

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN A CLIENTES Y
USUARIOS EN LA OFICINA DEL BANCO DE BOGOTÁ DE PIEDECUESTA**

**LEIDY PAOLA FERNÁNDEZ JOYA
DIVIN JULIETH SUÁREZ TIRADO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2015**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN A CLIENTES Y
USUARIOS EN LA OFICINA DEL BANCO DE BOGOTA DE PIEDECUESTA**

**LEIDY PAOLA FERNÁNDEZ JOYA
DIVIN JULIETH SUÁREZ TIRADO**

**Proyecto presentado como requisito para optar al título
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director:
LILIA ISABEL VALBUENA
Especialista en Finanzas y Gestión Humana**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2015**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1 GENERALIDADES	17
1.1. Sector financiero	17
1.2. EMPRESA	17
1.3. MISIÓN	18
1.4. VISIÓN	18
1.5. VALORES	19
1.6. POLÍTICA DE CALIDAD DEL BANCO DE BOGOTÁ	20
1.7. Antecedentes	21
1.8. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	22
1.9 FILIALES.....	25
1.10 PRINCIPALES CLIENTES.....	28
1.11 INFRAESTRUCTURA.....	28
1.12 Respaldo normativo	30
2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
2.1 Objetivos	35
2.1.1 Objetivo General.....	35
2.1.2 Objetivos Específicos.....	35
2.2 TIPO DE ESTUDIO.....	36
2.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	36
2.4 POBLACIÓN	36
2.5 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	37
2.6 FICHA TÉCNICA	37
3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	39
3.1 PERCEPCIÓN ACTUAL DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL BANCO DE BOGOTÁ SUCURSAL PIEDECUESTA, SOBRE LA ATENCIÓN QUE RECIBEN; MEDIANTE EL DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN TIPO ENCUESTA, QUE PERMITAN IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE SERVICIO.....	39
3.1.1 Encuesta aplicada a los clientes internos y externos.....	39
3.1.2 Mercado Potencial.....	45
3.1.3 Competencia.....	45
3.1.4 Medición de participación.....	45
3.1.5 Perfil de Competitividad.....	46
3.1.6 Análisis DOFA.....	50
3.2 ESTRATEGIAS PRESENTADAS COMO POSIBLE SOLUCIÓN DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE LOS	

PLANES DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYAN AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO.....	66
3.2.1. Primera estrategia.....	66
3.2.2 Segunda estrategia.....	68
3.2.3 Tercera Estrategia.....	70
3.2.4 Cuarta Estrategia.....	72
3.3 INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN REALIZAR MONITOREO ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE SU EJECUCIÓN.....	74
4. CONCLUSIONES	77
5. RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS.....	82

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Instrumento de Recolección de Información	37
Tabla 2. Resultados encuesta sobre imagen corporativa	39
Tabla 3. Calidad del Servicio sucursal Piedecuesta	42
Tabla 4. Calidad de Atención y Servicio al Cliente.....	44
Tabla 5. Rangos de Calificación de Competitividad	48
Tabla 6. Perfil de Competitividad	49
Tabla 7. Componente Político.....	51
Tabla 8. Componente Económico.....	52
Tabla 9. Componente Socio-cultural.....	53
Tabla 10. Componente Tecnológico	54
Tabla 11. Tiempo de Transacciones.....	55
Tabla 12. Capacidad Directiva	56
Tabla 13. Capacidad de Talento Humano	56
Tabla 14. Capacidad Técnica o Tecnológica	56
Tabla 15. Capacidad Financiera	57
Tabla 16. Matriz POAM.....	57
Tabla 17. Matriz PCI	61
Tabla 18. Matriz DOFA	64
Tabla 19. Plan de acción Primera Estrategia	67
Tabla 20. Cronograma Primera Estrategia	67
Tabla 21. Presupuesto Primera Estrategia	67
Tabla 22. Plan de acción Tercera Estrategia	71
Tabla 23. Cronograma Tercera Estrategia.....	71
Tabla 24. Plan de acción Cuarta Estrategia.....	73
Tabla 25. Cronograma Cuarta Estrategia	73
Tabla 26. Presupuesto Cuarta Estrategia	74
Tabla 27. Indicadores propuestos.....	75

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logo del Banco Bogotá.....	17
Figura 2. Logo Corporación Financiera Colombiana.....	25
Figura 3. Logo Almaviva	26
Figura 4. Logo Fiduciaria Bogotá.....	26
Figura 5. Logo Valores Bogotá	27
Figura 6. Logo Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir.....	27
Figura 7. Organigrama general Banco de Bogotá.....	28
Figura 8. Estructura organizacional sucursal Piedecuesta	29
Figura 9. Área de ventas sucursal Piedecuesta.....	54

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1. Imagen de la Sucursal Piedecuesta	40
Grafica 2. Servicio Sucursal Piedecuesta	42
Grafica 3. Calidad de Atención y Servicio al Cliente	44

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Carta.....	82
Anexo B. Encuesta	83

RESUMEN

Título: “Plan de Mejoramiento del Servicio de Atención a Clientes y Usuarios de la oficina del Banco de Bogotá de Piedecuesta”

Autor: SUÁREZ TIRADO, Divin Julieth**
FERNANDEZ JOYA, Leidy Paola

Palabras clave: Plan de mejoramiento. Servicio de Atención a clientes y usuarios.

Descripción:

El Banco de Bogotá, es una de las organizaciones financieras más grandes del país, cuenta con 986 oficinas y sus clientes son en su mayoría personas naturales, sin dejar de lado las más importantes empresas. Parte de su permanencia es el compromiso con la satisfacción del cliente y sus grupos de interés, atendiendo de manera oportuna y adecuada sus requerimientos con servicios financieros de calidad y personal competente. Este plan de mejoramiento se llevó a cabo en la oficina del Banco ubicada en el Municipio de Piedecuesta, la cual fue seleccionada porque su tamaño es similar con el 80% de las oficinas de la Región y una de las autoras trabajaba allí, lo que permitía obtener información de primera instancia y realizar observación directa, identificando los puntos críticos en la atención y áreas afines que interfieran en la solución de los problemas o inquietudes de los clientes. Con el desarrollo de este plan se pretende ofrecer al cliente mayor agilidad al momento de necesitar asesoría en la oficina, a través de la ejecución de estrategias como la implementación de un sistema de asignación de turnos, la modificación de algunos cargos auxiliares, la organización del talento humano y el desarrollo de capacitaciones en portafolio de productos y educación financiera; todas enfocadas para que los clientes vivan experiencias memorables, en las que se destaque la calidez humana, el compromiso y la diligencia con la que se atiendan sus necesidades; de esta manera se resalta la importancia que tiene su tiempo para el Banco de Bogotá como entidad financiera.

Este proyecto elabora un Plan de Mejoramiento con el apoyo necesario por parte de la organización, ya que ellos son conscientes de la importancia de ofrecer un servicio de calidad en la atención a los clientes y usuarios de la oficina de Piedecuesta, además se desarrolló como requisito para optar al título de Profesional en Gestión Empresarial.

*Trabajo de grado

**Instituto De Proyección Regional Y Educación. Gestión Empresarial. Director. Lilia Isabel Valbuena

ABSTRACT

Title: "Improvement Plan Customer Service and Users of the office of the Bank of Bogotá Piedecuesta"

Author: SUÁREZ TIRADO, Divin Julieth**
FERNANDEZ JOYA, Leidy Paola

Keywords: Improvement Plan. Service to customers and users.

Description:

Banco de Bogota is one of the largest financial organizations in the country, has 986 offices and their customers are mostly individuals, without neglecting the most important companies. Part of his tenure is the commitment to customer satisfaction and its stakeholders, taking timely and appropriates their requirements with competent financial services and staff. This improvement plan was carried out in the Bank's office located in the municipality of Piedecuesta, which it was chosen because its size is similar with 80 % of offices in the region and one of the authors worked there, hich allowed obtaining first instance and make direct observation, identifying critical points in the care and related areas that interfere in solving the problems or concerns of customers. With the development of this plan is to offer customers greater flexibility when you need counseling in the office, through the implementation of strategies and the implementation of a system of slot allocation , modification of some ancillary charges , the organization of human talent and the development of training in product portfolio and financial education; all focused for customers memorable experiences , where the warmth , commitment and diligence with which their needs are met stand ; thus the importance of time to the Bank of Bogota as a financial institution is highlighted.

This project develops an Improvement Plan with the support needed by the organization because they are aware of the importance of providing quality service in customer service and office users Piedecuesta, he further developed as a requirement to obtain the title of Professional Management.

*Work degree

**Institute Projection Regional and Education. Business Management.Head teacher. Lilia Isabel Valbuena

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme vivir esta experiencia, a mis padres Luis y Elsa por brindarme su apoyo incondicional, a mi hija, Gabriela, por compartir su tiempo con mi estudio; a mi esposo Robinson por su ayuda y comprensión en todo momento.

Divin Suarez

Dedico este proyecto de grado, a mi madre Mery Joya a mi padre Fredy Fernández a mi abuela Custodia Rodríguez que lucho por sacarme adelante, a mi familia que me acompaño durante mi formación, al Banco Bogotá por permitir hacer posible este Plan de Mejoramiento, a la Ingeniera Martha Hernández por sus enseñanzas y asesoría.

Leidy Fernández

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la vida y permitirme despertar cada mañana con las fuerzas necesarias para afrontar el día a día, a mi familia por hacer parte de mi formación, por su comprensión, ayuda y sobre todo por animarme a seguir con este proyecto.

A la Universidad y al IPRED por el apoyo y disponibilidad que siempre demostraron.

Divin Suárez

Primero que todo agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, a mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracteriza y que me ha infundado, a mi compañera Divin Julieth por su apoyo en todo momento y hacer posible que este plan de mejoramiento se llevara a cabo, a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de este proyecto.

También agradezco a la Universidad Industrial de Santander por ser la institución que me formo como tecnóloga y profesional, a todos los profesores que compartieron sus enseñanzas para formarme, a la ingeniera Margarita por su disponibilidad y tiempo.

Leidy Fernández

INTRODUCCIÓN

Este proyecto es el resultado de una investigación realizada durante dos años, periodo en el que se consolidó la información recibida durante la formación como profesionales en Gestión Empresarial y el diario convivir en la oficina donde se identificó la opción de mejora.

La calidad en la prestación del servicio hace referencia a la gestión comprometida de los colaboradores y de procesos orientados para generar expectativas al cliente; para ofrecerle experiencias caracterizadas por la buena asesoría, la agilidad y facilidad para hacer cualquier tipo de operación.

Este plan de mejoramiento del servicio de atención a clientes y usuarios en la oficina del Banco de Bogotá de Piedecuesta, tiene como objetivo mejorar la calidad en la prestación del servicio a través de la implementación de estrategias que permitan aprovechar los recursos actuales con los que cuenta la oficina.

1 GENERALIDADES

1.1. SECTOR FINANCIERO

- Sección K. ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS
- División 64. Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y las de pensiones
- 6412 Bancos Comerciales.¹

1.2. EMPRESA

BANCO DE BOGOTÁ, SUCURSAL PIEDECUESTA

Figura 1. Logo del Banco Bogotá



Fuente. Banco Bogotá sucursal Piedecuesta

RAZÓN SOCIAL: Banco de Bogotá SA

TIPO DE SOCIEDAD: Entidad privada constituida mediante Escritura Pública número 1923 del 15 de noviembre de 1870 de la Notaria Segunda de Bogotá D.C.

UBICACIÓN. Oficina principal: Calle 36 # 7- 47 Centro Bogotá D.C.
Oficina piloto: Calle 9 # 6-61 Parque principal, Piedecuesta.

¹DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN. Resolución No. 000139 2012 [en línea]. [Citado 5 de agosto de 2013]. Disponible en Internet: <URL:http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion_000139_21_Noviembre_2012_Actividades_Economicas.pdf>

Objeto social. El Banco tiene por objeto social celebrar o ejecutar todas las operaciones y contratos legalmente permitidos a los establecimientos bancarios de carácter comercial, con sujeción a los requisitos y limitaciones de la ley colombiana.

1.3. MISIÓN

Un Banco líder en Colombia para el mercado de empresas, personas y el sector social y oficial.

Un Banco siempre a la vanguardia para brindar a sus clientes soluciones anticipadas, que les permitan vivir una experiencia bancaria satisfactoria.

El mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes, porque los valora y está dispuesto y disponible para asesorarlos, prestándoles un servicio ágil, oportuno, amable y de calidad.

Un Banco que cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas.

Un Banco que cuenta con un grupo de talentosos colaboradores que trabajan con ingenio, dedicación, eficiencia, agilidad, compromiso, lealtad, siempre orientados al logro y motivados por el orgullo de pertenecer a la institución que les genera bienestar y crecimiento.

El Banco a través de su ejemplo y apoyo ratifica su compromiso con la construcción e interiorización de sus valores, generando crecimiento, convivencia y bienestar a la comunidad.

1.4. VISIÓN

Ser el Banco líder en Colombia y Centroamérica, que crece con el progreso de sus clientes, de su equipo humano, de sus accionistas y del país.

Ser el Banco de referencia en banca universal en Colombia por mejor servicio al cliente, la mayor eficiencia y su innovación.

1.5. VALORES

Considerando que es fundamental para el Banco de Bogotá establecer políticas que permitan la consecución de los objetivos comerciales del Banco, cumpliendo con principios éticos dentro del marco de la ley, adoptaron un Código de Ética y Conducta, en el cual se incluyen los valores que se sujetan a las normas legales y principios que soportan la sana práctica bancaria.

Las normas establecidas son de obligatorio cumplimiento por parte de todos los empleados del Banco de Bogotá y de todas aquellas personas que sin tener relación contractual con el Banco desempeñan funciones propias del Banco; todos ellos antepondrán estos valores a cualquier otra consideración de carácter comercial o presupuestal, pues es claro que el Banco tiene como propósito lograr el desarrollo de su objeto social, dentro del marco de la Ley, la aplicación de las sanas prácticas bancarias y la prudencia que debe orientar la cultura de la administración.

