindaron la motivación necesaria para culminar este proceso, y a mis compañeros de trabajo por sus aportes y conocimientos compartidos.

Agradecimientos

Al Banco Popular por compartir información vital para desarrollo del trabajo, especialmente al Gerente de la oficina Vélez, quien autorizo la toma de encuestas a clientes del Banco y a funcionarios de la oficina.

Agradecimiento especial al director del proyecto el Especialista Carlos Trejos Moncayo, quien me apoyo en el desarrollo de este trabajo y al jurado del Proyecto el Especialista Fabio Alonso Bonilla Gómez quien me oriento para culminar con el proyecto satisfactoriamente cumpliendo a cabalidad con los lineamientos de la Universidad.

Resumen

Los cambios en el entorno y las exigencias de la dinámica del sistema financiero colombiano hacen de la industria bancaria un negocio cada vez más competido. Las instituciones financieras ofrecen productos similares y proyectan imágenes similares. Para diferenciarse unas de otras están realizando esfuerzos con el fin de alcanzar calidad en el servicio ofrecido.

El Banco Popular se encuentra en un proceso de transformación donde los clientes esperan recibir un producto o servicio que cumpla con sus expectativas, motivo por el cual nace la idea de desarrollar un proyecto enfocado en el mejoramiento en la calidad del servicio al cliente. Se toma como referencia la oficina ubicada en el Municipio de Vélez, con el fin de facilitar la recolección de la información y el desarrollo del trabajo de campo.

La recolección de la información se realizó gracias al apoyo de los líderes de la oficina del Banco Popular oficina Vélez, quienes estuvieron dispuestos a entregar información específica de los procesos relacionados con el servicio al cliente y con estadísticas poblacionales con el fin de tomar la muestra para toma de encuestas a clientes y usuarios que fueron atendidos en la oficina en un tiempo determinado.

Con base en los resultados obtenidos se logró identificar las mejoras para el diseño de estrategias que cumplieran con el desarrollo de los objetivos planteados.

Palabras claves: Calidad, cliente, estrategias, funcionarios, mejoramiento.

Abstract

Changes in the environment and the demands of the dynamics of the Colombian financial system make the banking industry an increasingly competitive business. Financial institutions offer similar products and projected similar images. To differentiate themselves from one another are making efforts in order to achieve quality of service offered.

The people's Bank is located in a transformation process where customers expect to receive a product or service that meets their expectations, reason for which is born the idea of developing a project focused on improving the quality of service to the customer. The office located in the municipality of Vélez, is taken as a reference in order to facilitate the collection of information and the development of the field work.

The data collection was carried out thanks to the support of the leaders of the office of the people's Bank Office Velez, who were willing to deliver specific information of...

Key words: Quality, customer, strategies, civil servants and improvement.

Contenido

Introducción	13
1. Planteamiento del Problema	14
1.1 Formulación del problema	15
1.1.1 Sistematización del Problema.....	15
1.2 Justificación	16
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
2. Marco Referencial.....	19
2.1 Marco de Antecedentes.....	19
2.2 Marco Teórico.....	20
2.3 Marco Institucional	30
2.4 Marco Conceptual.....	33
2.5 Marco Legal	34
2.6 Marco Espacial.....	35
3. Diseño Metodológico.....	36
3.1 Tipo de Estudio.....	36
3.2 Método de Estudio	37
3.3 Tipos de Información.....	37
3.3.1 Fuentes de Información.....	37
3.3.1.1 Fuentes primarias	38
3.3.1.2 Fuentes Secundarias.....	38

	ix
3.4 Población.....	38
3.5 Muestra	38
3.6 Instrumentos para la recolección de la Información.....	40
3.7 Análisis de la Información.....	40
3.7.1 Análisis encuestas.....	40
3.7.2 Análisis entrevista.....	45
4. Propuesta.....	47
4.1 Percepción actual de los clientes.....	47
4.1.1 Matriz Dofa.....	47
4.1.1.1 Matriz Mefi.	49
4.1.1.2 Matriz Mefe.	50
4.1.1.3 Análisis CAME.....	51
4.2 Propuesta de mejoramiento.....	52
4.3.1 Triangulo del Servicio.....	57
4.3.1.1 Factor Humano.....	57
4.3.1.2 Cliente.....	58
4.3.1.3 Cultura de Servicio.	60
Conclusiones.....	64
Recomendaciones	65
Lista de Referencias.....	66
Anexos	68

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura orgánica Banco Popular.	33
Figura 2. Panorámica Municipio de Vélez Santander.	35
Figura 3. Frecuencia utilización de servicios en el Banco Popular.	41
Figura 4. Satisfacción por los servicios que presta el Banco Popular.	41
Figura 5. Preferencia de servicios a la hora de entrar a una oficina del Banco Popular... ..	42
Figura 6. Preferencia de tiempo a la hora de aprobación de un crédito.	42
Figura 7. Preferencia a la hora de abrir una cuenta de ahorros en el Banco Popular.	43
Figura 8. Medios de pago utilizados para el pago de servicios públicos.	43
Figura 9. Utilización de banca móvil del Banco Popular.	44
Figura 10. Uso de productos financieros por medio del celular.	44
Figura 11. Estrategia de mejoramiento.	53
Figura 12. Triángulo del Servicio.	57

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz Dofa.....	48
Tabla 2 Matriz Mefi.....	49
Tabla 3 Matriz Mefe.....	50
Tabla 4 Plan de acción propuesta de mejoramiento.....	55

Lista de Anexos

Anexo A. Modelo de encuesta68

Anexo B. Modelo de entrevista no estructurada.....70

Introducción

En los últimos años se ha presenciado una gran transformación en el sector financiero en la que los clientes son mucho más exigentes a la hora de tomar un producto o servicio, el mercado tiene mucho más dinamismo y rapidez, demanda mayor concentración en dar respuesta al gran interrogante ¿Cómo lograr satisfacer las necesidades financieras de los clientes?.

El Banco Popular se ha caracterizado por su solidez y respaldo en el sector financiero, sin embargo el servicio al cliente debe ser considerado como el único elemento diferenciador frente a sus competidores.

La investigación tiene como finalidad proponer una estrategia de mejoramiento para el Banco Popular Oficina Vélez, enfocada a la calidad en la prestación de servicio al cliente que permita aumentar la participación en el mercado financiero y la fidelidad de los clientes actuales y potenciales.

La metodología utilizada fue la descriptiva-explicativa, a través de la aplicación de encuestas a clientes y usuarios del Banco Popular oficina Vélez donde se pudo determinar el estado de satisfacción actual de los clientes, permitiendo el desarrollo de estrategias para el logro de los objetivos.

Por último se compartió un protocolo de servicio al cliente a los líderes de la oficina Vélez con el fin de socializarlo con el equipo de trabajo para mejorar la calidad en el servicio al cliente.

1. Planteamiento del Problema

Para el Banco Popular los clientes son de vital importancia. Es por eso que busca satisfacer las necesidades de clientes en diversas zonas del país mediante oficinas y cajeros más acordes a las exigencias del mercado. Las inversiones se centraron para el mantenimiento y funcionamiento de la red de oficinas y puntos electrónicos se destinaron más de \$100 mil millones y se invirtieron \$32 mil millones en la compra y adecuación de inmuebles. Otras actividades relacionadas con la ejecución del presupuesto tienen que ver con la adquisición de cajeros automáticos, que amplían el cubrimiento y facilitan la utilización de los servicios del Banco. De igual manera dentro de sus políticas de atención a todos los sectores de la población se realizaron obras de adecuación para los clientes con discapacidad.

Por otro lado se realizó el traslado de algunas oficinas con el fin de brindar a los clientes mayor comodidad. En este sentido, se destaca la instalación de 71 cajeros automáticos a nivel nacional, y 20 nuevos centros tecnológicos en diversas zonas del país, el Banco Popular contempla la segmentación de los clientes en Zonas y Bancas, las cuales han sido estructuradas geográficamente y de acuerdo con las características de sus clientes objetivo. En términos geográficos macro, el país está dividido en las Zonas: Noroccidental con sede en Medellín, Sur con sede en Cali, Norte con sede en Barranquilla, Central con sede en Ibagué, Oriental, con sede en Bucaramanga, la Banca Regional y Bogotá, dividida en dos zonas.

El Banco diseñó una estrategia denominada “Cliente Incógnito” donde evalúa la calidad en el servicio al cliente, esta actividad se desarrolló por espacio de 9 meses y permitió reforzar la efectiva prestación del servicio telefónico y personalizado, así como la incorporación de

planes de acción para las oficinas que no cumplieron con el indicador; Una de las oficinas que no cumplió con el indicador de calidad en el servicio fue la oficina Vélez la cual obtuvo un porcentaje del 3.5% y la meta establecida por la institución es del 5%.

Teniendo en cuenta este indicador y las vivencias adquiridas en cuanto a la calidad del servicio prestado por los funcionarios de la oficina Vélez del Banco Popular se analiza el desarrollo de una estrategia que brinde el cumplimiento de la meta establecida.

La calidad en el servicio al cliente cada vez toma más fuerza, pues es considerada un elemento básico para destacar y darle un valor agregado al producto o servicio; hoy los clientes titubean en la decisión de compra por la gran elección de productos y servicios ofrecidos por la competencia. El sector financiero no es ajeno a esta situación motivo por el cual la investigación se enfocara en la implementación de estrategias para satisfacer las necesidades financieras de los clientes del Banco popular oficina Vélez con los mejores índices de Calidad en el servicio.

1.1 Formulación del problema

¿Cuál sería la estrategia diferenciadora que le permitirá al Banco Popular oficina Vélez mejorar la calidad en el servicio ofrecido a sus clientes?

1.1.1 Sistematización del Problema

- ¿Cómo se logrará conocer la opinión de los clientes y usuarios del Banco Popular, oficina Vélez en cuanto a la calidad y servicio ofrecido tanto por los funcionarios como por los canales de comunicación?
- ¿Cuáles serían los lineamientos para unificar el servicio al cliente en el banco Popular Oficina Vélez?

- ¿Qué debería proponer el Banco Popular oficina Vélez para unificar las pautas de comportamiento en el servicio al cliente?
- ¿Para qué diseñar una propuesta de mejoramiento en la calidad de servicio al cliente?
- ¿Porque la calidad en el servicio al cliente influye en el cumplimiento de los objetivos de la oficina Vélez?

1.2 Justificación

Algunos clientes tienen la confianza de decir exactamente lo que piensan; y no sólo eso, también “se indignan” cuando su empresa les falla y reclaman, el Banco popular no es ajeno a esta situación, los clientes cada día se sienten más insatisfechos por la tramitología, largas filas y por la demora en los tiempos de respuesta a la hora de tomar un producto o servicio.

Esta insatisfacción se ve reflejada en un estudio realizado por la firma Customer Index Value (CIV) quien entregó el último informe de satisfacción de los clientes con los bancos en 2015, en el cual se destaca que Helm Bank, Davivienda y Banco de Occidente son los establecimientos de crédito más queridos por los colombianos.

Para comenzar Helm Bank, es el banco que más satisfacción genera a los usuarios, ya que obtuvo una calificación de 79 sobre 100. Según el informe, esta entidad es, por noveno año consecutivo, la que logra el primer lugar, ya que trabaja “bajo una filosofía de servicio enfocada esencialmente en la experiencia del cliente y el cumplimiento de sus expectativas”.

