

**PLAN DE MEJORAMIENTO AL TIEMPO DE ESPERA EN ATENCIÓN AL  
CLIENTE DE BANCOLOMBIA, SUCURSAL CARTAGO, AÑO 2014**

**ERIKA JULIETH CORREA  
ERIKA VIVIANA GOMEZ AGUIRRE  
MERY CRISTINA RIVERO GUTIERREZ**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2015**

**PLAN DE MEJORAMIENTO AL TIEMPO DE ESPERA EN ATENCIÓN AL  
CLIENTE DE BANCOLOMBIA, SUCURSAL CARTAGO, AÑO 2014**

**ERIKA JULIETH CORREA  
ERIKA VIVIANA GOMEZ AGUIRRE  
MERY CRISTINA RIVERO GUTIERREZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesores**

**LUIS ALBERTO ARTEAGA CASAS  
Magister en Educación y Desarrollo Humano**

**JHONIER CARDONA SALAZAR  
PhD en Economía**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2015**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Pereira, 15 de Mayo de 2015

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE GRÁFICAS	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE ANEXOS	10
INTRODUCCIÓN	11
1. DIAGNÓSTICO	20
1.1 HORIZONTE INSTITUCIONAL BANCOLOMBIA	20
1.1.1 Misión	20
1.1.2 Visión	20
1.1.3 Valores	20
1.1.4 Antecedentes	20
1.1.5 Logo	22
1.1.6 Organigrama y equipo de colaboradores	22
1.1.7 Diseño de cargos	23
1.1.8 Mapa de procesos	29
1.1.9 Matriz red de procesos	30
1.1.10 Cadena de valor	31
1.1.11 Flujogramas de procedimientos	33
1.1.12 Tiempos de espera (1)	47
1.1.13 Encuesta caracterización de los clientes	54
1.1.13.1 Género	54
1.1.13.2 Rango de edad	55
1.1.13.3 Actividad que desempeña	55
1.1.13.4 Formación académica	56
1.1.13.5 Frecuencia de visitas a la sucursal	57

1.1.13.6 Servicio que lo lleva a visistar la sucursal	58
1.1.13.7 Tiempo de espera para ser atendido	59
1.1.13.8 Caracteristicas a tener encuesta a la hora de recibir el	60
1.1.13.9 Ingreso a la sucursal virtual Bancolombia	61
1.1.13.10 Motivo por el cual no se ha ingresado a la sucursal virtual	62
1.1.13.11 Recibir capacitacion para el manejo de la sucursal virtual	63
1.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA	67
2. IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES	68
2.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS (IDENTIFICADAS EN LA MATRIZ DOFA)	69
3. PLAN DE MEJORAMIENTO Y SOSTENIMIENTO	71
3.1 PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	71
4. CONCLUSIONES	80
5. RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	85

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Diseño de cargo gerente	23
Tabla 2. Diseño de cargo director de servicios	24
Tabla 3. Diseño de cargo ejecutiva senior	25
Tabla 4. Diseño de cargo asesor integral II	26
Tabla 5. Diseño de cargo cajero principal	27
Tabla 6. Diseño de cargo cajero normal	28
Tabla 7. Flujograma planeación comercial	33
Tabla 8. Flujograma control interno	34
Tabla 9. Flujograma atención banca empresarial	35
Tabla 10. Flujograma atención banca empresarial	36
Tabla 11. Flujograma manejo de efectivo	37
Tabla 12. Flujograma asesoría	39
Tabla 13. Flujograma atención usuario en ventanilla	42
Tabla 14. Flujograma recaudos	43
Tabla 15. Flujograma procesos gerenciales	44
Tabla 16. Portafolio de servicios y productos y tiempos de espera	45
Tabla 17. Servicios ofrecidos, productos y tiempo para la atención	46
Tabla 18. Medición tiempos de espera mes de Agosto	47
Tabla 19. Medición tiempos de espera mes de Agosto	48
Tabla 20. Motivo de atención al cliente medición Agosto	48
Tabla 21. Tiempo promedio de espera medición Septiembre	50
Tabla 22. Clientes atendidos por día medición Septiembre	51
Tabla 23. Motivo de atención al cliente medición Septiembre	52
Tabla 24. Tiempos de espera comparativo por oficinas (4)	53
Tabla 25. Tabla aplicación encuesta por género	54
Tabla 26. Rango de edades	55

Tabla 27. Actividades desempeñadas encuestadas	56
Tabla 28. Formaciones académicas encuestadas	57
Tabla 29. Frecuencia de visitas	58
Tabla 30. Servicio que lleva a visitar la sucursal	59
Tabla 31. Servicio que lleva a visitar la sucursal	60
Tabla 32. Características en la atención	61
Tabla 33. Ingreso a la sucursal virtual	62
Tabla 34. Motivo no ingreso a la sucursal virtual	63
Tabla 35. Si recibiera capacitación para el uso de la sucursal virtual, ¿la usaría?	64
Tabla 36. Matriz FODA Bancolombia oficina 728 Cartago	66
Tabla 37. Debilidades - causas – consecuencias	68
Tabla 38. Amenazas identificadas en la matriz FODA: causas y consecuencias	69
Tabla 39. Plan de acción de las estrategias DO gestión humana 1	71
Tabla 40. Plan de acción de las estrategias DO gestión humana 2	72
Tabla 41. Plan de acción de las estrategias DO director de servicios 1	73
Tabla 42. Plan de acción de las estrategias DO funcionarios sucursal 1	73
Tabla 43. Plan de acción de estrategias DA gerente y director de servicios 1	74
Tabla 44. Plan de acción de las estrategias DA líder de servicio 1	74
Tabla 45. Plan de acción de las estrategias FA gerencia 1	75
Tabla 46. Plan de acción de las estrategias FA funcionarios sucursal 1	75
Tabla 47. Plan de acción de las estrategias FO gerencia de tecnología 1	76
Tabla 48. Matriz plan de mejoramiento	77

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Motivo de atención al cliente - medición Agosto	49
Gráfica 2. Motivo de atención al cliente - medición Septiembre	52
Gráfica 3. Género	54
Gráfica 4. Rango de edades aplicación encuesta	55
Gráfica 5. Actividad desempeñada encuestados	56
Gráfica 6. Formaciones académicas encuestadas	57
Gráfica 7. Frecuencia de visitas	58
Gráfica 8. Servicio que lleva a visitar la sucursal	59
Gráfica 9. Qué tiempo espero para ser atendido	60
Gráfica 10. Características en la atención	61
Gráfica 11. Ingreso a la sucursal virtual	62
Gráfica 12. Motivo no ingreso a la sucursal virtual	63
Gráfica 13. Si recibe capacitación para el uso de la sucursal virtual, ¿la usaría?	64

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Logo símbolo Bancolombia	22
Figura 2. Organigrama Bancolombia	22
Figura 3. Mapa de procesos	29
Figura 4. Matriz red de procesos	30
Figura 5. Cadena de valor	31

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de encuesta propia diseñada para el estudio	85
Anexo B. Programa de servicio al cliente Bancolombia of Cartago	88

## INTRODUCCIÓN

Los planes de mejoramiento constituyen instrumentos vitales cuando se habla de la consolidación de procesos de cambios, que permiten, además, consolidar estrategias que soporten estos procesos de cambios. Todos estos elementos se enfocan a construir una visión compartida sobre compromisos que posibiliten el desarrollo de acciones, teniendo siempre el resultado como hilo conductor hacia el mejoramiento; tema que para la organización Bancolombia y el equipo de colaboradores ha sido de reflexión, análisis y establecimiento de estrategias de mejoramiento continuo.

En este sentido, el presente trabajo se desarrolló en diversos capítulos en los que se recopila de manera general un marco teórico que contextualiza las teorías que sobre las cuales se van a trabajar, posteriormente se detalla el diagnóstico organizacional, el cual permitió identificar los procesos que requieren de mejoramiento y de hecho, los aciertos en la prestación del servicio financiero. Dentro de este diagnóstico se encuentra la Identificación de debilidades y amenazas con sus respectivas causas y consecuencias y, desde estas la propuesta de estrategias (DO, DA, FA, FO) para su mejoramiento. De allí se depende la propuesta de un Plan de mejoramiento frente al tiempo de espera en la atención al cliente en la oficina Bancolombia de la ciudad de Cartago (código organizacional 728), para finalizar en conclusiones y recomendaciones adecuadas y pertinentes con el tema desarrollado.

Para el desarrollo de la propuesta se aplicaron tres (3) instrumentos, se referencio la filosofía, políticas y estructura organizacional de Bancolombia, en particular lo referente a la oficina de Cartago, Valle.

Por último, y para efectos de contribuir desde formación y desempeño profesional, se plantea la propuesta de mejoramiento tanto en la prestación del servicio como

en los indicadores de desempeño del equipo colaborador como de la oficina.

## MARCO TEÓRICO

En el planteamiento y desarrollo de los modelos de líneas de espera en los bancos es buscar estrategias que le permitan mejorar el servicio que actualmente ofrecen; manteniendo a los usuarios satisfechos con el servicio que se presta y manteniendo la función de costos al menor nivel posible.

Es importante resaltar que las colas “los tiempos de espera” es un fenómeno inevitable siempre que la demanda de un servicio en determinado momento sea mayor que la capacidad para proporcionarlo. La decisión de la capacidad de debe tener una agencia es muy complicada debido a que, a menudo es imposible predecir con exactitud cuántas personas llegaran a buscar el servicio o cuánto tiempo se requiere para proporcionarlo (1).

Los ciudadanos son cada vez más conscientes del valor del tiempo (trabajo, transporte, recreación, etcétera), por lo que les irrita verse obligados a esperar para obtener un producto o un servicio, sin importar si se trata de una oficina gubernamental o privada, el cine, el estadio, el supermercado, la sucursal bancaria o la ventanilla universitaria. Todos los clientes son reticentes a hacer filas o colas.

¿Sería posible diseñar un sistema que mida el tiempo de atención al usuario y que además le permitiera predecir el comportamiento de la demanda y, en consecuencia, poder actuar sobre la oferta antes de que los tiempos de espera se acrecienten?, ¿sería posible desarrollar uno sencillo y barato que pudiera ser usado por cualquier empresa dispuesta a ofrecer un mejor servicio a sus clientes, sin importar su tamaño?<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> REVISTA REDALYC ¿Es posible reducir el tiempo de espera en las colas? Córdoba Rodríguez, Óscar; Lama Zubirán, Marco A. de la; Castillo Mussot, Marcelo del; Lama García, Alfredo de la

Para poder encontrar la respuesta a estas preguntas es crucial saber si es posible ofrecer al usuario o cliente de un servicio un tiempo promedio de atención que corresponda a los niveles de calidad previamente establecidos. Para ello, primero se necesita saber si es posible medir el tiempo promedio de espera de los clientes, y después ver qué variables se pueden manipular y así poder disminuir este tiempo de espera. Los sistemas de colas son muy comunes en la sociedad. La adecuación de estos sistemas puede tener un efecto importante sobre la calidad de vida y la productividad. Para estudiarlos la teoría de colas formula modelos matemáticos que tratan de predecir la forma en que los clientes llegan a los establecimientos, representar su operación, para después usar estos modelos y obtener medidas de desempeño<sup>2</sup>.

Conforme a lo enunciado, se puede concluir que para aplicar estos modelos es necesario contar con datos precisos sobre el número de clientes que llega a los establecimientos, el número de operaciones por cliente y el número de operadores. Teniendo una base de datos estadísticos de diferentes días y horarios se puede tomar las decisiones necesarias para dar una mejor atención a los usuarios. Es importante establecer las horas pico para los diferentes días de la semana. Por ejemplo no es la misma cantidad de clientes que llega a un banco en día de quincena que en un día normal de la semana. Además, en un día de quincena existen horas específicas de mayor afluencia. Con la tecnología actual se puede obtener fácilmente datos de desempeño pertinentes mediante el desarrollo de un programa de computadora para simular la operación del sistema.

Los modelos presentados aquí proporcionan una útil herramienta de cómo medir los tiempos de espera en todo establecimiento en el cual se originan filas. El primero de ellos muestra una forma de medir el tiempo promedio de espera a partir del número de operadores que se encuentran en el establecimiento, mientras que

---

Ciencias ISSN (Versión impresa): 0187-6376 revista.ciencias@ciencias.unam.mx Universidad Nacional Autónoma de México. México

<sup>2</sup> Ibídem

el segundo lo hace a partir de la velocidad de salida del cliente. En el primer caso los clientes llegan de forma discontinua al establecimiento, como en paquetes, en un flujo no continuo. En el segundo modelo los clientes llegan de forma continua, con cierta velocidad constante, como un flujo continuo. Si bien el gotero y la manguera son buenas analogías, en ambos casos la opción más práctica o viable es adecuar el flujo de clientes con el número de cajeros u operadores.

Los modelos de líneas de espera usan distribuciones de probabilidad para ofrecer estimaciones del tiempo de retraso promedio de los clientes, la longitud promedio de las filas de espera y la utilización del centro de trabajo.

Los gerentes suelen usar esta información para elegir la capacidad más efectiva en términos de costos, hallando un equilibrio entre el servicio al cliente y el costo de la capacidad agregada. Por lo tanto, es preciso que los gerentes estén interesados en las siguientes características de operaciones del sistema (1):

1. Longitud de la fila: El número de clientes que forman una fila de espera reflejan una de estas dos condiciones:

Las hileras cortas significa que el servicio al cliente es bueno o que la capacidad es excesiva y las hileras largas indican una baja eficiencia del servidor o la necesidad de aumentar la capacidad.

2. Número de clientes en el sistema: el número de clientes que conforman la fila y reciben servicio, también se relacionan con la capacidad de dicho servicio. Un gran número de clientes en el sistema provoca congestionamientos y puede dar lugar a la insatisfacción del cliente.

3. Tiempo de espera en la fila: las filas largas no siempre significan tiempos de espera prolongados. Si la tasa de servicio es rápida una fila larga puede ser

atendida eficientemente.

4. Tiempo total en el sistema: El tiempo total transcurrido desde la entrada al sistema hasta la salida ofrece indicios sobre posibles problemas con los clientes, eficiencia del servidor o la capacidad de atención.

5. Utilización de las instalaciones de servicio: la utilización colectiva de instalaciones del servicio refleja el porcentaje de tiempo que estas permanecen ocupadas. El objetivo de la empresa es mantener altos niveles de utilización y rentabilidad, sin afectar adversamente las demás características de la operación.

## ARTICULACIÓN DE LAS VISIONES

En la actualidad, se logró observar que el atributo que contribuye a que una organización se posicione en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben.

De esta manera, se hace obvio que la organización deberá satisfacer todas las necesidades y expectativas del cliente para que éste se forme una opinión positiva; eso es lo que se llama Calidad de Servicio.

Por lo tanto, para satisfacer dichas expectativas, que por otro lado son subjetivas, es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes, que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y los atributos que se fijan para evaluar la calidad de un servicio.

Es importante destacar que cuando en una organización se plantea la visión tomando en cuenta la calidad del servicio que ofrece, debe, antes que nada, entender que un servicio se considera de calidad cuando logra su fin: satisfacer las necesidades de los clientes, en el presente y en el futuro.

Cuando el cliente elige un servicio en el presente y lo encuentra satisfactorio, es decir, de calidad, la mayoría de las veces volverá a elegirlo tantas veces como lo precise en el transcurso de su vida, por lo que el tener una calidad en el presente influye en la visión que se forja de la organización en el futuro, sobre todo en el área de servicios, donde lo que se ofrece es un bien intangible, en consecuencia lo que influye es la idea que los clientes normales y los potenciales clientes tengan del servicio ofrecido.

Las entidades financieras, como empresas prestadoras de servicios, saben que además de ofrecer diferentes alternativas en sus portafolios de productos y servicios para cada segmento del mercado, cobra mucha relevancia la manera como hacen entrega de ellos a los clientes. El diseño de las instalaciones, la calidad del personal que está en contacto con los clientes y la confortabilidad de estos, son algunos de dichos aspectos.

La Superintendencia de Bancos, publicó las normas relativas a la protección de los usuarios de los servicios financieros. El tiempo de espera para cada cliente no debe superar los 30 minutos, para lo que todos los puestos de atención y taquillas deben estar en funcionamiento se deberán implementar "mecanismos o sistemas que tiendan a disminuir la permanencia" de los clientes.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales

que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

Teniendo en cuenta lo expuesto se realizó una investigación con base en los siguientes objetivos:

#### OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento al tiempo de espera de los clientes en Bancolombia sucursal Cartago.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar diagnóstico
- Identificar y especificar las debilidades
- Plantear plan de mejoramiento

Para el desarrollo de los objetivos anteriores se tuvo en cuenta la siguiente estrategia metodológica:

#### TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se enmarca en el tipo descriptivo teniendo en cuenta que se describen las características del servicio y los tiempos de espera en Bancolombia.

#### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se ubica en el método de investigación de análisis y síntesis porque se detallan los elementos correspondientes a los tiempos de espera de los clientes de Bancolombia.

## INFORMACIÓN PRIMARIA

La construida en la investigación producto de la aplicación de encuestas a los clientes y usuarios y las entrevistas a funcionarios de Bancolombia, Sucursal Cartago (cuadros, tablas, matrices y análisis).

## INFORMACIÓN SECUNDARIA

- Encuesta IP realiza por la Empresa INMARK
- Encuesta propia diseñada por la Directora de Servicios (Anexo A)
- Encuesta Caracterización de los clientes (construcción propia) (Anexo B)
- Información Institucional de la organización Bancolombia
- Otros estudios sobre percepción de los clientes bancarios acerca de los tiempos de espera.

