

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA IMPULSAR EL SERVICIO DE LOS  
CORRESPONSALES BANCARIOS DE BANCOLOMBIA EN ZONA DE  
CAÑAVERAL**

**DEISY YELITSA GARCÍA DELGADO  
JESSICA ANDREA NIÑO CARRILLO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2017**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA IMPULSAR EL SERVICIO DE LOS  
CORRESPONSALES BANCARIOS DE BANCOLOMBIA EN ZONA DE  
CAÑAVERAL**

**DEISY YELITSA GARCÍA DELGADO  
JESSICA ANDREA NIÑO CARRILLO**

**Monografía de Grado Para Optar el Título de Especialistas en Alta Gerencia**

**Director  
CARLOS EDUARDO DÍAZ BOHÓRQUEZ  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2017**

## **DEDICATORIA**

JESSICA y DEISY dedican este proyecto:

A Dios, por darles la sabiduría y la luz necesaria para culminar el proyecto, a sus padres, por su amor, comprensión y apoyo imparable, para aportar a su progreso personal y profesional.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	13
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO .....	15
1.1 TITULO .....	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3.3 Alcance .....	16
2. MARCO DE REFERENCIA.....	18
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	18
2.1.1 Reseña Histórica Bancolombia .....	18
2.1.2 Antecedentes .....	19
2.1.3 Misión.....	21
2.1.4 Visión .....	21
2.1.5 Productos y Servicios .....	21
2.1.6 Aspiración estratégica y Valores.....	22
2.2 MARCO DE REFERENCIA.....	24
2.2.1 Descripción de los Corresponsales Bancarios.....	25
2.2.2 Descripción de los Canales Alternos .....	29
2.2.3 Modelo Index. ....	31
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	33
3. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	37
4. DIAGNOSTICO PRELIMINAR.....	38
4.1 CONSTITUCIÓN LEGAL .....	38

4.2 MODELO ÍNDEX: DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO BANCARIO EN COLOMBIA .....	42
4.3 MODELO DE SERVICIO BANCOLOMBIA .....	46
4.4 MARKETING MIX DE LOS CORRESPONSALES.....	50
5. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES.....	54
5.1 ANÁLISIS PQR .....	54
5.1.1 Quejas recibidas de las Entidades Bancarias Año 2015.....	55
5.1.2 Quejas de los Canales Alternos .....	58
5.1.3 Volumen de Transaccionalidad en Colombia a través de las Sucursales y Canales Alternos.....	62
5.2 SONDEO DE OPINIÓN: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	66
5.2.1 Cálculo del Tamaño de la Muestra .....	67
5.2.2 Análisis de la Encuesta .....	68
6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	78
6.1 BENCHMARKING CORRESPONSALES BANCO DE BOGOTÁ Y EFECTY ..	78
7. DISEÑO DE PLAN DE MEJORAMIENTO .....	81
8. CONCLUSIONES .....	98
9. RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Canales Alternos .....	29
Ilustración 2. Satisfacción del Cliente .....	32
Ilustración 3. Objetivos de la Bancarización .....	34
Ilustración 4. Canales Transaccionales .....	35
Ilustración 5. Modelo de Servicio Bancolombia.....	47
Ilustración 6. Escala de Medición.....	48
Ilustración 7. Dispositivo Móvil .....	53
Ilustración 8. Señalización .....	53
Ilustración 9. Aviso fachada y Flangger .....	53
Ilustración 10. Diagrama Causa y Efecto .....	83
Ilustración 11. Procedimiento Propuesto del Educador .....	87
Ilustración 12. Portal Grupo Bancolombia.....	90
Ilustración 13. Canal transaccional .....	90
Ilustración 14. Propuesta de Folleto.....	96
Ilustración 15 Corresponsal bancario.....	97

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Índice de Satisfacción Sector Bancario Año 2013 .....	43
Grafico 2. Índice de Satisfacción Sector Bancario Año 2014 .....	44
Grafico 3. Índice de Satisfacción Sector Bancario Año 2015 .....	45
Grafico 4. Número de Transacciones .....	62
Grafico 5. Transaccionalidad Parque Caracolí.....	65
Grafico 6. Causales de Uso Entidad Financiera .....	68
Grafico 7. Frecuencia de visita sucursal .....	69
Grafico 8. Conocimiento de Canales Alternos .....	70
Grafico 9. Canales Alternos Utilizados.....	71
Grafico 10. Sucursales Utilizados .....	72
Grafico 11. Razones de Uso de CB .....	73
Grafico 12. Aceptación de CB y Canales Alternos.....	74
Grafico 13. Facilidad de Acceso Canal Alterno.....	74
Grafico 14. Interés por Servicios ofrecidos por los Canales Alternos .....	75
Grafico 15. Medios de Publicidad sobre Canales Alternos .....	76
Grafico 16. Diagrama de Pareto .....	85
Grafico 17 Asesoría clientes noviembre .....	88

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Beneficios de Corresponsal Bancario .....	27
Tabla 2. Metodología .....	37
Tabla 3. Decreto N° 2233 de 2006 y 2555 de 2010 .....	39
Tabla 4. Decreto N° 2672 de 2012¿ .....	41
Tabla 5. Medición de Experiencia de Servicio Enero-Julio .....	49
Tabla 6. Medición de Experiencia Mes de Agosto y Septiembre .....	49
Tabla 7. Direccionamiento a canales alternos Mes de Agosto-Septiembre .....	50
Tabla 8. Precios de Canales Transaccionales .....	52
Tabla 9. Quejas recibidas Año 2015 .....	55
Tabla 10. Quejas recibidas Año 2016 .....	56
Tabla 11. Número de quejas Canales Alternos 2015.....	59
Tabla 12. Número de quejas Canales Alternos 2016.....	60
Tabla 13. Volumen de Transaccionalidad.....	62
Tabla 14. Transaccionalidad Parque Caracolí Septiembre 2016 .....	63
Tabla 15. Número de Visitantes a las Sucursales.....	67
Tabla 16. Benchmarking Corresponsales .....	79
Tabla 17. Motivos para no utilizar los corresponsales bancarios .....	84
Tabla 18. Registro de Visitas Clientes Noviembre 2016 .....	88
Tabla 19. Folleto actual Bancolombia .....	91

## RESUMEN

**TÍTULO:** PLAN DE MEJORAMIENTO PARA IMPULSAR EL SERVICIO DE LOS CORRESPONSALES BANCARIOS DE BANCOLOMBIA EN ZONA DE CAÑAVERAL.

**AUTORES:** NIÑO CARRILLO, Jessica\*\*  
GARCÍA DELGADO, Deisy Yelitsa

**PALABRAS CLAVES:** Corresponsal Bancario, Canales Alternos, Transacciones, Servicios, Sucursales.

### DESCRIPCIÓN:

En este proyecto se pretende investigar cuales son los factores por los que los usuarios de Bancolombia en la zona de cañaveral no acuden a los servicios que ofrecen los corresponsales bancarios con el fin de diseñar una estrategia para impulsar los servicios de este canal. Se analiza las falencias para promover el uso de los corresponsales bancarios, los cuales se han creado con el fin de llegar aquellas regiones o sectores donde la presencia de los Bancos es poca o muy limitada, facilitando el acceso a los servicios financieros y así incrementando los niveles de bancarización.

Se procede a realizar el diagnóstico de las ventajas y desventajas de los Corresponsales Bancarios, donde se observa que el uso de dichos entes minimizan el tiempo y el costo en las transacciones, que están más alcance del usuario, sin embargo, por falta de conocimiento y publicidad, los clientes temen realizar sus actividades por este medio, ya que piensan que pueden ser estafados.

Posteriormente, se realiza un Análisis Índice para saber el grado de Satisfacción del Cliente, Marco Legal, Sondeo de Opinión mediante aplicación de Encuesta para analizar qué piensa el Cliente respecto al Uso de los CB, Análisis de PQR donde se mide el Servicio del Banco y la aceptación del Cliente, Aplicación de Benchmarking, cómo está la competencia frente a Bancolombia, Diagrama Causa y Efecto y por último un Diseño de Plan de Mejoramiento mediante la Creación de una Cartilla o Folleto y un material audiovisual que contenga la información necesaria para Educar al Usuario.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, Ingeniero Industrial

## ABSTRACT

**TITLE:** IMPROVEMENT PLAN TO IMPULSE THE SERVICE OF THE BANKROLLERS OF BANCOLOMBIA IN THE AREA OF CAÑAVERAL.

**AUTHORS:** NIÑO CARRILLO, Jessica\*\*  
GARCÍA DELGADO, Deisy Yelitsa

**KEY WORDS:** Banking Correspondent, Alternate Channels, Transactions, Services, Branches.

### DESCRIPCIÓN:

This project seeks to investigate what are the factors why Bancolombia users in the canefield area do not go to the services offered by banking correspondents in order to design a strategy to boost the services of this channel. The bankruptcies are analyzed to promote the use of banking correspondents, which have been created in order to reach those regions or sectors where the presence of banks is little or very limited, facilitating access to financial services and thus increasing Levels of banking.

A diagnosis is made of the advantages and disadvantages of the Bank Correspondents, where it is observed that the use of these entities minimizes the time and cost in transactions, which are more reach of the user, however, due to lack of knowledge and Advertising, customers are afraid to carry out their activities by this means, as they think they can be scammed.

Subsequently, an Analysis Index is carried out to know the degree of Customer Satisfaction, Legal Framework, Opinion Poll by application of Survey to analyze what the Client thinks about the Use of CBs, Analysis of PQR where the Bank Service is measured and Customer acceptance, Benchmarking application, how is the competition against Bancolombia, Cause and Effect Diagram and finally a Design Improvement Plan through the Creation of a Booklet or Brochure and an audiovisual material containing the information necessary to Educate the User.

---

\* Degree work

\*\* Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Specialization in High Management. Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, Industrial Engineer

## INTRODUCCIÓN

¿Qué hace la diferencia entre una institución financiera a otra? El servicio al cliente, ese es el componente diferenciador ya que si comparamos los productos que uno u otro ofrece, son muy similares por no decir que iguales. Un excelente servicio al cliente, es un factor de gran motivación para que un cliente quiera volver a utilizar los productos y/o servicios ofrecidos por una entidad financiera, educar a ese cliente debe ser prioritario para la gerencia de cualquier entidad financiera. ¿Por qué se debe educar al cliente financiero? Un cliente educado financieramente es un cliente satisfecho, porque sabe aprovechar todos los servicios y productos que se le ofrecen, este es el propósito de esta monografía, mostrar la importancia y beneficios que trae la constante educación al cliente y/o usuario financiero de los corresponsales bancarios de la Zona Cañaveral, en donde los clientes no saben cómo funciona un Corresponsal No Bancario - Punto de Atención Cercano (CNBPAC), no poseen información sobre cuáles son los servicios que se prestan, horarios, cómo funciona el datafono, sí como el desconocimiento de las responsabilidades y beneficios que ellos tienen con Bancolombia y viceversa, etc. ¿Qué estrategias se deben implementar para que los clientes hagan uso del Corresponsal no bancario en la Zona Cañaveral? Para abordar este tema se tendrán en cuenta conceptos, aportes teóricos; que permitan realizar reflexiones sobre la atención al cliente financiero y las ventajas de educar al cliente para incentivar el uso de los servicios financieros que ofrece el corresponsal bancario de Bancolombia en la Zona Cañaveral. Educar al cliente, es algo que las empresas pasan por alto, de pronto por asumir que el cliente es educado financieramente o por ignorancia de la parte gerencial o por el mismo respeto hacia el cliente. Se percibe en muchas ocasiones que en las empresas se piensa que son los clientes los que se tienen que adaptarse a ella y no ella a las necesidades del cliente, o al menos darle la oportunidad que las conozcan y poder así abrir un portafolio más amplio de productos y servicios que en muchas

ocasiones es desconocido para los clientes. Un cliente educado en los productos y servicios prestados por una empresa, aumenta su nivel de confianza y satisfacción, y siempre un cliente satisfecho trae a otro.

Con base en lo anterior, se desarrolló en esta monografía cada uno de los objetivos propuestos, en donde se realizó el diagnóstico de las ventajas y desventajas de los Corresponsales Bancarios, Análisis Índice para saber el grado de Satisfacción del Cliente, Marco Legal, Sondeo de Opinión mediante aplicación de Encuesta para analizar qué piensa el Cliente respecto al Uso de los CB, Análisis de PQR donde se mide el Servicio del Banco y la aceptación del Cliente, Aplicación de Benchmarking, cómo está la competencia frente a Bancolombia, Diagrama Causa y Efecto y por último un Diseño de Plan de Mejoramiento mediante la Creación de una Cartilla o Folleto y un material audiovisual que contenga la información necesaria para Educar al Usuario.

# **1. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

## **1.1 TITULO**

Plan de Mejoramiento para impulsar el servicio de los corresponsales bancarios y canales alternos de Bancolombia en zona de Cañaveral de Bancolombia en zona de Cañaveral.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente trabajo pretende investigar cuáles son los factores por los que los usuarios de Bancolombia en la zona de cañaveral no acuden a los servicios que ofrecen los corresponsales bancarios con el fin de diseñar una estrategia para impulsar los servicios de este canal. Esta problemática se evidencia en la congestión de las sucursales físicas que se encuentran ubicadas en el sector de cañaveral, las cuales hacen parte del municipio de Floridablanca y junto con otras conforman la zona Santander. Se evidencia la alta afluencia de público, lo que genera en estas sucursales largas colas, generando en los clientes inconformidad en el servicio. A partir de esta problemática y desde el rol de las autoras en la organización se investigará esta falencia para promover el uso de los corresponsales bancarios, los cuales se han creado con el fin de llegar aquellas regiones o sectores donde la presencia de los Bancos es poca o muy limitada, facilitando el acceso a los servicios financieros y así incrementando los niveles de bancarización.

Adicional a esto se observa que tanto cliente como usuarios no conocen el canal corresponsal y se observa que estas personas acuden a las sucursales a realizar transacciones que pueden realizar desde otros canales alternos en los cuales podrían auto gestionar sus necesidades.

### **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo General.** Diseño de un Plan de Mejoramiento para impulsar el servicio de los corresponsales bancarios y canales alternos de Bancolombia en Zona de Cañaveral

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico de las ventajas y desventajas de los corresponsales bancarios.
- ✓ Identificar los factores por los que los clientes no hacen uso de los corresponsales bancarios y canales alternos.
- ✓ Analizar las estrategias que utiliza la competencia de los corresponsales bancarios.
- ✓ Diseñar un plan de mejoramiento para impulsar el servicio de los corresponsales bancarios de Bancolombia en Zona de Cañaveral.

**1.3.3 Alcance.** Esta monografía se enfoca en Diseñar un Plan de Mejoramiento para impulsar el servicio de los corresponsales bancarios y canales alternos de Bancolombia en zona de Cañaveral.

A lo largo del trabajo de grado se realizarán diversas actividades que permitan identificar los factores por los que los clientes no hacen uso de los Corresponsales Bancarios y Canales Alternos y formular una estrategia para que los Usuarios estén mejor orientados e informados en el uso de tales alternativas, con el fin de optimizar tiempo, costo y satisfacer las necesidades del mercado.

Las actividades que se realizarán dentro de este proyecto son: Diagnóstico de las ventajas y desventajas de los Corresponsales Bancarios, Análisis Index para saber el grado de Satisfacción del Cliente, Marco Legal, Sondeo de Opinión mediante aplicación de Encuesta para analizar qué piensa el Cliente respecto al Uso de los CB, Análisis de PQR donde se mide el Servicio del Banco y la aceptación del Cliente, Aplicación de Benchmarking, cómo está la competencia frente a Bancolombia, Diagrama Causa y Efecto y por último un Diseño de Plan de Mejoramiento mediante la Creación de una Cartilla o Folleto y un material audiovisual que contenga la información necesaria para Educar al Usuario.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

**2.1.1 Reseña Histórica Bancolombia.** Grupo BANCOLOMBIA es un conglomerado de empresas financieras que ofrece un amplio portafolio de productos y servicios financieros en 10 países (Colombia, Panamá, El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú, Costa Rica, Puerto Rico, Nicaragua e Islas Caimán) a una diversa base de entidades e individuos de más de 11 millones de clientes<sup>1</sup>

Bancolombia nace de la fusión de tres importantes grupos financieros, Bancolombia, Corfinsura y Conavi, con el aval de la Superintendencia Bancaria de Colombia. El 22 de julio de 2005 se da el visto bueno a este proceso, es así, que el 30 de julio de 2005, ante el notario 29 de Medellín se firmó la escritura pública que formalizó el nacimiento de esta organización líder en el sector financiero del país.

Han pasado 140 años desde el nacimiento del Grupo Bancolombia, una organización en la que se ha conservado, desde siempre, el propósito de ser un motor de desarrollo económico y social de los países en los que están presentes.

Durante este tiempo, la innovación en la experiencia de los clientes ha sido una meta constante y son muchas las evidencias de su trabajo en este sentido. Por ejemplo, en 1969 en el BIC ofrecieron al mercado la primera tarjeta de crédito en toda América del Sur y en 1985 pusieron en funcionamiento la red de cajeros electrónicos.

---

<sup>1</sup> FUNDACIÓN GABRIEL GARCÍA MARQUEZ PARA EL NUEVO PERIODISMO  
IBEROAMERICANO. Grupo Bancolombia. Disponible en:  
<http://www.fnpi.org/es/fnpi/comunidad/aliados/Grupo%20Bancolombia>

En 1996 la entidad fue pionera en el sistema financiero colombiano con la apertura de la primera Sucursal Virtual Personas. En 1999 inauguraron la Sucursal Virtual Empresas, la cual propició el primer sistema de pagos por Internet en Colombia; un año después, en 2000, presentaron la E-Card MasterCard, la primera tarjeta de crédito virtual en el país para realizar compras por Internet. En 2006 abrieron el primer corresponsal bancario en Colombia, un canal que ya se exportó a El Salvador, y con una aplicación de Software que se instala en dispositivos móviles o tablets para ayudar al usuario en una labor concreta (APP), lanzada en 2012, hoy facilitan más de 230 millones de transacciones al año.

Ha sido una historia de innovaciones no solo en productos y servicios, también en la forma en que se relacionan con los clientes, buscando aportar cada día más a la calidad de vida de las personas, siendo una Banca más Humana.

