

## AGRADECIMIENTOS

A mi madre, hermanos y familia por su apoyo incondicional;

A María Lucía, por su sabiduría y orientación;

A Laura Vélez, por su sentido crítico, acompañamiento y creativos aportes;

A Manuel Otálora, por su revisión y guía en el proceso;

A Alberto Rojas, por su incondicional respaldo e

Infinita gratitud a Dios, por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN PARA INCENTIVAR EL USO  
DE CANALES VIRTUALES EN EL BANCO DA VIVIENDA



DIANA ALEXANDRA ROJAS RINCÓN

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2013

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN PARA INCENTIVAR EL USO  
DE CANALES VIRTUALES EN EL BANCO DAVIVIENDA



DIANA ALEXANDRA ROJAS RINCÓN

Trabajo de grado para optar al título de  
Comunicadora Social Organizacional

DIRECTOR  
MANUEL OTÁLORA BAQUERO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2013

**REGLAMENTO DE LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**ARTÍCULO 23**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Bogotá, 20 de noviembre de 2013

DECANO ACADÉMICO  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
CIUDAD

Respetado Decano Académico,

Presento a su consideración mi trabajo de grado “Gestión Estratégica de la comunicación para incentivar el uso de canales virtuales del Banco Davivienda”, de acuerdo con las exigencias académicas de la Pontificia Universidad Javeriana, con el propósito de obtener el título de Comunicadora Social con énfasis Organizacional.

Cordialmente,

---

Diana Alexandra Rojas Rincón

C.C. 1.018.431.832

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>2</b>
1.1 Comunicación en Internet y Web 2.0.....	3
1.2 Web 2.0.....	3
1.3 Comunicación y Servicio al Cliente.....	5
1.4 Servicio al Cliente en el Sector Financiero.....	9
1.5 Comunicación Para Persuadir.....	11
1.6 Comunicación Estratégica.....	11
1.7 Comunicación Organizacional.....	14
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 HISTORIA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO.....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Entorno Socio-cultural.....	18
2.2.2 Cultura de Servicio.....	20
2.2.3 Entorno Económico.....	23
<b>2.3 MARCO TECNOLÓGICO.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>31</b>
2.4.1 Principios y Valores Corporativos.....	32
<b>2.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA DE TECNOLOGÍA Y OPERACIONES.....</b>	<b>33</b>
<b>2.6 PÚBLICOS DE LA COMUNICACIÓN.....</b>	<b>39</b>
2.6.1 Destino Interno y Mercantil.....	39
2.6.2 Conocimiento del Mercado.....	41
2.6.3 Análisis Sectorial.....	41
<b>2.7 ÁREAS FUNCIONALES.....</b>	<b>41</b>
2.7.1 Jefatura de Disponibilidad de Canales.....	44
<b>2.8 DISFUNCIONES Y EJES DE ACCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>45</b>
<b>3. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 PRIMERA METODOLOGÍA UTILIZADA.....</b>	<b>47</b>

<b>3.2 OBJETIVO .....</b>	<b>47</b>
3.2.1 Objetivos Específicos.....	47
<b>3.3 PRIMERA ENTREVISTA .....</b>	<b>47</b>
<b>3.4 SEGUNDA ENTREVISTA .....</b>	<b>49</b>
<b>3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS ENTREVISTAS.....</b>	<b>51</b>
<b>3.6 SEGUNDA METODOLOGIA UTILIZADA.....</b>	<b>52</b>
<b>3.7 OBJETIVO .....</b>	<b>52</b>
3.7.1 Objetivos Específicos.....	53
<b>3.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTAS .....</b>	<b>55</b>
<b>4. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>59</b>
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>

## INTRODUCCIÓN

La velocidad de aparición de nuevas tecnologías que invaden la sociedad, fue la fuente principal del desarrollo de este proyecto. Además de evidenciar la falta de un canal de comunicación que permita cambios representativos, tanto internamente como al exterior de la organización en cuanto al comportamiento transaccional de los usuarios y clientes del Banco Davivienda. La experiencia, luego de haber trabajado un tiempo prudente para el Banco en el área comercial y en contacto directo con los clientes, contribuyó a descubrir la necesidad de optimizar el uso de los diversos canales que posee el banco para realizar transacciones.

A lo largo de la investigación, se lograron hallazgos importantes como las principales razones por las cuales, las personas prefieren evitar el uso de medios virtuales para hacer transacciones bancarias que impliquen traspaso de dinero. Con esto, se conoció la percepción de los usuarios y clientes del Banco Davivienda acerca del uso de canales electrónicos y la motivación por la atención personalizada en oficina. Se evidencia, además, la molestia e incomodidad por hacer largas filas en el banco y esperar un tiempo específico para ser atendidos. Así, surge la idea del presente proyecto que pretende incentivar el uso de los canales de autoservicio con el fin de descongestionar oficinas y mejorar la calidad de vida de los clientes, evitando que pierdan tiempo al interior de una oficina mientras pueden compartirlo con su familia y ahorrar dinero haciendo uso de medios electrónicos.

Banco Davivienda, ha sido reconocido por más de cuarenta años, como uno de los bancos de mayor importancia en el país, que enfatiza en el excelente servicio al cliente y por lo que se ha caracterizado. Por esto, sin dejar de lado la atención personalizada se crearon estrategias a través de un profundo diagnóstico que permitirán mejorar el servicio, generar una mejor percepción del banco y atraer nuevos clientes.

En el desarrollo de la metodología y con la aplicación de las encuestas, se encontró que los clientes poseen una alta confiabilidad en el servicio al interior de la oficina porque sienten mayor seguridad y les gustaría contar con un módulo que les permitiera realizar consultas de forma rápida, aunque usarían otros canales para disminuir tiempo en operaciones. Por lo que se optó en la primera propuesta por combinar estas tres características en un solo módulo en la oficina, en el que con el acompañamiento de un asesor, los clientes aprendan qué tipo de transacciones, en qué canales y cómo realizar operaciones o consultas de forma segura y ágil por fuera de la oficina y desde la comodidad del hogar u otro espacio con cualquier medio electrónico.



Como segunda propuesta y basado también en el análisis situacional con apoyo del marco teórico que resalta la web 2.0 como elemento innovador en el mundo de internet, se planteó el desarrollo de un chat en línea que haga el papel de un asesor virtual en la página web del Banco. Esto permitirá que los clientes se sientan acompañados y confiados haciendo transacciones en internet, resolviendo las dudas inmediatas que surjan mientras están navegando la página, en donde encontrarán como elemento adicional tutoriales que les indican el procedimiento para realizar transacciones. Esto, debido a que otra razón importante por la que los clientes no usan otros canales es por desconocimiento de cómo hacerlo y en dónde.

Para las dos propuestas anteriores enfatizando en Comunicación Estratégica, se realizaron alternamente entrevistas en dos etapas de la investigación con el objetivo de verificar la viabilidad de las propuestas. Las cuales soportan el desarrollo de la investigación y la evaluación de los resultados. Finalmente, se propone distribuir medios impresos al interior de las oficinas que den a conocer las ideas planteadas anteriormente y que además contengan información acerca de los canales y los procedimientos de seguridad para realizar transacciones.

Aquí, se demuestra la importancia de la inclusión de la comunicación estratégica y organizacional en la implementación de cualquier proyecto, para garantizar el éxito de una compañía. Consecuentemente, se debe dar al servicio al cliente un nivel de importancia alto, porque de este dependerá el futuro de la entidad, sin olvidar que el mundo está sufriendo transformaciones a grandes velocidades para las que las organizaciones se deben adaptar y evolucionar cíclicamente para no fracasar, por lo que deben ir al ritmo del desarrollo.

## **1. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se define la relación entre comunicación, Internet, Servicio al cliente y comunicación estratégica. Se evidencia además, cómo el desarrollo tecnológico ha permitido que estos procesos evolucionen a su ritmo con una adaptabilidad dinámica que promueve cada vez más el uso de tecnología en el diario vivir y la cotidianidad. Ya sea por entretenimiento, información o intereses particulares, el fin último, más allá de emitir o captar información, es generar conocimiento.

## **1.1 Comunicación en Internet y Web 2.0**

La tecnología ha permitido un cambio significativo en la sociedad. Ha sido el eje principal del desarrollo mundial que propone nuevas tendencias brindando mayor facilidad a los usuarios en sus actividades cotidianas. De su mano va Internet, como su mayor cómplice y conocedor de todas sus proezas evolutivas. No obstante, la velocidad del desarrollo tecnológico ha sido superior a la adaptabilidad de los ciudadanos a sus cambios repentinos, radicales e indiscutiblemente necesarios:

Una de las herramientas que más han contribuido al desarrollo y la implantación de Internet como principal medio de comunicación es la Web. La web puso información relevante y atractiva, al alcance de cientos de millones de usuarios. A partir de su aparición se puso a disposición de los ciudadanos páginas de Internet y aplicaciones en las que ya no solo se podía leer, sino que permitía producir, escribir y comunicar, dando un gran avance en el que se comenzó a hablar de la Web 2.0 (Ruiz y Sánchez, 2010, p. 265).

Ocampo, en el libro *Comunicación empresarial*, habla acerca de los elementos relevantes para el análisis de los principios que subyacen a la web 2.0 de cara a la comunicación (2011, p. 206):

- El concepto de la web como plataforma comunicativa para el encuentro entre individuos que buscan el intercambio de ideas e información.
- El soporte en la inteligencia colectiva que habla del poder que ganan los usuarios, que para efectos comunicativos, constituyen las audiencias o los públicos.
- Los datos por si solos son simple información. Su procesamiento en sistemas más inteligentes hacen que cobre cada vez mas sentido.
- El software, su producción, su programación y su uso en múltiples plataformas evidencia el principal cambio que sufre la industria tecnológica.
- La experiencia final del usuario tenderá a ser cada vez mas satisfactoria.

## **1.2 Web 2.0**

Se entiende Web 2.0, como una serie de aplicaciones web que facilitan el intercambio de información de manera interactiva, el uso de centros de diseños y las colaboraciones en la www (World Wide Web). El término se asocia con Dale Dougherty, vicepresidente de O'Reilly Media; este hecho se volvió oficial durante una conferencia de O'Reilly Media en el 2004, aunque no existe una definición exacta de este término (Las diez características de la Web 2.0, 2013). Más

que un desarrollo tecnológico, esta expresión se refiere al uso que se le ha dado a la web y sus diferentes funcionalidades.

### **Formas comunicativas de la Web 2.0**

-Blogs, fotoblogs, audioblogs, videoblogs y microblogs

-Podcast

-Videopodcast

-Redes Sociales

-Wikis

Eventos como campañas políticas y sociales a través de Web 2.0, han demostrado el éxito en la nueva generación que quiere hacer parte de la construcción del país. Las redes sociales, han sido sin duda protagonistas de este nuevo estilo de vida junto con las dinámicas de marketing en Internet que se han moldeado, según las preferencias y/o el alcance de las personas, a dispositivos tecnológicos que permiten realizar un sin número de transacciones desde cualquier lugar.

El crecimiento de las organizaciones, obliga a los clientes y usuarios a tener conocimiento de las nuevas tecnologías debido a que éstas, han desarrollado herramientas para realizar sus procesos a través de internet. Sin embargo, no es suficiente el conocimiento sino también la habilidad para usarlas, como bien mencionan Julio Ruiz y José Sánchez en su libro Investigaciones sobre buenas practicas con TIC: “Ante la crisis actual, ya no es suficiente que se fomente la innovación desde el Estado, no son suficientes las empresas innovadoras, necesitamos que los ciudadanos también lo sean” (2010, p. 20).

Actualmente, en su gran mayoría los negocios se han visto influenciados por Internet, entre otras razones, para expandirse. La década de los 90 trae consigo la implantación de nuevas tecnologías como medios de comunicación y el nacimiento de una sociedad que busca estar en contacto a nivel mundial y en cualquier momento. Esto, genera preocupaciones acerca de la privacidad, la protección, la seguridad y el civismo que hacen referencia a las nuevas formaciones sociales denominadas *cibersociedad 2.0* (Jones, 2003, p. 14).

La percepción realista que genera Internet, hace parte de la principal razón por la que se halla inmersa en la vida cotidiana de las personas que se constituye en las redes, como afirma Jones en

su libro, quien hace referencia a la geografía para comprender la relación entre comunicación de masas, individuos y nuevas tecnologías de comunicación (2003, p. 26). También se discute acerca de la seguridad para navegar en internet, compartir información o realizar cualquier tipo de transacción, en muchas ocasiones, los mismos usuarios han tenido conductas inseguras que los hacen más vulnerables aunque se han generado nuevos desarrollos en tecnología que blindan las operaciones de los usuarios (Vallejo, 2012, p. 28).

Internet, es en estos tiempos la herramienta que conecta el mundo. Es un centro de contenido de muchos tipos de información que capta la atención de diversas personalidades que acceden a esta por ocio, por adquirir información, por buscar expansión u otras infinitas posibilidades. Así mismo, las tecnologías 2.0 demandan una transformación para adaptarse a los cambios y hacer frente a las demandas educativas de las sociedades del conocimiento, como en la educación superior europea (Ruiz y Sánchez, 2010, p. 36), en la que se destaca el conocimiento como producto final de la información emitida por estos medios.

Las comunidades on-line o las comunidades web, han contribuido grandemente a la toma de decisiones grupales para causar impacto a gran escala y han servido como un poderoso elemento para hacer campañas políticas, expandir comercio, conectar diferentes partes del mundo con múltiples fines, entre otros. Las redes sociales también se han convertido en un dolor de cabeza para muchas compañías por los usuarios que desprestigian la imagen por comentarios negativos, causando mala reputación (Vallejo, 2012, p. 28), de la misma manera que han logrado mejorar o crear la mejor reputación para muchas empresas.

### **1.3 Comunicación y Servicio al Cliente**

“El problema del servicio en general, radica en que, en su mayoría, los empresarios se preocupan por vender y no por fidelizar” (Vallejo, 2012, p. 11). El servicio al cliente, se ha convertido en el eje principal de las relaciones a largo plazo con las compañías y su motivo de éxito cuando existe comunicación recíproca y productiva.

El principal motivo que se debe tener en cuenta, radica en el mejoramiento de la experiencia de los clientes con el servicio de las compañías, con el fin de causar alto impacto y más allá de retener los clientes que ya existen, atraer nuevos que puedan ser imán para convencer a otros de los servicios eficientes logrando una enorme cadena. Muchas empresas no ven el servicio como

una ventaja competitiva, lo que puede hacer la diferencia entre el fracaso o el éxito de una compañía.

Una mayor complejidad de los productos y de la vida y un mayor número de nuevos productos, disparan la demanda del servicio (Vargas y Aldana, 2011, p. 77). Anteriormente, las compañías no invertían tiempo en hechos o situaciones que demandaran calidad en el servicio, debido a que lo que consideraban importante era la venta del producto o el servicio directo sin preocuparse por la experiencia del cliente. Hoy en día, se habla de la *competencia de servicios y los momentos de la verdad* (Vargas y Aldana, 2011, p. 79) que definen la oportunidad de obtener nuevos clientes. Convirtiéndose en una ventaja competitiva y la base de una diferenciación.

### **-Servicio**

Es definido por Botero y Riascos (1998, p. 13) como el objeto y el resultado final de todo proceso donde se produce un intangible que beneficia al cliente, cuya calidad depende de la forma como logren interactuar los diferentes elementos que participan en su producción.

Estos autores, exponen que la razón principal para estudiar el sistema de producción de un servicio, lo que ellos llaman *Servucción*, se basa en las diferencias existentes entre el producto físico y el producto servicio ya que los problemas por solucionar son muy distintos y por lo tanto, las respuestas tienen que ser las adecuadas para cada caso (1998, p. 16). De esta manera, exponen las principales características del producto servicio:

1. **El servicio se produce cuando el cliente lo demanda:** Los servicios no se pueden producir por anticipado, ni se pueden almacenar.
2. **El servicio se produce generalmente en contacto con el cliente:** Es de vital importancia proporcionar permanente capacitación y reentrenamiento, especialmente a quienes producen de forma directa el servicio.
3. **No es posible reprocesar ni anular el servicio:** El servicio lo recibe el cliente, casi siempre, en el momento mismo de su producción. Si este se brinda en forma equivocada, no es posible corregirlo ni desecharlo.
4. **La calidad del servicio tiene que garantizarse antes de su producción:** En la prestación del servicio no está permitido el método ensayo-error.
5. **El servicio no se puede probar por anticipado:** Se genera en el momento que se está produciendo.

6. **La calificación del servicio depende de la experiencia que posea el cliente:** El valor que le da el cliente al servicio está influenciado en gran medida por sus experiencias acumuladas al comprar otros similares.
7. **La experiencia que se tiene cuando se compra un servicio es intransferible:** Sin importar lo agradable o no que haya sido nuestra experiencia al demandar un servicio, esta es propia y no se puede transferir a otra persona.
8. **Las expectativas inciden directamente sobre la impresión del servicio:** A mayor expectativas creadas con respecto a un servicio que no sean cumplidas, mayor será la posibilidad de tener clientes insatisfechos o con una baja impresión sobre la calidad del mismo.
9. **El servicio exige mejoramiento continuo de la calidad, creatividad e innovación:** Quien demanda un servicio cada vez exige mas calidad y mejores condiciones en su producción.
10. **Mientras mas personal interactúe mayor será la probabilidad de dejar insatisfecho al cliente:** El cliente puede sentir que rueda de mano en mano sin que nadie se interese realmente por el.