## POBLACIÓN, MUESTRA Y LIMITANTES

### POBLACIÓN Y MUESTRA

Se desarrolló conforme a las políticas organizacionales y según los criterios técnicos de la empresa contratada Inmark y con base los meses de referencia de Agosto y Septiembre de 2013.

Mes de Agosto:

Población: 1515

Muestra: 171

Promedio de atención: 84,17

Mes de Septiembre:

Población: 1545

Muestra: 181

Promedio de atención: 77,25

## LIMITACIONES

Para el desarrollo del presente trabajo existieron dificultades en tres momentos diferentes:

- En la identificación y en la consecución de los documentos institucionales por estar centralizado en la regional o directiva nacional.
- La obtención de la información al equipo de colaboradores con prontitud y acorde a las necesidades del presente trabajo.
- La realización y desarrollo del trabajo por las altas ocupaciones propias de los cargos directivos de quienes realizan el presente trabajo.

## 1. DIAGNÓSTICO

### 1.1 HORIZONTE INSTITUCIONAL BANCOLOMBIA

**1.1.1 Misión.** “Somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad”.

**1.1.2 Visión.** “Lograr la más alta recomendación siendo una Banca más Humana”.

#### 1.1.3 Valores.

- **Calidez:** El compromiso que tenemos de crear experiencias gratas con todas las personas con las cuales nos relacionamos.
- **Cercanía:** Es la convicción que tenemos por reconocer al otro como ser humano, interesarnos por sus emociones, escucharlo y construir una relación de largo plazo.
- **Inclusión:** Construir, con nuestras acciones, una banca en la que todos seamos importantes para hacer una sociedad justa y equitativa.
- **Respeto:** Sensibilidad que reflejamos en nuestro comportamiento para situarnos en el lugar del otro, interesarnos por sus emociones, ser receptivos con sus necesidades y hacer de la confianza la base fundamental de nuestras relaciones.

**1.1.4 Antecedentes.** Con 138 años de experiencia, el Grupo Bancolombia es el conglomerado de empresas financieras más grande de Colombia. Ofrece un

amplio portafolio de productos y servicios a través de una plataforma regional, compuesta por la más amplia red privada bancaria tanto en su país de sede como en El Salvador con Banco Agrícola, grupo financiero líder de este país centroamericano; cuenta con subsidiarias de banca internacional en Panamá, Islas Caymán y Puerto Rico, además de oficinas de representación en Costa Rica y Guatemala mediante el conglomerado salvadoreño y tiene negocios de Fiducia, Leasing y Renting en Perú.

Con un acuerdo de adquisición del 40% del Grupo Financiero Agromercantil de Guatemala (GFA) y del 100% de las acciones ordinarias, más el 90,1% de las acciones preferenciales del Banco HSBC Panamá (sujetas a las autorizaciones regulatorias requeridas), el Grupo Bancolombia consolida su evolución en el ámbito regional.

Ahora está listado en el índice de sostenibilidad de Dow Jones y es la única entidad financiera colombiana listada en la Bolsa de Nueva York (NYSE), hechos que dan cuenta de su trayectoria no solo en su país de origen, sino también en la región.

El Grupo Bancolombia, adquirió el compromiso de ser una Banca más Humana, hecho que significa reconocer que está pensando cada vez más en las personas y que está haciendo las cosas de una manera diferente; es entender que la rentabilidad es necesaria, pero no solo desde lo cuantitativo sino también desde lo cualitativo.

La Sucursal Cartago abrió sus puertas al público por primera vez en junio de 1950, operando como Banco de Colombia, en la Cra 4 No. 12-34, donde a la fecha continua prestando sus servicios.

### 1.1.5 Logo.

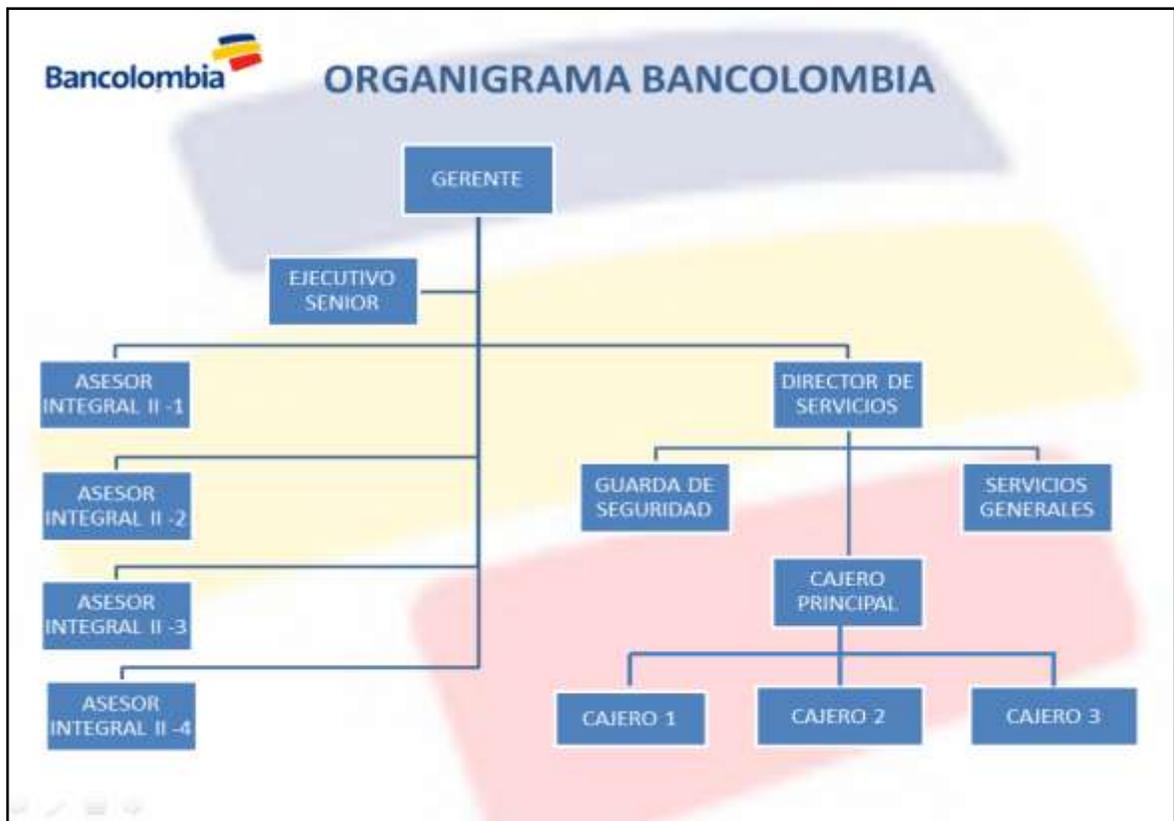
Figura 1. Logo símbolo Bancolombia



Fuente: Bancolombia [www.Bancolombia.com.co](http://www.Bancolombia.com.co)

### 1.1.6 Organigrama y equipo de colaboradores.

Figura 2. Organigrama Bancolombia



Fuente: Construcción Propia

### 1.1.7 Diseño de cargos.

**Tabla 1. Diseño de cargo gerente**

CARGO	Gerente
ASIGNACION SALARIAL	6,4 SMMLV
DEPENDE DE:	Gerente de Zona
RELACION FUNCIONAL CON:	Gerente de Zona, Director de Servicios, Ejecutivo Senior, Asesor Integral II y Cajeros
RESPONSABLE DE	Cumplimiento metas comerciales de la oficina, Presupuestos y Atención Clientes Gerenciados y Pymes
PERFIL	Profesional en Administración de Empresas, Administración Financiera, Ingeniería Industrial, Contaduría Pública y carreras afines.
FUNCIONES GENERALES	1. Brindar a los clientes un servicio amable, ágil y efectivo en el desarrollo de todas las operaciones transaccionales y procesos operativos de la oficina.
	2. Efectuar la ejecución de los procesos operativos de la sucursal.
	3. Realizar las labores necesarias para el adecuado funcionamiento de los dispositivos de Banca Electrónica de su sucursal.
	4. Atender y solicitar oportunamente los requerimientos externos, relacionados con la operación de la sucursal y de sus clientes de la Banca Pyme.
	5. Garantizar, en la venta de los productos y servicios del Banco, la completa documentación y velar por que se sigan los procedimientos establecidos por el Banco para la apertura de los productos.
	6. Controlar y realizar la ejecución de las operaciones que requieran su aprobación (controles duales).
	7. Mantener la seguridad de los documentos y títulos valores cumpliendo con las políticas del banco.
	8. Coordinar, controlar y ejecutar las acciones y medidas de seguridad establecidas por el Banco.
	9. Garantizar la protección y confiabilidad de la información y de los sistemas de información.
	10. Participar en el desarrollo del talento humano como miembro de un equipo de trabajo.
	11. Administrar el inmueble, mobiliario y suministros de la sucursal.
	12. Realizar las labores que permitan promocionar los servicios y vincular clientes al Banco, de la Banca Preferencial
	13. Asesorar y atender todas las consultas que tengan los clientes de la Banca Preferencial sobre los productos y servicios del Banco.
	14. Estar al tanto de todos los servicios y modificaciones de la competencia.
	15. Efectuar o realizar las demás funciones asignadas por su jefe inmediato que no sean incompatibles con su cargo y que no vayan en detrimento de sus demás funciones y condiciones de trabajo.

Fuente: Manual Corporativo Bancolombia

**Tabla 2. Diseño de cargo director de servicios**

CARGO	Director de Servicios
ASIGNACION SALARIAL	4,7 SMMLV
DEPENDE DE:	Gerente de Sucursal
RELACION FUNCIONAL CON:	Gerente de Zona, Gerente, Ejecutivo Senior, Asesor Integral II y Cajeros
RESPONSABLE DE	Cumplimiento metas comerciales de la oficina, Presupuestos y administración Operativa de la Sucursal
PERFIL	Profesional en Administración de Empresas, Administración Financiera, Ingeniería Industrial, Contaduría Pública y carreras afines.
FUNCIONES GENERALES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar a los clientes un servicio amable, ágil y efectivo en el desarrollo de todas las operaciones transaccionales y procesos operativos de la oficina.</li> <li>2. Supervisar la ejecución de los procesos operativos de la sucursal.</li> <li>3. Realizar las labores necesarias para el adecuado funcionamiento de los dispositivos de Banca Electrónica de su sucursal.</li> <li>4. Atender y solicitar oportunamente los requerimientos externos, relacionados con la operación de la sucursal y de sus clientes.</li> <li>5. Garantizar, en la venta de los productos y servicios del Banco, la completa documentación y velar por que se sigan los procedimientos establecidos por el Banco para la apertura de los productos.</li> <li>6. Controlar y realizar la ejecución de las operaciones que requieran su aprobación (controles duales).</li> <li>7. Mantener la seguridad de los documentos y títulos valores cumpliendo con las políticas del banco.</li> <li>8. Coordinar, controlar y ejecutar las acciones y medidas de seguridad establecidas por el Banco.</li> <li>9. Garantizar la protección y confiabilidad de la información y de los sistemas de información.</li> <li>10. Participar en el desarrollo del talento humano como miembro de un equipo de trabajo.</li> <li>11. Administrar el inmueble, mobiliario y suministros de la sucursal.</li> <li>12. Realizar las labores que permitan promocionar los servicios y vincular clientes al Banco, de la Banca Preferencial</li> <li>13. Asesorar y atender todas las consultas que tengan los clientes de la Banca Preferencial sobre los productos y servicios del Banco.</li> <li>14. Estar al tanto de todos los servicios y modificaciones de la competencia.</li> <li>15. Efectuar o realizar las demás funciones asignadas por su jefe inmediato que no sean incompatibles con su cargo y que no vayan en detrimento de sus demás funciones y condiciones de trabajo.</li> </ol>

Fuente: Manual Corporativo Bancolombia

**Tabla 3. Diseño de cargo ejecutiva senior**

CARGO	Ejecutiva Senior
ASIGNACION SALARIAL	4,8 SMMLV
DEPENDE DE:	Gerente de Sucursal
RELACION FUNCIONAL CON:	Gerente, Director de Servicios, Asesor Integral II y Cajeros
RESPONSABLE DE	Atención Clientes Preferenciales
PERFIL	Profesional en Administración de Empresas, Administración Financiera, Ingeniería Industrial, Contaduría Pública y carreras afines.
FUNCIONES GENERALES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar a los clientes un servicio amable, ágil y efectivo en el desarrollo de todas las operaciones transaccionales y procesos operativos de la oficina.</li> <li>2. Efectuar la ejecución de los procesos operativos de la sucursal.</li> <li>3. Realizar las labores necesarias para el adecuado funcionamiento de los dispositivos de Banca Electrónica de su sucursal.</li> <li>4. Atender y solicitar oportunamente los requerimientos externos, relacionados con la operación de la sucursal y de sus clientes de la Banca Preferencial.</li> <li>5. Garantizar, en la venta de los productos y servicios del Banco, la completa documentación y velar por que se sigan los procedimientos establecidos por el Banco para la apertura de los productos.</li> <li>6. Controlar y realizar la ejecución de las operaciones que requieran su aprobación (controles duales).</li> <li>7. Mantener la seguridad de los documentos y títulos valores cumpliendo con las políticas del banco.</li> <li>8. Coordinar, controlar y ejecutar las acciones y medidas de seguridad establecidas por el Banco.</li> <li>9. Garantizar la protección y confiabilidad de la información y de los sistemas de información.</li> <li>10. Participar en el desarrollo del talento humano como miembro de un equipo de trabajo.</li> <li>11. Administrar el inmueble, mobiliario y suministros de la sucursal.</li> <li>12. Realizar las labores que permitan promocionar los servicios y vincular clientes al Banco, de la Banca Preferencial</li> <li>13. Asesorar y atender todas las consultas que tengan los clientes de la Banca Preferencial sobre los productos y servicios del Banco.</li> <li>14. Estar al tanto de todos los servicios y modificaciones de la competencia.</li> <li>15. Efectuar o realizar las demás funciones asignadas por su jefe inmediato que no sean incompatibles con su cargo y que no vayan en detrimento de sus demás funciones y condiciones de trabajo.</li> </ol>

Fuente: Manual Corporativo Bancolombia

**Tabla 4. Diseño de cargo asesor integral II**

CARGO	Asesor Integral II
ASIGNACION SALARIAL	2,9 SMMLV
DEPENDE DE:	Gerente de Sucursal
RELACION FUNCIONAL CON:	Gerente, Director de Servicios, Asesor Integral II y Cajeros
RESPONSABLE DE	Atención Clientes Banca Personas y Pymes, Público general
PERFIL	Estudiante o Profesional en Administración de Empresas, Administración Financiera, Ingeniería Industrial, Contaduría Pública y carreras afines.
FUNCIONES GENERALES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar a los clientes un servicio amable, ágil y efectivo en el desarrollo de todas las operaciones transaccionales y procesos operativos de la oficina.</li> <li>2. Efectuar la ejecución de los procesos operativos de la sucursal.</li> <li>3. Realizar las labores necesarias para el adecuado funcionamiento de los dispositivos de Banca Electrónica de su sucursal.</li> <li>4. Atender y solicitar oportunamente los requerimientos externos, relacionados con la operación de la sucursal y de sus clientes de la Banca Preferencial.</li> <li>5. Garantizar, en la venta de los productos y servicios del Banco, la completa documentación y velar por que se sigan los procedimientos establecidos por el Banco para la apertura de los productos.</li> <li>6. Controlar y realizar la ejecución de las operaciones que requieran su aprobación (controles duales).</li> <li>7. Mantener la seguridad de los documentos y títulos valores cumpliendo con las políticas del banco.</li> <li>8. Coordinar, controlar y ejecutar las acciones y medidas de seguridad establecidas por el Banco.</li> <li>9. Garantizar la protección y confiabilidad de la información y de los sistemas de información.</li> <li>10. Participar en el desarrollo del talento humano como miembro de un equipo de trabajo.</li> <li>11. Administrar el inmueble, mobiliario y suministros de la sucursal.</li> <li>12. Realizar las labores que permitan promocionar los servicios y vincular clientes al Banco, de la Banca Preferencial</li> <li>13. Asesorar y atender todas las consultas que tengan los clientes de la Banca Preferencial sobre los productos y servicios del Banco.</li> <li>14. Estar al tanto de todos los servicios y modificaciones de la competencia.</li> <li>15. Efectuar o realizar las demás funciones asignadas por su jefe inmediato que no sean incompatibles con su cargo y que no vayan en detrimento de sus demás funciones y condiciones de trabajo.</li> </ol>