**2.1.2 Antecedentes.** Suramericana de Inversiones directamente y a través de sus filiales, participa en más de 100 empresas de gran variedad de sectores, como los seguros, seguridad social, financiero, cementos, alimentos, comercio y textil, entre otros, y su inversión también está presente en la comunidad Andina y en Centro América.

En ese sentido, para enfrentar los retos que hoy demanda la globalización en el mercado financiero, durante 2004 la Junta Directiva de Suramericana de Inversiones S.A. principal accionista de Bancolombia, Conavi y Corfinsura, analizó la posibilidad de promover los estudios encaminados a determinar la conveniencia de la integración de estas tres compañías en una sola entidad. Finalmente esta decisión se anunció públicamente el 14 de septiembre de 2004. Este proyecto tienen como propósito aprovechar al máximo las sinergias y complementariedades naturales entre los tres negocios, cuyas marcas tienen un altísimo reconocimiento

en el mercado<sup>2</sup>La integración permitió conformar un solo banco, más fuerte, con mejores servicios para sus clientes, mayor rentabilidad para sus accionistas y nuevas oportunidades de crecimiento para sus empleados. Con la integración, sin duda, se aprovechó el conocimiento, la experiencia y la calidad del equipo humano de cada compañía, y dio origen a una nueva cultura fundamentada en sólidos principios y valores, que sumados a la excelencia en el servicio que caracteriza a las tres empresas, conformaron las mayores fortalezas de la nueva entidad.

**Bancolombia** En 1875 el entonces Banco de Colombia abrió sus puertas como una respuesta para atender las necesidades de servicios financieros que surgían en la economía colombiana. En ese momento fue catalogado como la entidad líder en la promoción del ahorro entre los colombianos, servicio en el que atendió más de un millón de personas. La institución se consolida en 1998 con la fusión del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia, y con la posterior integración estratégica del Banco y su grupo de filiales, permitiéndole constituir una Organización con el conocimiento, el tamaño, la red y la infraestructura necesaria para asumir una posición de liderazgo en la industria financiera colombiana.

**Conavi** en octubre de 1972, directivos de empresas antioqueñas gestan la idea de crear una Corporación de Ahorro y Vivienda, que se cristaliza el 14 de febrero de 1974 con el nacimiento de la “Corporación Nacional de Ahorro y Vivienda Conavi” y la posesión, ante la Superintendencia Bancaria, del doctor Luis Alberto Villegas Moreno, como primer gerente de Conavi el 1 de abril de 1974, se abre al público la primera oficina Conavi en Junín, ubicada en el centro de la ciudad de Medellín. En ese momento se inicia la historia de un banco que se ha caracterizado por su proyección y cercanía con los colombianos. Con paso firme y seguro y con el lema ser "la primera empresa de servicios del país", Conavi fue pionera, en el sistema financiero nacional, en cuanto a la introducción e implementación de tecnología para ofrecer el mejor y más avanzado servicio a los clientes. En febrero de 2000 se aprobó la conversión de Corporación a Banco y fue en abril de 2001 cuando se

---

<sup>2</sup> Entidades financieras. Banco de Bogotá. Disponible en: <https://facatativa.wikispaces.com/Entidades+financieras>

cambió la denominación y se identifica como Banco Comercial y de Ahorros con la sigla Conavi. Corfinsura El 1 de julio de 1993 nació la Corporación Financiera Nacional y Suramericana S.A. Corfinsura, como resultado de la fusión de la Corporación Financiera Nacional S.A. que ya venía prestando sus servicios desde 1959, y la Corporación Financiera Suramericana S.A. A través de su actividad de más de cuarenta años, Corfinsura ha adquirido un buen nombre en el medio, gracias a su amplio conocimiento del sector financiero y empresarial, así como de la economía del país y de su entorno regulatorio. Durante su trayectoria Corfinsura alcanzó liderazgo y proyección en el sector financiero colombiano así como un importante reconocimiento por la excelencia y la seriedad en el manejo de sus negocios.

**2.1.3 Misión.** Somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.<sup>3</sup>

**2.1.4 Visión.** Ser una Organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras

**2.1.5 Productos y Servicios.** A partir de la integración entre Bancolombia, Conavi, Corfinsura y sus filiales, nació para el país un Grupo sólido, que ha crecido para ofrecer un amplio portafolio de productos y servicios, se compromete con la generación de valor y la solución a las necesidades financieras de sus clientes en diferentes países del mundo.

---

<sup>3</sup> Grupo Bancolombia. quienes-somos Disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos/>

El Grupo Bancolombia cuenta con negocios especializados que permite ofrecer a los clientes soluciones integrales, innovadoras y asesoría personalizada sobre la mejor forma de invertir o administrar su dinero. El Grupo Bancolombia como entidad bancaria presta servicios en: captación de dinero por medio de cuentas de ahorro, CDT y fiducias; además servicios de colocación de dinero como: prestamos de libre inversión, vivienda, vehículos o educación. Servicios enfocados en el desarrollo económico del país, por medio de préstamos a los diferentes sectores económicos, entre ellos el sector de la construcción, el sector agrícola entre otros. También brinda asesoría en banca de inversión por medio de su filial Valores Bancolombia. Asesoría en comercio internacional, asesoría en régimen cambiario y consultoría lo que facilita un manejo integral y eficiente de la tesorería. Además cuenta con la banca virtual facilitando el proceso, siendo este más ágil y cómoda para los clientes. Servicio de recaudo y compra de facturas, recepción y envío de remesas desde y hacia el exterior. El Grupo Bancolombia cuenta con líneas especializadas de negocio y filiales en el exterior. Líneas Especializadas de Negocio: - Fiduciaria Bancolombia- Sociedad Fiduciaria - Banca de Inversión Bancolombia S.A -Corporación Financiera - Factoring Bancolombia S.A- Compañía de Financiamiento Comercial - Renting Colombia S.A - Valores Bancolombia S.A - Sociedad Comisionista de Bolsa - Valores Bancolombia Panamá S.A - Leasing Bancolombia S.A- Compañía de Financiamiento Comercial y sus Subfiliales: - Sutecnología - Suleasing Internacional Filiales del exterior: - Bancolombia Panamá- Cayman - Bancolombia Miami Agency - Bancolombia Puerto Rico

**2.1.6 Aspiración estratégica y Valores.** En Bancolombia han tomado la decisión de pertenecer genuinamente a esa nueva generación de organizaciones que no diferencian entre los negocios y la relación con la sociedad, que buscan crear relaciones más empáticas con todos sus grupos de interés.

De esta manera, decidieron emprender una renovación organizacional hacia el cumplimiento de un propósito denominado “una Banca más Humana”, un modelo de gestión que busca crear mayor conexión y compromiso social. No solo ser un actor económico sino un actor social, que ayuda a organizar mejor la sociedad.<sup>4</sup>

En Bancolombia quieren seguir creciendo de forma rentable y sostenible, siendo una organización innovadora, confiable, que pone a las personas y a las relaciones en el centro. Su estrategia busca la recomendación, cambiando la forma como la gente se relaciona con la banca.

Este cambio implica evolucionar hacia una organización centrada en los clientes (mejor aún, en las personas). La forma como el cliente experimenta esta nueva forma de hacer banca es a través de experiencias más humanas.

El nuevo modelo de negocios busca generar bienestar o estar en la vida de los clientes de manera positiva y trascendente. Esto se logra siendo los más completos, los más convenientes, los de mejor experiencia, los de mejores relaciones. No se logra solo “siendo un banco”, sino un ecosistema de buenas relaciones, un conector o punto de encuentro de la sociedad.

Ayudar a conectar personas (clientes y sus comunidades), negocios, geografías, flujos de información y dinero, necesidades personales con necesidades financieras, el mundo físico y el mundo virtual. Esto implica darles acceso a otros a la plataforma para crear valor conjuntamente. La construcción de este ecosistema y su filosofía empresarial harán posible que la banca no sea un lugar a donde ir, sino algo para hacer, algo contextual, que pase mientras los clientes hacen su vida o desarrollan su actividad comercial.

---

<sup>4</sup> Ibíd.

## Valores

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

## 2.2 MARCO DE REFERENCIA

De acuerdo con el artículo “La banca tendrá un papel más relevante y proactivo en la vida diaria de sus clientes, según Francisco Botas”<sup>5</sup>. El cual aconseja a las entidades bancarias a “mejorar la experiencia de sus clientes en base a la innovación y los servicios de valor añadido”. En su opinión, en el nuevo escenario “los bancos pasarán de ser facilitadores de transacciones y proveedores de servicios financieros a desempeñar un papel más relevante y proactivo en la vida diaria de sus clientes con un enfoque cliente céntrico a través de la omnicanalidad”.

En su intervención, el consejero delegado de Abanca dibujó un nuevo escenario para el sector financiero caracterizado por la evolución tecnológica y de experiencia de los consumidores, la presencia de nuevos actores (grandes

---

<sup>5</sup> BOTAS, Francisco. La banca tendrá un papel más relevante y proactivo en la vida diaria de sus clientes. Disponible en: <http://www.mundiario.com/articulo/economia/banca-tendra-papel-mas-relevante-y-proactivo-vida-diaria-clientes-botas/20160630140721062524.html>. Fecha de publicación: 30 de junio de 2016

tecnológicas y startups fintech), la prevalencia de tipos en mínimos y la intensidad regulatoria.

En el centro de este proceso de transformación se sitúa la banca digital, que “no es sólo una cuestión de eficiencia y transacción, sino que requiere transformar el modelo de negocio y relación con el cliente, así como nuevos recursos y capacidades en tecnología, procesos y personas”, señaló el consejero delegado de Abanca<sup>6</sup>.

Como ámbitos más importantes en los que las entidades financieras deben generar respuestas a los nuevos retos, Francisco Botas señaló el conocimiento del cliente a través del aprovechamiento inteligente del big data, “elemento clave para generar una oferta de valor para el cliente”, las nuevas necesidades tecnológicas derivadas del incremento de las transacciones y los requerimientos de ciberseguridad, la creación de una experiencia de cliente única para los diferentes canales digitales y físicos, con un nuevo papel para la oficina bancaria, y la implantación de una cultura innovadora que genere una nueva forma de trabajar en las organizaciones.

De este artículo es importante resaltar la importancia de contar con canales alternos los cuales le faciliten a los consumidores auto gestionarse y ahorrar tiempo en las transacciones y servicios bancarios.

### **2.2.1 Descripción de los Corresponsales Bancarios**

#### Antecedentes

Para el año 2006 se inicia como PAC (Punto de Atención Cercano), Corresponsal no Bancario, siendo un nuevo esquema de atención que permite a

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*

establecimientos no financieros, ofrecer algunos servicios financieros a habitantes de regiones o sectores en donde no hay presencia física de entidades financieras.

Actualmente, un Corresponsal Bancario<sup>7</sup> es un Canal de Distribución que le permite a los establecimientos de crédito prestar algunos servicios financieros, bajo su plena responsabilidad, a través de terceros con el fin de llegar aquellas regiones o sectores donde la presencia de los Bancos es poca o muy limitada.

El canal A la Mano - Corresponsal Bancario permite que los diferentes barrios y poblaciones que cuentan con este canal tengan mayores oportunidades de crecimiento y progreso, al facilitar el acceso a los servicios financieros incrementando los niveles de bancarización.

#### Perfil de un Corresponsal Bancario Bancolombia

Son personas naturales o jurídicas, dueños de establecimientos de comercio abiertos al público, de gran solvencia moral, reconocimiento en sus comunidades, trayectoria y actitud de servicio, ubicados estratégicamente, que cumplen con unas condiciones locativas de seguridad que garantizan la prestación del servicio a los clientes y usuarios, con excelencia, bienestar, comodidad y discreción.

#### Objetivos

Ofrecer a la comunidad una alternativa transaccional que permite el acceso a algunos servicios financieros.

Brindar al establecimiento de comercio una ventaja competitiva por ser un factor diferenciador.

---

<sup>7</sup> GRUPO BANCOLOMBIA. Bancolombia a la Mano Corresponsal Bancario. Disponible en: [https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/productos-servicios/canales-servicio/sucursales-fisicas/corresponsales-bancarios/?gclid=CjwKEAjwgZrJBRDS38GH1Kv\\_vGYSJAD8j4DfdyEmLCR7hg4HhJ7ommbiAcOpnjLAGWnOP1xJWcbRFRoCAV3w\\_wcB](https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/productos-servicios/canales-servicio/sucursales-fisicas/corresponsales-bancarios/?gclid=CjwKEAjwgZrJBRDS38GH1Kv_vGYSJAD8j4DfdyEmLCR7hg4HhJ7ommbiAcOpnjLAGWnOP1xJWcbRFRoCAV3w_wcB)

## Beneficios de CB

**Tabla 1. Beneficios de Corresponsal Bancario**

BENEFICIOS ESTABLECIMIENTO	BENEFICIO PARA CLIENTES Y USUARIO
➤ Ofrecer al negocio un nuevo servicio, que le dará ventajas competitivas.	➤ Acceso a los servicios financieros ofrecidos por el Banco.
➤ Brindar a la comunidad en la que está ubicado, una alternativa de acceso a servicios transaccionales relacionados con sus productos financieros.	➤ Incremento en el porcentaje de bancarización de la población.
➤ Aumento en el tráfico de personas hacia el negocio y con él sus ventas.	➤ Mayores oportunidades de crecimiento y progreso.
➤ Incremento en los ingresos económicos, derivado de la comisión pagada por las transacciones exitosas.	
➤ Ampliación de la oferta de servicios de su negocio.	
➤ Compartir la imagen corporativa de Bancolombia.	
➤ Fortalecimiento de la reputación comercial del negocio.	

Fuente: Intranet grupo Bancolombia. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

### • **Requisitos para ser un CB**

- Vincularse como clientes de la organización
- RUT
- Cámara de comercio
- Fotocopia de documento de identidad

- **Premisas para la operación de un CB**

- El banco suministra el dispositivo para la realización de las transacciones.
- La operación del dispositivo a través del cual se realiza las transacciones, estará a cargo de la persona que el dueño del establecimiento de comercio autorice.
- No puede cobrarse comisiones a los usuarios del servicio.
- El corresponsal bancario tiene acceso a la información de los clientes del banco.
- Los costos de los servicios públicos del local, empleados impuestos y demás gastos propios del negocio, continúan siendo asumidos por el dueño del establecimiento de comercio.<sup>8</sup>

- **Transacciones autorizadas**

- Depósitos en efectivo para las cuentas corrientes y de ahorros.
- Recaudo de facturas en efectivo, con código de barras o tarjeta empresarial.
- Traslados de fondos entre cuentas Bancolombia
- Abonos a cartera de Bancolombia en efectivo para préstamos y tarjetas de crédito.
- Retiro de cuentas corrientes o ahorros y avances con tarjeta de crédito.
- Consulta de saldo

- **Tipo de contrato**

- Contrato por prestación de servicios.
- Se termina por mutuo acuerdo o incumplimiento de una de las partes.
- Si la decisión de terminarlo es del CB, debe notificarlo por escrito

---

<sup>8</sup> UNIVERSIDAD JAVERIANA. Las operaciones bancarias y sus riesgos. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere5/TESIS70.pdf>

## 2.2.2 Descripción de los Canales Alternos

### Ilustración 1. Canales Alternos



Fuente: Intranet grupo Bancolombia. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

- **Cajeros Automáticos y Multifuncionales**

Un cajero automático le permite al usuario realizar transacciones como: retiros, transferencias, consulta de saldos, revisar los últimos cinco movimientos de la cuenta (cargos y abonos) que se han realizado.

Un cajero multifuncional permite realizar consignaciones, transferencias, consulta de saldos, últimos movimientos, pagos de facturas con código de barras, retiros y recaudos de convenios con tarjeta.

- **Sucursal telefónica**

A través de este canal se puede consultar saldos de cuenta de ahorros y productos que se tenga con la entidad, se puede realizar la marcación del gravamen al movimiento financiero (4x1000), se puede realizar traslados de cuenta, transferencias, asignación y activación de segunda clave, servicio de alertas y notificaciones, adquirir productos, realizar reclamaciones, desbloquear clave del producto ahorro a la mano, activación de tarjeta de crédito, solicitar certificaciones bancarias, extractos y movimientos de los productos, actualización de datos.

- Sucursal Física

Se ofrece un servicio más personalizado, se puede realizar consignaciones, retiros envío de giros nacionales e internacionales, desembolsos, apertura de productos cuentas de ahorro, fiducias, estudio de créditos de libre inversión, hipotecarios, tarjetas de crédito, activación de la segunda clave, actualización de datos, modificación de topes, se diferencia de la sucursal telefónica en que se puede asignar claves, se hacen envíos de giros, estudios de créditos hipotecarios, se apertura CDT, se recauda efectivo.

- Sucursal Virtual Personas y Empresas

En este canal se puede realizar: transacciones, pagos, inscripción de cuentas, descargar extractos bancarios, revisar los movimientos de la cuenta, actualizar datos, modificar y actualizar topes en las transacciones, apertura de fondos de inversión, adquirir el servicio de alertas y notificaciones. La sucursal virtual empresa se diferencia de la de personas porque esta genera un cobro mensual de \$50.000 y pagos de \$1.300.

- Canales móviles

App (tecnología android y iPhone)

Se puede realizar pagos, transferencia de fondos, inscripciones de cuentas. Se diferencia de los demás porque permite transferir fondos sin que la cuenta se encuentre inscrita.

- Banca móvil

Canal que permite a los usuarios conectarse desde un teléfono móvil desde la opción vive tu sim, no se requiere datos ni tener recargado el celular es un servicio totalmente gratuito que le permite al cliente realizar transferencias, consulta de saldo, recargas, pagos de facturas.

- Billetera Móvil

Aplicación en donde el cliente puede realizar pagos en establecimientos con sus tarjetas de crédito sin tener que pasarlas por un datafono.

### **2.2.3 Modelo Index.**

**EL MODELO ACSI (AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX):** La ciencia de Satisfacción del Cliente. La ciencia de Satisfacción del Cliente.