A su turno, en la segunda casilla se ubica Davivienda, que obtuvo 75,4, lo que indica que, entre los cinco bancos más grandes del país (por activos) es el que cuenta con el índice de satisfacción más alto.

El top tres lo completa Banco de Occidente, con una calificación de 74,8. Posteriormente, en la casilla número cuatro está Banco Caja Social, con 74,3, y en el quinto lugar se ubica con una calificación de 74,1.

A pesar de estos números, Juan Pablo Granada, presidente para Colombia de Customer Index Value, indicó que “en Colombia, la banca sufre una caída de más de 6 puntos con relación al 2014, con un nivel de satisfacción de 73,5 que la aleja de los niveles altos que había logrado en 2013 y 2014”.

El informe también destaca que cerca de 13% de los usuarios del sector bancario presentaron quejas, pero la calificación del manejo que le dieron los bancos a los reclamos de sus clientes pasó de 76 a 55 sobre 100, lo que refleja el inconformismo de los clientes al buscar respuestas.

Helm Bank es el banco con mejor calificación de manejo de reclamos, mientras que Citibank recibe la calificación más baja en el manejo de sus quejas, y Av Villas, Banco Popular y Colpatria presentan el porcentaje más alto de clientes con quejas y reclamos.

El descontento de los clientes es tan evidente que, según el estudio, cada vez son más los que buscan apoyo en otras entidades, tanto que las compras de cartera se multiplicaron por cinco en 2015 frente al año anterior.

El estudio, que fue realizado con más de 3.000 personas en las cuatro principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla donde se concentra 70% del consumo nacional), arrojó que los clientes más satisfechos se encuentran en la capital del Atlántico y los más inconformes están en Bogotá.

Esta insatisfacción se debe a que los consumidores financieros de hoy han evolucionado en sus necesidades, intereses y formas de comunicarse, tienen cada vez menos tiempo y por eso buscan servicios de mayor agilidad, cercanía y comodidad.

El servicio al cliente debe verse como un producto especial ofrecido en las entidades bancarias, puesto que los clientes son su razón de ser, adicional, en estas se presentan tanto los clientes externos como los internos con la misma importancia dentro de la organización puesto que son una red la cual debe estar siempre bien forjada.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejoramiento para el banco Popular oficina Vélez, enfocada a la calidad en la prestación del servicio al cliente.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar los resultados para desarrollar un diagnóstico que determine las variables que afectan la calidad en la prestación del servicio al cliente del Banco Popular oficina Vélez.
- Diseñar una estrategia de mejoramiento entorno a la calidad del servicio al cliente en el Banco Popular oficina Vélez.
- Sugerir un protocolo de servicio al cliente y socializarlo con el gerente del Banco Popular oficina Vélez.

2. Marco Referencial

2.1 Marco de Antecedentes

Sobre la calidad en el servicio al cliente del sector financiero colombiano se han realizado varias investigaciones, a continuación se referencian algunas de ellas:

Bernal (2015) analizo la cultura de servicio de las entidades financieras en Colombia, con el fin de incrementar la generación de valor; destaca que aunque los costos de los servicios bancarios son una queja recurrente, la mayoría de los clientes prefieren recibir una buena atención con personal amable y con un servicio de calidad.

Otra de las investigaciones realizadas en calidad del servicio al cliente fue la propuesta de Ortiz (2015) enfocada en mejorar el servicio al cliente en Bancolombia para aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento, la investigación tiene sustento teórico en la áreas del conocimiento: prospectiva y estrategia, toma de decisiones y gestión humana, incluye variables cualitativas y cuantitativas que permitieron identificar las causas del problema. Concluye que el servicio al cliente es un factor importante en las entidades financieras, mejorar el servicio al cliente, fidelizara a los clientes que utilizan el servicio y sentirán un compromiso con la institución.

En el año 2001 El Banco Popular desarrollo una estrategia de servicio al cliente denominada “La Estrategia de Servicio de Las 3Aes”, con el fin de brindar Agilidad, Amabilidad y Asesoría a través de la atención y servicio para posicionar a la organización bajo el concepto de Calidad en el Servicio. Esta estrategia estuvo de la mano del Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), mecanismo orientador que consolida una cultura de atención, protección y respeto a los consumidores financieros al aplicar los siguientes pilares:

Agilidad. Rapidez y oportunidad de la respuesta a las quejas, reclamos, peticiones, sugerencias y solicitudes en general que presentan los clientes ante el Banco. Asimismo, informar a los clientes los tiempos que maneja el Banco para sus procesos internos con el fin de que ellos no sientan demoras en las solicitudes realizadas.

Amabilidad. Es el trato cordial en la atención que se les debe proporcionar a los clientes y usuarios en las oficinas o puntos de contacto, respetando sus derechos como consumidores financieros. Además, teniendo prelación con las personas discapacitadas, ancianos y mujeres embarazadas.

Asesoría. Brindar a los clientes información veraz y completa de las características de los productos y servicios ofrecidos por el Banco, el modo seguro para utilizarlos y los derechos y obligaciones que tienen como consumidores financieros en el momento de abrir un producto e incluso cuando se le hagan, por parte del Banco, modificaciones a las condiciones de los mismos.

La estrategia de servicio de las 3AES fue materializada a nivel nacional, pero en lo referente a la oficina Vélez no se ha desarrollado una propuesta enfocada al mejoramiento en la calidad del servicio al cliente.

2.2 Marco Teórico

A continuación se presentaran opiniones de algunos autores expertos en la calidad del servicio al cliente con el fin de dar a conocer las teorías que enmarcan el desarrollo del presente trabajo.

Servicio al Cliente

El Servicio según Peel (1990), puede ser entendido como "aquella actividad que

relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad", el Francés Inches (2001) dice: "El servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto originan una relación" y Lovelock (2001), presenta una definición que se ajusta más a las entidades prestadoras de servicio la cual expone que: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo.

El servicio al cliente es "la relación que nos permite definir y desarrollar las actividades organizacionales requeridas para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente; para que permanezca y contagie esa satisfacción a nuevos públicos". Inches (2001), Lovelock (2001).

Calidad en el Servicio al Cliente

Ahora bien la calidad en el servicio al cliente también cuenta con un fundamento teórico expresado por Berry (1994), en donde la filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones. El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios post – venta a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente.

Satisfacción del cliente:

Harrington (1997), señala que "el nivel de satisfacción del cliente es directamente proporcional a la diferencia entre el desempeño percibido de una organización y las expectativas del cliente".

Generalmente, la gestión de calidad enseña a conocer al cliente, las necesidades y qué se debe hacer para mejorarlas, especificando la satisfacción y conservación de los clientes activos, la atracción de clientes potenciales, el diseño de estrategias que satisfagan necesidades

cambiantes de los nuevos clientes y la reducción de costos al responder quejas y procesar reclamos.

Calidad en los servicios bancarios.

La aplicación de los conceptos de calidad a los servicios bancarios, entendida como satisfacción del cliente, puede llegar a ser un elemento importante para la tesorería de las empresas que, en estos momentos, se enfrentan a unos retos que cada vez resultan más difíciles de asumir: globalización, fusiones, alianzas estratégicas, etc. Por ello, para hacer frente al cambio, las organizaciones se ven obligadas a rediseñar sus productos y servicios. (Canal Empresa, 2017).

La preocupación por la calidad en los servicios bancarios no puede decirse que sea reciente, aunque sí se puede afirmar que, hasta hace bien poco tiempo, se trataba de un tema que no se generalizaba ni estaba sistematizado. Conceptos como satisfacción del cliente, rigor en aplicar las condiciones pactadas o eliminar errores repetitivos, se tenían en cuenta, pero generalmente a requerimiento del cliente, que debía revisar todas las operaciones. (Canal Empresa, 2017).

La generalización del cobro de comisiones por servicios en las entidades financieras, que permite una más justa asignación del coste de los servicios según quien los use e independientemente del poder de negociación del cliente, ha generado, por otra parte, una mayor exigencia por la calidad. Esta exigencia no sólo se basa en que la entidad financiera obtenga unas certificaciones de calidad de sus procesos sino también en:

- Solución de las incidencias con rapidez.
- Eliminación de incidencias repetitivas.

- Nuevos sistemas de información útiles para el cliente y no solamente para ahorrar coste a las entidades financieras.

- Coordinación adecuada con las otras entidades para solventar incidencias en los sistemas sin perjudicar a la clientela.

En este contexto, se espera que la función financiera sea cada vez más rentable, aportando valor y convirtiéndose en una función de soporte a los negocios. Tanto la infraestructura como las actividades de la función financiera son clave para el éxito a largo plazo del negocio.

Actualmente, la forma de entender la función financiera se ve afectada por el nuevo entorno de cambio continuo en el que nos encontramos:

- Mercados volátiles.
- Tendencia a organizaciones planas: Menos personas dedicadas a la función financiera: Hacer más con menos personal.
- Obsesión por la creación de valor para los “stake-holders” (accionistas, clientes, empleados...)
- Cambio de mentalidad: Menor administración y más gestión.
- La tesorería ya no es el policía, es el partner de las divisiones operativas promoviendo la mejora continua en costes y calidad para hacer frente a la competencia.

Este entorno lleva a las empresas a establecer políticas de mejora de la organización y de los procesos y se ven obligadas a una continua identificación de oportunidades, esfuerzo en aplicar las mejores prácticas posibles en un entorno de cultura empresarial de progreso permanente. En este sentido, la tesorería será competitiva mientras sea capaz de optimizar los recursos financieros para dar “servicios” -gestión de riesgos, asesoramiento en nuevos sistemas o

canales de relación con clientes y proveedores, etc.- de calidad al resto de las unidades de negocio de la organización (Canal Empresa, 2017).

De esto se deriva que si la tesorería está actuando en ese entorno, los proveedores de la tesorería deben actuar también ofreciendo la calidad necesaria para alcanzar esos objetivos. Ante esa demanda constante de mayor número y mejores servicios bancarios, las empresas necesitan evaluar cuidadosamente a las entidades financieras que eligen, no solamente en términos de precios, sino también en términos de lo que se refleja en recientes encuestas a tesoreros, según las cuales, las cualidades más apreciadas a la hora de seleccionar una u otra entidad son:

1. Eficiencia y calidad de los servicios

- Bajo número de errores en pagos y extractos
- Tiempo imprescindible para la ejecución de las instrucciones de pago
- Acotamiento de los plazos de pago

2. Flexibilidad de adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades

3. Precios competitivos

4. Buen nivel de asistencia en banca electrónica

De todo esto se deduce que, cuanto más eficiente y de mayor calidad sea el servicio (ausencia de errores, información de calidad...), más recursos podrá dedicar el tesorero a cumplir con esos objetivos (Canal Empresa, 2017).

La demanda de calidad.

En plena sociedad de la información, las entidades financieras españolas son de las más evolucionadas en cuanto a transacciones electrónicas y tratamiento automático de la información. Sin embargo, los usuarios desearían que esa posición de líder tuviera su traslación

al servicio que reciben en el día a día, algo que se deduce de las cuestiones que generalmente se plantean:

- La calidad de los servicios financieros está dada. Las entidades ofrecen unos servicios estándar y es muy difícil poder mejorarlos.

