



**El servicio al cliente, estrategias claves para el sector financiero**

**Facultad de administración de empresas y ciencias económicas  
Centro regional Aburrá Sur**

Administración de empresas

**Joanna Ramírez Rios  
000529877**

**Trabajo de grado**

**Profesor asesor**  
Mg. Milton Esteban Sierra Cadavid

Medellín Mayo, 2020

## **EL SERVICIO AL CLIENTE, ESTRATEGIAS CLAVES PARA EL SECTOR FINANCIERO**

### **Resumen**

Con la elaboración de este trabajo se busca diseñar una estrategia que logre la mejora de la calidad del servicio al cliente en una entidad financiera específica, permitiendo el incremento de la participación en el mundo financiero por la acogida y reconocimiento entre entidades del mismo sector y lograr ser la preferida, gracias al excelente servicio prestado al cliente.

Con la información recolectada se puede deducir que la satisfacción del cliente es una de las herramientas más valiosas para las entidades financieras, puesto que es una característica que le da un valor agregado a la entidad y la ubica en el rango más alto en cuanto a diferenciación y competitividad. Además, se pudo determinar que para la satisfacción del cliente en las entidades financieras la parte de asesorías, solicitudes de información, los tiempos de espera y la velocidad de los empleados son los aspectos de mayor vulnerabilidad, puesto que los clientes esperan rapidez y agilidad, además de un buen servicio.

Por medio de las encuestas se identificaron las falencias de algunas entidades y las cualidades de otras, permitiendo realizar un análisis que ayudó a proponer mejoras para esas falencias, logrando así mayor posibilidad de fidelización de los clientes, y conocer las perspectivas que tienen y que esperan de su entidad.

### **PALABRAS CLAVES**

Competitividad; servicio al cliente; fidelización; estrategias; satisfacción.

## **ABSTRACT**

With the elaboration of this work we seek to design a strategy that achieves the improvement of the quality of customer service in a specific financial institution, that allows the increase of the participation in the financial world by the reception and recognition between financial institutions of the same sector and to achieve being the preferred one, thanks to the excellent service provided to the client.

With the information collected we can deduce that customer satisfaction is one of the most valuable tools for financial institutions since it is a feature that gives an added value to the entity and places it in the highest rank in terms of differentiation and competitiveness.

In addition, it was determined that for the satisfaction of the client in the financial institutions the part of advisors, requests of information, the waiting times and the speed in the employees are the aspects of greater vulnerability since the clients expect rapidity and agility, as well as good service.

Surveys identified the shortcomings of some entities and the qualities of others, allowing an analysis that helps to improve these deficiencies, thus achieving customer loyalty, and know the perspectives they have and expect from their organization.

## **KEYWORDS**

Competitiveness, customer service, loyalty, strategies, satisfaction.

## Índice

Resumen	
Introducción	
Capítulo 1 .....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1 Descripción del problema .....	4
1.2 Formulación del problema .....	6
1.3 Justificación .....	7
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo general: .....	10
1.4.2 Objetivos específicos:.....	11
Capítulo 2 .....	12
Marco Referencial .....	12
2.1 Marco conceptual: .....	12
2.2 Marco contextual:.....	18
2.3 Marco legal: .....	22
2.4 Marco teórico:.....	24
3. Diseño metodológico.....	32
3.1 Línea de investigación institucional.....	32
3.2 Eje temático .....	32
3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	32
3.4 Diseño .....	33
3.5 Alcance .....	33
3.6 Población. ....	34
3.7 Tamaño de muestra. ....	34
3.8 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos. ....	37
3.9 Análisis y tratamiento de datos. ....	45
Capítulo 4 .....	46
Resultados y discusiones .....	46
Capítulo 5 .....	74
Conclusiones.....	74
5.1 Conclusiones .....	74
Referencias .....	76

**Índice de tablas**

TABLA 1. CARACTERIZACIÓN DE ESTRATEGIAS BANCOS .....	70
TABLA 2. MATRIZ DOFA BANCO PICHINCHA.....	72

**Índice de figuras**

FIGURA 1. EL MONTO DE TRANSACCIONES REALIZADAS POR CANAL.....	20
FIGURA 2. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL SECTOR BANCARIO .....	21
FIGURA 3. TAMAÑO DE MUESTRA CLIENTES EXTERNOS.....	35
FIGURA 4. TAMAÑO DE MUESTRA CLIENTE INTERNO.....	36
FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS ENCUESTADOS.....	46
FIGURA 6. RESULTADOS PREGUNTA 1 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	47
FIGURA 7. RESULTADOS PREGUNTA 2 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	48
FIGURA 8. RESULTADOS PREGUNTA 3 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	49
FIGURA 9. RESULTADOS PREGUNTA 4 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	49
FIGURA 10. RESULTADOS PREGUNTA 5 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	50
FIGURA 11. RESULTADOS PREGUNTA 6 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	51
FIGURA 12. RESULTADOS PREGUNTA 7 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	52
FIGURA 13. RESULTADOS PREGUNTA 8 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	52
FIGURA 14. RESULTADOS PREGUNTA 9 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	53
FIGURA 15. RESULTADOS PREGUNTA 10 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	54
FIGURA 16. RESULTADOS PREGUNTA 11 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	55
FIGURA 17. RESULTADOS PREGUNTA 12 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	55
FIGURA 18. RESULTADOS PREGUNTA 13 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	56
FIGURA 19. RESULTADOS PREGUNTA 14 ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.....	57
FIGURA 20. RESULTADOS DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES ENCUESTADOS.....	58
FIGURA 21. RESULTADOS PREGUNTA 1 ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS .....	59
FIGURA 22. RESULTADOS CALIFICACIÓN BANCOS .....	60
FIGURA 23. RESULTADOS PREGUNTA 2 ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS .....	60
FIGURA 24. RESULTADOS PREGUNTA 3 ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS .....	61
FIGURA 25. RESULTADOS PREGUNTA 4 ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS .....	62
FIGURA 26. RESULTADOS PREGUNTA 5 ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS .....	63
FIGURA 27. RESULTADOS PREGUNTA 6 ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS .....	63
FIGURA 28. RESULTADOS PREGUNTA 7 ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS .....	64
FIGURA 29. RESULTADOS PREGUNTA 8 ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS .....	65
FIGURA 30. RESULTADOS PREGUNTA 9 ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS .....	65
FIGURA 31. RESULTADOS PREGUNTA 10 ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS.....	66
FIGURA 32. ESQUEMATIZACIÓN DE ESTRATEGIA.....	73

## Introducción

A través de la presente investigación, se diseña una estrategia de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en Banco Pichincha del municipio de Itagüí, basada en las necesidades y expectativas de entidades financieras cercanas a esta como Bancolombia, Banco de Bogotá, Davivienda y Colpatria, que permita aumentar la participación en el mercado financiero; logrando diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado al cliente.

Esto con el objeto de resaltar la importancia del servicio al cliente en las entidades financieras, ya que la falta de este, está generando insatisfacciones en los clientes y usuarios, además de grandes pérdidas para las entidades pues estas dan más relevancia a actividades como la administración de los recursos económicos humanos y materiales dejando de lado el servicio al cliente.

Actualmente la atención al cliente es un requisito obligatorio en cualquier compañía, por esta razón los empleados deben estar preparados y capacitados para brindar a sus clientes un trato preferencial, personal y dinámico. El servicio al cliente es un factor fundamental en especial para las entidades financieras ya que brinda un elemento diferenciador entre las entidades, además de la eficacia con la que se les dan soluciones a los clientes.

La calidad del servicio al cliente se mide por la diferenciación que se tiene entre otras entidades y para lograr esa diferenciación existen tres formas; una es la innovación, hacer algo que nadie más hace; otra es la marca que puede ser buena gracias a su valor, su personalidad o su carácter y la última es el servicio. (Horovitz, 2018) La innovación es una parte fundamental para la entidad ya que de esta depende lograr la atracción de los clientes, llamar su atención y fidelizarlos de esta

manera no se perderá el cliente. El valor de la marca la definen los clientes ya que de ellos depende si se habla bien o mal y de ahí nace una marca que inspire respeto y confianza y por último el servicio el cual debe ser impecable, conocer lo que el cliente quiere, lo que le gusta y sobre todo cuáles son sus necesidades, de esta manera el cliente se sentirá feliz.

Una parte fundamental de la atención al cliente se centra en los medios de comunicación, los cuales deben estar bien estructurados para satisfacer sus necesidades en todas las fases de la venta y post venta ya que un cliente satisfecho es igual a un cliente fidelizado y esto conlleva a que también se multiplicaran los clientes por eso debe tenerse un trato excepcional e inteligente en la gestión del cliente.

De igual manera cuando se recibe una queja de un cliente esta se convierte en una gran oportunidad para fidelizarlo ya que se le puede ofrecer un trato personalizado y de esta manera el cliente se sentirá totalmente satisfecho.

En Colombia existe una gran variedad de entidades bancarias las cuales tienen mucha acogida por la población, Bancolombia es la entidad más grande y con mayor número de clientes, consciente de las responsabilidades que tiene frente a la sociedad y el país, se ha comprometido en liderar en forma permanente una política empresarial seria y transparente, guiada por principios de rectitud y honestidad, comprometida con el desarrollo económico de los países en los cuales tiene presencia bajo un estricto respeto por la leyes. (CÓDIGO DE ETICA, s.f.)

Davienda la cual también tiene gran acogida, apoya el bienestar de las personas, la construcción del patrimonio de las familias, el desarrollo de las empresas y la financiación de proyectos que



aportan al país. Tiene un portafolio integral de productos y servicios que atiende necesidades transaccionales, de crédito, ahorro e inversión, con innovación constante y ofertas para cada segmento. (Davivienda, s.f.)

Banco de Bogotá es un banco líder que crece en beneficio de sus clientes, de su equipo humano, de sus accionistas y del país, fomentando la consolidación de una banca incluyente y sostenible. (Bancodebogota, s.f.)

En Colpatria el cliente es su mayor propósito. Todos sus pensamientos comienzan con el cliente. Son conscientes de la manera en que viven el día a día, por eso continúan siendo relevantes e impactantes. Se guían por principios morales fuertes, confiando en su juicio interno para hacer lo correcto para sus clientes, colaboradores y socios. Ser la compañía líder mundial en servicios de protección y cuidado. (Axacolpatria, s.f.)

Banco Pichincha Con sus líneas de crédito e inversión, el Banco Pichincha se convierte en un socio estratégico para sus clientes, pues aporta soluciones financieras para satisfacer sus necesidades con la seguridad y tranquilidad que le brinda su solidez. (Bancopichincha, s.f.)

Con este trabajo se quiere lograr la acogida de clientes en Banco Pichincha siguiendo los modelos que utilizan o aplican las otras entidades, ya que Banco Pichincha es el banco más pequeño en Colombia se pretende buscar estrategias que permitan identificar esas necesidades que tienen los clientes y de esta manera brindarles la solución que necesitan y cumplir con sus expectativas.

## **Capítulo 1**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Descripción del problema**

Según el (Instituto Técnico Profesional CERTUS, 2020), el mundo está evolucionando cada vez con mayor rapidez y día a día vemos como la tecnología modifica el mercado, por este motivo las empresas se ven obligadas a implementar planes estratégicos que le permita ser sostenibles a través del tiempo y de la competencia; algunas de las estrategias que más utilizan hoy en día las entidades financieras están enfocadas al cliente externo, olvidando ítems importantes como conocer las necesidades de los clientes tanto internos como externos; tener un manejo adecuado de los horarios de atención, asegurarse de que los funcionarios manejen un lenguaje adecuado y claro, tener mucho cuidado con la publicidad; que si se cumpla a cabalidad, capacitar constantemente los funcionarios, ofrecer diferentes canales de comunicación, brindar una excelente asesoría a los nuevos clientes, aprovechar al máximo todos los medios tecnológicos con los que se cuenta actualmente, brindar confianza a los clientes y ofrecer horarios extendidos para que puedan transar en cualquier momento. (CERTUS Instituto tecnico profesional, 2019) . Estas estrategias son fundamentales para las entidades financieras y en muchas ocasiones se omiten estas sencillas pautas.

“La sociedad en su rol de usuarios y consumidores de productos y servicios se han vuelto exigentes y poco tolerantes al error, exigiendo productos personalizados y opinando abiertamente en las redes sociales haciendo valer sus derechos”. (AGUDELO, 2016). Esto obliga a las empresas a trabajar por el buen servicio y por brindarle al cliente mejores maneras de estar conectados con su banco, por eso las entidades deben hacer uso de la tecnología para poder llegar a ellos a través de redes sociales, de esta manera se crea una estrecha comunicación que permita conocer las

dificultades de los clientes y las falencias del servicio que se está prestando, permitiendo una mejora notable.

En tales condiciones, la supervivencia de las empresas se basa en disponer de alguna ventaja competitiva, única y verdadera. Hoy una ventaja diferenciada no se puede ya lograr sin una estrategia de servicio que es el único método capaz de atraer a los clientes y conseguir su lealtad (LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, 2008). Actualmente la sociedad enfrenta situaciones donde la falta de tiempo es muy común, las personas viven contra reloj y en el ámbito financiero es uno de los problemas que más afecta debido a la poca disponibilidad para realizar transacciones, la parte de servicio al cliente se ha constituido como una parte fundamental en las organizaciones y la calidad de los servicios ofrecidos le da un valor agregado a la empresa. “Según el informe anual de Accenture (encuesta sobre el pulso global del consumidor) del 2013 revela que el 66% de los consumidores se cambian a la competencia debido al mal servicio al cliente, razón por la cual las entidades deben trabajar cada día y contar con márgenes de flexibilidad que permita adecuar los sistemas y atender las necesidades particulares de cada usuario, así estos se sentirán acompañados constantemente y verán que se les brinda el mejor servicio.

Partiendo de ésta información se hace necesario conocer la calidad del servicio al cliente en la ciudad de Medellín, donde desde hace varios años se encuentra funcionando en el sector gran variedad de entidades financieras las cuales buscan satisfacer las necesidades de sus habitantes, compitiendo por llegar de la mejor manera a los clientes y presentando propuestas atractivas que les permitan ser los líderes en el mercado; como objeto de estudio se ha escogido el Municipio de

Itagüí, en el cual se puede encontrar varias de dichas entidades en un mismo espacio (parque central).

De acuerdo con (Gomez, 2006) “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía, como las financieras, diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. De esta manera surge la necesidad de generar estrategias que permitan mejorar significativamente el servicio al cliente que permita su fidelización y poder tener muchas más oportunidades comerciales y de mayor rentabilidad económica.

## **1.2 Formulación del problema**

Las nuevas tecnologías han creado una nueva manera de hacer negocios y los clientes exigen nuevas y mejores maneras de operar en el sector de las entidades financieras. La herramienta principal de estas entidades es el Servicio al cliente ya que es una de las áreas que mayor crecimiento y desarrollo han tenido dentro de las organizaciones en los últimos tiempos; específicamente porque se ha convertido en un importante indicador de competitividad. (Zon18)

Por tal motivo nace la necesidad de indagar sobre la calidad del servicio percibida por los clientes de las diferentes entidades financieras: Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá, Colpatria y Banco pichincha del Parque de Itagüí en la ciudad de Medellín; y a partir de allí dar respuesta a la pregunta: ¿Por qué es importante establecer estrategias que impacten en la prestación de un buen servicio, en la atracción y fidelización de los clientes?

### 1.3 Justificación

Actualmente la mayoría de las empresas están enfocadas al servicio al cliente, su satisfacción y sobre todo poder suplir sus necesidades. Las empresas buscan poder ir más allá de sus expectativas y brindar un servicio de calidad, además deben estar actualizadas a cerca de lo que el cliente está percibiendo e indagar cada día en sus necesidades para así poder brindarle lo mejor y tener ventaja sobre otras del mercado. Las entidades financieras presentan una competencia con la cual tienen que luchar día a día, por ejemplo, con los bancos extranjeros, bancos online y organizaciones no bancarias (cooperativas financieras). Por tal motivo el crecimiento en este escenario dependerá de las ventas y productos de las entidades, como contribuyen a mejorar los ingresos y reducir los costos para lograr mayor rentabilidad y valor para los accionistas. (Latina)

Según Alfred Marshall (1842-1924), el ser humano en su vida diaria, desde que se levanta hasta que vuelve a la cama, está realizando actividades económicas.

En cualquier momento de la vida necesita un gran número de bienes y de servicios que otros han preparado para su consumo: una casa, agua, calefacción, comida, ropa, transporte, libros y cuadernos, el móvil, etc. (Alfred Marshall (1842-1924), s.f.)

De esta manera nace la importancia de una economía definida y bien planteada ya que como seres humanos están en busca de grandes beneficios que permitan tener un control de sus finanzas.