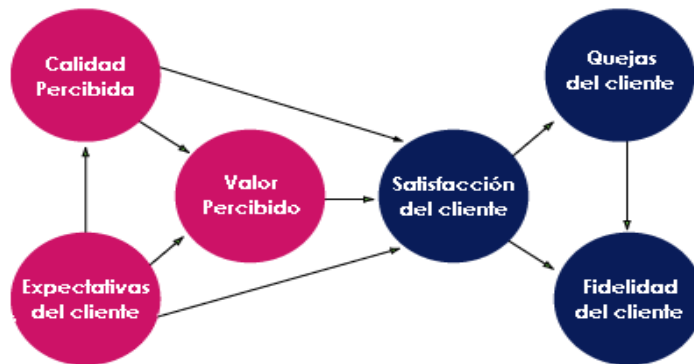
El Índice de Satisfacción del Cliente utiliza entrevistas a los clientes como entrada a un modelo econométrico de múltiples ecuación desarrollada en la Universidad de la Escuela de Negocios Ross de Michigan\*. El modelo ACSI es un modelo de causa y efecto con los índices para los conductores de satisfacción en el lado izquierdo (las expectativas del cliente, la calidad percibida, y el valor percibido), satisfacción (ACSI) en el centro, y los resultados de la satisfacción en el lado derecho (quejas de los clientes y fidelización de clientes, incluyendo la retención de clientes y la tolerancia precio).

Los índices (como se muestra en la Ilustración N°2) son componentes de varias variables medidas por varias preguntas que se ponderan dentro del modelo. Las preguntas evalúan las valoraciones de los clientes sobre los determinantes de cada índice. Los índices se presentan en una escala de 0 a 100. La metodología de la encuesta y el modelado cuantifica la intensidad del efecto del índice de la izquierda a la una a la que apunta la flecha a la derecha. Estas flechas representan "impactos." El modelo ACSI es autoponderado para maximizar la explicación de la satisfacción del cliente (ACSI) en la lealtad del cliente. En cuanto a los índices y los impactos, los usuarios pueden determinar qué controladores de la satisfacción, si mejoró, tendría el mayor efecto sobre la lealtad del cliente.

---

\* Centro Investigativo en el área de los negocios, fundada en 1924

## Ilustración 2. Satisfacción del Cliente



Fuente: Intranet ACSI. 2011. Disponible en: [www.redalyc.org/pdf/3604/360433575007](http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433575007)

### Satisfacción del Cliente (ACSI)

El resultado del índice de satisfacción del cliente (ACSI) se calcula como un promedio ponderado de tres preguntas de la encuesta que miden diferentes facetas de la satisfacción con un producto o servicio. ACSI investigadores utilizan la tecnología de software propietario para calcular la ponderación para cada pregunta.

### Expectativas del cliente

Las expectativas del cliente son una medida anticipada de la calidad que el cliente espera recibir por los productos y servicios que la organización ofrece. Son resultado de la publicidad y de un conjunto de mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente.

### Calidad percibida

Toma como entrada las expectativas del cliente, la Calidad percibida se considera asociada principalmente a 2 factores: la personalización y la fiabilidad. Las

preguntas buscan determinar en qué medida el producto se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el producto o servicio va a fallar.

#### El valor percibido

Este parámetro expresa la relación entre la calidad obtenida y el precio pagado. Una vez decidida la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido. Si el balance es negativo, lo más probable es que el cliente no vuelva a repetir la experiencia. Y si lo hace, será porque no le queda más remedio, o porque ha bajado el precio.

#### Quejas de clientes

Las quejas son la expresión más palpable de la insatisfacción. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja. Asumiendo esta máxima, calculan este indicador por expresión del porcentaje de personas que manifiestan haberse quejado de cierto producto en un determinado lapso temporal.

#### La lealtad del cliente

La fidelidad del cliente es el componente crítico del modelo. La fidelidad del cliente es la plataforma de la rentabilidad del negocio.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

Corresponsal bancario: Un Corresponsal Bancario (CB), es un Canal de Distribución que le permite a los establecimientos de crédito prestar algunos servicios financieros, bajo su plena responsabilidad, a través de terceros (corresponsales bancarios) con el fin de llegar aquellas regiones o sectores donde la presencia de los Bancos es poca o muy limitada. El canal A la Mano -

Corresponsal Bancario permite que los diferentes barrios y poblaciones que cuentan con este canal tengan mayores oportunidades de crecimiento y progreso, al facilitar el acceso a los servicios financieros incrementando los niveles de bancarización.<sup>9</sup>

**Bancarización:** La Bancarización es un proceso económico de “inclusión social” al sistema financiero, es decir, es plantear políticas e incentivos para motivar a la gente a tener algún servicio financiero.

En Colombia la bancarización se refleja en estrategias como la denominada “educación financiera”. La educación financiera pretende darle a conocer al usuario cómo utilizar los servicios financieros de acuerdo a sus ingresos, gastos, presupuestos y metas. Esta estrategia es liderada por Asobancaria.

### Ilustración 3. Objetivos de la Bancarización



Fuente: Manual de Grupo Bancolombia Año 2015

<sup>9</sup> CASTILLO DIAGO, Ana Lorena; HERNANDEZ OTERO, Yarima. Influencia de los corresponsales bancarios en el proceso de bancarización en Colombia. Universidad Autónoma De Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Banca y Finanzas Internacionales. Santiago de Cali. 2015. Disponible en: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8332/1/T06285.pdf>

Canales alternos: son los diferentes medios a los que puede acudir el cliente y en el cual va a obtener una respuesta de acuerdo a su necesidad.

#### Ilustración 4. Canales Transaccionales



Fuente: Manual de Canales Transaccionales Grupo Bancolombia Año 2015

Según la ley 1328 de 2009 Artículo 2 Capítulo 1 del Título 1, Régimen de Protección al Consumidor Financiero, define como consumidor financiero, a toda persona que lo sea en el sistema financiero, asegurador, previsional y del mercado de valores, así:

Cliente: Es la persona natural o jurídica con quien las entidades vigiladas establecen relaciones de origen legal o contractual, para el suministro de productos o servicios, en desarrollo de su objeto social.

Usuario: Es la persona natural o jurídica quien, sin ser cliente, utiliza los servicios de una entidad vigilada.

Cliente Potencial: Es la persona natural o jurídica que se encuentra en la fase previa de tratativas preliminares con la entidad vigilada, respecto de los productos o servicios ofrecidos por esta.

Consumidor Financiero: Es todo cliente, usuario o cliente potencial de las entidades vigiladas.

Sistema de Administración de Filas Q-Flow<sup>10</sup>: es una solución que funciona desde un servidor central y que proporciona todas las herramientas para la recepción del cliente, derivaciones a distintos departamentos y herramientas de gestión e interacción, con el software de programación y aplicaciones de planificación de personal.

El sistema garantiza al cliente una experiencia óptima en su visita a las sucursales, la información brindada puede ser ajustada hacia cualquiera de los objetivos de venta / servicio y racionalización de los procesos. Monitoreo en tiempo real, alertas y reportes aseguran a los directivos de todos los niveles permanecer atentos a la situación de su compañía.

---

<sup>10</sup> Sistema de Administración de Filas. Disponible en: <http://issatec.com/soluciones/sistema-de-administracion-de-filas-q-flow/>

### 3. DESARROLLO METODOLÓGICO

El diseño metodológico para este plan de mejoramiento se formuló con base al cumplimiento de los objetivos propuestos. En la Tabla 2 se detallan las etapas que comprenden este plan de mejoramiento, las actividades que se desarrollarán durante el transcurso de esta monografía con el fin de cumplir los objetivos propuestos en la elaboración de este plan de mejoramiento.

**Tabla 2. Metodología**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPA	HERRAMIENTAS
Realizar un diagnóstico de las ventajas y desventajas de los corresponsales bancarios.	Diagnóstico Preliminar	Constitución Legal CB
		Modelo Índice
Identificar los factores por los que los clientes no hacen uso de los corresponsales bancarios y canales alternos	Identificación de los factores claves	Análisis del PQR
		Sondeo de Opinión
Analizar las estrategias que utiliza la competencia de los corresponsales bancarios.	Análisis de Competencia	Benchmarking
Diseñar un plan de mejoramiento	Diseño del Plan de Mejoramiento	Diagrama Causa y Efecto
		Diagrama de Pareto
		Orientación a los Educadores
		Creación de un Folleto o Cartilla
		Diseño material audiovisual

## **4. DIAGNOSTICO PRELIMINAR**

### **4.1 CONSTITUCIÓN LEGAL**

Con el propósito de establecer y facilitar el acceso de los colombianos al sistema financiero el gobierno nacional ha creado y reformado decretos y leyes para que los establecimientos financieros en alianza con los comerciantes puedan abarcar y prestar servicios financieros, a continuación se presenta la normatividad vigente para los corresponsales bancarios. En estas normas se encuentran las características, modificaciones y los parámetros que deben cumplir los establecimientos que desean ejercer esta actividad.

El decreto 2233 del 7 de julio del 2006 es la primera norma en donde nace las características, funciones de los corresponsales bancarios.

El decreto 2555 del 2010 al cual se le realizan modificaciones en el decreto 3594 del mismo año incluye dentro de las funciones de los corresponsales el pago de remesas de trabajadores en el exterior lo que se conoce como giros internacionales.

**Tabla 3. Decreto N° 2233 de 2006 y 2555 de 2010**

Norma	Contexto de la norma	Operaciones autorizadas	Información para cliente y usuarios
<p style="text-align: center;">                     DECRETO                      NÚMERO 2233 DE                      2006 07 DE JULIO                      DE 2006                 </p>	<p>Se define que Los establecimientos de crédito podrán prestar sus servicios, atreves de terceros, los cuales toman el nombre de corresponsales, quienes actuarán en todo caso por cuenta del establecimiento de crédito en los términos del presente decreto.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recaudo y transferencia de fondos.</li> <li>2. Envío o recepción de giros en moneda legal colombiana dentro del territorio nacional.</li> <li>3. Depósitos y retiros en efectivo de cuentas corrientes, cuentas de ahorros o depósitos a término, así como transferencias de fondos que afecten dichas cuentas.</li> <li>4. Consultas de saldos en cuenta corriente o de ahorros.</li> <li>5. Expedición de extractos.</li> <li>6. Desembolsos y pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito.</li> </ol>	<p>La siguiente información deberá indicarse a través de un aviso fijado en las instalaciones del corresponsal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El establecimiento de crédito contratante es responsables frente a los clientes y usuarios por los servicios prestados por medio del corresponsal.</li> <li>2. Que el establecimiento sólo estará obligado a atender las solicitudes de retiros en efectivo, por medio del corresponsal, en la medida en que este cuente con recursos suficientes.</li> <li>3. Los límites para la prestación de los servicios financieros que se hayan establecido, tales como monto por transacción, número de transacciones por cliente o usuario, o tipo de transacción.</li> <li>4. Las tarifas que cobra el establecimiento por cada uno de los servicios que se ofrecen por medio del corresponsal.</li> <li>5. Los horarios convenidos con el establecimiento para atención al público.</li> </ol>

Norma	Modificación	Contexto de la norma	Funciones
<p>DECRETO 2555 DEL 2010 (Julio 15 de 2010)</p> <p>Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones</p>	<p>DECRETO 3594 DE 2010 (Septiembre 29)</p> <p>Se adiciona el Título 9 al Libro 36 de la Parte 2 del Decreto 2555 de 2010 cuyo texto quedará así:</p> <p>TÍTULO 9</p> <p>SERVICIOS FINANCIEROS PRESTADOS A TRAVÉS DE CORRESPONSALES CAMBIARIOS</p>	<p>Los Intermediarios del Mercado Cambiario – IMC– podrán bajo su plena responsabilidad, realizar las operaciones y/o prestar los servicios a que se refiere el presente título a través de Corresponsales Cambiarios, previa celebración de un contrato de mandato suscrito para tal efecto. Sólo podrán actuar como Corresponsales Cambiarios los Profesionales de Compra y Venta de Divisas y las Entidades que acrediten las condiciones de idoneidad señaladas en el presente título.</p>	<p>1. Recepción o entrega de recursos en moneda legal colombiana correspondiente a las operaciones de compra y venta de divisas provenientes de operaciones de cambio obligatoriamente canalizables a través del mercado cambiario.</p> <p>2. Recepción o entrega de recursos en moneda legal colombiana correspondiente a la compra y venta de divisas de operaciones de envío o recepción de giros no obligatoriamente canalizables a través del mercado cambiario.</p>

Fuente: SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Decreto Único - Decreto 2555 de 2010. Disponible en: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10083580>

**Tabla 4. Decreto N° 2672 de 2012¿**

Norma	Modificación	Consideración	Funciones
<p>DECRETO 2672 DEL 21 DE DICIEMBRE DEL 2012</p>	<p>Por el cual se modifica el Decreto número 2555 de 2010 en lo relacionado con los servicios financieros prestados a través de corresponsales</p>	<p>Que teniendo en cuenta que la prestación de los servicios financieros a través de corresponsales ha contribuido en gran medida al acceso y desarrollo del mercado financiero nacional, se hace necesario contar con un régimen que regule de manera uniforme los diferentes tipos de corresponsalías, extendiendo las operaciones y entidades que podrían contratar.</p> <p>Que con la implementación de dicho régimen se pretende eliminar los arbitrajes regulatorios existentes y permitir mayor acceso del público en general a los servicios financieros.</p>	<p>Los establecimientos de crédito podrán prestar, por medio de corresponsales, uno o varios de los siguientes servicios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recaudo.</li> <li>2. Envío o recepción de giros en moneda legal colombiana dentro del territorio nacional.</li> <li>3. Depósitos y retiros en efectivo, incluyendo los depósitos electrónicos.</li> <li>4. Transferencias de fondos.</li> <li>5. Consultas de saldos.</li> <li>6. Expedición y entregas de extractos.</li> <li>7. Desembolsos y pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito.</li> <li>8. Recepción o entrega de recursos en moneda legal colombiana correspondiente a las operaciones de compra y venta de divisas provenientes de operaciones de cambio obligatoriamente canalizables a través de mercado cambiario.</li> </ol>

Norma	Modificación	Consideración	Funciones
			9. Recepción o entrega de recursos en moneda legal colombiana correspondiente a la compra y venta de divisas de operaciones de envío o recepción de giros no obligatoriamente canalizables a través del mercado cambiario.

Fuente: Decreto 2672 de 2012 (Diciembre 21). Por el cual se modifica el Decreto número 2555 de 2010. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=51010>

## 4.2 MODELO ÍNDEX: DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO BANCARIO EN COLOMBIA

En Colombia la empresa CUSTOMER INDEX VALUE CIV LTDA<sup>11</sup> es la que aplica la metodología ACSI, este indicador se basa en un sistema de relaciones causa-efecto, su principal objetivo es conocer el efecto del ACSI en la confianza del cliente, su calificación va de 0 a 100 puntos de acuerdo a la metodología desarrollada por ACSI, esta también determina la muestra que corresponde a 250 clientes por banco. Se aplica un modelo de encuesta para conocer el grado de satisfacción teniendo en cuenta los aspectos ya mencionados. En Colombia este indicador se realiza desde el año 2007<sup>12</sup>.

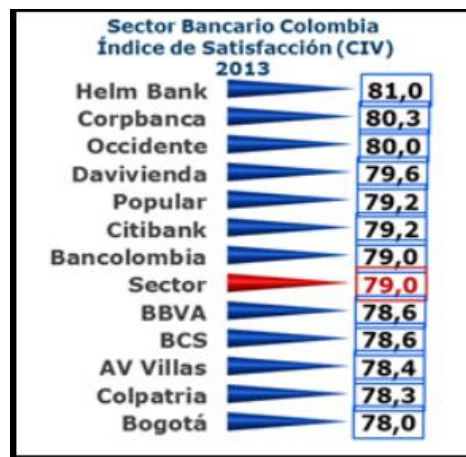
A continuación se mostrarán los últimos tres resultados de este indicador.

<sup>11</sup> CUSTOMER INDEX VALUE. Disponible en: <http://www.civ.com.co/>

<sup>12</sup> EL TIEMPO. Cae satisfacción con la banca. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3137645>. Fecha de publicación: 14 de octubre de 2008.

Para el año 2013 en Colombia el banco con mayor nivel de satisfacción era Helm Bank con una puntuación del 81, seguido por Corpbanca los cuales se encontraban en proceso de fusión, para ese año llegaban nuevos competidores (Falabella, Bancamía, entre otros). Adicional a este comportamiento los bancos locales como Coomeva o Finandina habían creado un nivel competitivo más alto con mejores beneficios para el cliente financiero. En ese año la percepción que los clientes tenían sobre las entidades financieras era el incumplimiento de las expectativas y la promesa de servicio entregado. En el grafico se muestra la calificación obtenida por cada entidad.

**Grafico 1. Índice de Satisfacción Sector Bancario Año 2013**



Fuente: Revista Dinero

En el año 2014 para el sector bancario el promedio de satisfacción de cliente se encontraba en 79 puntos, este año se destacó porque las entidades con mayor calificación fueron coherentes y consistentes con el servicio.

Para el defensor al consumidor financiero de Colpatria, Consuelo Rodríguez, lo que busca un cliente es un buen servicio y asesoría para la adquisición de productos. Cada vez hay más personas que quieren que el banco se preocupe por

sus necesidades. Siendo la calidad del servicio un indicador fundamental, muchas veces los comerciales se olvidan de tratar a la gente como le gustaría que los trataran a ellos.

En esta año se observó que las entidades impulsaron mejores práctica, lo que llevo a que el servicio fuera un frente con lo que se debía competir para captar más clientes.

**Grafico 2. Índice de Satisfacción Sector Bancario Año 2014**



Fuente: CUSTOMER INDEX VALUE. 2014. Disponible en: <http://www.civ.com.co/>

En el año 2015 Helm Bank mantiene su liderazgo como el banco que más cumple los índices de satisfacción, mientras que Bancolombia se encuentra dentro del promedio.

### Grafico 3. Índice de Satisfacción Sector Bancario Año 2015



Fuente: Diario de la República

En Colombia Customer Index Value (CIV) realizó una encuesta de satisfacción a 3.000 usuarios bancarios en cuatro de las principales ciudades del país (Bogotá, Cali, Barranquilla y Medellín), para determinar el grado de satisfacción con los servicios bancarios.

De acuerdo a este estudio, Helm Bank ha mantenido el liderazgo como el banco que más cumple los índices de satisfacción, mientras que el Banco Davivienda le sigue los pasos. La brecha de satisfacción entre los bancos no es muy grande y que por el contrario cada vez se cierra más, debido a que las diferencias entre los bancos tiende a ser cada vez menores.