- Las grandes empresas tienen más posibilidades de obtener mejores servicios que las pequeñas y medianas.

- Los bancos y las cajas de ahorro siempre han ofrecido innovaciones y mejoras a sus clientes.

Ahora no tiene sentido cuestionar la calidad de sus servicios.

- La medición de la calidad de los servicios financieros es un problema de las propias entidades, que deben interesarse en la satisfacción de sus clientes.

En la actualidad el servicio es el factor competitivo en los negocios. La esencia en las empresas de servicio, es el nivel de servicio que se le da al cliente y en los sectores de la economía se considera como un valor adicional en el caso de los productos tangibles, es por esto que es de los factores con vital importancia para las empresas de servicio (Palafox, s.f.).

Un factor importante para caracterizar las empresas debería ser por el alto o bajo nivel que ofrecen respecto a la calidad de su servicio, ya que los clientes son los principales receptores del servicio. Este nivel de servicio percibido depende de las actitudes y conocimientos del personal que labora en dichas empresas (Palafox, s.f.).

La cultura de servicio en los Bancos.

La cultura de servicio va directamente relacionada con las personas, la capacitación y el enriquecimiento personal como método provechoso para hacer que la gente tenga una buena actitud, y más allá de la actitud conocer las habilidades personales, ya que las personas de

servicio al cliente deben manejar una buena autoestima y una adecuada madurez, difícilmente una persona deprimida va a poder ser franca y cordial con un cliente.

Las personas de servicio al cliente deben tener talento social, deben tener las reglas normales de la sociedad y ser capaces de decir o hacer lo que sea necesario para establecer relaciones con un cliente y mantenerlas, deben tener un nivel alto de tolerancia para el contacto y tener la virtud de participar en muchas situaciones, factores que se denominan Trabajo Emocional donde el yo es el instrumento de acción.

Las entidades financieras saben que tienen problemas de servicio y reputación por eso se mide constantemente el servicio, con el fin de conocer en que se está fallando y que correctivos se deben tomar, Napoleón Franco es una de las firmas de investigación que analiza la banca Colombiana. Pero es cierto que es el sector más duro evaluado esto por el número de transacciones que los clientes realizan a diario por tal razón es difícil que no se presenten problemas, según María Mercedes Cuellar, presidenta de Asobancaria (Portafolio, 2009).

El problema se puede evidenciar en que se presentan tres quejas de cada 10.000 transacciones, otro punto que no favorece su imagen es que la gente no entiende en qué consiste su actividad, y el gobierno los ha usado para cobrar impuestos, situación que genera mal entendido, caso del cuatro por mil, gravamen que consideran entra a las arcas de los bancos pero que no es así (Portafolio, 2009).

Triangulo de servicio.

Albrecht (2001) ilustro la filosofía del servicio y definió cada uno de sus componentes.

El Cliente Quien compra los productos, bienes y servicios que ofrece la compañía. “Es a quien se debe identificar y conocer” (UMB virtual servicio al cliente, 2007)

La Estrategia. Luego de conocer al cliente se establece la estrategia, “La estrategia tiene dos orientaciones: Una interna que tiene que ver con el servicio y otra externa que corresponde a la promesa del servicio que se ofrece a los clientes” (UMB virtual servicio al cliente, 2007).

El personal. Es todo el personal de la organización. “Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio”. (UMB virtual servicio al cliente, 2007).

Los Sistemas. “Son las herramientas que permiten la dirección del negocio”. (UMB virtual servicio al cliente, 2007).

Lealtad de los Clientes.

En medio de toda la variedad de conceptos en administración y de las múltiples tendencias empresariales, aparece una que sorprende por rentables, sencilla y obvia: la lealtad de los clientes (BP, 2003).

Tras múltiples investigaciones. Frederick Reichheld, consultor de Bain. S. Group, concluyo que el mejor predictor de un negocio exitoso depende directamente de la lealtad de los clientes. Traer clientes nuevos es mucho más caro (de cinco hasta doce veces más) que retener a los ya se tienen.

Es importante analizar las principales variables de la lealtad:

En relación con el cliente.

Es más barato vender a clientes ya vinculados. Además, un cliente satisfecho trae clientes nuevos. Y el principio no cambia: ninguna técnica, campaña, estrategia, presupuesto etc., es tan efectiva y rentable como la recomendación de un cliente actual a otro potencial. El que un cliente

nuevo aparezca y diga “vengo porque me recomendaron “refleja un negocio enfocado y con futuro” (BP, 2003).

Algunos clientes tienen la confianza de decir exactamente lo que piensan; y no sólo eso, también “se indignan cuando su empresa les falla y reclamen (no obstante, el número de clientes insatisfechos que no se queja es considerable). (BP, 2003).

El aspecto más relevante quizás sea que un cliente insatisfecho no solamente no regresa, sino que se encarga de hablar mal de la compañía (investigaciones sostienen que entre nueve y treinta consumidores potenciales se enteran de cada mala experiencia). Esto puede anular cualquier estrategia de mejoramiento en la calidad del servicio. (BP, 2003).

En relación con el personal que labora en la empresa.

No se puede hablar de lealtad de los clientes si no se cuenta con personal eficaz y comprometido que proporcione un buen servicio.

El capital humano y lo que una organización aprende a hacer como equipo, es uno de los activos más importantes en la actualidad. (BP, 2003).

El actuar del personal debe estar enmarcado en los valores y principios éticos de la organización, y deben estar presentes como la principal característica del servicio brindado día a día a todos los clientes internos y externos.

(BP, 2017) define el valor de ser popular como una característica diferenciadora integrada por los siguientes principios:

Lealtad. Actuar buscando siempre el beneficio de la organización, de sus clientes y de sus accionistas, obrando de manera íntegra, franca, fiel y objetiva. (BP, 2017).

Honestidad. Obrar de manera recta, observando una conducta intachable, con estricta sujeción a los principios morales y a las normas que regulan la actividad de la organización. (BP, 2017).

Respeto. Aceptar, comprender y valorar a los otros, reconociendo intereses, necesidades y sentimientos para generar un ambiente de crecimiento personal y profesional que impacte positivamente a la organización, a los clientes y al entorno en general. (BP, 2017).

Responsabilidad. Es la capacidad para reconocer y asumir las consecuencias de los actos propios y las decisiones tomadas. Este principio se materializa cuando “se trabaja para obtener siempre los mejores resultados”. (BP, 2017).

Compromiso. Identificación y sentido de pertenencia con los valores y objetivos de la organización. (BP, 2017).

Satisfacción del Cliente.

Para medir la satisfacción de los clientes las empresas pueden actuar en los siguientes términos:

- Deben crear un sistema que permita conocer las quejas y sugerencias, este sistema se basa en formular procedimientos para canalizar la información de los consumidores, que pueden ser a través de cuestionarios o emplear buzones de sugerencias.

- Se pueden desarrollar estudios para medir la satisfacción de los clientes, esta medición se puede hacer de diversas formas: La primera se denomina valoración directa y consiste en emplear una escala de medición del uno al diez. Otra forma de hacer valoraciones derivadas que consiste en comparar un consumidor con lo que ha recibido.

- La tercera forma de medir la satisfacción es denominada análisis del problema que es pedir a los consumidores que identifiquen que mejoras sugieren para aumentar la calidad de los

servicios. Por último se hace un procedimiento más sofisticado que es relacionar la importancia de servicio con el grado de satisfacción. Grande (1996).

Expectativas de los clientes a Satisfacer.

En términos generales, los clientes esperan de una empresa, entre otros aspectos los siguientes (BP, 2003):

1. Adquirir productos que los satisfagan.
2. Recibir buen trato.
3. Que sus problemas específicos le sean resueltos.
4. Que haya oportunidad en la entrega de la información que solicitan y de los trámites que adelantan.
5. Recibir explicaciones sencillas y entendibles.
6. Que les cumplan con lo que se les prometió.

2.3 Marco Institucional

Historia. La historia de esta empresa, que hoy en día ocupa un lugar privilegiado dentro del sector financiero del país, comienza el 30 de Junio de 1950, cuando se expide el Decreto-Ley 2.143 que autoriza la creación del Banco Popular de Bogotá.

El Banco Popular inicia labores el 18 de diciembre, donde hoy funciona la oficina San Agustín, y emprende sus actividades que en un comienzo fueron de entidad prendaria, con un capital de 700 mil pesos y siete empleados fundadores. Un año más tarde, adquiere el carácter nacional con todas las facultades de un establecimiento crediticio comercial e inaugura su primera sucursal en Manizales.

Rápidamente el Banco fue ampliando su cubrimiento geográfico y de servicios, creando nuevas líneas de crédito para satisfacer necesidades de sectores económicos en plena expansión, apoyado por el Gobierno Nacional que obliga a las entidades estatales a mantener sus recursos en esta Institución.

En 1.976 se traslada la sede social del Banco a la ciudad de Cali y ese mismo año se inicia el proceso de descentralización administrativa que da origen a la creación de las zonas o regionales.

En la década de los ochenta, marcada por una profunda crisis en el sector financiero y por el advenimiento de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda, se perdió la credibilidad del sector dentro del público. Como consecuencia de esta crisis, tuvo lugar la nacionalización de varias entidades por parte del Estado.

Dentro de este panorama, el Banco Popular continúa su camino hacia una posición de liderazgo, fortalecido en ese entonces por ser un banco oficial, sólido, seguro y con una alta credibilidad entre el público.

Ante un mercado cada vez más competido el Banco inicia un estudio profundo de autoanálisis para mejorar y poder responder a nuestros clientes y al país en general. Producto de este estudio surge el primer plan estratégico de la entidad con unas directrices, políticas y programas claros que determinaron el rumbo que más tarde habría de seguir la institución.

En el inicio de los noventa, con la Ley 45 se establece que los bancos pueden prestar servicios financieros a través de filiales y la ley 510 le da facultades al gobierno para crear un sistema de financiación de vivienda a largo plazo que con la ley 546 cambiaría del sistema UPAC al UVR, dicha reglamentación reforma totalmente el sistema financiero, abriendo aún más el mercado y la competencia.

Así se inicia un cambio trascendental en el sistema financiero, entidades reforzadas con recursos extranjeros, especialmente españoles, entidades que optaron por fusionarse para enfrentar la competencia y entidades que establecieron alianzas estratégicas con este mismo fin.

En medio de esta importante transformación, el Gobierno Nacional coloca en venta sus acciones del Banco Popular. Así, el 21 de noviembre de 1996, el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo LTDA a través de la Sociedad Popular Investment S.A. se convierte en su mayor accionista.

Desde ese momento, el Banco Popular comienza su etapa de privatización, de cambio de esquemas para adaptarse a nuevas políticas administrativas y comerciales, hasta llegar al Banco Popular de hoy, un banco moderno, con proyección al futuro, con visión del negocio bancario, posicionado como una entidad de prestigio en el mercado, un banco favorecido y fortalecido por la alianza estratégica que integra el Grupo Aval, al que pertenecen el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente y la Corporación de Ahorro y Vivienda AV Villas.