Fuente: Manual Corporativo Bancolombia

**Tabla 5. Diseño de cargo cajero principal**

CARGO	Cajero Principal
ASIGNACION SALARIAL	2.6 SMMLV
DEPENDE DE:	Director de Servicios
RELACION FUNCIONAL CON:	Gerente, Director de Servicios, Asesor Integral II y Cajeros
RESPONSABLE DE	Administración de Efectivo, Atención Clientes Banca Personas y Pymes, Público en General
PERFIL	Estudiante o Profesional en Administración de Empresas, Administración Financiera, Ingeniería Industrial, Contaduría Pública y carreras afines.
FUNCIONES GENERALES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender y procesar las operaciones definidas para el área de caja, cumpliendo con las normas procedimientos y políticas establecidas por el Banco.</li> <li>2. Realizar el cuadro diario de caja.</li> <li>3. Coordinar la entrega de excesos y lo pertinente a los topes de efectivo con el cajero designado para tal fin.</li> <li>4. Participar en el cuadro diario de la sucursal siguiendo los procedimientos definidos por el Banco.</li> <li>5. Servir de agente multiplicador en la capacitación de los procesos operativos o en los cambios que se presenten en el área de caja.</li> <li>6. Operar adecuadamente el Pin-Pad, la impresora validadora, el lector de código de barras y demás dispositivos dispuestos para su operación, velando por su correcto funcionamiento.</li> <li>7. Vender cheques de gerencia.</li> <li>8. Custodiar e ingresar al sistema de inventarios, los adhesivos de impuestos.</li> <li>9. Realizar otras actividades u operaciones bancarias que se generen en las diferentes áreas de la sucursal, cuando el subgerente de operaciones lo considere pertinente.</li> <li>10. Informar a los clientes que llegan al área de Caja, sobre los diferentes servicios y alternativas que ofrece el Banco para el desarrollo de sus transacciones.</li> <li>11. Realizar arquéos y cuadros duales.</li> <li>12. Velar por la correcta administración y custodia del efectivo de la sucursal, garantizando el cumplimiento de los topes y políticas definidas por el Banco.</li> <li>13. Coordinar el traslado de remesas de efectivo y efectuar la respectiva novedad contable cuando el Subgerente de operaciones lo considere necesario.</li> <li>14. Aprobar la reversión e ingreso de operaciones cumpliendo con los controles y procedimientos definidos por el Banco.</li> <li>15. Coordinar con el Asesor Operativo encargado, el abastecimiento de efectivo del Cajero automático.</li> <li>16. Administrar las operaciones recibidas a través del consignatario nocturno, garantizando su procesamiento.</li> <li>17. Administrar las llaves y claves de la bóveda</li> <li>18. Mantenerse informado y actualizado sobre los diferentes aspectos que incidan directa o indirectamente en la realización de sus funciones, dispuestos por el Banco a través de diferentes medios tales como: Manuales, comunicaciones verbales o escritas, circulares, carteleras internas, medios electrónicos, etc.</li> <li>19. Informar a su superior inmediato toda irregularidad que observe en su ámbito de trabajo o en el curso normal de los negocios u operaciones bancarias.</li> <li>20. Realizar las demás funciones transitorias o permanentes que como resultado del desarrollo del Banco, deban ser integradas al cargo.</li> </ol>

Fuente: Manual Corporativo Bancolombia

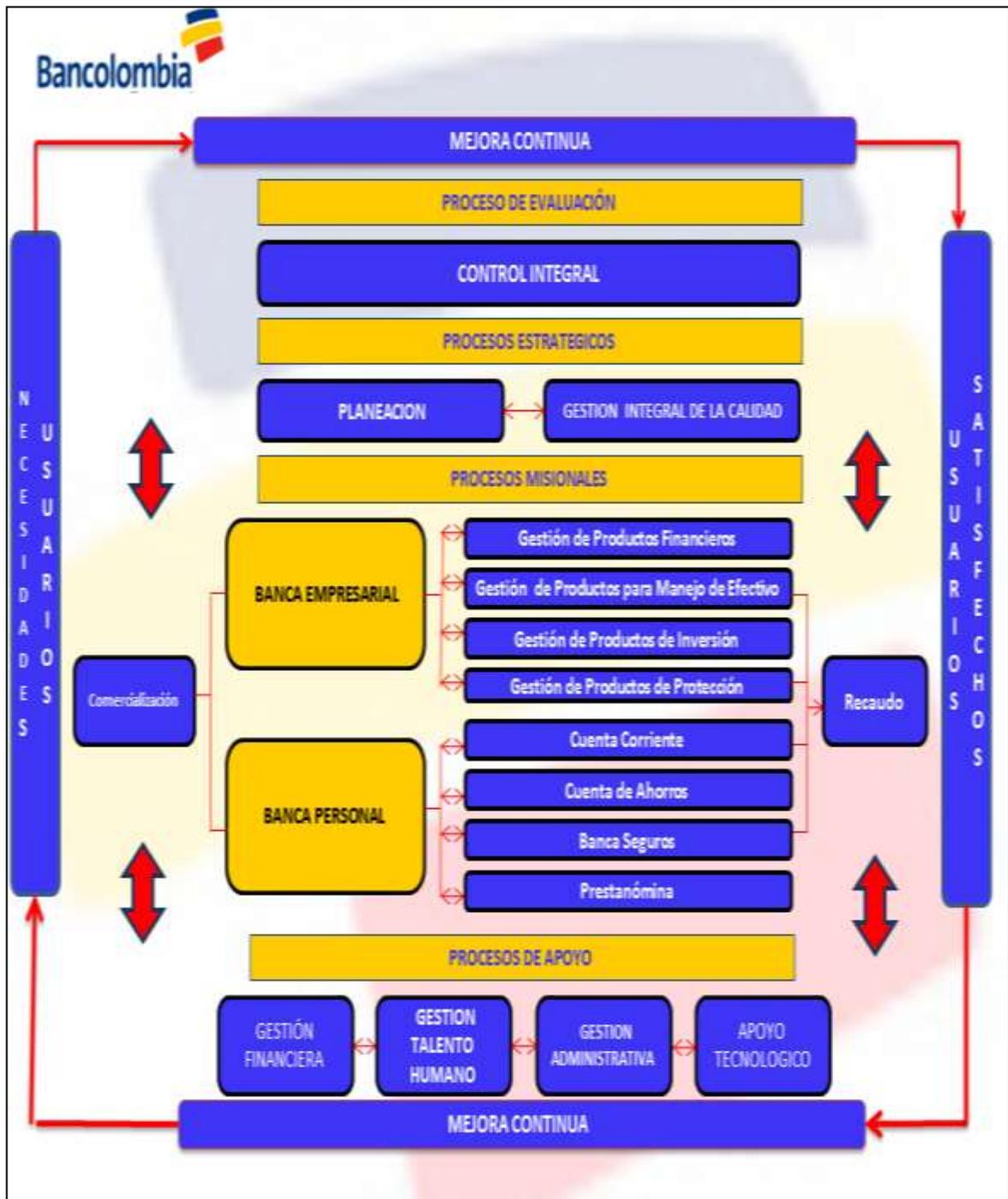
**Tabla 6. Diseño de cargo cajero normal**

CARGO	Cajero Normal
ASIGNACION SALARIAL	2.2 SMMLV
DEPENDE DE:	Director de Servicios
RELACION FUNCIONAL CON:	Gerente, Director de Servicios, Asesor Integral II y Cajeros
RESPONSABLE DE	Atención Clientes Banca Personas y Pymes, Público en General
PERFIL	Estudiante o Profesional en Administración de Empresas, Administración Financiera, Ingeniería Industrial, Contaduría Pública y carreras afines.
FUNCIONES GENERALES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender y procesar las operaciones definidas para el área de caja tanto en moneda legal como en moneda extranjera, cumpliendo con las normas, procedimientos y políticas establecidas por el Banco.</li> <li>2. Realizar el cuadro diario de sus operaciones en caja.</li> <li>3. Operar adecuadamente el Pin-Pad, la impresora validadora, el lector de código de barras y demás dispositivos dispuestos para su operación, velando por su correcto funcionamiento.</li> <li>4. Ingresar al sistema, custodiar, entregar y/o imprimir ; Cheques de gerencia. Chequeras por consecutivo, Adhesivos de impuestos.</li> <li>5. Coordinar la entrega de excesos y lo pertinente a los topes de efectivo con el cajero principal o el cajero designado para tal fin.</li> <li>6. Realizar los cortes correspondientes a la centralización de procesos, adjuntar los documentos de soporte y remitirlos al centro operativo respectivo.</li> <li>7. Organizar, preparar los documentos y participar en el cuadro diario horizontal y vertical de la sucursal siguiendo los procedimientos definidos por el Banco para este fin.</li> <li>8. Operar adecuadamente la máquina microfilmadora, siguiendo con los procedimientos definidos por el Banco.</li> <li>9. Realizar arqueos y cuadros a los títulos valores que tenga bajo su custodia (cheques de gerencia, chequeras por consecutivo y adhesivos)</li> <li>10. Apoyar y participar en la ejecución de los arqueos del efectivo, títulos valores y demás documentos custodiados por la sucursal.</li> <li>11. Administrar los dispositivos electrónicos o manuales de la oficina y que a continuación se detallan, cumpliendo con los procedimientos de provisión, captura, cortes, verificación y cuadros definidos por el Banco.</li> <li>12. Coordinar con el Cajero principal, el abastecimiento de efectivo del Cajero automático.</li> <li>13. Informar a los clientes que llegan al área de Caja, sobre los diferentes servicios y alternativas que ofrece el Banco para el desarrollo de sus transacciones.</li> <li>14. Referir, promover y direccionar entre los clientes y usuarios del BANCO, todos los productos y servicios que estén dentro del portafolio de Productos de la ORGANIZACIÓN BANCOLOMBIA.</li> <li>15. Participar en el cuadro diario de la sucursal siguiendo los procedimientos definidos por el Banco.</li> <li>16. Informar a su superior inmediato toda irregularidad que observe en su ámbito de trabajo o en el curso normal de los negocios u operaciones bancarias.</li> <li>17. Efectuar o realizar las demás funciones asignadas por su jefe inmediato, que no sean incompatibles con su cargo y que no vayan en detrimento de sus demás funciones y condiciones de trabajo.</li> </ol>

Fuente: Manual Corporativo Bancolombia

### 1.1.8 Mapa de procesos.

Figura 3. Mapa de procesos



Fuente: Construcción Propia

### 1.1.9 Matriz red de procesos.

Figura 4. Matriz red de procesos

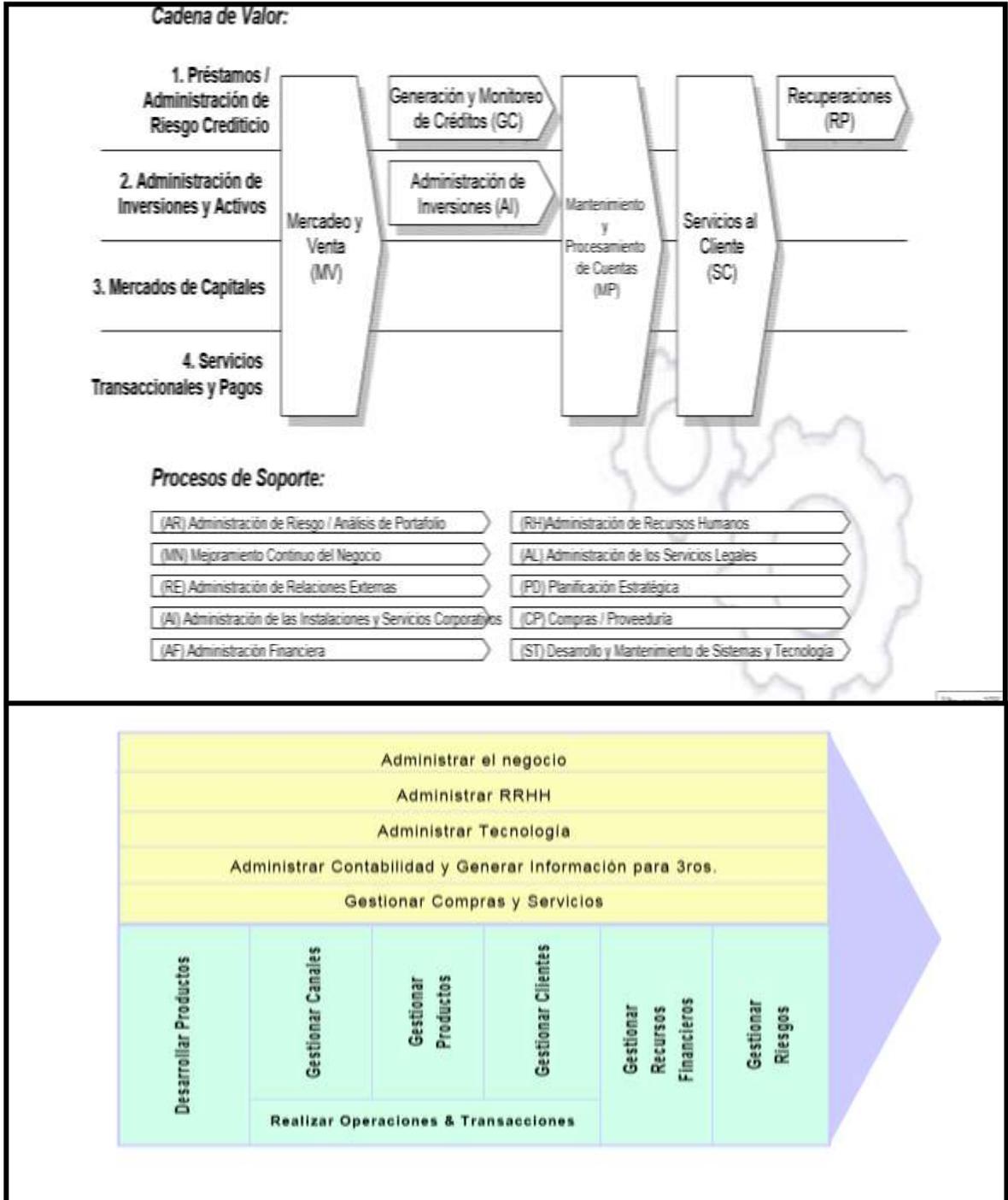


PROCESOS	SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS	PLANEACION	PLANEACION ESTRATEGICA
		PLANEACION DE LA CALIDAD
		PLANEACION FINANCIERA
		PLANEACION COMERCIAL
		PLANEACION DEL SERVICIO
	GESTION INTEGRAL DE LA CALIDAD	AUDITORIAS INTERNAS INTEGRALES
		AUDITORIA FINANCIERA
		GESTION DEL CONTROL DE DOCUMENTOS
MISIONALES	BANCA EMPRESARIAL	GESTION DE PRODUCTOS FINANCIEROS
		GESTION DE PRODUCTOS PARA MANEJO DE EFECTIVO
		GESTION DE PRODUCTOS DE INVERSION
		GESTION DE PRODUCTOS DE PROTECCION
	BANCA PERSONAL	CUENTA CORRIENTE
		CUENTA DE AHORROS
		BANCASEGUROS
		PRESTANOMINA
		RECAUDOS
		ADMINISTRACION DEL SISTEMA CONTABLE
APOYO	GESTION FINANCIERA	DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL
		GESTION DE SALUD OCUPACIONAL
	GESTION ADMINISTRATIVA	GESTION DE PROCESOS GERENCIALES
	APOYO TECNOLÓGICO	ADMINISTRACION DEL SISTEMA DOCUMENTAL
		ADMINISTRACION DEL SISTEMA DE INFORMACION
		GESTION DE LA COMUNICACION

Fuente: Construcción Propia

### 1.1.10 Cadena de valor.

Figura 5. Cadena de valor



Fuente: Construcción Propia

- La metodología del análisis de la cadena de valor para crear y sostener la ventaja competitiva de una firma fue desarrollado por Michael Porter.
  
- Se basa en la premisa que la ventaja competitiva se la obtiene al optimizar los principales procesos de la empresa, es decir, aquellos procesos que forman parte de la cadena de valor de la empresa.
  
- El concepto de la cadena de valor es un modelo que clasifica y organiza los procesos del negocio con el propósito de organizar y enfocar los programas de mejoramiento.
  
- Los procesos que forman parte de la cadena de valor impactan directamente en los productos y/o servicios que el cliente consume.
  