La vida de una persona va teniendo diferentes necesidades financieras que varían a lo largo del tiempo. La vida financiera del ser humano se desarrolla en sucesivas etapas, cada una con características y necesidades particulares que pueden ser satisfechas por los distintos productos y servicios financieros existentes en el mercado.

La primera etapa está definida aproximadamente hasta los 18 años, los gastos son afrontados por los padres o tutores. En este período, la persona define el conjunto de principios fundamentales que incidirán en sus decisiones financieras el resto de su vida, alrededor de los 19 años y hasta los 30, los individuos consiguen su primer trabajo y logran su independencia económica, los trabajadores comienzan a acceder a servicios bancarios que le permiten aprovechar diversos instrumentos financieros de ahorro y de crédito, de los 31 hasta los 45 años aproximadamente se caracteriza por un incremento en los ingresos producto del crecimiento profesional. Asimismo, se incrementan los gastos, especialmente los originados en la formación de la familia propia y la crianza de los hijos.

Desde los 46 y hasta aproximadamente los 55 años, los ingresos se encuentran en el tope de una consolidación profesional. La mayoría de los individuos finalizan la conformación de su patrimonio básico (terminan de pagar hipotecas)

Entre los 56 y 65 años, los ingresos tienden a estabilizarse para luego declinar; a su vez los gastos relacionados con la manutención y educación de sus hijos disminuyen. Las personas consumen algunos productos de lujo orientados a disfrutar, por ejemplo, adquieren automóviles más caros, dado que ya tienen sus necesidades básicas cubiertas y por último la etapa que comienza a los 65 años se caracteriza por la disminución de los ingresos. El nivel de consumo dependerá del ahorro pasado y de la renta de las inversiones efectuadas. (FINANCIERA)

Por esta razón la importancia de las entidades financieras, quienes acompañan a las personas a lo largo de su vida, en el cumplimiento de sus sueños, de status social y de cubrimiento de sus necesidades básicas.

En muchas ocasiones encontramos clientes insatisfechos por diferentes motivos debido a la gran cantidad de público que no se logra atender con agilidad y eficiencia, esto conlleva a que se brinde un mal servicio, cobros errados y mal ingresados, filas largas e información no adecuada, lo que ocasiona en la mayoría de las veces reprocesos o incluso pérdida del cliente. De ahí la importancia de llevar un registro de peticiones, quejas y reclamos (PQR) que facilite identificar las falencias en los diferentes procesos ya sean operativos o comerciales y de esta manera trabajar de la mano del cliente para suplir sus necesidades.

Según (Lopez, 2019) En la actualidad existen tres tipos de clientes:

- El cliente tradicional: Aquel que se acerca a la oficina en busca de atención personalizada. Este tipo de cliente siente un poco de desconfianza de las redes sociales o no las sabe utilizar, por eso prefiere acudir a las oficinas para cualquier tipo de diligencia.
- El cliente Omnical: El que transa tanto en oficina como online. Este cliente maneja la plataforma virtual pero no le gusta ausentarse mucho tiempo de las oficinas, por lo general selecciona transacciones para hacer de manera virtual y otras presenciales en la oficina.
- El cliente 100% digital: Apuesta por una banca totalmente digital, sencilla, ágil y transparente, aunque quizás con productos menos especializados. Este tipo de cliente todo lo realiza de manera virtual pues entre menos tenga que acercarse a la oficina mucho mejor para él.

Hay que tener en cuenta que para una entidad bancaria todos los clientes son fundamentales, ya que cada uno es diferente y cuenta con gran variedad de productos del portafolio de la entidad. El servicio al cliente debe ser uno de los factores más importantes de las entidades bancarias y para realizar una buena función administrativa, las organizaciones deben tener una base de calidad en todas las áreas que manejan, ya que el objetivo es la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Ambos tienen el mismo grado de importancia ya que van ligados y hacen parte fundamental del crecimiento del banco; pues el cliente interno es quien vende los productos o servicios al cliente externo y por ende este debe conocer a cabalidad los productos que le va a ofrecer y el cliente externo es quien genera impacto en su entorno y de esta manera hacer que más personas quieran adquirir esos productos o servicios.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general:**

- Diseñar una estrategia que permita la mejora en la atención y prestación del servicio a los clientes del Banco Pichincha del Municipio de Itagüí, basada en las necesidades y expectativas de entidades financieras cercanas a este como Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá y Colpatria.



**1.4.2 Objetivos específicos:**

- Realizar una caracterización de las estrategias que actualmente implementan las entidades financieras Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá, Colpatria y Banco Pichincha del municipio de Itagüí, por medio de búsquedas en la web (Documentales, revistas, noticias, videos).
- Hacer un diagnóstico de percepción de satisfacción de los usuarios tanto internos como externos de los Bancos Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá, Colpatria y Banco Pichincha del municipio de Itagüí, que permita medir la efectividad de las estrategias actuales.
- Realizar un análisis DOFA para el Banco Pichincha en relación al servicio y satisfacción de sus clientes, y a partir de allí, proponer estrategias que permitan su fidelización.

## Capítulo 2 Marco Referencial

### 2.1 Marco conceptual:

A continuación, se van a describir las principales definiciones de los conceptos que son transversales al desarrollo de todo el proyecto de investigación y que es importante tener en cuenta:

- Estrategia: El concepto y la práctica de la estrategia constituyen elementos importantes y determinantes respecto de las decisiones trascendentales que se adoptan a nivel de gobernantes, líderes empresariales, actores del desarrollo económico y, en general, en toda clase de organizaciones en la búsqueda de un objetivo común.

Desde hace mucho tiempo, el concepto de estrategia se aplica en las organizaciones empresariales, pero en la actualidad las organizaciones sin fines de lucro también han introducido esquemas y conceptos de estrategia como eje guía de sus quehaceres organizativos. Asimismo, además de tomar en cuenta las tendencias de las políticas públicas, múltiples instituciones a nivel gubernamental (locales, regionales y nacionales) también hacen suyos los conceptos y modelos relacionados con las estrategias, aplicándolos en planes, programas y proyectos públicos.

Cabe señalar que -desde épocas muy antiguas- el tema de la estrategia ha sido objeto de análisis, investigación y punto de referencia para dirigir u orientar diversos tipos de acciones que –finalmente- han influido en el desarrollo de la humanidad. En sus orígenes, se orientó principalmente hacia los aspectos relacionados con la milicia; de hecho, la

historia reúne muchos ejemplos de que con una buena visión estratégica, se garantizaba el éxito en los enfrentamientos armados.

Actualmente, y como resultado de la aplicación de diversos modelos y teorías de la ciencia administrativa, el concepto de estrategia se ha sofisticado de tal manera que hoy sus principales usuarios son las organizaciones empresariales y las instituciones gubernamentales. (Armendáriz, 2014)

- **Calidad del servicio:** El concepto de calidad se ha ido transformando a lo largo de este siglo en función de los cambios producidos en la sociedad y ha pasado de ser un término asociado al ejercicio del control de producción a considerársele una parte integrante de la estrategia de la empresa. (Junco, 2013)
- **Estrategias bancarias o financieras:** Es incrementar la penetración bancaria en el mercado, dado que las instituciones están conscientes del potencial que tienen para crecer en este tema, por lo que están buscando incrementar sus canales de atención al cliente y algunos han optado por el incremento de sus sucursales, mientras que otros mejoran la banca por Internet.

A través de la historia los bancos buscan nuevos clientes y para ello implementarán una estrategia basada en cinco acciones: fomentar la banca entre la población de la base de la pirámide, otorgar más créditos a pymes, contar con mecanismos de medición más eficientes, seguir la inversión en el país y desarrollar la banca móvil. (Errey2685, 2013)

- Satisfacción de los usuarios: Satisfacción del cliente es un concepto inherente al ámbito del marketing y que implica como su denominación nos lo anticipa ya, a la satisfacción que experimenta un cliente en relación a un producto o servicio que ha adquirido, consumido, porque precisamente el mismo ha cubierto en pleno las expectativas depositadas en el al momento de adquirirlo. (DefinicionABC, 2018)
- Administración: A lo largo de la historia de la humanidad el hombre en su relación de convivencia con sus semejantes y su requerimiento de satisfacer las necesidades de vestido, alimento, vivienda, seguridad, entre otras, ha buscado maneras de organizarse en grupos, es decir en sociedades o pueblos donde cada uno de los integrantes cumplía con tareas específicas de acuerdo a sus talentos; unos se dedicaban a la agricultura, otros a la caza, comercio, ser escribas, sacerdotes, por mencionar algunos ejemplos.

En sí la administración es muy antigua, y está relacionada con el hombre desde que éste usó el razonamiento; ya que se buscó la manera de delimitar tareas, tener un líder, tomar decisiones, planear y llevar a cabo acciones encaminadas a lograr algún objetivo tanto social como individual. Más el reconocimiento como ciencia de la Administración se viene a dar mucho tiempo después, aunque siempre a lo largo de la evolución historia del hombre; desde las culturas primitivas hasta nuestros días observamos que día a día existe la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar que siempre han estado, pero que han sido enfocadas de maneras distintas a lo largo del tiempo, ya que cada pueblo o sociedad fue aplicándolas según las necesidades y contextos que se presentaban en esos momentos razón por la que han ido evolucionando las formas de administrar y hoy

herramientas de desarrollo, innovación, gestión, creatividad, competencias, procesos, estrategias han sido implementadas para mejorar la administración y optimizar los tiempos y recursos para obtener el mejor beneficio de ellos y alcanzar los objetivos.

La administración, ha estado innata en la historia de la humanidad desde tiempos prehistóricos aunque no se le daba el reconocimiento sobre lo que era, ya que aplicaban el trabajo en equipo, coordinación y la división de tareas asignando quienes cazaban, recolectaban alimentos, racionalizaban los recursos y cuidaban el fuego. (Torral, 2013)

- Fidelización: La lealtad del cliente es una pieza clave para el rendimiento de una empresa, lógicamente. Sin embargo, ofrecer un producto o servicio innovador, de calidad, no es suficiente hoy en día para conseguir clientes fieles. Su fidelización, por lo tanto, se hace necesaria mediante estrategias de fidelización efectivas, capaces de propiciar esa confianza y lealtad. En el ámbito del marketing, la fidelización es un concepto esencial para empresas orientadas al cliente, que persiguen una relación a largo plazo con los usuarios finales. En la práctica, el objetivo no es otro que lograr la fidelidad del cliente, es decir, que un consumidor que haya adquirido nuestro producto o servicio se convierta en un cliente asiduo que, todavía mejor, además nos recomiende. (SCHOOL, s.f.)

A partir de los primeros diez años del siglo XXI, la transformación digital de las empresas comienza a generar importantes cambios en la relación entre las marcas y los usuarios. La omnicanalidad como fórmula para llegar a los usuarios desde múltiples

canales comienza a imponerse. En este momento, todavía no intentan acceder al usuario por el canal preferido del mismo, tan solo exponerle a los productos y servicios usando todos los canales disponibles. En un contexto gobernado por la digitalización, por lo que fidelizar al cliente es más complejo. Las redes sociales han hecho el mundo más pequeño, han abierto mercados y creado nuevos competidores. La explosión del número de dispositivos móviles ha transformado el cuándo, dónde y cómo la gente utiliza la información y espera fidelizarse con una marca. (MarketingDirecto.com, 1999)

- Efectividad: La efectividad es aquella aptitud de los animales, en especial del ser humano que le permite llegar a sus objetivos. Cuando un espécimen se traza una meta, un objetivo, con las herramientas y capacidades posibles, busca la forma de obtener su resultado. Cuando lo logra, sin importar los recursos es eficaz en su tarea. Es inevitable no hacer mención de la diferencia entre efectividad y eficiencia, ya que se parecen bastante y se relacionan en situaciones o ambientes de trabajo o estudio en los que se requiere una optimización de los recursos. (Concepto-Definición, 2019).

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a un entorno cambiante, que está orientado a servicios, altamente competitivo a nivel global, con unos clientes o usuarios muy informados y con expectativas diferentes.

Todo ello exige mayor competitividad y flexibilidad a nivel empresarial, pues los cambios a los que se enfrentan las organizaciones, pueden ser múltiple naturaleza.

Pueden estar basados en la evolución de las necesidades de los clientes, en los cambios legislativos, en las tecnologías o en el propio personal de la organización. La eficiencia es

la capacidad de ejecutar la mejor forma de hacer las cosas para consumir la menor cantidad de recursos posibles (costes, tiempos, ...) Asegura que el modelo de negocio planteado sea sostenible en el tiempo. (Tandem optimizamos sus procesos, 2017)

- Diagnóstico: Como diagnóstico se denomina la acción y efecto de diagnosticar. Como tal, es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema o remediar un mal. El concepto de diagnóstico, no obstante, es extensible a los más diversos campos en el sentido de examen de una situación o cosa para determinar su solución.

El diagnóstico, pues, nos ayuda a determinar, mediante el análisis de datos e informaciones, qué es lo que está pasando y cómo podríamos arreglar, mejorar o corregir una situación.

Así, por ejemplo, no solo sirve para hacer el diagnóstico de una enfermedad, sino también para detectar necesidades en un entorno, conocer el estado o condiciones de un servicio, empresa u organización; también sirve para evaluar las necesidades y los procesos de aprendizaje de un niño, entre otras cosas.

Así, un buen diagnóstico permite desarrollar con éxito proyectos de aplicación académica, escolar, educativa, social, cultural, comunitaria, urbanística, civil y de cualquier clase, que resuelvan necesidades reales y se atengan a los recursos disponibles. (Significados.com, 2019)

## **2.2 Marco contextual:**

Desde la antigüedad la humanidad se ha visto obligada a satisfacer las necesidades mediante la producción, con el pasar de los años los antepasados cambiaron la forma de obtener los productos y servicios y poco a poco se fue estructurando el término de los mercados, y desde ese momento nace la necesidad de trabajar cada día por mejorar los productos debido a la alta competitividad en los mercados.

Esta competitividad hizo que no solo se enfocaran en la calidad del producto sino también en la creación de un enfoque llamado “servicio al cliente”.

Dentro de este enfoque está la necesidad de las empresas por utilizar todo tipo de recursos necesarios para llegar al cliente, conocer sus necesidades y gustos, además de utilizar herramientas tecnológicas como internet y redes sociales. De esta manera poder estar a la par con la competencia y lograr no solo atracción de nuevos clientes, sino también la retención de los ya existentes.

Desde la época de los 90 se ha venido consolidando una tendencia donde todas las necesidades de los clientes son el centro de todas las decisiones de negocio. Los primeros estándares para el servicio al cliente se pactaron en Ginebra, Suiza en 1946 por la Organización Internacional de Normalización (ISO). (Díaz, 2018)

En este orden de ideas el Servicio al cliente comienza en 1789 en la Edad moderna (1454-1789), donde ocurre un aumento de la productividad con calidad y el desarrollo de la producción de alimentos a partir de la investigación. En el año de 1900 se da la definición de la palabra SERVICIO la cual se deriva del latín: Servus, siervo y de allí provienen otras palabras como: servir, servidumbre, servidor, servicial, servil. En 1946 se fijan estándares de



calidad del servicio al cliente por la organización internacional de normalización ISO. Luego llega la incursión de la tecnología en 1970 donde los aparatos electrónicos forman parte de la filosofía del servicio al cliente, aquí se implementan los escáneres y los sistemas de códigos de barras para la estandarización de los procesos de producción, despacho y trazabilidad en mejora de la logística y los tiempos de respuesta a los clientes. En 1972 se inician las capacitaciones y seminarios, además de publicaciones como libros y videos para la divulgación de mejores prácticas de servicio al cliente.

En 1990 se crea la filosofía del servicio al cliente donde el cliente y sus necesidades son el centro de todas las decisiones de negocios. Luego llega la fidelización de los clientes en 1995 donde las compañías se enfocaron más en retribuir a sus clientes, crearon sus sistemas de fidelización, para hacerlos crecer bajo la filosofía de una excelente atención, cercana y de calidad y en el año 2000 el INTERNET se toma los negocios por completo, se vuelve más accesible, proporcionando las plataformas para dar mayor seguimiento y mejores oportunidades a las compañías permitiendo optimizar su servicio. (Diaz's, 2018).

En el año 2020 es obligatorio que las empresas dispongan de canales directos de comunicación e intercambio para un servicio al cliente inmediato y asertivo, todo es sistematizado y la tecnología es más avanzada, pues se cuenta con redes sociales por medio de las cuales le llega más fácil y más rápido la información a los clientes y se facilita la publicidad en cuanto al portafolio de productos y servicios ofrecidos.

Actualmente las oficinas bancarias tienden a desaparecer ya que el más reciente informe de operaciones de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), con corte a junio de 2019, que reveló que el sistema financiero colombiano realizó 3.952.962.860 operaciones, de las cuales 1.665.229.148 fueron monetarias por \$3.950 billones y 2.287.733.712 no monetarias, dejó en claro que el panorama para las oficinas físicas de los bancos es cada vez menos alentador. (<https://www.dinero.com/>, 2020).