A partir del año 2000, año en el cual el Banco Popular cumplió sus 50 años de servicio al país, nuestra institución definió su visión y valores corporativos e inició un proceso de fortalecimiento de su filosofía comercial y cultura organizacional, buscando adecuarse a las exigencias del mercado y posicionar aún más su imagen en el sector financiero.

Hoy en pleno siglo XXI nuestra empresa motivada por las nuevas exigencias de un mercado cada vez más competido, se ha insertado en un escenario de cambio y crecimiento continuo en la medida en que ha implementado proyectos como Canales, Plataforma Integral, CRM, Sipla, Seguridad de la Información, Calidad, Intranet, y Capacitación Virtual, entre otros, que además de colocarnos a la vanguardia en materia tecnológica nos permiten fortalecer

nuestras competencias así como optimizar nuestros procesos internos, elevando nuestro desempeño y excelencia organizacional.

Estructura Orgánica Banco Popular

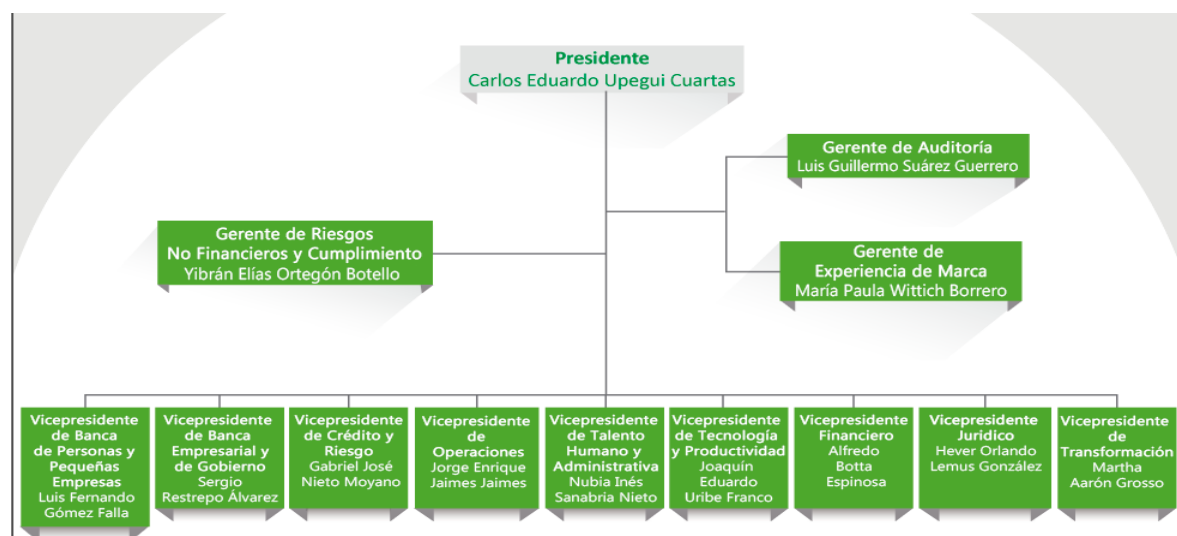


Figura 1. Estructura orgánica del Banco Popular
Fuente: Enlace Virtual Banco Popular

De acuerdo a la figura 1, el Banco Popular es una sociedad anónima comercial de nacionalidad colombiana y su mayor accionista es la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo Ltda. Sus principales órganos de dirección y administración son la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva y el Presidente el Banco el Doctor Carlos Eduardo Upegui Cuartas. La estructura organizacional está conformada por unas dependencias que soportan la dirección general y otras conformadas las vicepresidencias.

2.4 Marco Conceptual

Es importante tener presente, que en servicio el ser humano está contento con lo que tiene, hasta que le muestran algo mejor, el sector financiero en Colombia está cada día más expuesto a que la competencia ofrezca una mejora en la calidad en el servicio a los clientes, en la

actualidad no basta con satisfacer las necesidades del cliente sino hay que anticiparse a ellas y prevenirlas.

El Banco Popular se encuentra en un proceso de transformación tecnológica donde le apuntan a ser un banco digital, a tener procesos y productos eficientes y eficaces, pero todo el proceso debe ir con un ingrediente importante: la gente, el equipo humano que pone al servicio del Banco su profesionalismo, compromiso y relación directa con el cliente. Ahora bien se debe plantear la misión de acompañar financieramente a los colombianos en todas las etapas de sus vidas, con el fin de cumplir con el propósito de generar experiencias positivas y lograr ser el banco principal de los clientes actuales y potenciales del Banco Popular.

En el Banco Popular todos los clientes deben ser tener el mismo valor dentro de la organización y deben estar satisfechos con los productos y servicios ofrecidos por el banco; es por ello que se desarrolló la propuesta enfocada en el mejoramiento a la calidad en la prestación del servicio al cliente en el Banco Popular oficina Vélez para aportar una oferta de valor en pro de mejorar la satisfacción de los clientes, la rentabilidad de la oficina y la participación en el mercado.

2.5 Marco Legal

Ley 1793 de 2016 normas en materia de costos de los servicios financieros

Ley 1748 de 2014 establece la obligación de brindar información transparente a los consumidores de los servicios financieros

Ley 1328 de 2009, la cual pretende proteger al consumidor financiero, hace referencia a las obligaciones que tienen las entidades financieras implementando el SAC donde su función primordial es generar al interior de las entidades una cultura de atención, respeto y servicio, creando sistemas que permitan suministrar información adecuada, fortalecer los procedimientos

para dar respuestas eficientes a sus quejas y peticiones, lo anterior garantizando la protección de sus derechos así como suministrar una adecuada educación financiera (Superintendencia Financiera de Colombia, 2010).

2.6 Marco Espacial

El desarrollo de la investigación se realizó en el municipio de Vélez Santander, con el fin de proponer una estrategia diferenciadora enfocada en mejorar la calidad de la prestación del servicio al cliente en el Banco popular oficina Vélez.

Vélez es la capital de la provincia santandereana del mismo nombre, situada al sur del departamento de Santander, distante unos 231 km de la capital, Bucaramanga, y aproximadamente a 200 km de la ciudad de Bogotá, Colombia.



Figura 2. Panorámica Municipio de Vélez Santander

Fuente: www.visitevelez.travel

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Estudio

Descriptivo- Explicativo. El Tipo de estudio descriptivo se encuentra en el segundo nivel de conocimiento e “identifica las características del universo de la investigación, señala formas de conducta y actitudes el universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de investigación que se propone realizar; y es explicativo porque los resultados del proyecto pueden constituirse en un aporte al modelo teórico de la explicación de hechos y puede generalizarse a partir del problema de investigación. Méndez (2011).

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. Esta investigación busca estructurar los diferentes elementos que componen la investigación para luego recolectar y analizar las pautas y actividades de la atención brindada.

Con la mezcla de los tipos de estudio descriptivo y explicativo podemos conocer la percepción actual de los clientes del Banco Popular oficina Vélez en cuanto a la Calidad y servicio ofrecido por los funcionarios, y con base en esos resultados diseñar la propuesta de mejoramiento para el Banco Popular oficina Vélez, enfocada a la calidad en la prestación del servicio al cliente y sugerir un protocolo de servicio al cliente para socializarlo con la institución.

3.2 Método de Estudio

El método que se manejará en esta investigación, es el inductivo; ya que conlleva a una afirmación de Méndez (2003) “un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas”. El método Inductivo, tiene como objeto llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, se concluyen verdades generales.

3.3 Tipos de Información

Para el presente Proyecto de investigación, se partirá de un diagnóstico inicial que permita conocer la percepción actual de los clientes del Banco Popular oficina Vélez sobre la calidad en el servicio y productos ofrecidos por el Banco que sin duda será útil en el desarrollo de la estrategia diferenciadora que le permitirá al Banco Popular mejorar la calidad en el servicio ofrecido a sus clientes, posteriormente aplicaremos una encuesta a la población, una vez cumplida esta etapa se procederá con la tabulación análisis e interpretación de la información recolectada.

3.3.1 Fuentes de Información.

Respecto al estudio de casos, Martínez (2006) recomienda que el investigador utilice variadas fuentes de datos y que se cumpla el principio de triangulación. Esto con el fin de garantizar la validez interna de la investigación. En cumplimiento de lo anterior, esta investigación utiliza diferentes fuentes de información tanto primarias, como secundarias.

3.3.1.1 Fuentes primarias

Para la investigación tomaremos una fuente de información primaria denominada encuesta (Ver Anexo A) con preguntas cerradas la cual nos permitirá analizar los resultados y tomar decisiones en el desarrollo de la investigación; también tomaremos la información suministrada por los empleados del banco y la recopilada por la observación directa y vivencial y entrevistas de personal no estructurada (Ver anexo B).

3.3.1.2 Fuentes Secundarias.

Entre las fuentes de información secundarias, se encuentran los informes de indicadores de la entidad financiera, la información respecto al servicio al cliente de la entidad financiera disponible en revistas, páginas web y entre otros de carácter público.

3.4 Población

Representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación. Arias (1999), señala que “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. Para el desarrollo de esta investigación, se necesitó realizar un estudio de la población de la institución, para poder saber cómo aplicar la propuesta y como afectaba y beneficiaba a cada integrante de la misma.

3.5 Muestra

Es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Para Balestrini (1997), la muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características

particulares, las propiedades de una población. En este sentido, la población en la presente investigación la constituyen 1000 clientes y usuarios del Banco Popular en el municipio de Vélez los cuales visitaron la oficina del 01 de Marzo/2017 al 09 de Marzo/2017.

Para el trabajo de campo se tomara el método de muestreo aleatorio simple con una población finita.

Con el fin de hallar la muestra de la población para toma de encuestas a clientes y usuarios del banco popular oficina Vélez se determinaron las siguientes variables:

z = intervalo de confianza, para nuestro trabajo de campo se tomara un intervalo del 95% equivalente al 1.96.

p = Se desconoce la proporción esperada, utilizare el criterio conservador ($p=q=0.5$) lo que me permitirá maximizar el tamaño de la muestra.

e =el margen de error es de 5%

N = tamaño de la población; en este caso el tamaño es de 1.000 clientes y usuarios que utilizaron sus servicios en la oficina del Banco Popular Vélez.

Para este caso desarrollamos la fórmula de muestreo aleatorio simple con una población finita así:

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

$$n = \frac{1000(1.96)^2 * 0.5 * .05}{(999)0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * .05} n = 277$$

La muestra arrojó un resultado de 277 lo que quiere decir que realizaremos 277 encuestas a clientes y usuarios del banco popular oficina Vélez.

3.6 Instrumentos para la recolección de la Información

La información necesaria para el logro de los objetivos propuestos en la presente investigación, es recopilada haciendo uso de distintos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas personal no estructurada, (Ver Anexo B) encuestas por cuestionarios (Ver anexo A).

De acuerdo con Ruiz (2014), todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada, aplicada y que mida lo que se propone medir; mientras que se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado.

3.7 Análisis de la Información

3.7.1 Análisis encuestas

Para analizar la información se aplicó el diseño de gráficas con barras, las cuales son interpretadas y analizadas una a una, todo ello para establecer la percepción actual de los clientes del Banco Popular oficina Vélez y así cumplir con el desarrollo de los objetivos del proyecto de investigación.