De ésta forma, los valores corporativos prevalecen y orientan los procedimientos y demás determinaciones adoptadas por el banco en desarrollo de su objeto social.

Compromiso: identificación con el Banco considerándose parte integral de su éxito; lealtad con el trabajo, con los compañeros y clientes. Sentido de pertenencia con una organización que alienta y motiva para ser cada día mejores.

Eficiencia: utilización óptima e inteligente de todos los recursos disponibles de manera ágil y con calidad, para ofrecer a los clientes soluciones que generen valor y así lograr las metas propuestas.

Honestidad: actuar de manera ética y responsable, generando seguridad y confianza en los clientes y asegurando el cumplimiento de los logros laborales y personales.

Liderazgo: trabajar con una actitud entusiasta y ganadora. Preparación diaria para anticiparse a las necesidades de los clientes, generando su preferencia para asegurar el liderazgo.

Respeto: valoración como personas y aceptación de unos a otros en nuestra integridad. Entender las diferencias e individualidades para que se traduzcan en comprensión y tolerancia en las relaciones interpersonales y con los clientes.

Servicio: servir es un principio de vida, los actos reflejan compromiso para entregar a los clientes un servicio de calidad, ágil y oportuno, con una actitud amable y cordial, que nos permita anticiparnos a sus necesidades y brindarles soluciones que les generen valor.

1.6. POLÍTICA DE CALIDAD DEL BANCO DE BOGOTÁ

El Banco de Bogotá está comprometido con la satisfacción de sus clientes y grupos de interés, atendiendo de manera oportuna y adecuada sus requerimientos con servicios financieros de calidad y personal competente. Mejorando continuamente la efectividad de los procesos, acorde con los estándares de la industria y los principios y valores que los rigen, actuando responsablemente con la comunidad y cumpliendo con las entidades regulatorias.

En mayo de 2013, el Organismo de Certificación ICONTEC Internacional, evaluó y aprobó que el Sistema de Gestión del Banco de Bogotá cumple con los requisitos especificados en la Norma ISO 9001:2008 y otorga el Certificado de Calidad por el desarrollo de los procesos de Vinculación, Otorgamiento, Desembolso y Garantías de los servicios financieros de Crédito de Consumo, Crediservice y Libre destino y prestación del servicio de recaudo en oficinas, a través de Web Service.

Esta Certificación es un reconocimiento y punto de partida de un camino que no solo les permite fortalecer la operación, sino también aumentar la productividad, la eficiencia y el mejoramiento continuo de los procesos; así mismo, evidencia el compromiso, esfuerzo y liderazgo de cada uno de los colaboradores para con los clientes.

1.7. ANTECEDENTES.

El Banco de Bogotá² nació en agosto de 1870, en una calle céntrica de la capital, es la entidad de mayor tradición y experiencia del país, cuya evolución es hoy como uno de los bancos más sólidos, confiables y dinámicos.

Fue la primera institución financiera del país. Se fortaleció al penetrar en más regiones del país gracias a la adquisición de bancos regionales, y para finales de los 1930 tenía presencia en Huila, Tolima, Cauca, Boyacá y Pereira. Para 1945 contaba con 105 sucursales.

En 1967, contando con 214 oficinas en el país, estableció una oficina en Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. Para 1987 el Banco de Bogotá entra a formar parte de la organización empresarial Luis Carlos Sarmiento Angulo, lo cual le permitió consolidarse en términos de proyección dentro del sistema financiero colombiano.

En Junio de 2006, el Banco adquirió el 94.99% de las acciones del Banco de Crédito y Desarrollo Social Megabanco. Con esta operación, además de continuar incrementando su penetración en el sistema financiero, logro dar fortalecimiento a una línea de negocios para personas de menores ingresos. Por un lado fortaleció su presencia en Cundinamarca, Boyacá, el Eje Cafetero y los Santanderes.

El 9 de diciembre de 2010, a través de su filial Leasing Bogotá, adquirió la compañía BAC Credomatic Inc., se trata de un conglomerado financiero con presencia en Centroamérica, con filiales en Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Panamá, México, Bahamas e Islas Caimán. Con esta adquisición, además de incrementar su participación en el mercado latinoamericano y estar a la par de los bancos más importantes de Sudamérica, reforzó sus productos de consumo y su atención a las personas naturales, esto teniendo en cuenta que el BAC es líder en esta línea de negocios.

El Banco de Bogotá S.A. cuenta con 986 oficinas, sus clientes son en su mayoría personas naturales, sin dejar de lado las más importantes empresas del país, en las cuales se concentran las colocaciones y los depósitos. Su colocación está

² BANCO BOGOTA. [en línea] [Citado 5 de agosto de 2013]. Disponible en: <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-bogota/bienvenido/nuestra-organizacion/historia>

concentrada en la cartera comercial (más del 80%) con la intención de estar de la mano de las empresas y de los diferentes negocios de personas naturales, atendiendo principalmente al sector servicios (24% de su cartera), al sector comercio (17%) y al sector manufacturero (16%).

Tiene presencia en 30 departamentos y en 193 municipios; distribuido internamente en ocho regiones: Antioquia, Bogotá Norte, Bogotá Sur, Central, Costa, Cundinamarca, Occidente y Oriente; La región Oriente cuenta con seis zonas comerciales: Boyacá, Boyacá Sur y Casanare, Magdalena Medio, Norte de Santander y Arauca, Sur de Santander y Bucaramanga.

Así mismo el Banco Bogotá ha implementado servicios novedosos ya que cuentan con un área especializada en innovación de productos y canales financieros, la Gerencia de Tarjetas Débito y Canales Electrónicos, que ha liderado temas como: la tarjeta debito más evolucionada en el sistema, la cual permite acceso a los productos a través de diferentes canales. El portafolio está más desarrollado con diferentes tipos de acuerdo al segmento de personas y empresas. Buscando la seguridad de los clientes en el uso de transacciones desarrollaron un esquema completo de medida que controla el fraude en los canales denominado “token”. También resalta la ampliación de la red de Corresponsales Bancarios con Red móvil propia.

1.8. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Banca Infantil. Cuenta de Ahorros ABC. Es una Cuenta especialmente diseñada para ayudar con la educación de niños entre 0 y 5 años de edad. El titular de la cuenta es el niño y como segundo titular aparece el acudiente del niño.

Monto de apertura: \$50.000

Gratis la cuota de administración

Cuando el niño cumple 6 años automáticamente pasa a Cuenta Aventura. Es un producto que cuenta con el seguro de depósito FOGAFIN. Cuenta de Ahorros que busca enseñar la educación en el ahorro desde las primeras fases de la vida

Cuenta de ahorros Aventura. Dirigida a clientes que quieren inducir a sus niños (De 6 a 12 años) en el ahorro.

El titular de la cuenta es el niño y como segundo titular aparece el acudiente del niño.

Monto de apertura: \$50.000

Gratis la cuota de administración

Cuando el niño cumple 13 años automáticamente pasa a Cuenta Energía. Es un producto que cuenta con el seguro de depósito FOGAFIN.

Banca Personas. Productos y Servicios: Portafolio de Vivienda -Portafolio de Seguros - Cuenta de Ahorros y Corriente - CDTs - Tarjetas Débito - Créditos - Tarjetas de Crédito

Portafolios Integrales -Token Personas - Canales Electrónicos

Portafolio integral básico. Aplica para personas que tengan ingresos entre 1 y 3 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes. Por tener este Portafolio Integral, obtiene un descuento mayor al 5%.Lo ayuda para tener una opción sencilla, facilitándote la administración del portafolio de productos, cobrando una única cuota de administración. La cuota de administración del Portafolio Integral se cobra mensualmente, de manera anticipada. Para acceder al Portafolio Integral Básico, debe contar con los siguientes productos, dependiendo de si es o no un cliente de Nómina:

Portafolio Integral Básico no Nómina.

Flexiahorro

Tarjeta Crédito Cuota Fija, Nueva Básica o Clásica

Portafolio Integral Básico Nómina. Adelanto de Nómina

Cuenta de Nómina

Tarjeta Crédito Cuota Fija, Nueva Básica o Clásica

Si es un cliente de Nómina, es importante que tenga presente que la cuota de manejo de la tarjeta débito asociada a la cuenta de nómina se seguirá cobrando de forma independiente a la tarifa del Portafolio Integral. Esto se debe a que dicha negociación se hace directamente con el empleador.

Portafolio integral joven. Este portafolio Integral aplica para Jóvenes que tengan entre 18 y 25 años de edad, que estudien en alguna de las Universidades que tengan convenio con el Banco de Bogotá y cuyo ingreso sea menor o igual a 10 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes. Le ayuda para tener una opción sencilla, facilitándole la administración de su portafolio de productos, cobrando una única cuota de administración. Por tener este Portafolio Integral, obtiene un descuento mayor al 35%. La cuota de administración del Portafolio Integral se cobra mensualmente, de manera anticipada. Para acceder al Portafolio Integral Joven, debe contar con los siguientes productos:

Cuenta Joven

Tarjeta Crédito Joven

Portafolio integral experiencia. Este Portafolio Integral aplica para adultos mayores de 60 años, cuyo ingreso sea menor o igual a 10 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes. Por tener este Portafolio Integral, obtiene un descuento mayor al 15%. Le ayuda para tener una opción sencilla, facilitándole la administración del portafolio de productos, cobrando una única cuota de administración. La cuota de administración del Portafolio Integral se cobra mensualmente, de manera anticipada. Para acceder al Portafolio Integral Experiencia, debe contar con los siguientes productos:

Flexiahorro o Cuenta de Pensionado (en caso de tener tu Cuenta para el abono de tu mesada pensional con el Banco de Bogotá)

Cuenta Corriente con Cupo de Sobregiro

Tarjeta de Crédito Clásica o Gold

Crediservice

Banca Preferente y Premium. Un mundo exclusivo para usted. Si disfruta vivir la vida sin preocupaciones y le gusta saber que cuenta con beneficios exclusivos, se diseñó un modelo de servicio único y diferente. Una banca completa y personalizada capaz de apoyar sus proyectos y satisfacer sus necesidades financieras de una manera preferencial.

Productos y Servicios:

Portafolio de Vivienda - Cuenta de Ahorros y Corriente - Tarjetas Débito
CDTs - Créditos - Tarjetas de Crédito - Soluciones de Financiamiento Comercial
Portafolio Integral Preferente - Token Personas - Canales Electrónicos

Banca Microempresarios. Es para empresas con ventas anuales entre 100 millones y 999 millones, son productos y servicios acordes a las necesidades del cliente para el crecimiento y fortalecimiento de las Microempresas, a este segmento pertenecen:

Microempresario: Tiendas, Panaderías, Café Internet, Misceláneas, Droguerías, Cacharrerías, Restaurantes, Graneros, Colegios, etc.

Profesional Independiente: Abogados, médicos, arquitectos, etc.

Transportador: Servicio Pasajeros, Particular y carga.

Agropecuario: Ganadería, agricultura y piscicultura.

Productos y Servicios:

Cuenta de Ahorros y Corriente - CDTs - Tarjetas Débito – Créditos Tarjetas de Crédito - Soluciones en Moneda Extranjera - Portafolio Integral Microempresas - Soluciones de Información - Administramos sus Recaudos
Canales Electrónicos

1.9 FILIALES

Corporación Financiera Colombiana

Figura 2.1 Logo Corporación Financiera Colombiana



Fuente. Banco Bogotá sucursal Piedecuesta

La Corporación Financiera Colombiana S.A. constituyen la Intermediación Financiera, con especialización en finanzas de proyectos, capital de trabajo y financiación de comercio exterior; y la Banca de Inversión, en la cual la Corporación participa como agente inversionista directo, presta asesoría financiera a empresas industriales, comerciales y de servicios, y efectúa evaluación de empresas. Corficolombiana es una entidad especializada que aporta soluciones financieras a sus Clientes empresariales y corporativos a través de tres unidades de negocio básicas: Financiación con recursos propios, líneas de fomento y operaciones internacionales.

Captaciones y operaciones de mesa de dinero.

Negocios de Banca de Inversión.

Almacenes Generales de Depósito "Almaviva S.A."

Figura 3.2 Logo Almaviva



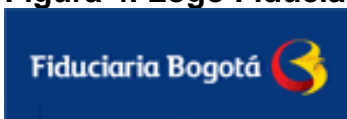
Fuente. Banco Bogotá sucursal Piedecuesta

Almacenes Generales de Depósito "Almaviva S.A." es un operador logístico dentro de la cadena de abastecimiento de productos, a través de sus servicios de agenciamiento aduanero, almacenamiento, manejo y distribución de mercancías, embarque de carga y coordinación de transporte.

Es el almacén general de depósito con mayor experiencia y cobertura del país que ofrece el manejo integral de mercancías bajo conceptos de seguridad, agilidad y economía.

Sociedad Fiduciaria Bogotá "Fidubogotá S.A."

Figura 4. Logo Fiduciaria Bogotá



Fuente. Banco Bogotá sucursal Piedecuesta

Administra, invierte y asesora a sus clientes en el manejo de bienes y recursos (Trust & Portafolio Investment). Es una entidad de servicios financieros cuya visión es ser la sociedad fiduciaria líder en gestión, movilización y enlace de bienes y servicios, con criterio social y altos estándares de rentabilidad, que genera valor a sus clientes, trabajadores, grupo, accionistas y al país.

Valores Bogotá S.A.

Figura 5. Logo Valores Bogotá



Fuente. Banco Bogotá sucursal Piedecuesta

Es un miembro activo de la Bolsa de Bogotá S.A.; presta servicios de corretaje bursátil (Brokerage Services). Compañía cuyo objeto social principal es el desarrollo del contrato de comisión para la compra y venta de valores inscritos en bolsas de valores y no inscritos en bolsa, pero inscritos en el Registro Nacional de Valores. La compañía está inscrita en la Bolsa de Bogotá quien actúa como ente regulador y se encuentra vigilada por la Superintendencia de Valores.

Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir

Figura 6. Logo Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir



Fuente. Banco Bogotá sucursal Piedecuesta

Adicionalmente el Banco es accionista importante de la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías "Porvenir" (con participación accionaria del 34.99%), que en la actualidad es el mayor fondo de pensiones privado de Colombia. Es una Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías creada bajo las reformas introducidas en el sistema económico colombiano, mediante la expedición de la ley 50 de 1.990 y la ley 100 de 1.993. Con veintitrés años de trayectoria, PORVENIR se ha logrado consolidar como la administradora líder en el mercado, tanto en número de afiliados como en valor de Fondo,

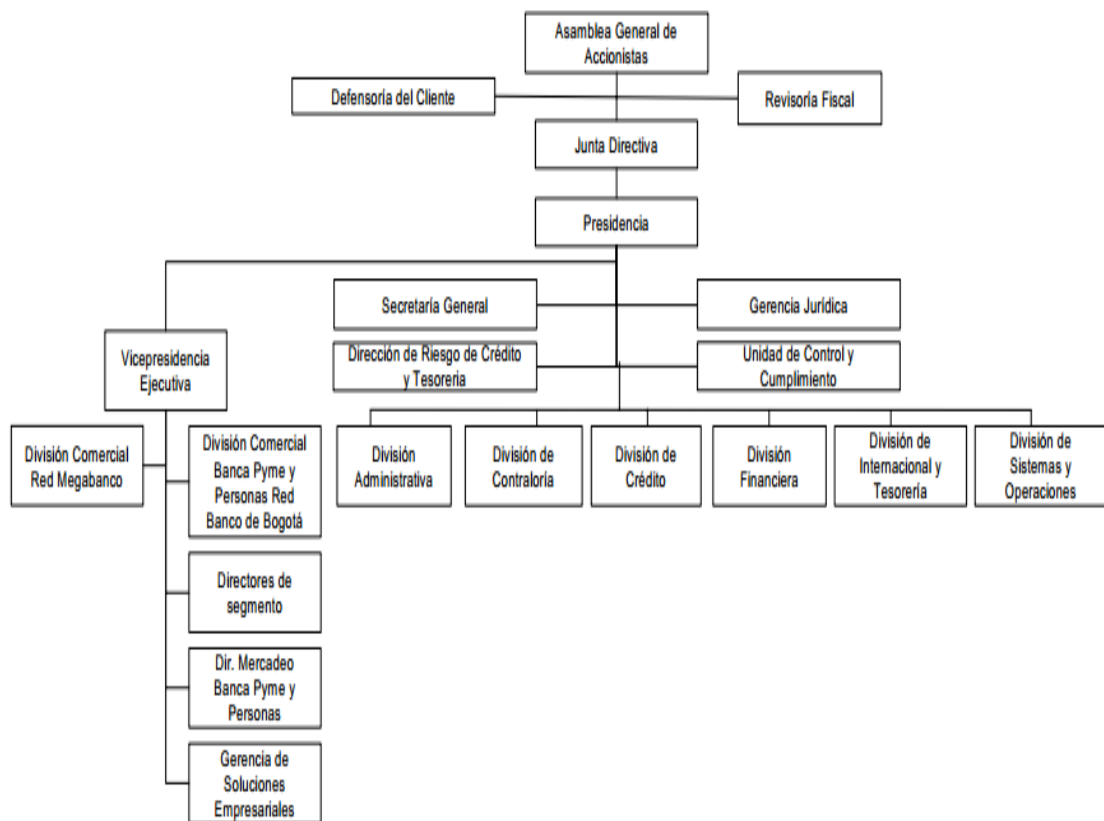
contando con importantes accionistas nacionales (Banco de Bogotá y Banco de Occidente) y extranjeros, como el fondo de pensiones chileno PROVIDA.

1.10 PRINCIPALES CLIENTES

Los principales clientes del banco son el segmento de Banca personas, (este grupo representa el 80% del total de clientes activos de la oficina)³ su afluencia es considerable, en este segmento se encuentra la Banca Preferente y Premium, son clientes potenciales del banco ya que manejan un portafolio que genera ganancia de acuerdo a la cartera que maneja (Tarjetas de Crédito, créditos hipotecarios, leasing, de consumo, libranza entre otros).

1.11 INFRAESTRUCTURA

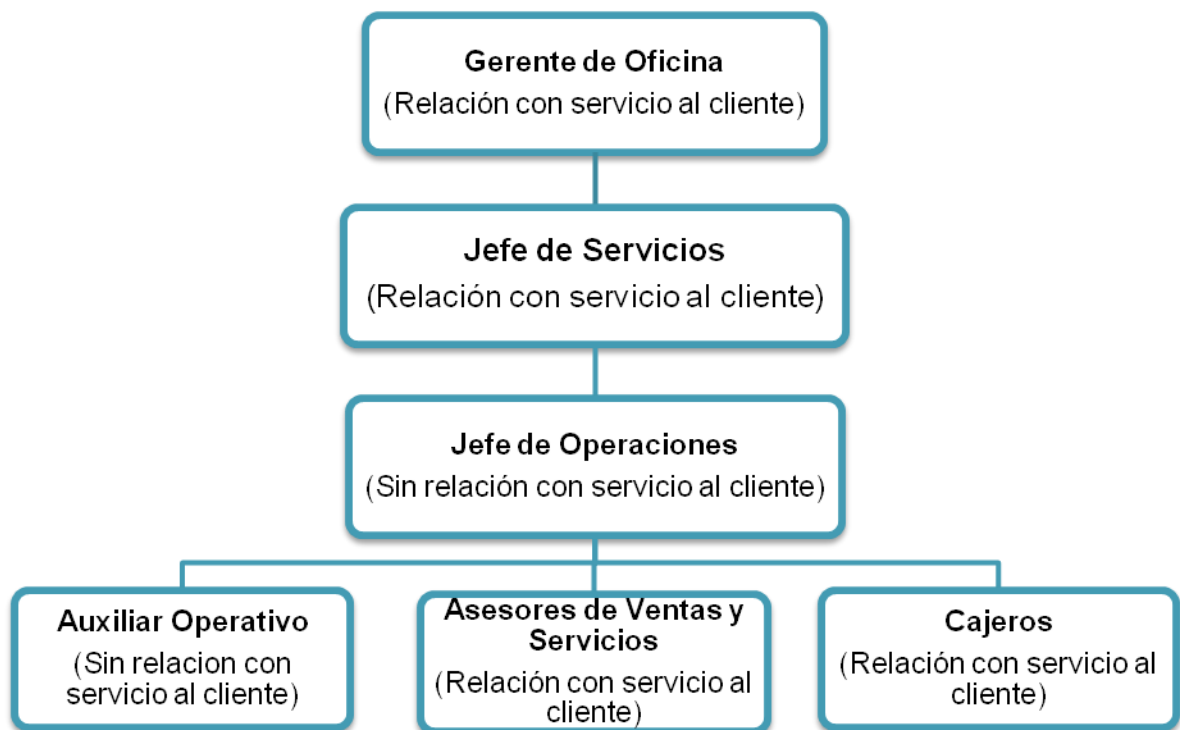
Figura 7. Organigrama general Banco de Bogotá



Fuente. Banco Bogotá sucursal Piedecuesta

³ BANCO DE BOGOTÁ. Banca preferente, [en línea] [citado 20 de septiembre de 2014] disponible en: www.bancodebogota.com.co. citado 20 de septiembre de 2014

Figura 8. Estructura organizacional sucursal Piedecuesta



Fuente. Banco Bogotá sucursal Piedecuesta

Actualmente el Banco de Bogotá oficina Piedecuesta cuenta con 16 colaboradores:

Gerente (1)

Jefe de Servicios (1)

Jefe de Operaciones (1)

Asesores Comerciales (4)

Auxiliar operativo (1)

Cajeros (8)

Quienes están vinculados a través de cuatro tipos de contrato como lo son: término indefinido, término fijo, aprendices Sena y otros contratos.

1.12 RESPALDO NORMATIVO

Ley 45 de 1990. “Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones”.

Es una de las reformas estructurales más importantes del sistema financiero colombiano. Estuvo orientada hacia la liberalización de los mercados y la internacionalización de la economía, y dio paso a la estructura de la multibanca dentro del modelo de matrices y filiales. Mediante ésta se autorizó la participación de los establecimientos de crédito en la propiedad de entidades orientadas a la gestión de portafolios, actividades fiduciarias, la administración de pensiones y cesantías, y la venta de seguros y corretaje. Otro de sus aportes fue la autorización al Ejecutivo para expedir el primer Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el cual estaba contenido en el Decreto Ley 1730 de 1991.

Contenido de la ley: Normas relativas a las instituciones financieras: filiales de servicios y operaciones novedosas; reglas relativas a la organización, integración, escisión y liquidación de instituciones financieras; inspección, control y vigilancia; revisoría fiscal y estatuto orgánico y disposiciones complementarias.

De la actividad aseguradora: disposiciones generales; condiciones de acceso a la actividad aseguradora; condiciones para el ejercicio de la actividad aseguradora; revocación o suspensión del certificado de autorización; disolución y seguros oficiales.

Transparencia de las operaciones: intereses, de la competencia y la información, protección de tomadores y asegurados y disposiciones finales.

Ley 35 de 1993. Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora.

Mediante esta ley se reguló la intervención, inspección, vigilancia y control del Gobierno Nacional en las actividades financiera, bursátil y aseguradora. Igualmente, se estableció el procedimiento de venta de acciones del Estado en instituciones financieras y entidades aseguradoras. En desarrollo de las facultades

que esta ley otorgó al Gobierno Nacional para la actualización de la normatividad financiera, se expidió el Decreto 663 de 1993, actual Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Ley 510 de 1999. Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.

Esta ley, publicada el 4 de agosto de 1999, constituyó una reforma al sistema financiero, que incluyó la modificación del régimen de toma de posesión y de los requisitos para la creación de instituciones financieras. Además, estableció un nuevo sistema de crédito a largo plazo para vivienda.

De manera concreta, esta ley reformó el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero en las siguientes materias: Condiciones de ingreso al Sistema Financiero, facultades de intervención del Gobierno Nacional, régimen de inversiones de capital, régimen de los establecimientos bancarios, régimen de las corporaciones financieras, régimen de las corporaciones de ahorro y vivienda, régimen de las compañías de financiamiento comercial, medidas cautelares y toma de posesión, Fondo de Garantías de Instituciones Financieras y seguro de depósito, Superintendencia Bancaria, disposiciones relativas al mercado de valores, régimen del Banco Cafetero y financiación de vivienda a largo plazo.

Esta ley ha sido modificada y parcialmente derogada por las Leyes 676 de 2001, 964 de 2005 y por el artículo 54 del Decreto 775 de 2005.

Ley 546 de 1999. Por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras disposiciones.

La importancia de esta norma radica en que modificó la estructura de la financiación de vivienda al introducir la denominada Unidad de Valor Real Constante, UVR, unidad que permite ajustar el valor de los créditos en el tiempo de acuerdo con el costo de vida del país (Índice de Precios al Consumidor, IPC). La ley facultó al Consejo de Política Económica y Social (Conpes) para establecer la metodología de cálculo del valor de la UVR. Actualmente, el valor de la UVR es

calculado por el Banco de la República para cada uno de los días del año. Otros aportes de la conocida Ley de Vivienda son la innovación en modelos y estructuras para el crédito hipotecario, por ejemplo, el sistema de titularización, y el impulso al desarrollo de garantías estatales para los créditos de vivienda de interés social.

Contenido de la ley: Disposiciones generales, recursos para la financiación de vivienda, titularizaciones, régimen tributario de los bonos hipotecarios y de los títulos representativos de cartera hipotecaria, régimen de financiación de vivienda a largo plazo, vivienda de interés social, mecanismos de solución de conflictos, régimen de transición y otras disposiciones.

Ley 795 de 2003. “Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones”. Esta ley introdujo modificaciones a los institutos de salvamento y protección de la confianza del público, la exclusión de activos y pasivos y el desmonte progresivo de operaciones. También reformó el régimen sancionatorio, especialmente el procedimiento para la interposición de sanciones, como consecuencia de algunos pronunciamientos de la rama jurisdiccional relacionados con las facultades sancionatorias de la Superintendencia Bancaria de la época.

Además, incluyó normas en lo relacionado con los siguientes temas: régimen de conflictos de interés, reglas de conducta de los administradores, derechos de información en cabeza de los usuarios, y autorizó a los establecimientos de crédito la realización de dos nuevas operaciones: administración “no fiduciaria” de cartera y operaciones de leasing habitacional.

Los capítulos contenidos en esta ley son los siguientes: Disposiciones que modifican el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, régimen sancionatorio, reglas generales, régimen personal, régimen institucional, intereses sobre sanciones, Fondo Nacional de Garantías S.A. y otras disposiciones relacionadas con el sector financiero.

Ley 964 de 2005. Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores, y se dictan otras disposiciones.

Mediante esta ley, conocida como del mercado de valores, se dictan disposiciones sobre: los objetivos y criterios de intervención del Gobierno Nacional que impliquen el manejo o inversión de recursos captados del público a través de valores, las actividades del mercado de valores y el concepto de valor, la supervisión del sistema integral de información del mercado de valores, los sistemas de compensación y liquidación de obligaciones, la anotación en cuenta y las operaciones sobre valores, las cámaras de riesgo central de contraparte, autorregulación del mercado de valores, protección a inversionistas, infracciones, sanciones administrativas y el procedimiento sancionatorio.

Ley 1328 de 2009. Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones.