- Los procesos que forman parte de los procesos de apoyo tienen un efecto indirecto en los clientes

### 1.1.11 Flujogramas de procedimientos.

- **Procedimientos Estratégicos**

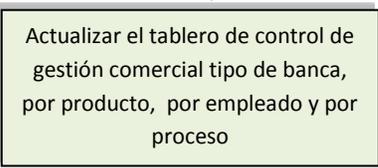
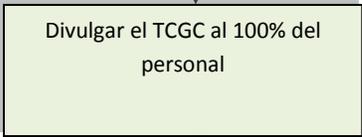
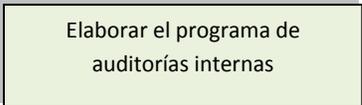
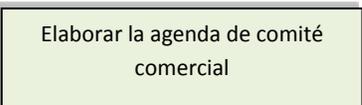
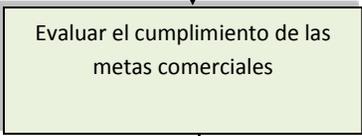
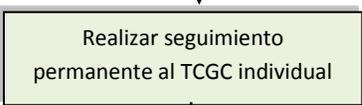
**Tabla 7. Flujograma planeación comercial**

FLUJOGRAMA PLANEACIÓN COMERCIAL				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	OBSERVACIÓN
	INICIO			
1	Realizar diagnóstico de la situación actual de demanda cada uno de los productos del portafolio, del mercado en el sector bancario	Gerente Regional	Diagnóstico	Identificar y analizar las diferentes oportunidades de penetración en el mercado y colocación de productos por oficina.
2	Elaborar el plan Regional por producto y por sucursales	Gerente Regional	Plan Regional Comercial	Identificar las metas definidas para cada producto por oficina.
	Elaborar el plan comercial por producto y por jefe	Gerente de oficina	plan comercial	Definir estrategias, actividades e indicadores de seguimiento para el desarrollo del plan comercial.
	Implementar y desarrollar el plan de comercial	Gerentes banca personal y banca empresarial	Reportes e informes de gestión comercial	Reportar el consolidado de logros mensuales.
	Evaluar del desarrollo del plan de comercial	Gerente de oficina	Indicadores de gestión del plan comercial	Reportar el consolidado a la Gerencia Regional.
	Realizar seguimiento y medición al plan comercial	Gerente de oficina	Plan de Contingencia	Ajustar las políticas y actividades según el desarrollo y resultados obtenidos.
	FIN			

Fuente: Manual de Procesos Bancolombia

- Control Interno

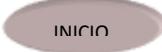
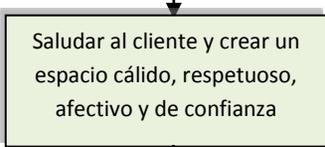
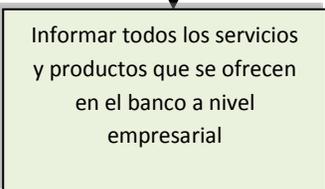
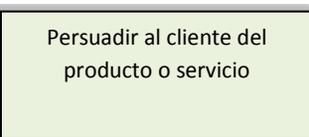
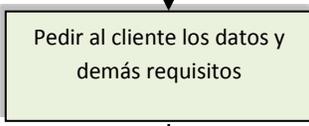
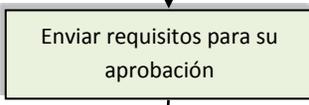
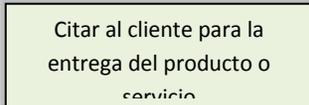
**Tabla 8. Flujoograma control interno**

FLUJOGRAMA CONTROL INTERNO				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	OBSERVACIÓN
				
		Gerente de Oficina	Tablero de Control de Gestión Comercial	Definir la línea base, metas y formular los indicadores
		Gerente de oficina	Actas y registro de asistencia	Entregar el procedimiento, los formato e instructivo para el reporte mensual de logros
		Gerente y auditores	plan de auditorias	Referencia: Procedimiento de auditorías Internas
		Gerentes de oficina	Actas y registro de asistencia	análisis de cumplimiento de metas
		Gerente de oficina	Indicadores de gestión del plan comercial	Informe consolidado mensual de cumplimiento de metas comerciales
		Gerente de Oficina	Reporte mensual en el TCGC	Ajuste de metas individuales
				

Fuente: Manual de Procesos Bancolombia

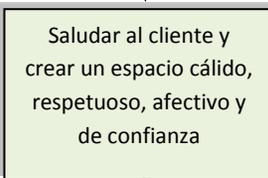
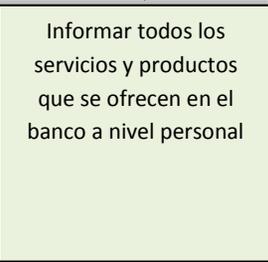
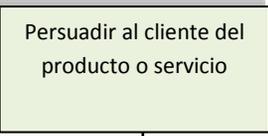
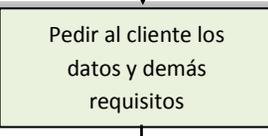
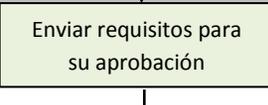
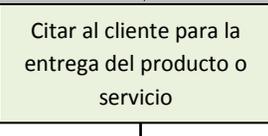
- **Procesos y procedimientos del área de servicios**
- **Procedimientos Misionales**

**Tabla 9. Flujograma atención banca empresarial**

FLUJOGRAMA ATENCIÓN BANCA EMPRESARIAL				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	OBSERVACIÓN
				
		Asesor Integral		Generar interés por parte del cliente ya que atienden sus necesidades
		Asesor Integral	<u>PORTAFOLIO DE SERVICIOS</u> (tarjetas de crédito, Crédito de Libranzas, Cta. ahorros, Cta. Cte., Fiducuenta, Rentapensión, Plan Vida Ideal, Plan Hogar etc)	Se debe dar toda la información necesaria
		Asesor Integral	Portafolio de servicios	Convencer al cliente de que el servicio o producto es lo que conviene.
		Asesor Integral	Formulario de solicitud de servicio	Recopilación de documentos
		Asesor Integral	Formatos y documentos del cliente	Verificación de datos, aprobación o no
		Asesor Integral	Producto o servicio	Satisfacción del cliente
				

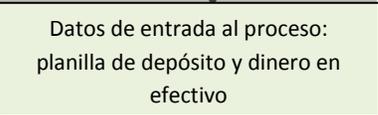
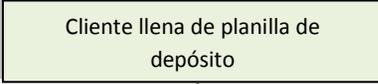
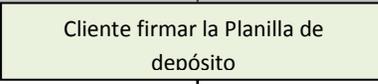
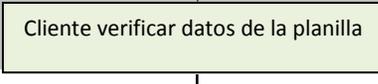
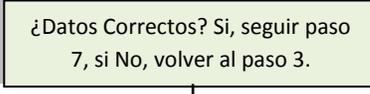
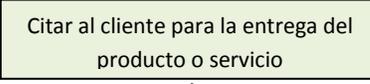
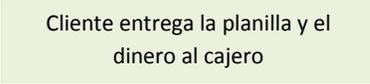
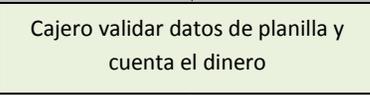
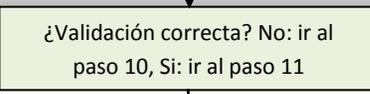
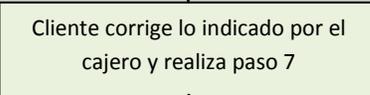
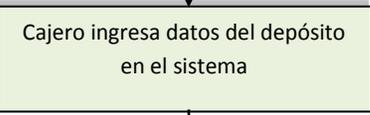
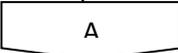
Fuente: Manual de Procesos Bancolombia

**Tabla 10. Flujograma atención banca empresarial**

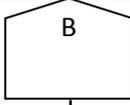
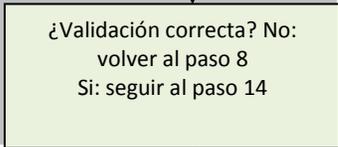
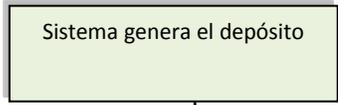
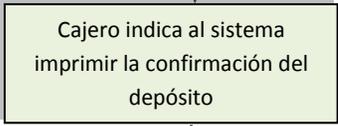
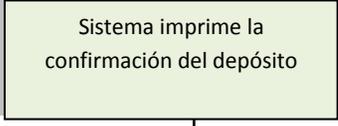
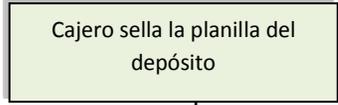
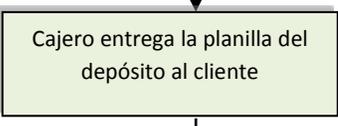
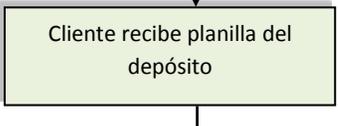
FLUJOGRAMA ATENCIÓN BANCA EMPRESARIAL				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	OBSERVACIÓN
				
		Asesor Integral		Generar interés por parte del cliente ya que atienden sus necesidades
		Asesor Integral	<u>PORTAFOLIO DE SERVICIOS</u> (tarjetas de crédito, Crédito de Libranzas, Cta. ahorros, Cta. Cte., Fiducuenta, Rentapensión, Plan Vida Ideal, Plan Hogar etc)	Se debe dar toda la información necesaria
		Asesor Integral	Portafolio de servicios	Convencer al cliente de que el servicio o producto es lo que le conviene.
		Asesor Integral	Formulario de solicitud de servicio	Recopilación de documentos
		Asesor Integral	Formatos y documentos del cliente	Verificación de datos, aprobación o no
		Asesor Integral	Producto o servicio	Satisfacción del cliente
				

Fuente: Manual de Procesos Bancolombia

**Tabla 11. Flujograma manejo de efectivo**

FLUJOGRAMA MANEJO DE EFECTIVO				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	OBSERVACIÓN
				
		Cajero	Planilla y dinero	
		Cliente	Planilla	
		Cliente	Planilla	
		Cliente	Planilla y sistema	
		Cajero	Planilla	
		Cajero	Producto	
		Cajero	Planilla y dinero	
		Cajero	Planilla y dinero	
		Cajero	Planilla y dinero	
		Cliente		
		Cajero	Sistema	
				

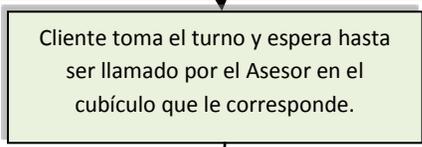
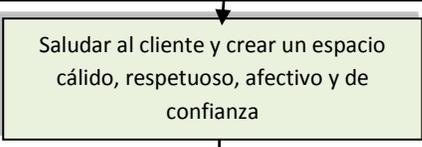
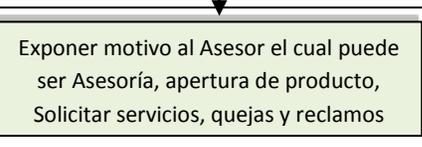
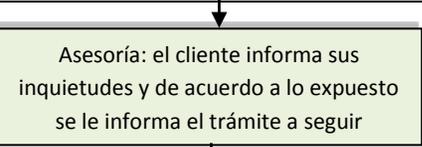
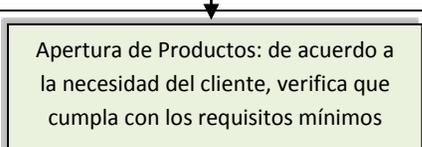
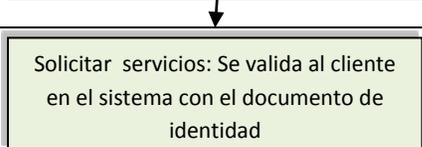
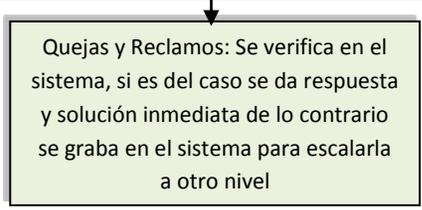
**Tabla 11. (Continuación)**

FLUJOGRAMA MANEJO DE EFECTIVO				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	OBSERVACIÓN
				
		Cajero	Sistema	
		Cajero	Sistema	
		Cajero	Registro de depósito	
		Cajero	Registro de depósito	
		Cajero	Planilla del depósito	
		Cajero	Planilla del depósito	
		Cliente	Planilla del depósito	
				

Fuente: Manual de Procesos Bancolombia

- Área de Servicios

Tabla 12. Flujoograma asesoría

FLUJOGRAMA ASESORÍA				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	OBSERVACIÓN
				
		Cliente	Turno	Esperar que sea llamado por el asesor
		Asesor Integral		Generar interés por parte del cliente ya que atienden sus necesidades
		Cliente		Se debe dar toda la información necesaria
		Asesor Integral	<u>Portafolio de servicios</u>	Convencer al cliente de qué servicio o producto es lo que le conviene.
		Asesor Integral	Formulario de solicitud de servicio	Recopilación de documentos
		Asesor Integral	Formatos y documentos del cliente	Verificación de datos, aprobación o no
		Asesor Integral	Quejas y Reclamos	Satisfacción del cliente
				

Fuente: Manual de Procesos Bancolombia

## **Relación procedimiento de asesoría:**

1. Toma de turnos: La atención en el área de asesoría se hace de acuerdo a la hora de llegada, el cliente toma el turno y espera hasta ser llamado por el Asesor en el cubículo que le corresponde.

2. Asesoría: Después de ser llamado por el Asesor, expone a este, el motivo de la visita a la Sucursal, las cuales pueden ser para: Asesoría, apertura de productos, solicitar servicios y quejas y reclamos.

2.1 Asesoría: Se recibe por parte del cliente sus inquietudes y de acuerdo a esta se le informa el trámite a seguir.

2.2 Apertura de Productos: la atención para este proceso se inicia partiendo de la necesidad del cliente, se verifica que el cliente cumpla con los requisitos mínimos para dicha solicitud, se diligencian formularios y se procesa en el sistema.

2.3 Solicitar servicios: Se procede con la validación del cliente en el sistema con la presentación del documento de identidad, se diligencia el formato de solicitud y se procede con el trámite requerido.

2.4 Quejas y reclamos: Se verifica si procede o no la petición del cliente, previa validación en el sistema, si es del caso se da respuesta y solución inmediata de lo contrario se graba la solicitud para escalarla a otro nivel.

3. Finaliza atención del cliente y se procede con el llamado al siguiente con turno.

- **Tipos de servicio según el procedimiento:**

**Reclamo:** Es una manifestación de insatisfacción del Consumidor Financiero,

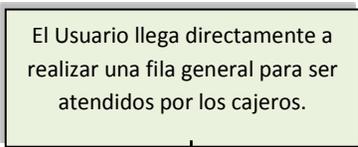
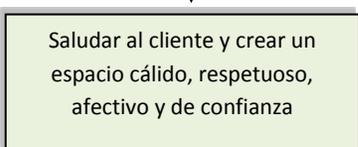
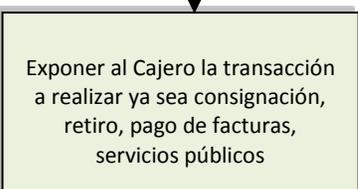
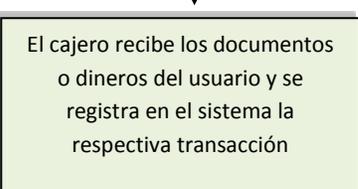
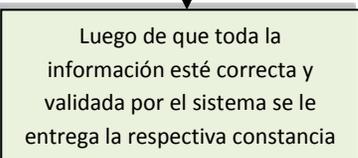
puesta en conocimiento de Bancolombia, relacionada con la afectación negativa del servicio en la que hay dinero de por medio y que requiere un trámite interno por parte del Banco

**Queja:** Es una manifestación de insatisfacción del Consumidor Financiero, puesta en conocimiento de, motivada por la percepción negativa del servicio, de la calidad y oportunidad de un producto o de la actitud y asesoría de un empleado de Bancolombia. Implica un incumplimiento de la promesa de servicio.

**Solicitud de Información o Petición:** Es una comunicación del Consumidor Financiero en la que se busca resolver las inquietudes sobre sus solicitudes de crédito o necesidades financieras.

- **Procesos y procedimientos en el área operativa**

**Tabla 13. Flujoograma atención usuario en ventanilla**

FLUJOGRAMA ATENCIÓN USUARIO EN VENTANILLA				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	OBSERVACIÓN
				
		Cliente	Turno	Esperar que sea llamado por el cajero
		Cajero		Generar interés por parte del cliente ya que atienden sus necesidades
		Cliente	Recibos, consignación, dinero, etc.	Se debe entregar los respectivos recibos de transacciones con toda la información necesaria
		Cajero	Dinero, Consignación	Verificar que todo dinero y consignación estén correctos, al igual los retiros.
		Cajero	Constancia sellada	Satisfacción del cliente
				

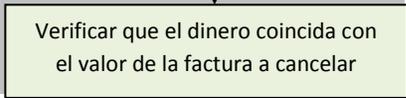
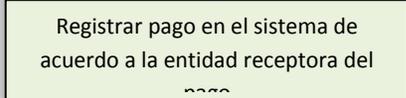
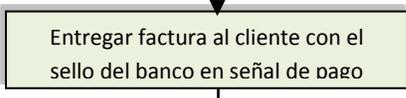
Fuente: Manual de Procesos Bancolombia

## Relación procedimiento del área operativa.

1. La atención en el área operativa es de acuerdo a la hora de llegada, se maneja una fila general donde esperan los clientes y usuarios que requieran realizar operaciones monetarias.
2. El usuario o cliente es llamado a la ventanilla y expone al cajero la transacción a realizar, previas validaciones en el sistema con la información suministrada se procede con la solicitud.
3. Se graba en el sistema, se valida que todo este correcto, se timbra la transacción y se devuelve la constancia al usuario o cliente.