La encuesta consta de 6 preguntas cerradas y dos con dos únicas respuestas sí o no, las cuales analizamos a continuación:

Pregunta 1. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios del Banco Popular?

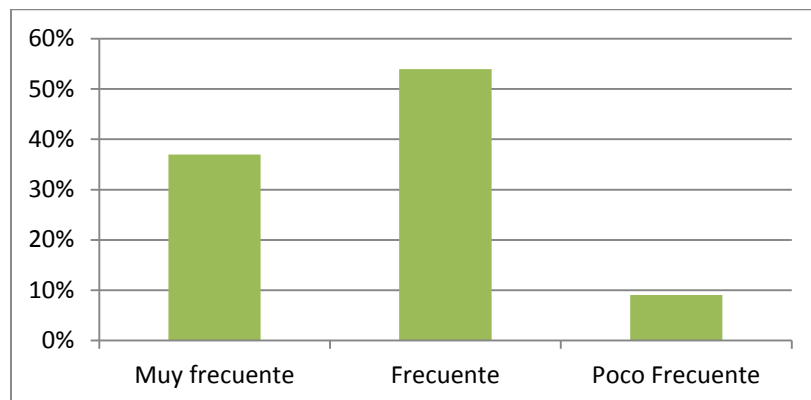


Figura 3. Frecuencia utilización de servicios en el Banco Popular
Fuente: La autora del proyecto

En la figura 3, se pudo determinar que el 53% de los 277 clientes encuestados del Banco Popular de la oficina de Vélez, utilizan con frecuencia los servicios del Banco y el 38% muy frecuente y tan sólo un 9% con poca frecuencia utilizan los servicios.

Pregunta 2. ¿Qué tan satisfecho esta con los servicios que presta el Banco Popular?

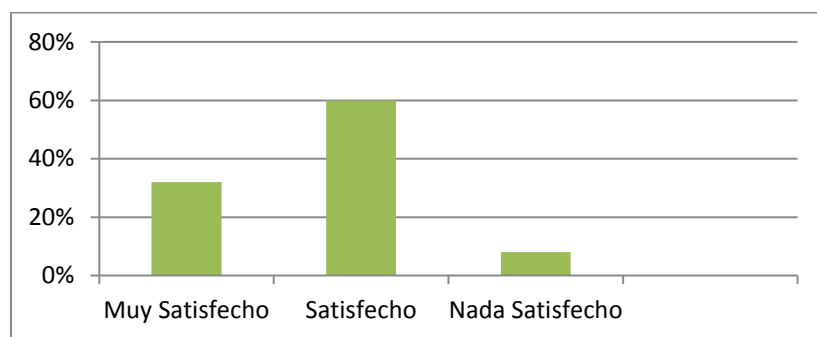


Figura 4. Satisfacción por los servicios que presta el Banco Popular
Fuente: La autora del proyecto

En la figura 4. Se evidencia la satisfacción actual de los clientes del Banco popular oficina Vélez en cuanto a los productos y servicios que presta, solo el 8% de los encuestados

manifestaron estar nada satisfechos con el servicio prestado, mientras que el 60% se encuentran satisfechos y el 32% muy satisfechos de los 277 clientes encuestados.

Pregunta 3. ¿Cuáles servicios le gustaría encontrar a la hora de entrar a una oficina del Banco Popular?

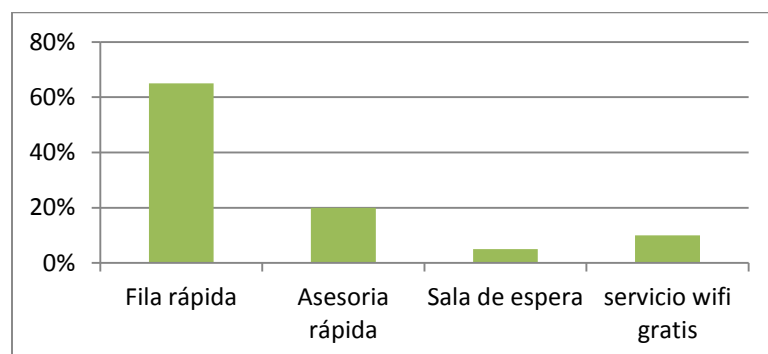


Figura 5. Preferencia de servicio en oficina del Banco Popular
Fuente: La autora del proyecto

En la figura 5, se pudo determinar que el 65% de los clientes prefieren la fila rápida, el 20% asesoría rápida, el 10% servicio wifi gratis y tan sólo el 5% opto por tener una sala de espera cómoda mientras le llega el turno.

Pregunta 4. ¿En cuánto tiempo le gustaría que le aprobaran una solicitud de crédito en el Banco Popular?

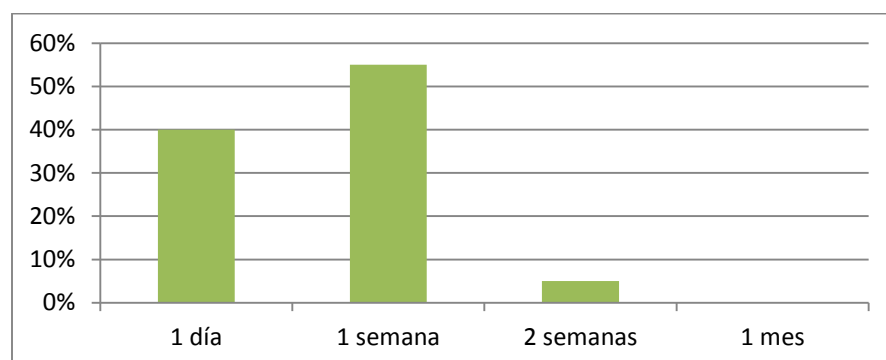


Figura 6. Preferencia de tiempo a la hora de aprobación de un crédito
Fuente: La autora del proyecto

En la figura 6 el 40% quieren respuesta en un día, mientras que el 56% de los 277 encuestados prefieren respuesta de aprobación de un crédito máximo en una semana y el 4% dan espera de 2 semanas, para obtener respuesta de la respectiva solicitud de crédito.

Pregunta 5. ¿En cuánto tiempo le gustaría abrir una cuenta de ahorros en el Banco Popular?

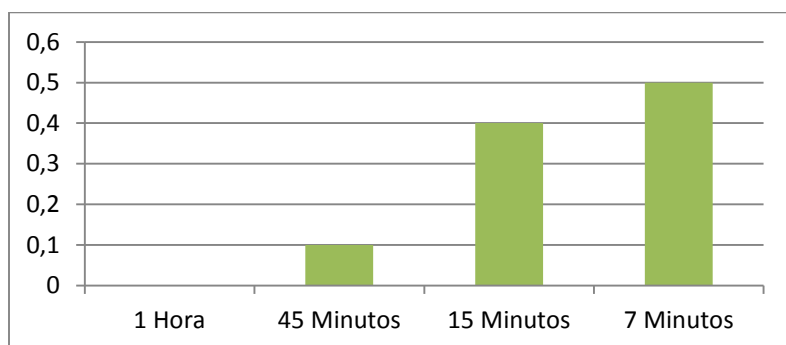


Figura 7. Preferencia en tiempo para apertura cuenta de ahorros

Fuente: La autora del proyecto

En la figura 7 respecto al tiempo que tarda el banco para abrir una cuenta de ahorros, el 50% determinó que el tiempo máximo debería de ser de 7 minutos, el 40% de 15 minutos y el 10% están satisfechos con 45 minutos para aperturar dicho producto.

Pregunta 6. ¿Cómo le gustaría pagar sus servicios públicos?

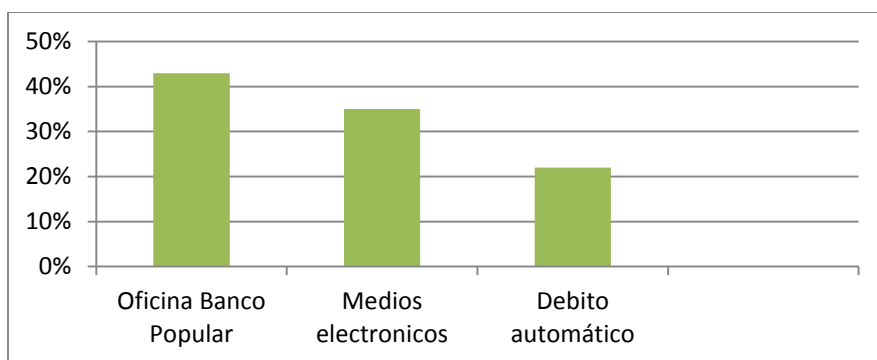


Figura 8. Medios de pago utilizados para pago de servicios públicos

Fuente: La autora del proyecto

En la figura 8 con respecto a qué medio le gustaría utilizar para cancelar los servicios públicos, el 43% de los encuestados manifestó cancelar en la oficina del Banco; el 35% prefiere por medios electrónicos y el 22% prefiere que se pueda realizar por débitos automáticos.

Pregunta 7. ¿Actualmente utiliza la banca móvil del Banco popular?

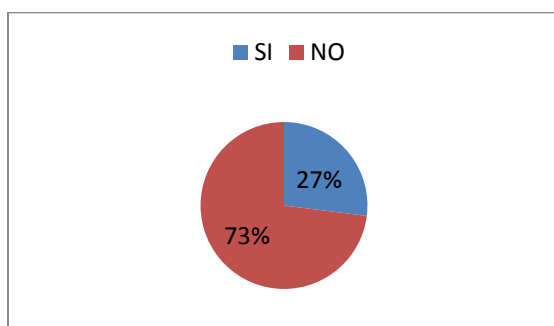


Figura 9. Utilización de banca móvil del Banco Popular

Fuente: La autora del proyecto

En la figura 9 se puede evidenciar que el 73% de los encuestados no utilizan la banca móvil del Banco Popular, este resultado será fundamental a la hora de diseñar la propuesta para cumplir con los objetivos propuestos.

Pregunta 8. ¿Le gustaría manejar todos los productos del Banco Popular por medio del celular?

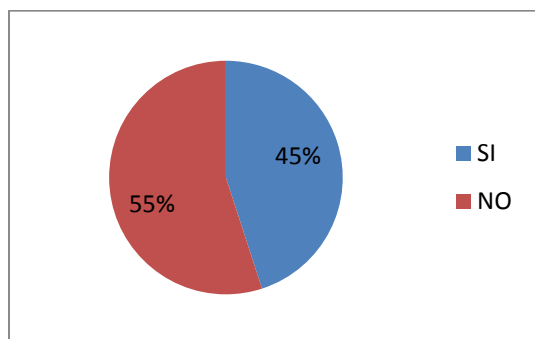


Figura 10. Uso de productos financieros por medio del celular

Fuente: La autora del proyecto

En la figura 10 se pudo observar que el 55% de los encuestados respondió que no le gustaría manejar todos los productos del Banco popular por medio del celular, debido a que aún le temen a posibles fraudes por este medio.

3.7.2 Análisis entrevista

A continuación se presentaran dos preguntas realizadas a funcionarios de la oficina Vélez con el fin de conocer de primera mano las posibles soluciones al problema planteado.