Estas características, redirigen el servicio hacia los momentos de verdad a los que inicialmente mencionó Karl Albrecht y definen el instante exitoso de un servicio. Concepto que se ha venido estudiando a lo largo de la historia y que han usado varios autores, para referirse al impacto decisivo en las percepciones de los clientes. Botero y Riascos, expresan que “los momentos críticos los califica el cliente, pero la administración de ellos es responsabilidad de la empresa. Si no se gerencian efectivamente, el servicio resultará de mala calidad” (1998, p. 30). Para lo que indican, que el momento de verdad es exitoso cuando generan una impresión positiva acerca de la calidad del servicio en la mente del consumidor y es pésimo cuando el cliente recibe una percepción desfavorable.

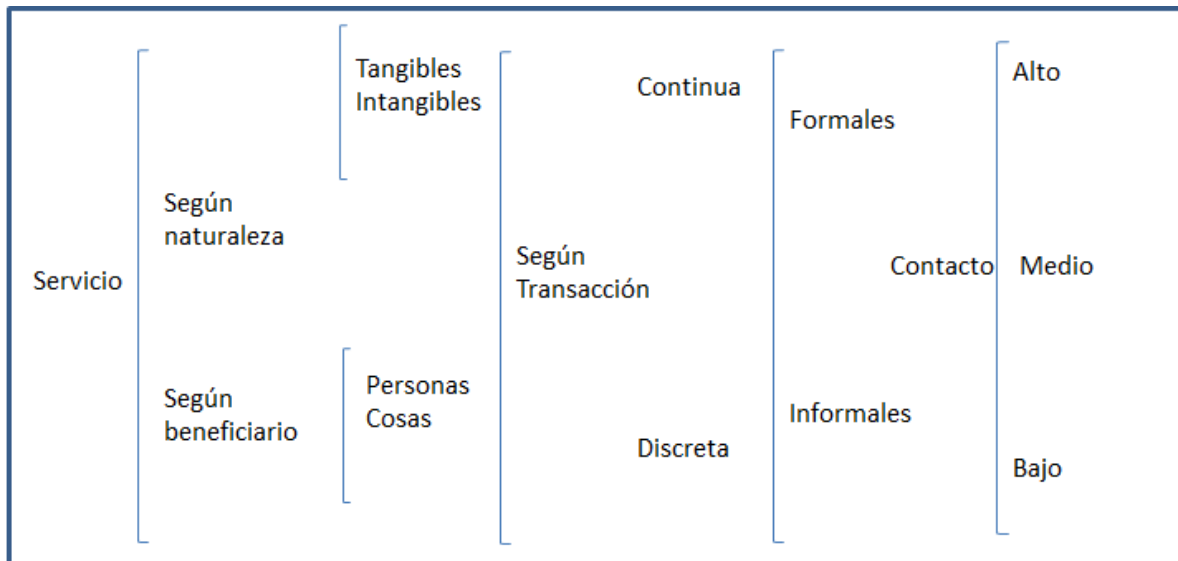
El servicio, depende además de variables externas a su producción y de acuerdo a estas se determinara la participación del cliente en el servicio como lo son (1998, p. 86):

- La cultura
- El nivel de educación
- El momento de la demanda
- La duración del servicio

- La frecuencia de la demanda
- La edad
- Las tareas a desarrollar

Adicional a las características del servicio, se encuentra la Clasificación de los servicios que se presenta como un diferencial para el valor agregado:

*Figura 1 - Clasificación de los servicios*



*(Vargas y Aldana, 2011, p. 86)*

Tal como exponen Vargas y Aldana “El núcleo de la gestión es el cliente,” refiriéndose a un ser humano que espera que la organización de solución o respuesta a algún tipo de necesidad o inquietud y que busca un servicio o producto que se ajuste a sus deseos o expectativas (2011, p. 95).

El servicio también se ha modificado gracias a la tecnología. Las redes sociales son grandes aliadas de la producción de servicio y contribuyen a mejorarlo, por lo que se puede ofrecer opciones a los clientes de varios canales disponibles para resolver dudas, ya sea por correo electrónico u otras medios que permitan facilitar el acceso de los clientes a los servicios de la empresa y hacerlo más ágil (p.47).

#### **1.4 Servicio al cliente en el Sector Financiero**

Es importante que se dé al cliente el servicio que merece, pues los productores de servicio también son clientes de otras compañías, así se presenta como un hecho indispensable aprender del ejemplo y ponerse en el lugar del cliente. A esto, se agrega un gran reto en las compañías como menciona Vallejo en, *La ruta del servicio Sector financiero*, haciendo referencia al dilema de las filas para adquirir un servicio “a usted lo que realmente le interesa, mientras está en la cola, es saber cuánto tiempo se demorará en ser atendido” (2012, p. 45).

El buen momento que vive la economía colombiana hace que las personas naturales incrementen su poder adquisitivo y por ende sean cada vez mas exigentes. Los servicios financieros constituyen uno de esos grupos de los cuales los consumidores esperan y exigen mas. Atender ese llamado no es una opción sino una obligación para las entidades del sector (Vallejo, 2012, p. 13).

En la actualidad, no se ve hoy al sector financiero como el que presta dinero a sus clientes, sino como el que brinda soluciones a la gente para satisfacer sus gustos y necesidades. La propuesta de valor que han esforzado por mostrar va dirigida hacia la innovación, pero más allá de la imagen que han querido vender, se da la realidad propuesta acerca de lo que realmente han cambiado para ofrecer sus servicios.

Hoy en día, no solo se exige un excelente servicio personalizado sino además medios por los cuales se puedan adquirir los servicios de forma ágil, cómoda y efectiva. Es decir, herramientas que permitan a los clientes acceder a los servicios de las entidades financieras sin grandes dificultades. En el libro *Fidelizar al cliente*, Jean Marc Leju menciona la aparición de las nuevas tecnologías que mejoran la potencia, seguridad y facilidad de uso de Internet (p. 118). De esta forma, las organizaciones pueden fidelizar clientes sin tenerlos de manera presencial en sus oficinas de servicio y si en cambio, generando buen servicio desde otros canales según la necesidad o preferencia de los clientes.

Inconvenientes como el manejo de la diversidad de formatos para cada transacción, el tiempo de espera en largas filas, el desconocimiento del funcionamiento de los productos y servicios que ofrece el banco y la falta de información, son hechos que determinan la lealtad de los clientes. Son los factores que indican en muchas oportunidades si los clientes continúan o no con el servicio que le ofrece determinada entidad financiera. En consecuencia y como indica el



“Artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos de los Usuarios de Servicios Bancarios y Financieros”:

Atención al cliente: Las entidades financieras deben contar con un servicio de atención al cliente que permita a los usuarios obtener información rápida y fiable sobre los productos y servicios financieros, así como sobre los procedimientos relativos a los mismos (2006, p. 47).

Debido al desarrollo tecnológico, expresa Vallejo que “las nuevas generaciones suponen todo un reto para las entidades financieras porque, dado su mayor acceso a las nuevas tecnologías, se encuentran mejor informadas y pueden expresar sus opiniones con gran facilidad” (p. 29). Lo que podría promover una mayor bancarización, ya que él mismo menciona, según datos de la Asobancaria para el informe de Inclusión Financiera: Al cierre del primer semestre de 2012, el indicador de bancarización, calculado como la relación entre el número de personas mayores de edad con al menos un producto financiero sobre el total de la población adulta, alcanzó 66% (p.23).

Un aspecto importante en el que se debe centrar también la atención, se dirige a la percepción que tienen los clientes acerca del servicio en las entidades financieras, especialmente la percepción de los más jóvenes para así, crear una cultura financiera firme. El segundo mayor número de quejas se producen por la atención indebida con más de 12% de las 787.083 reclamaciones presentadas en el año 2011 (p. 34). La seguridad en las transacciones, en canales diferentes a la oficina, entiéndase canales como cajeros automáticos, páginas web, entre otros, juega también un papel importante, debido a que es una tarea que debe realizar tanto el cliente como la entidad para evitar fraudes e inconformidades.

La experiencia del usuario, es el principio que se debe mejorar, empezando por respetar el tiempo de los clientes. Vallejo, también indica que se debe hacer una revisión de los procesos y empezar por capacitar a la gente, rediseñar las oficinas y mejorar la comunicación. No obstante, para que haya un buen flujo de comunicación es necesario que exista coherencia en la información, es decir, que todos los funcionarios que la brindan sigan un mismo propósito y brinden la misma información sin importar su ubicación.

## **1.5 Comunicación para Persuadir**

Italo Pizzolante, habla acerca del cambio como una amenaza que también se puede convertir en una oportunidad, “esta oportunidad puede ser aprovechada si se dispone de los instrumentos adecuados y se utilizan correctamente. Y entre estos instrumentos, junto con la planificación estratégica y una cultura de flexibilidad, está la comunicación” (2004, p.25). Evidencia además la identidad como parte fundamental de la reputación, que no se genera solamente por la publicidad o el mercadeo y al contrario requiere de esencia propia y una estructura interna de comunicación muy sólida.

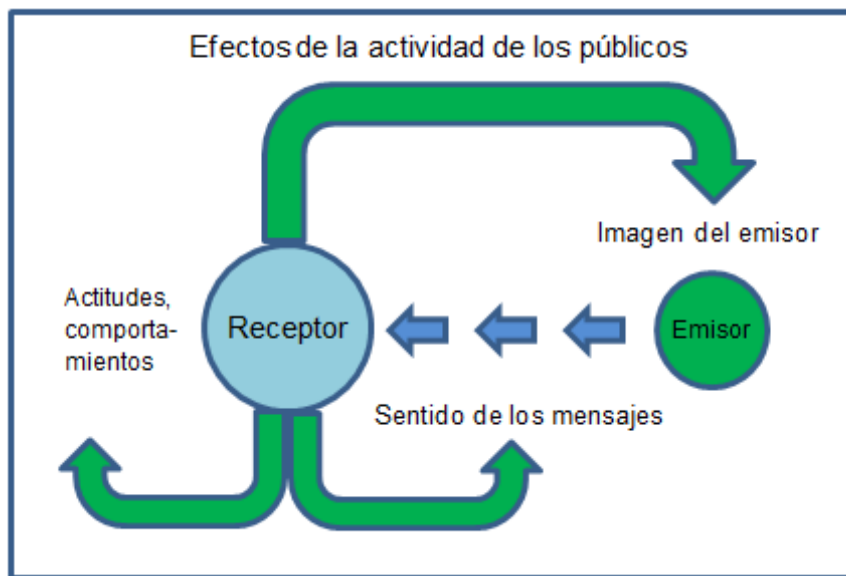
La imagen de la organización, es también una de las razones que impacta al cliente, más allá de suplir una necesidad llegando al punto de ser siempre fiel y leal. Imagen y reputación, son palabras claves para invertir y ganar (p. 174) lo que impulsará al cliente a tomar una decisión para elegir de un gran listado de las ofertas del mercado. Es así, que se debe gestionar adecuadamente la comunicación, no se trata de informar solamente, se trata de persuadir, servir y fidelizar para lograr ser consistentes.

## **1.6 Comunicación Estratégica**

Cuando se habla de comunicación, se debe entender un proceso superior al de un emisor y un receptor. “Se trata de un proceso interactivo, vivo y en evolución continua, que le da forma y contenido a la pragmática de la relación entre la empresa y sus públicos” (Costa, 2005, p. 26). Con este proceso se pretende no solo persuadir o influir, sino generar un cambio de comportamiento en los clientes a favor de la organización, con el fin de lograr efectos positivos encaminados a su visión y misión.

Joan Costa, expresa que en la comunicación, el receptor no debe estar al final del proceso sino al principio, pues “los receptores interpretan el significado de los mensajes, les proporcionan un sentido, sentencian su éxito o fracaso” (p. 33). Quienes tienen la última palabra son los receptores, para los que se debe construir una comunicación asertiva desde el comienzo:

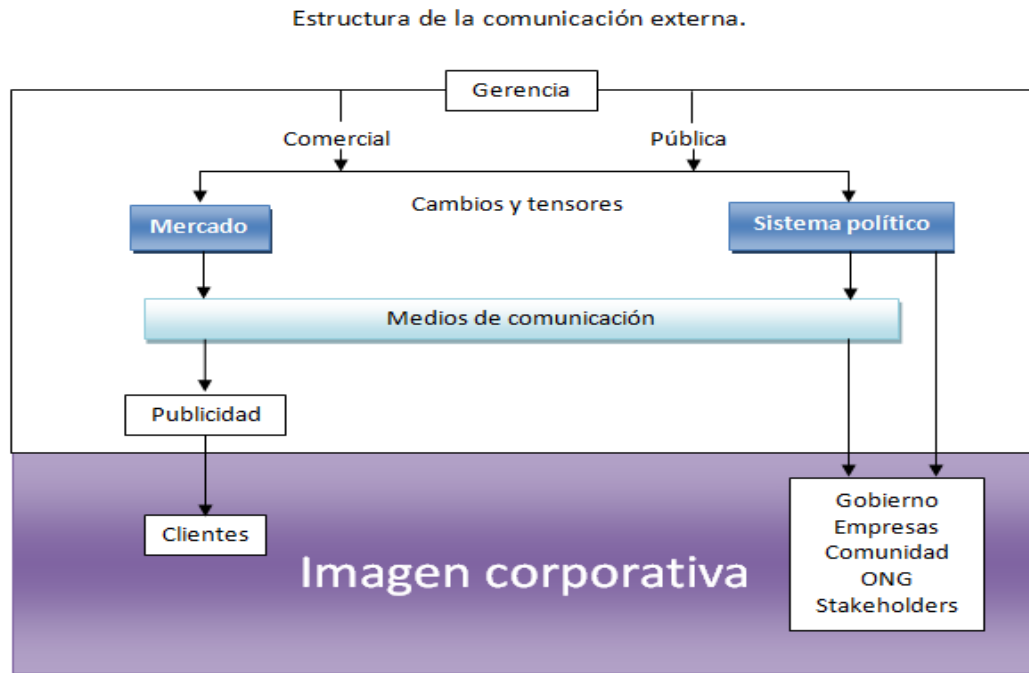
Figura 2 - (Costa, J., 2005, p. 33)



Ocampo Villegas (2011), autora del libro *Comunicación Empresarial*, expone los escenarios del plan estratégico de comunicaciones dentro de la Comunicación Organizacional en tres etapas:

- **Comunicación Interna:** Descendente, ascendente y horizontal
- **Comunicación Externa:** Comunicación comercial y Comunicación Pública
- **Comunicación Intermedia:** Se extiende al ámbito interno y externo

Figura 3 - (Ocampo, 2011, p. 127)



De esta manera es importante comprender la comunicación como el eje principal para lograr el éxito, no solo internamente, sino de adentro hacia afuera. Como se comunica al cliente, es lo que se vive en la organización, lo que se proyecta y como se identifica, por lo que debe ser la razón principal de la misma para mantener constante entrenamiento y capacitación para que haya un eficiente proceso de comunicación como fin último de la empresa.

En consecuencia a una estrategia definida, se podrá ejecutar un plan de comunicaciones que permita a la organización ser coherente con el logro de sus objetivos estratégicos. Para esto es necesario definir (Ocampo, 2011, p. 127):

**\*La visión del plan:**

-¿Qué es lo que se pretende?

-¿Cuál es su rol dentro del plan estratégico de la compañía?

**\*La misión del plan:**

-¿Cómo voy hacer para comunicar lo que la organización desea comunicar?

\*Los objetivos del plan

\*Las estrategias del plan

\*Las tácticas del plan

Consecuentemente, se va desarrollando la implementación del plan estratégico que requiere además de otros medios, según el objetivo, junto con una adecuada medición para comprobar su efectividad.

### **1.7 Comunicación Organizacional**

Comprender cómo es el flujo de la comunicación en las organizaciones, es lo que pretende este campo que en efecto lleva su nombre. Analizar este flujo de comunicación internamente y lograr que sea asertivo, permitirá que la empresa hable por sí sola. Se dice, que se deriva del campo de la comunicación pública, haciendo referencia al concepto que propone Ocampo Villegas en su libro: “La comunicación del latín *Communicatio, -onis*, establece la finalidad del término en cuanto a la acción de poner en común algo, con la implicación de pasar de lo privado a lo público, mediante un código establecido y reconocido por una comunidad de personas (2011, p. 26)”.

Así indica que la Comunicación Organizacional, sin importar su naturaleza tiene un componente público que conforma la Organización en relación con la comunidad, proveedores, clientes, competidores y stakeholders, entre otros. Comunicación es un termino que ha tenido lugar desde la “Revolucion Industrial”, debido a la problemática social de las fabricas. Progresivamente y a partir de 1927 por los aportes realizados por Hawthorne, se dio origen al concepto moderno de la comunicación en las organizaciones que deviene de la Escuela de las Relaciones Humanas y que abordó la comunicación entre los empleados y los empleadores dando lugar a la comunicación ascendente (Ocampo, 2011, p. 31).