- **Procedimientos de apoyo.**

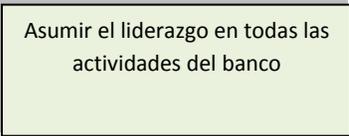
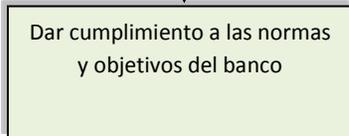
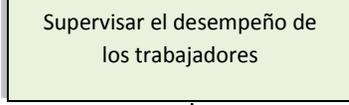
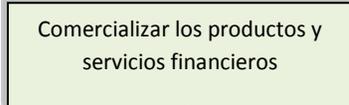
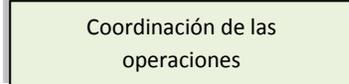
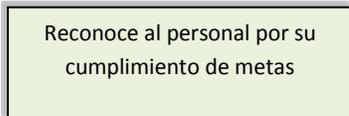
**Tabla 14. Flujograma recaudos**

FLUJOGRAMA RECAUDOS				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	OBSERVACIÓN
				
		Cajero	Consignación	Recibir consignación al cliente
		Cajero	Factura y consignación	Verificar que tanto el dinero como el valor de la factura sea el mismo.
		Cajero	Consignación	Registrar en el sistema el pago de la factura realizado por el cliente
		Cajero	Factura cancelada	Entrega factura a satisfacción del cliente
			<b>lv</b>	

Fuente: Manual de Procesos Bancolombia

- **Procesos Gerenciales.**

**Tabla 15. Flujoograma procesos gerenciales**

FLUJOGRAMA PROCESOS GERENCIALES				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	OBSERVACIÓN
				
		Gerente	Capacidad de liderazgo	Excelentes relaciones interpersonales y manejo de personal
		Gerente	Manuales de funciones y reglamento interno	Asegura el cumplimiento de las capacitaciones
		Gerente	Evaluaciones de desempeño laboral	Revisar encuestas de satisfacción de los usuarios
		Gerente	Registros de visitas y ventas	Ajuste de metas
		Gerente	Arqueos de caja	Cumplimiento de las normas
		Gerente	Desempeño laboral	Cumplimiento de las expectativas planteadas
			lv	

Fuente: Manual de Procesos Bancolombia

**Tabla 16. Portafolio de servicios y productos y tiempos de espera**

<b>Portafolio de Productos</b>
<b>Productos de financiación:</b>
Credito de Consumo
creditos de Libranza
Tarjetas de Credito
Credito Hipotecario
Credito de Vehiculo
Sobregiro
Leasing de Vivienda
<b>Productos para manejo de efectivo:</b>
Cuenta de Ahorros
Cuenta Corriente
Cuenta de Nomina
<b>Productos de Inversión:</b>
Cdt
Rentapensión
Fiducuenta
Plan Semilla
Fidurenta
Renta Balanceado
<b>Productos de Protección:</b>
Plan Vida
Plan Vida Ideal
Plan Vida Renta
Plan Hogar
Plan Ingreso Protegido
Seguro de Desempleo asociado a Tarjeta de Credito, Prestanomina, credito de consumo y credito hipotecario

Fuente: Manual Corporativo Bancolombia

**Tabla 17. Servicios ofrecidos, productos y tiempo para la atención**

<b>PORTAFOLIO DE PRODUCTOS</b>	<b>TIEMPO ESTÁNDAR PARA LA VENTA</b>
Cuenta Ahorros	45 Min
Cuenta Corriente	45 Min
CDT	20 Min
Multibanca	15 Min
Débitos Automáticos	10 Min
Colocaciones (Productos de Riesgo)	30 Min
Abono a Giros	5 Min

<b>PORTAFOLIO DE SERVICIOS</b>	<b>TIEMPO ESTÁNDAR PARA LA ATENCIÓN</b>
Cartas de Referencia	5 Min
Paz y Salvos	5 Min
Extractos y Movimientos	5 Min
Activación de segunda clave	15 Min
Activación de cuentas inscritas	10 Min
Activación de cuentas inactivas	15 Min
Entrega de Tarjetas	15 Min
Regeneración de Claves	10 Min
Regeneración de usuarios SVP	5 Min
Certificados tributarios	5 Min
Consulta de Saldo	5 Min
Consulta de Numero de productos	5 Min
Información general de Productos	15 Min

Fuente: Construcción propia, medición de tiempos internos

**1.1.12 Tiempos de espera (1). SEGUIMIENTO TIEMPOS DE ESPERA  
ASESORÍA OFICINA CARTAGO 728 MES DE AGOSTO**

Con el fin de validar los tiempos de espera en el **Área de Asesoría** en la sucursal Cartago 728, se realizó un muestreo de los clientes atendidos en esta área en el mes de Agosto y Septiembre, obteniendo los siguientes resultados:

En Agosto se tomó una muestra de 171 dando como resultados un tiempo promedio de espera de 1:10 minutos desde el momento en que llega hasta cuando finaliza la atención con el asesor.

**Tabla 18. Medición tiempos de espera mes de Agosto**

<b>DÍA DEL MES</b>	<b>TIEMPO ESPERADO</b>
1	00:46
2	01:17
5	00:50
6	00:53
8	01:23
12	01:27
13	00:55
14	01:12
15	01:12
16	01:50
20	01:05
21	01:22
22	00:53
23	00:53
27	00:47
28	01:29
29	01:03
30	01:49
<b>PROMEDIO TIEMPO DE ESPERA</b>	<b>01:10</b>

Fuente: Construcción propia, medición de tiempos internos

Durante este mismo periodo se atendieron en total 1515 clientes con turno, con un promedio diario de 84.17 clientes:

**Tabla 19. Medición tiempos de espera mes de Agosto**

<b>DÍA</b>	<b>CLIENTES X DÍA</b>
1	96
2	93
5	91
6	91
8	71
12	86
13	82
14	84
15	71
16	71
20	70
21	90
22	81
23	72
27	90
28	95
29	87
30	94
<b>PROMEDIO CLIENTES</b>	<b>84.17</b>

Fuente: Construcción propia, medición de tiempos internos

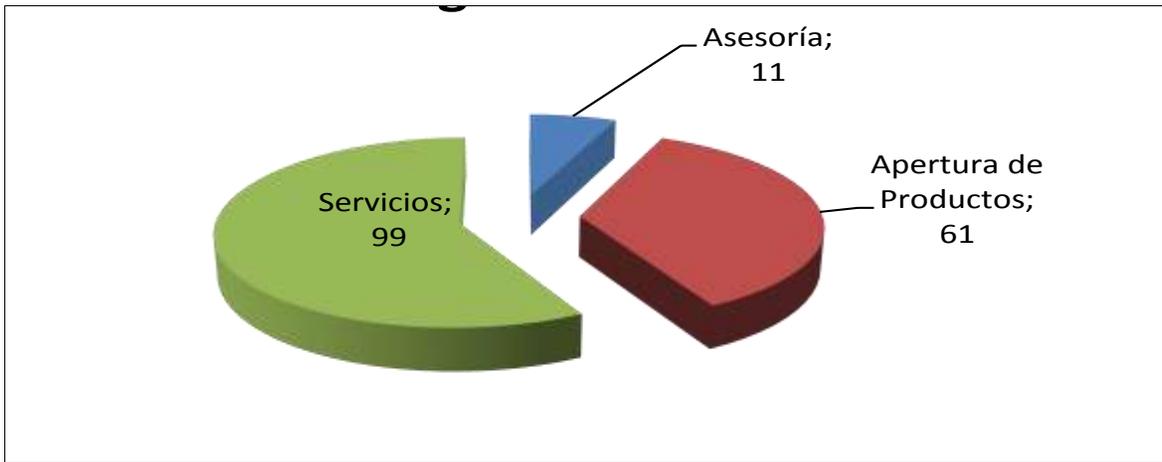
De la muestra se detectó que los clientes se acercan a la Sucursal por:

**Tabla 20. Motivo de atención al cliente medición Agosto**

Asesoría	11	6.43%
Apertura de Productos	61	35.68%
Servicios	99	57.89%
<b>TOTAL CLIENTES</b>	<b>171</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Construcción propia, medición de tiempos internos

**Gráfica 1. Motivo de atención al cliente - medición Agosto**



Fuente: Construcción propia, medición de tiempos internos

- El tiempo promedio de espera para apertura de cuenta fue de 1:29 minutos.
- El promedio de espera para atención de servicios como extractos, certificados Bancarios, entrega de TD pre-expedida fue de 00:59 minutos.
- Los anteriores tiempos incluyen desde que llegan a la sucursal hasta que terminan el trámite con el asesor.

Durante el seguimiento se detectó lo siguiente, lo cual se considera importante tener presente:

- Se maneja un promedio de 12 clientes por jornada, que ingresan en el momento de apertura la oficina.
- Los clientes carecen de información y les genera temor realizar ciertos tramites por internet, por lo que prefieren esperar para ser atendidos por un asesor.
- Se tienen dificultades en la atención de los clientes especiales como adultos

mayores, mujeres en estado de embarazo y discapacitados, son muchos los casos en que esperan si ser llamados por el asesor de turno encargado. También es importante tener en cuenta que en determinados momentos se presentan hasta 5 clientes en estas condiciones lo que hace que se dificulte darles prioridad a todos a la vez.

### **SEGUIMIENTO TIEMPOS DE ESPERA ASESORIA OFICINA CARTAGO 728 SEPTIEMBRE 2013**

Con el fin de validar los tiempos de espera en el área de asesoría en la sucursal Cartago código 728, se aplicó encuesta a los clientes atendidos en esta área (Tomando como referencia el mes de Septiembre de 2013), obteniendo los siguientes resultados:

Se tomó una muestra de 181 dando como resultados un tiempo promedio de espera de 1 Hora, 20 minutos desde el momento en que llega hasta cuando finaliza la atención con el asesor.

**Tabla 21. Tiempo promedio de espera medición Septiembre**

<b>DÍA</b>	<b>HORAS</b>
2	01:11
3	01:10
4	01:10
5	01:27
6	01:30
9	01:21
10	00:58
11	01:24
12	01:37
13	01:17

<b>DÍA</b>	<b>HORAS</b>
15	01:37
17	01:08
19	02:10
18	01:10
20	01:11
23	01:59
24	01:21
25	00:49
26	00:52
30	01:24
<b>PROMEDIO TIEMPO/CLIENTES</b>	<b>01:20</b>

Fuente: Construcción propia, medición de tiempos internos

Durante este mismo periodo se atendieron en total 1.545 clientes con turno, con un promedio diario de 77.25 clientes así:

**Tabla 22. Clientes atendidos por día medición Septiembre**

<b>DÍA</b>	<b>CLIENTES X DÍA</b>
2	76
3	78
4	84
5	80
6	76
9	96
10	74
11	87
12	80
13	75
15	85
17	63

DÍA	CLIENTES X DÍA
19	77
18	73
20	76
23	73
24	76
25	71
26	79
30	66
<b>PROMEDIO CLIENTES</b>	<b>77.25</b>

Fuente: Construcción propia, medición de tiempos internos

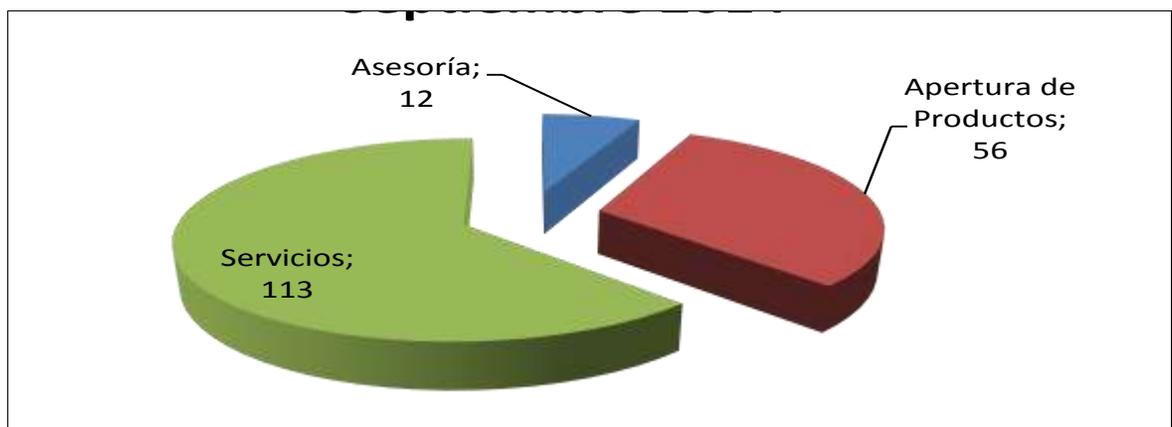
De la muestra se detectó que los clientes se acercaron a la Sucursal por:

**Tabla 23. Motivo de atención al cliente medición Septiembre**

Asesoría	12	6.64%
Apertura de Productos	56	30.93%
Servicios	113	62.43%
<b>TOTAL CLIENTES</b>	<b>181</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Construcción propia, medición de tiempos internos

**Gráfica 2. Motivo de atención al cliente - medición Septiembre**



Fuente: Construcción propia, medición de tiempos internos

- El tiempo promedio de espera para apertura de cuenta fue de 1:38 minutos.
- El promedio de espera para atención de servicios como extractos, certificados Bancarios, entrega de TD pre-expedida fue de 1:15 minutos.
- Los anteriores tiempos incluyen desde que llegan a la sucursal hasta que terminan el trámite con el asesor.
- El tiempo máximo esperado para la atención fue de 3:30

Comparativo Calificación IP de la variable de Servicio tiempo de espera segundo semestre de 2013 (en una escala de 1 a 10) – Zona Risaralda y Norte del Valle año 2013:

**Tabla 24. Tiempos de espera comparativo por oficinas (4)**

NOMBRE OFICINA	TIEMPO ESPERA AÑO 2013						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio
BANCA COLOMBIA PEREIRA	9,67	9,5	--	-	-	-	9,58
LA UNION	9,67	9,33	10	9,67	10	10	9,56
EXITO PEREIRA	10	10	10	9,33	9,67	10	9,56
30 DE AGOSTO	10	10	10	9,67	10	9,33	9,53
BARRIO CUBA	10	9,67	9	9,33	10	10	9,51
ROLDANILLO	9,67	10	9,67	9,33	10	9,33	9,5
TURIN	10	8,67	10	10	10	9,67	9,5
PEREIRA	10	9,33	10	10	10	10	9,33
VICTORIA PLAZA	6,33	10	10	10	10	10	9,25
UNIPLEX	9,33	10	10	10	10	10	9,03
EL LAGO	9,67	8,33	9	9,33	8,33	10	8,94
UNICENTRO PEREIRA	9,67	8	10	10	9,67	9,67	8,78
<b>CARTAGO</b>	<b>9,67</b>	<b>10</b>	<b>9,33</b>	<b>8</b>	<b>9,67</b>	<b>10</b>	<b>8,72</b>
PARQUE ARBOLEDA	9,33	9,67	9,67	9,67	10	10	8,72
DOSQUEBRADAS	8,33	8,67	8	9	10	10	8,69
PLAZA DE BOLIVAR PEREIRA	10	8,67	9	9,67	7,67	10	8,53
CIRCUNVALAR PEREIRA	9,67	9,33	9,33	9,67	10	7,67	8,39
	9,47	9,36	9,56	9,54	9,69	9,73	9,1

Fuente: Informe INMARK Medición tiempos internos comparativo oficinas 2013

### 1.1.13 Encuesta caracterización de los clientes.

**FUENTE DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:** Encuesta realizada en la Sucursal Cartago a clientes atendidos por el área comercial donde se concentra la oportunidad de mejoramiento:

**1.1.13.1 Género.** Con el análisis de esta variable se pretendió medir cual es el género de las personas que visitan la sucursal.

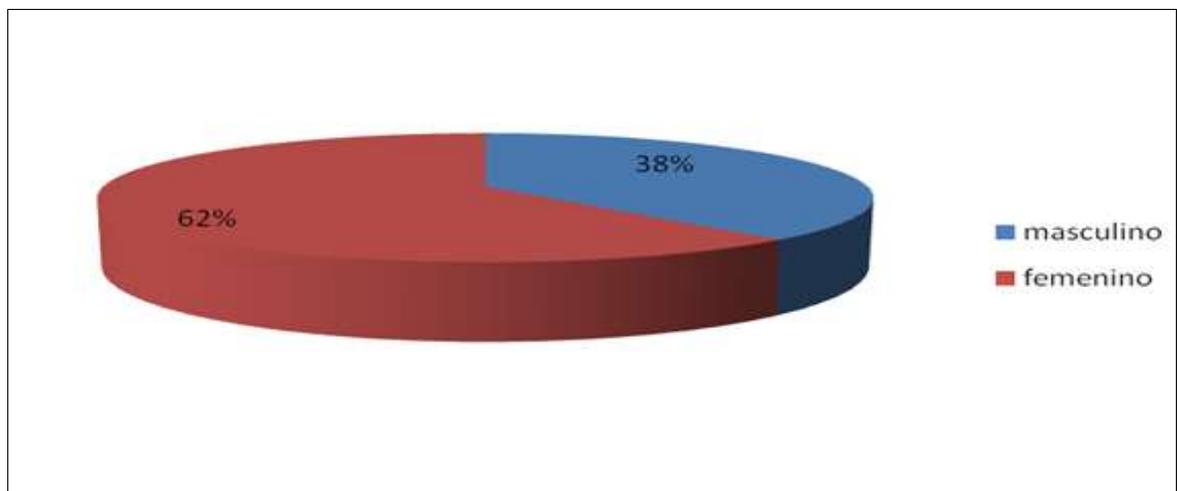
**Tabla 25. Tabla aplicación encuesta por género**

GÉNERO	N°	%
Masculino	18	38,30
femenino	29	61,70
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

En la siguiente gráfica se logró identificar que el mayor número de visitantes son mujeres. (61,70%)

**Gráfica 3. Género**



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

**1.1.13.2 Rango de edad.** Con el análisis de esta variable se trató de medir cual es el rango mayor en edades de las personas que visitan la sucursal.

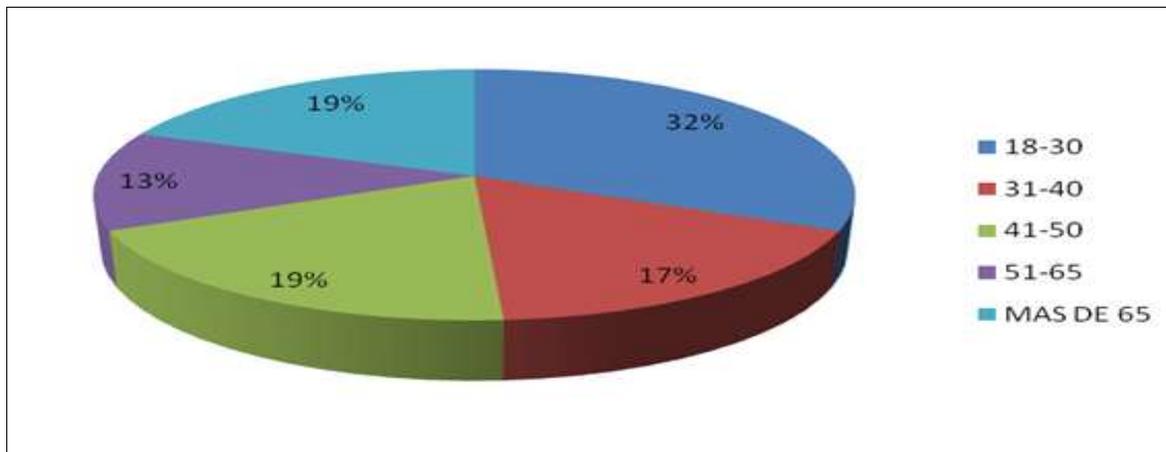
**Tabla 26. Rango de edades**

EDAD	N°	%
18-30	15	31,91
31-40	8	17,02
41-50	9	19,15
51-65	6	12,77
MAS DE 65	9	19,15
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

Se pudo observar que el porcentaje mayor de visitantes es gente joven entre los 18-30 años.