También se puede destacar que el mayor problema de las entidades sigue siendo el bajo cumplimiento de las expectativas y promesa de servicio entregado a sus clientes, lo que redundará en quejas y potenciales riesgos de voz a voz negativo. Esta sería una oportunidad que debe aprovechar Bancolombia para que mejore las experiencias de sus clientes.

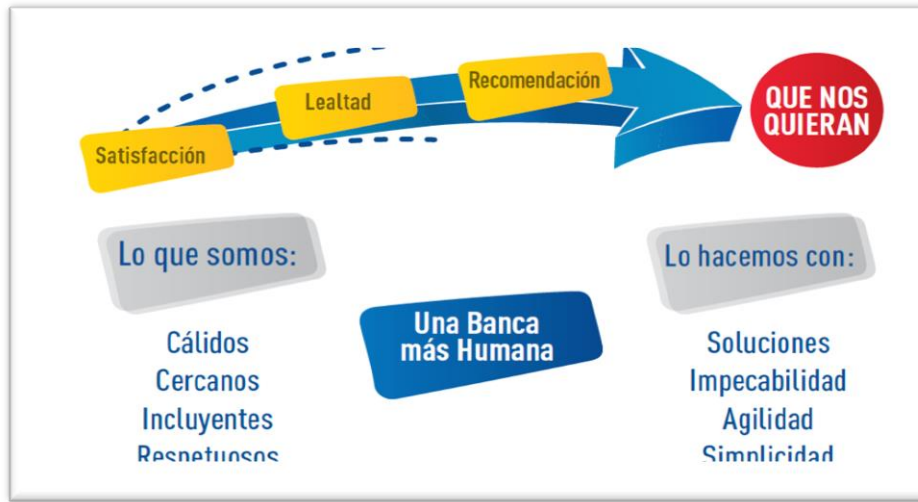
El estudio realizado por esta entidad resalta a Helm como el banco con mejor calificación de manejo de reclamos y el menor porcentaje de quejas, mientras que Bancolombia recibe la calificación más baja en el manejo de sus quejas y el Banco de Bogotá presenta el porcentaje más alto de clientes con quejas y reclamos.

Es importante mencionar que los servicios ofrecidos por Helm Bank son más personalizados y esto se debe a que el volumen de clientes que tiene esta entidad es menor que el de Bancolombia.

#### **4.3 MODELO DE SERVICIO BANCOLOMBIA**

El servicio de Bancolombia es medido a través del modelo de la experiencia, consiste en monitorear permanente las experiencias que están viviendo los clientes en todos los momentos de verdad, en situaciones como adquisición de productos de financiación; interacción con canales como Sucursal Virtual, Sucursal Telefónica y cajeros; percepción del servicio sobre la venta de un equipo comercial o del relacionamiento que éste tiene con el cliente; la interacción de los clientes con los aliados; cómo se siente un cliente en el proceso de radicar una queja o un reclamo; el sentimiento en un proceso de conciliación de crédito, cómo se sienten con sus productos adquiridos, etc.

## Ilustración 5. Modelo de Servicio Bancolombia



Fuente: Intranet grupo Bancolombia. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

Bancolombia a través del Grupo INMARK contacta a los clientes, personas, pyme y empresas, en algunos casos telefónicamente y en otros casos por correo electrónico. Mide la experiencia integral que incluye temas comerciales, productos, canales y funcionales del servicio. La escala es de 0 a 10, donde un servicio excelente inicia a partir de 9 en el indicador de satisfacción.

A través del estudio que hace INMARK se reciben indicadores nuevos como

- Satisfacción con la experiencia: Respecto a las experiencias específicas, acercando el seguimiento de la calidad ofrecida al cliente a un nivel más cercano a la prestación real.
- Compromiso: Es un indicador relevante en tanto que es el corazón del modelo y que además Bancolombia se plantea como objetivo primordial incrementar el afecto de sus clientes.

- Fidelización: Es la otra conducta resultante del compromiso y complementaria de la recomendación. No se considera "esencial" en tanto que está menos vinculada al compromiso emocional que la recomendación.
- NPS: El Net Promoter Score es reconocido de forma generalizada como uno de los indicadores más potentes para medir el compromiso del cliente, mostrando además altos niveles de relación con los resultados empresariales. El indicador es calculado a través de la diferencia entre el porcentaje de clientes promotores y clientes críticos que tiene la entidad.

### Ilustración 6. Escala de Medición



Fuente: Intranet grupo Bancolombia. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

A continuación en la Tabla N.5 se presenta la medición de la experiencia de servicio desde Enero a Julio, acumulado por cada región. Observando que la región que sobresale es el centro conformada por las sucursales estudio.

**Tabla 5. Medición de Experiencia de Servicio Enero-Julio**

Nombre Región	NPS	INTERACCIÓN Bancolombia	ESENCIALES Bancolombia
ANTIOQUIA	62.7%	8.96	8.69
BOGOTA Y CUNDINAMARCA	60.2%	8.82	8.66
CARIBE	73.8%	8.98	8.42
CENTRO	71.1%	9.04	8.99
SUR	66.1%	8.95	8.06
<b>TOTAL</b>	<b>65.5%</b>	<b>8.93</b>	<b>8.59</b>

Fuente: Intranet grupo Bancolombia. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

En la siguiente Tabla N.6 se presentan los datos más detallados de la medición de experiencia para los meses de Agosto y Septiembre, donde se puede analizar los resultados para la zona de interés.

**Tabla 6. Medición de Experiencia Mes de Agosto y Septiembre**

AGOSTO	INTERACCION	SATISFACCION	RECOMENDACIÓN	AMABILIDAD EN EL TRATO	CLARIDAD EN LA INFORMACION	VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS	CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LOS TURNOS	TIEMPO DE ESPERA ANTES DE SER ATENDIDO POR EL ASESOR	Canales alternos
ZONA SANTANDER	9,45	9,04	9,19	9,65	9,68	9,44	9,33	8,27	
726-Parque Caracolí	9,83	10	9,38	10	10	9,33	10	10	
Ciente 1	10	10	10	10	10	10	10	10	
Ciente 2	10	10	8	10	10	10	10	10	
Ciente 3	9,5	10	10	10	10	8	10	10	
795-Cañaveral	9,65	9,67	9,67	10	10	9,33	10	7,67	
Ciente 1	10	10	10	10	0	10	10	10	
Ciente 2	9,25	9	10	10	10	8	10	4	
Ciente 3	10	10	9	10	10	10	10	9	

Fuente: Intranet grupo Bancolombia. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

**Tabla 7. Direccionamiento a canales alternos Mes de Agosto-Septiembre**

Sucursales	Direccionamiento canales alternos	
	Agosto	Septiembre
726 Parque caracolí	0%	2,25%
795 Cañaveral	0%	0%

Fuente: Intranet grupo Bancolombia. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

Los datos presentados en la Tabla 7. Corresponde a la medición mensual que realiza el banco a través de encuestas telefónicas y en donde se pregunta específicamente si conoce sobre los canales alternos que ofrece y si recibió direccionamiento para utilizarlos. Con esta información es posible confirmar la falta de conocimiento de los canales alternos en la zona de cañaveral.

#### **4.4 MARKETING MIX DE LOS CORRESPONSALES**

A través de esta herramienta se conocerán los atributos que ofrecen los corresponsales bancarios, analizando sus ventajas y desventajas y de esta manera conocer las necesidades y expectativas de sus usuarios. Estas son:

##### **Producto**

Cuando se habla del producto se hace referencia a éste en sí y todo lo que tiene que ver con él directamente, es decir diseño, utilidad, características, embaces, embalajes, etc.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> MEJORA TU EMPRESA. Las 8 P's del Marketing Mix evolución de las 4 P's del Marketing. Disponible en: <http://mejoratuempresa.es/las-8-ps-del-marketing-mix-evolucion-de-las-4-ps-del-marketing/>. Fecha de publicación: 03/09/2015

El Corresponsal Bancario es un canal de distribución que está presente en muchas poblaciones y tiene como objetivo ofrecer un portafolio transaccional el cual permite retiros, consignaciones, pagos, avances, consultas, y solicitar información de productos y servicios, sin que los clientes del Bancolombia tengan que desplazarse a la sucursal del Banco.

### **Plaza (Ubicación, distribución o Plaza en algunos manuales)**

En esta sección se englobará todo lo que tienen que ver con la distribución del producto, canales, ubicación, en definitiva dónde se va a vender o dónde se prestará y comercializará los productos y/o servicios del Banco.

Los Corresponsales Bancarios de Bancolombia son personas con un alto nivel de motivación; con sentido de pertenencia por la organización, de gran solvencia moral y reconocimiento de sus comunidades, con un alto enfoque hacia el cliente y muy emprendedores; dueños de establecimientos de comercio ubicados estratégicamente, que cumplen con unas condiciones locativas y de seguridad que garantizan la prestación del servicio a los clientes y usuarios, con excelencia, bienestar, comodidad y discreción.

### **Precio**

En la Tabla 8 se presenta los costos que le genera al banco transar por los canales alternos.

**Tabla 8. Precios de Canales Transaccionales**

Nombre Transacción	Abonos Tarjeta Credito Aux.	Abonos Tarjeta Credito Caja	Cambio Clave por Pinpad	Consignacion Cuenta Corriente	Deposito Ahorros	Abono Cartera	Recaudos Masivos	Retiro Pinpad
Costo en Sucursal	\$ 2.227	\$ 2.227	\$ 7.928	\$ 1.632	\$ 2.204	\$ 2.557	\$ 1.689	\$ 3.265
Pac CNB	\$ 678	\$ 678	N/A	N/A	\$ 678	N/A	\$ 678	\$ 678
Debito Automatico	\$ 20	\$ 20	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ 20	N/A
ATM no monetario	N/A	N/A	\$ 246	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Banca Movil	\$ 135,69	\$ 135,69	N/A	\$ 135,69	N/A	\$ 135,69	N/A	N/A
ATM monetaria	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ 539
PAC electronico	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	N/A	N/A	N/A	N/A
SV/Personas	N/A	N/A	N/A	6,79	N/A	\$ 6,79	N/A	N/A
Sucursal Telefónica Audiorespuesta	N/A	N/A	N/A	\$ 390	N/A	N/A	N/A	N/A

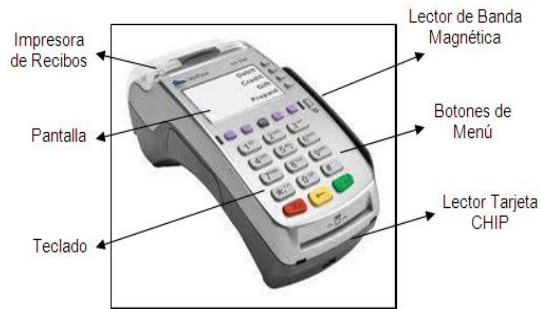
Fuente: Intranet grupo Bancolombia. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

### Comunicación

Este apartado se enfoca en la comunicación, en qué canales y de qué manera va a abrir líneas de comunicación con los clientes del Banco; la publicidad, redes sociales, estrategias de marketing digital, entre otros.

Para la prestación del servicio se requiere de un equipo tecnológico que se conoce como datafono, adicional a esto al establecimiento se le hace entrega de un display en el cual se encuentran establecidas las tarifas y transacciones que se pueden realizar, aviso exterior y flangger.

### Ilustración 7. Dispositivo Móvil



### Ilustración 8. Señalización



### Ilustración 9. Aviso fachada y Flangger



## **5. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES**

### **5.1 ANÁLISIS PQR**

La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) tiene entre sus competencias, ejercer funciones de vigilancia, inspección y control de quienes realizan la actividad financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo o inversión de recursos recibidos (captados) del público.

Tiene como misión preservar la confianza pública de los ciudadanos y la estabilidad del sistema financiero, mantener la integridad, eficiencia y transparencia del mercado de valores y demás activos financieros y velar por el respeto de los derechos de los consumidores financieros.

De conformidad con la facultad jurisdiccional atribuida por la Ley 1480 de 2011 en su artículo 57, los consumidores financieros de las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia podrán a su elección someter a conocimiento de esta autoridad, los asuntos contenciosos que se susciten entre ellos y las entidades vigiladas relacionadas exclusivamente con la ejecución y el cumplimiento de las obligaciones contractuales que asuman con ocasión de la actividad financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento inversión de los recursos captados del público.

Para poder conocer las Quejas del sistema financiero fue dispensable acudir a las investigaciones e informes con los que cuenta esta entidad, a continuación en las Tablas N.9 y N.10 se presentan datos de las PQR para los años 2015 y 2016 respectivamente. Es importante aclarar que solo se toman las quejas de los establecimientos bancarios.

### 5.1.1 Quejas recibidas de las Entidades Bancarias Año 2015

**Tabla 9. Quejas recibidas Año 2015**

<b>CODIGO</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
1	Banco de Bogotá	42.780
2	Banco Popular S.A.	16.353
4	Banco del Comercio	1
6	Banco CorpBanca	27.791
7	Bancolombia S.A.	131.495
8	Scotiabank Colombia S.A.	3
9	Citibank-Colombia	32.745
10	HSBC Colombia S.A.	27
	CAJA DE CREDITO AGRARIO	
11	INDUSTRIAL Y MINERO	5
12	Banco GNB Sudameris S.A.	11.040
13	BBVA Colombia	17.941
14	Helm Bank	11
20	Banco del Estado en Liquidación	4
23	Banco de Occidente	40.305
28	Banco Mercantil de Colombia	1
30	BCSC	39.956
35	Interbanco	1
39	Davivienda	74.860
41	Banco Uconal S.A.	1
42	Colpatria Red Multibanca	100.867
43	Banagrario	35.694
44	Megabanco	1
49	AV Villas	30.789
51	Procredit	268
52	Bancamía	2.884
53	Banco WWB S.A.	4.979
54	Bancoomeva	10.163
55	Finandina	2.860
56	Banco Falabella	29.761

CODIGO	ENTIDAD	TOTAL
57	Banco Pichincha	8.977
58	Coopcentral	97
	Banco Santander de Negocios	
59	Colombianos	1
60	Banco Mundo Mujer S.A.	1.939
61	Banco Multibank S.A.	1.412
62	Banco Compartir	1.973
999999	Todos los Bancos	6

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, 2015

**Tabla 10. Quejas recibidas Año 2016**

CODIGO	ENTIDAD	TOTAL
1	Banco de Bogotá	45.852
2	Banco Popular S.A.	27.380
6	Banco CorpBanca	28.874
7	Bancolombia S.A.	205.814
9	Citibank-Colombia	28.116
12	Banco GNB Sudameris S.A.	6.004
13	BBVA Colombia	17.022
23	Banco de Occidente	47.266
30	BCSC	35.347
39	Davivienda	91.267
42	Colpatria Red Multibanca	95.820
43	Banagrario	38.968
49	AV Villas	21.380
51	Procredit	203
52	Bancamía	3.193
53	Banco WWB S.A.	4.047
54	Bancoomeva	12.170
55	Finandina	3.103
56	Banco Falabella	42.946
57	Banco Pichincha	7.371
58	Coopcentral	185

CODIGO	ENTIDAD	TOTAL
60	Banco Mundo Mujer S.A.	1.545
61	Banco Multibank S.A.	436
62	Banco Compartir	1.473

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, 2016

### Análisis:

Las quejas presentadas por las entidades financieras para el año 2015 fueron seiscientos sesenta y siete mil novecientos noventa y uno (667.991), para el año 2016 las quejas fueron setecientos sesenta y cinco mil setecientos ochenta y dos (765.782) hubo un incremento de noventa y siete mil setecientos noventa y uno (97.791), este ítem indicando que los clientes y usuarios no están conformes con los servicios que estas entidades ofrecen. También se observa que Bancolombia es la entidad que mayor quejas presenta si se compara con los otros bancos, paso de tener quejas en el años 2015 de ciento treinta y un mil cuatrocientos noventa y cinco (131.495) y para el año 2016 ocupa el primer puesto presentando un número de quejas de doscientos cinco mil ochocientos catorce (205.814) incrementando en setenta y cuatro mil treientos diecinueve (74.319). Hay que resaltar que es la entidad con mayor número de clientes del sistema financiero once millones doscientos treinta y dos mil seiscientos noventa y cinco (11.232.695)<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> GRUPO BANCOLOMBIA. Conoce nuestro grupo Bancolombia. Disponible en: [http://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/ff0fc39e-42d8-4930-be60-5228a6404fb2/Manual+Grupo+Bancolombia\\_Espanol+junio+2016.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lqUZ4F9](http://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/ff0fc39e-42d8-4930-be60-5228a6404fb2/Manual+Grupo+Bancolombia_Espanol+junio+2016.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lqUZ4F9)

**5.1.2 Quejas de los Canales Alternos.** Es importante aclarar que los motivos más representativos de las quejas presentadas por los clientes del banco se encuentran relacionadas a los cobros de comisiones, el mal servicio, los billetes falsos, las fallas en cajeros automáticos, fallas en canales de internet, fallas en la sucursal telefónica, fallas en la red de sucursales, estos factores relevantes están asociados a productos como cuenta de ahorros, cuenta corriente, tarjeta de crédito y corresponsales bancarios, los cuales son el componente de estudio.

A continuación se presenta una tabla detallada con el producto, el motivo de la queja y el número de quejas que se recibieron para los años 2015 y 2016 de los canales por los que se puede transar.

**Tabla 11. Número de quejas Canales Alternos 2015**

AÑO 2015		
PRODUCTO	ASPECTO	NUMERO DE QUEJAS
CUENTA CORRIENTE	Cobro servicios y comisiones	359
	Billetes falsos	4616
	Fallas en audiorespuestas (Telefono)	
	Fallas en cajeros automaticos	22736
	Fallas en internet	
	Fallas en red de oficina	
	Indebida atencion al consumidor financiero	
	Pagos establecimientos vaucher	191
	Total	27902
CUENTA DE AHORROS	Cobro servicios y comisiones	13211
	Fallas en audiorespuestas (Telefono)	
	Fallas convenios de pagos	192
	Fallas en cajeros automaticos	
	Fallas en dispositivos móviles	1973
	Fallas en internet	
	Fallas en red de oficina	
	Indebida atencion al consumidor financiero	1402
	Total	16778
TARJETAS DE CREDITO	Cobro servicios y comisiones	26912
	Fallas en audio respuesta (Telefono)	
	Fallas en cajero automaticos	159
	Fallas en dispositivos moviles (celulares)	
	Fallas en internet	
	Indebida atencion al consumidor financiero	1
	Fallas red de oficina	
	TOTAL	27072
TOTAL DE QUEJAS RELACIONADAS CON EL SERVICIO DE LOS CANALES ALTERNOS		71752

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. 2015.