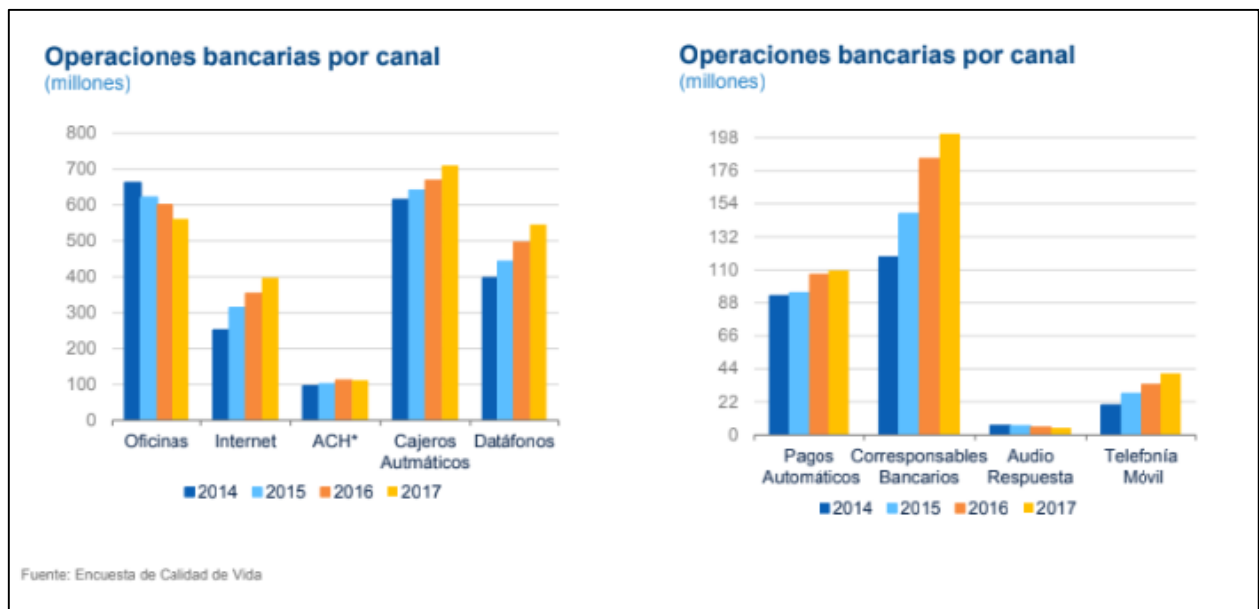


Figura 1. El monto de Transacciones Realizadas por Canal

Desde el año 2014 transacciones realizadas a través de las oficinas físicas del sistema viene en decrecimiento. La mayor parte de la población está utilizando los medios virtuales, transacciones ACH, débitos automáticos y telefonía móvil, lo que indica que las oficinas bancarias han reducido enormemente el flujo de clientes presenciales, por esta razón las entidades deben trabajar en pro de mejorar los medios digitales, innovar tecnológicamente logrando que sean fáciles y ágiles en el momento de ser usados por personas de todas las

edades, sobre todo para los adultos mayores quienes en este caso serían los que están visitando las oficinas pues para ellos es más difícil acceder a estos recursos virtuales.

Banco Caja Social, Bancolombia y Scotiabank Colpatría son los bancos que generan mayor satisfacción entre sus clientes de acuerdo con el índice American Customer Satisfaction Index (Acsi) de 2018, el cual se basa en distintas variables como las expectativas del cliente, el valor percibido que tiene de la relación con el banco, y la calidad de los servicios y los canales utilizados. (Larepublica, s.f.)

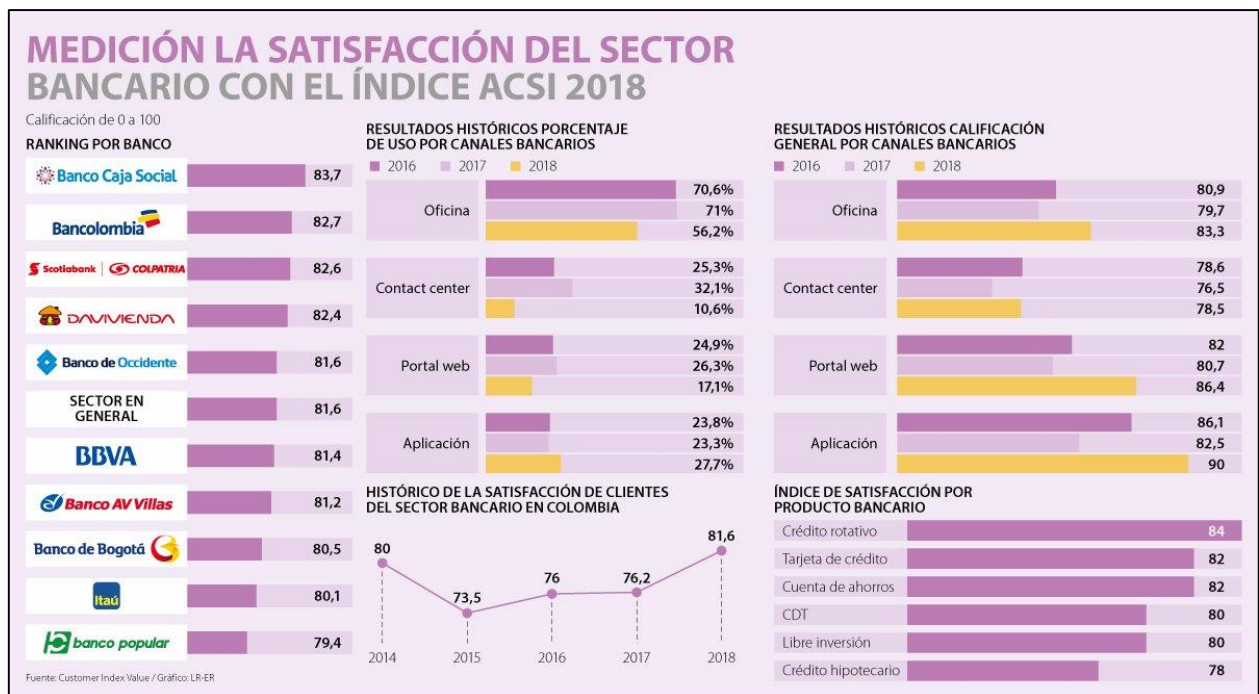


Figura 2. Índice de Satisfacción del Sector Bancario

Por lo cual resulta de gran relevancia identificar las estrategias que han posicionado a dichos bancos de manera sobresaliente frente a los demás. Como podemos observar la calificación general es de 81,6% sobre 100%, lo que nos da un panorama positivo.

### **2.3 Marco legal:**

Según (Gomez, conceptos basicos del servicio al cliente , 2006), los índices de satisfacción al cliente son herramientas de medición que utilizan las empresas para calificar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes.

Actualmente la norma más usada para medir la satisfacción del cliente es la NORMA ISO 9001, ya que por medio de procedimientos estandarizados evalúa el servicio al cliente de cualquier empresa. La norma establece una serie de requisitos los cuales las empresas deben seguir e implementar. La NORMA ISO 9004 afirma que se debe recolectar información mediante fuentes eficaces y que esta puede ser activa o pasiva. Dentro de la información que sirve para medir la satisfacción del cliente están las encuestas, quejas del cliente, opiniones sobre los productos y servicios, información del contrato, necesidades del mercado etc, también está la NTCG (Normas técnicas de Gestión de calidad) mejora la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de calidad. Actúa como un conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades desde su origen hasta su destino final con el objetivo de facilitar su utilización y conservación, la ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas y especifica la terminología de los sistemas de gestión de calidad. Los principios de esta norma son Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, la ISO 9004 proporciona orientación a las organizaciones para ayudar al logro

del éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de calidad. Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad. Esta Norma internacional no está prevista para su uso con fines de certificación, reglamentarios o contractuales, también es regulado por la ISO 19011 principios de auditoria, integridad, presentación ecuánime, debido cuidado profesional, confidencialidad, independencia, enfoque basado en la evidencia. Otra norma que regula su cumplimiento es la EFQM (European foundation for quality management) fue creada con el fin de estimular y asistir organizaciones en toda Europa para desarrollar actividades de mejora enfocadas en lograr la excelencia en la satisfacción al cliente, la de los empleados, el impacto en la sociedad y el resultado de negocios. Creada por 14 empresas, entre ellas Nestlé. (Agudelo, 2014).

Por último y lo más importante es que todo está regulado por la Superintendencia Financiera la cual se encarga de regular y velar por los derechos de los ciudadanos en cuanto a las entidades financieras, para que se cumpla a cabalidad sus derechos y que las entidades cumplan con todas las normas establecidas por el sistema financiero, haciendo que se cumpla todo lo que se le promete al cliente al momento de ofrecerle un producto o un servicio.

Fundamentándose en la LEY 1870 DE 2017 por la cual se dictan normas para fortalecer la regulación y supervisión de los conglomerados financieros y los mecanismos de resolución de entidades financieras y la Ley 1793 del 7 de julio de 2016 de Protección para el consumidor financiero.

## 2.4 Marco teórico:

Accenture Research (larepublica, s.f.) realizó un estudio en el que se concluyeron cinco estrategias que los bancos deben aplicar para fidelizar a sus clientes en servicios digitales.

1. Como primer plan para conquistar la web, las entidades financieras deben dejar que sus clientes definan sus propias experiencias. En la actualidad, los consumidores están buscando agilidad y comodidad, así como también servicios más personalizados.
2. La segunda estrategia es reescribir los procesos para la era digital. A medida que los bancos obtienen más datos de los consumidores, intentarán ofrecer un acceso en tiempo real a productos específicos, tales como préstamos o nuevas cuentas en su propia página web. Por lo anterior, es necesario implantar mejoras en la identificación digital y establecer procesos que permitan la cocreación de herramientas.
3. Como tercera estrategia, el estudio aconseja prepararse en API (Application Program Interfaces), debido a que existe la necesidad de desarrollar un modelo de plataforma para servicios bancarios, ya sea integrando sus productos en plataformas de terceros o cuidando de sus plataformas propias.
4. La cuarta estrategia es acceder al mayor número de datos posibles, para así ofrecer precios competitivos, servicios más fáciles y rápidos, y además presentar productos que sean relevantes para las necesidades financieras de sus clientes en el momento preciso.
5. La última estrategia es tener un buen diseño y una arquitectura amigable de las páginas web de los bancos. De acuerdo con Leonardo Ortegón Cortázar, experto en mercadeo y docente del Politécnico Grancolombiano, en un sitio web se debe

clasificar, describir, estructurar y etiquetar los contenidos. Si bien no es percibido directamente por el usuario, tiene un claro impacto en la usabilidad y éxito del mismo.

Además de las anteriores estrategias, sin duda siguen teniendo gran relevancia, el ofrecer ayuda de forma activa, actuar con rapidez frente a las inquietudes de los clientes, hablar en el idioma del cliente, personalizar el trato y demostrar profesionalismo.

Estos son algunas de las mejores entidades bancarias del mundo y sus estrategias para ser más competitivos:

### **BANCO SABADELL**

Un ejemplo claro de este tema sobre servicio al cliente es el Banco Español Sabadell, este banco utiliza las redes sociales como canal de atención al cliente. En Facebook cuenta con 8.200 fans y en Twitter 6.200, el Sabadell ha conseguido ofrecer un servicio de valor a sus clientes, relacionarse y vincularse con ellos.” (BY COBIS, 2016). El Banco Sabadell es uno de los más grandes e importantes en España, según datos de Wikipedia tiene oficinas en todo el territorio español, hasta el 2018 contaba con 2.457 oficinas y 26.181 empleados y al 2016 contaba con 11,9 millones de clientes. (<https://es.wikipedia.org/>). Este Banco tiene una excelente estrategia en cuanto al servicio al cliente ya que pone a disposición de los usuarios una gran cantidad de herramientas que ayudan a transar de manera más ágil, además cuenta con datafonos ubicados en iglesias y hospitales los cuales permiten realizar importantes donaciones con tarjeta débito y crédito y de esta manera facilitar el manejo de efectivo para

los ciudadanos, algo muy importante es que estas donaciones no serán anónimas ya que se cuenta con la base de datos del portador de las tarjetas. Una gran labor por parte del Banco.

## **BANCO HSBC**

Otro de los principales bancos a nivel mundial es el HSBC, y como todo banco global, existen sucursales de HSBC en todo el mundo, repartidas en diferentes países, capitales, ciudades y continentes en los que banco HSBC tiene mayor o menor presencia. HSBC Holdings, más que un banco global, es una empresa multinacional británica de banca y servicios financieros cuya sede está ubicada en Londres, Reino Unido. Siendo el tercer mayor banco del mundo por activos. Las siglas HSBC significan “Hong Kong and Shanghai Banking Corporation”. (Rankia, 2019)

El objetivo principal es estar donde está el crecimiento, lo que permite a las empresas progresar y a las economías prosperar, lo que ayuda a las personas a alcanzar sus esperanzas y cumplir sus ambiciones. Su producto estrella es el crédito hipotecario el cual se enfoca en cubrir tres necesidades adquisición, transferencia de hipoteca y liquidez. Adicionalmente, a través de un portafolio sano y condiciones financieras favorables, mantenemos una oferta atractiva y competitiva para poder llegar a más clientes cada vez. Las condiciones del mercado son muy buenas, por lo que los productos y herramientas de HSBC están en condiciones óptimas para que todos nuestros clientes puedan tomar la decisión acertada y lograr incrementar su patrimonio. (FARÍAS).



## **BANCO SANTANDER**

Banco Santander es un banco global y multinacional que en 2012 fue confirmado, por tercera vez en los últimos años, como el Mejor Banco del Mundo, de acuerdo con la clasificación anual de Euromoney.

Santander es el principal grupo financiero en su país de origen, España, y también en América Latina, continente donde sus mercados más importantes son Brasil, México, Chile y Argentina. Asimismo, ha conseguido posiciones muy relevantes en el Reino Unido, Alemania, Portugal, Polonia y el nordeste de Estados Unidos.

En Santander están comprometidos con proveer una alta y consistente calidad de servicio, guiados por la convicción de que nuestro activo máspreciado es la confianza de nuestros clientes. La experiencia y el conocimiento de una de las 10 entidades financieras más importantes del mundo nos permiten diseñar soluciones eficaces, rentables y enfocadas a cumplir los objetivos de nuestros clientes.

Este compromiso no sería posible sin una relación cercana con nuestros clientes basada en la confianza, la credibilidad y la confidencialidad. Una relación en la que hablamos de persona a persona de forma transparente. (Santander private Banking)

Banco Santander por medio de la innovación, la correcta gestión de los recursos de la empresa y la calidad en la prestación del servicio al cliente ha logrado desarrollar unas competencias globales, tanto operativas como de procesos y tecnología que le ha permitido situarse como uno de los primeros en el ranking mundial. (Santander private Banking)

### **BANK OF AMERICA (BANCO DE AMERICA)**

Bank of America (BofA) es un conglomerado financiero estadounidense que ofrece una amplia gama de servicios financieros y es una de las mayores compañías bancarias de Estados Unidos en términos de activos. Fue fundado en 1904 y actualmente tiene su sede en Charlotte, Carolina del Norte. BofA se ha convertido en el primer establecimiento financiero que ha incluido la criptomoneda en un informe sobre los próximos riesgos financieros.

La empresa ha demostrado su dependencia de las innovaciones realizadas en el mercado de servicios financieros, incluida la tecnología blockchain, que puede demandar una gran cantidad de gasto para su implementación. A pesar de que la empresa ha expresado escepticismo sobre el uso de Bitcoin, Bank of America ha registrado algunas patentes relacionadas con criptomonedas para evitar el flujo de clientes. (cointelegraph)

En cuanto a la responsabilidad social Bank of America se ha comprometido a gastar miles de millones en préstamos comerciales y de banca de inversión para proyectos que considera "verde". La compañía suministra a todos sus empleados con incentivos en efectivo para comprar vehículos híbridos, y comenzó a proporcionar préstamos hipotecarios para clientes cuyas viviendas son calificadas con energía eficiente. (Wikipedia)

## **BANCO BNP PARIBAS**

Es uno de los principales bancos de Europa y Francia. Fue creado el 23 de mayo de 2000 por la fusión de la Banque Nationale de Paris (BNP) y Paribas.