Pregunta 1. ¿Porque algunos clientes se quejan por no recibir un servicio acorde a sus necesidades en el Banco Popular oficina Vélez?

Los funcionarios concluyeron que la mayoría de los clientes se quejan por:

1. Los procesos son muy demorados
2. Porque exigen muchos requisitos para recibirle una solicitud de crédito a un cliente
3. Largas filas en los días de pago de servicios públicos y pago a pensionados
4. Por falta de atribuciones en operaciones de crédito al Gerente de la oficina
5. Por horarios poco flexibles a la necesidad de los clientes
6. Fallas constantes en el cajero automático

Pregunta 2. ¿Qué debería hacer la oficina Vélez del Banco Popular para evitar que los clientes se sientan insatisfechos con el servicio prestado?

Los funcionarios están de acuerdo con el proceso de transformación del Banco Popular, pero manifestaron que aún falta mucho más, proponen el diseño de proyectos que apunten a adelgazar procesos especialmente en el área de caja donde se debe mejorar el tiempo de respuesta en cada transacción, lo cual ayudaría a descongestionar el hall bancario y a mejorar la calidad en la prestación del servicio al cliente.

Que los funcionarios tengan acceso a capacitaciones virtuales y presenciales en la medida que se lanza un nuevo producto o servicio al mercado para poder contar con las herramientas y así poder asesorar a los clientes de manera oportuna y eficaz.

Extender el horario de atención al cliente en la oficina Vélez de lunes a sábado de 8:00 am a 4:00 pm jornada continua, actualmente el horario de la oficina Vélez es de Martes a Sábado de 8:00 am a 11:00 am y de 2:00 am a 4:00 pm y los sábados de 8:00 am a 2:00 pm jornada continua. Este nuevo horario permitirá abrir las puertas no solo a los clientes actuales sino a los usuarios que realizan los tramites de Supernotariado y Registro el día lunes.

Por último tener en cuenta a oficinas remotas como la oficina Vélez en el suministro de un digiturno para los asesores comerciales, lo que mejoraría considerablemente la satisfacción del cliente por la comodidad, privacidad y claridad en la hora de atención.

4. Propuesta

4.1 Percepción actual de los clientes

En el trabajo de campo se logró determinar que los clientes del Banco Popular necesitan una transformación no solo en los productos y servicios que ofrece el Banco sino una transformación en la calidad del servicio al cliente, por una parte están las necesidades financieras de los clientes y por otra esta como satisfacerlas y lograr que los clientes actuales y potenciales prefieran al Banco Popular entre todas la entidades financieras del país; La mayoría de los clientes del Banco Popular oficina Vélez se encuentran satisfechos con el servicio ofrecido, más sin embargo prefieren rapidez a la hora de obtener un producto o servicio; otro de los aspectos fundamentales para el desarrollo de la estrategia está relacionado con la baja participación que tiene el banco con la Banca Virtual; en la figura 8 se puede evidenciar que tan solo el 27% de los encuestados utilizan la Banca Virtual del Banco Popular.

Hay que trabajar fuertemente en el propósito de que el Banco Popular sea cada vez más un banco digital, con el fin de estar donde los clientes lo necesitan; esto a su vez hará que la propuesta de valor de llevar el Banco a los bolsillos de los clientes beneficie al Banco con un crecimiento en su rentabilidad, eficiencia sostenida y aumento en la participación del mercado en clientes actuales y nuevos.

4.1.1 Matriz Dofa.

Para el desarrollo de este objetivo se tomó como herramienta la matriz DOFA, permitiendo el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las debilidades para aprovechar las oportunidades, el uso de las fortalezas para evitar las amenazas y la reducción al mínimo de las debilidades para evitar las amenazas.

Por otra se enriqueció el análisis estratégico con la ayuda de las matrices Mefi y Mefe donde se identificaron los factores internos y externos de la organización, determinando cuantitativamente cada variable para lograr la construcción de las estrategias a seguir.

Tabla 1
Análisis Matriz Dofa

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Respaldo patrimonial y operativo del Grupo Aval. 2. Experiencia y posicionamiento en el sector financiero. 3. Cambio de líderes en la estructura orgánica del Banco Popular con visión digital. 4. Inicio del proceso de transformación en el Banco Popular.	1. Atraso tecnológico 2. Procesos operativos obsoletos 3. Demoras en la prestación del servicio. 4. Falta de capacitación a los empleados en servicio al cliente. 5. Horario de la oficina Vélez poco flexible para los clientes. 6. Privacidad en la atención al cliente.
OPORTUNIDADES (O) 1. Tendencias favorables del mercado (Necesidad de la Banca Digital). 2. Infraestructura tecnológica que se está desarrollando en el departamento de Santander. 3. Liderazgo en el sector financiero en el municipio de Vélez.	ESTRATEGIAS (FO) 1. Aprovechar el respaldo patrimonial y operativo del grupo aval para inversión en tecnología. 2. Continuar con el proceso de transformación adicionando proyectos para mejorar la calidad en la prestación del servicio. 3. Mantener el liderazgo en el sector financiero.	ESTRATEGIAS (DO) 1. Diseñar proyectos para mejorar los procesos operativos en pro de mejorar los tiempos de respuesta. 2. Solicitar horarios extendidos acordes a las necesidades de los clientes. 3. Solicitar la instalación de un digiturno para el área comercial. 4. Continuar fortaleciendo la transformación tecnológica.
AMENAZAS (A) 1. Falta de cultura en cuanto al manejo de la banca virtual en el municipio de Vélez. 2. Inseguridad en la utilización de medios electrónicos de pago. 3. Aceleración tecnológica del sector financiero. 4. Apertura de nuevas entidades financieras en el municipio de Vélez.	ESTRATEGIAS (FA) 1. Brindar a los clientes seguridad en la utilización de la banca virtual. 2. Con el apoyo del Grupo Aval, lanzar campañas para capacitar a los clientes en el uso de la plataforma virtual del Banco popular.	ESTRATEGIAS (DA) 1. Mejorar los tiempos de respuesta al cliente. 2. Diseñar programas de capacitación virtual y presencial sobre servicio al cliente a los funcionarios del Banco popular la oficina Vélez. 3. Crear campañas para dar a conocer los beneficios de utilizar la Banca virtual del Banco Popular.

Matriz Dofa aplicada al Banco Popular Vélez
Fuente: Autora del proyecto

4.1.1.1 Matriz Mefi.

Factores Internos: Esta herramienta permitirá la formulación de la estrategia porque resume y evalúa las fortalezas y las debilidades internas más importantes y ponderadas a criterio de la evaluación así:

Tabla 2

Matriz Mefi

FORTALEZAS

Factores	Peso	Valor	Ponderación
1. Respaldo patrimonial y operativo del Grupo Aval.	0,1	4	0,4
2. Cambio de líderes en la estructura orgánica del Banco Popular con visión digital.	0,1	3	0,3
3. Experiencia y posicionamiento en el sector financiero.	0,1	4	0,8
4. Inicio del proceso de transformación en el Banco Popular.	0,09	4	0,36

DEBILIDADES

1. Atraso tecnológico y procesos operativos obsoletos.	0,095	2	0,19
2. Demoras en la prestación del servicio.	0,12	2	0,24
3. Falta de capacitación a los empleados en servicio al cliente.	0,095	1	0,095
4. Horario de la oficina Vélez poco flexible para los clientes.	0,1	2	0,2
5. Falta de privacidad en la atención al cliente en el área comercial de la oficina Vélez.	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,785

Matriz Dofa

Fuente: Autora del proyecto

El total ponderado arroja un resultado de 2.785 también se encuentra sobre el promedio de 2.5, indicando que no es una buena posición en la que se encuentra el Banco popular debe continuar con la ardua labor de convertir sus debilidades en fortalezas.

4.1.1.2 Matriz Mefe.

Factores Externos: Teniendo en cuenta los factores más relevantes obtenidos del diagnóstico resumido en la Matriz DOFA, se asignara un peso relativo para los factores externos en las oportunidades y amenazas determinas así:

Tabla 3

Matriz Mefe

OPORTUNIDADES

Factores	Peso	Valor	Ponderación
1. Crecimiento socio-económico en el municipio de Vélez.	0.2	4	0,8
2. Infraestructura tecnológica desarrollada en el departamento de Santander Banco Popular.	0.2	4	0,8
3. Trayectoria y Liderazgo del Banco Popular en el municipio de Vélez.	0.21	3	0,63

AMENAZAS

1. Falta de cultura en el municipio de Vélez para el Manejo de la Banca Virtual.	0.1	3	0,3
2. Inseguridad en la utilización medios electrónicos de pago.	0.095	3	0,285
3. Apertura de nuevas entidades financieras en el municipio de Vélez.	0,1	3	0,3
3. Aceleración tecnológica del sector financiero.	0.095	2	0,19
TOTAL	1		3.305

Matriz Dofa

Fuente: Autora del proyecto

El total ponderado arroja un resultado de 3.305 el cual se encuentra por encima del promedio de 2.5, lo cual indica que el Banco Popular está aprovechando las oportunidades del mercado y su esfuerzo por lograrlo va por buen camino y está evitando al máximo las amenazas.

4.1.1.3 Análisis CAME.

El análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis DOFA, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos a partir de la matriz DOFA Bernal (2016).

Tras recopilar cada uno de los factores (internos y externos) que definen la situación actual del Banco Popular oficina Vélez, se desarrollara la estrategia, a través de la cual se consoliden las fortalezas, minimicen las debilidades y se aprovechen las ventajas y oportunidades del entorno, se tomara como referencia los resultados de la matriz DOFA para analizarla con la matriz CAME así:

En el Corregir se debe aumentar la inversión en tecnología, diseñar procesos operativos que disminuyan los tiempos de respuesta al cliente y capacitar a todo el personal específicamente en servicio al cliente.

En el Explotar se debe mantener la fidelización de los clientes actuales y hacer que los clientes actuales y potenciales prefieran al Banco Popular ante las demás entidades financieras.

En el Mantener la calidad del producto y continuar con el proceso de transformación en el Banco Popular.

Y en el Afrontar, buscar respaldo al interior del grupo aval para competir con tecnología financiera e innovar en procesos tecnológicos que permitan mantener el liderazgo del Banco Popular

4.2 Propuesta de mejoramiento

Después de analizar los resultados del trabajo de campo, los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas se recomienda una estructura basada en las necesidades del mercado financiero así:

- Crear la fila rápida para el área de caja con el fin de descongestionar el hall bancario.
- Crear un cargo nuevo en las oficinas con el fin de direccionar a los clientes con el asesor indicado según sus necesidades.
- Capacitar mensualmente a los funcionarios con diseño de técnicas de servicio al cliente.
- Contactar telefónicamente a los clientes con el fin de consultar su satisfacción con el servicio ofrecido en el Banco Popular, esto permitirá la generación de indicadores para estar constantemente en un proceso de mejoramiento continuo.
- Crear un punto de atención donde los clientes puedan acercarse a pedir información y aclarar dudas.

Por último y lo más importante trabajo en equipo el cual sea un engranaje entre la parte comercial del Banco y el servicio al Cliente esto con seguridad hará que los clientes queden satisfechos y un cliente satisfecho lleva al banco más clientes.