**Tabla 12. Número de quejas Canales Alternos 2016**

AÑO 2016		
PRODUCTO	ASPECTO	NUMERO DE QUEJAS
CUENTA CORRIENTE	Cobro servicios y comisiones	389
	Billetes Falsos	4617
	Fallas en audio respuestas (Teléfono)	1
	Fallas en cajeros automáticos	22756
	Fallas en internet	37
	Fallas en red de oficina	3
	Indebida atención al consumidor financiero	40
	Pagos establecimientos vaucher	191
	Total	28034
CUENTA DE AHORROS	Cobro servicios y comisiones	13502
	Fallas en audiorespuestas (Telefono)	42
	Fallas convenios de pago	206
	Fallas en cajeros automáticos	959
	Fallas en dispositivos móviles	1985
	Fallas en internet	968
	Fallas en red de oficina	105
	Indebida atencion al consumidor financiero	2291
	Total	20058
SERVICIOS DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS CNB	Cobro servicios y comisiones	1
	Fallas en corresponsales no bancarios	15
	Fallas red de oficina	4
	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	6
	Total	26
TARJETAS DE CREDITO	Cobro servicios y comisiones	27414
	Fallas en audio respuesta (Telefono)	41
	Fallas en cajero automáticos	221
	Fallas en dispositivos moviles (celulares)	1
	Fallas en internet	111
	Indebida atencion al consumidor financiero	421
	Fallas red de oficina	5

AÑO 2016		
PRODUCTO	ASPECTO	NUMERO DE QUEJAS
	TOTAL	28214

TOTAL DE QUEJAS RELACIONADAS CON EL SERVICIO DE LOS CANALES ALTERNOS

76332

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. 2016

### Análisis:

Las quejas relacionadas con el servicio de los canales alternos para el año 2015 fueron setenta y un mil setecientos cincuenta y dos (71.752) y para el año 2016 pasaron a ser setenta y seis mil trescientos treinta y dos (76.332) un aumento de cuatro mil quinientas ochenta (4.580). Estas tablas permiten saber que la mayor inconformidad que los clientes manifiestan son los cobros de servicios y comisiones, ítem que se podrían atacar si la entidad facilitara la información a sus clientes, las fallas en los cajeros automáticos son otro motivo que causa en los clientes inconformidad, para que esto no suceda y no se genere una queja la entidad debería informar sobre el corresponsal bancario en donde podrían realizar el retiro, la consulta, la transferencia y acudir a él cuándo se presente fallas en los cajeros.

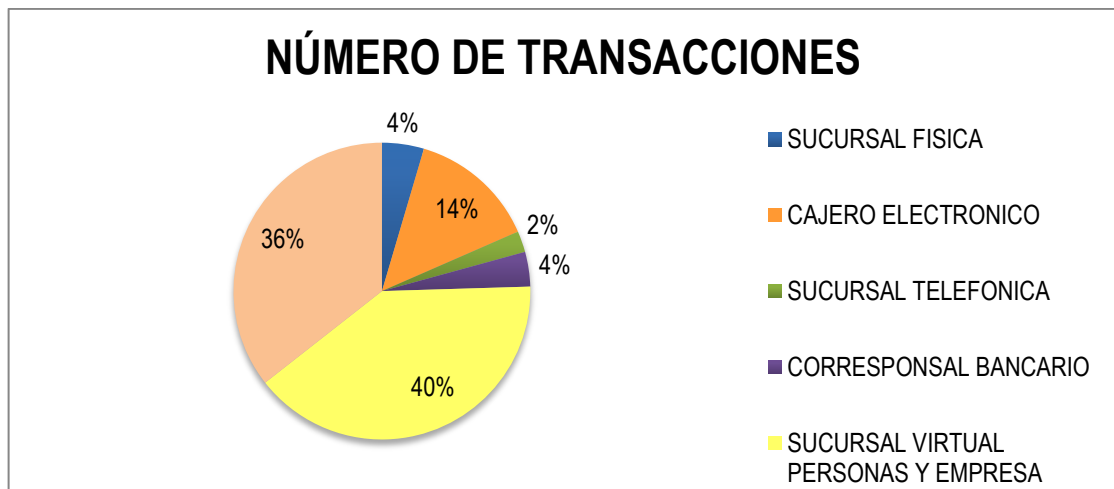
### 5.1.3 Volumen de Transaccionalidad en Colombia a través de las Sucursales y Canales Alternos

**Tabla 13. Volumen de Transaccionalidad**

CANAL	NUMERO DE TRANSACCIONES
SUCURSAL FISICA	10.376.825
CAJERO ELECTRONICO	31.507.451
SUCURSAL TELEFONICA	5.212.215
CORRESPONSAL BANCARIO	8.571.488
SUCURSAL VIRTUAL PERSONAS Y EMPRESA	90.583.348
CANALES MOVILES	80.797.064
TOTAL	227.048.391

Fuente: Intranet grupo Bancolombia. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

**Grafico 4. Número de Transacciones**



Análisis: El volumen de transacciones realizado en el año 2016 de usuarios y clientes fue un total de doscientos veintisiete millones cuarenta y ocho mil trescientos noventa y uno (227.048.391) que se llevaron a través de canales de

Bancolombia, se destaca que el 76% de un 100% de las transacciones se realiza a través de canales como la sucursal virtual personas y empresa y los canales móviles, mientras que los otros canales representan un 24% que se distribuye de la siguiente manera: un 14% los cajeros automáticos, un 4% los corresponsales y sucursales de la entidad y el 2% la sucursal telefónica. Se puede observar que el 4% representado en diez millones trescientos setenta y seis mil ochocientos veinte cinco (10.376.825) de las transacciones que se realizan en una sucursal física pueden ser direccionadas hacia los corresponsales o a otros canales, esto con el fin de disminuir la afluencia de público y disminuir los costos por transacción a las sucursales.

### **Análisis de la Transaccionalidad en la Sucursal Parque Caracolí para el Mes de Septiembre del 2016**

Es importante aclarar que se seleccionó la Sucursal Parque Caracolí por ser la sucursal con menos de 4 años de apertura y la afluencia de público es de nueve mil setecientos cuarenta y seis (9746) clientes en el mes de septiembre del 2016 a comparación de la sucursal de cañaveral que tiene cerca de 35 años y ya existe fidelización con los clientes.

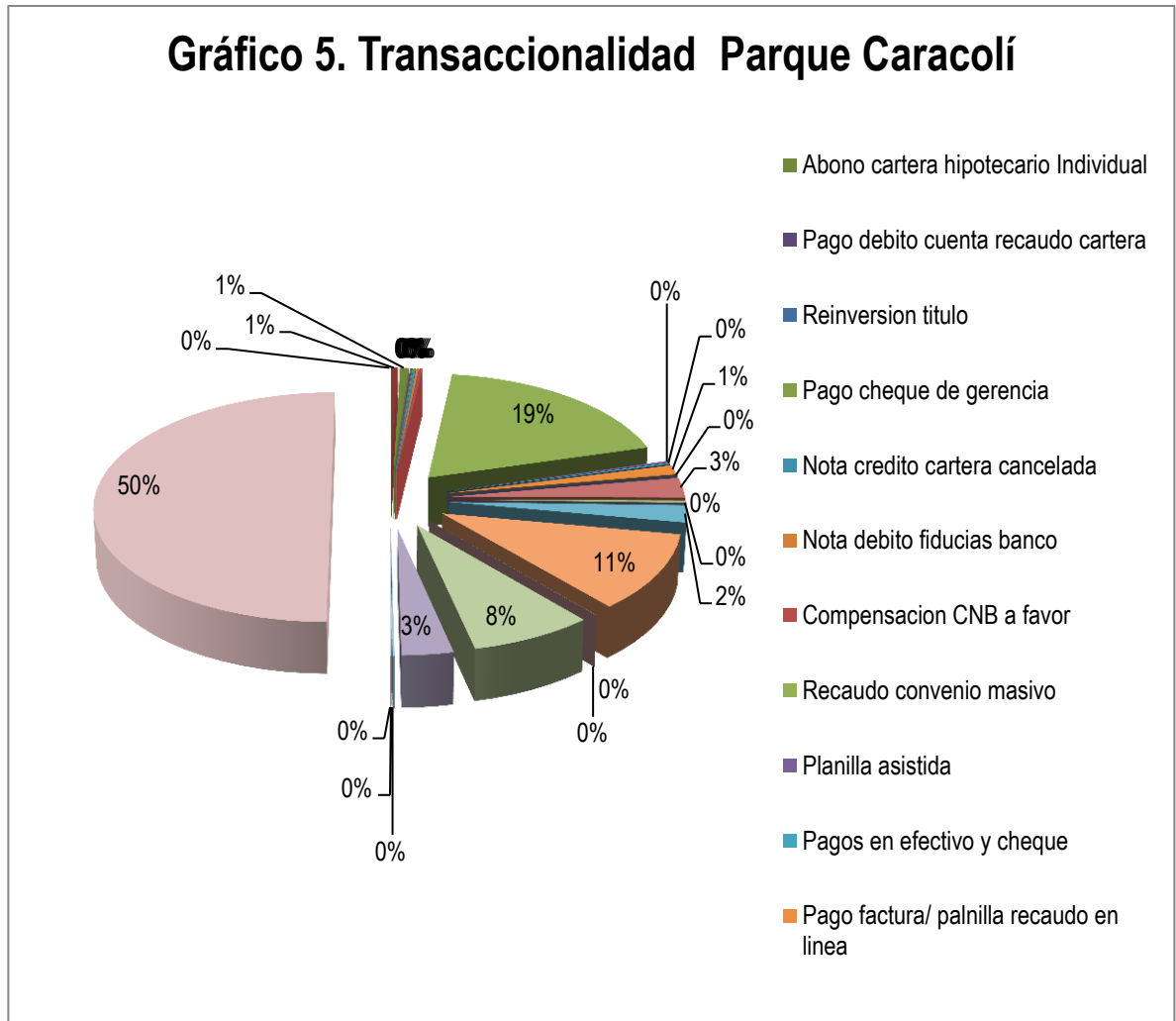
**Tabla 14. Transaccionalidad Parque Caracolí Septiembre 2016**

<b>CARTERA</b>	
Recuperación cartera castigada	156
Abono cartera hipotecario Individual	206
Pago debito cuenta recaudo cartera	29
<b>CDT/DAT</b>	
Pago debito apertura CDT	5
Reinversión titulo	10
<b>CHEQUE GERENCIA</b>	
Pago cheque de gerencia	13

<b>FILIALES</b>	
Nota crédito cartera cancelada	50
Nota debito fiducias banco	54
<b>RECAUDOS Y PAGOS</b>	
Compensación CNB a favor	76
Recaudo convenio masivo	5799
Planilla asistida	74
Pagos en efectivo y cheque	59
Pago factura/ planilla recaudo en línea	412
<b>TARJETA DE CREDITO</b>	
Abono en pesos Tarjeta de crédito	875
Abono deuda en dólares	101
<b>TRANSACCIONES CUENTA CORRIENTE Y CUENTA DE AHORROS</b>	
Pagos cheque cuenta cte	749
Depósitos ahorros	3382
Traslado fondos por pin pad	
Retiro cuenta AFC	7
Retiro cuenta por pin pad	2427
Consignación cuenta corriente	1015
Retiro ahorros	39
Cancelación cuenta de ahorros	12
Nota debito	17
<b>Total de transacciones</b>	<b>15567</b>

Fuente: Intranet grupo Bancolombia. Disponible en:  
<https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

**Grafico 5. Transaccionalidad Parque Caracolí**



Análisis: Se observa que el total de transacciones llevadas en la sucursal de parque caracolí para el mes de septiembre del año 2016 fue de quince mil quinientos sesenta y siete (15.567) que gran parte de estas transacciones se concentran en recaudos de convenios masivos, en depósitos a cuentas de ahorros, consignaciones a cuentas corrientes y retiros de cuenta por pin pad (datafono en sucursal) que cuya suma representan doce mil seiscientos veintitrés transacciones (12.623) que equivalen al 88% de las transacciones que se realizan en la sucursal y que el 12% representando en dos mil novecientos cuarenta y

cuatro (2.944). Estos resultados indican la oportunidad que tiene la entidad para que estas transacciones se direccionen hacia canales alternos y que los clientes acudan a ellas por motivos de fuerza mayor como el bloqueo de clave, la reexpedición de su tarjeta, la inclusión de una nueva firma, apertura de CDT, de carteras colectivas, soluciones hipotecarias, es decir, apuntando a adquirir nuevos productos.

## **5.2 SONDEO DE OPINIÓN: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Al ser un método de análisis, obtención e interpretación de datos para una situación específica del mercado de bienes y servicios, se aplicará una encuesta con el objetivo de identificar los factores por los que los clientes no hacen uso de los corresponsales bancarios y canales alternos. El tipo de investigación es cuantitativo porque se va a trabajar con una muestra de los clientes que acuden a las sucursales de Cañaveral y Caracolí, permitiendo conocer las actitudes, intereses, opiniones y la preferencia de las personas ante una marca, un servicio o una organización.

En la Tabla N.15 se muestra el número de individuos que acuden a las dos sucursales; datos obtenidos a través del Sistema de administración de Filas Q-Flow en donde el cliente debe registrar la visita a la sucursal, partiendo de esta herramienta y cuya aplicación se dio a partir del mes de septiembre la población a estudiar está compuesta por las visitas que se realizaron en el quinto bimestre del 2016.

Es importante aclarar que las personas que participaron en el sondeo de opinión son las que mayor frecuencia visita la sucursal.

**Tabla 15. Número de Visitantes a las Sucursales**

Sucursal	Cientes Mes de septiembre
Caracolí	9.746
Cañaveral	11.235

Fuente: Sistema de Administración de Filas Q-flow

**5.2.1 Cálculo del Tamaño de la Muestra.** En esta investigación de mercados se realizará un proceso de muestreo que permita conocer los factores por los cuales los cliente y usuarios no utilizan los corresponsales bancarios y canales alternos.

Dentro del proceso de muestreo es primordial determinar el tamaño de la muestra a realizar, de tal forma que esta satisfaga las necesidades del investigador. Teniendo en cuenta que anteriormente se estimó la población objetivo se trabajará con la siguiente formula (Para población conocida por proporciones):

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

$Z^2$  = Valor teniendo en cuenta el nivel de confianza

$p$  = Probabilidad de que ocurra el evento

$q$  = Probabilidad de que no ocurra el evento

$N$  = Población objetivo

$e^2$  = Error máximo

$n$  = Tamaño de la muestra

Por criterio del autor se determinó que el grado de confianza deseado del estudio es del 95% ( $Z=1.96$ ), un error máximo de 10% ( $e=0.1$ ) y con la intención de maximizar el tamaño de la muestra se trabajara con proporciones  $p=q=0.5$ .

Teniendo en cuenta que la población es 20.981 personas, se realizó el cálculo de la muestra óptima para el estudio de la siguiente forma:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 20981}{20981 * 0.1^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 95.6023 = 96$$

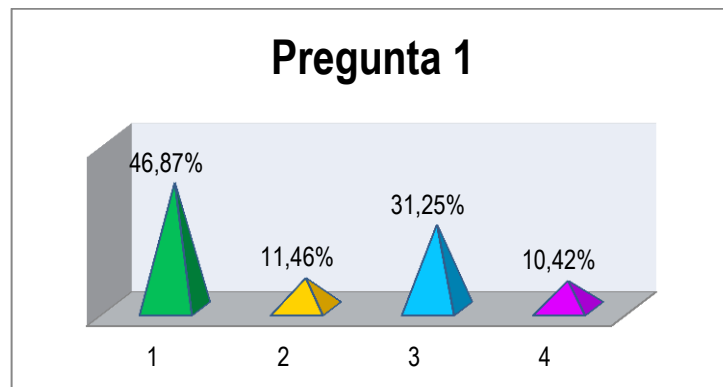
## 5.2.2 Análisis de la Encuesta

### Pregunta 1

Cuando usted acude a una entidad financiera lo hace por:

1. Seguridad
2. Capacidad de Respuesta
3. Buen Servicio
4. Accesibilidad

**Grafico 6. Causales de Uso Entidad Financiera**



De las 96 personas encuestadas, el 46,87% acuden a los bancos por seguridad, dentro de sus comentarios se resalta que van por la confianza que le trasmite el lugar y las personas que le brindan el servicio. Para el 31,25% de las personas regresan a un banco es por el buen servicio que han recibido de las personas. El

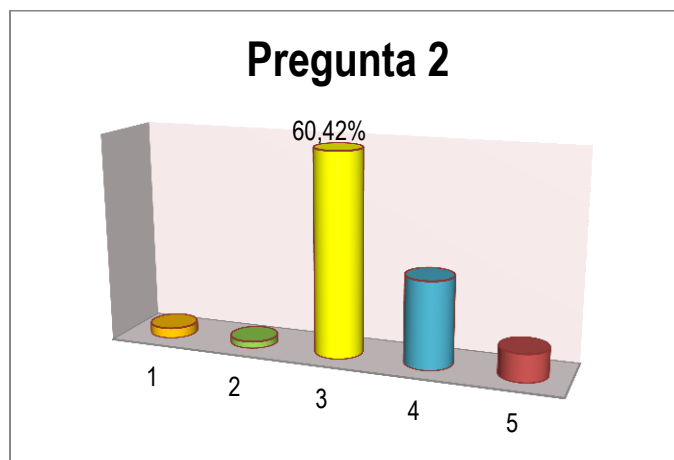
11,46% de las personas consideran que el volver a una entidad se debe a la capacidad de respuesta que le ofrece en el servicio prestado por la entidad y el 10,42% consideran que lo hacen por la accesibilidad que tiene, es decir que siempre tienen cerca una sucursal a la que puedan acudir sin ningún problema.