La capacidad para servir a una base de clientes diversa se encuentra en el corazón del modelo de negocios de BNP Paribas. El Grupo sirve a cerca de 32 millones de clientes individuales y a 1 millón de profesionales, empresarios, pequeñas y medianas empresas y grandes clientes corporativos en sus redes de banca al detal. Además, Finanzas Personales de BNP Paribas tiene más de 20 millones de clientes activos. (BNP PARIBAS, 2013)

BNP Paribas está desarrollando una ambiciosa política de Responsabilidad Social Corporativa, cuyo objetivo es generar un impacto positivo en la sociedad con iniciativas que incorporen aspectos sociales y medioambientales en los procesos operativos y en los diferentes proyectos, proporcionando a sus clientes las mejores soluciones para tener un mayor impacto en el mundo.

Responsabilidad con el empleado: nuestro objetivo es tratar a los cerca de 200.000 empleados del Grupo de manera justa y leal, entablado un diálogo serio y significativo con los representantes de los trabajadores. (BNP PARIBAS, 2013).

En cuanto a estrategias usadas por bancos nacionales, se puede referenciar a:

**BANCO CAJA SOCIAL**

Hemos puesto especial interés en que el diseño y las características de nuestros productos, canales y procesos de asesoría y servicio, partan del entendimiento de las necesidades de ellos. Igualmente procuramos ofrecerles a lo largo de toda su experiencia con nosotros, un banco amigo. En la base de toda esta transformación está el permanente fortalecimiento de la cultura de servicio de la entidad. (Larepublica, s.f.)

**BANCOLOMBIA**

Nuestra estrategia está fundamentada en cinco pilares estratégicos: Innovación, Experiencia Superior del Cliente, Crecimiento Rentable y Sostenibilidad, Excelencia Operacional y Tecnológica, Cultura Humanista y Alto Desempeño.

Experiencia superior del cliente, nuestros clientes están en el centro de lo que hacemos, es por eso que día a día evolucionamos para ofrecer mejores servicios y fortalecer nuestras interacciones con ellos.

Innovación, estamos en busca de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y por eso retamos las formas tradicionales de hacer las cosas para siempre estar un paso adelante.

Excelencia operacional y tecnológica, procuramos que nuestros servicios estén siempre disponibles para nuestros clientes, a partir de una constante actualización tecnológica.

Cultura humanista y alto desempeño, atraer y desarrollar el mejor talento es una garantía del cumplimiento de nuestros compromisos y el empoderamiento de cada una de nuestras tareas.

Crecimiento rentable y sostenible, el crecimiento rentable hace parte de nuestras premisas, donde buscamos recompensar y generar un equilibrio entre el crecimiento económico, bienestar social y el cuidado del medio ambiente. (Grupobancolombia, s.f.)

## **BBVA**

Aumentar el uso de los canales digitales, mejorar la experiencia del cliente y diseñar productos y servicios que satisfagan sus verdaderas necesidades, a partir de un conocimiento más cercano de los comportamientos y hábitos de los usuarios, son algunas de las acciones que el banco ha emprendido para contribuir de manera decisiva a mejorar la productividad en Colombia. En este sentido, y para hacer frente a estas limitaciones, desde el sector financiero se han puesto en marcha dos estrategias. En primer lugar, centrar los esfuerzos en aumentar la digitalización, de tal forma que permita una mayor cobertura y reducción de costos, tanto para las entidades como para los consumidores. La segunda estrategia es la de avanzar en acciones en lo que se ha denominado ‘la economía del comportamiento’, enfocada básicamente en lograr un fomento del ahorro y una mejora en la experiencia del cliente. Así se extrae del análisis realizado por BBVA Research sobre el papel del sistema financiero y los bancos en la transformación productiva del país. (BBVA, s.f.)

### **3. Diseño metodológico**

#### **3.1 Línea de investigación institucional**

El enfoque de desarrollo que se le ha dado a la monografía se articula con la línea de investigación en Administración estratégica y desarrollo empresarial, puesto que toda entidad financiera debe tener dentro de sus objetivos principales el conocer detalladamente el sector al que estará dirigido y el tipo de cliente que maneja, ya que esta información es el punto de partida para crear una estrategia efectiva.

Este trabajo tiene como propósito identificar las falencias con respecto a la prestación del servicio por parte de las entidades financieras y poder diseñar una estrategia que permita aumentar el nivel de competitividad en el mercado.

#### **3.2 Eje temático**

Esta monografía se relaciona con el programa administración de empresas ya que comprende el tema de servicio al cliente, manejo de oficinas bancarias, todo lo relacionado con el marketing, ventas, atracción y fidelización de clientes. El concepto de administración comprende 4 aspectos planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos de la organización (Idalberto), por lo tanto el tema de este trabajo tiene mucha relación con la administración de empresas.

#### **3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo**

La investigación es aplicada ya que consiste en el diseño, recopilación e interpretación de datos obtenidos de cada entidad financiera. Para examinar la calidad del servicio al cliente se

utilizarán técnicas de tipo cualitativo con el objetivo de determinar las estrategias actuales que utilizan las entidades financieras y técnicas cuantitativas que ayudan a medir el estado de cada estrategia y poder generar posibles soluciones a las dificultades que se presenten.

### **3.4 Diseño**

Esta monografía es considerada no experimental debido a que no se pueden manipular las variables y se está identificando el problema desde el entorno natural. Como lo afirma (Sampier, 2004) “Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural.”

### **3.5 Alcance**

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que se realizará un análisis del entorno actual de las entidades financieras del municipio de Itagüí cercanas a su parque principal, frente a las características generales en cuanto a la satisfacción de los clientes, acudiendo a técnicas específicas para la recolección de información como la observación y las encuestas, que permita identificar la percepción de los clientes frente al servicio que prestan estas entidades.

### **3.6 Población.**

La población se define como la colección más grande de individuos de interés en un momento particular. Por lo tanto, la población en este trabajo la conforman todos los clientes y usuarios de las entidades financieras Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá, Colpatria y Banco Pichincha del municipio de Itagüí, la cual cuenta con una proyección de 258'520 habitantes según datos estadístico del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) al 2012.

Para la recolección de la información se acuden a fuentes de información primarias y secundarias. En las primarias se encuentra toda la información oral y escrita, la cual se puede recopilar a través de los clientes por medio de encuestas, información suministrada por empleados del banco y la recopilada a través de la observación directa y vivencial. Y las secundarias se encuentran los indicadores de las entidades financieras por medio de revistas, páginas web, entre otras de carácter público.

### **3.7 Tamaño de muestra.**

El muestreo es una herramienta de investigación científica, cuyo objetivo principal es analizar y determinar que parte de la población se examinara, con el propósito de obtener información precisa para la investigación.

Para la selección de la muestra primero se investigó cual fue el número de usuarios promedio que atendía cada una de las entidades bancarias del municipio de Itagüí en un día Bancolombia 420 usuarios, Banco de Bogotá 130 usuarios, Davivienda 120 usuarios,



Colpatria 110 usuarios y Banco Pichincha 50 usuarios. Luego se hizo un promedio general y con base a ese promedio se calculó el tamaño muestral correspondiente a 263 usuarios.

En la siguiente figura se ilustra gráficamente el tamaño muestral que arroja la calculadora de análisis estadístico de la entidad Adimen; se realizó con un universo de 830 personas, un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

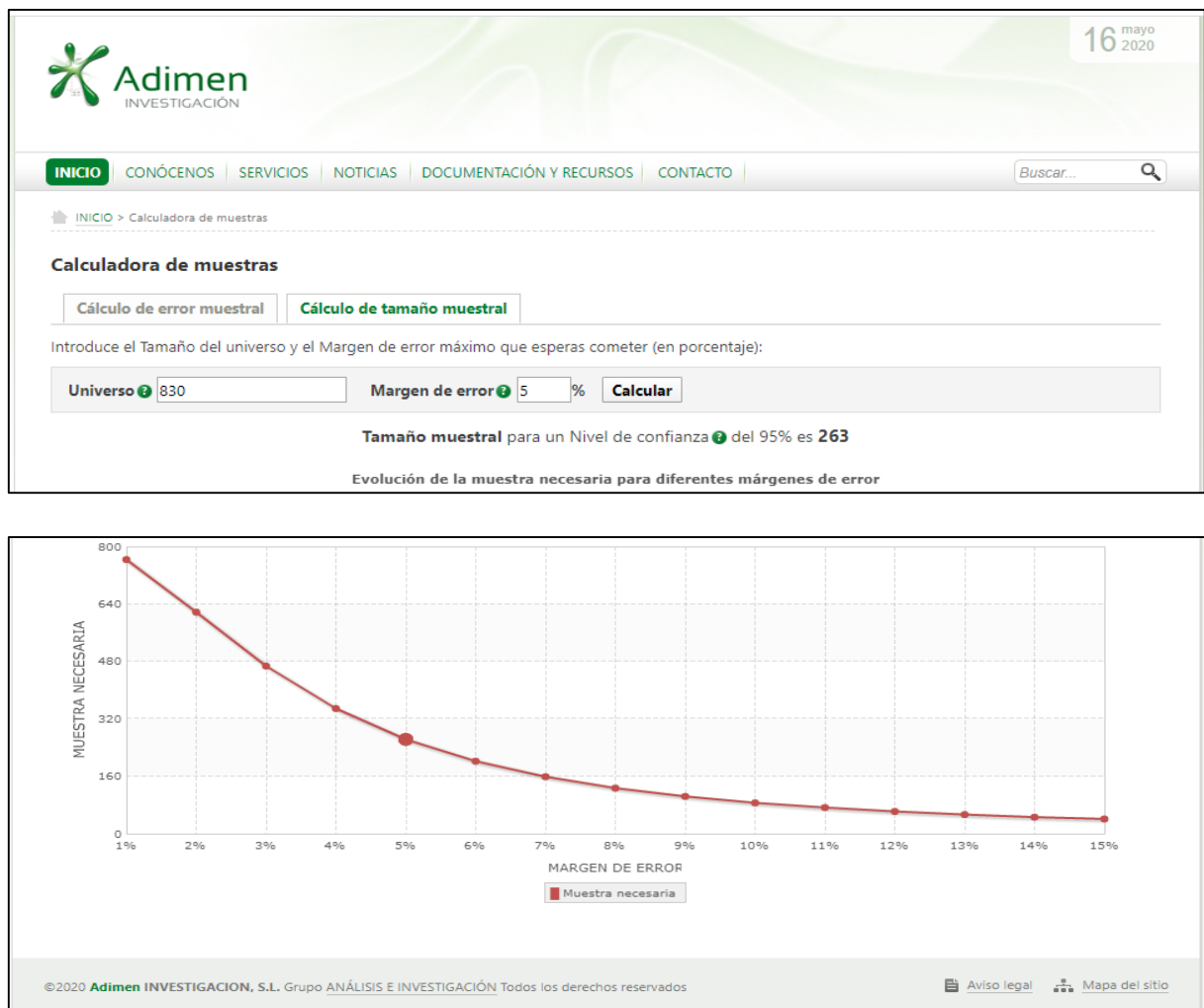


Figura 3. Tamaño de muestra clientes externos

Por otra parte, se investigó el número de empleados de cada entidad sector Itagüí, teniendo como resultado los siguientes valores Bancolombia 8 empleados, Banco de Bogotá 8 empleados, Davivienda 6 empleados, Colpatria 6 empleados y Banco Pichincha 5 empleados. Realizando el mismo promedio y utilizando dicha herramienta se halló la muestra con un margen de error de 5% y con un nivel de confianza de 95% para obtener un tamaño muestral de 30 empleados.

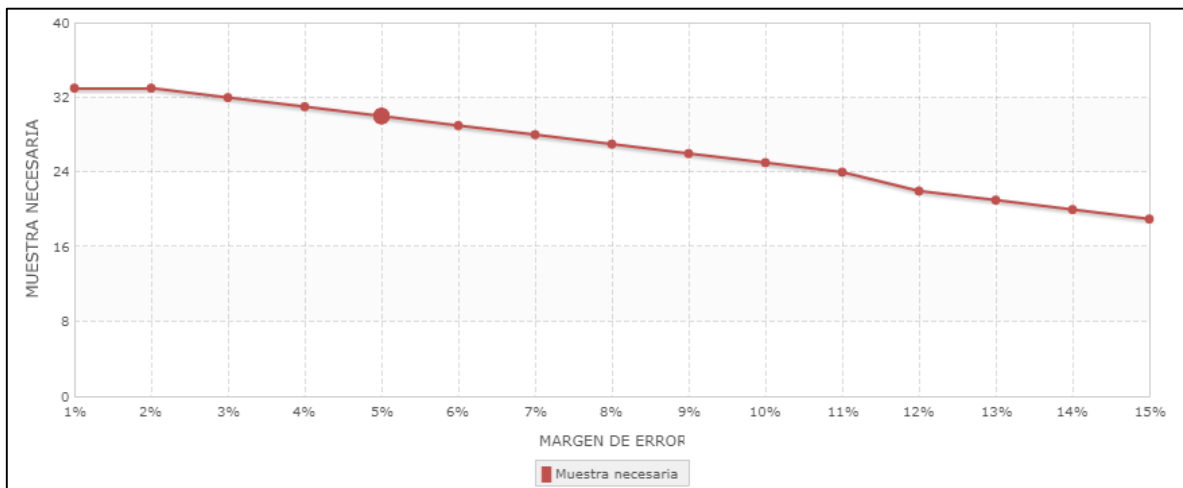


Figura 4. Tamaño de Muestra Cliente Interno

Esta es la gráfica que arroja la calculadora de análisis estadístico de la entidad Adimen, se realizó con un universo de 33 personas, un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

### **3.8 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.**

Las fuentes de recolección de la información serán por medio de encuestas, las cuales se realizarán a dos grupos de personas, una para las personas que laboran en las entidades bancarias Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá, Colpatria y Banco Pichincha del parque de Itagüí en la ciudad de Medellín, quienes conforman los clientes internos, con el objetivo de analizar la percepción que tienen los funcionarios frente a la entidad para la cual prestan servicio, se quiere determinar cómo es su entorno y que tan motivados se sienten con su labor diaria. Y la otra es para los clientes o usuarios de estas entidades, con estas se verificará el servicio que reciben por parte de los funcionarios y que tan satisfechos están.

Con la realización de estas encuestas es posible identificar como es el servicio al cliente en las entidades financieras Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá, Colpatria y Banco Pichincha del parque de Itagüí y que aspectos se pueden mejorar para lograr la atracción y fidelización de clientes.

ENCUESTA CLIENTES INTERNOS (EMPLEADOS)

# ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

---

## SERVICIO AL CLIENTE

---

Seleccione el banco donde labora

1. Bancolombia
2. Banco de Bogota
3. Davivienda
4. Colpatria
5. Banco Pichincha

1. En una escala de 1 a 5 ¿Cómo califica usted el servicio al cliente en la entidad? Siendo 1 muy malo y 5 muy bueno.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Reciben capacitaciones adecuadas y eficientes sobre el servicio al cliente?

- Siempre
- A veces

3. Las capacitaciones son motivadoras a la hora de poner en práctica lo transmitido?

SI

NO

A VECES

4. Cree usted que la entidad está enfocada a la satisfacción del cliente?

SI

NO

5. La entidad le brinda beneficios que le permita cumplir sus sueños y metas a futuro?

Estudio

Prestamos

Bonificaciones

Pólizas

Otro

6. Que aspectos positivos tiene la entidad para recomendarle a alguien tener sus productos con ella?

Buenas tasas

Amplio portafolio

Beneficios por ser cliente

7. Tiene conocimiento de los beneficios por ser empleado del Banco?

SI

NO

8. Los beneficios que te ofrece la entidad se ajusta a sus necesidades en cuanto al desarrollo personal y profesional?

SI

NO

9. Te gustaría contar con otro tipo de beneficios?

SI

NO

10. ¿Sientes que se reconocen y valoran los esfuerzos que haces por el crecimiento de la entidad?

SI

NO

11. Te han hecho retroalimentaciones por el servicio prestado a los clientes?

SI

NO

12. Que aspectos resaltarías del clima laboral en la entidad?

- Colaboración
- Respeto
- Unión
- Trabajo en equipo

13. ¿Cuáles aspectos positivos tiene la entidad en cuanto a la administración?

- Buenos Salarios
- Incentivos
- Reconocimiento de buen desempeño laboral
- Oportunidad de ascensos
- Ninguno

14. Que aspectos se deben mejorar?

- Salario
- Incentivos
- Reconocimiento de buen desempeño laboral
- Oportunidades de ascensos
- Todos

ENCUESTA CLIENTES Y USUARIOS (EXTERNOS)

# ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE

---

¡Como califica el servicio al cliente en entidades financieras!

---

Seleccione el banco del cual es cliente:

1. Bancolombia
2. Banco de Bogota
3. Davivienda
4. Colpatría
5. Banco Pichincha

1. En una escala de 1 a 5 siendo 1 muy mala y 5 muy buena ¿cómo califica la entidad?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



...

2. ¿Que palabra describe mejor al personal que allí atiende?