Estrategia de mejoramiento aplicada para el Banco Popular oficina Vélez

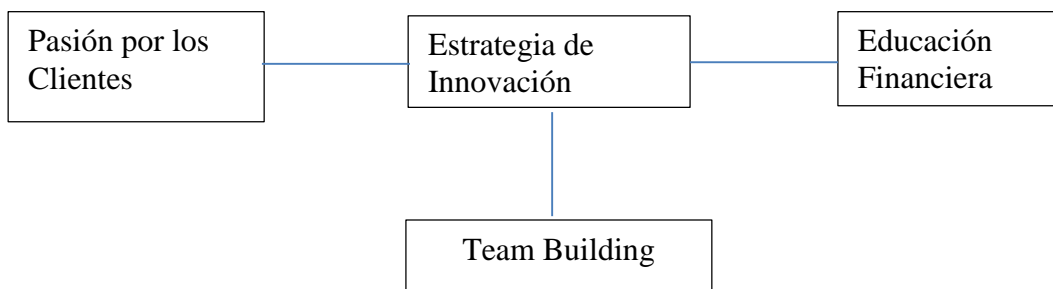


Figura 11. Estrategia de mejoramiento
Fuente: Autora del proyecto

Luego de conocer las necesidades de los clientes se hace necesaria la colaboración de algunos directivos que estuvieron dispuestos a compartir sus conocimientos para la consecución de la estrategia de mejoramiento en el Banco Popular así:

Con la “pasión” por los clientes se busca el compromiso del trabajo día a día la cual resultaría no solo el motor sino la fuente constante de entusiasmo que conducirá a hacer realidad el objetivo.

El significado de ser apasionado por los clientes estaría plasmado en:

- Escuchar con atención y entender verdaderamente
- Hacer las cosas más fáciles sencillas y eficientes
- Sentir y actuar con una verdadera vocación de servicio
- Mantener siempre una actitud positiva
- Practicar siempre la empatía

Ahora bien la estrategia de innovación se fusiona con la “Pasión” por los clientes y la fuerza digital del sector financiero, la cual ofrece a los clientes alternativas ganadoras, siempre con la asesoría cercana y personalizada de la fuerza comercial y el valor agregado está en la educación financiera como beneficio propio para todos los clientes del Banco Popular.

Anna María Lusardi – reconocida especialista en educación financiera y directora académica del centro global para la Excelencia en la Educación Financiera de la Universidad de George Washington – dice que “aprender finanzas por experiencia es ineficiente y hacerlo por medio de errores es muy caro. Se requiere educación financiera en la escuela, y debe enseñarse en lenguaje sencillo y coloquial para, de ahí, ir construyendo poco a poco conceptos técnicos. Este valor agregado a la estrategia daría una visión de futuro para asegurar la buena gestión de las finanzas de los clientes.

Team Building: Este es un espacio de fortalecimiento de los equipos de trabajo a través del énfasis en sus líderes para asegurar que los cambios y la lineación se permeen a toda la organización, dando claridad y coherencia a las personas. Este trabajo se puede iniciar con el comité ejecutivo, extenderlo a los equipos de liderazgo de las vicepresidencias con el fin de facilitar la articulación con la estrategia; donde el rol del líder facilita el cumplimiento de los objetivos a través del fortalecimiento de habilidades como: comunicación, planeación, ejecución de estrategias entre otras.

Tabla 4

Plan de Acción de la propuesta de mejoramiento para el Banco Popular enfocada a la calidad en la prestación de servicio al cliente.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Hacer que todos los clientes del Banco Popular oficina Vélez, se sientan verdaderamente importantes para la organización.	-Seguir el protocolo de atención al cliente desarrollado en la presente investigación. -Solicitar al área de abastecimiento estratégico la instalación de un digiturno para la atención al cliente en el área comercial de la oficina Vélez. -Solicitar al Gerente de Zona y al Asesor operativo Zonal estudiar la posibilidad de cambiar el horario de la oficina Vélez para brindar un servicio permanente al cliente.	Todos los funcionarios de la oficina.	El 100% de los funcionarios.	Diaria	Todos los funcionarios de la oficina.	\$100.000.00
		Los directivos de la oficina.	El 100% de los directivos de la oficina	Única	Gerente y Asistente Administrativo	0
		Los directivos de la oficina	El 100% de los directivos de la oficina.	Única	Gerente de oficina, Asistente Administrativo y asesor operativo zonal.	0
Ser la oficina más innovadora en servicio al cliente en el Banco Popular.	-Analizar el entorno, explorar el mercado y reunir al equipo de trabajo para buscar ideas diferentes en atención al servicio al cliente.	Todos los funcionarios de la oficina	El 100% de los funcionarios de la oficina.	Mensual	Gerente y asistente Administrativo	\$400.000.00
Fortalecer la estructura de servicio al cliente adoptando un programa de capacitación permanente en servicio al cliente para los funcionarios del Banco Popular oficina Vélez.	-Elaborar un cronograma de capacitación para ser incluido en la plataforma virtual del Banco Popular. -Realizar seguimiento a los funcionarios de la oficina y evaluar resultados obtenidos en las capacitaciones virtuales realizadas por el Banco Popular mediante la herramienta de conexión al conocimiento que actualmente posee la organización.	Todos los funcionarios de la oficina.	100% de los funcionarios.	Semanal	Gerente y Asistente Administrativo	\$300.000.00
		Todos los funcionarios de la oficina.	100% de los funcionarios.	Quincenal	Gerente y Asistente Administrativo	\$200.000.00

Plan de Acción

Fuente: Autora del proyecto

Una vez analizada la estructura actual del servicio al cliente en el Banco Popular, se hace necesario proponer una guía de servicio al cliente donde el lenguaje no verbal y verbal generen experiencias positivas a todos los clientes y usuarios del Banco Popular.

Los expertos en comunicación afirman que la mayor parte de la información que procesamos no proviene de las palabras, sino de los comportamientos, especialmente de aquellos vinculados a las emociones. Según el profesor Albert Mehrabian, pionero en la comprensión de la comunicación humana desde los años sesenta, el 7% de un mensaje está compuesto por palabras, el 38% corresponde a la forma como se transmite (el tono y las matices) y el 55% restante lo conforma el lenguaje no verbal.

El Banco Popular está en un proceso de transformación que ha implicado grandes cambios y ajustes en la forma de hacer las cosas, en la tecnología que utiliza y en la manera de relacionarse con los clientes.

Según el análisis realizado al trabajo de campo y a la información recopilada por las fuentes externas e internas del Banco Popular se propone seguir un protocolo de atención al cliente así:

4.3.1 Triangulo del Servicio.

La calidad en el servicio al cliente incluye tres factores para obtener resultados: Factor humano, cliente y cultura de servicio.

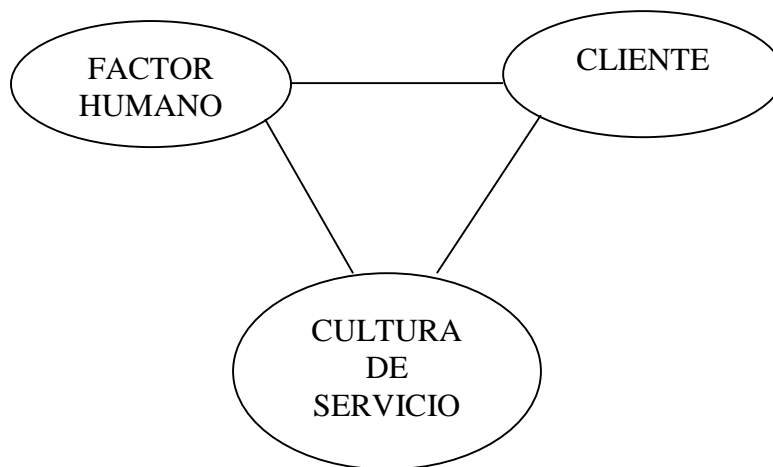


Figura 12 Triangulo del Servicio.
Fuente: Albrecht (2001)

4.3.1.1 Factor Humano.

Promesa de servicio.

Enfocada en ofrecer un servicio con actitud positiva, donde se demuestre la pasión por atender a los clientes como en casa, siempre estar dispuestos a brindar soluciones ágiles, fáciles y efectivas que respondan a las necesidades reales del cliente, que con amabilidad permitan generar experiencias gratas y positivas en todo momento, con el mayor compromiso y la mejor voluntad. Con esta promesa se conquistarían los clientes y con el Modelo de Experiencia propio del Banco Popular se conservarían.

Crear experiencias memorables.

Los clientes nunca son neutrales, en cada transacción comercial siempre hay emociones involucradas. Estas emociones influyen en el razonamiento humano ya que moldean los juicios y los comportamientos. Es así como las emociones son siempre motivadoras de la acción de adquirir productos y servicios. Por ello, frecuentemente los clientes explican su decisión de compra con frases como “lo quería”, “lo necesitaba”, “sentí que lo merecía”, entre otras.

Crear experiencias memorables para los clientes consiste en ofrecerles un trato cercano, amable, con actitud positiva, que demuestre pasión y permita sorprenderlos y superar sus expectativas.

Desde el punto de vista emocional, las experiencias positivas están vinculadas con la confianza, seguridad y agradecimiento. En lo racional, éstas se vinculan a la facilidad, el interés y la preocupación por el cliente, valoración y adaptación a sus necesidades. Entre las emociones que se generan cuando la experiencia es negativa se encuentran: decepción, enfado, frustración, desconfianza y estrés. Algunos de los pensamientos pueden ser “no me solucionan los problemas”, “el Banco me genera inconvenientes” y “no les importo”.

4.3.1.2 Cliente.

Ponte en los zapatos del cliente.

Pensar como un cliente obtendrá mejores resultados. Pasar de la relación comercial y transaccional a la relación personal es importante, primero, comprender las situaciones desde el punto de vista de los clientes y estar dispuestos a escucharlos y atenderlos de la misma manera que nos gustaría ser tratados y, segundo, cuidar cada interacción o momento de verdad, ofreciendo experiencias que los clientes aprecien porque se facilita y mejora su calidad de vida.

El objetivo es transformar las relaciones comerciales en personales, para lograr un nivel desvinculación humana. “Las experiencias excepcionales producen resultados extraordinarios”.

La capacidad de actuar con afabilidad, manejar las desavenencias, tener una comunicación asertiva, ofrecer un servicio ágil y amable, son aspectos que crean experiencias emocionales positivas que ayudan a involucrar cada vez más al cliente con el Banco.

El Buen Trato.

El buen trato, es uno de los atributos que más valoran los clientes. Esto evidencia que aunque el mundo digital este en auge, seguimos siendo seres humanos que sentimos y apreciamos la amabilidad y cordialidad. Solo superando las expectativas de los clientes se podrá lograr la vivencia de experiencias extraordinarias y que su nivel de recomendación sea mayor.

La actitud positiva.

Ser positivos demuestra un sello de identidad, es por ello que se recomienda que todos los funcionarios del Banco popular contagien de optimismo a la comunidad y al País. Acompañar a los clientes a lo largo de toda su vida para alcanzar sus metas y buscar alternativas para siempre brindarles un sí como respuesta, logrando consolidar el liderazgo y la construcción de relaciones auténticas.