Manuel Castells, es sin duda uno de los pioneros en el estudio de este subcampo. Quien propone la estructura social de la información y del conocimiento evidenciando la necesidad de estudiar el impacto en las organizaciones por la implantación de las hoy conocidas “nuevas tecnologías de la comunicación y de la información”. Sin embargo, los estudios a profundidad acerca de Comunicación Organizacional no son muchos, aunque ya se contempla como una importante área de estudio.

Consecuentemente, se expresa como elemento vital de la comunicación y por ende del comunicador organizacional –el manejo de las Relaciones- que implica el desarrollo de habilidades y competencias como (p.48):

### **1. Competencia Cognitiva:**

Aquella que expresa los conocimientos autónomos de las teorías de la comunicación en las organizaciones, que fundamentan su acción y que legitiman su trabajo profesional.

### **2. Competencia fáctica:**

Es aquella que le permite llevar a la práctica los conocimientos teóricos. Permite probar y comprobar las teorías formuladas en su profesión. *La práctica permite validar o invalidar las teorías empleadas.*

### **3. Competencia prudente:**

Permite obrar de acuerdo con las convicciones éticas y morales de su formación humanística, en la búsqueda constante de la verdad y del bien como expresión de la libertad.

### **4. Competencia crítica:**

Permite discernir sobre lo bueno y lo malo de las acciones humanas, optando por las acciones buenas que enriquecen a las personas de la organización.

El entorno del mercado, es un aspecto sumamente importante de evaluar antes de emitir cualquier campaña. La comunicación Organizacional, debe prever en el entorno de la *comunicación corporativa* cuál es el mercado en el cuál se competirá, las necesidades y gustos de los consumidores, su capacidad de consumo, los canales de distribución, la competencia, los medios de moda, las tendencias, entre otros. De esta manera se logrará una ejecución adecuada del plan estratégico de comunicaciones.

## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

A continuación, se expondrá el estado actual de la organización y se hará un recorrido por la historia del Banco que evidenciará su crecimiento y desarrollo.

### 2.1 HISTORIA<sup>1</sup>

Banco Davivienda, es una entidad perteneciente al grupo empresarial Bolívar que inició su labor en 1939 bajo la gerencia de Enrique Cortes Reyes y dos personas más. El 30 de junio de 1940 la Superintendencia Bancaria autorizó a la compañía para trabajar en Colombia constituyendo desde entonces varias empresas, hasta que en agosto de 1972 se creó la *Coporación de Ahorro y Vivienda – Davivienda*.

Inicialmente, en mayo de este mismo año con el gobierno del Dr. Misael Pastrana Borrero se crea el sistema colombiano de valor constante el cual consistía en que, los ahorradores, además de conservar el valor de su dinero a través del tiempo, a pesar del aumento del costo de vida, podían obtener al mismo tiempo, un rendimiento o interés que le permitía a las instituciones financieras realizar préstamos para vivienda a largo plazo. Para el manejo de este sistema, se creó una unidad de cuenta que se denominó Unidad de Poder Adquisitivo Constante – UPAC, nombre que resume la filosofía del sistema. Con esta base legal, se iniciaron los estudios para la creación de una Corporación de Ahorro y Vivienda

Su labor comienza con una oficina principal en la Carrera 10 No. 14 - 47 en el edificio del Banco de Bogotá y simultáneamente en oficinas del 7 de Agosto, Chapinero y Restrepo; en Medellín en la Oficina Parque Berrio; en Cali la Oficina de Plaza Caicedo y en Barranquilla la Carrera 14, con un capital autorizado de 60 millones de pesos para el inicio de sus operaciones , 23 funcionarios y como símbolo la "Casita Roja", que da inicio a sus principales actividades encaminadas a la intermediación de servicios financieros.

*Figura 4 – (Primera Imagen de Davivienda como Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda)*

---

<sup>1</sup> Banco Davivienda (2013), Inducción Corporativa, Bogotá.



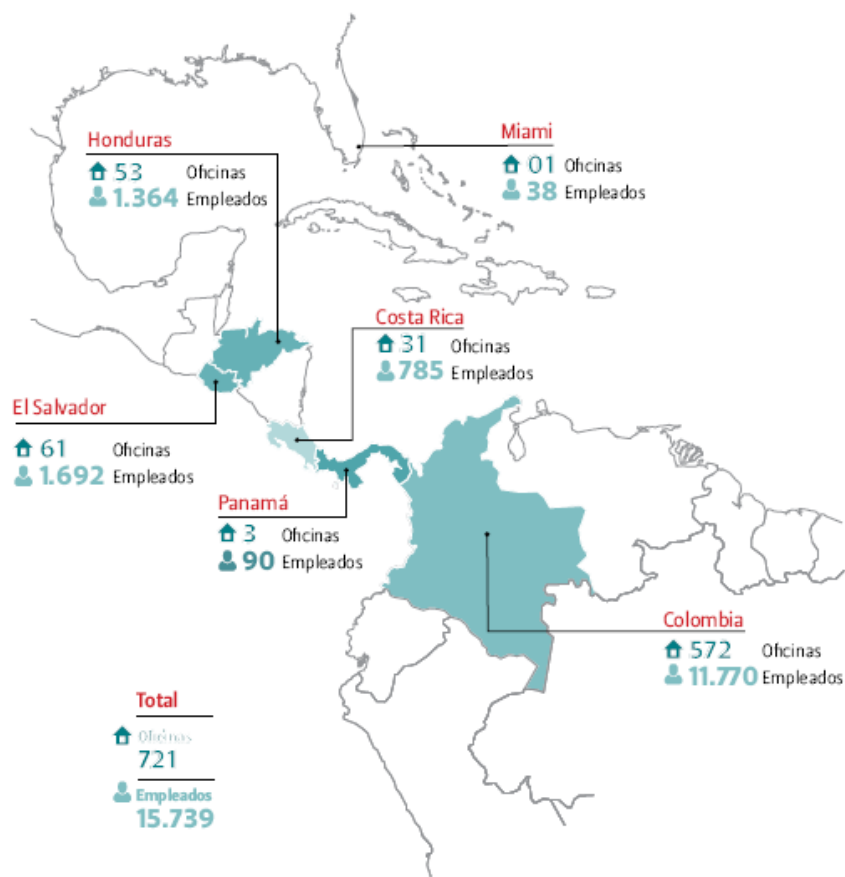
En 1997 se internacionaliza el grupo con inversiones en Venezuela y Ecuador y, la entidad se convierte en un banco de carácter comercial bajo el nombre de Banco Davivienda S.A. En 2004 se fusiona con Banco Superior S.A. con el objetivo de adquirir productos y servicios especializados relacionados con tarjetas de crédito y la franquicia de Tarjeta de Credito Diners al igual que sus filiales, como lo son Fidusuperior S.A., Ediciones Gama S.A. y Promociones y Cobranzas Beta S.A.

Consecuentemente, de 2006 a 2008, se dio la adquisición de Confinanciera S.A, Granbanco S.A., Bancafé y sus filiales y continuo ubicándose a nivel internacional. Miguel Cortés Kotal recibe de manos de su padre a los 51 años la presidencia del Grupo Bolívar, uno de los conglomerados empresariales más grandes del país, con 26 empresas, 12.000 empleados, una facturación cercana a los \$5 billones anuales y marcas tan reconocidas por los colombianos como Davivienda, Seguros Bolívar y la Constructora Bolívar.

En 2010 se da la primera emisión de acciones Davivienda y en 2012 adquiere las filiales del Banco HSBC en Centro América, convirtiéndose en uno de los Bancos mas grandes del país.

*Figura 5- (Presencia Nacional e Internacional del Banco Davivienda)*





## 2.2 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

### 2.2.1 Entorno socio-cultural

Su trayectoria, ha demostrado que los clientes se encuentran aferrados al uso frecuente de las oficinas de servicio. Según estadísticas ofrecidas por el departamento de canales del banco a septiembre de 2011 se realizaron 7107 millones de transacciones en oficinas del total de las 17.166 millones realizadas en el año. Esto, evidencia que es el canal más usado en el banco, aunque con una frecuencia inferior a su competencia como se observa en el siguiente cuadro.

*Figura 6 – (Nivel de transacciones por canales de atención)*

# Transacciones por Canal

## Davivienda

CANAL	Sep-11		Ago-11		Sep-10		MEGA
	Q	%	Q	%	Q	%	%
OFICINA	7,107	41%	7,377	42%	6,928	42%	26%
ATM	5,710	33%	5,836	34%	5,671	35%	46%
INTERNET	2,622	15%	2,426	14%	2,045	12%	14%
ACH	1,624	9%	1,643	9%	1,587	10%	5%
TELEFONO ROJO	93.3	1%	112.2	1%	131.8	1%	5%
BANCAMOVIL	10.3	0%	12.1	0%	10.5	0%	4%
<b>TOTAL</b>	<b>17,166</b>		<b>17,406</b>		<b>16,374</b>		<b>78%</b>

## Competencia

CANAL	BANCOLOMBIA		BOGOTÁ		AV VILLAS		BBVA	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
OFICINA	10,346	34%	9,525	64%	9,525	37%	2	29%
ATM	13,935	45%	4,410	30%	4,410	47%	3,381	43%
INTERNET	5,866	19%	464	3%	464	13%	1,590	20%
ACH	633	2%	456	3%	456	1%	557	7%
TELEFONO ROJO	13,415	0%	59,323	0%	59,323	0%	29,863	0%
BANCAMOVIL	63.3	0%	0.8	0%	0.8	2%	20.2	0%
<b>TOTAL</b>	<b>44,259</b>		<b>74,179</b>		<b>74,179</b>		<b>35,412</b>	

Fuente: Dirección Operaciones. Superfinanciera. No incluye consultas

Cifras en miles



### Banco Davivienda (2012)

Entre estas estadísticas, resalta el hecho de que las oficinas de servicio se consideren como el canal más seguro para hacer transacciones, además que es el único canal que permite hacer todo tipo de transacciones que no son posibles simultáneamente en los demás canales de atención.

Para esto, la organización se ha encargado de emitir recomendaciones de seguridad para hacer transacciones en cualquiera de sus canales, actualmente lo maneja bajo el concepto “No sea cabeza dura”, con el fin de generar una cultura de protección que logre evitar y disminuir el número de fraudes con indicaciones como:

- Tapar el teclado cuando digite la clave
- Evitar recibir ayuda de extraños
- No perder de vista la tarjeta a la hora de pagar

Estas recomendaciones se dividen en categorías para uso de tarjetas, minimizar el riesgo de fleteo y suplantación de funcionarios en oficinas. Cuentan además con el respaldo de la Policía

Nacional, cuando se superan retiros de un valor establecido.

Se ha evidenciado una transición en la forma de ahorro de los ciudadanos, quienes han pasado de reunir sus ingresos en alcancías u otros medios a depositarlos en entidades financieras que direccionan al cliente a los cajeros automáticos como el elemento tecnológico más reconocido en el desarrollo de la tecnología para representar este sistema.

En el siglo XIX, en el sistema financiero en Colombia menos del 10% de la población se beneficiaba de las ventajas que posee este sector (Linerós, 1996, 19 de febrero, p.54). Los costos del sistema y la competencia, han logrado una diversidad relevante y un aumento en el interés por el dinero plástico, lo que hará consecuentemente, que el valor agregado en el servicio sea la característica que predomine en la decisión de optar por el servicio de esta entidad o en su defecto rechazarlo.

Los derechos de los usuarios de servicios financieros, también juegan un papel importante debido a que proponen una normativa que protege a los clientes con condiciones generales de bienestar, que les permita reclamar desde la eliminación de requisitos formales que resulten excesivos para garantizar agilidad en la prestación de los servicios, hasta la adopción de medidas técnicas para garantizar seguridad en las transacciones (Asociación de usuarios de servicios bancarios, 2006).

### **2.2.2 Cultura de Servicio**

Estudios actuales, demuestran que el servicio en las organizaciones es el pilar de la sostenibilidad de la sociedad de hoy, puesto que, se considera tan importante el sector de los servicios que en muchos países es el que más aporta al PIB (Producto Interno Bruto), ocupando laboralmente a millones de personas (Aldana y Vargas, 2011, p. 7).

Claramente, hay textos y obras que se dedican a estudiar la calidad del servicio específicamente, como también, entidades que evalúan y rigen las organizaciones que prestan la diversidad de servicios. En este caso en particular, sobresale la Superintendencia Financiera de Colombia, entidad encargada de regular los procesos financieros, y por supuesto, los derechos de los clientes y consumidores financieros, que se destacan por ser no solo clientes, sino además usuarios de las entidades vigiladas (“Superfinanciera”, 2012).

De allí, se deriva que las entidades bancarias posean determinadas responsabilidades con los clientes, lo que les obliga a mantenerlos informados y brindarles la seguridad necesaria en sus

transacciones y establecimientos. Así mismo, se establece que los clientes de entidades financieras deben tener protección legal, además de la física y de sus elementos para ejecutar transacciones, pues los bancos son clasificados como empresas prestadoras de servicios que así como derechos, poseen obligaciones que cumplir frente a su objeto social y económico.

Por lo que, deben mantener constantemente informados a los clientes por un principio general de información, que les exprese, al igual que a los funcionarios las condiciones sobre informes de contratación al adquirir servicios financieros a través de cualquiera de los canales disponibles, y así dejarles claro lo importante que son en el desarrollo del servicio (Gherssi, 2003, p. 34).

Esta imagen nos muestra la posición de la entidad frente a su competencia, en relación con los niveles de satisfacción con los canales en las cinco primeras oficinas. Davivienda, ocupa el segundo lugar en utilización de los canales de autoservicio y oficinas de atención.

Figura 7- (Esquema de satisfacción en relación con los canales de atención)

### Nivel de satisfacción con los canales de relación (I) Cinco primeras entidades

En este cuadro y el de la página siguiente se muestra el nivel de satisfacción que muestran los clientes con los canales con los que se relacionan con ellos. Los mayores niveles de satisfacción se recogen en **banca por internet**. La **banca telefónica** recibe la valoración más baja, especialmente la **banca telefónica realizada a través de una persona** aunque dentro del nivel satisfactorio, según la escala de medición de Inmark.

Entidades	OFICINA/ TRADICIONAL		BANCA TELEFÓNICA		Banca Telefónica a través de máquina		Banca Telefónica a través de persona		POR INTERNET	
	Escala 1 a 7	Bases	Escala 1 a 7	Bases	Escala 1 a 7	Bases	Escala 1 a 7	Bases	Escala 1 a 7	Bases
<b>TOTAL</b>	5.59	2,897	5.56	1,014	5.59	576	5.51	438	5.79	1,282
	5.63	833	5.54	332	5.61	204	5.43 Mejorable	128	5.83	472
	5.77	410	5.55	128	5.50	70*	5.62	58*	5.81	182
	5.66	296	5.49 Mejorable	116	5.51	68*	5.45 Mejorable	48*	5.48 Mejorable	142
	5.42	230	5.44 Mejorable	69*	5.64	37*	5.18 Mejorable	32*	5.87	83*
	5.76	199	5.77	70*	5.80	40*	5.73	30*	5.84	101
	5.66	161	5.46 Mejorable	64*	5.67	37*	5.16 Mejorable	27*	5.71	59*
	5.66	144	5.42 Mejorable	54*	5.40 Mejorable	27*	5.45 Mejorable	27*	5.83	57*
	5.20	135	5.38 Mejorable	21*	5.50	12*	5.17 Mejorable	9*	6.10	37*

MODELO INMARK DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO ESCALA Y CORRESPONDENCIA SEMÁNTICA DE LA CALIDAD DE SERVICIO			
1.00	4.00	5.50	6.25 7.00
CRÍTICO	MEJORABLE	SATIS-FACTARIO	EXCE-LENTE

\*Los datos deben tomarse como mera referencia debido a su reducida base muestral.

Se resalta la entidad que obtiene el valor más elevado en cada canal.

**Nota:** Todos los canales hacen referencia a las cinco primeras entidades con las que operan los entrevistados, salvo en asesor/directivo de cuenta donde sólo se contemplan las tres primeras relaciones financieras.

Banco Davivienda (2012)

Aquí se demuestra la importancia que tiene la comunicación organizacional, debido a la complejidad del flujo eficaz de información y comunicación que se debe manejar desde dentro de la organización para reflejar óptimos resultados por fuera de ella.

No obstante, es en las oficinas de servicio, donde se gestiona una promoción de los servicios financieros, con la que se pretende informar y persuadir como un elemento vital de un programa de Marketing que indica, que el cliente era quien tenía que vender a la institución y no al revés (Donnelly, Berry y Thompson, 1989, p. 226) lo que ha demostrado la competencia entre instituciones financieras, que han venido dando un giro de 180°.

La siguiente imagen, muestra los factores determinantes en la calidad de servicio en Davivienda, que evidencia que las largas filas en oficinas causan un efecto en la intención de mejorar el servicio, como uno de los aspectos más relevantes por modificar.