Serviciales

Amables

Atentos

Groseros

Serios

3. Que se debe mejorar en atención del personal?

Agilidad

Calidad de la atención

Capacitación en portafolio

Ninguna

4. ¿Con que regularidad visita la oficina?

Diariamente

Una vez a la semana

Cada mes

Rara vez

5. ¿Qué transacción realiza usualmente?

- Consignaciones- retiros
- Pagos
- Asesoría
- Apertura de productos/Creditos

6. Percibe la entidad como un Banco confiable?

- Sí, confió plenamente en la entidad
- No, no me genera confianza

7. ¿Le recomendaría a alguien tener productos con esta entidad? De 1 a 5 cuál es su escala de recomendación , siendo 5 totalmente recomendable y 1 no recomendable.

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Por qué la recomendaría?

- Buen servicio
- Agilidad en el servicio
- Excelente portafolio
- No la recomiendo

9. ¿De 1 a 5 que tan satisfecho se siente con el portafolio ofrecido por la entidad? Siendo 1 no satisfecho y 5 muy satisfecho.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿En una escala de 1 a 5 que tan fácil es la comunicación con su Banco? Siendo 1 muy difícil y 5 muy fácil.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3.9 Análisis y tratamiento de datos.

Luego de realizadas las encuestas de manera virtual y recopilada toda la información, se sacarán las conclusiones con las cuales se dará solución a los objetivos propuestos en esta monografía. Se analizará cada una de las respuestas y de esta manera se tendrá la información clara y acertada sobre la eficacia de las estrategias que usan las entidades para la prestación de un buen servicio a los clientes.

## Capítulo 4 Resultados y discusiones

### RESULTADOS ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

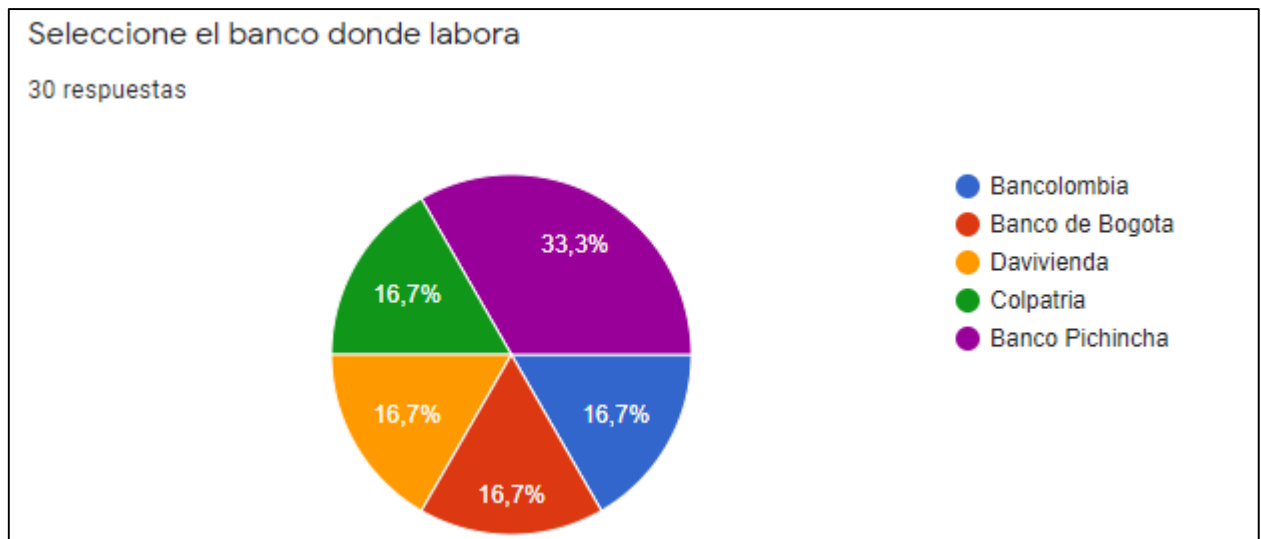


Figura 5. Distribución de Empleados Encuestados

Según la gráfica de 30 personas encuestadas en el municipio de Itagüí y entidades de este mismo sector están repartidas así:

Bancolombia 16,7%

Banco de Bogotá 16,7%

Davivienda 16,7%

Colpatria 16,7%

Banco Pichincha 33,3%

Lo cual significa que de 30 personas el 33,3% trabajan en Banco Pichincha siendo la entidad que más aporte tuvo en esta encuesta.

Con la pregunta número uno que indagaba sobre el servicio al cliente en la entidad se pretende evidenciar como los empleados perciben la entidad en la que trabajan y como la califican, los resultados obtenidos fueron estos:

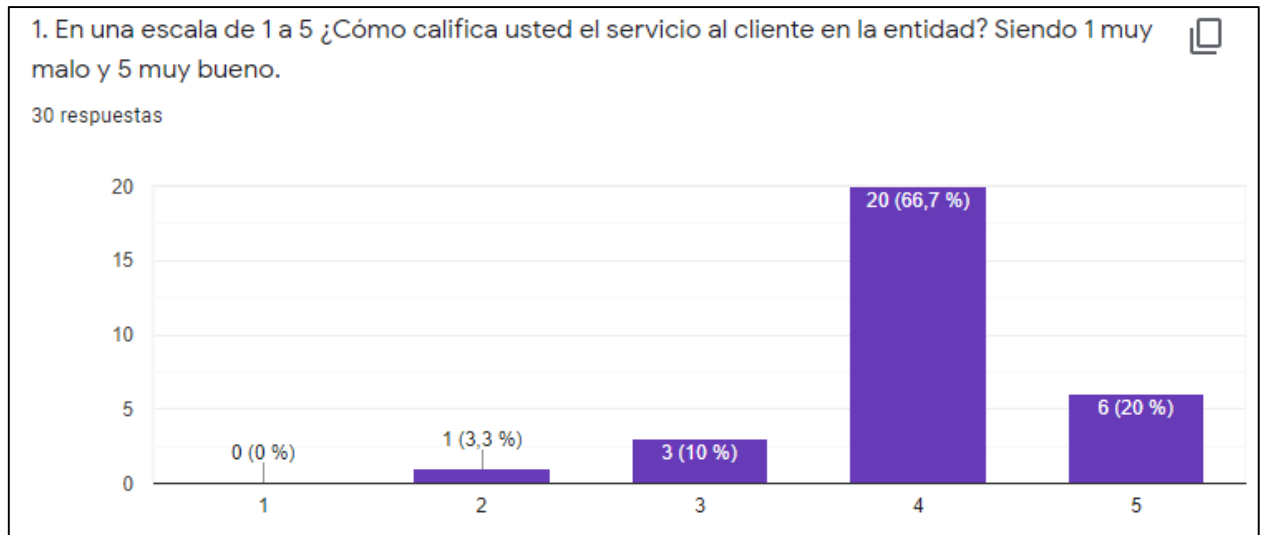


Figura 6. Resultados Pregunta 1 Encuesta Clientes Internos

Como se puede observar el 86,7% de las personas encuestadas califican el servicio al cliente muy bueno y solo el 3,3% lo califica malo, lo que significa que la mayoría sientes que trabajan para una buena entidad enfocada en la prestación de un buen servicio al cliente. Este ítem es fundamental para que los empleados se sientan motivados con la entidad y por su puesto con sus clientes.

Con la pregunta número dos que indagaba sobre las capacitaciones sobre el servicio al cliente en las entidades se pretende evidenciar si los empleados están recibiendo estas capacitaciones y con qué intensidad, estos fueron los resultados obtenidos



Figura 7. Resultados Pregunta 2 Encuesta Clientes Internos

En esta grafica se identifica que los empleados de las entidades si reciben capacitaciones de servicio al cliente siempre con un 63,3%, a veces el 33,3% y el 3,4% nunca las recibe, con lo cual concluimos que los funcionarios están muy bien capacitados en el tema de servicio al cliente, aunque cabe anotar que estas capacitaciones son fundamentales, así se evita la pérdida de clientes y estas deben ser constantes.

Con la pregunta número tres se pretende mirar que tan motivantes son las capacitaciones sobre el servicio al cliente en las entidades y estos fueron los resultados obtenidos

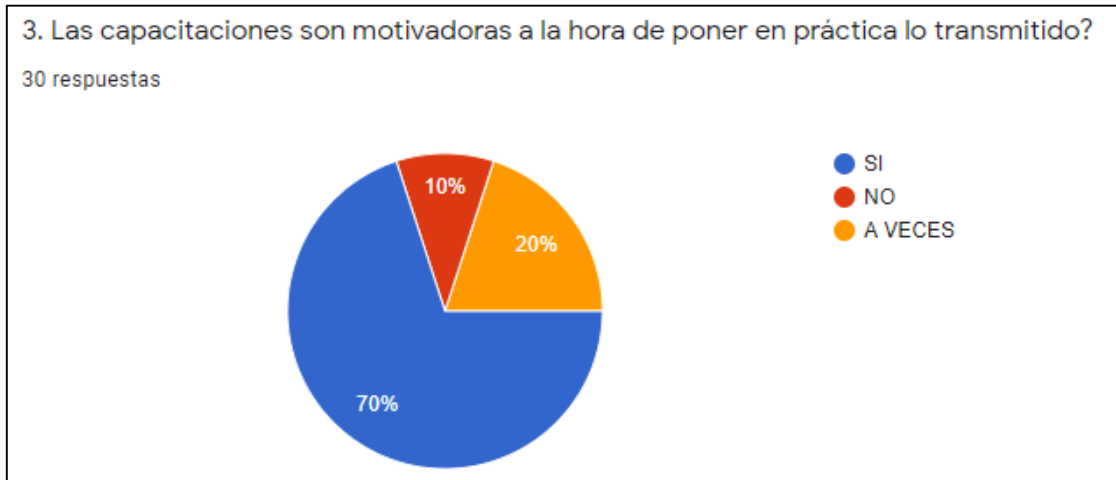


Figura 8. Resultados Pregunta 3 Encuesta Clientes Internos

Son motivadoras las capacitaciones para el 70%, para el 20% a veces y para el 10% no son motivadoras. Lo cual significa que se debe realizar una verificación de estas capacitaciones ya que deben ser totalmente motivadoras para los empleados y así podrán transmitir esa buena energía a sus clientes.

Con la pregunta número cuatro se pretende evidenciar que tan enfocadas están las entidades en la satisfacción de los clientes y estos fueron los resultados obtenidos



Figura 9. Resultados Pregunta 4 Encuesta Clientes Internos

Para el 70% de los encuestados las entidades están enfocadas en la satisfacción del servicio al cliente, pero para el 30% no lo están. Es muy importante que el cliente sea el enfoque principal ya que de él depende el crecimiento y buen manejo de la entidad.

Con la pregunta número cinco se pretende indagar que beneficios como empleados reciben los funcionarios y si les permite cumplir sus metas a futuro, los resultados obtenidos fueron estos



Figura 10. Resultados Pregunta 5 Encuesta Clientes Internos

En cuanto a los beneficios que tienen las entidades para sus funcionarios el 33,3% recibe beneficios para estudio, el 30% prestamos, el 13,3% recibe bonificaciones y el 23,3% cuentan con póliza de salud. Estos beneficios son fundamentales para los funcionarios ya que son una manera de motivación para que cada día hagan las cosas bien.



Con la pregunta número seis se pretende mirar que aspectos positivos influyen para recomendar una entidad bancaria y los resultados obtenidos fueron estos



Figura 11. Resultados Pregunta 6 Encuesta Clientes Internos

En los aspectos positivos que tiene la entidad el 50% se inclinó por el amplio portafolio, siguiendo las buenas tasas con un 36,7% y por ultimo beneficios por ser cliente con un 13,3%. Con esto nos queda claro que lo más importante son las tasas, es en lo que están más enfocados los empleados.

Con la pregunta número siete que indagaba sobre el conocimiento de los beneficios por ser empleado de la entidad estos fueron los resultados obtenidos

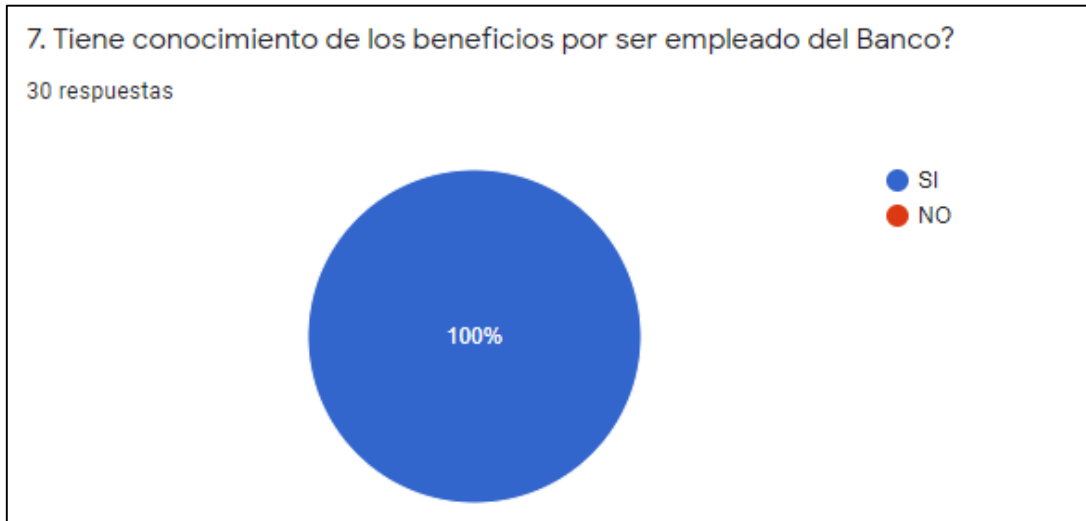


Figura 12. Resultados Pregunta 7 Encuesta Clientes Internos

Todos los funcionarios tienen conocimientos del 100% sobre los beneficios que tienen como empleados de la entidad.

Con la pregunta número ocho se pretende mirar que aspectos positivos influyen para recomendar una entidad bancaria y los resultados obtenidos fueron estos



Figura 13. Resultados Pregunta 8 Encuesta Clientes Internos

Para el 86,7% los beneficios recibidos ayudan a su crecimiento personal y profesional y para el 13,3% no sienten que se ajusten a sus necesidades.

Con la pregunta nueve que indaga sobre los beneficios que ofrece la entidad por ser empleado se pretende mirar si estos les gusta los beneficios que tienen o desearían otros, los resultados obtenidos fueron estos

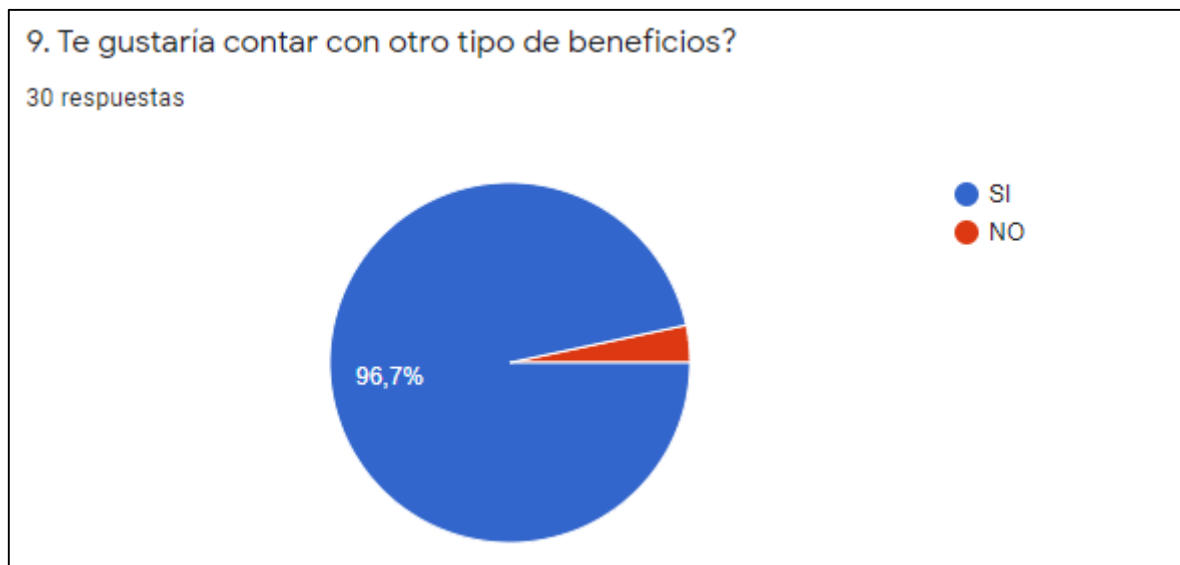


Figura 14. Resultados Pregunta 9 Encuesta Clientes Internos

El 96,7% le gustaría contar con otros beneficios y para el 3,3% no es necesario, lo que significa que no es suficiente los beneficios con los que cuentan actualmente y los empleados desearían tener otros beneficios.