**Gráfica 4. Rango de edades aplicación encuesta**



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

**1.1.13.3 Actividad que desempeña.** Con el análisis de esta variable se pretendió identificar cual es la actividad económica más representativa que desempeñan las

personas que visitan la sucursal.

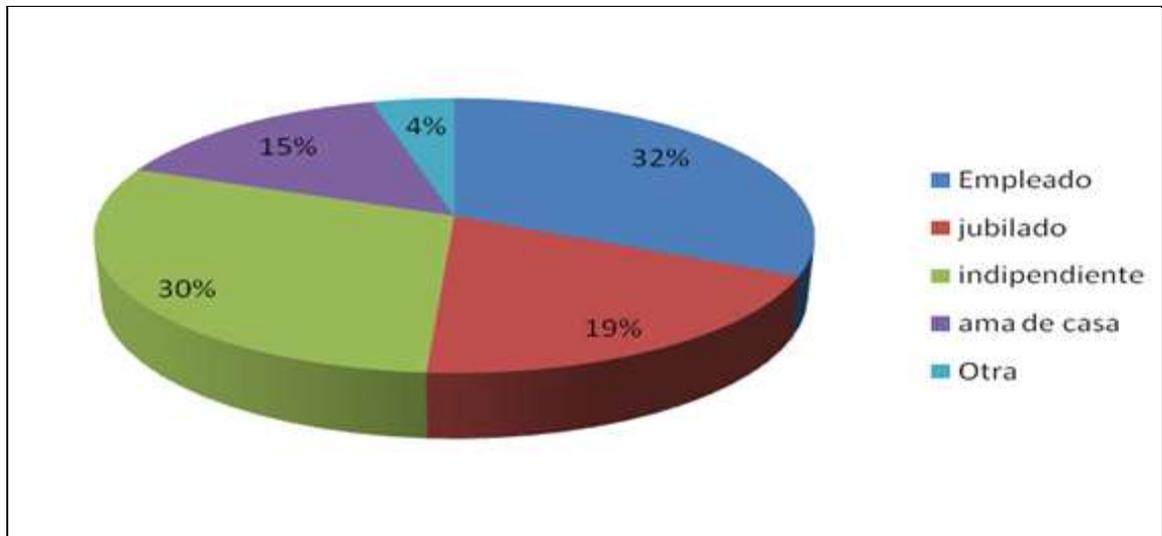
**Tabla 27. Actividades desempeñadas encuestadas**

QUE ACTIVIDAD DESEMPEÑA	N°	%
Empleado	15	31,91
jubilado	9	19,15
independiente	14	29,79
ama de casa	7	14,89
Otra	2	4,26
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

Con esta encuesta se logró evidenciar que el mayor número de visitantes son empleados e independientes con el 31,91 % y el 29,79% respectivamente.

**Gráfica 5. Actividad desempeñada encuestados**



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

**1.1.13.4 Formacion academica.** Con el análisis de esta variable se evidenció el

grado mayor de escolaridad que tienen las personas que visitan la sucursal.

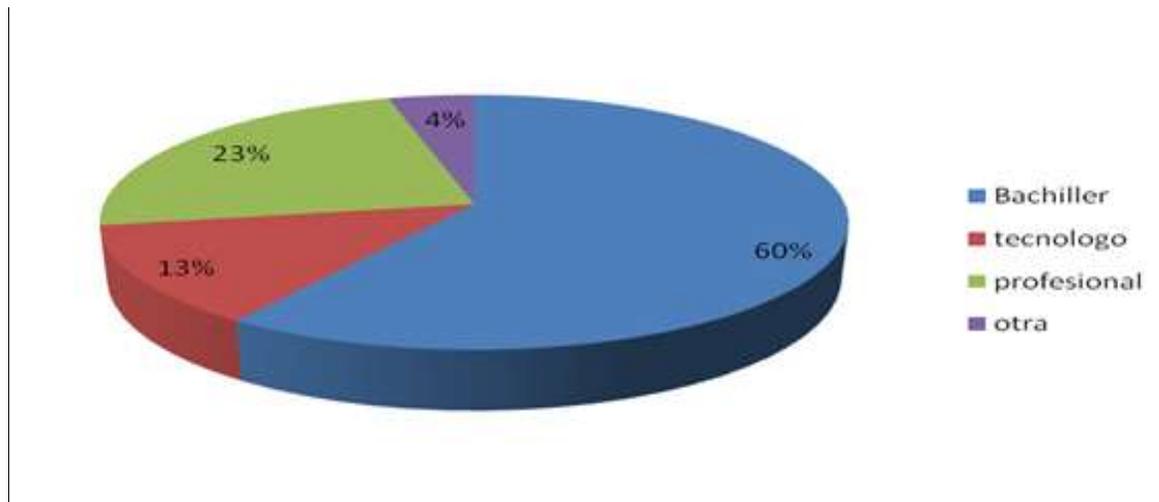
**Tabla 28. Formaciones académicas encuestadas**

QUE FORMACIÓN TIENEN	N° ENCUESTADOS	%
Bachiller	28	59,57
Tecnólogo	6	12,77
Profesional	11	23,40
Otra	2	4,26
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

El 59,57% de los encuestados tiene formación académica bachiller lo que pudo llevar a analizar el porqué de la situación actual en la sucursal.

**Gráfica 6. Formaciones académicas encuestadas**



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

**1.1.13.5 Frecuencia de visitas a la sucursal.** Con el análisis de esta variable se logró observar con qué frecuencia en el año las personas están visitando la sucursal.

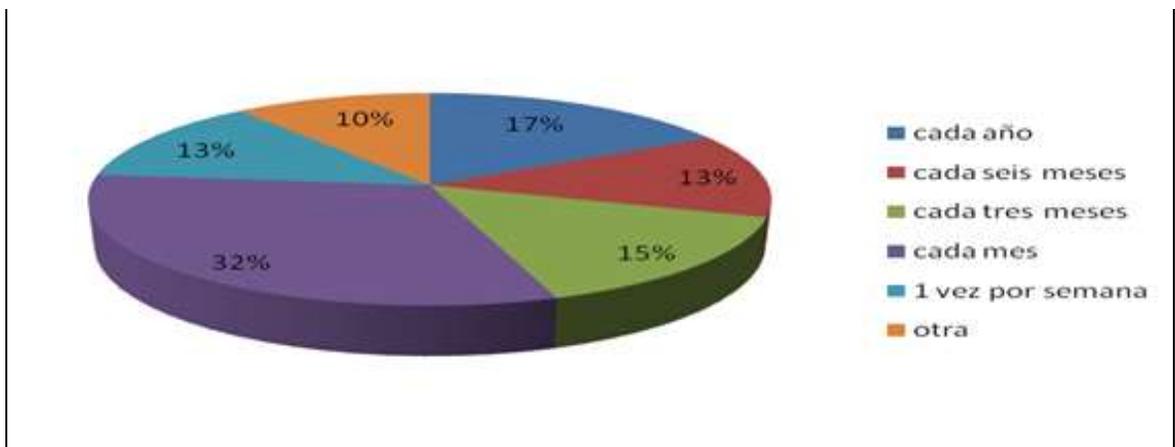
**Tabla 29. Frecuencia de visitas**

CON QUE FRECUENCIA VISITA LA SUCURSAL	N° ENCUESTADOS	%
cada año	8	17,02
cada seis meses	6	12,77
cada tres meses	7	14,89
cada mes	15	31,91
1 vez por semana	6	12,77
Otra	5	10,64
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

Las personas que visitan la sucursal lo están haciendo 1 vez al mes en un porcentaje del 31,91 %.

**Gráfica 7. Frecuencia de visitas**



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

**1.1.13.6 Servicio que lo lleva a visitar la sucursal.** Con el análisis de esta variable se logró identificar qué servicios están solicitando con mayor frecuencia las personas que visitan la sucursal.

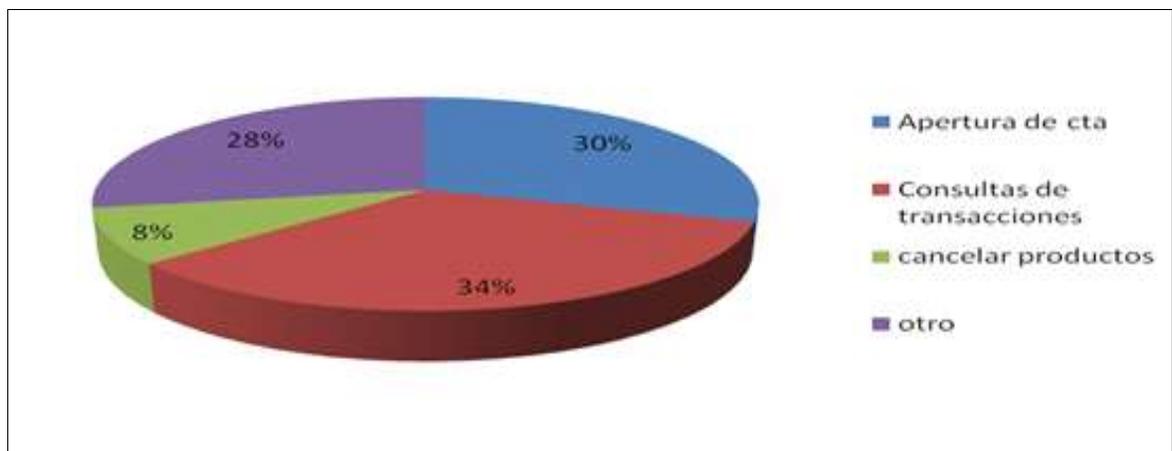
**Tabla 30. Servicio que lleva a visitar la sucursal**

QUE SERVICIO LO LLEVO A VISITAR NUESTRA SUCURSAL	N° ENCUESTADOS	%
Apertura de cuenta	14	29,79
Consultas de transacciones	16	34,04
cancelar productos	4	8,51
Otro	13	27,66
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

Se logró observar que se las visistas a la sucursal es para apertura de productos nuevos, pero ademas que están visitando la sucursal en su mayor porcentaje para consultas y transacciones que no requieren de atención obligatoria física de un asesor motivo por el cual se debe enfocar en análisis de mejoramiento.

**Gráfica 8. Servicio que lleva a visitar la sucursal**



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

**1.1.13.7 Tiempo de espera para ser atendido.** Con el análisis de esta variable se logró comprobar cuál es el mayor tiempo de espera de un cliente para ser atendido por un funcionario de la sucursal.

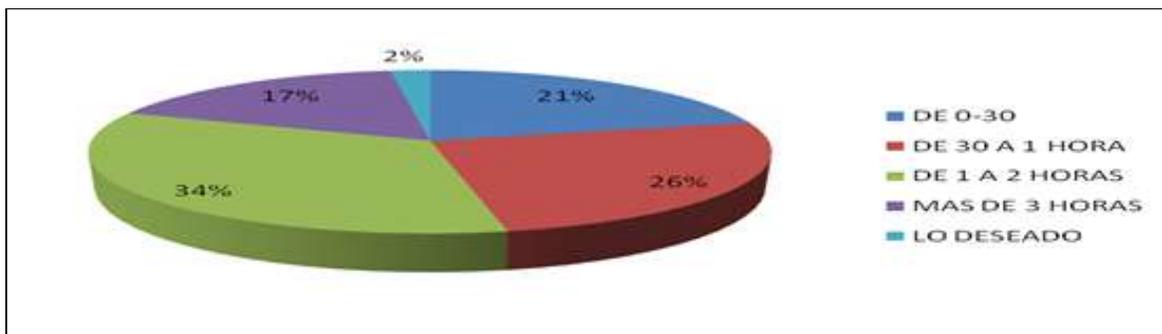
**Tabla 31. Servicio que lleva a visitar la sucursal**

QUE TIEMPO ESPERO PARA SER ATENDIDO	N° ENCUESTADOS	%
DE 0-30	10	21,28
DE 30 A 1 HORA	12	25,53
DE 1 A 2 HORAS	16	34,04
MAS DE 3 HORAS	8	17,02
LO DESEADO	1	2,13
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

Los clientes que visitan la sucursal de Cartago en promedio están esperando más de 1 hora y en su mayoría para consultas como: saldos, número de cuenta, extractos, certificados, asesorías que como lo decía en el punto anterior no requieren de un asesor físico para realizarlas por lo que se tendrá en cuenta este punto para la estrategia que se debe realizar.

**Gráfica 9. Qué tiempo espero para ser atendido**



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

**1.1.13.8 Características a tener en cuenta a la hora de recibir el servicio.** Con el análisis de esta variable se logró identificar de manera clara que es lo que más valoran las personas al momento de la asesoría cuando visitan la sucursal.

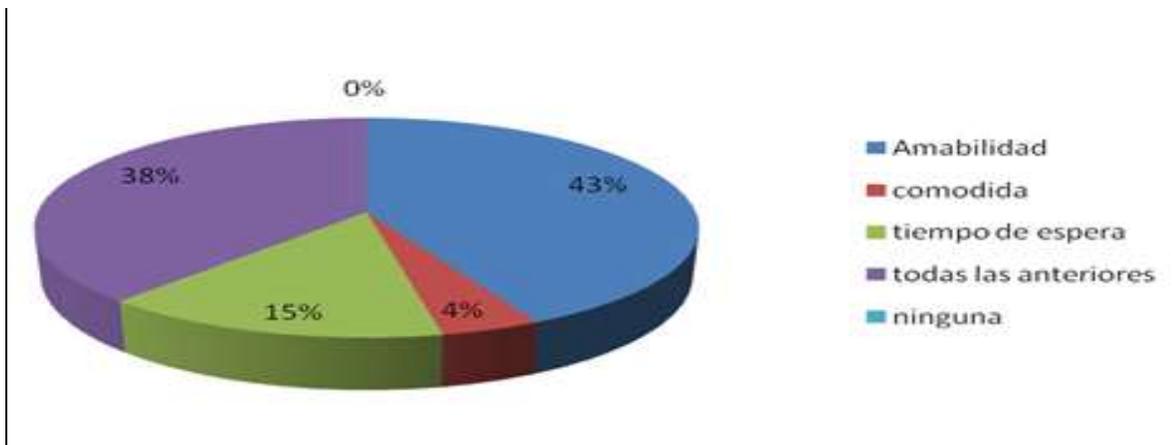
**Tabla 32. Características en la atención**

<b>CARACTERÍSTICAS A LA HORA DE SER ATENDIDO</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Amabilidad	20	42,55
Comodidad	2	4,26
tiempo de espera	7	14,89
todas las anteriores	18	38,30
Ninguna	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

Lo que más valoran los clientes cuando visitan la sucursal es que a pesar de los tiempos de espera para recibir el servicio, los funcionarios son amables y esto lo valoran al momento de evaluar la atención.

**Gráfica 10. Características en la atención**



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

**1.1.13.9 Ingreso a la sucursal virtual Bancolombia.** Con el análisis de esta variable se evaluó qué 43% de clientes encuestados han ingresado alguna vez a la página de Bancolombia virtual.

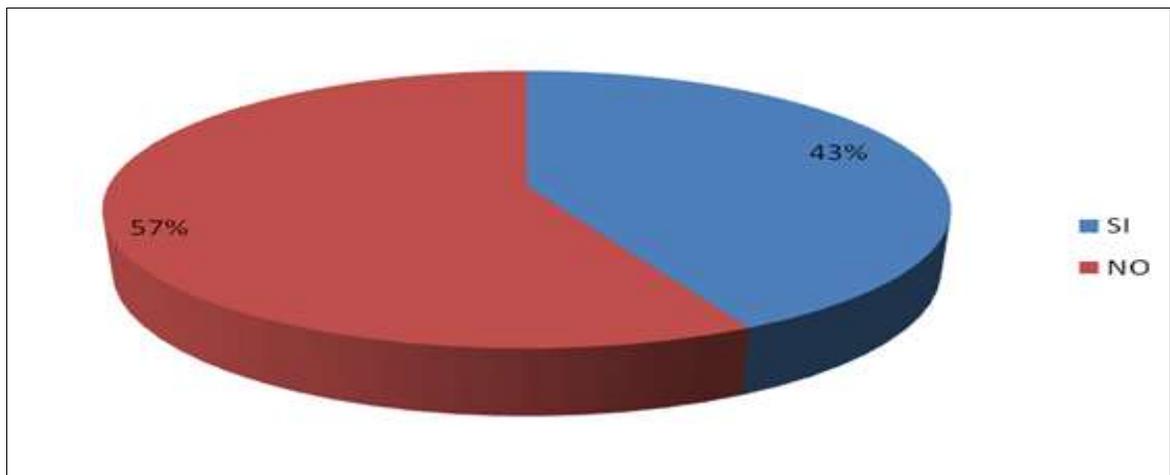
**Tabla 33. Ingreso a la sucursal virtual**

A INGRESADO A LA PÁGINA VIRTUAL	N° ENCUESTADOS	%
SI	20	42,55
NO	27	57,45
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

Para la importancia de la tecnología en este tiempo donde casi todo está siendo administrado por sistemas de información se consideró que esta era una pregunta muy importante para la investigación y un 57% confirmó que no conoce la página virtual de Bancolombia.

**Gráfica 11. Ingreso a la sucursal virtual**



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

**1.1.13.10 Motivo por el cual no se ha ingresado a la sucursal virtual.** Con el análisis de esta variable se logró identificar el motivo principal por el cual las personas que visitan la sucursal nunca han ingresado.