Figura 8- (Calidad de servicio)

### Factores determinantes de la Calidad de Servicio (IV)

**Davivienda** cuenta con Gaps más reducidos que el promedio del mercado en todos los atributos analizados, siendo el de las **filas en las oficinas** uno de los dos que más tiene que mejorar la entidad, aunque alcanza el valor más bajo entre todas las entidades analizadas.



Banco Davivienda (2012)

La satisfacción que se provee, depende ampliamente de las relaciones que se entablan y que se

prolongan durante años, por lo que también se debe plantear un marketing relacional que se entienda, no como un proceso, sino como una función en pro de la gestión de las organizaciones en una nueva orientación dirigida a la creación y entrega de valor que demandan los clientes (Barroso y Martin, 1999, p. 33).

### 2.2.3 -Entorno Económico

En la actualidad, el patrimonio del Banco Davivienda asciende a \$4.8 billones con el acuerdo a que se llegó con el banco HSBC Holdings por adquisición de sus compañías de seguros y financieras que tienen en Salvador, Costa Rica y Honduras.

Cuenta con más de 11 mil funcionarios y una red de 559 oficinas a nivel Nacional, cubriendo más de 170 ciudades, con aproximadamente 1400 cajeros. Bogotá, es la entidad mas reconocida en nivel de transacciones con un 46.5% del total de sus clientes, superada por Bancolombia con un 63.6%. (Davivienda, et al, 2012)

Figura 9 Posición de Davivienda respecto a la competencia

## Notoriedad de las entidades financieras en total citas (III)

NOTORIEDAD DE LAS ENTIDADES CINCO CITAS (II)										
	Segmentos (%)									Bases:
	<b>TOTAL</b>	<b>63.6</b>	<b>46.5</b>	<b>39.6</b>	<b>30.1</b>	<b>30.5</b>	<b>23.7</b>	<b>19.4</b>	<b>16.1</b>	<b>2,572</b>
<b>ZONAS</b>	Bogotá	52.6	46.0	35.9	29.4	24.3	30.3	25.1	17.7	<b>672</b>
	Medellín	87.9	37.3	39.8	24.7	32.4	19.7	10.4	22.1	<b>300</b>
	Cali	66.5	54.5	55.3	31.8	53.0	20.5	19.0	13.1	<b>300</b>
	Cartagena/Sta. Marta/Montería	50.1	21.4	24.2	25.5	21.4	16.1	7.1	11.6	<b>320</b>
	Barranquilla	71.1	61.3	48.5	45.4	51.6	17.9	28.9	6.8	<b>120</b>
	Pereira/Manizales/Armenia	69.9	62.8	40.5	37.8	23.9	14.1	18.4	17.4	<b>280</b>
	Cúcuta/Bucaramanga	71.3	62.1	46.9	27.6	24.7	19.2	20.5	10.2	<b>200</b>
	Ibagué/Neiva	69.1	42.8	36.5	31.2	21.6	16.5	12.4	21.7	<b>180</b>
	Pasto	86.2	51.3	31.7	23.1	40.7	45.1	14.2	6.6	<b>100</b>
Villavicencio	58.6	42.3	51.7	32.5	28.0	31.6	16.6	25.6	<b>100</b>	
<b>FAMILIARES</b>	<b>INGRESOS MENSUALES</b>									
	Hasta \$1 Millón	59.5	48.4	40.4	28.0	27.8	21.4	19.4	17.7	<b>550</b>
	De \$1 a \$3 Millones	67.6	47.1	43.0	30.7	34.8	28.1	19.5	15.8	<b>1,329</b>
	Más de \$3 Millones	70.2	51.0	40.8	33.2	30.9	21.3	22.9	13.5	<b>463</b>

Nota: se destacan los valores más elevados en cada categoría

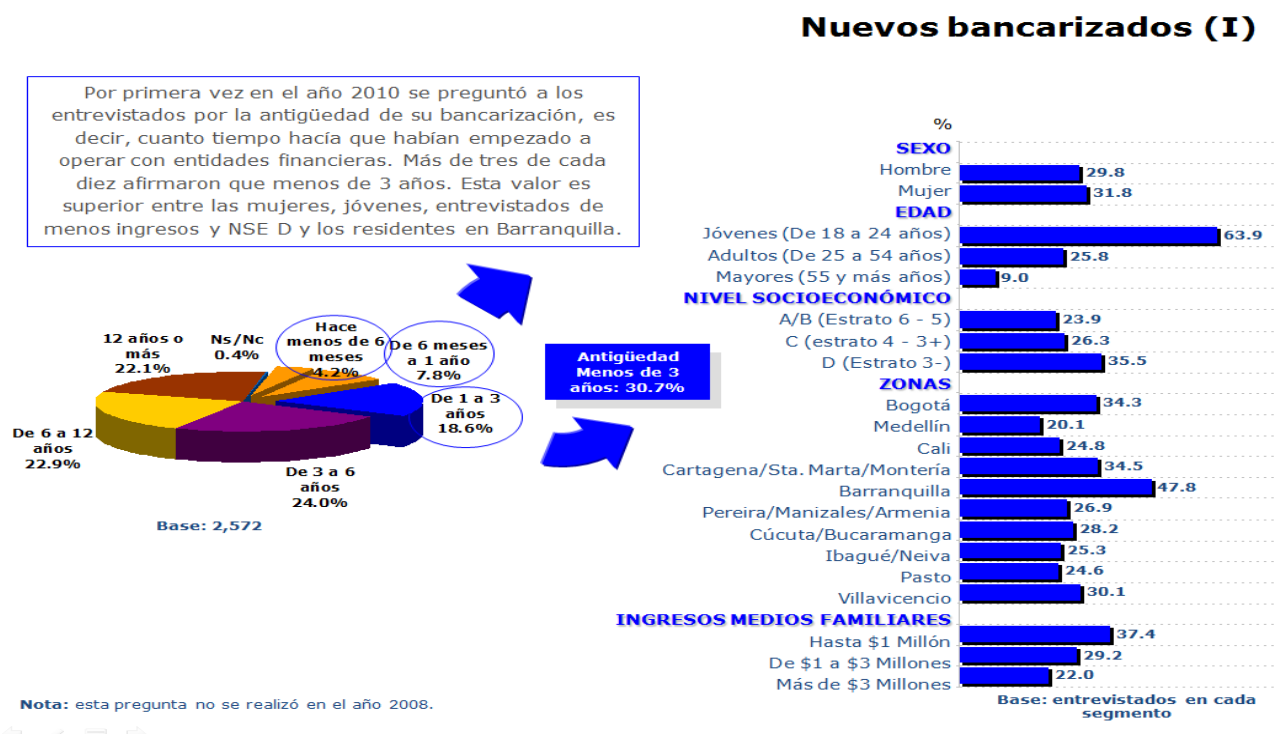
Banco Davivienda (2012)

Las transacciones más frecuentes que se realizan en oficinas, se destacan por ser depósitos o pagos, siendo de estratos 1, 2 y 3 el mayor número de clientes vinculados a la entidad, en su mayoría por aperturas de cuentas de nómina.

El ingreso medio familiar, indica que los clientes con un ingreso inferior a un millón compone el 37.4% del total de los vinculados en el banco, así mismo, quienes reciben ingresos que oscilan entre uno y tres millones, pertenecen al 29.2% del total y por último, los clientes que reciben más de tres millones de ingresos solo ocupan el 22% del total de los clientes vinculados en el banco con una antigüedad de menos de tres años de vinculación.

Se evidencia que el mayor número de clientes son mujeres y jóvenes entre 18 a 24 años, lo que indicaría que podrían tener mayor adaptación a los cambios tecnológicos, contrario a lo que se demuestra con los niveles transaccionales de los canales de autoservicio que se destacan por el desarrollo tecnológico, pues el porcentaje de mayores de 55 años es mínimo en comparación al total de los jóvenes que ocupan el 63.9% del total de clientes.

Figura 10 – ( Segmentación de clientes ) Banco Davivienda (2012)



## 2.3 MARCO TECNOLÓGICO

Es claro que para poder acceder a servicios tecnológicos, se debe poseer las herramientas adecuadas para hacerlo, no importa si es desde el hogar, la oficina u otros espacios que lo permitan. Por lo que es indispensable tener este aspecto en cuenta al momento de evaluar las razones de uso. El Banco tiene a disposición de los usuarios diferentes Canales de Atención como lo son:

- **Red de Oficinas:** Mas de 560 oficinas donde los usuarios y clientes pueden conocer el portafolio de productos del banco y contar con asesoría personalizada .
- **Davivienda.com:** [www.davivienda.com](http://www.davivienda.com) es el portal en Internet, disponible 24 horas todos los días que permite realizar transacciones a nivel mundial y acceder de forma inmediata a toda la información y servicios disponibles.
- **Cajeros Automáticos:** Red de mas de 1400 cajeros automáticos para realizar múltiples transacciones.
- **Teléfono Rojo:** Servicio, cómodo, fácil y rápido que permite realizar consultas, pagos, transferencias, bloqueos y activaciones por teléfono. Permiten transacciones 24 horas, todos los días desde cualquier lugar del país.
- **Call Center:** Centro de atención y asesoría telefónica, donde se recibe atención personalizada de asesores comerciales 24 horas, todos los días.
- **Banca Movil:** Medio por el cual se recibe información del banco y se realizan transacciones financieras a través e un teléfono celular.
- **Corresponsales Bancarios:** Canal mediante el cual el Banco presta servicios financieros a través de establecimientos de comercios, para acercar principalmente a comunidades que no cuentan con estos servicios.

Información detallada acerca de las características, beneficios, costos y funcionalidad de estos canales, se encuentra disponible en el portal web de internet del Banco. Adicional a estos canales, existe un medio para realizar transacciones llamado *Daviplata*, que consiste en que una persona con cuenta en Davivienda puede transferir a través de un celular, dinero a otra persona que no



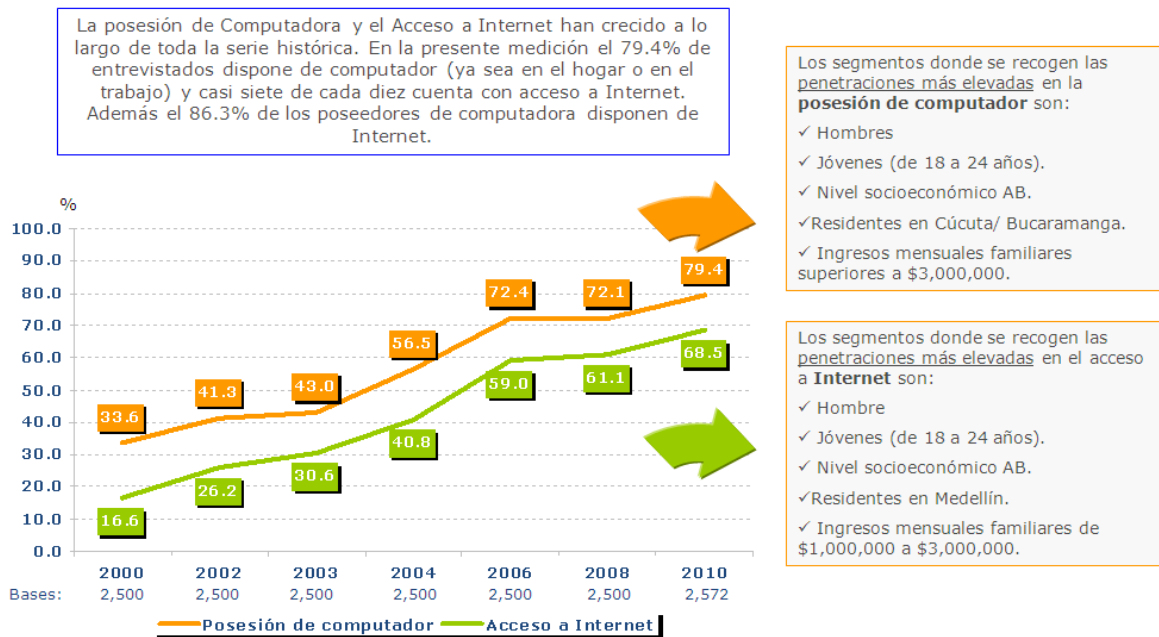
tenga cuanta, quien puede retirar el dinero en cualquier cajero con un código y el número del celular, para esto debe realizarse una inscripción previa sin costo. Las transacciones que permite este producto son:

- Sacar dinero sin tarjeta desde cualquier cajero.
- Pagar servicios públicos o privados
- Hacer recarga de minutos a celulares
- Envío de plata de celular a celular y cuentas de ahorro o corriente Davivienda
- Hacer giros nacionales
- Remesas internacionales (Recibir dinero desde el exterior)

Banco Davivienda, realizó un estudio de frecuencia de uso de canales transaccionales en el año 2010 a nivel nacional en comparación con las entidades financieras más relevantes del país. Allí, se encontró que ha aumentado la adquisición de computador y el acceso a internet de la población colombiana que hace parte del grupo de clientes del banco, en el que 79.4% de las personas entrevistadas contaban con mínimo un computador, ya sea en casa u oficina, y de estas el 86.3% disponen de internet tal como se muestra en la siguiente imagen.

Figura 11

## Utilización de computador y acceso a Internet



Banco Davivienda (2011)

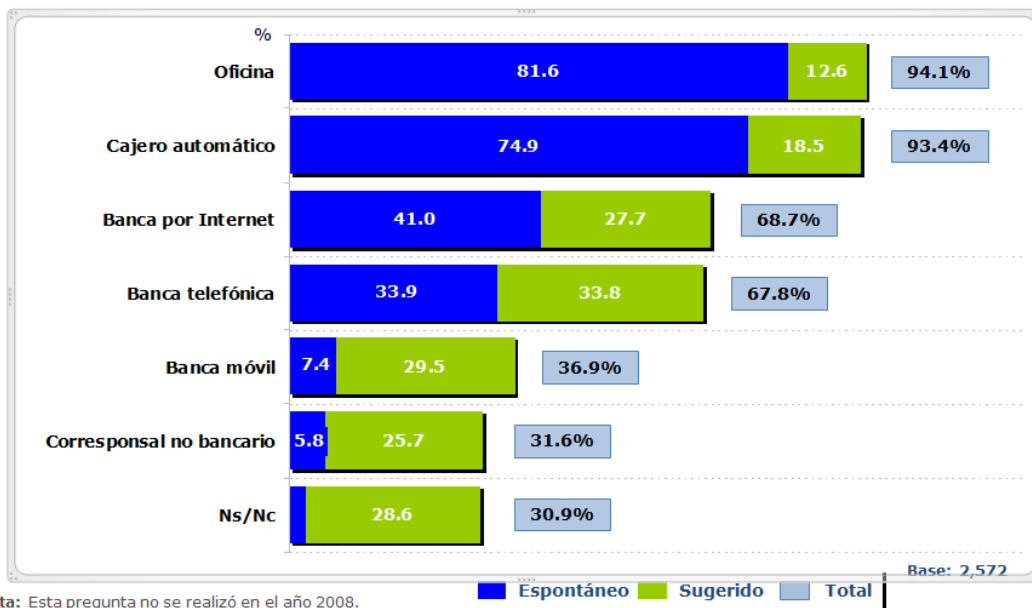
Aquí, se destacan rangos de edad, género y nivel socioeconómico. Se muestran además, las ciudades en las que se ha mostrado mayor penetración en el uso de estas herramientas como lo son Cúcuta, Bucaramanga y Medellín. Sin embargo, el estudio menciona que sólo 17% de estas personas realizan compras de productos y servicios a través de internet y en su mayoría son hombres entre los 18 y 24 años con ingresos mensuales familiares superiores a \$3000.000, según cifras del Departamento de Canales transaccionales del Banco Davivienda.

Igualmente, el estudio relaciona en una base de 2.572 clientes, que 9 de cada 10 personas cuenta con un teléfono celular lo que corresponde al 93.2% y aproximadamente el 15% disponen de más de uno. Este evento, posiciona la nueva tendencia del Banco a realizar operaciones transaccionales vía teléfono móvil, proporcionando mayor facilidad, comodidad y economía a los clientes si éstos optaran por usar dicho medio como un canal transaccional.

Figura 12 (Banco Davivienda 2012)

### Notoriedad de los canales de relación

Por primera vez en el año 2010 se preguntó a los entrevistados por el conocimiento de los canales de relación, primero de forma espontánea y posteriormente sugiriendo los no mencionados. Como se puede observar la **oficina** y los **cajeros automáticos** son universalmente conocidos. A continuación se sitúan la **banca por Internet** y la **Banca telefónica**. Las figuras menos conocidas son la **Banca móvil** y el **corresponsal no bancario**.



Nota: Esta pregunta no se realizó en el año 2008.