Con la pregunta diez que indaga sobre si se reconoce el esfuerzo que hacen los funcionarios por el crecimiento de la entidad, los resultados obtenidos fueron estos



Figura 15. Resultados Pregunta 10 Encuesta Clientes Internos

El 73,3% considera que, si se le reconocen sus esfuerzos para el crecimiento de la entidad, pero para el 26,7% estos esfuerzos no son tenidos en cuenta. Este ítem es muy delicado ya que los empleados deben sentirse motivados y sentir que son parte fundamental del proceso de crecimiento de la entidad, así cada día trabajaran con la convicción de querer hacer las cosas bien ayudando al mejoramiento continuo.

Con la pregunta once que indaga sobre las retroalimentaciones por el servicio prestado a los clientes los funcionarios respondieron de esta manera:

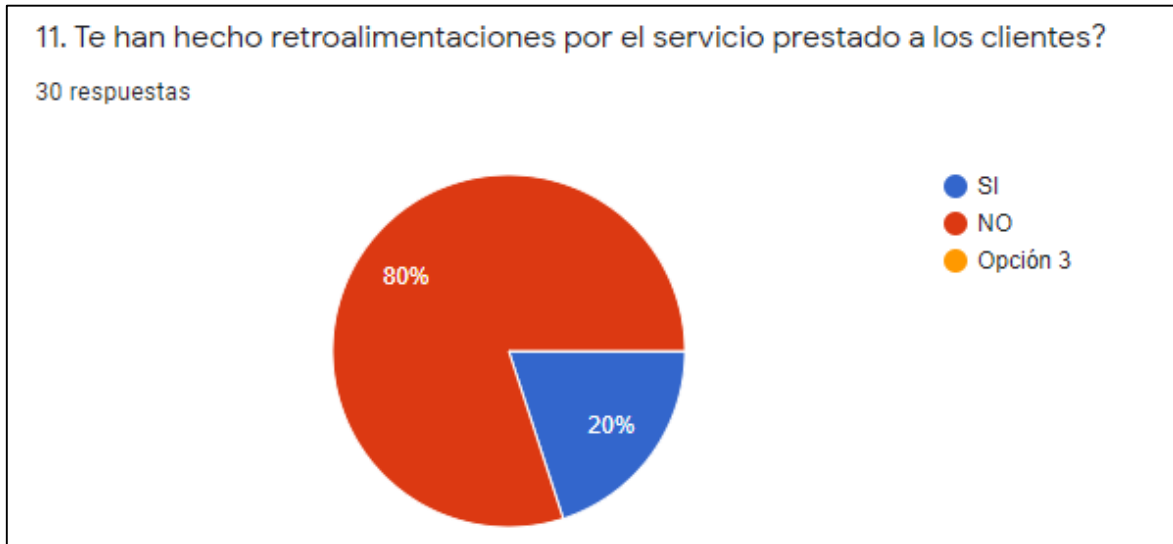


Figura 16. Resultados Pregunta 11 Encuesta Clientes Internos

Las retroalimentaciones son indispensables ya que ayudan a mejorar algo en lo se esté fallando, en este caso el 80% no recibe estas retroalimentaciones y el 20% si las recibe.

Con la pregunta doce que indaga sobre el clima laboral en la entidad los resultados obtenidos fueron estos

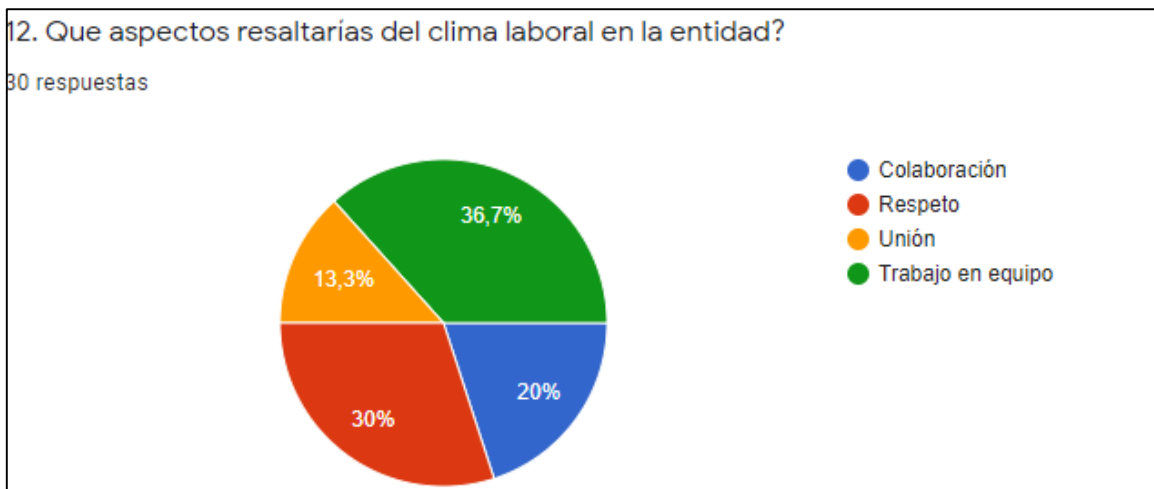


Figura 17. Resultados Pregunta 12 Encuesta Clientes Internos

En cuanto al clima laboral para el 20% la colaboración es fundamental, el 30% manejan un ambiente de respeto, el 13,3% son unidos y el 36,7% manejan el trabajo en equipo. Todos estos aspectos son muy importantes para el ambiente laboral y la relación con los compañeros.

Con la pregunta trece que indaga sobre los aspectos positivos de la entidad en cuanto a lo administrativo, los resultados obtenidos fueron estos



Figura 18. Resultados Pregunta 13 Encuesta Clientes Internos

El 53,3% cuenta con buenos salarios, el 20% tiene incentivos, el 10% se le reconoce su buen desempeño laboral, oportunidades de ascensos ninguna entidad brinda este ítem y para el 16,7% dicen que no cuenta con ninguno de estos aspectos. De estos ítems depende la rotación del personal lo que no es bueno para las entidades ya que da un parte de desprestigio y poca confianza.

Con la pregunta catorce que indaga sobre los aspectos que se deben mejorar, los resultados obtenidos fueron estos

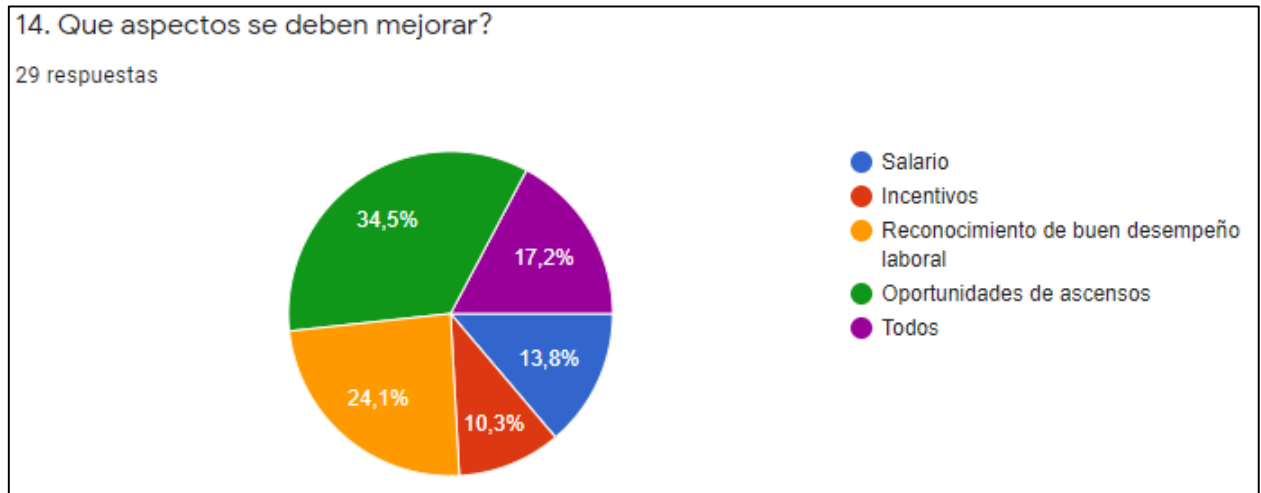


Figura 19. Resultados Pregunta 14 Encuesta Clientes Internos

Los aspectos que deben mejorar para el 13,8% el salario, para el 10,3% los incentivos, para el 24,1% se debe mejorar el reconocimiento del buen desempeño laboral, las oportunidades de ascensos se deben mejorar para el 34,5% y para el 17,2% se deben mejorar todos los aspectos.

De manera general, se puede decir de los resultados de las encuestas, que los empleados de las entidades en general se sienten satisfechos con las entidades donde laboran, reciben capacitaciones de servicio al cliente y en términos generales hacen bien su trabajo, conocen sus beneficios por ser empleados y sienten que la entidad les brinda las herramientas necesarias para cumplir sus metas a futuro. Se sienten motivados y esa es uno de los aspectos más importantes para las entidades ya que si los empleados están felices esa percepción es la

que les transmiten a sus clientes y de esa manera van a hacer todo lo posible por que el cliente este feliz, esta es una manera de fidelizarlos y atraer nuevos.

## RESULTADOS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

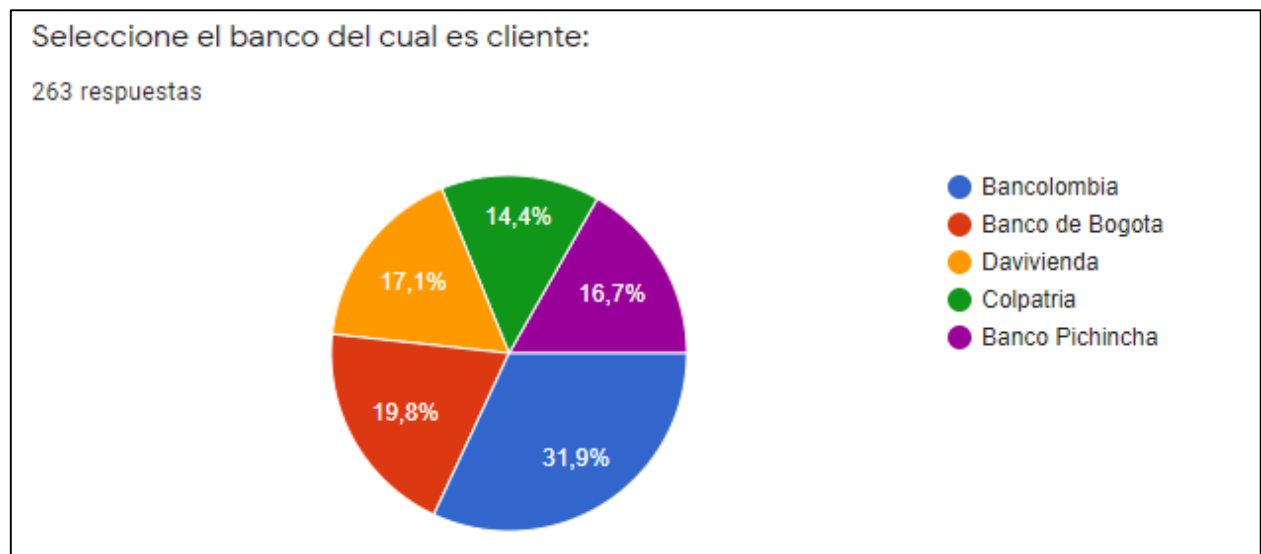


Figura 20. Resultados Distribución de Clientes Encuestados

En este ítem se solicita seleccionar la entidad de la cual es cliente, los resultados fueron

Bancolombia 31,9%

Banco de Bogotá 19,8%

Davivienda 17,1%

Colpatria 14,4%

Banco Pichincha 16,7%



Con esta grafica se identifica que Bancolombia es la entidad líder en esta encuesta, lo que significa que la mayoría de los encuestados tienen vínculos con esta entidad más que con alguna de las otras.

Con la pregunta uno que indaga sobre qué tan buena o mala es la entidad, los resultados obtenidos fueron estos

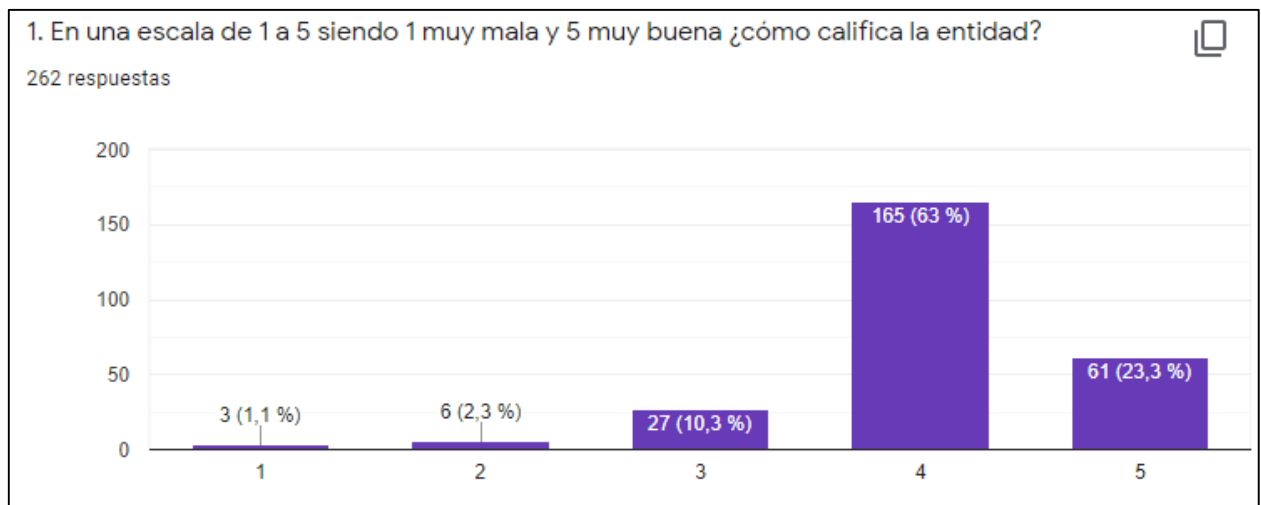


Figura 21. Resultados Pregunta 1 Encuesta Clientes Externos

Como se puede observar los clientes tienen una buena percepción sobre su banco ya que de los encuestados el 1,1% dicen que es muy mala, el 2,3% dicen que es mala, el 10,3% apuntan a que no es tan mala, por otro lado, el 63% piensan que es buena y el 23,3% dicen que es muy buena. En síntesis, podemos decir que la percepción de los clientes es muy buena.

En cuanto a la calificación promedio para cada uno de los bancos, fue la siguiente:

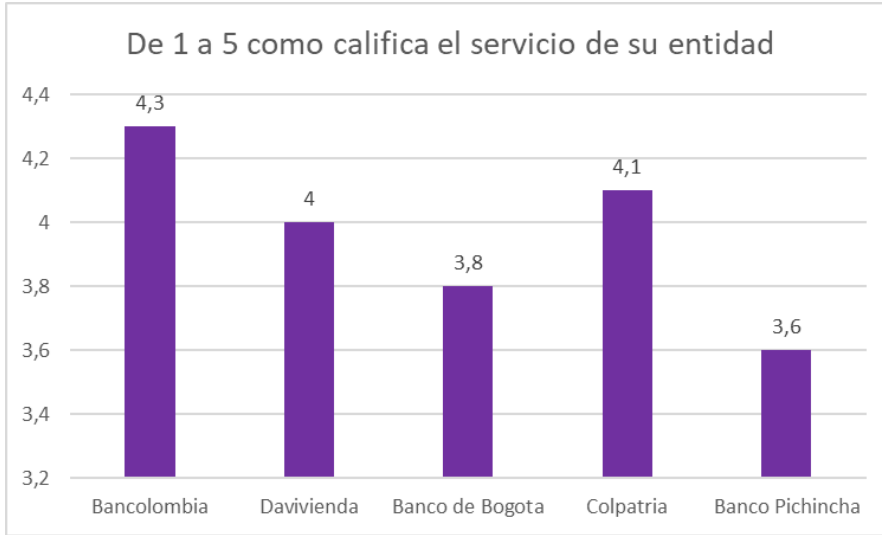


Figura 22. Resultados Calificación Bancos

Como se observa Bancolombia, obtiene la calificación más alta de 1 a 5 frente a la buena percepción por parte de sus clientes. Por su lado Banco Pichincha fue el que obtuvo la calificación más baja.