La modificación más importante introducida por esta ley es el régimen de protección al consumidor financiero, en el cual se incluyeron los siguientes temas, entre otros: derechos y obligaciones, Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), suministro de información al consumidor y cláusulas y prácticas abusivas. También introdujo una modificación importante al sistema pensional colombiano al establecer un sistema de multifondos, los cuales, para su funcionamiento, tendrán en cuenta el perfil de riesgo de los afiliados. Sobre la estructura del sistema financiero, eliminó la palabra comercial de la denominación legal de las compañías de financiamiento comercial, autorizó a los establecimientos de crédito la realización de dos nuevas operaciones (otorgar crédito para adquirir el control de otras sociedades o asociaciones y realizar operaciones de leasing y arrendamiento sin opción de compra) y clasificó como sociedades de servicios financieros a las antiguas casas de cambio, les cambió su denominación legal por “sociedades de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales” y les autorizó la realización de nuevas operaciones, entre las que se destaca la de ser corresponsales no bancarios.

También introdujo las modificaciones necesarias para el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el país en acuerdos de integración comercial con otros países para la liberalización comercial de los servicios financieros. Acerca de la Superintendencia Financiera de Colombia, estableció como criterios para el ejercicio de la supervisión los principios de materialidad y de acceso a la información para la protección de la estabilidad y confianza en el sistema financiero, y le otorgó facultades para el ejercicio de una supervisión comprensiva consolidada. Finalmente, hizo referencia a otros temas como la titularización de la cartera hipotecaria y de los contratos de leasing habitacional, la impugnación de las decisiones de los organismos autorreguladores y la normalización de cartera, entre otros.

Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. Es el Decreto 663 de 1993, el cual fue expedido con base en las facultades extraordinarias que la Ley 45 de 1990 le otorgó al Gobierno Nacional para sistematizar, integrar y armonizar las normas vigentes sobre la materia. Después, la Ley 35 de 1993 nuevamente otorgó al Gobierno Nacional facultades extraordinarias para su actualización, reorganización y numeración.

2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el plan de mejoramiento se realizó una encuesta con preguntas cerradas diseñada para conocer la percepción de los clientes y usuarios de la oficina de Piedecuesta en relación al servicio; también se usaron técnicas como el PCI (perfil de capacidades internas), POAM (matriz de oportunidades y amenazas) y DOFA (matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) para recopilación, tratamiento de la información y su posterior análisis.

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General. Diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad y oportunidad en el servicio, identificando los puntos críticos en la atención y áreas afines que interfieran en la solución de los problemas o inquietudes de los clientes; mediante la planeación estratégica y con base en una evaluación previa de la situación actual que nos permita dar cumplimiento satisfactorio a la oferta de servicios.

2.1.2 Objetivos Específicos. Establecer una percepción actual de los clientes internos y externos del Banco de Bogotá sucursal Piedecuesta, comparativa con otras sucursales (de similar tamaño y número de clientes) sobre la atención que reciben; mediante el diseño y aplicación del instrumento de medición tipo encuesta, que permitan identificar oportunidades de servicio.

Formular las estrategias presentadas como posible solución de acuerdo a los resultados del diagnóstico y definir los planes de acción que contribuyan al mejoramiento del proceso.

Generar las acciones para la implementación del plan de mejoramiento y así calcular el presupuesto financiero para llevarlo a cabo

Establecer indicadores de gestión que permitan realizar monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de su ejecución.

2.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación es exploratorio y descriptivo. La investigación exploratoria permitirá documentar el comportamiento de la población para diseñar las actividades de mejora, a través de la recolección de datos.

La investigación descriptiva es el complemento de la investigación exploratoria ya que este tipo de investigación permite analizar los datos obtenidos estadísticamente y conocer la situación de la población, caracterizando su comportamiento y nivel de participación. Los medios utilizados para tal fin serán: la bibliografía, webgrafía especializada y encuesta como fuente principal.

2.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizará es el hipotético - deductivo, dado que se basa en toda la información recolectada a clientes actuales y material especializado, con el propósito de establecer conclusiones que lleven a presentar un plan rentable para el banco. Así mismo se recurrirá al método de observación directa como procedimiento importante para la recolección de la información que se complementará con fuentes secundarias.

2.4 POBLACIÓN

Actualmente el Banco de Bogotá oficina Piedecuesta tiene 11.382 clientes activos⁴, quienes en compañía de los funcionarios serán los beneficiarios directos del mejoramiento del servicio de atención a clientes en la oficina.

Otra población que se vería beneficiada serían los clientes potenciales, aquellos habitantes de Piedecuesta que deseen vincularse con el Banco de Bogotá; actualmente hay 12.572 personas mayores de 18 años que residen en Piedecuesta⁵.

⁴ BANCO DE BOGOTA. Lista interna de la Sucursal Piedecuesta (programa SAP)

⁵ DANE-Censo General 2005

2.5 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la investigación es necesario utilizar fuentes de información Secundarias como: Publicaciones, bases de datos, estadísticas, direcciones de apoyo de páginas web, en general instituciones privadas de información fidedignas, como:

Documentos internos del Banco
Bases de datos

La encuesta como fuente de información Primaria, necesaria para el análisis de la percepción de los usuarios con relación a los servicios recibidos por el banco.

2.6 FICHA TÉCNICA

Instrumento de Recolección de Información

Tabla 1. Instrumento de Recolección de Información

Instrumento para la recolección de información.	Una encuesta con preguntas cerradas de única selección.
Modo de aplicación	El modo de aplicación a utilizar será el directo y telefónico.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	El cuestionario está diseñado para que sea contestado por clientes del Banco de Bogotá Sucursal Piedecuesta. La población según base de datos del Banco de Bogotá está conformada por 11.383 clientes activos ubicados en el municipio de Piedecuesta.
Proceso de muestreo	<p>La determinación del tamaño de muestra se realiza teniendo en cuenta tres aspectos fundamentales: el error admisible en la estimación, la confiabilidad e información auxiliar para el cálculo de la varianza estimada. El proceso de muestreo se hará teniendo en cuenta la fórmula para una población finita, ya que conocemos el total de la población, que para este proyecto se define como los clientes de la oficina de Piedecuesta del Banco Bogotá</p> <p>Muestra: 150 encuestas</p> $n = \frac{z^2 x N x p x q}{e^2(N - 1) + (Z^2 x p x q)}$

Instrumento para la recolección de información.	Una encuesta con preguntas cerradas de única selección.
	$n = \frac{(1,96)^2 \times 11.382 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2(11.382 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$ $n = \frac{10931,2728}{73,3284}$ <p>N= 149, 02 Aprox. 150 Encuestas Dónde: n= Tamaño de la muestra N= Población 11.382 clientes activos p= Probabilidad Éxito 50% q= Probabilidad fracaso 50% Z= valor de la distribución estandarizada para un nivel de confiabilidad del 95%. Valor critico 1,96. e= Error de la estimación de proporción real de un 8%</p>
Alcance	La cobertura geográfica de la investigación es el Municipio de Piedecuesta de Santander.

3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 PERCEPCIÓN ACTUAL DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DEL BANCO DE BOGOTÁ SUCURSAL PIEDECUESTA, SOBRE LA ATENCIÓN QUE RECIBEN; MEDIANTE EL DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN TIPO ENCUESTA, QUE PERMITAN IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE SERVICIO.

3.1.1 Encuesta aplicada a los clientes internos y externos. Este instrumento aplicado a clientes del Banco de Bogotá sucursal Piedecuesta, determina el nivel de satisfacción del cliente y para analizar aquellos puntos por mejorar como entidad.

Pregunta 1. ¿Cómo le parece la imagen del Banco Bogotá? Categorice entre Excelente, Bueno, Regular y Malo los siguientes aspectos.

a) Un Banco avanzado tecnológicamente

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

b) Un Banco ágil

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

c) Un Banco que brinda confianza

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

d) Un Banco renovado

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

Tabla 2. Resultados encuesta sobre imagen corporativa

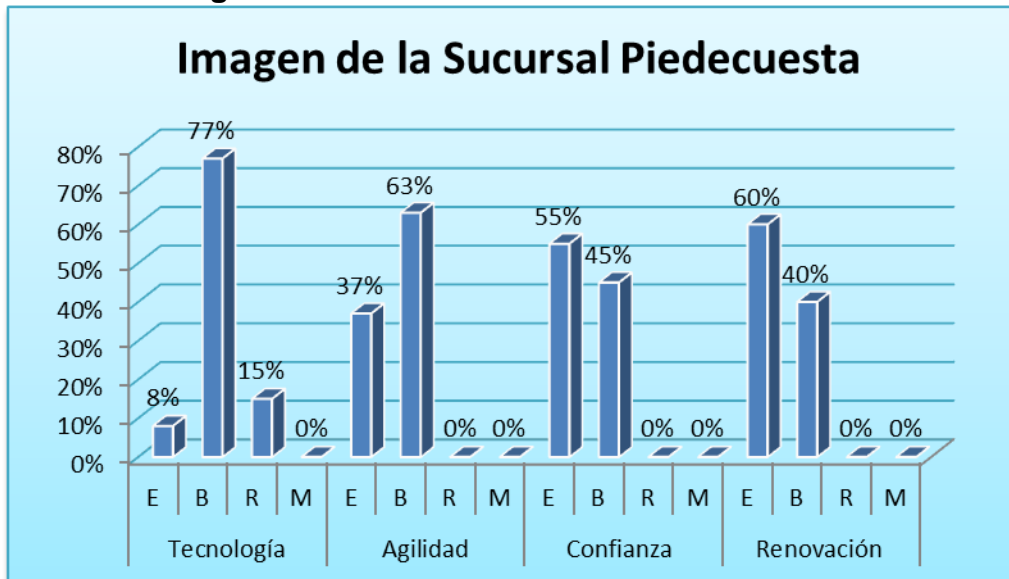
IMAGEN DE LA SUCURSAL PIEDECUESTA																
2013	Tecnología				Agilidad				Confianza				Renovación			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
Porcentaje (100%)	8%	77%	15%	0%	37%	63%	0%	0%	55%	45%	0%	0%	60%	40%	0%	0%
Clientes (150)	12	115	23	0	56	95	0	0	83	68	0	0	90	60	0	0

Fuente. Clientes Banco de Bogotá

La imagen de las empresas sin importar su actividad económica, es el desarrollo que se implementa para ejecutar su actividad empresarial; de igual manera es la imagen la que proporciona la innovación de sus servicios.

En la tabla 2, se puede observar que de los 150 clientes encuestados solo 23 manifestaron que la tecnología que maneja el banco es muy regular; por otra parte continuando con la agilidad de las personas que laboran en esta oficina, no se logró obtener el 100% en la calificación excelente; de igual manera se observa que no todas las personas identifican al banco como confiable y renovado; lo que se identifica en esta parte es que para lograr un resultado completamente eficiente, es necesario brindar al cliente la mayor satisfacción y confianza para que se sienta convencido de que su dinero se encuentra en un lugar seguro.

Gráfica 1. Imagen de la Sucursal Piedecuesta



Fuente. Clientes Banco de Bogotá

Tecnología: Profundizando en este punto; se percibe que un aspecto por mejorar es la imagen en cuanto a su tecnología, según los resultados y de acuerdo a los manifestado por los encuestados las herramientas tecnológicas del banco aún se identifican en 77% bueno y un 15% regular; debido a que su proceso se desarrolla de manera lenta con respecto a la competencia, su plataforma tecnológica en oficina, su página de internet y su portal empresarial y corporativo son algunos de los aspectos a los cuales los encuestados hacen alusión cuando indican lentitud en los sistemas y tecnología; en este factor se encuentra una oportunidad de

mejora para hacer del Banco de Bogotá una entidad más competitiva y confortable para sus clientes.

Agilidad: Como lo muestran los resultados, en los últimos años el Banco de Bogotá sucursal Piedecuesta, ha presentado satisfacción en un 37% de clientes, quienes manifestaron que el banco posee una mejora en la imagen; pero de igual manera este porcentaje no supera el restante que equivale al 63% donde se presenta que la agilidad es buena.

Renovación: como lo muestran los resultados de la encuesta la renovación del banco es un 60% excelente y un 40% bueno lo cual se analiza que a nivel de imagen corporativa el banco ha realizado cambios satisfactorios.

Confianza: El banco se ha percibido como una entidad confiable con un 55% excelente y buena en un 45% lo cual indica que hay confianza del cliente respecto a su imagen.

Pregunta 2. Con respecto a la relación directa del cliente con el asesor comercial del Banco Bogotá categorice entre Excelente, Bueno, Regular y Malo los siguientes aspectos.

a) Con respecto a la actitud del comercial

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

b) Conocimiento que tiene con respecto al portafolio de los productos y asesoría

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

c) Con respecto a su agilidad

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

d) Con respecto a su disponibilidad

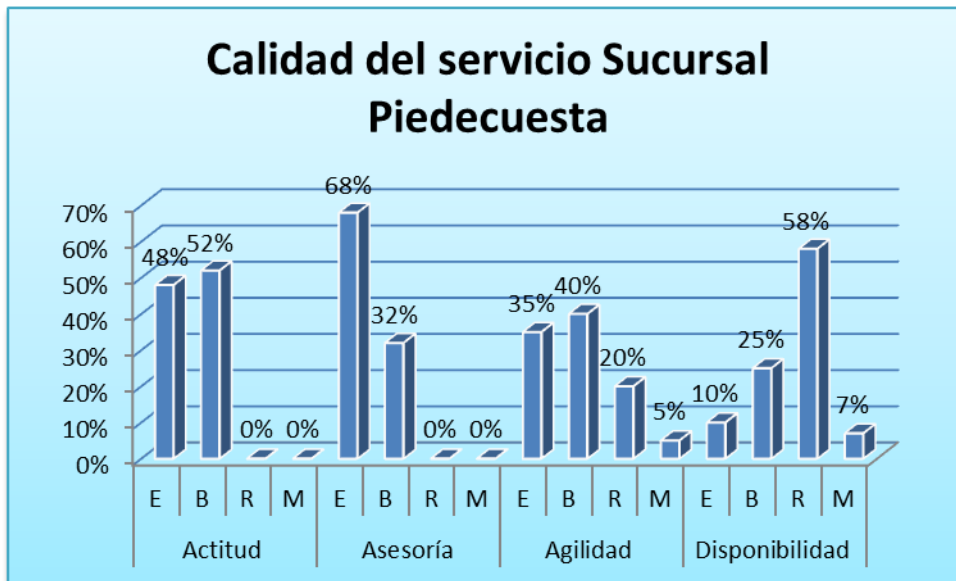
Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

Tabla 3. Calidad del Servicio sucursal Piedecuesta

CALIDAD DEL SERVICIO																
2013	Actitud				Asesoría				Agilidad				Disponibilidad			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
Porcentaje (100%)	48%	52%	0%	0%	68%	32%	0%	0%	35%	40%	20%	5%	10%	25%	58%	7%
Cientes (150)	72	78	0	0	102	48	0	0	52	60	30	8	15	37	87	11

Fuente. Clientes Banco de Bogotá

Grafica 2. Servicio Sucursal Piedecuesta



Fuente. Clientes Banco de Bogotá

Actitud: De acuerdo a los entrevistados se observa que la calidad del servicio frente a la actitud es muy buena con 52% y excelente con un 48%, esto evidencia que es un factor de satisfacción para los clientes.