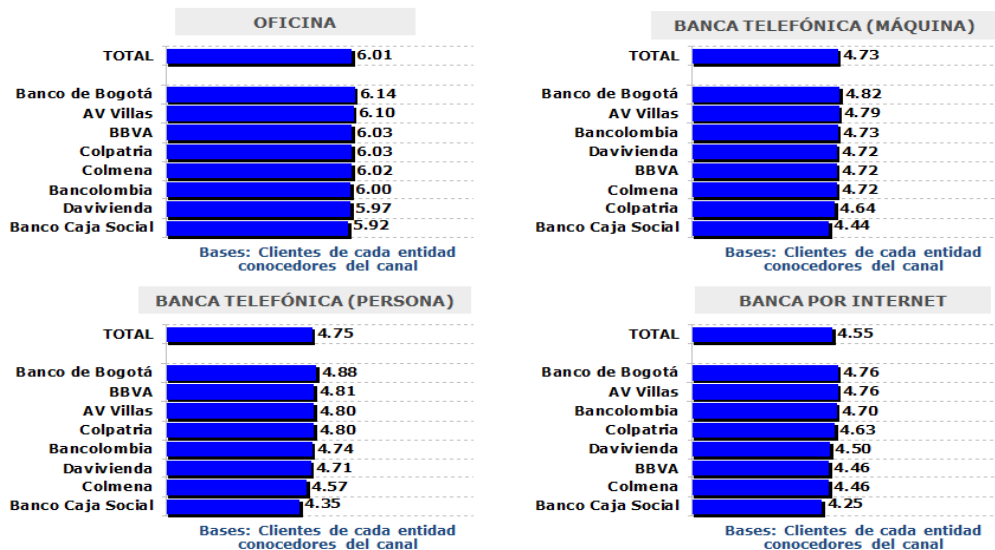
Por consiguiente, los presentes datos han permitido comprobar la confianza que tienen los clientes en los diferentes canales con los que cuenta el banco en donde se evidencia que las oficinas de atención son el canal más conocido en un 81.6% del total y que el nivel de confianza para este canal en una escala de 1 a 7 en el Banco Davivienda es de 5.97, siendo más alto que el uso de cajeros automáticos con 4.98, Internet con 4.50 o banca móvil con 4.16, en relación a las entidades financieras más reconocidas del país.

Consecuentemente se evalúa el nivel de dificultad de uso en una escala de 1 a 7, donde 1 es “muy fácil” y 7 “muy difícil” con el fin de verificar la usabilidad de estos canales.

Figura 13

### Confianza media\* en los canales de relación (I)

Tras preguntar a los entrevistados sobre el nivel de confianza que les inspira cada medio para operar con las entidades financieras de las que son clientes, los datos muestran que la **oficina** es el canal que más confianza despierta en los usuarios financieros. En el extremo opuesto aparece la **banca móvil**.

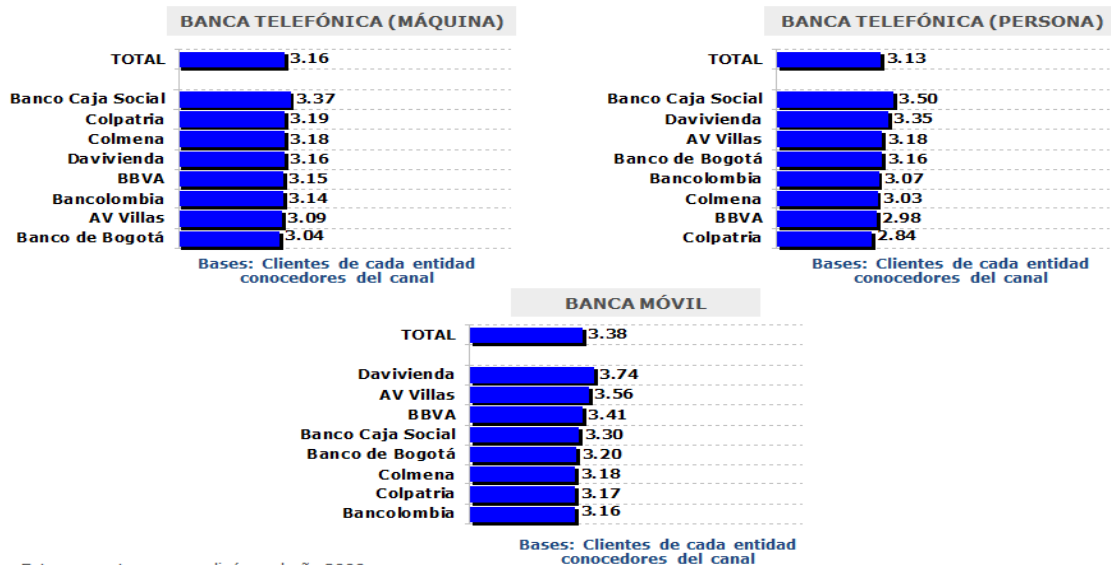


Nota: Esta pregunta no se realizó en el año 2008.

\* Confianza media calculada utilizando una escala de 1 a 7 donde 1 es "Mucha desconfianza" y 7 "Mucha confianza".

### Dificultad media\* en el uso de los canales de relación (I)

Tras preguntar a los entrevistados sobre la dificultad considerada del uso de los canales, los datos muestran que la **banca móvil** es el que se percibe como más complicado de usar y el **cajero automático** el que menos. Hay que destacar que todos obtienen puntuaciones por debajo del punto medio de la escala (3.5).



Nota: Esta pregunta no se realizó en el año 2008.

\* Dificultad media calculada utilizando una escala de 1 a 7 donde 1 es "Muy fácil" y 7 "Muy difícil".

Se muestra que Banca Móvil es el canal que se percibe como el más difícil de usar y el Cajero Automático el más fácil. No obstante, las puntuaciones que se otorgan al nivel de dificultad del uso de los canales se presentan por debajo del punto medio de una escala de 1 a 7 con puntuaciones inferiores al promedio de 3.5.

De esta forma, se percibe que hay un leve desconocimiento de los procesos tecnológicos transaccionales del banco y es una de las razones por las cuales disminuye el uso de los canales alternos a las oficinas, donde las transacciones las hacen los funcionarios y no sistemas tecnológicos operados por los clientes.

## 2.4 FOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA

Figura 14

<b>Misión</b>	<b>Análisis</b>
<p>Generar valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados apoyados en las siguientes destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del cliente</li> <li>• Manejo del riesgo</li> <li>• Tecnología y procesos</li> <li>• Innovación</li> <li>• Sinergia Empresarial</li> <li>• Conocimientos del negocio</li> <li>• Manejo emocional de las relaciones</li> </ul>	<p>Al generar valor, el Banco pretende ser diferenciado de otras organizaciones y mantenerse en el primer lugar de la mente de los colombianos, por lo que en el primer nivel de la Misión se encuentra el conocimiento del cliente. Tecnología y procesos al igual que Innovación también hacen parte del objetivo principal de la compañía.</p>
<b>Visión</b>	<b>Análisis</b>
<p>-Satisfacer las necesidades de los clientes. Segmentándolos de acuerdo con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus actividades</li> </ul>	<p>La visión del Banco está enfocada en las necesidades del cliente, teniendo en cuenta el posicionamiento de su imagen.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grado de vinculación a las empresas del Banco.</li> </ul> <p>-Ser percibidos como uno de los grupos mas respetados de mercado.</p> <p>-Tener colaboradores idóneos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que conozcan la importancia de sus actividades y tengan un enfoque de excelencia en el servicio al cliente.</li> </ul> <p>-Ofrecer productos y servicios diferenciados</p> <p>-Contar con tecnología que soporte adecuadamente los procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de herramientas tecnológicas avanzadas y apropiadas.</li> </ul> <p>-Portafolios de Inversion</p>	<p>Resalta la importancia del servicio y la satisfacción del cliente, además del uso de tecnología como elemento fundamental en su propósito.</p>
--	---

### 2.4.1 Principios y Valores Corporativos

Estos son los valores que se destacan en el Banco Davivienda, en conjunto con el Grupo Bolívar, del que hace parte esta compañía. Son enunciados individualmente y como una estructura firme que soporta su razón de ser:

Figura 15



## 2.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA DE TECNOLOGÍA Y OPERACIONES

Se expone la Planeación Estratégica de esta vicepresidencia y no del Banco en general, debido al tamaño de la organización y el énfasis directo de esta investigación. El objetivo radica en comprender el propósito fundamental de esta área, dirigido a la prestación óptima de servicios desde adentro, de manera que el cliente o usuario pueda transar sin inconvenientes.

Los datos, cifras, observaciones y percepciones en este trabajo, se obtuvieron de esta Vicepresidencia como insumo principal.

### 5.5.6 Objetivo de la Vicepresidencia Ejecutiva de Tecnología y Operaciones

*Figura 16 (Manuales vigentes Banco Davivienda)*

<b>Nombre del proceso:</b>	<b>Planeación Estratégica de Tecnología</b>
<b>Alcance del Proceso:</b>	<p><b>El proceso va desde:</b> La definición de la estrategia, políticas y objetivos estratégicos de tecnología alineados a los objetivos estratégicos del negocio.</p> <p><b>El proceso va hasta:</b> La ejecución y seguimiento al Plan Estratégico de Tecnología</p>
<b>Objetivo del proceso:</b>	Gestionar los recursos de tecnología para traducir los requerimientos de negocio en servicios que generen valor para el Banco y las filiales.
<b>Indicadores de Gestión:</b>	Porcentaje de proyectos de tecnología que dan soporte a los objetivos estratégicos del negocio.
<b>Responsable del Proceso:</b>	Vicepresidencia ejecutiva del Banco.



Esta planeación estratégica, se contempla bajo un proceso PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) que indica la labor de esta vicepresidencia para el fin último del logro de su visión.

Figura 17

(Manuales vigentes Banco Davivienda)

**2.5.1 -Caracterización de procesos**

ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
¿De quién?	¿Qué recibió?	Descripción de actividades	Responsable	¿Qué entregó?	¿A quién?
<b>PLANEAR</b>					
Definición de Estrategias y Políticas	Estrategias y políticas	Establecer las políticas, normas y procedimientos bajo las cuales se realizará la planeación estratégica de tecnología de acuerdo con las condiciones establecidas por el Banco.	Vicepresidencia Ejecutiva de tecnología	Políticas, normas y procedimientos	Planeación estratégica de tecnología
<b>HACER</b>					
Definición de Estrategias y Políticas	Valor Misión Visión Mapa	Definir políticas y orientación estratégica de tecnología que	Vicepresidencia Ejecutiva de tecnología	Estrategias y Políticas de Tecnología	Planeación

	<p>estratégico de negocio</p> <p>Estrategia y políticas del Banco y las filiales</p>	<p>contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de los negocios.</p>	<p>Vicepresidencia de tecnología</p>	<p>Objetivos estratégicos de tecnología</p>	<p>estratégica de tecnología</p>
<p>Planeación Estratégica de Tecnología</p>	<p>Estrategias y Políticas de tecnología</p> <p>Objetivos estratégicos de tecnología</p>	<p>Comunicar políticas y orientación estratégica de tecnología a los integrantes del comité de tecnología.</p>	<p>Vicepresidencia de tecnología</p>	<p>Estrategias y políticas de tecnología comunicadas</p> <p>Objetivos estratégicos de tecnología comunicados</p>	<p>Planeación estratégica de tecnología</p>
<p>Planeación Estratégica de Tecnología</p>	<p>Mapa estratégico de negocio</p> <p>Estrategias y políticas de tecnología</p> <p>Objetivos estratégicos de tecnología comunicados</p> <p>Procesos de tecnología</p>	<p>Desarrollar diagnóstico de la tecnología actual</p>	<p>Vicepresidencia de tecnología</p> <p>Consultor interno o externo</p>	<p>Diagnostico de gestión de los procesos de tecnología (Recomendaciones)</p>	<p>Planeación estratégica de tecnología</p>

Planeación Estratégica de Tecnología	<p>Iniciativas de Tecnología</p> <p>Plan estratégico del Banco</p> <p>Plan estratégico de tecnología</p> <p>Estrategia y políticas de tecnología</p> <p>Objetivos específicos de tecnología validados</p>	<p>Revisar, definir e integrar las iniciativas y proyectos al Plan Estratégico de Tecnología</p>	<p>Comité de Tecnología</p>	<p>Plan estratégico de Tecnología aprobado</p> <p>Proyectos de tecnología aprobados</p>	<p>Planeación estratégica de Tecnología</p>
Planeación Estratégica de Tecnología	<p>Planeación estratégica de tecnología aprobado</p> <p>Proyectos de Tecnología aprobado</p>	<p>Comunicar el plan estratégico de tecnología a las Direcciones de la Vicepresidencia</p>	<p>Comité de Tecnologías</p>	<p>Plan estratégico de tecnología aprobado y comunicado</p> <p>Proyectos de tecnología aprobados y comunicados</p>	<p>Planeación estratégica de tecnología</p>
			Dirección de		

Planeación Estratégica de Tecnología	Plan estratégico de tecnología actualizado Proyectos de tecnología aprobados	Ejecutar y hacer seguimiento al Plan Estratégico de Tecnología	proyectos  Dirección de Organización y Métodos  Dirección de Informática  Dirección de Servicio Tecnología al negocio	Plan Estratégico de tecnología ejecutado  Proyectos de tecnología aprobados a ejecutar	Procesos de Tecnología
--------------------------------------	---	--	---	--	------------------------

**VERIFICAR**

Planeación Estratégica de Tecnología	Plan estratégico de tecnología ejecutado	Verificar el cumplimiento a la Planeación Estratégica de Tecnología	Vicepresidencia de Tecnología	Planeación estratégica ejecutada y validada	Planeación estratégica de tecnología
--------------------------------------	--	---	-------------------------------	---	--------------------------------------

Indicadores de Gestión y Análisis de datos	Resultado de los indicadores de gestión	Realizar el seguimiento a los indicadores de gestión del proceso	Vicepresidencia de Tecnología	Solicitud de acciones preventivas y correctivas	Acciones correctivas y preventivas Planeación estratégica de Tecnología
--	---	--	-------------------------------	---	--

**ACTUAR**

Acciones Correctiva	Acciones correctivas	Revisar y actualizar las políticas, normas y	Vicepresidencia de Tecnología	Mejora continua	Definición de estrategias y
---------------------	----------------------	--	-------------------------------	-----------------	-----------------------------

s y Preventi- vas	y preventivas	procedimientos bajo las cuales se realizo la planeación estratégica de tecnología, de acuerdo con las condiciones establecidas por el Banco		implementad a	políticas
-------------------------	------------------	--	--	------------------	-----------

La vicepresidencia de tecnología, comprende el funcionamiento y la disponibilidad de todos los canales tecnológicos de comunicación, tanto interna como externamente. Allí, se implementan los proyectos nuevos que requieran de tecnología para estar en funcionamiento, se mantienen estables todos los canales y se brinda soporte.

El objetivo principal, es que la entidad siempre esté en funcionamiento para el cliente, tanto en canales virtuales como físicos e internamente para el servicio de los funcionarios. Adicionalmente, propone y ejecuta nuevos desarrollos tecnológicos que permitan el acceso a los canales con óptimo funcionamiento para satisfacer las necesidades de sus clientes y estar siempre a la vanguardia, entre otras labores de su competencia.

## **2.6 PUBLICOS DE LA COMUNICACIÓN (MANUAL 7410-P01470)**

La selección *del Destino Interno y Mercantil* hace referencia a los funcionarios del Banco, quienes conforman el público interno que hace parte de los clientes y también incluye al público externo para quienes va dirigida la labor del Banco.

### **2.6.1 DESTINO INTERNO Y MERCANTIL**

Se entiende como destino interno, el público que también se ve afectado como lo son los empleados de todos los niveles de la organización, quienes hacen parte de la segmentación general de clientes que se expone a continuación. A junio de 2012, se encuentra actualizada la *Segmentación de cliente y Conocimiento de Mercado*, según el Manual de Procesos vigentes del Banco así:

## **-Modelo de Segmentación**

En el siguiente modelo de segmentación, se hará énfasis únicamente en la clasificación de Persona Natural.

-Tipo de persona: Hace referencia a Persona Natural o Persona Jurídica.

-Clasificación actividades: Hace referencia a la información producto del Origen de fondos que utiliza variables tales como Actividad laboral o Actividad Económica

-Clasificación Persona Natural:

- **Dependientes:** Son aquellas personas que dependen economicamente de un principal, estudiante o ama de casa
- **Empleados:** Son aquellas personas que son denominadas asalariados y entre y entre los cuales se encuentran empleados y pensionados.
- **Otros:** Agrupa las actividades como transportador, religioso o rentista de capital.
- **Pep o Servidor Público:** Hace referencia a personas que son pública o políticamente expuestas.
- **Independientes:** Agrupadas por secciones en las que se representan las personas jurídicas.

La segmentación también se determina por el nivel de ingresos y el tipo de persona:

**\*Clasificación por ingresos Persona Natural:**      **\*Clasificación por ingresos Persona Jurídica:**

-Inclusión	-Microfinanzas
-Clásico	-Pyme Clásico
-Premium	-Pyme Premium
-Premium Plus	-Empresarial
-Banca Privada	-Corporativo

La siguiente, es la segmentación propuesta en la Planeación Estratégica del Banco a partir del año 2013. Resalta la intención de “incrementar la capacidad de respuesta al Banco” con un salto tecnológico en el que hacen énfasis. Esto con el fin de alinear los procesos con las necesidades de los clientes, como señala el punto 2 y 3.