La lealtad de los clientes no es generada únicamente por la calidad de los productos o sus precios, es el resultado de la respuesta a su necesidad. Un cliente leal es la extensión de la fuerza de ventas, tiene la capacidad de traer personas nuevas al Banco. La clave está en convertir un cliente nuevo en uno leal, lo cual se debe hacer respondiendo a sus necesidades emocionales.

4.3.1.3 Cultura de Servicio.

Fidelizar a los clientes, se debe cumplir todo aquello que se le promete a los clientes, atendiendo sus expectativas, logrando su satisfacción y, por consiguiente, su recomendación. En caso de no poder darles el producto o servicio que están buscando, lograr para que se lleven una buena imagen del Banco Popular. La conservación y permanencia de los clientes es responsabilidad de todos los funcionarios.

Cliente

1. **Protocolo de atención personal:** Para lograr que el contacto personal con el cliente sea eficaz es necesario que todos los empleados manejen la misma técnica de atención, teniendo en cuenta aspectos claves como: contacto visual, saludo, tono de voz y despedida, es decir en todos los funcionarios deben saludar y despedir a los clientes y usuarios del Banco Popular con la misma técnica.
2. **Protocolo de atención telefónica:** También se deben manejar aspectos claves como: no dejar repicar el teléfono más de tres veces, saludo, tono de voz y despedida.
3. **Protocolo de atención escrita:** la comunicación escrita dirigida a los clientes debe tener un tratamiento formal, directo y sencillo.
4. **Protocolo de atención virtual:** Debido a que la comunicación virtual cada día cobra más importancia se recomienda atención respetuosa, eficaz y efectiva.
5. **Protocolo para manejo de quejas y reclamos:** Es aquí donde se debe dar la mayor prioridad con el fin de dar respuesta clara y oportuna a todas las quejas y reclamos presentados por los clientes y usuarios.

6. **Incorporación de buenas prácticas:** Desarrollar actitudes y conductas que permitan construir una relación respetuosa y cordial con el cliente con el fin de obtener experiencias positivas que construyan fidelidad en los clientes.

7. **Contacto con el cliente:** Comprender al cliente con buen trato, afecto y reconocimiento, mantener en todo momento una comunicación cierta, suficiente, clara y oportuna con el fin de conocer sus necesidades actuales para asesorarlo en los productos y servicios que ofrece el Banco.

Manejo de objeciones y Situaciones de Crisis.

Manejar de manera efectiva las situaciones problemáticas que se presentan con los clientes, requiere autocontrol y dominio de la situación.

Las razones de enojo o molestia de un cliente obedecen a diversas razones; sin embargo se debe atender de la mejor manera posible y buscar una solución a la situación problemática.

Para ello se requiere seguir las siguientes recomendaciones:

Reaccionar de forma constructiva y amable.

Así se facilita la comunicación con el cliente y se pueden obtener mejores resultados. Estar a la defensiva empeora la situación y no soluciona el problema. Expresar frases como: “Si señor (a), entiendo perfectamente la situación, por favor tome asiento y me cuenta exactamente cuál fue la situación para poder buscar la solución más adecuada...”.

Mantener la Calma.

Controlar los impulsos y procurar mantener la calma cuando el cliente se altere. Si el cliente incomoda a los demás o es grosero, recordarle amablemente que así como él tiene derechos, también tiene el deber de dar un trato respetuoso a los colaboradores del banco e invitarlo a un sitio más privado para poder escucharlo. Si muestra señales de convertirse en

violento u hostil buscar ayuda de los niveles superiores o de las autoridades. Ayudar al cliente a reponerse de su enojo, trasmitiéndole confianza y calma.

Resolver el problema del Cliente.

Una de las mayores problemáticas que tiene el Banco Popular oficina Vélez es la falta de herramientas para dar solución a las quejas y reclamos de los clientes, siempre se depende de áreas centralizadas ubicadas en la sede principal Bogotá.

Se recomienda que una vez comprendido el problema, hacer lo que se pueda para ayudarle al cliente. Si por algún motivo el funcionario que esta con el cliente no le puede resolver el problema de forma inmediata remítalo a alguien que pueda hacerlo pero se debe explicar al cliente cómo se le dará solución y hacer el seguimiento del problema hasta su solución.

Los reclamos como oportunidades.

Un cliente tiene un buen recuerdo de una experiencia en la cual reclamó y fue atendido correctamente, incluso si el reclamo no ha sido atendido a su favor.

Los reclamos se deben ver como oportunidades para servir mejor y demostrar cuán valiosos son los clientes para el Banco Popular. Esto convierte la queja en una situación ganadora: se tiene la oportunidad de impresionar al cliente y, además, se pueden mejorar los procesos.

Cuando un cliente reclama, sus emociones están al máximo y necesita tanta o más atención que el objeto del reclamo en sí. Por ello, la forma como se maneje tiene tanta importancia como la queja misma. Al quejarse los clientes están dando la oportunidad de corregir una situación.

Es donde se debe transformar un cliente reclamante en uno leal, si hay efectividad y comprensión en el manejo de las quejas u objeciones.

Anticiparse a las objeciones.

Informar con antelación al cliente sobre los trámites, documentos o cualquier otro procedimiento, ya que si no son advertidas con anticipación pueden convertirse en quejas adicionales.

Información Oportuna.

Cuando se presenten situaciones extraordinarias, tales como cambio de horarios de apertura y cierre de oficinas, caída del sistema o alguna otra novedad, es importante comunicarlo a los clientes que en ese momento se encuentran en la oficina de manera clara y concreta; sugiero el siguiente modelo:

“Buenas tardes señoras y señores, en el momento se ha presentado una eventualidad referente “explicar la situación” y estamos haciendo todo lo posible por resolverla. “Agradecemos su paciencia y les estaremos informando los avances”

Conclusiones

Se presentaron algunos obstáculos respecto a la recolección de la información puesto que muchas de las personas a encuestar no están dispuestas a ser parte del proceso de investigación, siendo las encuestas una de las principales herramientas para el desarrollo de la investigación.

Se pudo determinar que el 43% de los clientes prefieren pagar sus servicios públicos desplazándose directamente a una oficina del Banco Popular, esta situación en lo personal es consecuencia a la cultura tradicional de querer realizar todas las transacciones de forma personal; es aquí donde la investigación nos demuestra que el tema es cultural, es decir hay que trabajar mucho en el tema de la Banca virtual, con el fin de descongestionar las oficinas y mejorar la calidad del servicio.

Para brindar un excelente servicio al cliente se debe partir desde el interior de la organización, desde su cliente interno, por lo cual el servicio debe convertirse en la cultura y en el elemento diferenciador del Banco popular.

La percepción actual de los clientes del Banco Popular oficina Vélez está enmarcada en recibir los productos y servicios de manera rápida y eficaz, sin embargo se debe realizar una gestión de acompañamiento financiero a todos los clientes con el fin de brindar la asesoría necesaria para satisfacer sus necesidades actuales y potenciales.

Recomendaciones

Se recomienda a las directivas del Banco Popular el cambio de horario de la oficina Vélez de Lunes a sábado de 8:00 am a 4:00 pm jornada continua, con el fin de brindar un servicio permanente a todos los clientes y usuarios del Banco Popular.

Continuar con el proceso de transformación tecnológica donde se trabaje fuertemente en el propósito de ser cada vez más un banco digital, para estar donde los clientes lo necesiten.

Hacer del servicio al cliente una actividad de mejoramiento permanente por parte de todos los funcionarios del Banco Popular oficina Vélez, donde la motivación, el sentido de pertenencia y el buen clima laboral mejoren los indicadores de servicio al cliente de la oficina.

Por último se recomienda implementar el protocolo de atención al cliente sugerido en el presente proyecto de investigación para el Banco Popular oficina Vélez.

Lista de Referencias

- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración. Caracas: Episteme, C.A
- Albrecht, K. (2001). Gerencia del Servicio. LEGIS.
- Banco Popular. (2003). Lealtad de los clientes. Aspectos básicos sobre servicio al cliente, p2.
- Banco popular, (2013). Guía de servicio al cliente del Banco Popular.
- Banco Popular, (2016). Aspectos básicos sobre servicio al cliente. Revista más positivo + popular, Edición Número 3.
- Balestrini, M. (1997). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: B.L Consultores.
- Bernal, M. (2015). El Proyecto de Investigación: La cultura de servicio en las entidades financieras en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.
- Berry, L. (1994). Calidad del servicio: Una ventaja estratégica para instituciones financieras. Madrid: Diaz de Santos.
- Christopher H. Lovelock. (2001). Principios de marketing de servicios y gestión. Tomado: Revista aspectos básicos sobre servicio al cliente Banco Popular.
- Customer Index Value. (2015). Americana Customer Satisfacción Index (Acsi).
- Méndez, C. (2011). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa S.A.
- Ortiz, L. (2015). El Proyecto de Investigación: Propuesta de mejoras al servicio al cliente en entidades financieras. Universidad Militar Nueva Granada.
- Palafox de Anda, G (s.f) La calidad del servicio. Recuperado el/de noviembre del 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>
- Peel, Malcom. (1990). Servicio al cliente, guía para mejorar la atención y la asistencia. Tomado de: Revista aspectos básicos sobre servicio al cliente Banco Popular.

Cibergrafía

Canal Empresa (2017). Marketing online. Recuperado

<http://www.canalempresa.com/revista/articulo49.htm>

Inches, Frances Gaither. (rigo-servicioalcliente.blogspot.com/2008_03_01_archive.html).

UMB Virtual Servicio al Cliente. (2007). www.umbvirtual.edu.co

<http://www.visitevelez.travel>

Anexos

Anexo A. Modelo encuesta

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Apreciado cliente, con el fin de conocer sus necesidades financieras actuales agradecemos responder esta pequeña encuesta:

Marque con una (x) según corresponda:

1. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios del Banco Popular?

Muy frecuente
Frecuente
Poco Frecuente

2. ¿Qué tan satisfecho esta con los servicios que presta el banco popular?

Muy satisfecho
Satisfecho
Nada satisfecho

3. ¿Cuáles servicios le gustaría encontrar a la hora de entrar a una oficina del banco popular?

Fila rápida
Asesoría rápida de productos y servicios
Sala de espera cómoda y agradable
Servicio de wifi gratis dentro de la oficina

4. ¿En cuánto tiempo le gustaría que le aprobaran una solicitud de crédito?

En 1 día
En 1 Semana
En 2 Semanas
En 1 Mes

5. ¿En cuánto tiempo le gustaría abrir una cuenta de ahorros en el banco popular?

En 1 hora
En 45 minutos
En 15 minutos
En 7 minutos

6. ¿Cómo le gustaría pagar sus servicios públicos?

En la oficina del banco Popular

Por medios electrónicos

Con débito automático

7. ¿Actualmente utiliza la banca móvil del Banco popular?

Si

NO

8. ¿Le gustaría manejar todos los productos del banco popular por medio del celular?

Si

NO

Anexo B. Modelo encuesta no estructurada

Pregunta 1. ¿Porque algunos clientes se quejan por no recibir un servicio acorde a sus necesidades en el Banco Popular oficina Vélez?

Pregunta 2. ¿Qué debería hacer la oficina Vélez del Banco Popular para evitar que los clientes se sientan insatisfechos con el servicio prestado?