Asesoría: De acuerdo a los entrevistados, se percibe que para el 68% la asesoría es excelente y para el 32% es buena, con respecto a la calidad ofrecida por parte del asesor del Banco Bogotá sucursal Piedecuesta

Agilidad: De acuerdo a los entrevistados, se analiza que la agilidad del asesor es excelente en un 35% y buena un 40%, esto, con respecto a la agilidad del asesor en el momento de atender al cliente o usuario del Banco Bogotá sucursal

Piedecuesta. Teniendo en cuenta este resultado se encuentra una oportunidad de mejora para agilizar el proceso al realizar la asesoría del cliente.

Disponibilidad: De acuerdo a los resultados de la encuesta, en este factor se hace evidente que el nivel de satisfacción del cliente es bajo, ya que se refleja en un 10% a nivel de excelencia y solo un 25% manifestaron que se encuentra en nivel bueno. De acuerdo a estos resultados se evidencia una oportunidad de mejora en la disponibilidad del asesor ya que si existe una buena organización se puede mejorar la calidad del servicio.

Pregunta 3. De acuerdo a su concepto sobre la calidad del asesor comercial y servicio que le ha venido ofreciendo el Banco Bogotá, categorice entre Excelente, Bueno, Regular y Malo los siguientes aspectos.

a) Con respecto al conocimiento del producto.

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

b) Con respecto a la solución efectiva a sus requerimientos

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

c) Con respecto a la comunicación con sus funcionarios.

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

d) Con respecto al interés de conocer sus necesidades

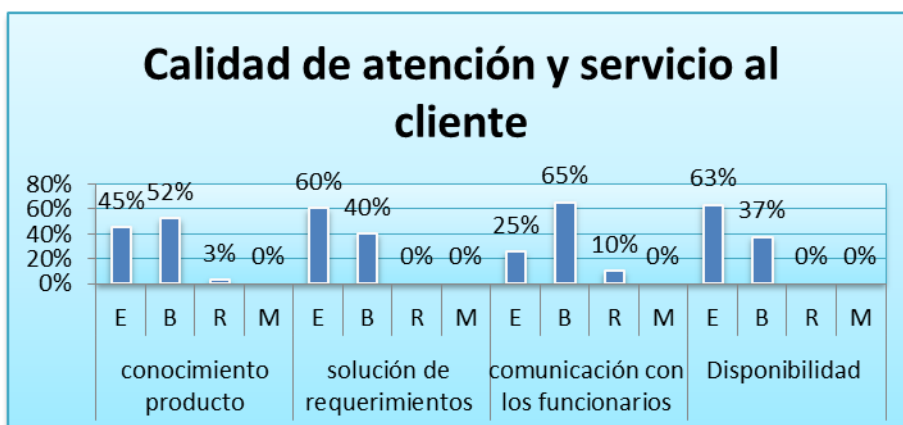
Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

Tabla 4. Calidad de Atención y Servicio al Cliente

CALIDAD DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE																
2013	CONOCIMIENTO PRODUCTO				SOLUCIÓN DE REQUERIMIENTOS				COMUNICACIÓN CON LOS FUNCIONARIOS				DISPONIBILIDAD			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
Porcentaje (100%)	45%	52%	3%	0%	60%	40%	0%	0%	25%	65%	10%	0%	63%	37%	0%	0%
Cientes (150)	67	78	5	0	90	60	0	0	38	97	15	0	94	56	0	0

Fuente. Clientes Banco de Bogotá

Grafica 3. Calidad de Atención y Servicio al Cliente



Fuente. Clientes Banco de Bogotá

Conocimiento del producto. De acuerdo a los resultados de la encuestas los clientes y usuarios del Banco Bogotá sucursal Piedecuesta es excelente un 45% y bueno un 52% con respecto al conocimiento que tiene el asesor sobre el producto deseado.

Solución de requerimientos. De acuerdo a los resultados de la encuesta es excelente un 60% y bueno un 40% con respecto a la solución de los requerimientos que le ofrece el asesor del Banco Bogotá sucursal Piedecuesta.

Comunicación con los funcionarios. De acuerdo con los resultados de la encuesta es excelente un 25% y bueno un 65%, en este factor falta la comunicación entre los funcionarios del Banco Bogotá sucursal Piedecuesta en el momento que el cliente o usuario pide respuesta de sus requerimientos, de acuerdo a esto se ve una oportunidad de mejora.

Disponibilidad. Se observa interés de los asesores, de acuerdo a los resultados de la encuesta tiene un 63% excelente y bueno un 37% con respecto al interés de conocer las necesidades del cliente o usuario del Banco Bogotá sucursal Piedecuesta.

3.1.2 Mercado Potencial. El mercado potencial dispuesto para este proyecto está definido por los habitantes del municipio de Piedecuesta que según el DANE son 135.930 habitantes con proyección de 145.810 para el 2014.⁶

3.1.3 Competencia. El sistema financiero en su totalidad cuenta 69 entidades, dentro de las cuales se encuentran bancos (23), compañías de financiamiento comercial (24), corporaciones financieras (4), cooperativas (6), organismos cooperativos de grado superior (1), e instituciones oficiales especiales (11).⁷

El Banco de Bogotá ocupa el segundo lugar en cuanto a nivel de Activos y Pasivos, el tercer lugar en Ingresos y el segundo lugar en Utilidad Neta, con relación de los demás bancos del sistema.

3.1.4 Medición de participación. La participación permite describir la acumulación de una variable dentro de una población. Como medida estadística, los índices de participación cuantifican el estado de la organización. Dentro de la participación se consideran como elementos importantes el número de empresas del mercado y el grado de desigualdad en la distribución del mercado.

Para las entidades bancarias las fusiones representan varios beneficios, entre los que se puede mencionar: el mejor aprovechamiento de la capacidad instalada de las empresas participantes; reducción de costos y gastos; fortalecimiento de los niveles de liquidez, solvencia y rentabilidad, así como el mejoramiento de los renglones de productividad, eficiencia y capacidad para la investigación y desarrollo administrativo. Todo esto representa para los bancos del sistema la oportunidad para convertirse en entidades más competitivas, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

A continuación se presenta el análisis de la competencia directa para la Oficina del Banco de Bogotá en Piedecuesta, las cuales fueron seleccionadas por estar en el

⁶ DANE Censo 2013.

⁷ SUPERFINANCIERA, Indicadores Gerenciales. Junio De 2013.

mismo municipio, ofrecer un portafolio de servicios y productos similares y ser entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera.

Bancolombia. Organización financiera de Colombia, perteneciente al grupo Sura y al Grupo Empresarial Antioqueño. Es el líder del mercado nacional, en nivel de ingresos, activos y patrimonio. Tiene líneas de negocio y de servicios en factoring, fiducia, leasing, renting, y valores. Realizó una importante inversión en centro América al comprar el Banco Agrícola. Tiene fortalezas en cartera comercial, de consumo y de vivienda.

Davivienda. Entidad financiera nacional, perteneciente al Grupo Empresarial Bolívar. Actualmente es el segundo en ingresos y el tercero en nivel de activos. Es un banco fuerte en consumo y en crédito hipotecario. Ha mejorado su participación a nivel nacional con la adquisición de diferentes entidades como Bancafe y Banco Superior. Adicionalmente, ha realizado inversiones en Centroamérica adquiriendo la participación de HSBC en Honduras, Costa Rica y El Salvador.

BBVA. Banco internacional perteneciente a un grupo financiero de origen español. Actualmente es el cuarto banco en nivel de activos y en nivel de ingresos. Su fuerte en el mercado nacional radica en el crédito de vivienda, en donde es el líder, y es tercero en crédito de consumo.

Caja Social BCSC. En 1991 se transformó en Banco Comercial, ha concentrado sus servicios financieros en la atención de las clases populares colombianas, cuenta con un modelo para atender al sector microempresarial. También cuenta con cobertura en las principales ciudades del país. Ocupa el quinto lugar en nivel de activos y de ingresos, y es fuerte en cartera comercial.

3.1.5 Perfil de Competitividad. Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de un mercado e informa sobre sus principales fortalezas y debilidades. Los resultados de esta dependen de la selección de los factores, la asignación de las ponderaciones y la determinación de clasificaciones.

Mediante esta matriz se busca analizar la competencia existente de los bancos BANCO DE BOGOTÁ, BANCOLOMBIA, DAVIVIENDA, BBVA BCSC, determinando aquellos factores que inciden en la prestación del servicio, mostrando un paralelo de gestión empresarial, en cuyo resultado se van a indicar las entidades con mayor o menor perfil de posicionamiento o competitividad a nivel local.

La información se obtuvo a través de la observación directa, determinando que los principales competidores de Banco de Bogotá son: Bancolombia, Davivienda, BBVA y BCSC, los cuales se han venido posicionando por su labor en la comunidad.

La metodología para construir esta matriz fue la siguiente:

1. Se identificaron los factores decisivos de éxito, los cuales son:
La participación en el mercado, el portafolio de productos, la calidad del servicio, la tecnología, la competitividad, la experiencia, la capacidad de innovación y las perspectivas de crecimiento.
2. Se establecieron las ponderaciones apropiadas a cada factor determinante de éxito con el objeto de identificar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la entidad.

Se puede determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación.

Se añaden dos columnas adicionales. Una para la propia empresa en cada uno de los factores clave de éxito (tratando de ser objetivo y honesto). En la otra columna se pueden listar a modo de comparativa, unos puntos de referencia con los valores estándares ideales de las comparaciones en cada uno de los factores, que reflejarían el funcionamiento de una empresa ideal que utilizara todas las mejores prácticas conocidas en ese negocio.

Esta varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, la columna de ponderaciones deben sumar 1.0.

Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde 1 = Debilidad grave; 2= Debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante.

La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar el resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

A continuación se muestra el cuadro de perfil de competitividad, en la primera columna aparecen los factores claves del éxito para el Banco de Bogotá, en la segunda columna la ponderación (peso) por cada factor y en las demás columnas se muestra cada banco con su calificación de 1 a 4; la cual fue asignada con el conocimiento y experiencia del Gerente de la oficina de Piedecuesta (Dr. Ariel Fernando Rojas Rodríguez) y en conjunto con las autoras para la estimación y su respectiva ponderación.

Tabla 5. Rangos de Calificación de Competitividad

RANGOS DE CALIFICACIÓN.	
Rango	Calificación
1	Bajo
2	Medio
3	Alto
4	Muy Alto

Tabla 6. Perfil de Competitividad

Factor clave del éxito	Ponderación	BANCO DE BOGOTÁ		BANCOLOMBIA		DAVIVIENDA		BBVA		BCSC	
		Calificación	Estimado.	Calificación	Estimado.	Calificación	Estimado	Calificación	Estimado.	Calificación	Estimado
1. Participación en el mercado	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
2. Portafolio de productos	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6
3. Calidad del servicio	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
4. Tecnología	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
5. Competitividad	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
6. Experiencia	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
7. Capacidad de innovación	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
8. Perspectivas de crecimiento	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1		3,45		3,8		3,25		2,7		2,85

La matriz del perfil competitivo es muy representativa y nos permite concluir varios aspectos tales como:

El sector bancario muestra un nivel competitivo semejante entre las organizaciones para mantener y mejorar sus productos así como la calidad del servicio.

Bancolombia es la organización número uno actualmente, ya que arroja una calificación superior en relación a los demás, lo que significa que es el competidor más fuerte que tiene el Banco de Bogotá.

Sobresale entre los factores claves del éxito la importancia que ha tenido la experiencia para el Banco de Bogotá.

Se evidencia la necesidad de fortalecer la calidad del servicio debido a que no es un factor sobresaliente a los demás bancos y es a través del servicio que se fideliza los clientes siendo esta una oportunidad de mejora para el Banco de Bogotá en la sucursal de Piedecuesta.

Se destaca una oportunidad de mejora a través de cambios en la tecnología e innovación en los servicios que presta el banco a los clientes, dado que definen la calidad, al acceso, la agilidad y la oportunidad en la atención, siendo estos factores puntos de mejora según lo muestra la matriz de perfil competitivo.

3.1.6 Análisis DOFA. A través de la matriz DOFA se da un diagnóstico que identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el servicio de atención a clientes y usuarios del Banco de Bogotá sucursal Piedecuesta.

Diagnostico Externo. El análisis del entorno permite al Banco de Bogotá Sucursal Piedecuesta anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el mismo entorno plantea. Teniendo en cuenta los componentes, económicos, sociales y tecnológicos.