Figura 18 (Banco Davivienda 2012)



### 2.6.2 Conocimiento de Mercado

Se utiliza el conocimiento de mercado para conocer el comportamiento de los diferentes tipos de clientes. Para el conocimiento del mercado se utilizan las siguientes variables:

1. *Variable Tipo Operación:* Hace referencia al tipo de operación crédito o débito.
2. *Variables Tipo de Persona:* Hace referencia a la naturaleza de persona, es decir, si es natural o jurídica.
3. *Variable tipo de identidad:* Son los tipos de identificación presentes en la base de datos.
4. *Variable Segmento:* Hace referencia únicamente a la agrupación de personas jurídicas.
5. *Variable Actividad Laboral:* Es la función que desempeña un cliente en su puesto de trabajo y por la que recibe su ingreso en dinero o en especie.
6. *Variable Actividad Económica:* Se refiere a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme y se utiliza para conocer a los clientes como persona natural o persona jurídica (cuando son independientes).

7. *Variable Características de Transacciones*: Hace referencia a las jurisdicciones donde los clientes realizan transacciones y el monto promedio histórico de las mismas.

### **2.6.3 Análisis Sectorial**

En este análisis sectorial, se tiene en cuenta únicamente Persona Natural:

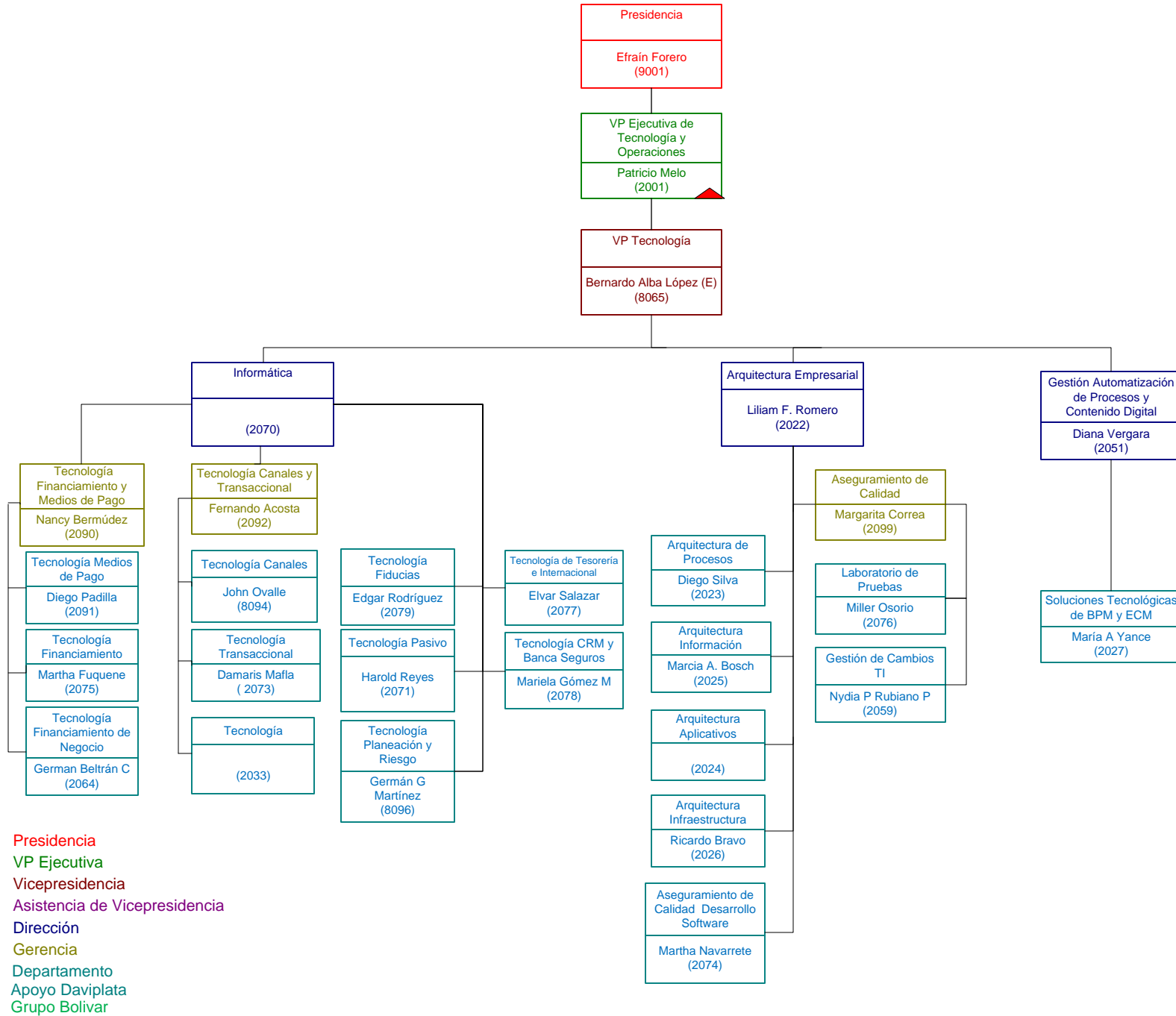
1. *Variable Actividad Laboral*: Se refiere a la función que desempeña una persona y por la cual recibe un ingreso en dinero o en especie.
2. *Variable Segmento*: Se refiere a la clasificación que la entidad tiene para este tipo de clientes de acuerdo a su nivel de ingresos.
3. *Variable Jurisdicción*: Hace referencia a la ubicación geográfica del cliente.
4. *Variable Transaccional*: Hace referencia a la información transaccional.

## **2.7 ÁREAS FUNCIONALES**

De la Vicepresidencia Ejecutiva de Tecnología y Operaciones, se toma como insumo principal dos áreas. Una de ellas hace parte de la Dirección de *Informática* con su Gerencia liderada por Fernando Acosta, quien es responsable del área de *Tecnología de Canales y Transaccional*. De dicha área, se obtienen todos los datos y cifras que soportan esta investigación.

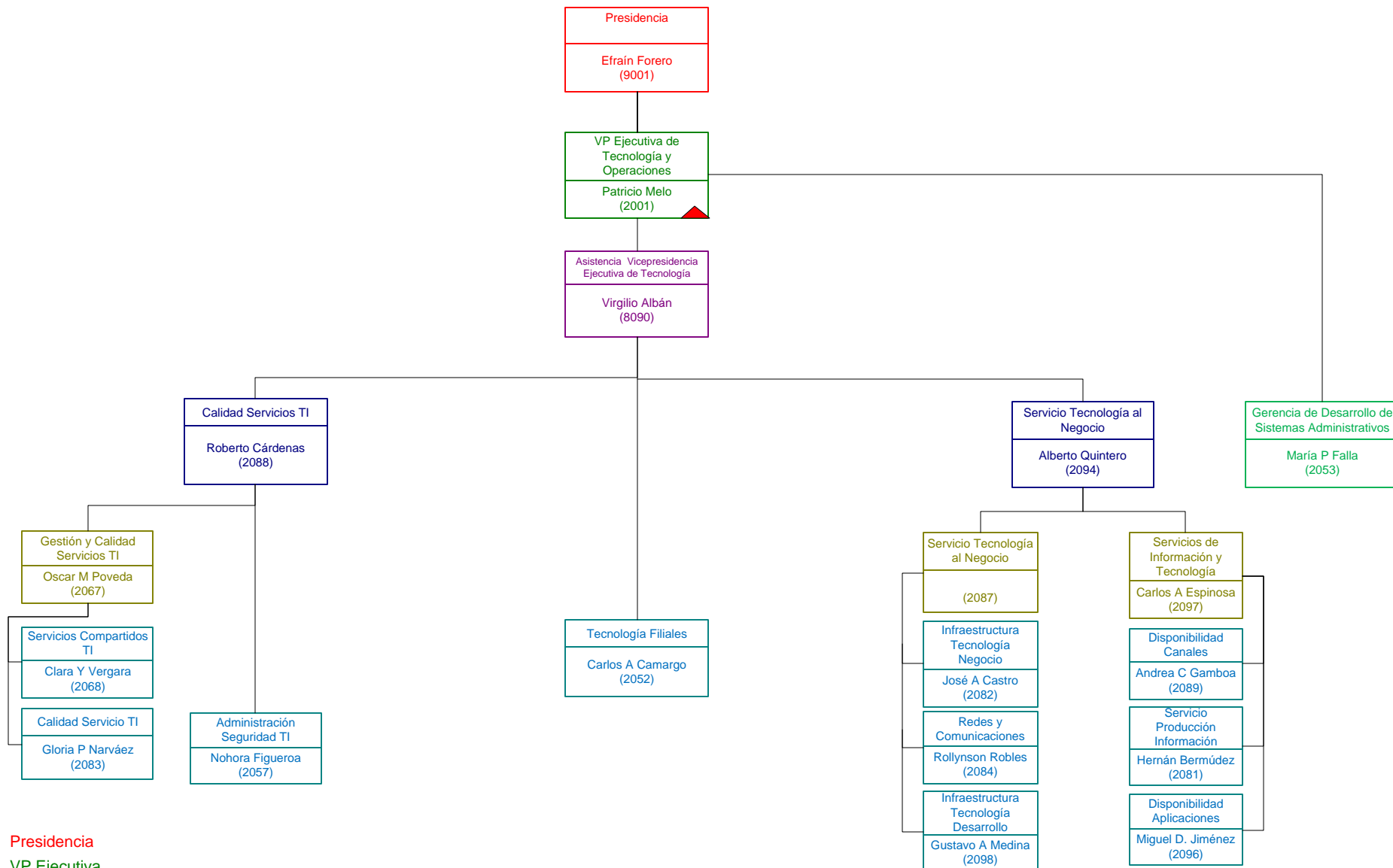


VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA DE TECNOLOGÍA Y OPERACIONES  
 BANCO DAVIVIENDA S.A.  
 JULIO 2013



VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA DE TECNOLOGÍA Y OPERACIONES  
 BANCO DAVIVIENDA S.A.  
 JULIO 2013

← Ir a Primer Nivel



- Presidencia
- VP Ejecutiva
- Vicepresidencia
- Asistencia de Vicepresidencia
- Dirección
- Gerencia
- Departamento
- Grupo Bolívar

De la Dirección de *Servicio Tecnología al Negocio*, liderada por Alberto Quintero, se despliega la gerencia de *Servicios de Información y Tecnología* de quien se encarga Carlos A. Espinosa. Aquí, se encuentra la jefatura de *Disponibilidad de Canales* a cargo de Andrea C. Gamboa, quien propone su percepción desde el conocimiento y las necesidades de su área, acerca de la propuesta de este trabajo.

### 2.7.1 Jefatura de Disponibilidad de Canales

Esta jefatura cuenta con 12 personas quienes se encargan de los siguientes temas referentes a estabilidad en los canales, servidores y aplicaciones como los más representativos, entre otros:

-Portales Web: Davienda.com, Portal Corporativo, Portal Empresarial, Portal Pyme

-Ambiente laboratorio y producción

-Teléfono Rojo, Cajeros, Kiosko y Multifuncionales

-Herramientas colaborativas

*Figura 21*

<b>Funcionalidades del Área</b>			
<b>EJE</b>	<b>TEMA</b>	<b>SUBTEMA</b>	<b>CARGO</b>
Ambiente: Laboratorio, Produccion y Contingencia	-Portal Davivienda	Portal Corporativo	Especialista IT
		Davivienda.com	Profesional 3
		Portal Web- Contenido portales	Profesional 3
		Ambiente laboratorio: Portal Empresarial y Pyme	Profesional 1
	-Telefono Rojo -Bancamovil -Daviplata	Banca Movil y Daviplata	Profesional 1
		Telefono Rojo	Profesional 2

	Oficinas de Servicio	Proyectos- Digiturnos	Profesional 3
		Instalacion y Soporte	Profesional 1
	Cajeros Automaticos	Proyectos y definiciones	Especialista IT
	Kiosko y Multifuncionales	Instalaciones y soporte	Profesional 1
	Herramientas Colaborativas	Lotus Notes	Profesional 3
Exchange Lync		Profesional 3	

## 2.8 DISFUNCIONES Y EJES DE ACCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

A raíz del análisis estructural de esta investigación, surgen las siguientes disfunciones que requieren de ejes de acción propuestos. El fin último es mejorar la comunicación con el cliente, prestar un mejor servicio, valorar el tiempo de los clientes e incentivar el uso de los canales de autoservicio manteniendo la mejor percepción hacia los servicios que ofrece el Banco.

*Figura 22*

Disfunciones	Ejes de Acción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El avance de la tecnología obliga a modificar los hábitos de las personas.</li> <li>• El área de tecnología debe conocer la experiencia del cliente.</li> <li>• Los clientes sienten temor al usar los canales de autoservicio.</li> <li>• Los clientes se sienten más cómodos realizando transacciones directamente en oficinas.</li> <li>• Los clientes no conocen la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el uso de nuevas tecnologías para las transacciones bancarias.</li> <li>• Dar a conocer el alto nivel de seguridad en las transacciones que posee el Banco.</li> <li>• Proporcionar acompañamiento para las transacciones en línea.</li> <li>• Dar a conocer los distintos canales por los que se puede transar diferentes a oficinas.</li> </ul>

<p>disponibilidad de los canales de autoservicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes prefieren acompañamiento en sus transacciones.</li> <li>• El Banco quiere mayor inclusión financiera.</li> <li>• El Banco busca promover sus canales transaccionales alternativos.</li> <li>• Los clientes no quieren perder tiempo realizando transacciones en los bancos.</li> <li>• Se debe promover la comunicación estratégica en el desarrollo de nuevos proyectos.</li> <li>• El servicio al cliente tanto en línea como presencial, debe ser alineado y coherente con los objetivos del Banco.</li> <li>• La información acerca de servicios financieros debe estar siempre disponible.</li> <li>• Los clientes desconocen cómo usar los canales y las transacciones posibles de cada uno.</li> <li>• No existen tutoriales acerca de cómo manejar los canales de autoservicio.</li> <li>• El banco cuenta con altos niveles de seguridad que se deben dar a conocer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el tiempo de los clientes cuando requieran hacer transacciones.</li> <li>• La comunicación con el cliente debe ser acorde con la Misión y Visión de la entidad.</li> <li>• Buscar satisfacer las necesidades de los clientes.</li> <li>• Utilizar las redes sociales a favor de los servicios financieros.</li> <li>• Enseñarle a los clientes como hacer uso de los diferentes canales disponibles.</li> <li>• Brindar siempre información oportuna acerca de las novedades del Banco.</li> <li>• Poner a disposición del cliente tutoriales que les indique el manejo de los canales.</li> <li>• Combinar la funcionalidad de la atención personalizada y en oficina, con el uso de canales transaccionales.</li> <li>• Incentivar a través de comunicación estratégica el uso de los canales de autoservicio.</li> </ul>
--	--

### **3. DIAGNÓSTICO**

Este capítulo, validará el desarrollo del presente análisis, demostrando su importancia a través de los resultados obtenidos por Entrevistas personales a Ejecutivos del Banco Davivienda y la aplicación de encuestas a oficinas de alto nivel transaccional.

#### **3.1 PRIMERA METODOLOGÍA UTILIZADA**

Se realizaron dos entrevistas. La primera se llevó a cabo en el primer periodo de 2012 en el área de Tecnología de Canales y Transaccional y, la siguiente, en el segundo periodo de 2013 en el área de Disponibilidad de Canales.

#### **3.2 OBJETIVO**

Conocer la percepción de los ejecutivos del banco acerca de las propuestas que surgen de la presente investigación.

##### **3.2.1 Objetivos Específicos**

- Dar a conocer un proyecto de mejora para el servicio que ofrece el Banco.
- Comprobar la necesidad existente del desarrollo de la presente investigación desde el punto de vista de las estrategias y proyectos corporativos.
- Confirmar la viabilidad de la aplicación futura del presente proyecto, de acuerdo a los resultados del análisis.

#### **3.3 Primera Entrevista**

##### **-Logística**

Esta entrevista fue dirigida al Coordinador Comercial de canales, Jhon Jiménez Barragán, encargado de las estrategias de venta en los canales de autoservicio del Banco. Quien adicionalmente proporcionó los datos y cifras que soportan el análisis de esta investigación.

Ubicación: Edificio Torre Central Davivienda - Piso 9 – Abril 2012

##### **-Contenido Primera Entrevista**

- **Diana Rojas:** ¿Qué caracteriza a los canales de autoservicio para ser la diferencia en

cuanto al servicio personalizado?

- **Jhon Jiménez:** El uso de los canales virtuales resalta por una característica especial y es que deben usarse para ser *Transacciones Costoeficientes*: Menor Costo, Mayor Eficiencia.
- **D.R:** ¿Cómo se podría incentivar el uso de los canales de autoservicio de acuerdo a su experiencia?
- **J.J:** Se deben limitar otros canales para transar, es decir, ponerle una cifra límite a los retiros en efectivo realizados en oficina, para que de esta forma se vean los clientes motivados a hacer dichas transacciones en un cajero automático, por ejemplo.
- **D.R:** ¿Cuál Cree que sería la razón por la cual los clientes evitan utilizar los canales de autoservicio que posee el banco?
- **J.J:** Una transacción en oficina cuesta mucho más que una transacción realizada en otro canal según las siguientes cifras:

\*\$2,100 Oficina

\*\$700 ATM

\*\$300 Teléfono Rojo

\*\$80 Banca Móvil

El tema transaccional no solo en el banco, sino en Colombia, es un problema cultural heredado, por lo que la tendencia del mercado actual en el tema de banca son los *canales de autoservicio físicos y virtuales*.