### Pregunta 2

Con que frecuencia visita la sucursal física de un banco:

1. Una vez por semana
2. Dos veces a la semana
3. Más de dos veces a la semana
4. Una vez al mes

**Grafico 7. Frecuencia de visita sucursal**



La respuesta arrojada por los encuestados indica que el 60,42% de los clientes visitan más de dos veces por semana la sucursal física, lo que conlleva a pensar que esto se debe a que aún no se encuentran familiarizados con los canales alternos con los que cuenta la entidad, mientras que las personas que visitan la sucursal una vez al mes manifiestan que lo hacen porque ven la poca afluencia de

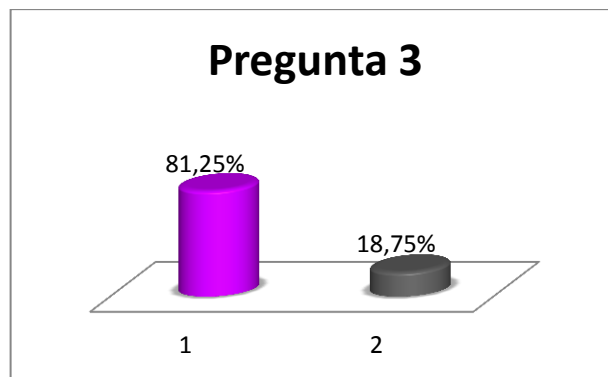
público o porque por la línea telefónica no pueden darle solución a la necesidad que tienen. Para 3 personas ir al banco una vez por semana se debe a preguntar por los productos que tienen con el banco, 2 personas admiten que es un hábito que tienen.

### Pregunta 3

Conoce los canales alternos que ofrece el banco para prestar el servicio:

- 1- Si
- 2- No

**Grafico 8. Conocimiento de Canales Alternos**



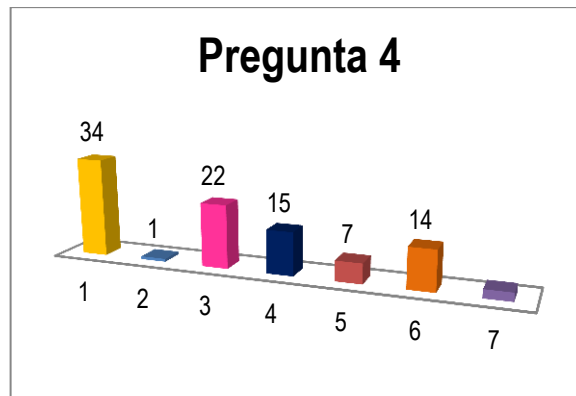
Análisis: El 81,25% de personas si conocen los canales en donde pueden transar, pero no realizan las operaciones por este medio porque no les despierta confianza, además argumentan que no conocen los tipos de transacciones que pueden hacer; mientras que el 18,75% de las personas desconocen estos canales por la costumbre de ir a una sucursal.

#### Pregunta 4

Siendo cliente y/o usuario de la entidad financiera qué canal utiliza y qué le mejoraría a este:

- 1- Sucursales físicas
- 2- Corresponsales bancarios
- 3- Cajeros Multifuncionales
- 4- Banco móvil
- 5- Sucursal virtual
- 6- Sucursal Telefónica

**Grafico 9. Canales Alternos Utilizados**



34 personas utilizan las sucursales físicas porque en ella resuelven los inconvenientes que presentan, sugieren mejorar el tiempo de espera. Para 22 personas el canal que utilizan con mayor frecuencia es un cajero y punto de atención cercano, ya que a través de estos medios realizan sus trámites y el encontrar uno es fácil, su opinión en cuanto mejora es la confirmación del nombre de la persona a quien están consignando; 15 usuarios utilizan la banca móvil y el App por la disponibilidad que tiene este canal, en cuanto a los aspectos a mejorar están el aumento de los cupos para trasladar dinero a cuentas no inscritas, una

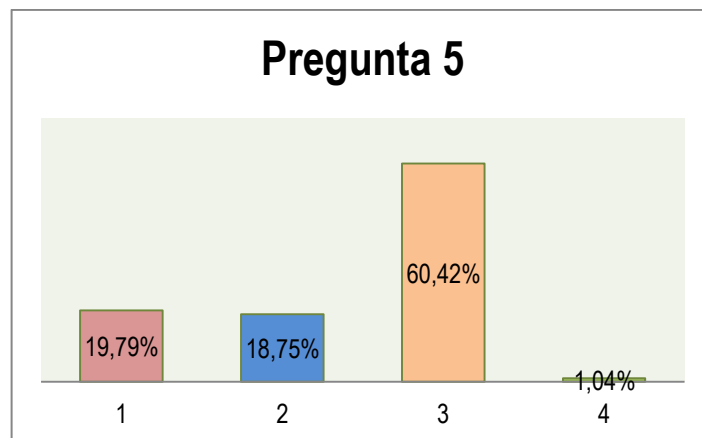
plataforma más sencilla de entender para quienes ingresan por primera vez; 14 personas utilizan la sucursal telefónica porque en este canal encuentran las soluciones a sus preguntas, en cuanto a aspecto a mejorar se encuentra el ofrecimiento de productos y las contradicciones que existen en cuanto a la apertura de productos y entrega de estos. Para 7 clientes utilizar la sucursal virtual representa el no tener que desplazarse a una sucursal física y en cuanto a aspectos a mejorar coinciden que debe ser más sencilla. Solo 3 de los clientes encuestados conocen todos los canales alternos que tiene la entidad y tan solo 1 utiliza con frecuencia el correspondiente bancario lo hace por la cercanía que tiene a su casa, aspectos a mejorar es que no cuenta con seguridad.

### Pregunta 5

Cuando usted requiere información sobre algún producto o tiene una inquietud a que medio acude:

- 1- Sucursal Telefónica
- 2- Sucursal Virtual
- 3- Sucursal Física
- 4- Otra

**Grafico 10. Sucursales Utilizadas**



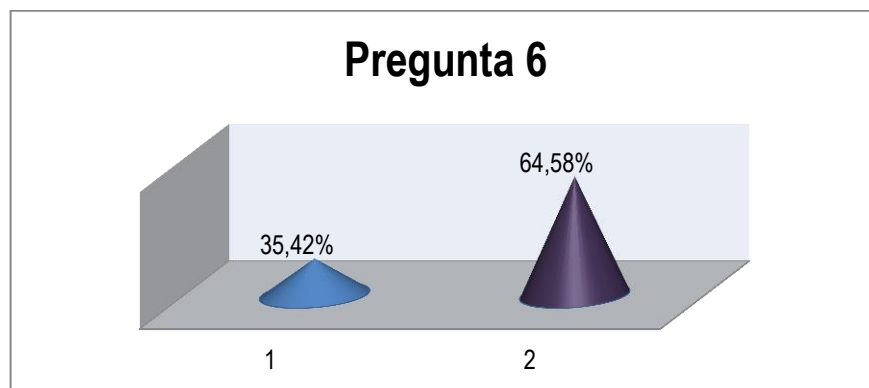
El 60,42% de las personas acuden a la sucursal física para prevenir que se cometa algún fraude con los productos, también lo hacen para revisar la oferta en cuanto a tasas y trámites para adquirir productos, 19,79% los hacen por la sucursal telefónica debido a lo que representa tener que desplazarse hacia una sucursal, 18,75% acuden a la sucursal virtual, se conectan con un asesor vía chat y este les resuelve sus inquietudes y solo el 1,04% no utiliza ningún medio porque no le gusta los tramites.

### Pregunta 6

Utilizaría los corresponsales bancarios porque:

- 1- Le gusta estar a la vanguardia
- 2- Lo ha sugerido un miembro de su familia o amigo

**Grafico 11. Razones de Uso de CB**

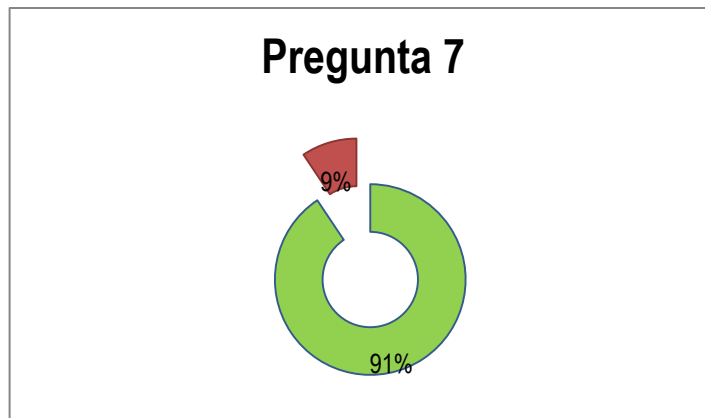


El 64,58% utilizan los corresponsales bancarios por sugerencia de un familiar o amigo y el 35,42% por estar a la vanguardia.

### Pregunta 7

Utilizaría los corresponsales bancarios y canales alternos si conociera los tipos de transacciones que puede realizar a través de ellos: Si; No.

**Grafico 12. Aceptación de CB y Canales Alternos**



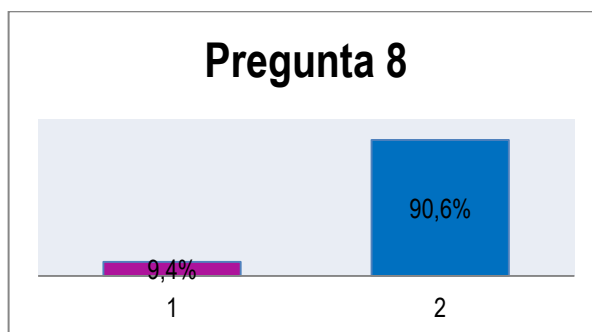
El 91% de las personas si aceptarían utilizar los canales alternos siempre y cuando contaran con información necesaria sobre las operaciones, montos y topes que tengan estos canales, el 9% no harían uso de ellos porque no les genera seguridad.

**Pregunta 8**

Para usted es fácil encontrar un canal alternativo al que pueda acudir diferente a la sucursal física:

- 1- No
- 2- Si

**Grafico 13. Facilidad de Acceso Canal Alterno**



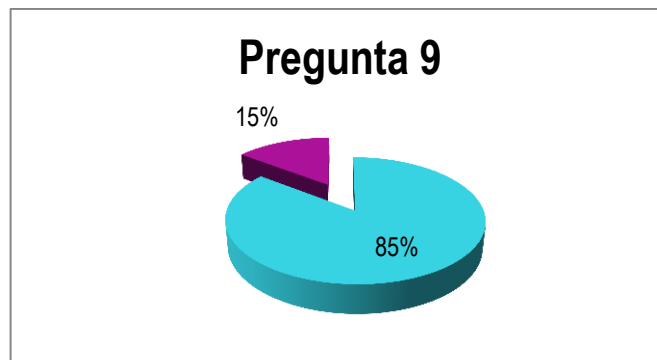
El 90,6% concuerdan que la entidad tiene una muy buena cobertura; 9,4% coinciden en que no es fácil de encontrar estos canales en zonas apartadas.

### Pregunta 9

Le gustaría conocer los tipos de transacciones y consultas que puede hacer en estos canales alternos.

- 1- Si
- 2- No

**Gráfico 14. Interés por Servicios ofrecidos por los Canales Alternos**



El 85% de las personas si estarían dispuestas a recibir la información sobre estos canales, ya que aprecian los beneficios que estos ofrecen relacionados al tiempo y costos; 15% no están interesadas en recibir la información ya que dentro de su rutina se encuentra realizar vueltas bancarias.

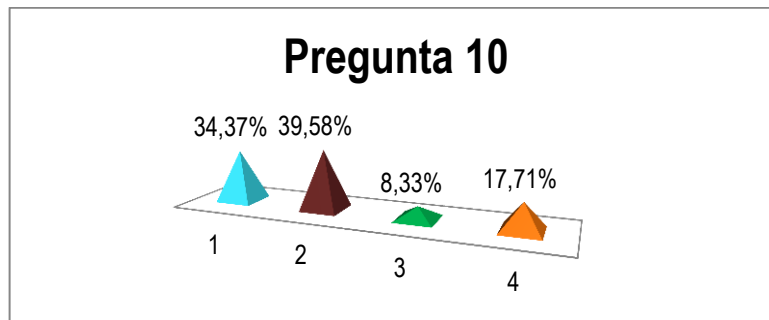
### Pregunta 10

Porque medio le gustaría aprender sobre canales alternos y tipos de transacciones que puede realizar:

- 1- Presentaciones electrónicas
- 2- Folletos educativos

- 3- Conferencias
- 4- Mensajes de Texto

**Grafico 15. Medios de Publicidad sobre Canales Alternos**



El 39,58% de las personas consideran que la creación de un folleto o cartilla sería un método para acudir a estos canales, 34,37% coinciden que una presentación electrónica sería más apropiada para entender cómo se pueden realizar los tipos de operaciones, el 17,71% consideran que el medio para poder conocer sobre estos canales más factible son los mensajes de texto y 8,33% de los clientes coincidieron en asistir a una conferencia.

En conclusión Bancolombia se ha destacado por ser la entidad con mayor número de cobertura en cuanto a canales alternos, esto le ha permitido al banco destacarse de la competencia, pero se observa que a pesar de contar con esta cobertura su aprovechamiento no se ha venido realizando de una manera eficiente, ya que gran parte de sus clientes aún siguen acudiendo a las sucursales y el número de quejas presentadas ante la superintendencia financiera va en aumento. Lo anterior se logra evidenciar frente a los datos obtenidos por el sondeo de opinión y el análisis de las quejas, adicional a esto se encuentra que las transacciones más frecuentes que se realizan en la entidad como lo es las consignaciones a cuentas corriente y cuenta de ahorro, junto con los recaudos

masivos son las de mayor frecuencia en un banco y esta es una oportunidad muy valiosa para que el banco a través de su recurso humano fomente el uso de los canales alternos.

## 6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 6.1 BENCHMARKING CORRESPONSALES BANCO DE BOGOTÁ Y EFECTY

Mediante el benchmarking se puede medir datos sobre productos, servicios y procesos propios con respecto a los competidores que están reconocidos como líderes en aquello que se desee emular y que contribuya a la mejora continua de los resultados y organización empresarial. El Banco de Bogotá y Efecty<sup>15</sup> son dos entes que se encuentran ubicados cerca a la sede de Bancolombia en la zona de cañaveral. En la tabla 16 se muestra los diferentes factores que identifican a cada entidad con respecto al corresponsal bancario.

---

<sup>15</sup> EFECTY. Disponible en: <https://www.efecty.com.co/>

**Tabla 16. Benchmarking Corresponsales**

	<b>Banco Bogotá</b>	<b>EFACTY</b>
<b>Características</b>	Ser aliado del Banco de Bogotá y compartir su imagen corporativa	Unicos con sistema biométrico para garantizar seguridad en los giros
	Recibir comisión por cada transacción exitosa	Excelente servicio en transferencia de dinero
	Adecuación tecnológica del punto de atención	Aliados estratégicos de Servientrega
	Soporte técnico y comercial especializado	Plataforma tecnológica esta 100% en línea a nivel nacional
	Mayor flujo de clientes para su negocio	Disponibilidad inmediata del dinero
<b>Requisitos</b>	Tener una actividad comercial lícita	Contar con un local o establecimiento comercial ya constituido
	Estar registrado en Cámara de Comercio, mínimo con dos años de	Contar con una caja fuerte Contar con Internet
	Tener rut vigente	Diligenciar formulario en la pagina web <a href="http://www.efecty.com.co/efecty-negocio">www.efecty.com.co/efecty-negocio</a>
<b>Servicios</b>	Pagos de Servicios Públicos y privados en efectivo o con tarjeta debito	Pago de servicios públicos y privados
	Recarga en línea a celulares	Facturas Venta por catálogo
	Pago de Impuestos en efectivo o con tarjeta débito	Giros
	Recaudo PILA en efectivo o con tarjeta débito	Servicios Financieros Recarga de celular, internet y televisión
	Depositos en efectivo a cuentas de ahorro	Compra de pines efecty
<b>Cobertura</b>	7866 Corresponsales Bancarios	7000 puntos de atención

Análisis: Banco de Bogotá y Efecty son entidades que se han consolidado y tienen fidelización de parte de los clientes por sus buenos servicios y por la seguridad y rapidez que brindan con cualquier transferencia de dinero. Estos entes al igual que Bancolombia realizan Giros, pagos y demás transacciones bancarias que permiten al usuario realizarlos desde cualquier punto y de una forma fácil y efectiva.

Sin embargo, Bancolombia a diferencia del Banco de Bogotá no cuenta con una estrategia de publicidad para impulsar los corresponsales bancarios, dicha competencia abarca en su totalidad este servicio y lo fomenta con tan solo un clic

en la web, donde se puede realizar consultas en tiempo record desde cualquier parte del país, asimismo cuenta con folletos físicos distribuidos a nivel nacional.

## 7. DISEÑO DE PLAN DE MEJORAMIENTO

La elaboración del Plan de Mejora debe responder a preguntas, tales como:

- ¿Qué se debe incluir?
- ¿Quién o quiénes deben ser involucrados?
- ¿Dónde se va a desarrollar (cuáles unidades o áreas están afectadas)?
- ¿Cómo se va a desarrollar o se ejecutarán las acciones?
- ¿Cuándo o en qué período de tiempo se llevará a cabo (inicio-fin)?
- ¿Por qué es necesario realizar tales o cuales acciones?
- ¿Cuánto cuesta implementar el plan en términos operativos (recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros)?

En base a estas preguntas, el Plan de Mejora se compone de las siguientes fases:

### ➤ **Conformar el Equipo de Mejora**

El Equipo de Mejora es el responsable de elaborar, desarrollar y dar seguimiento al Plan de Mejora y debe estar integrado, por:

Educador: es el primer contacto que tiene el cliente o usuario en la entidad. Es quien orienta al cliente cuando llega a una sucursal física.

Director de servicios: Persona que atiende las inconformidades e inquietudes que tiene el cliente cuando realiza una operación.

Gerente de la sucursal: Persona con autonomía que replica las inconformidades de los clientes ante los mandos altos.

Cajero: Persona que atiende al cliente cuando realiza una operación en caja.

Asesor: Brinda información sobre los productos y servicios del banco.

➤ **Identificación y Selección del área a mejorar**

✓ Cuál es el problema

Son cerca de veinte mil novecientos ochenta y uno (20.981) clientes los que acuden a las sucursales ubicadas en el sector de cañaveral ocasionando congestión y el 73.1% de estos clientes no se encuentra satisfecho con la atención brindada por el banco.