Político. El municipio de Piedecuesta tiene establecido en el Plan de Desarrollo “El Contrato con la Gente 2012 – 2015” como objetivo en el Sector Promoción del

Desarrollo “Promover en el municipio de Piedecuesta el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo económico con alternativas de competitividad mediante la inclusión de la ciencia y la tecnología en el aparato productivo del municipio”⁸

La estructura administrativa de la Alcaldía Municipal de Piedecuesta es bastante precaria, lo cual restringe significativamente la capacidad del municipio de cumplir con sus obligaciones constitucionales y legales, prestar adecuadamente sus procesos operativos y atender integralmente a los ciudadanos.

En cuanto a la Planta de Personal, la que existe en la actualidad solo cuenta con 49 empleados públicos para atender a una población que supera los 135.000 habitantes, razón por la cual las administraciones de turno se han visto avocadas a contratar personal en forma directa a través de Cooperativas de Trabajo Asociado. Esto no solo le resta capacidad de acumulación de conocimiento y construcción de memoria histórica a la administración, sino que limita la posibilidad de atraer y retener el mejor talento, al haber escasa proyección de desarrollo profesional de largo plazo.

Se destaca que el Municipio de Piedecuesta, en el indicador de Desempeño Integral calificado por el Departamento Nacional de Planeación para el año 2010, el cual mide la Eficacia, Eficiencia, Requisitos Legales, Capacidad Administrativa, Desempeño Fiscal y Gestión, presenta un Índice Integral de 64,6%, con lo cual se refleja la gestión de la administración para ese año.

Tabla 7. Componente Político

OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none">• Respaldo del Gobierno Nacional al fortalecimiento del Sistema Financiero Colombiano.	

Económico: El municipio de Piedecuesta ha venido creciendo en su economía según lo expuesto en Rendición de cuentas 2013, se gestionaron recursos para desarrollar diferentes proyectos del sector educativo, mejoramiento vial, saneamiento básico, seguridad convivencia y vivienda rural y urbana.

⁸ Plan de Desarrollo El Contrato con la Gente 2012 – 2015 pág. 135.

La agricultura es el principal pilar de la economía de Piedecuesta. Debido a la variedad del relieve y por consiguiente a los pisos térmicos, existe diversidad de productos. Su situación topográfica cuenta con partes altas, en donde se cultiva el maíz, la arveja, el trigo, la cebolla, las hortalizas, la arracacha, distintos pastos, verduras y algunos frutales. La parte baja rica en caña de azúcar, maíz, tabaco y plátano. En la parte templada se cultiva yuca, tomate, caña y tabaco. Los productos básicos de la economía piedecuestana son la caña de azúcar y el tabaco.

El sector servicios apenas es incipiente en la economía del municipio pese a tener empresas importantes para la región como el Instituto Colombiano del Petróleo (I.C.P.), centro de investigaciones de este hidrocarburo propiedad de la estatal petrolera Ecopetrol, la Universidad Pontificia Bolivariana (U.P.B.), el Centro Vacacional Campo alegre de Cajasan, la planta productora de Gaseosas Hipinto, la sede de investigaciones de la Universidad Industrial de Santander, UIS (las dos últimas en el sector de Guatiguara) y el Centro Comercial De la Cuesta, con el Éxito como almacén principal, que aún está en etapa de construcción y se espera se convierta en polo de desarrollo comercial y de entretenimiento para la población piedecuestana.

Tabla 8. Componente Económico

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El desarrollo económico del municipio de Piedecuesta genera poder adquisitivo a través de los diferentes sectores.	

Socio-Cultural: la población de Piedecuesta ha presentado un cambio con relación a su forma de vivir, debido al desarrollo del municipio lo que ha generado formas de vida ciudadinas. En la parte laboral la mayoría de empresas busca educar financieramente a los empleados, por lo que ha llevado a realizar el pago de nómina a través de entidades bancarias.

El evento cultural, artístico, religioso y turístico más importante de Piedecuesta es la SEMANA SANTA organizada por la Alcaldía Municipal y presidida por la Parroquia de San Francisco Javier.

El lugar de interés social, cultural y ambiental más importante que tiene la ciudad de Piedecuesta es el CERRO DE "LA CANTERA" declarado desde 1985 "área de

recuperación forestal". En su cima fue inaugurado el 11 de octubre de 1942 un monumento a la "Virgen de la Cantera" (advocación de la Inmaculada Concepción de María), una gruta con la imagen de la "Virgen de Monguí" y una plazoleta que ha permitido la realización de ceremonias rituales durante la Semana Santa, especialmente el Viernes Santo realizando el Viacrucis hacia su cima, la celebración de la fiesta de la Santa Cruz, las conmemoraciones de las diferentes advocaciones de Santa María, así como es lugar ideal para elevar cometas en el mes de Agosto.

Los principales escenarios deportivos del municipio se encuentran en el sector conocido como Villa Concha, donde se encuentra un estadio de fútbol con capacidad de 2.000 personas, utilizado principalmente para torneos aficionados. Además del estadio se encuentra un coliseo cubierto para la práctica de deportes como el futbol de salón, baloncesto y voleibol; es además la sede del equipo de futbol de salón Piedecuesta FS, que juega el torneo profesional de microfútbol nacional. También tiene una piscina semiolímpica para las escuelas de formación deportiva en natación.

Tabla 9. Componente Socio-cultural

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mayor vinculación de la población al sistema financiero.	La desconfianza de la población en la seguridad de su dinero.

Tecnológico: La tecnología es un factor clave en desarrollo financiero, ya que permite elevar el nivel competitivo y económico de una compañía.

El sector bancario colombiano en los últimos años ha presentado excelentes niveles de desarrollo y evolución, permitiendo un crecimiento sostenible en los bancos del país y llamando la atención para la entrada de nuevas entidades internacionales; esto genera la necesidad de contar con herramientas que respondan de forma eficiente a las nuevas y mayores necesidades de comunicación e información, inclusión financiera, facilidad de acceso y seguridad que requiere la entidad para responder a los nuevos retos del sector y así, ofrecer cada día mejores productos y servicios a clientes y consumidores financieros.

Tabla 10. Componente Tecnológico

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Facilidad de acceso a nuevas tecnologías.	La mayoría de las entidades financieras ubicadas en el municipio de Piedecuesta, tiene establecidos tecnologías en la atención de los clientes.

Diagnostico Interno. La oficina del Banco de Bogotá tiene una estructura que presenta las siguientes características:

El área destinada para la plataforma de ventas y servicios es de 23m², distribuida así:

Para los asesores: 15m²

Para los clientes: 8m²⁹

Figura 9. Área de ventas sucursal Piedecuesta



Fuente: Banco de Bogotá Oficina Piedecuesta.

Actualmente la plataforma de ventas y servicios del Banco de Bogotá Piedecuesta, cuenta con tres (3) asesores comerciales para la atención a público. La diversidad de los servicios prestados se puede asociar en dos grandes grupos de acuerdo al tiempo en el que se desarrollan:

⁹ BANCO DE BOGOTÁ-Dirección de Infraestructura. 2013

Transacciones complejas: la duración de la operación es superior a 15 minutos

Transacciones sencillas: la duración de la operación es inferior a 15 minutos

Tabla 11. Tiempo de Transacciones

TRANSACCIONES COMPLEJAS		TRANSACCIONES RÁPIDAS	
TIPO DE TRANSACCIÓN	TIEMPO PROMEDIO (minutos)	TIPO DE TRANSACCIÓN	TIEMPO PROMEDIO (minutos)
Apertura cuentas corrientes	82,5	Venta de chequeras/talonarios	4,812
Apertura cuentas ahorros	97,5	Venta de cheques de Gerencia	3,5
Aperturas de CDT'S	95,4	Entrega de saldos y extractos	2,187
Apertura de Fiducias	75	Entrega de cheques devueltos	9,6
Solicitud Tarjetas de crédito	15,58		
Solicitud Créditos de libre inversión y consumo	15,99		
Otras Novedades de productos	19,2		

Fuente: Banco de Bogotá

En este cuadro se explica el tiempo de transaccionalidad que lleva el cliente o usuario del Banco Bogotá sucursal Piedecuesta, un claro ejemplo de la falta de organización de tiempos es al momento de abrir una cuenta, el tiempo de la apertura puede durar hasta 90 minutos lo que implica que el cliente que sigue debe esperar este tiempo para ser atendido, donde la necesidad de este puede ser solo un extracto o una certificación que solo requiere de 3 minutos para la entrega; este proceso genera un mal servicio para el cliente o usuario.

Es de destacar que en un 40% de los servicios que solicitan las personas pueden hacerlos desde sus casas por internet, solo que por desconocimiento o desconfianza no lo hacen y prefieren acercarse hasta la oficina.

Capacidad Directiva: El manejo corporativo de las relaciones con el cliente para satisfacer sus necesidades, permite establecer los propósitos de brindar una

atención con calidad, al estar enmarcados en la capacidad gerencial para lograr los objetivos y la toma de decisiones correctas enfocadas en los clientes.

Tabla 12. Capacidad Directiva

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Disposición gerencial para generar cambios que beneficien la eficiencia y la calidad en la atención. Comunicación y control gerencial. Fomentar el desarrollo de estrategias de mercadeo para el funcionamiento y control de las actividades gerenciales.	Falta de liderazgo para el desarrollo de estrategias orientadas al mejoramiento del servicio al cliente.

Capacidad del talento humano: Las estrategias para el mejoramiento de la atención al cliente no se pueden ejecutar si no se cuenta con personal, capacitado, comprometido e idóneo para la realización de las mismas.

Tabla 13. Capacidad de Talento Humano

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La oficina Piedecuesta cuenta con suficiente personal para la atención y desarrollo de los servicios que ofrece el Banco.	Falta de organización del personal en relación con los tiempos que conlleva la prestación de cada servicio. Falta de capacitación a los funcionarios en atención al cliente.

Capacidad Técnica o Tecnológica: La capacidad técnica o tecnológica en el servicio al cliente permite la medición de oportunidad en la atención y en el tiempo de la prestación del servicio, así mismo permite ser eficiente en la administración del recurso humano.

Tabla 14. Capacidad Técnica o Tecnológica

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	No hay infraestructura tecnológica en el direccionamiento de clientes a cada servicio.

Capacidad financiera. El Banco de Bogotá cuenta con el soporte patrimonial de su mayor accionista, el Grupo Aval, que es el conglomerado financiero más grande del país. Este respaldo se traduce en un desempeño financiero consistente y sobresaliente.

Tabla 15. Capacidad Financiera

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Solidez financiera que le permite al Banco disponer de recurso destinados para el mejoramiento del servicio.	

Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio – POAM. A partir del POAM se identifican y valoran las oportunidades y amenazas de la atención y servicio al cliente y usuarios del Banco de Bogotá sucursal Piedecuesta, se busca identificar en qué posición se encuentra dentro de su operación.

Tabla 16. Matriz POAM

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICA									
El desarrollo económico del municipio de Piedecuesta genera poder adquisitivo a través de los diferentes sectores.	X						X		
POLÍTICO									
Respaldo del Gobierno Nacional al fortalecimiento del Sistema Financiero Colombiano.	X						X		
SOCIO-CULTURAL									
Mayor vinculación de la población al sistema financiero.	X						X		
La desconfianza de la población en la seguridad de su dinero.					X			X	
TECNOLOGICOS									
Facilidad de acceso a nuevas tecnologías.		X						X	
La mayoría de las entidades financieras ubicadas en el municipio de Piedecuesta, tiene establecidos tecnologías en la atención de los clientes.				X			X		

Como se observa en la tabla anterior los factores económico, político y socio cultural se enmarcan en oportunidades con un impacto alto para el presente proyecto, así mismo se evidencia una alta amenaza por la falta de implementación tecnológica en la atención de clientes y usuarios debido a que las demás entidades ubicadas en el municipio de Piedecuesta si hacen uso de ellas.

Perfil de Capacidad Institucional. A través del PCI se identifican las falencias presentes en la capacidad directiva, talento humano, capacidad tecnológica y financiera.

El siguiente paso, consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, los cuales se describirán con detalle más adelante.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene.

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia.

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) como se mencionó anteriormente es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional. Veamos en qué consiste y cómo se elabora.

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

La Capacidad Directiva

La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)

La Capacidad Financiera

La Capacidad Tecnológica (Producción)

La Capacidad del Talento Humano. El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña

puede cubrirse todo el universo. Si éste es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.

Identificación de fortalezas y debilidades. En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los Grupos Estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización.

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

Priorización de los factores. Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la lluvia de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que, identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.

Calificación de los factores. Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja.

Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente luego en consenso acordarán la calificación definitiva.

Calificación del impacto. Al igual que se califica la Fortaleza o Debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el Impacto de cada Fortaleza o Debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).

Tabla 17. Matriz PCI

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Disposición gerencial para generar cambios que beneficien la eficiencia y la calidad en la atención.	X						X		
Falta de liderazgo para el desarrollo de estrategias orientadas al mejoramiento del servicio al cliente.				X			X		
Comunicación y control gerencial		X						X	
Fomentar el desarrollo de estrategias de mercadeo para el funcionamiento y control de las actividades gerenciales.		X					X		
CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
La oficina Piedecuesta cuenta con suficiente personal para la atención y desarrollo de los servicios que ofrece el Banco.	X						X		
Falta de organización del personal en relación con los tiempos que conlleva la prestación de cada servicio.				X			X		
Falta de capacitación a los funcionarios en atención al cliente.				X			X		
CAPACIDAD TECNICA O TECNOLÓGICA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
No hay infraestructura tecnológica en el direccionamiento de clientes a cada servicio				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Solidez financiera que le permite al Banco disponer de recurso destinados para el mejoramiento del servicio.	X						X		

En la matriz anterior se evidencia fortalezas en la disposición de la gerencia para mejorar la calidad en la atención contando con talento humano y con disponibilidad de recursos, también se observan debilidad de alto impacto como es la falta de estrategias en el mejoramiento del servicio que conlleva a la desorganización del personal debido a la falta de tecnologías que generen eficiencia y calidad en el servicio.