Con la pregunta dos que indaga sobre cómo es la atención del personal de la entidad, los resultados obtenidos fueron estos

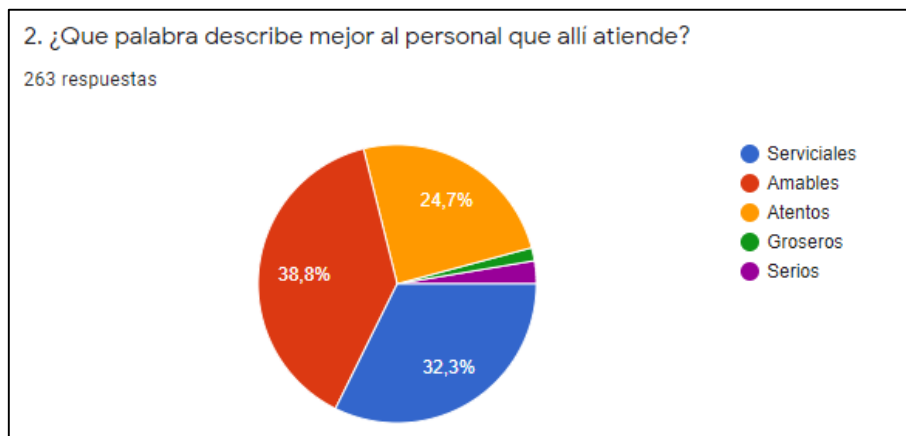


Figura 23. Resultados Pregunta 2 Encuesta Clientes Externos

Para el 32,3% son serviciales, el 38,8% piensan que son amables, el 24,7% sienten que son atentos, el 3% dicen que son serios y el 1,2% dicen que son groseros. Lo cual indica que las entidades están realizando una buena labor ya que los clientes califican muy bien el servicio recibido.

Con la pregunta tres que indaga sobre aspectos a mejorar en cuanto a la atención del personal, los resultados obtenidos fueron estos

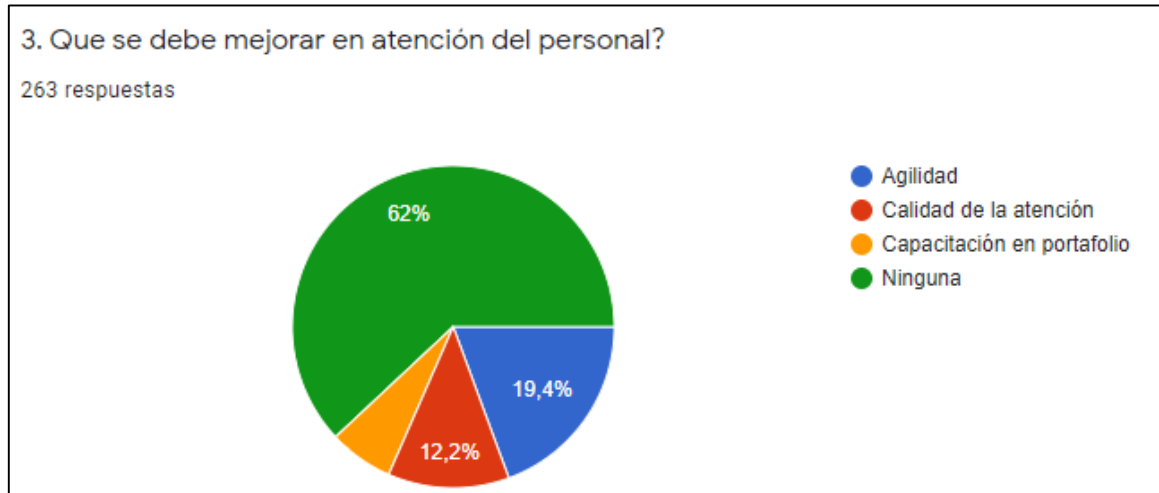


Figura 24. Resultados Pregunta 3 Encuesta Clientes Externos

En cuanto al servicio que presta el personal el 19,4% dicen que les falta agilidad, el 12,2% dicen que hay que mejorar la calidad de la atención, para el 6,4 hay que mejorar la capacitación en el portafolio y para el 62% no hay nada que mejorar. Esto significa que más de la mitad está recibiendo un excelente servicio.

Con la pregunta cuatro que indaga sobre la frecuencia de visitas a la oficina, los resultados obtenidos fueron estos:



Figura 25. Resultados Pregunta 4 Encuesta Clientes Externos

El 7,3% asisten diariamente a la oficina, el 20,2% una vez a la semana, el 48,5% van cada mes y el 24% asisten raras veces. Por lo general las visitas son cada mes, aunque hay un porcentaje considerable que asisten una vez a la semana.

Con la pregunta cinco que indaga sobre las transacciones que realiza usualmente, los resultados obtenidos fueron estos

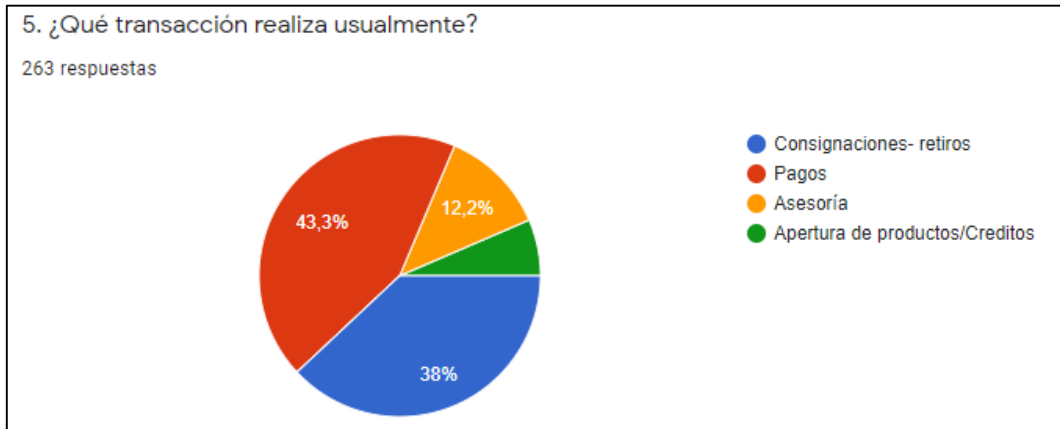


Figura 26. Resultados Pregunta 5 Encuesta Clientes Externos

Consignaciones o retiros el 38%, pagos el 43,3%, asesorías el 12,2% y apertura de productos el 6,5%. Ósea que lo que más mueve las oficinas son las cuentas y los pagos de créditos o pagos de convenios de recaudos.

Con la pregunta seis que indaga sobre si percibe la entidad como un banco confiable, los resultados obtenidos fueron estos

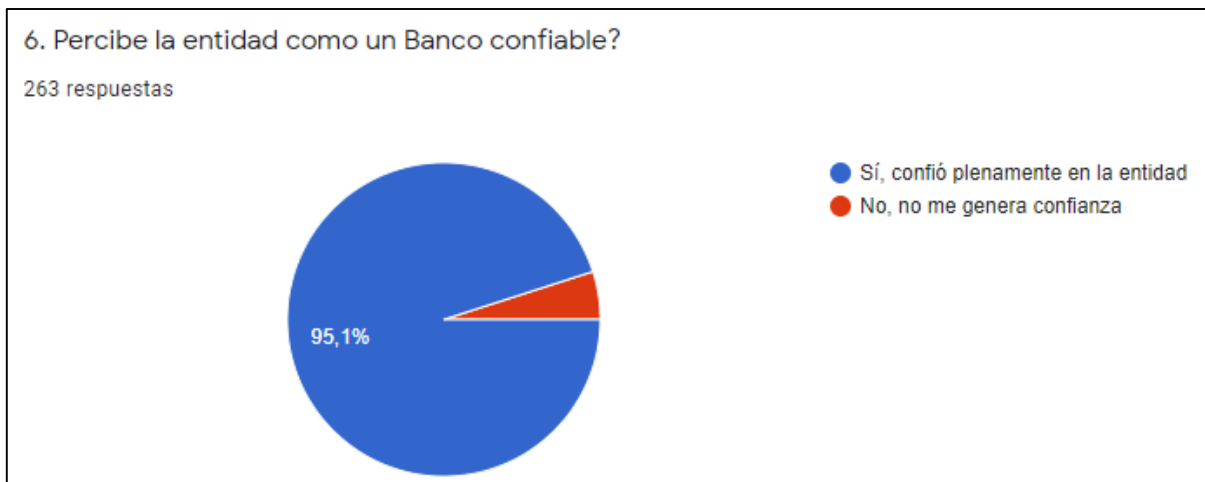


Figura 27. Resultados Pregunta 6 Encuesta Clientes Externos

Para el 95,1% si es un banco confiable, pero para el 4,9% no lo es. Aunque existe un pequeño porcentaje no muy contento con su banco la labor que realizan es buena ya que el 95% se sienten tranquilos con su entidad.

Con la pregunta siete que indaga sobre si recomendaría tener los productos de la entidad, los resultados obtenidos fueron estos:



Figura 28. Resultados Pregunta 7 Encuesta Clientes Externos

El 5,7% no la recomendaría, el 9,1% no está muy seguro, el 63,9% si la recomendaría y el 21,3% totalmente recomendable. Lo cual indica que el 85% recomienda tener productos en la entidad.

Con la pregunta ocho que indaga sobre por qué recomendaría la entidad, los resultados obtenidos fueron estos:

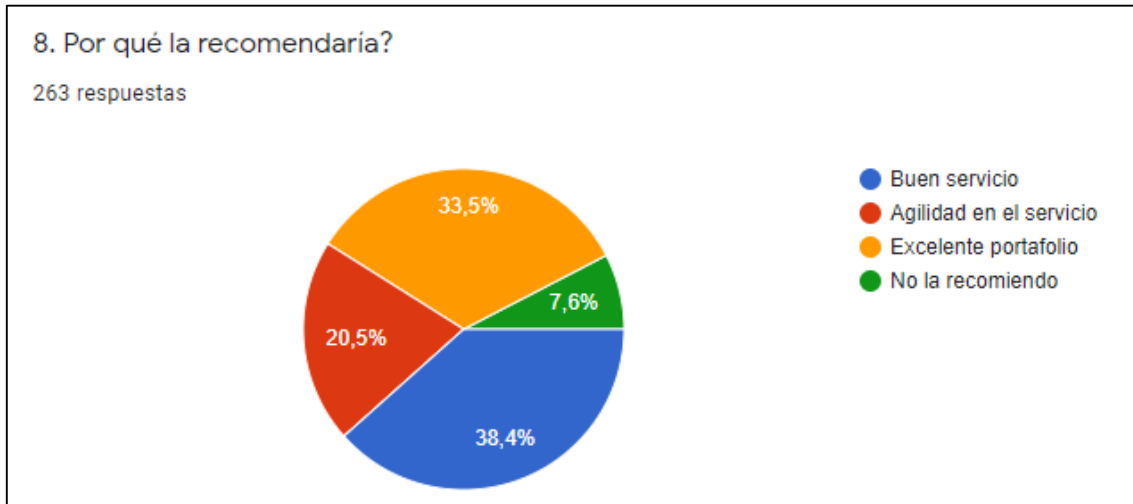


Figura 29. Resultados Pregunta 8 Encuesta Clientes Externos

El 38,4% la recomiendan por el buen servicio, el 20,5% por la agilidad, el 33,5% por el excelente portafolio y el 7,6% no la recomendaría. Las entidades cuentan con múltiples beneficios lo que hace que los clientes se fidelicen.

Con la pregunta nueve que indaga sobre qué tan satisfecho se siente con el portafolio, los resultados obtenidos fueron estos

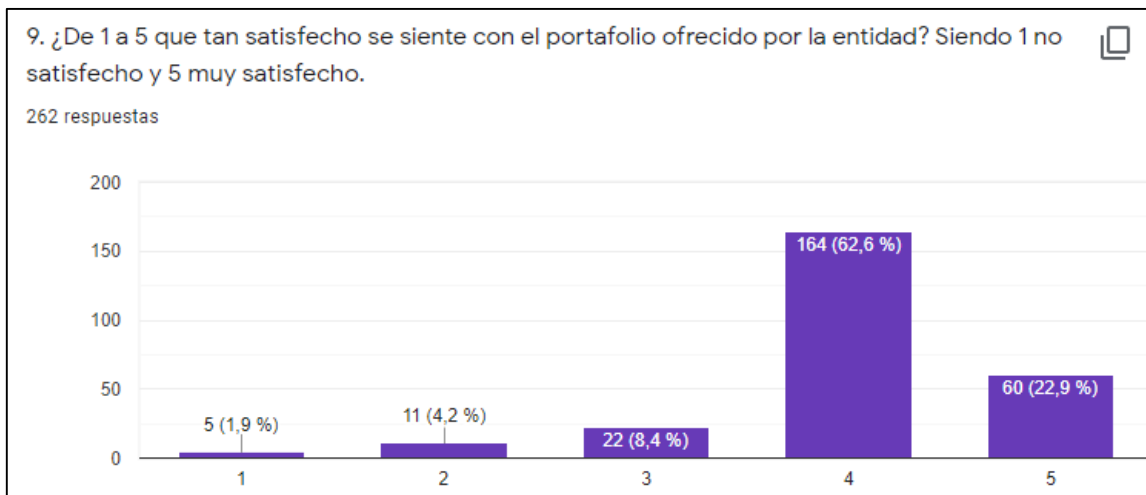


Figura 30. Resultados Pregunta 9 Encuesta Clientes Externos

El 6,1% no está muy satisfecho con el portafolio, el 8,4% medio satisfecho, el 62,6% está satisfecho y el 22,9% está muy satisfecho. Lo cual indica que el portafolio de las entidades está muy bien estructurado pues la mayoría se siente satisfecho.

Con la pregunta diez que indaga sobre qué tan fácil es la comunicación con su banco, los resultados obtenidos fueron estos

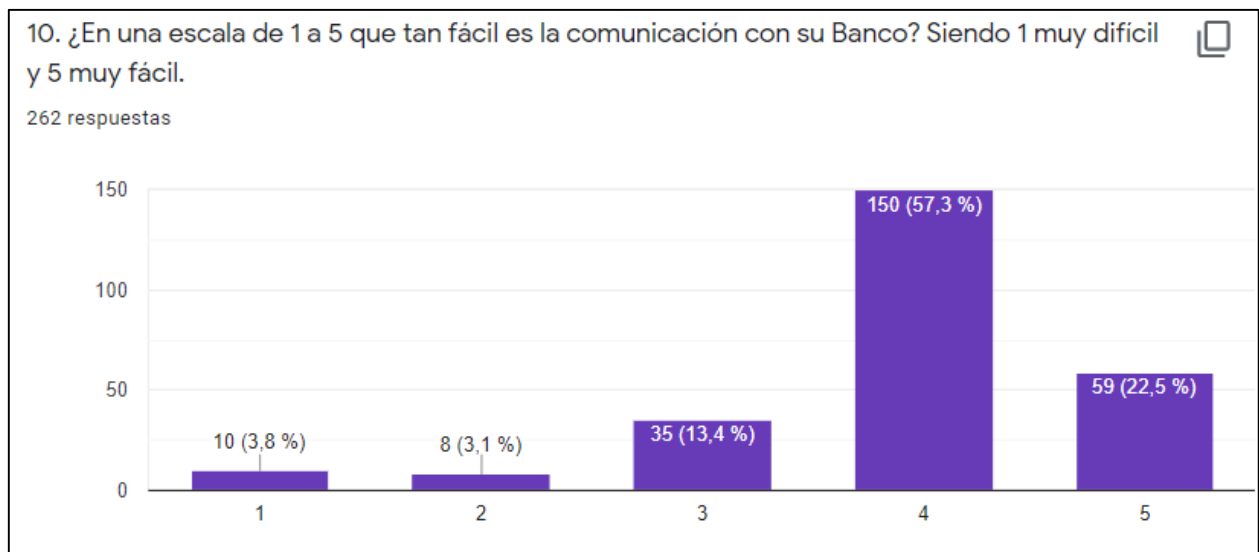


Figura 31. Resultados Pregunta 10 Encuesta Clientes Externos

Para el 6,9% no es fácil la comunicación, para el 13,4% es regular, para el 57,3% es fácil y para el 22,5% es muy fácil. Lo que significa que las entidades están utilizando todos sus canales de comunicación para poder tener contacto con sus clientes.

Se puede concluir que con la realización de esta encuesta que los clientes se sienten bien con el banco donde tienen sus productos, sienten que reciben un buen servicio, la atención es muy buena, los productos y servicios que les ofrecen se ajustan a sus necesidades,



recomiendan la entidad, confían y se sienten satisfechos. Aun así, están lejos de tener una calificación perfecta, las entidades no se pueden quedar quietos, deben seguir luchando día a día por seguir brindando un servicio de calidad, capacitar a sus empleados, innovar en su portafolio ya que de ahí nace lo que los diferencia y así poder ser los preferidos en el mercado y tener un alto índice de competitividad.