- **D.R:** ¿Cuál es la tendencia del uso de los canales de autoservicio?
- **J.J:** Debe haber un método de usabilidad en los canales, en donde el canal esté unido al medio, “humanizar el uso de los canales” es decir, incentivar la utilización de éstos mientras se ve Televisión cómodamente en el hogar, la oficina u otro espacio y que los clientes puedan hacer transacciones. Este proceso se delimita por tres tendencias más: Operación, Servicio y Experiencia, que debe tener coherencia con las políticas ya establecidas o las que vayan surgiendo, además de alineación con los demás procesos.

### **3.4 Segunda Entrevista**

#### **-Logística**

Esta entrevista se realizó a Andrea C. Gamboa, quien lidera la jefatura de Disponibilidad de Canales en la Vicepresidencia de Tecnología y Operaciones. De esta entrevista se obtuvo una percepción positiva del proyecto, expresada como una necesidad existente desde su experiencia de servicio.

Ubicación: Edificio Davivienda - Centro Internacional

#### **-Contenido Segunda Entrevista**

Se llevó a cabo en Octubre de 2013. Andrea Gamboa inicia contando de manera resumida las funciones de su área y el objetivo general por el que trabajan. Indica que se encargan principalmente de tener disponibles los canales que posee el Banco por los que transan los clientes e internamente de las plataformas de comunicación como el correo electrónico, la red de teléfonos, la plataforma Lync, entre otros, a nivel nacional e internacional.

Una vez, fue expuesta en síntesis la idea del proyecto, señaló textualmente la importancia de tener en cuenta el tipo de mercado, así como evaluar las edades de los clientes. Explicó además, que los canales de autoservicio (virtuales) tienen un tiempo límite de transacción, por lo que se debe evaluar desde varios puntos el chat en línea como una de las propuestas.

Indica, que evidentemente no es lo mismo transar por canales diferentes a oficinas para una persona de la tercera edad que para las personas jóvenes para quienes se desarrolla estrategias diferentes. Durante la entrevista, comenta que en la oficina Chapinero donde se desarrollan investigaciones, por ser una de las oficinas más frecuentadas, antigua y masiva, se ha implementado un proyecto que es prueba piloto en la actualidad y consiste en un sistema de turnos que segmenta el tipo de cliente y le da prioridad según su nivel de transacciones, el tipo de productos que posea y su condición física. Con este sistema, dice Andrea que se pretende hacer sentir exclusivo al cliente Premium o Portafolio del Banco, es decir “hacer que se sienta importante, sin descuidar nuestros otros clientes”.

Allí mismo, se lleva a cabo un segundo proyecto llamado Punto ágil, el cual es una máquina que permite a quienes son clientes, obtener de forma rápida extractos y multiconsultas (formato con el saldo de todos los productos que tenga un cliente). Igualmente desarrollaron un proyecto



referente a las consultas y transacciones en cajeros automáticos, el cual permite realizar más transacciones, posibles únicamente en oficina actualmente, diferentes de las transacciones tradicionales de los cajeros comunes que también son pruebas piloto.

El objetivo principal de su jefatura consiste en, mantener la disponibilidad de los canales en un 100%, por consiguiente, que los clientes puedan realizar transacciones tranquilamente sin preocuparse por fallas en el sistema. Hablando acerca de la seguridad en los canales transaccionales, comenta que los clientes necesitan sentir seguridad al momento de hacer transacciones por internet principalmente. Para lo que se indicó la segunda parte de la primera propuesta, referente al chat en el que además, se dispondrá tutoriales con el fin de que los clientes conozcan cómo realizar las transacciones por estos canales y sientan tranquilidad y acompañamiento en el proceso, para lo que respondió que es una propuesta “muy valiosa” si se tiene en cuenta las necesidades de los clientes y sus temores.

Agrega que sería pertinente compartir la propuesta con el área Comercial, ya que expone que “sería bueno para que sepan desde esta área cuáles son las mejores estrategias para atender las necesidades de los clientes” y simultáneamente con el Call Center para tener su punto de vista referente al servicio. Igualmente expresa: “De ser necesario, eso implica como tal, recursos adicionales y demás que hay que entrar a evaluar a nivel de costos, si es un costo-beneficio para el Banco. Sabemos que a nivel de atención al cliente pueda ser favorable...”

Finalmente, cierra Adriana con una apreciación positiva que afirma la necesidad del análisis del proyecto: “Mira que, es muy valioso ver ese enfoque, sobre todo de servicio al cliente, porque a veces uno... sobre todo en áreas técnicas uno se enfoca en la estabilidad, las máquinas y listo y, obviamente en pro del cliente pero no en un enfoque personal...”. Concluyendo con que se evalúe la posibilidad de aplicar o valorar las ideas propuestas, o alguna de ellas, para mejorar el servicio.

### **3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS ENTREVISTAS**

#### **Entrevista No 1**

- Se encontró en la primera entrevista, que realmente el Banco tiene la necesidad de incentivar el uso de los canales de autoservicio, para lo que ha limitado el valor de las transacciones en oficinas, como el valor mínimo de un retiro

- Se debe crear una cultura del autoservicio y trabajar sobre la tendencia actual a utilizar los canales de autoservicio.
- Aunque Jhon Jiménez Barragán, indica que, de acuerdo a la última investigación de mercado que hicieron encontraron que se esta dando una nueva tendencia de uso de canales de autoservicio, hasta ese momentos no se había implementado un proyecto para realizarlo. Lo que permitió que se avanzara con la propuesta de este proyecto.
- Resalta la importancia que se le da al servicio desde su perspectiva y a la experiencia de los clientes en el momento que realizan las operaciones. Son características que se proponen en el desarrollo de este análisis.

## **Entrevista No 2**

- Es un área que maneja los canales desde dentro de la organización. Se manejan los temas de servicio más técnicamente, lo que permitió mostrar que es una necesidad actual reevaluar el servicio que se ofrece para optimizar el uso de los canales.
- Con esta entrevista, se logró confirmar la viabilidad del estudio y la propuesta que se planteará en el presente análisis. Se confirma que no se han implementado los proyectos propuestos dándoles mayor valor.
- Andrea Gamboa, propone presentar las propuestas en otras áreas para evaluar su viabilidad, debido a que desde su área y su percepción parece favorable e interesante para ser aplicada.
- Se debe evaluar, igualmente, los recursos económicos.
- Se han desarrollado varios proyectos en pro de mejorar la experiencia del cliente, pero se debe enfatizar en el uso y disponibilidad de los canales de autoservicio.
- Se evidencia la importancia de dar a conocer la funcionalidad de los canales

### **3.6 SEGUNDA METODOLOGÍA UTILIZADA**

Se aplicaron encuestas aleatoriamente a clientes y usuarios del Banco, con un formato de ocho preguntas que evalúan servicio, tiempo de espera y canales transaccionales. Se eligió *Tamaño de muestra para una proporción* debido a la relevancia y el énfasis que se le da a una sola respuesta de cada pregunta denominada *proporción*. Igualmente, aplica para preguntas que requieran de SI o NO o, respuestas múltiples para las que se asume una de las respuestas como la más importante.

-Tamaño de muestra para una proporción: Cuando no se sabe el número exacto de unidades del que está compuesta la población.

Se considera una probabilidad de que ocurra el evento del 50% y 50% que no ocurra, ya que no se cuenta con información de anteriores estudios o investigaciones referentes y, se establece un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 0.10.

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$
$$n = \frac{1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}{0,010^2}$$
$$n = 100$$

$e = \text{error de estimación} = 0.010$

$z = \text{nivel de confianza} = 1,96$

$n = \text{tamaño de la muestra}$

$p = \text{probabilidad a favor}$

$q = \text{probabilidad en contra}$

El tamaño de la muestra dio como resultado 100 encuestas con las que se hace el análisis para evaluar la viabilidad de la propuesta.

### **3.7 OBJETIVO**

Conocer la percepción de los clientes y usuarios del Banco referente al servicio y su interés por los canales de autoservicio.

#### **3.7.1 Objetivos Específicos**

-Comprobar la necesidad de la creación de un módulo de aprendizaje de autoservicios en la oficina.



1	2	3	4	5

- 3) Considera que el servicio es:  
 a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo    e) Muy malo

- 4) En tiempo de espera. Cree usted que el servicio es: De 1 (Muy lento) a 5 (Muy ágil):

1	2	3	4	5

- 5) ¿Conoce los canales de autoservicio del Banco?

Si\_\_\_NO\_\_\_

¿Cuáles?\_\_\_\_\_

- 6) Si conoce los canales, señale la frecuencia con que los usa:

- a) Alta (dos o más veces por semana)  
 b) Media (una o dos veces por semana)  
 c) Baja (una o ninguna vez a la semana)

- 7) ¿Si tiene dudas en el momento que realiza una transacción en línea, le gustaría resolverlas inmediatamente?

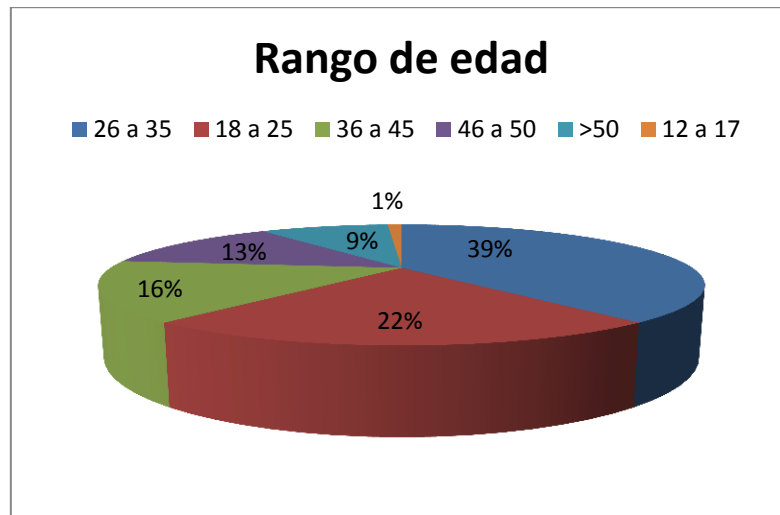
SI\_\_\_ NO\_\_\_ Le es indiferente esta opción\_\_\_

- 8) Si pudiera agilizar la operación que va a realizar en la oficina ¿cuál de las siguientes opciones escogería?:

- a) Un módulo de consultas rápidas  
 b) Atención personalizada  
 c) Transacciones en otros canales

### 3.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTAS

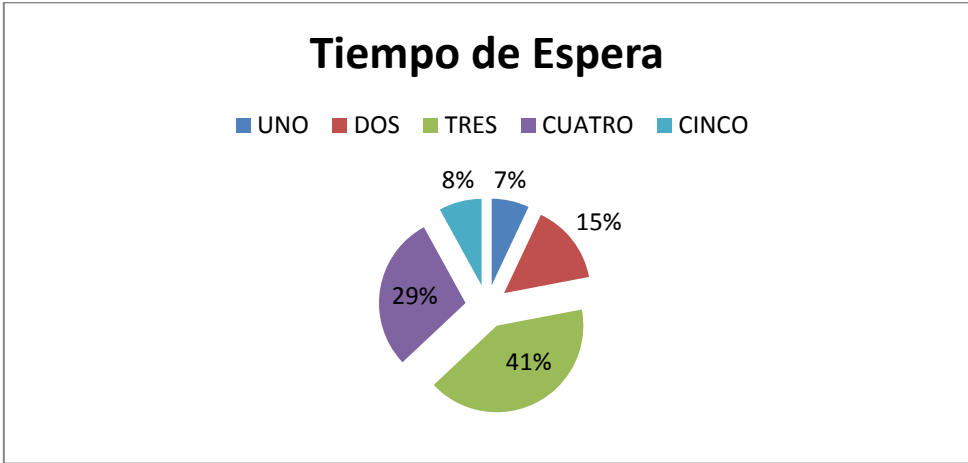
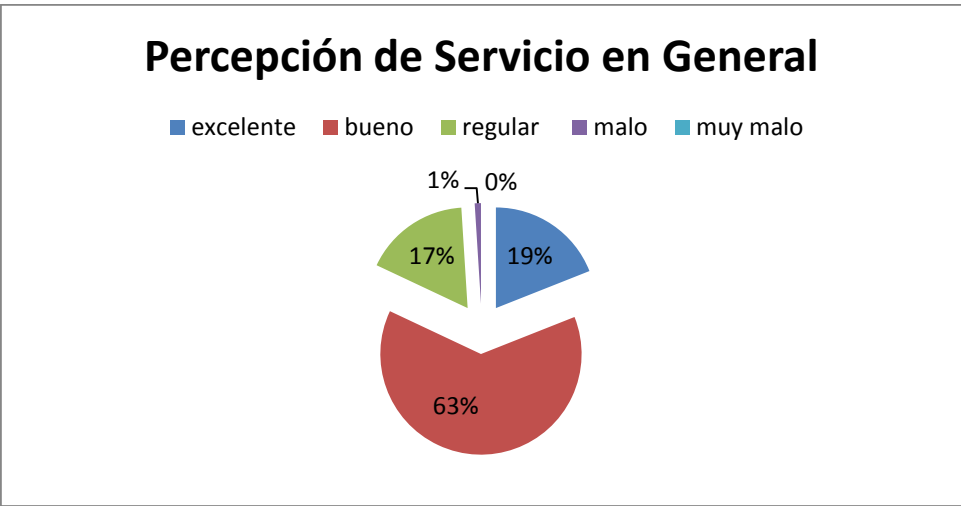
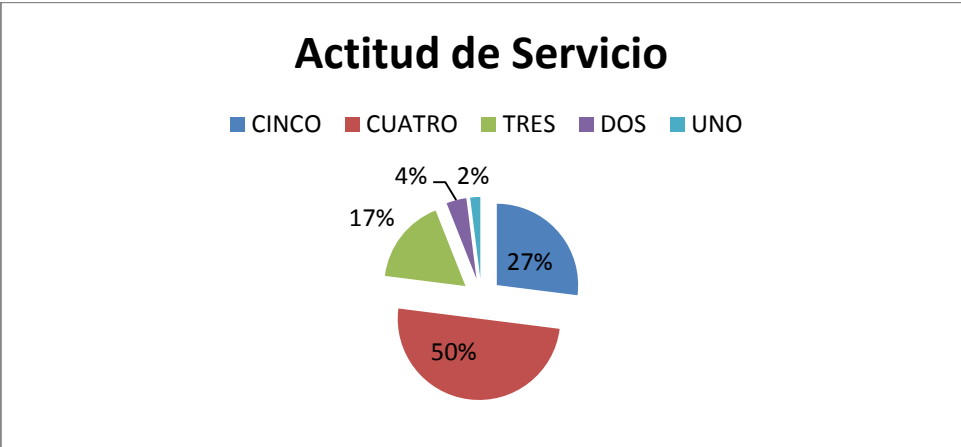
- Se presentaron los siguientes rangos de edad, donde se evidencia que los clientes y usuarios de 18 a 25 años, son quienes más transacciones realizan.



1. Cuando se preguntó acerca de la calidad de la información el 48% de la población encuestada, coincidió en que la información que le brindan los funcionarios es completa. Lo que representa una idea general de conocimiento para los clientes y usuarios.

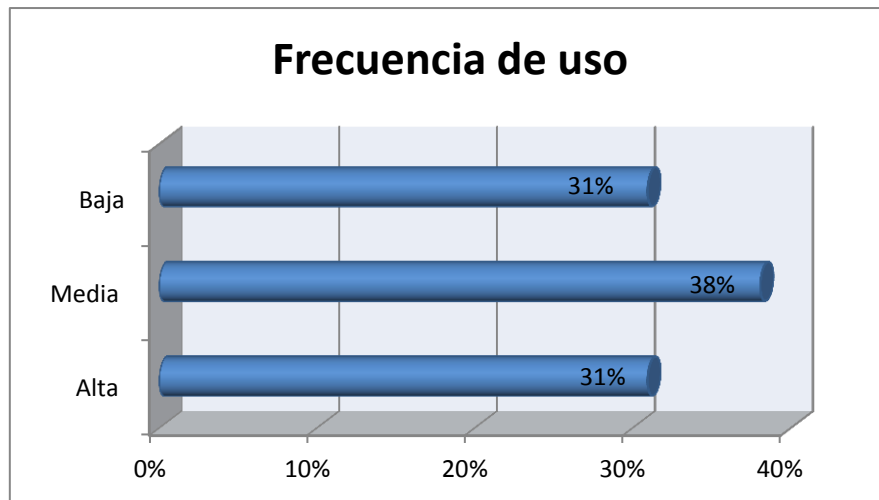
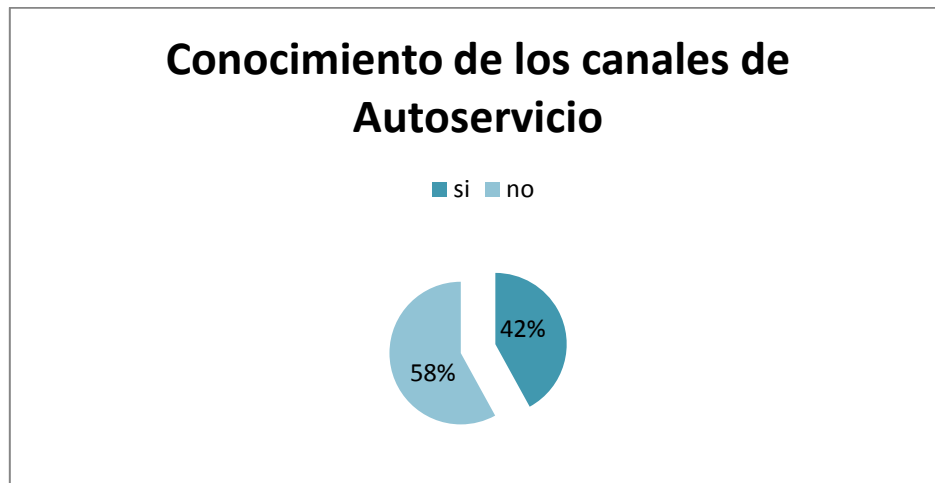


2. La población encuestada considera en un nivel alto la actitud de servicio y percepción del servicio en general. Sin embargo, podría mejorar ya que aunque lo evalúan bien, la percepción que tienen en cuanto al tiempo de espera es término medio, teniendo en cuenta que el 41% de la población calificó sobre tres el tiempo que duraron esperando y el 15% sobre dos.