✓ Por qué se está produciendo

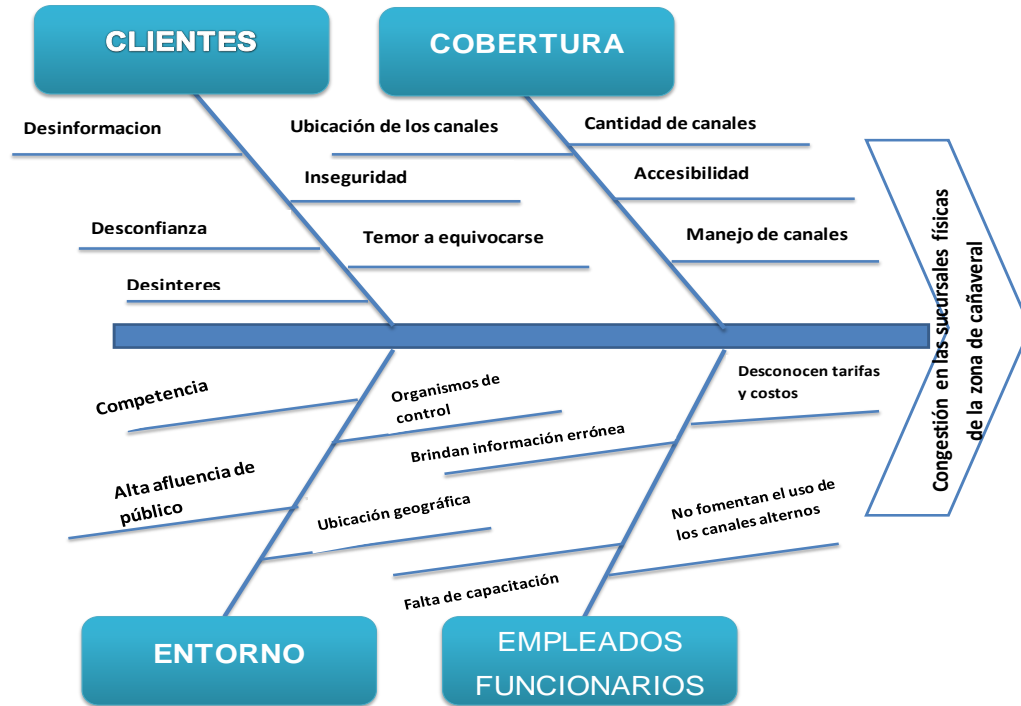
Por la desinformación que tiene el banco con respecto a los canales alternos, ocasionando que los clientes no conozcan los canales alternos que ofrece la entidad para que puedan realizar sus transacciones de una manera que les ahorre tiempo y dinero.

✓ Que lo está causando

El no contar con información sobre estos canales alternos.

## Principales Causas Raíces del Problema

Ilustración 10. Diagrama Causa y Efecto



Análisis: El sector de cañaveral actualmente cuenta con dos sucursales, cuatro corresponsales bancarios, dos autoservicios (que están compuestos por sucursal telefónica, cajeros automáticos y punto de atención al consumidor), existe un total de 10 cajeros automáticos en el sector. A través de la espina de pescado se presentan las causas de los clientes, funcionarios y el entorno, se evidencia que son cerca de veinte mil novecientos ochenta y uno (20.981) clientes, los que acuden a las sucursales físicas y que el número de transacciones que se realiza en una de estas es de quince mil quinientos sesenta y siete (15.567); partiendo de estos datos, la herramienta arrojó resultados sujetos a causas como: la desconfianza, la falta de seguridad, la ubicación de los canales, el no fomentar el uso de los canales alternos, el desconocimiento de tarifas y costos, dando un

panorama sobre lo que ocurre cuando no se cuenta con información sobre canales, ocasiona inconformidad entre los clientes, insatisfacción de los clientes, se puede concluir que si se orientaran acciones para fortalecer el uso de los canales alternos los clientes aprovecharían el tiempo con su núcleo familiar.

### **Diagrama de Pareto**

Mediante este diagrama se muestra gráficamente los problemas sin importancia frente a unos poco muy importantes, facilitando el estudio de las fallas que tiene Bancolombia frente al impulso de los Corresponsales Bancarios y Canales Alternos.

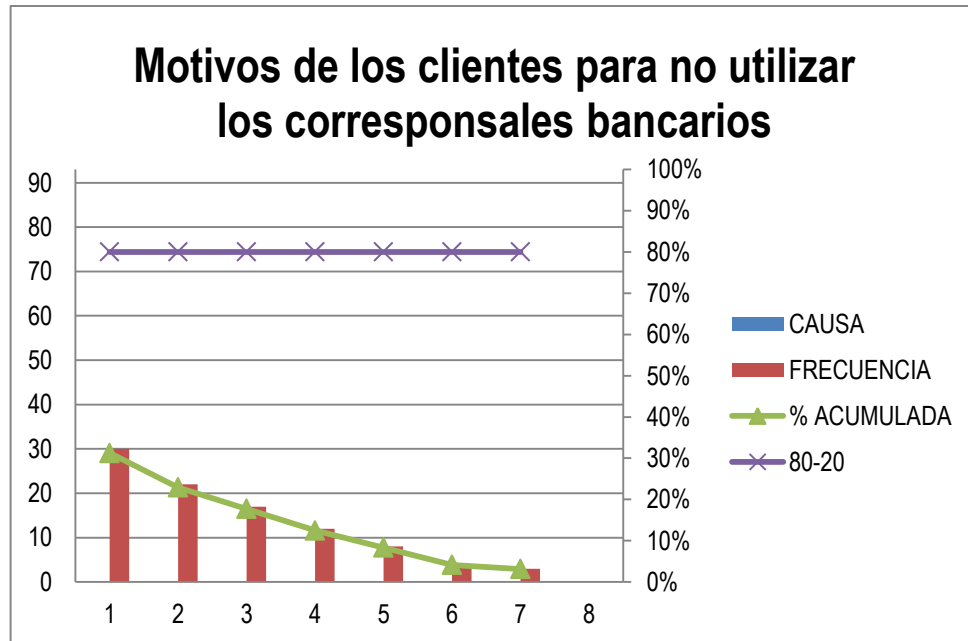
Esta herramienta permite establece un orden de prioridades en la toma de decisiones, donde se evalúa todas las fallas y por ende aplicar un plan de mejora.

En la tabla 17 se muestra los motivos por los cuales los clientes no utilizan los corresponsales bancarios

**Tabla 17. Motivos para no utilizar los corresponsales bancarios**

CAUSA	FRECUENCIA	% ACUMULADA
Miedo	30	31%
Falta de confianza	22	23%
Desconocimiento	17	18%
Suplantaciones	12	13%
Accesibilidad	8	8%
Equivocaciones	4	4%
Costos	3	3%

**Grafico 16. Diagrama de Pareto**



Análisis: Se puede observar que los primeros cuatro motivos se presentan en el 84% de uso de los corresponsales bancarios. Por el principio de Pareto se concluye que la mayor parte de las causas encontradas para no utilizar los corresponsales bancarios pertenece solo a cuatro tipos de motivos, de manera que si eliminan las causas que los provocan desaparecería la mayor parte de los motivos.

**Objetivo del Plan de Mejora**

Brindar información a los clientes y usuarios de la entidad sobre los corresponsales bancarios y canales alternos que tienen a su disposición y los tipos de transacciones que pueden realizar en ellos.

Para poder desarrollar este plan de mejora el aliado es el educador, ya que es el primer contacto que tiene el cliente con la entidad, lo que se busca es que esta persona brinde la información a los clientes sobre los canales. Por lo tanto, la

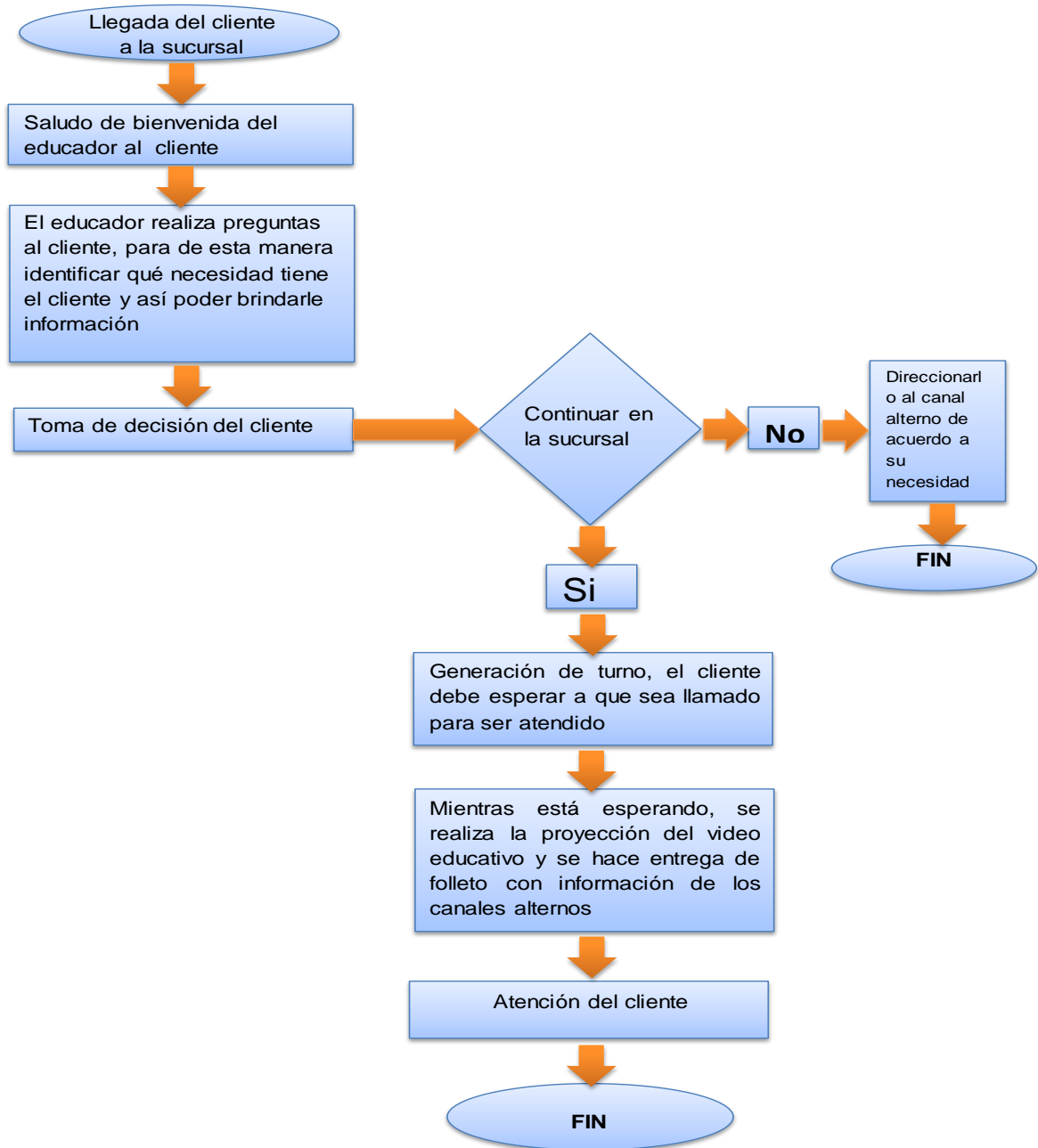
comunicación debe ser clara, sencilla y fácil de entender para los clientes. Asimismo, debe contar con un material físico o digital que contenga la información sobre el paso a paso que se debe realizar si acude a los diferentes canales.

### **Funciones del educador cuando llega el cliente a la sucursal**

El primer contacto que tiene el cliente con la entidad financiera es el educador que es la persona que se encarga de recibir al cliente, realizar las preguntas necesarias para conocer la necesidad del usuario después de haber escuchado al cliente, el educador le brinda información sobre los canales alternos donde puede resolver su inquietud o realizar la transacción. El cliente decide si continua en la sucursal para recibir el servicio bancario o si toma la sugerencia del educador. Si el usuario decide quedarse en la sucursal debe registrar su visita en el módulo de primer contacto (MPC), en donde se solicita su número de documento y se genera un turno, (la asignación del turno se encuentra atada al segmento al que el usuario pertenezca, es decir segmento preferencial, pyme, prioritario, segmento social, segmento personal plus). Luego el cliente procede a ingresar a la sala de espera de caja y asesoría se ubica en las sillas y mirando las pantallas del televisor se proyectan videos relacionados a productos de consumo, debe esperar a ser llamado por el sistema. Es llamado por el agente de servicio es decir por el cajero o asesor comercial, el cual ejecuta la transacción, inmediatamente se debe registrar el tipo de operación que fue a realizar el cliente dentro de la sucursal y se prosigue a preguntar si necesita ayuda en algo más.

A continuación se hace una propuesta sobre cómo a través del educador se debe aprovechar la estadía de los clientes para brindarle información sobre canales alternos cuando se decide quedarse en la sucursal.

### Ilustración 11. Procedimiento Propuesto del Educador



Si el educador filtrara la información que recibe del cliente, este podría direccionarlo al lugar más adecuado para realizar la transacción, adicional a esto se debería aprovechar el uso de los recursos audiovisuales con los que cuenta la

sucursal para proyectar la propuesta audiovisual sobre canales alternos en las horas picos de la sucursal, para ellos se acude a informes generados por Qflow (Ver Tabla 18), para la sección de asesoría en donde en el mes de noviembre del 2016 hubo ocho mil novecientos diecisiete (8.917) visitas registrando el total de clientes por día de acuerdo a la hora de llegada.

**Tabla 18. Registro de Visitas Clientes Noviembre 2016**

min \ hora	08:30	09:00	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30	Total
<i>Total de Clientes mes</i>	67	367	428	471	538	522	420	384	351	337	329	381	460	486	476	464	415	395	434	424	338	9	1	8917
<i>Total de Clientes x día</i>	3.35	18.35	21.4	23.55	26.9	26.1	21	19.2	17.55	16.85	16.45	19.05	23	24.3	23.8	23.2	20.75	19.75	21.7	21.2	16.9	0.45	0.2	8917

Fuente: Intranet grupo Bancolombia. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

**Grafico 17 Asesoría clientes noviembre**



Estos datos junto con la gráfica, permiten conocer las horas pico de la sucursal en las cuales se podrá brindar la información de los canales alternos a los clientes; este horario es en la mañana de 10:00 a.m. a 11:00 a.m. y en la tarde el horario sería de 2:00 p.m. a 5:00 p.m. De esta manera la información estaría llegando a un número mayor de clientes.

### **Propuesta del folleto y material audiovisual**

Para poder impulsar los canales alternos se desarrollará un video educativo cuyo contenido brinde información sobre los tipos de transacción que se pueden realizar en los canales alternos y como la puede hacer.

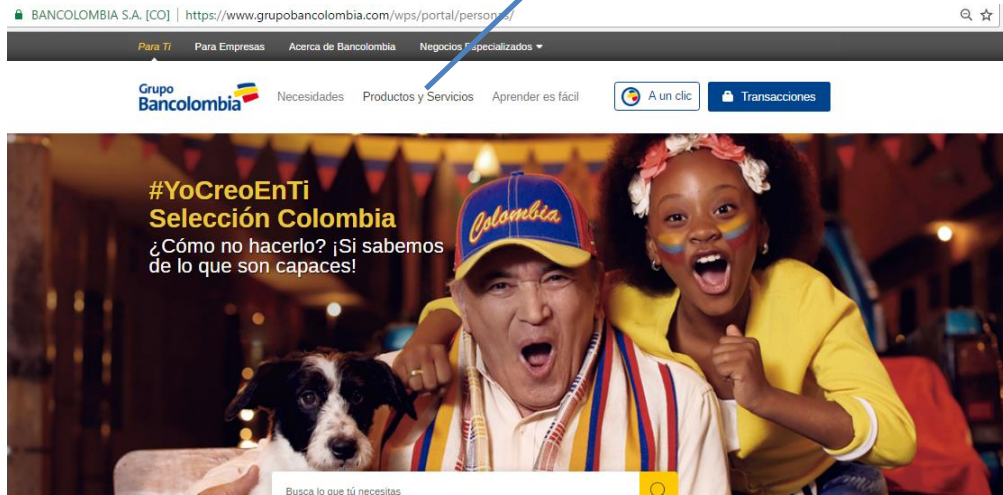
### **Tipo de información suministrada por el banco**

Actualmente la información sobre los tipos de transacciones y canales alternos que puede utilizar un cliente de Bancolombia la tiene disponible a través de su página web [www.grupobancolombia.com.co](http://www.grupobancolombia.com.co) opción productos y servicios como se muestra a continuación:

1. Debe ingresar al portal

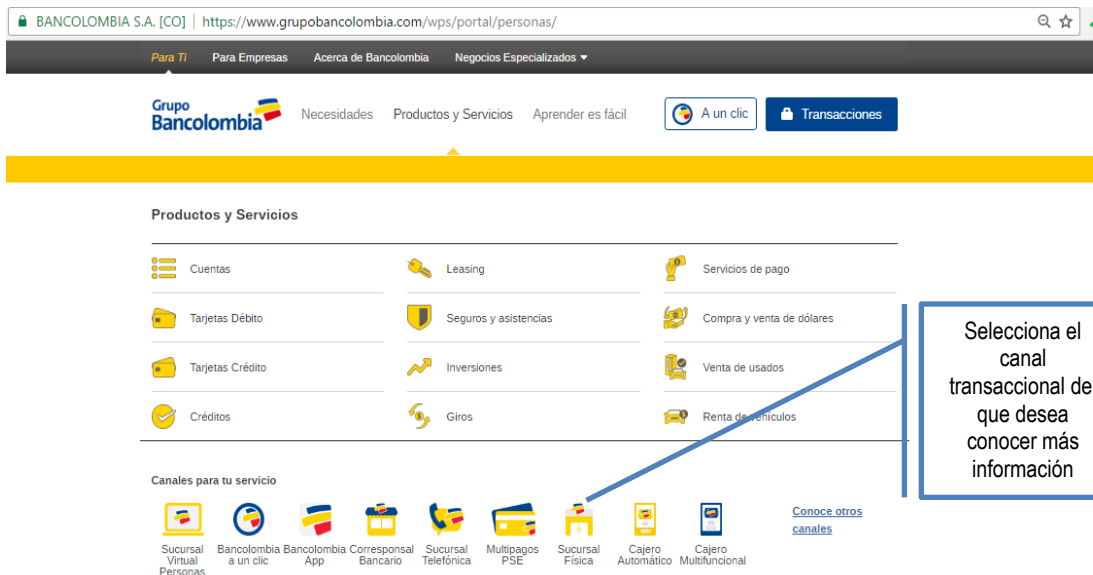
### Ilustración 12. Portal Grupo Bancolombia