**CARACTERIZACION BANCOS SELECCIONADOS**

BANCO	ESTRATEGIAS
<p><b>Bancolombia S.A:</b> el Banco de Colombia abrió sus puertas en 1875, momento en el cual fue catalogada como la entidad líder en la promoción del ahorro. (eafit, s.f.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ampliación de los canales de conversación con el cliente. En el año 2018 lanzaron Tabot, el primer asistente virtual en Facebook Messenger.</li> <li>*El cliente es el centro, ofreciendo soluciones a la medida y actitud de servicio.</li> <li>*La innovación como pilar de satisfacción de los clientes, ofreciendo soluciones simples y ágiles.</li> <li>*Estar a la vanguardia en herramientas de tecnología y de soluciones digitales.</li> <li>*Atracción y desarrollo del mejor talento.</li> <li>*Reconocimiento y premiación a las personas.</li> </ul> <p>(Grupobancolombia, s.f.)</p>

<p><b>Banco Davivienda:</b> en 1972 nació con el nombre de Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda – Coldeharro. (eafit, s.f.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Desarrollo de programas y estrategias de educación financiera para sus clientes.</li> <li>*Empoderamiento del "informador", la persona que informa sobre los productos financieros debe ser un líder y contar con la información necesaria.</li> <li>*Desaparecer los procesos de intermediación, la comunicación llega directamente al área de servicio al cliente, y así dar respuesta de manera rápida.</li> <li>*El cliente es el corazón, todas las áreas y trabajadores de la entidad giran en torno al cliente.</li> </ul> <p>(misfinanzasparainvertir, s.f.)</p>
<p><b>Banco de Bogotá:</b> inició labores el 15 de noviembre de 1870 como la primera institución financiera creada en Colombia y tuvo como primer director-gerente a Salomón Koppel. (eafit, s.f.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los clientes son la razón de ser de nuestro negocio. Día tras día trabajamos para mejorar los servicios y hacer su experiencia memorable a través de la excelencia operacional, el mejoramiento continuo y la implementación de sistemas integrales de gestión.</li> <li>* En 2012, iniciamos la implementación de un sistema formal de gestión de la calidad, con el propósito de tener procesos monitoreados de alta calidad, que permitan contar con indicadores y acciones que aseguren la satisfacción del Consumidor Financiero.</li> <li>* Con el propósito de fortalecer la relación con el cliente para hacerla sostenible y rentable, tomando</li> </ul>

	<p>como base los aspectos que generan un valor diferencial en cada segmento, permanentemente coordinamos estudios exploratorios y estudios de satisfacción con los segmentos comerciales.</p> <p>(bancodebogota, s.f.)</p>
<p><b>Banco Colpatría Multibanca Colpatría S. A.:</b> la historia de este grupo tuvo su origen hacia mediados del siglo en los negocios de capitalización y seguros, en desarrollo de los cuales en 1969 adquirió el control accionario del Banco de la Costa. A finales de los años setenta surgió la Constructora Colpatría, entidad que enfocó su actividad hacia el mercado de vivienda. (eafit, s.f.)</p>	<p>*Desarrollo de una cultura y modelo operativo en el que el cliente es el centro del negocio, con iniciativas orientadas a mejorar la experiencia del cliente y al crecimiento de clientes primarios en el Banco.</p> <p>*Promoción del liderazgo en todos los niveles de la organización y potenciar la diversidad y el compromiso de todos los equipos.</p> <p>* Transformación digital, reforzando las capacidades digitales en todo el Banco, con el objetivo de ser líderes en los mercados donde tiene presencia</p> <p>* Multibanca Colpatría continúa desarrollando su estrategia global de Responsabilidad Social Corporativa. Seguimos comprometidos con nuestros clientes, empleados, comunidad, medio ambiente y gobierno corporativo, con el propósito de crear valor tanto para la sociedad como para Colpatría.</p> <p>(Colpatría, s.f.)</p>

<p><b>Banco Pichincha S. A.:</b> el 7 de junio de 2011 nació el Banco Pichincha (El Colombiano, 2011, 25 de mayo). Desde su ingreso a Colombia en el año 2004, con la compra de Inversora Pichincha, el Banco Pichincha de Ecuador tenía el objetivo de convertir a esta compañía de financiamiento en banco. Dicho cambio fue autorizado en noviembre de 2010. (eafit, s.f.)</p>	<p>* la estrategia comercial para nuestros clientes está centrada en ofrecer un amplio portafolio de productos y servicios. Trabajamos en el rediseño de nuestros productos, con el fin de mejorar la oferta de valor hacia el cliente y garantizar una mayor rentabilidad para el Banco.</p> <p>* Hemos venido implementando proyectos como Venta en Línea, Intranet, Corresponsales Bancarios y mejoras en nuestra Banca Virtual.</p> <p>* Intensificamos los programas de capacitación en productos a todos los gerentes y asesores comerciales, para la comercialización en la red de oficinas, con el fin de ofrecer un portafolio integral y brindar una mejor experiencia de venta y de servicio a nuestros clientes. (Banco Pichincha, s.f.)</p>
---	--

Tabla 1. Caracterización de Estrategias Bancos

**MATRIZ DOFA**

Con la realización de la Matriz DOFA, se pretende determinar los puntos de interés aplicables al Banco Pichincha del parque de Itagüí, como base para el establecimiento de estrategias efectivas.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Demoras en la prestación del servicio.	Mejorar los tiempos de respuesta internos/externos. Estandarización y establecimiento de procesos ágiles.
Falta de Capacidad e Infraestructura tecnológica.	Impulsar el uso de tecnología para la comunicación, conectividad y servicios.
Falta de capacitación a los clientes internos y externos	Desarrollo de la calidad humana y cercanía con los clientes. Capacitación financiera.
Incumplimiento en los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes.	Establecimiento de canales de comunicación efectivos y herramientas de seguimiento y control de PQR'S.
No hay un adecuado establecimiento de metas y cumplimiento de objetivos.	Definir metas alcanzables y establecer un plan de incentivos por el cumplimiento de objetivos.

FORTALEZAS	AMENAZAS
Funcionarios con buena disposición y comprometidos con la entidad.	Alto nivel de competidores con un liderazgo notorio.
Excelente portafolio lo que le permite al cliente encontrar en un solo lugar lo que necesita financieramente.	Costos financieros más bajos en la competencia
Presencia en diferentes países.	Costos elevados de transacciones virtuales
Habilitación de Aplicación Móvil.	Pésimo clima organizacional

	La exigencia cada día más un mayor nivel de comunicación, conectividad y velocidad con servicios financieros a la medida.
--	---

Tabla 2. Matriz DOFA Banco Pichincha

## **ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO BANCO PICHINCHA**

- Establecimiento de un modelo omnicanal, permitiendo a sus clientes iniciar cualquier operación a través de cualquier canal, con la misma comodidad y con las mismas condiciones. Estar donde, cuando y como el cliente los necesite.
- Desarrollar una cultura digital, como elemento clave para la agilidad transaccional y la continuidad del negocio. Para ello, debe buscar estar a la vanguardia en herramientas y procesos, brindando soluciones digitales a la medida, amigables y fáciles de utilizar.
- Convertir al cliente en el punto principal y fundamental de su razón de ser, y a partir de allí crear cercanía, no solo con los productos, sino también con orientación y educación financiera. La calidad de servicio, se debe convertir en el principio de acción para cada uno de sus empleados sin importar su rango.
- Realizar alianzas con otras entidades que permita a los clientes realizar transacciones, de esta manera se reduce el flujo de personas en caja y se le evita al cliente largos desplazamientos.

- Sus trabajadores deben ser el activo máspreciado, por ello deben atraer, entrenar, desarrollar y retener el talento humano; a partir de elementos como plan carrera, reconocimientos e incentivos.
- Crear cercanía y empatía con los clientes, por ejemplo, implementando las filas preferenciales en las sucursales, de esta manera los adultos mayores y mujeres embarazadas percibirán un buen servicio al cliente eficiente.
- Establecimiento de promesas de servicio, realizar seguimiento a los PQR's y a partir de allí elaborar planes de acción y de mejoramiento continua.
- Invertir en innovación, con el fin de lograr diferenciación y así ganar mayor participación en el mercado. Así mismo, es fundamental que inviertan en promoción y publicidad, aún muchas personas en el país aún desconocen la entidad y su sólida estructura.



Figura 32. Esquematización de Estrategia

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones**

#### **5.1 Conclusiones**

Como resultado de esta investigación se puede concluir que el servicio al cliente en las entidades financieras es fundamental, teniendo claro que este se convierte en un producto más de las entidades, ya que es un aspecto diferenciador por lo tanto ayuda a ser más competitivos y trabajar cada día por ofrecer los mejores productos y servicios a los clientes.

Con realización de las encuestas se evidencio resultados positivos de servicio al cliente en las entidades, pero también hubo un pequeño porcentaje que no está satisfecho y esos son precisamente los clientes por los que hay que trabajar con mayor intensidad para cambiar esa percepción y lograr su fidelización.

La tecnología va avanzando cada día y esta es una de las herramientas más importantes para la prestación de un buen servicio ya que con su utilización el volumen de personas en las oficinas es mínimo y ahí es donde se puede lograr atraer más clientes, se reducen los tiempos de espera, se tiene una atención personalizada y todo se vuelve más ágil y rápido.

Es por ello que resulto clave para el diseño de la estrategia, colocar al cliente como centro de los procesos y a los demás interlocutores que participan en una entidad financiera alrededor del mismo; de allí que se haga necesario conocer los diferentes tipos de clientes y desarrollar mecanismos efectivos de contacto para cada uno de ellos, estar a la vanguardia tecnológica,



trabajar en innovación y en la simplificación; pero sin olvidar los aspectos básicos de buen trato, simpatía y trabajo en equipo.

Las entidades prestan un buen servicio y los empleados se sienten motivados y cómodos con su ambiente laboral, este es otro aspecto fundamental ya que los empleados transmiten al cliente lo que perciben de la entidad y entre más motivados estén con mayor gusto atienden las necesidades de sus clientes.

Aunque la realización de las encuestas fue un poco difícil por la situación actual que presenta el mundo (COVID 19), se logró tener la información de manera virtual y es en este momento en el que las entidades se han visto obligadas a mejorar los recursos virtuales y habilitar diferentes canales de comunicación con los clientes, ya que el distanciamiento social no permite el funcionamiento normal de las oficinas bancarias.

## Referencias

(s.f.). *Zona Logistica, edicion 91*, 18.

(s.f.). Obtenido de <https://www.eumed.net/>

(2008). En *LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE* (pág. 53). Editorial Vertice.

(17 de 03 de 2020). Obtenido de <https://www.certus.edu>.

Agudelo, D. (31 de 08 de 2014).

AGUDELO, L. P. (2016). 91.

Alfred Marshall (1842-1924). (s.f.).

Armendáriz, M. A. (2014). Obtenido de <https://www.eumed.net/>

*Axacolpatria*. (s.f.). Obtenido de <https://www.axacolpatria.co>

*Banco Pichincha*. (s.f.). Obtenido de

<https://www.bancopichincha.com.co/documents/158147/428660/Informe+de+Gesti%C3%B3n+2017.pdf/07287b23-0b9c-3654-0162-9b1f7861b58c>

*bancodebogota*. (s.f.). Obtenido de [https://www.bancodebogota.com/wps/wcm/connect/banco-](https://www.bancodebogota.com/wps/wcm/connect/banco-bogota/bcac88b6-5aed-4e70-9a77-d6a9c27571f4/capitulo_4.pdf?MOD=AJPERES)

[bogota/bcac88b6-5aed-4e70-9a77-d6a9c27571f4/capitulo\\_4.pdf?MOD=AJPERES](https://www.bancodebogota.com/wps/wcm/connect/banco-bogota/bcac88b6-5aed-4e70-9a77-d6a9c27571f4/capitulo_4.pdf?MOD=AJPERES)

*Bancodebogota*. (s.f.). Obtenido de [www.bancodebogota.com](http://www.bancodebogota.com)

*Bancopichincha*. (s.f.). Obtenido de <https://www.bancopichincha.com.co>

Barrios, P. F. (s.f.). Obtenido de calidad del servicio en entidades financieras vs los recursos humanos

*BBVA*. (s.f.). Obtenido de [www.bbva.com](http://www.bbva.com)

*BNP PARIBAS*. (2013). Obtenido de <https://bnpparibas.com.co/>

*BNP PARIBAS*. (2013). Obtenido de <https://www.bnpparibas.es/>

*BY COBIS*. (18 de 01 de 2016).

Carreon, J. A. (07 de 10 de 2014).

*CERTUS Instituto tecnico profesional.* (26 de 04 de 2019).

*CÓDIGO DE ETICA.* (s.f.). Obtenido de todo1: [WWW.todo1.com](http://WWW.todo1.com)

*cointelegraph.* (s.f.). Obtenido de <https://es.cointelegraph.com/>

*Colpatria.* (s.f.). Obtenido de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/Colpatria/pdf/acerca-de/inversionistas/Informe-de-Gestion-2017-CONSOLIDADO-VERSION-FINAL.pdf>

*Concepto-Definicion.* (18 de 07 de 2019). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/efectividad/>.

*Davivienda.* (s.f.). Obtenido de [www.beneficiosdavivienda.com](http://www.beneficiosdavivienda.com)

*DefinicionABC.* (21 de 09 de 2018). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/>

Diaz, M. F. (2018).

Diaz's, J. (2018).

*eafit.* (s.f.). Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/mba2011/3-entidades-bancarias-colombia.pdf>

Errey2685. (14 de 11 de 2013). *Slideshare.* Obtenido de <https://es.slideshare.net/errey2685/estrategias-bancarias-fin>

FARÍAS, R. G. (s.f.). Obtenido de <https://realestatemarket.com.mx/>

FINANCIERA, A. E. (s.f.). Obtenido de <http://www.asba-supervision.org/>

Gomez, H. S. (2006).

Gomez, H. S. (2006). *conceptos basicos del servicio al cliente* . Panamericana Editorial Ltda.

*Grupobancolombia.* (s.f.). Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/>

*Grupobancolombia.* (s.f.). Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/sostenibilidad/pilares-estrategicos>

*Historia del grupo HSBC.* (s.f.). Obtenido de <https://www.about.hsbc.com.mx/>

Horovitz, J. (s.f.). *Programa Integral Hacia La Calidad Total organizado.* Buenos Aires .

Horovitz, J. (2018). *Como diferenciarse con el servicio al cliente.* Buenos Aires.

<https://es.wikipedia.org/>. (s.f.).

<https://www.dinero.com/>. (2020). *Revista Dinero.*

<https://www.direccionar.com.ar/>. (s.f.).

<https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>. (s.f.).

Idalberto, C. (s.f.). *Introducción a la Teoría General de la Administración.*

*Instituto Técnico Profesional CERTUS.* (17 de 03 de 2020). Obtenido de

<https://www.certus.edu.pe/>

Junco, S. B. (15 de 04 de 2013).

*larepublica.* (s.f.). Obtenido de <https://www.larepublica.co/>

*Larepublica.* (s.f.). Obtenido de [www.larepublica.co/](http://www.larepublica.co/)

*Larepublica.* (s.f.). Obtenido de <https://www.larepublica.co/>

*Las cinco estrategias para que los bancos mejoren su oferta digital.* (2018). Obtenido de

Larepublica: [www.larepublica.co/](http://www.larepublica.co/)

Latina, G. A. (s.f.). *Guia de estrategias de la industria.*

Lopez, R. (28 de 08 de 2019).

MarketingDirecto.com. (1999). Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/>

*misfinanzasparainvertir.* (s.f.). Obtenido de [https://www.misfinanzasparainvertir.com/los-](https://www.misfinanzasparainvertir.com/los-secretos-de-davivienda-para-mejorar-el-nivel-de-satisfaccion-de-sus-clientes/)

[secretos-de-davivienda-para-mejorar-el-nivel-de-satisfaccion-de-sus-clientes/](https://www.misfinanzasparainvertir.com/los-secretos-de-davivienda-para-mejorar-el-nivel-de-satisfaccion-de-sus-clientes/)

*Rankia.* (27 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.rankia.cl/blog>

Sampier, R. H. (2004). La Habana: Felix Varela.

*Santander private Banking*. (s.f.). Obtenido de <https://www.pb-santander.com/>

*Santander private Banking*. (s.f.). Obtenido de <https://www.pb-santander.com/>

Scarilli, J. M. (21 de 01 de 2015). *MARKETINGDIRCTO.COM*.

SCHOOL, E. B. (s.f.). Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/>

*Significados.com*. (20 de 08 de 2019). Obtenido de <https://www.significados.com/>

*Tandem optimizamos sus procesos*. (04 de 05 de 2017). Obtenido de

<https://www.tandemweb.com/>

Toral, A. C. (29 de 10 de 2013). *GESTIOPOLIS.COM*.

*Wikipedia*. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/>