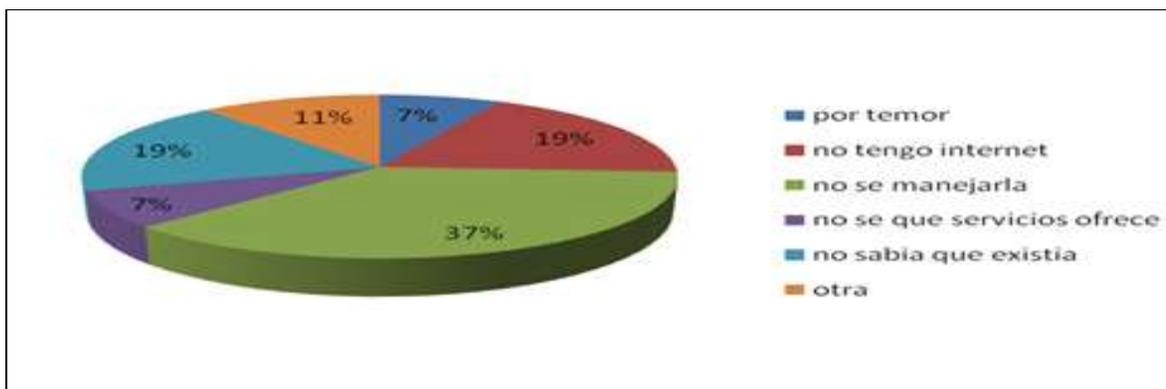
**Tabla 34. Motivo no ingreso a la sucursal virtual**

<b>MOTIVO DE NO INGRESO A LA SUCURSAL VIRTUAL</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
por temor	2	7,41
no tengo internet	5	18,52
no se manejarla	10	37,04
no sé qué servicios ofrece	2	7,41
no sabía que existía	5	18,52
Otra	3	11,11
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

Un 37% de las personas que no manejan la sucursal confiesan que no la usa siendo el mayor % porque no la saben manejar, se consideró que este resultado muestra un dato importante para la investigación que se tendría en cuenta en el análisis final.

**Gráfica 12. Motivo no ingreso a la sucursal virtual**



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

**1.1.13.11 Recibir capacitación para el manejo de la sucursal virtual.** Con el análisis de esta variable se identificó si las personas que visitan la sucursal están

dispuestas a utilizar la página de Bancolombia.

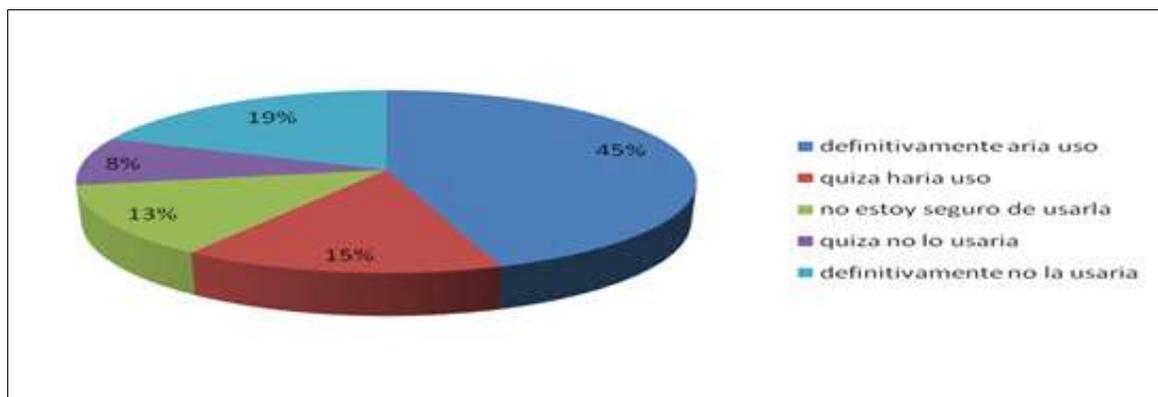
**Tabla 35. Si recibiera capacitación para el uso de la sucursal virtual, ¿la usaría?**

USO DE LA PÁGINA VIRTUAL DEL BANCO	N° ENCUESTADOS	%
Definitivamente aria uso	21	44,68
Quizás haría uso	7	14,89
No estoy seguro de usarla	6	12,77
Quizá no lo usaría	4	8,51
Definitivamente no la usaría	9	19,15
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

La mayoría de las personas que se identificaron les gustaría recibir asesoría en el manejo de los servicios que ofrece la página virtual lo que implicaría para el banco tener personal capacitado para emprender este nuevo compromiso con los clientes.

**Gráfica 13. Si recibe capacitación para el uso de la sucursal virtual, ¿la usaría?**



Fuente: Encuesta aplicada a Clientes Bancolombia sucursal Cartago

La información presentada anteriormente fue tomada por los clientes que visitan la sucursal y fue de gran ayuda para la investigación que se está manejando y con la que se espera sea de gran ayuda para aplicar un plan de mejoramiento que reduzca los tiempos de espera de los clientes que visitan la oficina Cartago y si es del caso aplicarlo en todo el país.

Teniendo en cuenta que lo que se espera es mejorar los tiempos de atención se debe optar por las características básicas de un servicio que lograría que Bancolombia fuera diferente de las otras entidades y para esto se consideró que se algo innovador que se tengan para generar experiencia memorables con el fin de que los clientes que visiten la empresa la recuerden y recomienden cada día de manera positiva, y para alcanzar esta meta se debe desde el inicio que el cliente llegue a la sucursal y tener la plena convicción que lo están asesorando en todo lo que necesita para hacer de la banca un tema más humano donde su tiempo es valorado y puesto a su consideración.

**Tabla 36. Matriz FODA Bancolombia oficina 728 Cartago**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>ASESORIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal capacitado que demuestra agilidad en la atención de los clientes.(firma inmark)</li> <li>➤ Los funcionarios tiene muy buena actitud de servicio y están comprometidos con la creación de experiencias positivas. (encuesta interna)</li> <li>➤ Completo portafolio de productos lo que le permite al cliente encontrar en un solo lugar lo que necesita para satisfacer las necesidades financieras.(encuesta inmark)</li> <li>➤ Se cuenta con Aprendiz Sena que recibe a los clientes y los orienta según su necesidad.(institucional)</li> <li>➤ Un equipo humano comprometido que trabaja en equipo, lo cual se ve reflejado en los resultados y en el cumplimiento colectivo de la oficina.(resultados de planes de gestión)</li> </ul> <p><b>TECNOLÓGICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipos de cómputo renovados y de última tecnología.(institucional)</li> <li>➤ Maquinas contadoras de dinero en el área de caja, lo que agiliza las transacciones en efectivo.(institucional)</li> </ul> <p><b>ADMINISTRATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se cumple con la normatividad vigente en cuanto a todos los procesos.(institucional)</li> <li>➤ Formato de Oficina que cuenta con Gerente, Director de Servicios, ejecutivo Senior, asesores Integrales y cajeros.(institucional)</li> <li>➤ Prestación de todos los servicios financieros en un solo lugar.(encuesta</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>ASESORIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demora en la prestación del Servicio. (Firma Inmark)</li> <li>➤ Falta de implementos necesarios para la atención (Firma Inmark)</li> <li>➤ No se responden a tiempo las llamadas internas y externas. (Encuestas interna)</li> <li>➤ Falta de capacitación a los clientes para el manejo de los diferentes canales virtuales disponibles (encuestas interna)</li> <li>➤ Incumplimiento en los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes. (Firma Inmark).</li> </ul> <p><b>TECNOLÓGICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Caidas de Línea que ocasiona demoras en la prestación de la atención.</li> <li>➤ Poca utilización de la página virtual</li> <li>➤ Manejo de muchos aplicativos, por lo que se hace más lenta la atención al tener que abrir varios para una sola asesoría.</li> </ul> <p><b>ADMINISTRATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sillas insuficientes para la demanda de clientes (Encuestas internas)</li> <li>➤ No se cuenta con horario adicional.(institucional)</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>ASESORIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejoras en los tiempos de respuesta en procesos internos. (Firma inmark)</li> <li>➤ Se aprovecha la existencia del Centro de Pagos y de dos corresponsales Bancarios para el direccionamiento de usuarios y clientes que requieran realizar transacciones de caja. (institucional)</li> <li>➤ Reconocimiento como el mejor Banco del País. (calificaciones externas)</li> <li>➤ Calidad humana y cercanía en el momento de ser atendido (encuestas internas)</li> </ul> <p><b>TECNOLÓGICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La sucursal cuenta con Sucursal telefónica, Sucursal Virtual y Pac Electrónico, lo que brinda a los clientes diferentes medios para realizar consultas y transacciones. (institucional)</li> <li>➤ Se cuenta en la ciudad con 7 cajeros automáticos, ubicados estratégicamente que permite cubrir todos los sectores. (institucional)</li> <li>➤ Se cuentan con 2 corresponsales bancarios en la ciudad (institucional)</li> </ul> <p><b>ADMINISTRATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amplias instalaciones, lo que ofrece comodidad a los clientes y con capacidad para futuras ampliaciones. (institucional)</li> <li>➤ Flexibilidad para mejorar el servicio.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>ASESORIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competencia de otros Bancos en la plaza</li> <li>➤ Costos financieros mas bajos en la competencia</li> </ul> <p><b>TECNOLÓGICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Costos Financieros elevados de transacciones por canales. (institucional)</li> </ul> <p><b>ADMINISTRATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bancos en la ciudad con más de una sucursal para la Atención al cliente. (información de la superintendencia financiera)</li> </ul>

## **1.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA**

Al revisar la Matriz DOFA, se logró concluir que la oficina de Bancolombia Cartago por ser única en la plaza maneja una gran concentración de clientes, lo que ocasiona que el personal disponible para la atención no sea el suficiente, por lo anterior, se requiere ampliar el personal en el área de Asesoría y así lograr una disminución significativa en los tiempos de espera.

Parte de las fortalezas encontradas en la oficina es contar con un equipo humano comprometido, con la mejor disposición y actitud de servicio, instalaciones cómodas para los clientes y un amplio portafolio de productos y servicios, sin embargo, algunos procesos operativos son deficientes y requieren de mayor tiempo para su atención, generando reproceso y demora en la solución.

Se cuenta con tecnología de punta (Sucursal Virtual, Bancolombia Móvil, APP, Sucursal Telefónica) que según las encuestas no están siendo utilizadas por los clientes, ya sea por temor o desconocimiento de las mismas, por lo que se requiere emprender una campaña exitosa enfocada en el manejo de estos canales, con el fin de descongestionar la oficina y que el cliente cuente con la información, cuando y donde la requiera, sin necesidad de desplazarse hasta una Sucursal física.

## 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES

**Tabla 37. Debilidades - causas - consecuencias**

DEBILIDADES			
	DEBILIDAD	CAUSA	CONSECUENCIA
<b>ASESORIA</b>	Demora en la prestación del servicio	Falta de funcionarios	Mayor tiempo de espera para los clientes al ser atendidos
	Falta de implementos necesarios para la atención	Los funcionarios no cuentan con los implementos necesarios para iniciar sus labores.	Más tiempo de lo esperado con el cliente
	No responder las llamadas a tiempo	No interrupción con la atención con el cliente físico	Los clientes perciben que la atención telefónica es deficiente
	Capacitación a los clientes para el manejo de los medios virtuales	Falta de asesoría por parte del funcionario	Visitas constante de los cliente a la sucursal para resolver temas varios .
	Incumplimiento en los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes	Procesos internos	Queja de servicio por el cliente
	<b>TECNOLOGICO</b>	Caidas de linea que ocasiona demoras en la prestación de la atención	Fallas en los sistemas de información
Poca utilización de la pagina virtual		Falta de conocimiento	Traslado innecesario del cliente hasta una sucursal
Manejo de varios aplicativos		Variedad de productos atados a sistemas de información diferentes	Demora en la entrega de información al cliente
<b>ADMINISTRATIVO</b>	Sillas insuficientes para la demanda de clientes	Cantidad de clientes que visistan la sucursal	Incomodida para el cliente en la espera
	No se cuenta con horario adicional	Falta de implementación de la misma	Deserción de clientes

Fuente: Construcción propia

**Tabla 38. Amenazas identificadas en la matriz FODA: causas y consecuencias**

AMENAZAS			
	DEBILIDAD	CAUSA	CONSECUENCIA
ASESORIA	Competencia de otros bancos en la plaza	Ofrecimiento del mismo portafolio de productos	Deserción de clientes
	Costos financieros mas bajos en la competencia	Menor competitividad	Deserción de clientes
TENOLOGICO	Costos Financieros elevados de transacciones por canales	Cobro de transacciones que se realizan a través de los canales electrónicos. (Institucional)	Quejas de clientes por servicios cobrados
ADMINISTRATIVA	Bancos en la ciudad con más de una sucursal para la Atención al cliente	Unica oficina en la plaza	Demora en la atención al cliente

Fuente: Construcción propia

## 2.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS (IDENTIFICADAS EN LA MATRIZ DOFA)

### ESTRATEGIAS (DO)

- Realizar una convocatoria para la contratación de un Informador de Servicios para la atención de los clientes que se acerquen a la Sucursal a realizar consultas u operaciones que no devenguen mayor tiempo, como: extractos, certificaciones, información de productos, etc.(firma inmark)
- Realizar una convocatoria para la contratación de dos directores que se encarguen de capacitar a los clientes sobre el uso y los beneficios de utilizar los canales virtuales.(firma inmark)
- Direccionamiento constante de clientes y usuarios al Centro de pagos y corresponsales para las transacciones de caja.(institucional)

- Implementar el día SOL con el fin de aprovechar mejor el espacio disponible y conservar a la mano todos los implementos necesarios para la oportuna atención de los clientes. (encuesta interna)

#### ESTRATEGIAS (DA)

- Contactar a los clientes nuevos para darles la Bienvenida al Banco y clientes que realizaron transacciones para identificar oportunidades de mejoramiento en el servicio.(manejo interno)
- Implementar la Fila para clientes Preferenciales y cumplir la promesa de servicio ofrecida al segmento en todas las dimensiones. (firma inmark)

#### ESTRATEGIAS (FA)

- Continuar realizando talleres de servicio al cliente, ya que es muy importante que el cliente sienta que está siendo atendido por personas expertas para que lo prefieran como su Banco en el momento de tomar una decisión financiera. (institucional).
- Implementación de los protocolos de servicio establecidos por el Banco. (institucional)

#### ESTRATEGIAS (FO)

- Instalación de otra sucursal virtual con el fin de que los direccionadores se encarguen de capacitar a los clientes que esperan en el hall. (institucional)

### 3. PLAN DE MEJORAMIENTO Y SOSTENIMIENTO

#### 3.1 PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**Tabla 39. Plan de acción de las estrategias DO gestión humana 1**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar ante el área de Recursos humana la convocatoria para la contratación de dos direccionadores que se encarguen de capacitar a los clientes sobre el uso y los beneficios de utilizar los canales virtuales.</li> </ul>			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Convocatoria	Gestión Humana	1 mes	Humanos, Técnicos y Financieros	Mayor satisfacción en los tiempos de espera y acompañamiento en el servicio prestado por parte del banco para clientes y usuario, (Encuesta de calificación del servicio Índice de Percepción)
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Suplir la necesidad identificada en la falta de capacitación de los servicios que ofrece la sucursal virtual, y de esta forma descongestionar la oficina y mejorar los tiempos de espera antes de ser atendido.			

Fuente: Construcción propia

**Tabla 40. Plan de acción de las estrategias DO gestión humana 2**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar ante el área de Recursos humana una convocatoria para la contratación de un Informador de Servicios para la atención de los clientes que se acerquen a la Sucursal a realizar consultas u operaciones que no devenguen mayor tiempo, como: extractos, certificaciones, información de productos, etc.</li> </ul>			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Convocatoria	Gestión Humana	1 Mes	Humanos, Técnicos y Financieros	Incremento de la Planta de Personal con mayor disposición de número de funcionarios para atender las necesidades de los clientes. (Encuesta Calificación IP)
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Suplir la necesidad detectada en la falta de suficiente personal en el área de servicios para la atención de los clientes que visitan a diario la Sucursal.			

Fuente: Construcción propia

**Tabla 41. Plan de acción de las estrategias DO director de servicios 1**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
(DO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar direccionamiento constante de clientes y usuarios al Centro de pagos y corresponsales bancarios para las transacciones de caja.</li> </ul>			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Direccionamiento	Director de Servicios	A partir de la fecha, diario	Humanos	Satisfacción del cliente que visita la oficina para realizar transacciones en el área de caja.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Disminución de los tiempos de espera en el Área de Caja para ser atendido			

**Tabla 42. Plan de acción de las estrategias DO funcionarios sucursal 1**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
(DO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el día SOL con el fin de aprovechar mejor el espacio disponible y conservar a la mano todos los implementos necesarios para la oportuna atención de los clientes.</li> </ul>			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Día SOL	Funcionarios Sucursal	Trimestral	Humanos	Disminución de los tiempos diarios dedicados a otras actividades no comerciales ni de atención a clientes.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Todos los funcionarios disponibles para la atención de clientes y usuarios que esperan en el hall.			

Fuente: Construcción propia

**Tabla 43. Plan de acción de estrategias DA gerente y director de servicios 1**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
(DA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contactar los clientes nuevos para darles la Bienvenida al Banco y clientes que realizaron transacciones para identificar oportunidades de mejoramiento en el servicio.</li> </ul>			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Contacto Telefónico	Gerente y Director de Servicios	A partir de la fecha, diario	Humanos	Clientes contactados/Clientes Vinculados. Número de clientes satisfechos/Número de clientes contactados
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Cumplir expectativas de los clientes con el servicio, fidelización.			