CAPACIDAD DIRECTIVA

En este aspecto se debe tener mejor uso de análisis y planes estratégicos, velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, flexibilidad de la estructura organizacional, comunicación y control gerencial, experiencia y conocimiento de Directivos, habilidad para atraer y retener gente creativa, habilidad para responder a tecnologías cambiantes, habilidad para manejar fluctuaciones económicas, capacidad para enfrentar a la competencia, sistemas de control eficaces y sistemas de tomas de decisiones.

CAPACIDAD COMPETITIVA

En esta área se debe mejorar la fuerza de producto, calidad, exclusividad, lealtad y satisfacción del cliente, participación del mercado, bajos costos de distribución y ventas, portafolio de productos, uso del ciclo de vida del producto y reposición, grandes barreras de entrada en el mercado, ventaja del potencial de crecimiento del mercado, fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos, concentración de consumidores, administración de clientes y servicio Postventa.

CAPACIDAD FINANCIERA

Acceso a capital cuando lo requiere, grado de utilización de capacidad de endeudamiento, rentabilidad, retorno de la inversión, liquidez, disponibilidad de fondos internos, habilidad para competir con precios y estabilidad de costos.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Habilidad técnica y de manufactura, capacidad de innovación, nivel de tecnología utilizada en productos, fuerza de Patentes y procesos, efectividad de la producción y programas de entrega, valor agregado al producto, intensidad de mano de obra en el producto, nivel tecnológico y aplicación de tecnologías informáticas.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Nivel académico del recurso humano, experiencia técnica, estabilidad, rotación interna, ausentismo, pertenencia, motivación, nivel de remuneración, accidentalidad y retiros.

Matriz DOFA. Es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. La importancia de la matriz DOFA radica en que hace un diagnóstico real de la empresa, dice cómo está, cómo va, lo que brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia, pues al conocer la realidad, sabrá qué hacer.

Por último se debe mencionar que estas herramientas son fundamentales para lograr el buen funcionamiento de la entidad, ya que conociendo y llevando adecuadamente el área contable y financiera se logra proyectar la empresa de forma segura, al igual que el área administrativa permitiendo conocer las líneas de mando internas en la organización.

Los pasos para construir una matriz DOFA son:

Hacer una lista de fortalezas internas claves.

Hacer una lista de debilidades internas decisivas.

Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.

Hacer una lista de amenazas externas claves.

Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

Comparar debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

Tabla 18. Matriz DOFA

OPORTUNIDAD	AMENAZAS
<p>El desarrollo económico del municipio de Piedecuesta genera poder adquisitivo a través de los diferentes sectores.</p> <p>El aumento y la mejora de la capacidad productiva, es decir la promoción de nuevas empresas instaladas en el municipio de Piedecuesta.</p> <p>Mayor vinculación de la población al sistema financiero.</p> <p>Facilidad de acceso a nuevas tecnologías.</p> <p>Tiene la tasa de interés más baja del mercado</p> <p>Aumento de desarrollo tecnológico</p> <p>Agresividad comercial</p>	<p>La desconfianza de la población en la seguridad de su dinero.</p> <p>La mayoría de las entidades financieras ubicadas en el municipio de Piedecuesta, tiene establecidos tecnologías en la atención de los clientes.</p> <p>Mala información por parte de otras entidades a los clientes.</p> <p>Entrada de nuevas entidades</p> <p>Competencia desleal</p> <p>En algunos productos existe disminución del margen de rentabilidad.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Disposición gerencial para generar cambios que beneficien la eficiencia y la calidad en la atención.</p> <p>La oficina Piedecuesta cuenta con suficiente personal para la atención y desarrollo de los servicios que ofrece el Banco. La definición del crédito es ágil.</p> <p>Solidez financiera que le permite al Banco disponer de recurso destinados para el mejoramiento del servicio.</p> <p>Respaldo corporativo como grupo empresarial.</p> <p>Existencia de sinergias comerciales y tecnológicas con el cliente.</p> <p>Líderes en participación de mercado del crédito.</p> <p>Excelente imagen corporativa</p>	<p>Falta de liderazgo para el desarrollo de estrategias orientadas al mejoramiento del servicio al cliente.</p> <p>Falta de organización del personal en relación con los tiempos que conlleva la prestación de cada servicio.</p> <p>Falta de capacitación a los funcionarios en atención al cliente.</p> <p>No hay infraestructura tecnológica en el direccionamiento de clientes para el control e implementación de las estrategias de mejora en la calidad de los servicios ofrecidos.</p> <p>Portafolio de servicio.</p>

Tabla 19 Estrategias con base en DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> El desarrollo económico del municipio de Piedecuesta genera poder adquisitivo a través de los diferentes sectores. El aumento y la mejora de la capacidad productiva, es decir la promoción de nuevas empresas instaladas en el municipio de Piedecuesta. Mayor vinculación de la población al sistema financiero. Facilidad de acceso a nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> La desconfianza de la población en la seguridad de su dinero. La mayoría de las entidades financieras ubicadas en el municipio de Piedecuesta, tiene establecidos tecnologías en la atención de los clientes.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> Disposición gerencial para generar cambios que beneficien la eficiencia y la calidad en la atención. La oficina Piedecuesta cuenta con suficiente personal para la atención y desarrollo de los servicios que ofrece el Banco. Solidez financiera que le permite al Banco disponer de recurso destinados para el mejoramiento del servicio. 	Implementar un punto de información que permita direccionar al cliente al momento de llegar a la oficina.	Organizar el talento humano con el que cuenta la oficina, mediante la asignación de un funcionario para que desarrolle actividades de filtro de transacciones minimizando el tiempo de espera de los clientes y usuarios.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> Falta de liderazgo para el desarrollo de estrategias orientadas al mejoramiento del servicio al cliente. Falta de organización del personal en relación con los tiempos que conlleva la prestación de cada servicio. Falta de capacitación a los funcionarios en atención al cliente. No hay infraestructura tecnológica en el direccionamiento de clientes a cada 	Diseñar programas de capacitación financiera y tecnológica desarrollados en el tiempo de espera de usuarios y clientes de la oficina.	Implementar un sistema de asignación de turnos que permita medir la oportunidad de atención y brindar un servicio con calidad y eficiencia a los clientes y usuarios de la oficina.

3.2 ESTRATEGIAS PRESENTADAS COMO POSIBLE SOLUCIÓN DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN QUE CONTRIBUYAN AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO.

De acuerdo a la investigación realizada en este proyecto, se plantean cuatro estrategias como propuesta de mejora en la atención de clientes y usuarios del Banco de Bogotá sucursal Piedecuesta.

La implementación de las estrategias se propone realizar en dos etapas: la primera en capacitación e información a los empleados del Banco en el funcionamiento del sistema y el aprovechamiento de los tiempos de atención y fidelización de clientes a través de la presentación del portafolio. Una segunda etapa de instalación y puesta en marcha de las estrategias.

3.2.1. Primera estrategia. La implementación de un sistema para el manejo de filas a través del digiturno

Objetivo: Implementar un sistema de asignación de turnos que permita medir la oportunidad de atención y brindar un servicio con calidad y eficiencia a los clientes y usuarios de la oficina.

Permite optimizar significativamente el servicio, mediante la potencialización de aspectos claves tales como el tiempo de espera proyectando interfaces gráficas amigables hace que se facilite la comunicación con el cliente, logrando que este pueda tomar turnos anticipadamente y tenga un acceso múltiple y ágil a los servicios de la organización.

Por otro lado posibilita la identificación de clientes y usuarios de manera individual lo que permitirá un trato preferencial y a la vez, aumentar su calificación en el servicio. Esto puede ser logrado a través de la personalización, la agilidad y la posibilidad de tener un mayor seguimiento sobre las transacciones que realizan sus clientes y el tiempo invertido por cada asesor en cada servicio. Además, este brinda estadísticas del comportamiento de los servicios y de los clientes de la oficina llevando registros históricos para reportes de análisis, tomando decisiones para el mejoramiento continuo.

Tabla 19. Plan de acción Primera Estrategia

PLAN DE ACCIÓN				
Etapa	Objetivo	Actividades	Responsable	Indicador general
Primera Etapa	Dar a conocer el funcionamiento del sistema de asignación de turnos a los funcionarios de la oficina de Piedecuesta, para optimizar los tiempos de atención	Capacitación de funcionarios	Jefe de Operaciones/ Proveedor	Total de funcionarios capacitados/ total de funcionarios de la oficina (16)
Segunda Etapa	Llevar a cabo la implementación del uso de la nueva herramienta destinada a la organización y mejora de la atención a clientes y usuarios de la Oficina de Piedecuesta del Banco Bogotá.	Instalación de Digiturno	Proveedor	Tiempo total para la instalación

Tabla 20. Cronograma Primera Estrategia

CRONOGRAMA								
ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación a funcionarios								
Instalación de Digiturno								

Tabla 21. Presupuesto Primera Estrategia

PRESUPUESTO					
ACTIVIDADES	Unidad	Cant.	Valor PRESUPUESTO Unitario mes	Tiempo	Valor Total 2015
Capacitación funcionarios.	Evento	2	\$ 200.000,00	2 semanas	\$ 400.000,00
Instalación de digiturno	Evento	1	\$ 18.664.307,00	2 semanas	\$ 18.664.307,00
TOTAL					\$ 19.064.307,00

Tabla 22.1. Cotización de Digiturno

DESCRIPCION	CANT.	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
Tablero general de tres líneas para interiores tecnología LED DE BRILLO ESTANDAR ALFANUMERICA CON PREFIJO ALFABETICO	1	\$ 4.171.000	\$ 4.171.000
Tablero individual TECNOLOGIA ALFANUMERICA CON PREFIJO ALFABETICO	3	\$ 669.300	\$ 2.007.900
Módulo de señalización para tableros individuales ALFANUMERICOS	3	\$ 281.300	\$ 843.900
Terminales virtuales de llamado	3	\$ 213.400	\$ 640.200
Selector con impresora térmica de escritorio	1	\$ 3.104.000	\$ 3.104.000
Software DIGITURNO IT CON GRAFICOS ESTADISTICOS OLAP	1	\$ 1.883.300	\$ 1.883.300
Interface de comunicaciones	1	\$ 776.000	\$ 776.000
Rollos por 1200 tiquetes	20	\$ 4.656	\$ 93.120
Accesorios e instalación en BOGOTA	1	\$ 2.570.500	\$ 2.570.500
SUBTOTAL			\$ 16.089.920
IVA	16%		\$ 2.574.387
TOTAL			\$ 18.664.307

3.2.2 Segunda estrategia. Punto De Información a través del Auxiliar de Operaciones.

Objetivo: Implementar un punto de información que permita direccionar al cliente al momento de llegar a la oficina.

Como segunda estrategia se plantea la utilización del Auxiliar de Operaciones de la oficina como un punto de información para los clientes y usuarios que ingresan a la sucursal; siendo este factor clave para el direccionamiento de las personas conociendo en primera instancia su necesidad y brindándole inicialmente la atención que amerita.

Entre otras, la ventaja de la estrategia es que permite su implementación sin invertir en recursos adicionales para su puesta en marcha, ya que por la ubicación no requiere adecuación del sitio (es el primer escritorio visible para la persona al ingresar) y por el conocimiento y experiencia de la persona encargada del cargo no requiere capacitación adicional del portafolio de productos y servicios del Banco.

Tabla 23. Plan de acción Segunda Estrategia

PLAN DE ACCIÓN			
ETAPA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Primera Etapa	Identificar las funciones principales del colaborador con el fin de optimizar su tiempo y que tenga disponibilidad para la atención al público	Análisis de las funciones y priorización de actividades	Analista de servicios y operaciones de la zona
		Distribuir funciones secundarias al área de caja para no afectar el proceso operativo de la oficina.	Jefe de Servicios - Jefe de Operaciones
Segunda Etapa	Llevar a cabo una prueba piloto con el punto de información a través del auxiliar de operaciones	Diseñar el esquema de direccionamiento al consumidor financiero	Analista de servicios y operaciones de la zona
		puesta en marcha	Jefe de Servicios - Jefe de Operaciones / Aux. de Operaciones

Tabla 24. Cronograma Segunda Estrategia

CRONOGRAMA								
ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de las funciones y priorización de actividades								
Distribuir funciones secundarias al área de caja para no afectar el proceso operativo de la oficina								
Diseñar el esquema de direccionamiento al consumidor financiero								
puesta en marcha								

Tabla 25. Presupuesto Segunda Estrategia

PRESUPUESTO					
ACTIVIDADES	Unidad	Cant.	Valor Unitario mes	Tiempo	Valor Total 2015
Análisis de las funciones y priorización de actividades	Persona	1	\$7.500,00	2 semanas	\$75.000,00
Distribuir funciones secundarias al área de caja para no afectar el proceso operativo de la oficina	Persona	2	\$7.500,00	1 semana	\$75.000,00
Diseñar el esquema de direccionamiento al consumidor financiero	Persona	1	\$7.500,00	1 semana	\$37.500,00
Puesta en marcha	Persona	3	\$7.500,00	2 semanas	\$225.000,00
TOTAL					\$412.500,00

3.2.3 Tercera Estrategia. Diseño de programación de atención al público creando un filtro para servicios y operaciones rápidas.

Objetivo: Organizar el talento humano con el que cuenta la oficina, mediante la asignación de un funcionario para que desarrolle actividades de filtro de transacciones minimizando el tiempo de espera de los clientes y usuarios.

La oficina cuenta con tres asesores los cuales se organizaran de tal forma que se beneficien los clientes y usuarios al recibir atención y sin que se afecte la gestión comercial.

Esta programación pretende crear un filtro para las personas que estén en fila, dos asesores se encargaran de brindar atención para las transacciones complejas y el tercer asesor estará en constante interacción con las personas para resolver inquietudes básicas y que no requieran tanto tiempo para llevarse a cabo.