3. En cuanto al conocimiento que poseen los usuarios y clientes encuestados acerca de los canales de autoservicio, se encontró que el 58% de la población no los conoce y quienes dicen conocerlos solo usan en su mayoría internet y teléfono rojo. Adicionalmente, quienes los conocen, los usan con una frecuencia media. Cuando se les pidió que

indicaran qué canales conocían, algunas personas mencionaron: internet, teléfono rojo, banca móvil y cajeros automáticos.

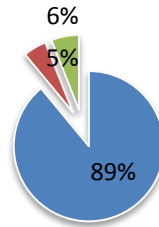


- Referente a su interés por resolver dudas que surjan mientras los clientes realicen transacciones en línea, al 89% de la población le gustaría resolverlas inmediatamente y el 40% de la población encuestada está de acuerdo con que exista un módulo de consultas al interior de la oficina siguiendo como preferencia atención personalizada.



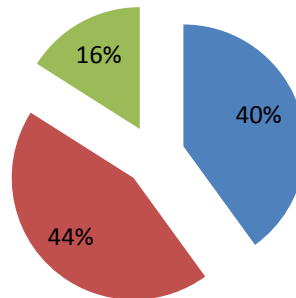
## Resolver Dudas Inmediatas en Línea

■ si ■ no ■ Le es indiferente



## Agilizar la Operación

■ Módulo de atención rápida ■ Atención personalizada ■ Otros canales



### 3.8.1 Observaciones relevantes del análisis

- Los clientes y usuarios no tienen conocimiento de todos los canales de autoservicio que posee el banco y por consiguiente, desconocen el tipo de transacciones que se pueden realizar en estos.
- Se encuentran inconformes por el tiempo de espera que pasan mientras son atendidas sus inquietudes o realizan transacciones.
- Desconocen los costos de transar en canales de autoservicio en comparación con los de oficina.
- Consideran como bueno, en términos generales, el servicio que ofrece el Banco.

- Les parece inseguros los servicios que se ofrecen en los canales de autoservicio.
- Les gustaría sentirse cómodos y seguros haciendo transacciones en internet.
- Aceptarían un módulo de consultas rápidas sin dejar de lado la atención personalizada.

#### 4. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

En este capítulo se expondrán las propuestas que surgen a las necesidades encontradas en el diagnóstico teniendo en cuenta el análisis situacional. Se plantearán simultáneamente, las posibles soluciones.

El objetivo principal, consiste en incentivar el uso de los canales de autoservicio del Banco Davivienda con el fin de descongestionar oficinas de atención al público, optimizar el servicio y mejorar la calidad de vida de los clientes. La información obtenida y el análisis desarrollado, señalan que hay un uso mínimo de estos canales por diversas razones. Por esto se propone combinar las soluciones con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios y clientes.

#### PROPUESTA No 1

Teniendo en cuenta que a los usuarios y clientes les interesaría encontrar un módulo de consultas rápidas para agilizar las operaciones en oficina, pero no les gustaría perder la atención personalizada con el objetivo de incentivar el uso de canales de autoservicio, se propone crear un *Módulo de Simulación de Consultas Rápidas*, denominado **Módulo SCR**.

Esta propuesta consiste principalmente, en capacitar a los usuarios y clientes acerca de cómo realizar transacciones en otros canales mientras esperan al interior de una oficina. Allí, se podrá enseñar al usuario o cliente el procedimiento para realizar transacciones de forma fácil y rápida, indicándole los beneficios y la funcionalidad. Esto, se hará a través de simuladores que contienen todos los canales de autoservicio con el fin de que el cliente viva la experiencia directa haciendo la transacción con seguridad por estos canales. El objetivo, es que las personas aprendan cómo realizarlo y así lo hagan desde sus dispositivos electrónicos, su casa u otros espacios y canales (Ver video anexo).

Estrategia	Objetivo	Tácticas	Público	Tiempo
<p>-Ofrecer acompañamiento en el proceso de la transacción en el <i>Módulo SCR</i> para que los clientes aprendan y se sientan seguros y cómodos al momento de realizarla.</p>	<p>-Enseñar a los clientes hacer uso de los canales de autoservicio y realizar transacciones.</p>	<p>Implementación del módulo en la oficina.</p> <p>-Capacitación de los funcionarios para indicar el procedimiento a los clientes.</p> <p>-Abordar al cliente que se encuentra en oficina esperando realizar una transacción e indagar acerca de que tipo de operación va a realizar.</p> <p>-Indicarle paso a paso como realizar la transacción mientras ejecuta la operación por la cual acude a la oficina.</p> <p>-Señalarle la</p>	<p>-Clientes, usuarios y funcionarios del Banco Davivienda.</p>	<p>-Se hará una prueba piloto de seis meses en la implementación del módulo.</p> <p>-Se capacitará a los funcionarios durante un mes.</p>

		ubicación de los tutoriales en línea para que el cliente pueda realizar la transacción desde su casa.		
--	--	---	--	--

## PROPUESTA No 2

Los clientes y usuarios insisten en obtener atención de forma personalizada porque les brinda comodidad y seguridad. Esta es la razón por la que se propone un *Chat en Línea* en la página web del Banco, que simule un *Asesor Virtual* y le brinde acompañamiento al usuario o cliente mientras realiza alguna consulta o transacción en la página. La idea es que el Banco pueda resolver las inquietudes de las personas inmediatamente como les surgen para que se sientan confiados y tranquilos de realizar transacciones en la página.

Adicionalmente, se propone un *Tutorial* que permita al cliente conocer el procedimiento de la transacción que necesite realizar en la página web desde su casa, que acompañará al chat en línea y servirá de guía para futuras transacciones.

Estrategia	Objetivo	Tácticas	Público	Tiempo
-Ofrecer servicio en línea para que los clientes logren resolver inquietudes inmediatas mientras consultan la página o realizan una transacción,	-Resolver dudas inmediatas a los clientes mientras consultan la página web.	-Generar un link de servicio en línea en la página web. -Dar a conocer este nuevo servicio. - Capacitar a los asesores que lo atenderán para	- Clientes, usuarios y funcionarios del Banco Davivienda	- Se hará una prueba piloto de seis meses en la implementación del módulo. -Se capacitará a los funcionarios durante un mes.

sin tener que acudir a las oficinas u otros canales como el teléfono.		resolver dudas pertinentes. -Dar a conocer públicamente las normas de seguridad para su uso.		
---	--	---	--	--

### PROPUESTA No 3

Es importante, mantener informados a los clientes y usuarios para que sientan seguridad y tranquilidad en cualquier canal que posea el Banco. Esta propuesta, pretende dar a conocer como expectativa de comunicación, las nuevas metodologías y las diversas opciones para aprender a manejar los canales transaccionales que posee el banco a través de **Medios Impresos** que serán distribuidos en las oficinas de atención al público.

Estos medios, deben contener información acerca del nuevo Módulo de servicio en oficina, el Chat en Línea, los canales que posee el Banco, los procedimientos para hacer transacciones seguras e información pertinente, referente a incentivar el uso de los canales de autoservicio (Ver brochure anexo).

Estrategia	Objetivo	Tácticas	Público	
-Elaborar folletos que contengan información acerca de las metodologías de aprendizaje de los canales de autoservicio y procedimientos	-Divulgar los nuevos medios de consultas y aprendizaje disponibles para los usuarios y clientes e invitarlos a hacer uso de éstos.	-Distribuir folletos con información pertinente a las transacciones. -Capacitar asesores para que brinden información adicional.	- Clientes, usuarios y funcionarios del Banco Davivienda	- Se hará una prueba piloto de seis meses en la implementación del módulo. -Se capacitará a los funcionarios durante un mes.

de seguridad.		-Indicar procedimientos diferentes en las diversas etapas de distribución.		
---------------	--	--	--	--

## 5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico y luego de finalizar la investigación, con una perspectiva interna se ha concluido lo siguiente:

Las entrevistas realizadas a los directivos del Banco, permitieron comprobar el objetivo de este proyecto como una necesidad indispensable y evidente. Para lo cual, se recomienda evaluar el presupuesto requerido para llevarlo a cabo. No obstante, se requiere el estudio y evaluación de otras áreas a las cuales les corresponda hacer parte de la investigación en el momento de la implementación. Las encuestas aplicadas, también demostraron el interés de los usuarios por hacer uso óptimo de los canales de autoservicio, con lo cual mejorarían su calidad de vida si lograran compartir más tiempo con su familia en lugar de hacer largas filas en oficinas.

5.1. En primer lugar, se debe valorar el tiempo de espera de los clientes, haciéndolo en lo posible más reducido y agradable. Esto, con el fin de mejorar su experiencia de servicio al interior de la oficina y en el momento que realicen transacciones en canales alternos, por lo que se debe hacer de estos canales, una experiencia como la que perciben en oficinas, brindándoles confianza, seguridad y agilidad.

5.2. Segundo, el desarrollo de la investigación, ha demostrado que muchos de los clientes no hacen uso de estos canales por que no poseen conocimiento de cómo hacerlo. Es por esto, que se debe garantizar que el cliente aprenda el procedimiento y la disponibilidad de los canales para que se sienta motivado a utilizarlos. Así, se ofrecerán capacitaciones al interior de las oficinas acerca de cómo realizar transacciones, combinando acompañamiento, seguridad, y canales de autoservicio en el Módulo SCR.

5.3. Como tercer punto, es indispensable implementar comunicación estratégica para persuadir a los clientes y mejorar su experiencia. El propósito, es que no se sientan aislados del servicio personalizado en oficina, realizando transacciones en otros canales. Para lo cual, se brindará acompañamiento en la página web del banco haciendo uso de la tecnología Web 2.0, porque se presenta como el medio más crítico para transar debido a la inseguridad que perciben los clientes. Adicionalmente, se dispondrán tutoriales que les permitan a los clientes aprender a realizar diferentes transacciones.

- 5.4. Banco Davivienda, es una de las entidades más reconocidas del país, por esto es significativo que den a conocer públicamente estas nuevas estrategias que dejarán en alto su nombre. Así demostrarán que tienen un profundo interés por la educación financiera de los clientes que los hará sentirse importantes. Para esto, como cuarto lugar, se distribuirán folletos que indican los procedimientos de seguridad y los canales disponibles, al igual que implementación del nuevo módulo en el que aprenderán diversidad de operaciones y conocerán todos los canales.
- 5.5. Como quinto y último lugar, evaluar la experiencia en oficina, permitió encontrar que se puede comunicar el servicio de una manera diferente. Es posible comunicar un excelente servicio desde medios electrónicos y virtuales sin que se pierda la esencia percibida en oficina, siempre que los clientes sigan los procedimientos de seguridad y aprendan como usar canales alternos. El propósito, es descongestionar oficinas y mejorar la experiencia de los clientes tanto en el servicio personalizado como en canales de autoservicio.
- 5.6. Otro de los hallazgos de esta investigación, consiste en que los clientes que tienen mayor preferencia por canales específicos, pueden tener la experiencia de usar canales alternos sin salir de la oficina, generando grandes beneficios para el Banco y por supuesto para los clientes.
- 5.7. Las entidades de la actualidad deben estar en constante avance y en perspectiva de los nuevos desarrollos, de esta manera se contribuirá a que los clientes también estén a la vanguardia de los recientes cambios y preparados para asumirlos y adaptarse rápidamente a ellos.



## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana, L. y Vargas, M. (2011), *Calidad y servicio conceptos y herramientas*, Bogotá, Universidad de la Sabana.
- Alfaro, M. (2004), *Temas clave en Marketing relacional*, Madrid, Mc Graw Hill.
- Asobancaria (2010), Ref. “Beneficios y retos de la innovación y la tecnología en la banca, para una mayor inclusión financiera”, Bogotá, Banco Davivienda.
- Asociación de usuarios de servicios bancarios (2006), *Declaración universal de los derechos de los usuarios de servicios bancarios y financieros*, Santiago de Cali.
- Barroso, C. y Martin, E. (1999), *Marketing relacional*, Madrid, Esic.
- Barbero, JM. (2004, Junio), “*Los desafíos estratégicos de la sociedad de la información*”, en *Signo y Pensamiento*, vol. XXI, núm. 56.
- Chesbrough, H. (2011), *Open service innovation*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Clavijo, M. (2011, mayo), “*Las 500 empresas más grandes y exitosas*”, en *Revista Gerente.com* [en línea], disponible en: <http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArtic=161>, recuperado: 27 de enero de 2012.
- “*Confiar*” (2012) [en línea], disponible en: [http://www.confiar.coop/index.php?option=com\\_content&view=article&id=388&Itemid=107](http://www.confiar.coop/index.php?option=com_content&view=article&id=388&Itemid=107), recuperado: 23 de febrero de 2012.
- “*Convenio prestación de servicios mediante canales de autoservicio*” (2012) [en línea], disponible en: <http://www.corpbanca.cl/CorplinePriv/contratos/Contrato-PN.pdf>, recuperado 03 de febrero de 2012.
- Costa, J. (2001), *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La crujía.
- Costa, J. (2005), *Master Dircom*, Bolivia, Grupo editorial Design.
- “*Davivienda*” (2012) [en línea], disponible en: <https://linea.davivienda.com/indice/>, recuperado: 4 de febrero de 2012.
- Donnelly, J.; Berry, L. y Thompson, T. (1989), *Marketing de servicios financieros*, Madrid, Lavel.
- “*Educación Financiera*” (2011) [en línea], disponible en: <http://www.coltefinanciera.com.co/fraudes-bancarios/modalidades-de-fraudes-bancarios-en-internet>, recuperado: 23 de febrero de 2012.
- *El Tiempo* (2011, 30 de mayo), “*Las compañías más destacadas de Colombia*” [en línea],

disponible en [http://www.eltiempo.com/economia/empresas/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-9492424.html](http://www.eltiempo.com/economia/empresas/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9492424.html), recuperado: 16 febrero de 2012.

- Ghersi, C. et al. (2003), *Responsabilidad de las entidades bancarias*, Buenos Aires, Editorial universidad.
- Jimenez, J. (2012, 24 de febrero), entrevistado por Rojas, D., Bogotá.
- Jones, S. (2003), *Cibersociedad 2.0*, Barcelona, UOC.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997), *Comportamiento de las organizaciones*, Madrid, McGraw Hill.
- Pantoja Beltrán, DM. (2010), *La importancia de la comunicación presencial en las organizaciones frente al nuevo reto de las TIC como caso de estudio en SAP* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Comunicación Social.
- Lineros, J. (1996, febrero,) “*De la alcancía al cajero automático*”, en *Revista Cambio 16 Colombia*, 1996, pp. 54-56.
- Losada Díaz, JC. (2004), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*, España, Ariel.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2002), *Marketing de servicios un enfoque de integración del cliente a la empresa*, Mexico, Mac Graw Hill.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009), *Marketing de Servicios*, México, Pearson.
- Pelton, L.; Strutton, D. y Lumpkin, J. (2002), *Canales de marketing y distribución comercial*, México, Mc Graw Hill.
- Pizzolante, I. (2004), *El poder de la comunicación estratégica*, Bogotá, editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Robbins, SP. (2009), *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson Educación.
- Ruiz, P., Sanchez, J. (2010), *Investigaciones sobre buenas prácticas con tecnologías de la información y la comunicación*, Málaga, Alibe.
- “*Superfinanciera*” (2012) [en línea], disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/>, recuperado: Marzo 4 de 2012.
- Vallejo Lopez, G. (2012), *La ruta del servicio Sector financiero*, Bogotá, Printer Colombiana.
- Vallejo Lopez, G. (2012), *La ruta del servicio Panorama general*, Bogotá, Printer Colombiana.

- Vargas Quiñones, M. (2011), *Calidad y servicio conceptos y herramientas*, Bogotá, editorial Universidad de la Sabana.