Fuente: Construcción propia

**Tabla 44. Plan de acción de las estrategias DA líder de servicio 1**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
(DA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar ante el área encargada la Implementación de la Fila para clientes Preferenciales y cumplir la promesa de servicio ofrecida al segmento en todas las dimensiones.</li> </ul>			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Implementación de fila	Líder de servicio	1 Meses	Humanos	Encuesta a clientes gerenciados 1 vez al mes sobre la atención que le presta el ejecutivo y la sucursal.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Satisfacer un 100% la atención de los clientes preferenciales que visitan la sucursal.			

Fuente: Construcción propia

**Tabla 45. Plan de acción de las estrategias FA gerencia 1**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
(FA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar realizando talleres de Servicio al cliente, ya que es muy importante que el cliente sienta que está siendo atendido por personas expertas para que nos prefieran como su Banco en el momento de tomar una decisión financiera.</li> </ul>			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Una Banca más Humana	Gerencia	Todos los lunes	Humano	Encuesta mensual de la firma Inmark– Generar experiencias positivas en cada atención de los clientes
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Incrementar la confianza y satisfacción del servicio de los clientes que visitan la sucursal.			

Fuente: Construcción propia

**Tabla 46. Plan de acción de las estrategias FA funcionarios sucursal 1**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
(FA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por el cumplimiento e Implementación de protocolos de Servicio establecidos por el Banco.</li> </ul>			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Entregar servicios con valor agregado	Funcionarios Sucursal	Diario	Humanos	Formato de Satisfacción del cliente, encuesta
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Lograr prestar el mejor servicio, dando atención y trato preferencial a adultos mayores, mujeres en estado de embarazo, discapacitados.			

Fuente: Construcción propia

**Tabla 47. Plan de acción de las estrategias FO gerencia de tecnología 1**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar con el área encargada la Instalación de otra sucursal virtual con el fin de que los direccionadores se encarguen de capacitar a los clientes que esperan en el hall.</li> </ul>			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS	INDICADORES
Instalación de un nuevo equipo	Gerencia de Tecnología	1 mes	Humanos, técnicos y Financieros	Clientes capacitados/clientes que visitaron la Sucursal.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Lograr con la buena infraestructura que hay un espacio especial de capacitación por medio de los direccionadores en el manejo de los canales virtuales, especialmente en la sucursal virtual.			

Fuente: Construcción propia

**Tabla 48. Matriz plan de mejoramiento**

<b>Componente: Asesoría</b>						
<b>Objetivo: Implementar acciones que contribuyan a mejorar los tiempos de espera en el área de Asesoría</b>						
<b>Debilidad o necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>				
Falta de personal en el área de servicios para la atención de los clientes que visitan a diario la Sucursal.	Convocatoria	Entrevistas de preselección, envío de hojas de vida al área de Relación con el Cliente Humano, Contratación	Incremento de la Planta de Personal con mayor disposición de número de funcionarios para atender las necesidades de los clientes. (Encuesta Calificación IP)	Planta de Personal	Enero 31 de 2015	Gestión Humana
Falta de implementos necesarios para la oportuna atención.	Implementación del día SOL	Limpieza de los puestos de trabajo con el fin de optimizar el espacio.	Disminución de los tiempos diarios dedicados a otras actividades no comerciales, ni de atención al cliente.	Encuesta IP - Inmark	Diciembre 31 de 2015	Funcionarios Sucursal
No responder a tiempo las llamadas.	Aplicar protocolo de atención telefónica.	Responder máximo al tercer repique la llamadas entrantes, desvío de llamadas cuando el funcionario no se encuentre disponible, informar al cliente siempre la extensión de contacto, toma de mensajes cuando la extensión esta ocupada.	Mejorar la variable de facilidad de comunicarse con un funcionario de la Sucursal (IP)	Encuesta IP - Inmark	Diciembre 31 de 2015	Funcionarios Sucursal
Capacitación a clientes en medios virtuales.	La Direccinadora invitará a los clientes que esperan en el hall a recibir capacitación de medios virtuales mientras esperan el turno.	Utilizar los demos de cada canal con el fin de explicar su funcionamiento o, entrega de folletos con información de los canales, asesoría en línea	Mejorar la variable de tiempo de espera para ser atendido.	Encuesta IP - Inmark	Diciembre 31 de 2015	Funcionarios Sucursal
Incumplimiento en los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes.	Cumplimiento de la promesa de servicio por producto o servicio.	Escalar oportunamente al área encargada los requerimientos de los clientes, incentivar el uso de la Sucursal telefónica para toma de quejas y reclamos.	Reducir un 100% las quejas relacionadas con el tiempo de respuesta	Informe mensual de quejas y reclamos	Diciembre 31 de 2015	Funcionarios Sucursal

**Componente: Tecnológico****Objetivo: Implementar nuevas tecnologías que contribuyan a mejorar la calidad del servicio.**

Debilidad o necesidad	Acciones		Indicadores	Fuente de verificación	Fecha	Responsable
	Actividades	Tareas				
Caidas de linea, lo que ocasiona demora en la prestación del servicio.	Implementacion de canal de respaldo	Validar con el area de tecnologia la viabilidad de implementar un canal de respaldo en caso de que falle el canal principal. Diseñar un Plan de direccionamiento en caso de fallas en el sistema, aplicar modelo de continuidad del servicio.		Encuesta IP - Inmark	Diciembre 31 de 2015	Director de Servicios
Poco uso de la Sucursal Virtual	Incentivar el uso del canal	Realizar mensualmente campañas de Capacitación a clientes en el uso del canal.	Clientes capacitados/ clientes que visitan la Sucursal	Encuesta de Oficina	Diciembre 31 de 2015	Director de Servicios
Manejo de multiples aplicativos	Tener disponible solo los aplicativos requeridos para la atención.	Cerrar aplicativos innecesarios en el momento de la atención con el fin de optimizar el uso del equipo.			Diciembre 31 de 2015	Funcionarios Sucursal

<b>Componente: Administrativo</b>						
<b>Objetivo: Mejorar las condiciones de los clientes que esperan.</b>						
<b>Debilidad o necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>				
Sillas insuficientes para la demanda de clientes	Dotar la oficina de sillas suficientes.	Validar cantidad de sillas requeridas, elevar petición al área encargada de compras, recepción de sillas solicitadas.	Mejorar la variable de servicio Infraestructura de la Oficina.	Encuesta IP - Inmark	Diciembre 31 de 2015	Área de Activos fijos
No se cuenta con horario adicional.	Direccionamiento	Realizar encuestas, validar tipo de servicios requeridos en el horario, direccionar a los clientes a los diferentes canales, Corresponsales Bancarios ó a la Sucursal Centro de pagos según necesidad detectada	Satisfacción del cliente que visita la oficina para realizar transacciones en el área de caja. (Encuesta Calificación del Servicio IP)	Encuesta IP - Inmark	Diciembre 31 de 2015	Director de Servicios

Fuente: Construcción propia

#### 4. CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico a la prestación del servicio, se puede decir que:

- Se identificó que las personas que visitan la Sucursal por temor o desconocimiento no utilizan los medios virtuales para realizar sus solicitudes.
- Los tiempos de espera para ser atendidos los clientes son muy extensos.
- Los empleados que prestan asesoría en la sucursal no cuentan con los implementos necesarios para iniciar sus labores lo que retrasa la atención.
- Se cuenta con asesoría calificada, además de buena infraestructura, y equipos renovados.
- Se evidenció que en la sucursal hay falta de personal al momento de la atención.
- La sucursal no cuenta con sillas suficientes para la demanda de público.
- No se cuenta con horario adicional en la sucursal.
- Costos financieros altos (comparados con la competencia).
- Se cuenta con una sola sucursal en la plaza.
- Se manejan demasiados aplicativos al momento de atención.
- Los empleados no responden las llamadas y solicitudes a tiempo.

- Hay frecuentes fallas en los sistemas de atención (caídas de línea).

## 5. RECOMENDACIONES

- Implementar estrategia para el funcionamiento y manejo en los canales, específicamente en la capacitación del uso de la página de internet [www.grupoBancolombia.com](http://www.grupoBancolombia.com) – Sucursal Virtual Personas
- Promocionar los medios tecnológicos con los que cuenta Bancolombia: Bancolombia a un clic, sitio web.
- Aprovechar la infraestructura que se tiene para implementar sala de capacitación virtual.
- Solicitar al banco como mínimo 2 capacitadores para atender la sala de capacitación virtual.
- Contar con asesoría en línea donde estén disponibles las transacciones que no requieren de una atención personal.
- Orientar de manera inmediata a cada cliente y sin necesidad de tomar turno y esperar largas horas.
- Ofrecer a cada cliente la comodidad de utilizar desde su casa la plataforma virtual.
- Llevar un control de los clientes que visitan la Sucursal y que fue capacitado, con el fin de medir la efectividad del proyecto.
- Implementar procesos para facilitar el buen uso tecnológico con el que se cuenta en la sucursal que hoy se encuentra alcance de todas las personas.

- Organizar una sala de capacitación virtual que estará dotada con 4 estaciones de computación, además del personal calificado.
- Capacitar de forma personalizada a los clientes que visitan la oficina, logrando que el cliente conozca otra forma de solicitar un servicio o producto de manera diferente de ir al banco.
- Lograr que a corto plazo y que desde la comodidad de su hogar u oficina, los clientes optimicen su tiempo, sin necesidad de desplazamientos a la sucursal

## BIBLIOGRAFÍA

BANCOLOMBIA. Tabulación toma de instrumento.

CARRO PAZ, Roberto; GONZALEZ GOMEZ, Daniel. Modelos de líneas de espera. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata, 2012.

CÓRDOBA RODRÍGUEZ, Óscar; DEL CASTILLO MUSSOT, Marcelo. Instituto de Física y Universidad Nacional Autónoma de México; DE LA LAMA ZUBIRÁN, Marco A., Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco; DE LA LAMA GARCIA, Alfredo, REVISTA REDALYC, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

ESCUDERO SERRANO, María José. Gestión Comercial y Servicio de atención al Cliente, Editorial Paraninfo.

GARCÍA GANDINI, Juan Pablo. Implementación de un modelo de líneas de espera en un banco comercial. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín Facultad de ciencias económicas, 1998.

INMARK. Medición tiempos de espera comparativo oficinas. 2013.

SANCHEZ, Pilar. Comunicación empresarial y atención al cliente. Editex.

TERUEL SIERRA, Manuel. Marketing Financiero y de servicios de la oficina Bancaria, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

WEB CORPORATIVA BANCOLOMBIA (En línea) (Consultada octubre, noviembre de 2014) [www.Bancolombia.com.co](http://www.Bancolombia.com.co)

## ANEXOS

### Anexo A. Formato de encuesta propia diseñada para el estudio

#### ENCUESTA

Esta encuesta tiene la finalidad de buscar la mejora en los tiempos de espera en la sucursal Cartago ubicada en la cra 4 #12-34.

1. GÉNERO
  - a) Masculino ( )
  - b) Femenino ( )
  
2. EN QUE RANGO DE EDAD SE SITÚA?
  - a) 18-30 ( ) b)31-40 ( ) c)41-50 (X) d)51-65 ( ) e) más de 65 ( )
  
3. QUE ACTIVIDAD DESEMPEÑA
  - a. Empleado ( )
  - b. Jubilado ( )
  - c. Independiente ( )
  - d. Ama de casa ( )
  - e. Otra ( )
  
4. QUE FORMACIÓN ACADÉMICA TIENE?
  - a. Bachiller ( )
  - b. Tecnólogo ( )
  - c. Profesional ( )
  - d. Otra ( )
  
5. CON QUE FRECUENCIA VISITA NUESTRA SUCURSAL?
  - a. Cada año

- b. Cada seis meses
- c. Cada tres meses
- d. Cada mes
- e. 1 vez por semana
- f. Otra ( ) cual ? \_\_\_\_\_

6. QUE SERVICIO LO LLEVÓ A VISITAR NUESTRA ENTIDAD

- a. Apertura de cuenta
- b. Consulta de transacciones como: saldos - n° de cuenta - movimiento- extractos-certificados-solicitud de asesoría en créditos, bloqueo de claves, productos ( )
- c. Cancelar un producto ( )
- d. Otra ( ) cual \_\_\_\_\_

7. QUE TIEMPO ESPERO PARA SER ATENDIDO:

- a) De 0 a 30 minutos ( )
- b) De 30 a 1 horas ( )
- c) De 1 a 2 horas ( )
- d) Más de 3 horas ( )
- e) Lo deseado ( )

8. QUE CARACTERÍSTICAS TENDRÍA EN CUENTA A LA HORA DE RECIBIR UN SERVICIO?

- a) Amabilidad
- b) Comodidad
- c) Tiempo de espera
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna
- f) Otra ( ) cual ? \_\_\_\_\_

9. A INGRESADO ALGUNA VEZ A LA PÁGINA [www.grupoBancolombia](http://www.grupoBancolombia.com)?

No ( ) SI ( )

Si su respuesta es negativa confirme el motivo

- a. Por temor ( )
- b. No tengo internet ( )
- c. No se manejarla ( )
- d. No sé qué servicios me ofrece ( )
- e. No sabía que existía ( )
- f. Otra ( ) cual ? \_\_\_\_\_

10. LE GUSTARÍA RECIBIR CAPACITACIÓN PARA HACER USO DE ESTA PÁGINA VIRTUAL [www.grupoBancolombia.com](http://www.grupoBancolombia.com) QUE LE BRINDA LA POSIBILIDAD DE TENER EL BANCO EN SU CASA?

- a)** Definitivamente haría uso
- b)** Quizá haría uso
- c)** No estoy seguro de usarlos
- d)** Quizá no los usaría
- e)** Definitivamente no la usaría

Agradecemos la información brindada, si quiere agregar algún comentario será tenido en cuenta.

## Anexo B. Programa de servicio al cliente Bancolombia of Cartago

### ENCUESTA DE SERVICIO ASESORIA

PREGUNTA	RESPUESTA
Nombre del cliente	
Califique de 0 a 100 el Servicio recibido en el área de asesoría	
¿Del Servicio ofrecido en esta sucursal que le agrada?, ¿Qué no le agrada?	
¿Indique un establecimiento donde haya recibido un excelente Servicio y el por qué?	

### AREA DE ASESORIA -TOMÉMONOS UN TINTO..... SEAMOS AMIGOS

Acompañar a un cliente mientras espera y al ser atendido, **escucharlo** en torno a un tinto; basados en una conversación y no con la propuesta de diligenciar una encuesta.

Finalizar la charla con preguntas que permitan reflexionar sobre **que esperan** los clientes en cuanto a servicio.

NOMBRE:

CLIENTE TITULAR (S/N)

CC:

CELULAR:

Por favor Califique el servicio que recibe en el área de caja por parte de los funcionarios:

**PREMISAS INICIALES:**

Número de clientes en fila antes de iniciar el ejercicio	
Cuántos minutos duró la fila	

**ENCUESTA EN LA OFICINA DEL DIRECTOR**

PREGUNTA	RESPUESTA
¿El funcionario que lo atendió lo saludó?	
¿El funcionario que lo atendió le sonrió?	
¿El funcionario agradeció por su tiempo de espera?	
Por favor califique si el funcionario tenía el conocimiento necesario para su requerimiento o necesidad (o a 5)	
Por favor califique si la asesoría brindada fue clara y oportuna (0 a 5)	
Por favor Califique la AMABILIDAD que recibe por parte del funcionario que lo atendió, en el área de asesoría (0 a 5)	
Por favor haga comentarios u observaciones relevantes para usted con respecto al SERVICIO que ofrecemos en el área de Asesoría	

Turno #

**CONTROL DE ATENCIÓN ASESORIA**

<b>Hora de llegada:</b>	<b>ESPACIO PARA EL BANCO</b>	
<b>Servicio solicitado:</b>	<b>Hora de atención:</b>	
	<b>Hora finalización:</b>	

**LISTA DE CHEQUEO**

**ANFITRION POR UN DÍA - CODIGO DE SERVICIO**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. Comienza el día con una imagen positiva, reflejando una presentación personal Impecable siendo puntual y portando tu escarapela en un lugar visible	
2. Calle de Honor: Recibir los clientes con una sonrisa y una cálida bienvenida.	
Disponibilidad de Funcionarios en el momento de la apertura en su puesto de atención.	
Saludo corporativo clientes presenciales oficina (Se evaluara en diferentes horas del día).	
3. Contacto Visual. Diríjite al cliente con un gesto amable, ten presente contacto visual, demuestra gusto e interés en servile, respétalo en todo momento y despídete de manera cordial.	
4. Venta Responsable: Al asesorar un cliente realiza siempre una venta responsable, escúchalo con atención e indaga para descubrir sus necesidades y así ofrecer la solución que más le	
5. Atención Telefónica: Contesta a tiempo, escucha activamente, brinda soluciones y gestiona las tareas y compromisos pendientes.	
7. Enseña a los Clientes: A usar otros canales para realizar sus transacciones, consultas, solicitud de productos y documentos de forma ágil y simple	
Funcionamiento de los medios electronicos PAC, CAJEROS AUTOMATICOS, eventos relevantes presentados durante el	
8. Registra con Calidad: La información en el sistema esto hace que nos comuniquemos mejor con los clientes	
9. Seguimiento: Ante un evento de fraude o reclamo que este viviendo un cliente escúchalo, ponte en su lugar hazle seguimiento al caso y mantenlo enterado para fortalecer la	
10. Cuando decir NO: Explica con claridad los argumentos que se han tenido en cuenta para la respuesta y brindar alternativas para que en su futuro podamos decirle SI. Evita decir "son	
Encuesta de servicio a minimo 10 clientes de asesoria y caja.	Ver formato anexo. Encuesta conversemos
Analisis de la atencion en caja y asesoria.	Ver formato anexo. Encuesta conversemos
Toma de tiempos	Ver formato anexo. Encuesta conversemos