Esta táctica permitirá ofrecer un servicio ágil de acuerdo a la necesidad de cada cliente sin necesidad de afectar o demorar a los demás usuarios.

La rotación del asesor filtrador podrá ser semanal, quincenal, mensual de acuerdo a lo pactado entre ellos y las directivas de la oficina.

Tabla 22. Plan de acción Tercera Estrategia

PLAN DE ACCIÓN			
ETAPA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Primera Etapa	Diseñar un esquema de atención al público que permita identificar a usuarios y clientes de acuerdo a la necesidad que presenten, facilitando su organización y minimizando el tiempo de espera.	Catalogar y definir los servicios que se manejan como actividades de atención rápida	Analista de servicios y operaciones de la zona
		Distribución de actividades por funcionarios	Jefe de Servicios - Jefe de Operaciones
Segunda Etapa	Ejecutar el filtro en la fila de espera por medio del Asesor Comercial encargado	Elaborar programación para que cada asesor tenga conocimiento de su turno	Gerente - Asesores Comerciales
		Puesta en marcha	Jefe de Servicios - Jefe de Operaciones/Asesor Filtrador

Tabla 23. Cronograma Tercera Estrategia

CRONOGRAMA								
ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Catalogar y definir los servicios que se manejan como actividades de atención rápida								
Distribución de actividades por funcionarios								
Elaborar programación para que cada asesor tenga conocimiento de su turno								
puesta en marcha								

Tabla 31. Presupuesto Tercera Estrategia

PRESUPUESTO					
ACTIVIDADES	Unidad	Cant.	Valor Unitario mes	Tiempo	Valor Total 2015
Análisis de las funciones y priorización de actividades	Persona	1	\$7.500,00	2 semanas	\$75.000,00
Distribuir funciones secundarias al área de caja para no afectar el proceso operativo de la oficina	Persona	2	\$7.500,00	1 semana	\$75.000,00
Diseñar el esquema de direccionamiento al consumidor financiero	Persona	1	\$7.500,00	1 semana	\$37.500,00
Puesta en marcha	Persona	3	\$7.500,00	2 semanas	\$225.000,00
TOTAL					\$412.500,00

3.2.4 Cuarta Estrategia. Desarrollar Actividades de Capacitación Financiera y Tecnológica.

Objetivo: Diseñar programas de capacitación financiera y tecnológica para desarrollarlos en el tiempo de espera en fila, de usuarios y clientes de la oficina.

Como cuarta estrategia se desarrollaran programas de capacitación financiera y tecnológica, con el fin de educar al consumidor financiero sobre los diferentes medios para acceder a la información básica que requieran sin necesidad de ir hasta la oficina.

El tiempo de espera será productivo puesto que se brindara información no solo del portafolio de servicios y productos de la entidad, sino que se creara el hábito sobre el aprovechamiento de las TICS que se tienen a disposición pero se desconoce su uso.

Punto clave en el mejoramiento del servicio que llevara a la disminución en la afluencia de público a la oficina y se ofrecerá una imagen tecnológica constante sostenible.

Tabla 24. Plan de acción Cuarta Estrategia

PLAN DE ACCIÓN			
ETAPA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Primera Etapa	Programación de actividades de capacitación financiera y tecnológica educando al consumidor en los diferentes medios de acceso a la información que requiera.	Diseño de publicidad para la capacitación	Área comercial - Área publicitaria y Marketing
		Creación de un punto Tecnológico dentro de la oficina	Área de Sistemas
Segunda Etapa	Utilización de la plataforma tecnológica disponible para capacitar al consumidor financiero en su uso.	Seleccionar personal idóneo para realizar de las actividades	Recursos Humanos
		Puesta en marcha	Jefe de Servicios - Jefe de Operaciones/Persona asignada

Tabla 25. Cronograma Cuarta Estrategia

CRONOGRAMA								
ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño de publicidad para la capacitación								
Creación de un punto Tecnológico dentro de la oficina								
Seleccionar personal idóneo para realizar de las actividades								
puesta en marcha								

Tabla 26. Presupuesto Cuarta Estrategia

PRESUPUESTO					
ACTIVIDADES	Unidad	Cant.	Valor Unitario mes	Tiempo	Valor Total 2015
Diseño de publicidad para la capacitación	Evento	2	\$2.000.000,00	2 semanas	\$ 4.000.000,00
Creación de un punto tecnológico dentro de la oficina	Equipos	2	\$1.500.000,00	2 semanas	\$ 3.000.000,00
Seleccionar personal idóneo para realizar las actividades.	Eventos	3	\$300.000,00	3 semanas	\$ 900.000,00
Puesta en Marcha	Persona	1	\$1.150.000,00	2 semanas	\$ 1.150.000,00
TOTAL					\$9.050.000,00

3.3 INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN REALIZAR MONITOREO ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE SU EJECUCIÓN.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto en una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño

financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Criterios para establecer indicadores de gestión. Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Tabla 27. Indicadores propuestos.

CRITERIOS	INDICADOR
1. Sistema gestión de calidad	<p>Índice de documentación $\frac{\text{No de registros}}{\text{No de procedimientos}} \times 100$</p> <p>Índice de registro $\frac{\text{No de registros}}{\text{No de controles de registrados}} \times 100$</p>
2. Responsabilidad de la dirección	<p>Índice de responsabilidad $\frac{\text{No de política}}{\text{No objetivos}} \times 100$</p>

CRITERIOS	INDICADOR
	Índice de comunicación interna $\frac{\text{No de prevención}}{\text{No de auditorias}} \times 100$
3. Gestión de los recursos	Índice de desempeño en el proceso de afiliaciones $\frac{\text{No de afiliaciones erróneas}}{\text{No de afiliaciones totales}} \times 100$ Índice de ambiente de trabajo $\frac{\text{No de capacitaciones}}{\text{No de empleados}} \times 100$
4. Realización del producto	Índice de fraude por ventas $\frac{\text{No de fraudes}}{\text{No de ventas}} \times 100$ Índice de desvinculación por ventas $\frac{\text{No de desvinculaciones}}{\text{No de servicios}} \times 100$ Índice de desempeño en la venta $\frac{\text{No de fraudes} + \text{No de desafiliaciones}}{\text{No de contratos recibidos}} \times 100$
5. Medición, análisis y mejora	Índice de satisfacción del cliente $\frac{\text{No de quejas}}{\text{No de servicios totales}} \times 100$ Índice de prevención $\frac{\text{No de no inconformidades}}{\text{No de evaluación}} \times 100$
6. Realización de auditorias	Índices de auditorias $\frac{\text{No de procesos}}{\text{No de productos}} \times 100$

4. CONCLUSIONES

Las diferentes técnicas de análisis realizadas al Banco de Bogotá, permitieron identificar las fortalezas y debilidades de su hacer, sus procesos y sus resultados, en áreas como Mercadeo, Administración, Recursos Humanos, Tecnología y Financiera, las cuales ayudaron a identificar variables internas, que luego de algunos procesos, algunas de ellas se convirtieron en variables estratégicas.

Se debe mencionar que la entidad está bien posicionada en la región, esto es debido a la gran labor que se ha venido realizando durante el tiempo de servicio, sin desconocer que se debe mantener la agresividad en su labor con el fin de seguir avanzando y conservar su buen nombre, por lo que se requiere implementar las estrategias que ayudaran a mejorar estos aspectos.

Las acciones de mejora planteadas, le permitirá al Banco de Bogotá visualizar las gestiones que debe llevar a cabo para lograr su Visión, además de esto le permite identificar a los diferentes responsables que deben darle ejecución a las iniciativas estratégicas planteadas.

Teniendo en cuenta que el digiturno es una de la estrategia más representativa para la entidad, se debe diseñar un plan de mejoramiento que a través de la implementación de esta herramienta permita mejorar la prestación del servicio, organizando los servicios y agilizando el tiempo de espera de los clientes y usuarios del Banco de Bogotá oficina Piedecuesta.

Se pudo conocer la percepción de los clientes en relación al servicio, imagen agilidad, entre otras variables; a través de la encuesta realizada, base primordial para identificar las opciones de mejora que se plantearon durante el análisis elaborado.

Se definieron los indicadores de gestión, con el fin de determinar, cuales procesos se están llevando de forma adecuada y a su vez lograr corregir los posibles errores.

En necesario realizar el análisis matricial con regularidad ya que este ayuda a determinar las estrategias a emplear en las diferentes áreas del banco como es recursos humanos, técnico, financiero y así mejorar los procesos llevado a cabo

en la organización, permitiendo lograr los objetivos propuestos en la organización a corto, mediano y largo plazo y así cumplir con las expectativas de los directivos.

5. RECOMENDACIONES

Es importante que el Banco de Bogotá, realice una evaluación y seguimiento continuo del Plan de Acción, para realizar las revisiones y ajustes necesarios a las políticas, metas y objetivos.

El Plan de Mejoramiento debe ser presentado a todo el personal de la oficina, para que cada uno se sienta comprometido con los objetivos a corto y largo plazo propuestos.

Se recomienda invertir más en capacitación del Recurso Humano y la tecnología; lo cual mejorara los procesos operativos y comerciales, generando protección y competitividad ante la incursión de nuevos bancos en Colombia.

Se debe conservar la imagen corporativa de la empresa, distinguiendo y facilitando el reconocimiento ante otras organizaciones que tienen la misma actividad económica; una grata recordación se puede lograr a través del buen servicio que se les proporcione a los clientes.

La empresa se debe encaminar sus actividades al cumplimiento de su misión y visión establecidas para el alcance de los objetivos.

Diseñar un informe de gestión que involucre las áreas estratégicas de la oficina.

Aprovechamiento de la implementación de estrategias que permitan promocionar la educación financiera a clientes y usuarios.

Se debe tener una excelente organización interna en cuanto al personal en relación con los tiempos que conlleva la prestación de cada servicio, como también las relaciones interpersonales, mejorado el clima organizacional y ambiente laboral.

Es necesario implementar políticas para la conservación de la solidez financiera, y así disponer de recursos para el mejoramiento del servicio, gestionando la adquisición de tecnología y conservando el buen nombre de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA DE PIEDECUESTA .Informe general de Piedecuesta Fundación [En línea]. [Consultado el 28 de mayo de 2013]. Disponible en: http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=180:resena&catid=140&Itemid=179

ALCALDIA DE PIEDECUESTA. Sitio Oficial. [En línea]. [Consultado el 24 de Marzo de 2013]. Disponible en: http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=182:fundacion&catid=140&Itemid=179

BANCO DE BOGOTÁ. Banca preferente, [en línea] [citado 20 de septiembre de 2014] disponible en: www.bancodebogota.com.co.

BANCO DE BOGOTÁ. Sitio Oficial. 2012. [En línea]. [Consultado el 24 de Marzo de 2013]. Disponible en: https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=1773,163331060&_dad=portal&_schema=PORTAL

Banco de Bogotá-Dirección de Infraestructura. 2013

Banco de Bogotá-Oficina Piedecuesta

BERNILLON, Alain; CERUTTI, Oliver. Implantar y gestionar la calidad total. Editorial Gestión 2000. Ed. 2 1993.

DE MORENO, Téllez Amparo. Como Gerenciar de manera práctica el mejoramiento continuo. Universidad Industrial de Santander Dpto. de Ingeniería Industrial. Bucarmanga.1994.

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN. Resolución No. 000139 2012 [en línea]. [Citado 5 de agosto de 2013]. Disponible en Internet: <URL:http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion_000139_21_Noviembre_2012_Actividades_Economicas.pdf>

HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México. Pág. 23-25

ANEXOS

Anexo A. Carta



Piedecuesta, Marzo 22 de 2013

Señores:
Universidad Industrial de Santander
Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia
L.C.

Por medio de la presente y en mi calidad de Gerente Banco de Bogotá oficina Piedecuesta; manifiesto que tengo conocimiento de la propuesta del proyecto "Implementación del uso del digiturno en la plataforma de ventas y servicios del Banco de Bogotá sucursal Piedecuesta, con el objetivo de mejorar tiempos de espera y atención a clientes y/o usuarios"; proyecto presentado por la señora Divin Julieth Suárez Tirado, estudiante del programa de Gestión Empresarial.

La estudiante cuenta con el visto bueno para desarrollar el proyecto y así mismo se le brindará la información correspondiente a horarios, tiempos de espera, productos ofrecidos.

Cordialmente,



Banco de Bogotá
06.409 PIEDECUESTA
ARIEL FERNANDO ROJAS RODRIGUEZ
Gerente

ARIEL FERNANDO ROJAS RODRIGUEZ
Gerente Oficina Piedecuesta
Banco de Bogota
Calle 9 número 6-61
Tel 6551544 – 6550268 - 6555798
Cel 3176550359

Anexo B. Encuesta

NOMBRE:

FECHA:

1. Como le parece la imagen del Banco Bogotá categorice entre Excelente, Bueno, Regular y Malo los siguientes aspectos.

a) Un Banco avanzado tecnológicamente

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

b) Un Banco ágil

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

c) un Banco que brinda confianza

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

d) un Banco renovado

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

2. con respecto a la relación directa del cliente con el asesor comercial del Banco Bogotá categorice entre Excelente, Bueno, Regular y Malo los siguientes aspectos.

a) Con respecto a la actitud del comercial

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

b) conocimiento que tiene con respecto al portafolio de los productos y asesoría

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

c) con respecto a su agilidad

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

d) con respecto a su disponibilidad

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

1. De acuerdo a su concepto sobre la calidad del asesor comercial y servicio que le ha venido ofreciendo el Banco Bogotá categorice entre Excelente, Bueno, Regular y Malo los siguientes aspectos.

a) con respecto al conocimiento del producto.

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

b) Con respecto a la solución efectiva a sus requerimientos

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

c) con respecto a la comunicación con sus funcionarios.

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

d) con respecto al interés de conocer sus necesidades

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------