Selecciona la opción de productos v servicios




2. Aparece la siguiente página con cada uno de los canales alternos y los productos que ofrece la entidad.



### Ilustración 13. Canal transaccional





Y si el cliente se encuentra en la sucursal encuentra un folleto muy dispendioso con información de los canales alternos, pero de acuerdo a la opinión de los clientes es demasiada información y la mayoría no lo terminan de leer cuando en la sucursal se entrega. La propuesta es realizar un folleto con el tipo de canal y las transacciones que puede realizar. A continuación se presenta el contenido de la información que tiene el folleto que se encuentra vigente en las sucursales sobre los canales alternos:

**Tabla 19. Folleto actual Bancolombia**

Canal	Información plasmada en el folleto actual del banco
<p data-bbox="435 1136 613 1167">Cajero Automático</p> 	<p data-bbox="753 827 922 852"><b>Para Consignar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="753 869 1446 940">5. Selecciona la opción Consignaciones y luego Consignación en efectivo</li> <li data-bbox="753 957 1446 1029">6. Ingresa los datos solicitados: tipo de cuenta, número de cuenta y valor</li> <li data-bbox="753 1045 1149 1077">7. Ubica el dinero en el lugar indicado</li> <li data-bbox="753 1094 1446 1165">8. Confirma los datos y verifica que la transacción finalizó exitosamente.</li> </ol> <p data-bbox="753 1182 883 1207"><b>Para Retirar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="753 1224 1446 1295">9. Inserta la tarjeta y selecciona la opción Retiro Cuenta de Ahorro o Retiro Cuenta Corriente</li> <li data-bbox="753 1312 1446 1383">10. Elige la cantidad de dinero que deseas retirar o solicita un valor diferente digitando el valor deseado.</li> <li data-bbox="753 1400 1446 1526">11. Digita tu clave y espera que el cajero te entregue el dinero. Tendrás la opción de ver en pantalla la confirmación de la transacción o de imprimir el recibo.</li> <li data-bbox="753 1543 1122 1575">12. Si tu tarjeta es con chip, retírala</li> </ol> <p data-bbox="753 1591 915 1617"><b>Transferencias:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="753 1633 1333 1665">13. Inserta la tarjeta y selecciona la opción Transferencias</li> <li data-bbox="753 1682 1446 1753">14. Indica si el dinero lo deitarás de tu cuenta corriente principal o ahorros principal y sigue las instrucciones.</li> <li data-bbox="753 1770 1446 1841">15. Digita tu clave y verifica que la transferencia finalizó exitosamente. Tendrás la opción de ver en pantalla la</li> </ol>

Canal	Información plasmada en el folleto actual del banco
	<p>confirmación de la transacción o de imprimir el recibo.</p> <p>16. Si tu tarjeta es con chip, retírala</p>
<p>Corresponsal Bancario</p> 	<p><b>Consignación</b></p> <p>17. Por tu seguridad, entrégale únicamente al Corresponsal el dinero en efectivo que desees consignar</p> <p>18. Indícale el número de la cuenta a la que desees consignar. Recuerda que solo son a Cuentas Bancolombia.</p> <p>19. El Corresponsal te deberá entregar el comprobante que indica que la operación fue exitosa (tirilla del datafono)</p> <p><b>Retiros</b></p> <p>20. Con la ayuda del Corresponsal, pasa la Tarjeta Débito Bancolombia por el datafono.</p> <p>21. Digita la clave</p> <p>22. Recibe el dinero en efectivo que te deberá entregar el Corresponsal y el comprobante que indica que la operación fue exitosa (tirilla del datafono).</p> <p><b>Pagos de facturas</b></p> <p><u>Para realizar pagos de facturas:</u></p> <p>23. Entrega la factura (debe tener código de barras) y realiza el pago.</p> <p>24. El Corresponsal te deberá entregar el comprobante que indica que la transacción fue exitosa (tirilla del datafono).</p> <p><u>Para realizar pagos de productos Bancolombia</u></p> <p>25. Informa al Corresponsal el número de la obligación (tarjetas de crédito y créditos, excepto crédito hipotecario).</p> <p>26. Realiza el pago de la tarjeta de crédito o crédito de consumo</p> <p>27. El corresponsal te deberá entregar el comprobante que indica que la transacción fue exitosa (tirilla del datafono).</p>
<p>Bancolombia a un clic</p>  <p>Bancolombia a un clic</p>	<p><b>SOLICITUD DE DOCUMENTOS</b></p> <p>Bancolombia a un clic</p> <p><u>Referencias bancarias, extractos, movimientos, paz y salvo de productos y copia de transacciones realizadas en sucursal.</u></p> <p>28. Ingresa a <a href="http://www.bancolombia.com/aunclic">www.bancolombia.com/aunclic</a></p> <p>29. Selecciona si eres persona o empresa y luego elige el tipo de documento que desees solicitar.</p>

Canal	Información plasmada en el folleto actual del banco
	<p>30. Si vas a solicitar una referencia bancaria, selecciona la opción “Solicita aquí tu referencia” y diligencia los datos solicitados. Para los demás documentos, elige el medio por el que quieres realizar la solicitud:</p> <p>Chat Bancolombia: Comunícate con nosotros en línea y obtén asesoría personalizada.</p> <p>Llamada Bancolombia: Llámanos desde tu computador sin ningún costo y recibe asesoría personalizada</p> <p>Deja aquí tus datos y pronto te llamaremos: Si quieres que nosotros te contactemos, déjanos tus datos, un asesor se comunicará contigo.</p>
<p>Bancolombia APP y sitio Móvil</p> 	<p><b>TRANSFERENCIAS</b></p> <p>A cuentas no Inscritas: Bancolombia App y Sitio Móvil</p> <p>Puedes realizar transferencias a Cuentas Bancolombia no inscritas hasta por \$300.000 al día y hacer hasta 10 transacciones al mes. La persona que recibirá el dinero debe haber ingresado por lo menos una vez al menú transaccional de Bancolombia App o del Sitio Móvil. Además tu deberás tener activa la segunda clave.</p> <p>31. Desde tu Smartphone o tableta ingresa a Bancolombia App o para el Sitio Móvil ingresa al navegador Web de tu celular y digita <a href="http://m.bancolombia.com">m.bancolombia.com</a></p> <p>32. Digita tu usuario y clave</p> <p>33. Selecciona Transferencias y elige a Cuentas no Inscritas</p> <p>34. Ingresa tu segunda clave y sigue las instrucciones</p> <p>35. Confirma que los datos de la transferencia estén correctos.</p> <p><b>PAGOS</b></p> <p>36. Desde tu Smartphone o tableta ingresa a Bancolombia App o para el Sitio Móvil ingresa al navegador Web de tu celular y digita <a href="http://m.bancolombia.com">m.bancolombia.com</a></p> <p>37. Digita tu usuario y clave</p> <p>38. Selecciona la opción Transferencias y elige el tipo de transferencia a realizar: A Cuentas Bancolombia, A Fondos de Inversión, A Otros Bancos.</p> <p>39. Ingresa tu segunda clave y sigue las instrucciones.</p> <p>40. Confirma que los datos de la transferencia estén correctos.</p>

Canal	Información plasmada en el folleto actual del banco
	<p>Podrás realizar los siguientes pagos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pagos de Facturas <ul style="list-style-type: none"> <li>41. Servicios públicos</li> <li>42. Otras entidades como administraciones, colegios, salud, etc.</li> </ul> </li> <li>b. Pagos de productos Bancolombia <ul style="list-style-type: none"> <li>43. Tarjeta de crédito</li> <li>44. Crédito de consumo</li> <li>45. Crédito hipotecario</li> </ul> </li> </ul> <p><b><u>Para realizar pagos de facturas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>46. Desde tu Smartphone o tableta ingresa a Bancolombia App o para el Sitio Móvil ingresa al navegador Web de tu celular y digita m.bancolombia.com</li> <li>47. Digita tu usuario y clave</li> <li>48. Selección Pagos y haz clic en Facturas</li> <li>49. Ingresa la segunda clave y sigue las instrucciones</li> <li>50. Confirma que los datos del pago de la factura estén correctos</li> </ul> <p><b><u>Para realizar pagos de productos Bancolombia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>51. Desde tu Smartphone o tableta ingresa a Bancolombia App o para el Sitio Móvil ingresa al navegador Web de tu celular y digita m.bancolombia.com</li> <li>52. Digita tu usuario y clave</li> <li>53. Selección Pagos y haz clic en Obligaciones</li> <li>54. Haz clic en Producto a pagar, elige la tarjeta de crédito o crédito de consumo que deseas pagar y sigue las instrucciones.</li> <li>55. Confirma que los datos del pago estén correctos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Sucursal Virtual</p> <p style="text-align: center;"><b>Sucursal Virtual Personas+Empresas</b></p> 	<p>A cuentas Inscritas: Sucursal Virtual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>56. Ingresa a <a href="http://www.bancolombia.com">www.bancolombia.com</a> en el menú selecciona Transacciones y luego la opción Sucursal Virtual Personas.</li> <li>57. Digita tu usuario y clave</li> <li>58. Selecciona la opción Transferencias y elige el tipo de transferencia a realizar: A Cuentas Bancolombia, A Fondos de Inversión, A Otros Bancos.</li> <li>59. Ingresa tu segunda clave y sigue las instrucciones.</li> <li>60. Confirma que los datos de la transferencia estén correctos.</li> </ul>

Canal	Información plasmada en el folleto actual del banco
	<p>Sucursal Virtual</p> <p>61. Ingresa a <a href="http://www.bancolombia.com">www.bancolombia.com</a> en el menú selecciona Transacciones y luego la opción</p> <p>Sucursal Virtual Personas.</p> <p>62. Digita tu usuario y clave.</p> <p>63. Selecciona la opción Pagos y dependiendo del pago haz clic en: Tarjeta de Crédito Propia, Créditos, Facturas, Tarjeta de Crédito No Propia.</p> <p>64. Confirma los datos del pago y si deseas puedes guardar o enviar por correo la confirmación de tu transacción.</p>

Fuente: Intranet grupo Bancolombia. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

### Propuesta Planteada

Se considera que para que la información sea mejor aprovechada, se debe brindar de una manera fácil, sencilla de entender y de acuerdo a la información recolectada por el sondeo de opinión entregar un folleto sería una buena estrategia para impulsar los canales alternos.

PROPUESTA	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO
Diseño de Procedimiento para el educador	Preparar al Educador en el verdadero objetivo de los corresponsales bancarios	Alto nivel de preparación y asesoría
Diseño de Folleto físico	Brindar información física de una manera más fácil, sencilla y didáctica al cliente	Mayor comunicación y acercamiento con el cliente
Diseño de Material audiovisual	Atraer la atención del cliente mientras espera ser atendido	Atención y mayor recordación de la información

## Ilustración 14. Propuesta de Folleto

REALIZA TUS TRANSACCIONES DE UNA MANERA MAS FACIL Y RAPIDA

¿Cuánto tiempo de tú vida pasa haciendo filas? ¿Cuánto más gastas llenando formularios? La respuesta es entre estas actividades inviertes MAS DE DOS AÑOS

Queremos que pases más tiempo realizando actividades que verdaderamente sean importantes para ti: compartir con tu familia, reír con tus amigos.

Pensando en esto, Bancolombia te invita a que conozcas nuestros canales alternos, donde las filas no serán un problema.



Sucursal  
Virtual  
Personas

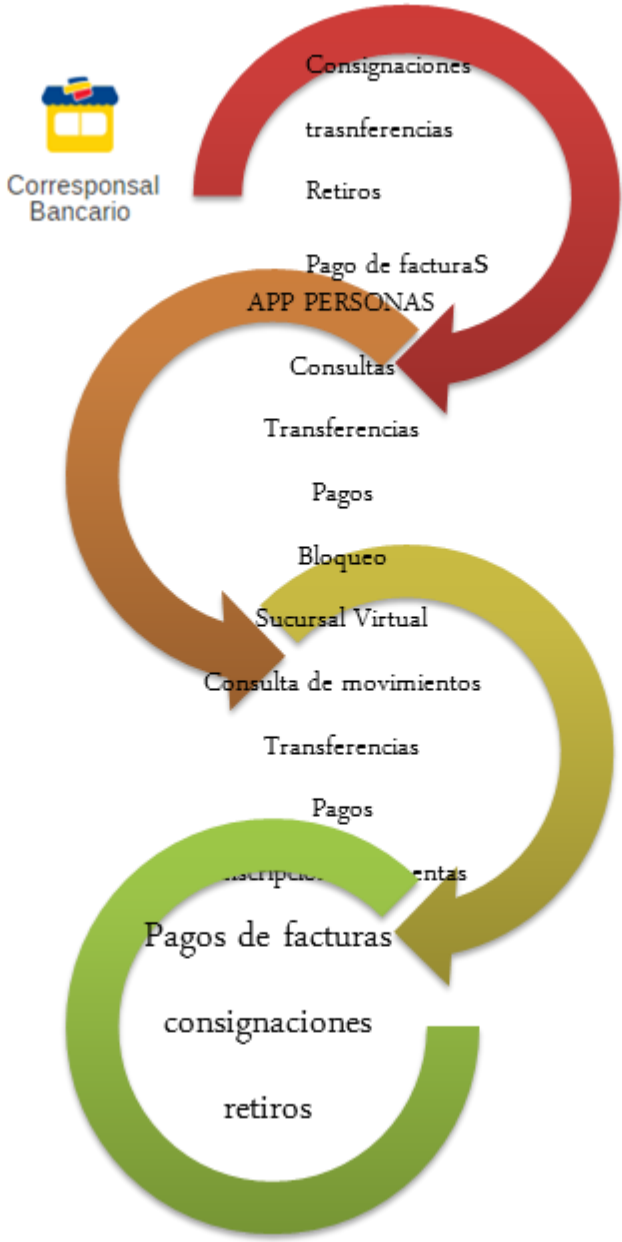


Bancolombia  
App



Cajero  
Multifuncional

**Ilustración 15 Corresponsal bancario**



## **8. CONCLUSIONES**

Una de las principales ventajas de hacer uso de los corresponsales bancarios es la minimización de tiempo y costo.

Bancolombia cuenta con educadores que no están 100% enfocados en el brindar capacitación al cliente sobre el uso de corresponsales.

Los principales factores claves por los cuales los clientes no hacen uso de los canales alternos son: la desinformación, desconfianza, desinterés, temor a equivocación y falta de capacitación.

Bancolombia al mejorar su publicidad y brindar una mejor información sobre los corresponsales bancarios, minimizaría las quejas y los reclamos sobre los cobros de servicios y comisiones.

Existen otras entidades bancarias con el mismo servicio que cuentan con mejor promoción y publicidad.

La implementación de material físico y audiovisual sobre el contenido de los corresponsales bancarios y canales alternos, hacen que los clientes se mantengan informados, haciendo un mejor uso de ellos.

## 9. RECOMENDACIONES

Es indispensable mejorar la publicidad de los corresponsales y canales alternos dentro de las sucursales físicas, esto con la finalidad de que los clientes y usuarios que acudan a las sucursales cuenten con información sobre los tipos de transacciones que pueden realizar en los diferentes canales.

El banco debe aprovechar el rol que tiene el Direccionador o Educador ya que este es el primer contacto que tiene el cliente con la entidad y a través de este podría impulsar de una mejor manera los canales con los que cuenta la entidad, es decir esta persona debe contar con material publicitario que le brinde información a los clientes y usuarios de la entidad.

Se sugiere a la entidad financiera implementar en los corresponsales bancarios seguridad, ya que en el sondeo de opinión este fue uno de los factores que los clientes resaltaron y que recalcaron ya que el acudir a estos no les producía confianza y estaban expuestos a sufrir de un robo.

Al ser la entidad con mayor número de clientes, debería aprovechar su base de datos y mantener informados a los clientes sobre las alternativas de canales con los que cuenta para que ellos realicen sus transacciones a través de estos.

Se recomienda al banco hacer toma educativa en las sucursales que se encuentran en el sector, esto con el fin de brindarles a los clientes información sobre las ventajas y los costos que tiene realizar sus operaciones financieras a través de los canales transaccionales.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCAIDE, Juan Carlos. Fidelización de clientes. Madrid. 2015. Pág. 104. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=87K\\_CQAAQBAJ&pg=PA187&dq=libro+marketing+y+gesti%C3%B3n+de+servicios+christian&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwicr5j42drNAhVDQSYKHa5ACysQ6AEIMjAB#v=onepage&q=libro%20marketing%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20servicios%20christian&f=false](https://books.google.com.co/books?id=87K_CQAAQBAJ&pg=PA187&dq=libro+marketing+y+gesti%C3%B3n+de+servicios+christian&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwicr5j42drNAhVDQSYKHa5ACysQ6AEIMjAB#v=onepage&q=libro%20marketing%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20servicios%20christian&f=false)

ALDANA VEGA, Luz Ángela; ÁLVAREZ BUILES, María Patricia; BERNAL TORRES, Cesar Augusto; DÍAZ BECERRA, María Inés; GONZÁLEZ SOLER, Carlos Ernesto; GALINDO URIBE, Oscar Darío; VILLEGAS CORTES, Andrés. Administración por calidad. Primera edición. Editorial Alfaomega, Bogotá, 2010.

ÁLVAREZ GUALE, Raúl Jimmy. Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a 3 empresas de la actividad económica “actividad financiera y de seguros” de la ciudad de Guayaquil. Escuela Superior Politécnica del Litoral. 2012. Disponible en: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24842/1/Tesis%20Ra%C3%BAI%20Alvarez%20Guale.pdf>

En que consiste la técnica de análisis documental. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=en+que+consiste+la+tecnica+de+analisis+documental>

Intranet grupo Bancolombia. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=Intranet+Grupobancolombia>

Mejora tu empresa. Las 8 P's del Marketing Mix evolución de las 4 P's del Marketing. <http://mejoratuempresa.es/las-8-ps-del-marketing-mix-evolucion-de-las-4-ps-del-marketing/> Fecha de publicación: 03/09/2015

Nueva visión del servicio al cliente. Disponible en: <https://www.google.com.co/#q=nueva+vision+del+servicio+al+cliente>

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. Facultad de Ciencias Veterinarias. Disponible en: [http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power\\_taller.pdf](http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf)