

**Diseño de estrategias para mejorar experiencia del cliente con el fin de reducir nivel de
PQR para el Banco Caja Social Oficina Kennedy Plaza
Red Amiga**

Diana Carolina Caicedo Linares
Fabián Mauricio Gómez Montoya

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia Estratégica en Marketing
Bogotá, D.C.
2019

**Diseño de estrategias para mejorar experiencia del cliente con el fin de reducir nivel de
PQR para el Banco Caja Social Oficina Kennedy Plaza
Red Amiga**

Diana Carolina Caicedo Linares
Fabián Mauricio Gómez Montoya

Director

Jairo Neira Guevara

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia Estratégica en Marketing

Bogotá, D.C.

2019

Dedicatoria

Este proyecto queremos dedicarlo a nuestras familias y verdaderos amigos quienes siempre nos han brindado su apoyo incondicional, para que nuestro sueño de ser mejores personas, profesionales y ahora especialistas sea una realidad.

Con mucho cariño

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros seres queridos por apoyarnos y brindarnos su energía y sabiduría para acompañarnos, a los docentes que estuvieron presentes durante nuestro proceso formativo, a la universidad que fue para nosotros un recinto de enseñanza y crecimiento y a nuestros jefes y compañeros de trabajo por la disposición que nos demostraron durante todo este proceso.

Resumen

En adelante se contempla el desarrollo del proyecto de mejora y propuesta de marketing realizado en el Banco Caja Social, en una de sus principales oficinas, Kennedy Plaza en donde partimos de la principal dolencia de los clientes y usuarios para implementar branding de marca y propuesta de una aplicación móvil mejorada que permitirá al banco diferenciarse frente a la competencia en la excelencia en el servicio. Durante el primer semestre del presente año se implementaron técnicas de observación y seguimiento de las operaciones realizadas día a día lo que nos permitió configurar y aplicar las estrategias necesarias e indicadas para este caso aprendidas durante el curso de la especialización, tales como, endomarketing y marketing relacional principalmente. Entendemos que la calidad del servicio prestado es un factor subjetivo dado por cada cliente de acuerdo a la percepción de la atención recibida, así que de este modo desarrollamos estrategias y tácticas apropiadas para mejorar la percepción y de esta manera garantizar una ventaja competitiva e incremento en la rentabilidad y posicionamiento del Banco Caja Social en la mente y el corazón de sus clientes.

Palabras clave. Endomarketing, marketing relacional, calidad, servicio, percepción, cliente, usuario.

Abstrac

From now on, the development of the marketing improvement and proposal project carried out at the Caja Social Bank is contemplated, in one of its main offices, Kennedy Plaza where we start from the main ailment of the clients and users to implement brand branding and proposal of an improved mobile application that will allow the bank to differentiate itself from the competition in service excellence. During the first semester of this year, observation and monitoring techniques of the operations carried out day by day were implemented, which allowed us to configure and apply the necessary and indicated strategies for this case learned during the specialization course, such as, endomarketing and marketing Relational mainly. We understand that the quality of the service provided is a subjective factor given by each client according to the perception of the attention received, so in this way we develop appropriate strategies and tactics to improve the perception and thus guarantee a competitive advantage and increase in the profitability and positioning of the Caja Social Bank in the minds and hearts of its customers.

Keywords: Endomarketing, relational marketing, quality, service, perception, customer, user.

Tabla de contenido

Introducción	9
Evaluación de la compañía	10
Misión	10
Visión	10
Estructura organizacional	11
Trayectoria y número de sucursales	11
Gerencia de calidad de servicio	12
Portafolio	13
Productos del pasivo.	13
Productos del activo.	14
Productos complementarios.	14
Mercado objetivo.	14
Canal.	15
Competencia.	16
Matriz de diagnostico	16
Planteamiento del problema	18
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
Marco referencial	22
Marco teórico	22
Antecedentes	22
Marco institucional	24
Marco normativo	25
Marco conceptual	27



Competidores	29
Plan de mejora	32
Presentación de la propuesta	32
Estrategias	35
Endomarketing	35
Capacitación.	35
Incentivos.	35
Marketing relacional	35
Desarrollo de la aplicación.	35
Comunicación estratégica.	36
Estructura comercial propuesta.	36
Imágenes referencia	38
Proyección de ventas	40
Cronograma de implementación	41
Conclusiones	42
Referencias	43

Introducción

Para competir en el sector financiero actual y diferenciarse en la experiencia del cliente, las compañías necesitan tener referencias que permitan la comparación con el resto, puesto que las expectativas del cliente ya no son generadas por la competencia, sino que dependen de la experiencia que el cliente vive dentro de cada empresa.

El Banco caja social es una compañía de financiamiento que tiene como enfoque estratégico, ofrecer un servicio Amigo, por ello se busca plantear un plan de mejora empresarial que tenga como objetivo mejorar la experiencia del cliente, teniendo en cuenta las principales falencias que se presentan, de acuerdo a lo anterior, se evidenció un problema en el área de asesoría al cliente en las sucursales con mayor volumen de clientes, donde el nivel de PQR (preguntas, quejas y reclamos) ha sido alto, por una causal en especial que son los tiempos de espera para ser atendidos por un asesor, de este modo, lo primero que se debe realizar es un diagnóstico actual del banco y del área de oficinas, con el fin de plantear estrategias que busquen optimizar tiempos de acuerdo a cada proceso que se realice en el área correspondiente, todo esto ligado a dar continuidad al propósito estratégico de hacer del servicio la razón de ser del banco caja social, conocido como la promesa valor y por lo cual se trabaja día a día.

Evaluación de la compañía

El Banco Caja Social hace parte del grupo empresarial liderado por la Fundación Grupo Social y, en tal sentido, existe para apoyar con su actividad bancaria el propósito de la Organización: contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para promover una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz. El Banco Caja Social provee servicios financieros que contribuyen al desarrollo sostenible del país, orientados principalmente al servicio de sectores populares y medios, a la MIPYME y al sector de la construcción. Mediante una actividad bancaria eficiente y eficaz, propende por generar una adecuada rentabilidad para sus accionistas y construir una cultura institucional basada en los valores organizacionales, que permita el desarrollo integral de los colaboradores y sus familias; siempre enfocándose en la clase trabajadora e independiente. Clientes que por lo general otras entidades financieras excluyen debido a sus ingresos bajos o sin un alto nivel educativo, el Banco Caja Social da la oportunidad de desarrollarse económica y personalmente a este segmento, que requiere oportunidades de crecimiento para financiar sus sueños es por esto que es cercano nuestro slogan “Su Banco Amigo”.

Misión

El Banco caja social es una empresa de la fundación social que mediante su actividad bancaria busca contribuir en la superación de las causas estructurales de la pobreza en Colombia para proveer una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz, razón de ser de toda la organización

Visión

Banco caja social luchará por ser el banco amigo de los colombianos, construyendo diferencia en la vida de las personas a través de la genuina comprensión de nuestra razón de ser y de por quienes trabajamos; esta institución se quiere diferenciar por un servicio que hace realidad los atributos y comportamientos de marca, incluyente, confiable, fácil y ágil, coherente y transparente, que respeta y valora al cliente.

Estructura organizacional

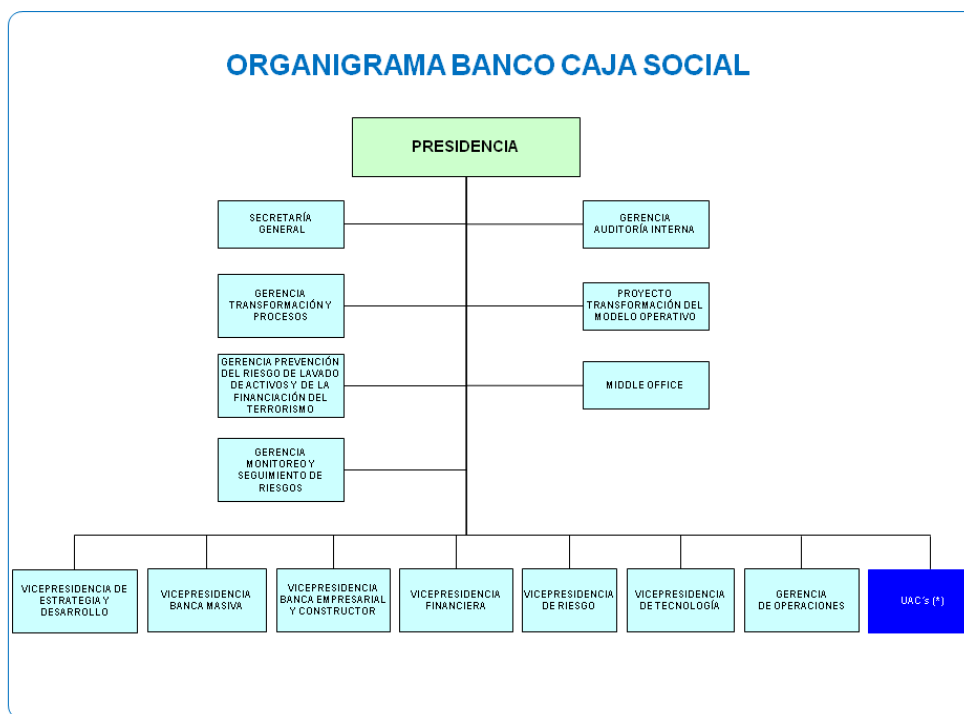


Figura 1. Organigrama Banco Caja Social. Intranet Banco Caja Social (2018).

Trayectoria y número de sucursales

Es así como el Banco Caja Social se ha orientado, durante más de 107 años, a la provisión de servicios financieros para los segmentos de menores ingresos de la población colombiana, es decir, hacia el mercado masivo con énfasis en la atención de sectores populares, microempresarios y pequeñas y medianas empresas; así como al sector inmobiliario y distintos segmentos del mercado de personas contribuyendo al desarrollo del país y al progreso económico y social de estas personas y sus familias.

Banco Caja Social tiene 2,3 millones de clientes activos y presencia en 69 municipios del país, con 268 oficinas, 3 extensiones, 2 serví cajas, 635 cajeros automáticos propios, 56 máquinas multifuncionales y más de 1.600 Corresponsales Bancarios. Sus activos totales suman cerca de \$13,6 billones.

Gerencia de calidad de servicio

La Gerencia Calidad de Servicio es un área estratégica que, por medio del apoyo y el seguimiento a los procesos, se enfoca en garantizar que las acciones que realiza la Entidad, estén encaminadas a ser un Banco diferente, que encuentra su razón de ser en la experiencia de servicio que brinda a nuestros clientes. Sus enfoques de trabajo están concentrados en los siguientes pilares estratégicos:



Figura 2. Pilares de servicio. Intranet Banco caja social (2018).



Figura 3. Definición fundacional de servicio. Intranet Banco Caja Social

Portafolio

Productos del pasivo.

- Cuentamiga: Con Cuentamiga accede a canales propios de forma gratuita e ilimitada además de contar con un bolsillo que ayuda a ahorrar mensualmente.
- Cuenta Ahorro Amigo: Cuenta de ahorro destinada a una cuota fija de ahorro mensual
- Cuenta Mi Casa Mi Ahorro: Cuenta de ahorro destinada para ahorro programado de vivienda

- Tuticuenta: Cuenta de ahorro diseñada para menores de 18 que permite realizar transacciones financieras como consignaciones y retiros
- Cuentamiga Pensionados: Cuenta destinada para el pago de mesada pensional Colpensiones
- Cuenta Corriente: Cuenta transaccional con disponibilidad inmediata de dinero
- Alcancía Amiga: Cuenta de ahorro mensual a través de corresponsales bancarios
- Cuenta AFC: Cuenta destinada al fomento de construcción y adquisición de vivienda con beneficios tributarios

Productos del activo.

- Crédito de vivienda: Financiación hasta del 70% del valor comercial para compra de vivienda, o mejoramiento de la actual
- Crédito de libre inversión: Financiación para necesidades de financiación de libre destino
- Compra de Cartera: Financiación para consolidar deudas disminuir tasa de interés y mejorar flujo de caja personal
- Crédito de Libranza: Financiación que permite cobro automático de mesada pensional o nomina
- Tarjeta de Crédito: Cupo de crédito rotativo a través de un plástico con cupo a la disposición

Productos complementarios.

- CDT: Producto de inversión con tasa fija o variable a un plazo fijo
- Fiducia: Producto de inversión de renta variable con disposición de dinero en horarios establecidos
- Seguros de Vida: Producto de pago de una prima mensual o trimestral que permite asegurar al grupo familiar frente a cualquier eventualidad

Mercado objetivo.

Por su objeto social la entidad tiene como principal mercado objetivo:

- Asalariados con ingresos desde 1SMLV

Empleados dependientes con modalidad de contrato por prestación de servicios, obra o labor contratada, termino fijo o término indefinido que por sus ingresos son excluidos por la banca tradicional, permitiéndolos acceder a los servicios del sector financiero con montos de créditos desde \$1.000.000 COP y productos del pasivo tales como cuentas de ahorro, cuentas corrientes,

- Independientes

Personas independientes catalogados microempresarios que establecieron su propia unidad productiva en un establecimiento propio o arrendado con ingresos desde 1SMLV, vinculándolos a través de créditos con montos desde \$1.000.000 COP y productos del pasivo tales como cuentas de ahorro, cuentas corrientes, cdt's y fiducias

- Pensionados

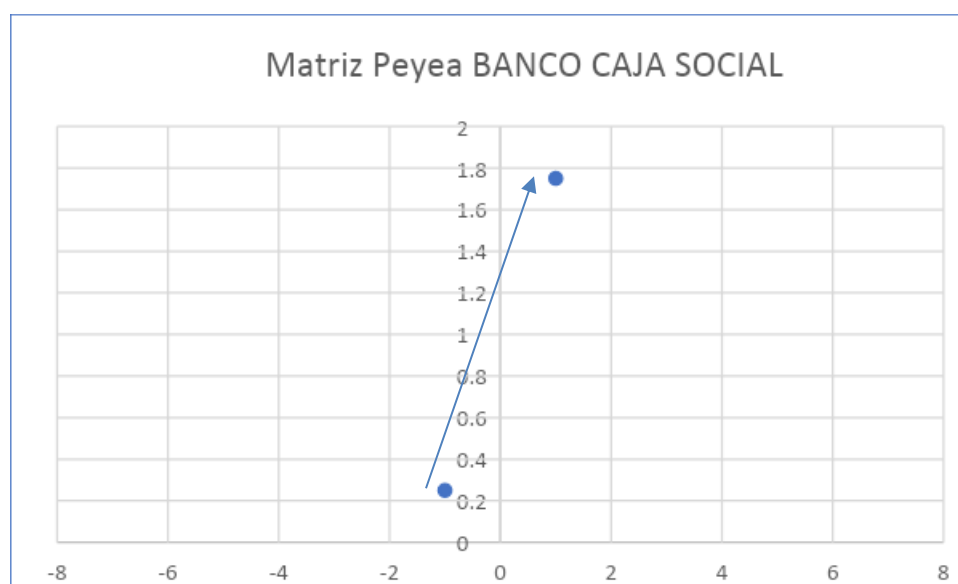
Personas asignadas con mesada pensional de cualquier entidad, el Banco Caja Social tiene establecido convenio directo para el pago de pensión de Colpensiones a través de cuenta para pensión a \$0 costos, vinculación de créditos con ingresos de mesada pensional desde 1SMLV y productos del pasivo tales como cuentas de ahorros, cdt's y fiducias

Canal.

Banco Caja Social tiene 2,3 millones de clientes activos y presencia en 66 municipios del país, con 271 oficinas, 3 extensiones, 664 cajeros automáticos propios, 56 máquinas multifuncionales y más de 1.800 Corresponsales Bancarios. Sus activos totales suman cerca de \$14,3 billones.

- Oficinas. Unidades productivas de atención a clientes y usuarios ubicadas estratégicamente según el comportamiento del mercado, por su estructura debe estar compuesta mínimo por: Gerente, Subgerente, Asesor Comercial, Asesor de Servicios, Cajeros, de acuerdo a su nivel transaccional y captación se establece el número de asesores y cajeros.
- Extensiones. Unidades productivas que según el tamaño de una oficina se establecen en un espacio físico diferente, aunque sus clientes hacen parte de su oficina principal y su nivel transaccional y de captación se añaden a estas
- Cajeros Automáticos y máquinas multifuncionales. Máquinas ubicadas en oficinas y en puntos estratégicos que conectadas al sistema del banco permiten a los clientes mediante la asignación de tarjetas personalizadas realizar ciertas transacciones financieras

Participación en el mercado	-3	Aprovechamiento de recursos	4
Calidad de servicio	-2	Potencial de crecimiento	3
Conocimientos tecnológicos	-5	Estabilidad financiera	5
Tasas Competitivas	-4	Estabilidad del mercado	3
	-14		15
	3,5		3,8



Nota: Autoría propia, 2019.

Según nuestra herramienta de diagnóstico la organización debe adoptar un perfil Agresivo ya que su fuerza financiera la ha llevado a consolidarse en una industria estable, posicionando su marco y nombre al hacer parte de un holding empresarial con bastante musculo económico y respaldo.

Cabe resaltar que dentro del cuadrante [VC] la calidad de servicio tiene una calificación baja debido a que la percepción del servicio recibido por parte de los clientes, se ve afectada debido a factores como el tiempo de espera en la atención, la comodidad de las oficinas y tener que tomar dos veces el turno.

Planteamiento del problema

Luego de la consolidación de la información, presentamos en la siguiente tabla el planteamiento del problema de forma que permita establecer de forma clara y concisa la orientación del proyecto

Tabla 2.

Planteamiento del problema.

Pregunta Problema	Hipótesis	Impacto al resolverla
¿Cómo incrementar la satisfacción del cliente según su percepción del servicio prestado en la oficina Kennedy Plaza del Banco Caja Social durante el primer semestre de 2020	La percepción del cliente de la atención recibida por parte de los funcionarios de la entidad se ha visto fuertemente afectada situando la calificación del primer semestre del 2019 en un 73% /100%	Incrementar la calificación recibida en un 12% durante el primer semestre de 2020 priorizando en la mayor dolencia y factor de afectación, la demora en los tiempos de atención durante la permanencia en la oficina y propender por mejorar 5 puntos porcentuales durante todas las mediciones

Nota: Autoría propia, 2019.

A continuación, se presentarán datos reales dados por cada gerente de las oficinas con más nivel de clientes al día y así mismo el nivel de PQR (Preguntas, quejas y reclamos), con el fin de ser más exactos para plantear las estrategias.

La información se toma con base a el movimiento diario de las oficinas más grandes de la zona suroccidental de la regional Bogotá, teniendo en cuenta que por el objeto social de la entidad esta zona geográfica es la de mayor transaccionalidad y captación de clientes.

El Banco caja social tiene definidas las oficinas del banco caja social por niveles, nivel 1, nivel 2, nivel 3, y nivel 4, esto por concepto de crecimiento en clientes naturales, empresariales y

negocios; a continuación, se tomaron datos de oficinas nivel 4 que tienen mayor número de clientes.

Tabla 3

Evaluación número de PQR actual por oficina

OFICINA	N° CLIENTES AL DIA	ASESORIA SERVICIOS	ASESORIA COMERCIAL	CANTIDAD PQR	
KENNEDY PLAZA	110	70	40	1 2	11%
BOSA CENTRO	100	60	40	9	9%
MERCURIO	80	50	30	8	10%
UNISUR	70	30	40	5	7%
TINTAL	70	40	30	6	9%

FACTOR OF KENNEDY PLAZA	QR
TIEMPO DE ESPERA	8
INFORMACIÓN ERRADA	3
INFORMACIÓN INCOMPLETA	1
TOTAL	12

Nota: Autoría propia, 2019.

La medición interna de servicio realizada por la Gerencia de servicio al cliente reporta una calificación de la oficina Kennedy Plaza en 73/100 y calificación global del Banco Caja Social en 78/100 durante el primer semestre del 2019.

Durante el mes de mayo del presente año se empleó el método de observación para analizar el comportamiento del llamado de turno y el tiempo promedio de atención actual.

Tabla 4

Evaluación de cantidad de turnos y tiempo promedio de atención en el mes de mayo

Of. Kennedy Plaza	As. Comercial		As. Servicios	
	Q	Tiempo promedio	Q	Tiempo promedio
Lunes 6 de mayo	74	25	112	56
Martes 7 de mayo	67	35	95	47
Miércoles 8 de mayo	56	30	87	55
Jueves 9 de mayo	42	40	77	48
Viernes 10 de mayo	57	1:20	81	45
Lunes 13 de mayo	75	35	92	55
Martes 14 de mayo	46	40	64	47
Miércoles 15 de mayo	42	30	67	45
Jueves 16 de mayo	47	35	58	53
Viernes 17 de mayo	54	30	55	55
Lunes 20 de mayo	53	37	50	50
Martes 21 de mayo	47	42	60	45
Miércoles 22 de mayo	43	50	55	48
Jueves 23 de mayo	45	45	70	53
Viernes 24 de mayo	49	25	80	60
Lunes 27 de mayo	57	30	75	53
Martes 28 de mayo	48	38	70	49
Miércoles 29 de mayo	50	25	73	45
Jueves 30 de mayo	52	28	78	43
Viernes 31 de mayo	55	30	72	40

Nota: Autoría propia, 2019.

*La información presentada en la columna del tiempo promedio está representada en minutos

*Q representa cantidad de turnos

Según la información obtenida se podemos concluir que:

- El tiempo promedio de atención nunca estuvo por debajo de 20 minutos lo que resulta bastante alarmante, teniendo en cuenta que esto deteriora la percepción de demora en la mente de los clientes
- Es mucho más demorada la atención en asesoría de servicios, siendo esto una gran oportunidad de mejora puesto que las transacciones que se realizan con este turno son de fácil derivación a canales alternos
- Resulta importante que los procesos actuales de la entidad evolucionen hacia la estandarización y reducción de tiempo

Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico para crecer un 12% de la calificación de servicio de la oficina Kennedy Plaza para el primer semestre del año 2020

Objetivos específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico de la situación actual del servicio al cliente de la oficina Kennedy plaza banco caja social
- ❖ Elaborar estrategias enfocadas en el mejoramiento de la experiencia de los clientes en la oficina Kennedy banco caja social.
- ❖ Generar indicadores para medir las estrategias propuestas, así como su costo y el retorno de la inversión.

Marco referencial

Marco teórico

1 Según Figueroa (2009), nos dice que un buen servicio al cliente hace que las personas se vuelvan fieles a una empresa, es decir las personas lo que buscan es sentirse bien, ser aceptadas y que ante todo tengan toda la atención por parte del personal de la empresa, en otras palabras, estos actos llevan al cliente a ser feliz; Figueroa (2009) también afirma en su libro ¿Quién se llevó a mi cliente?, Que cualquier situación que provoque manifestaciones negativas o dolor en el cliente ya sea falta de respeto y/o atención, esto será una causa para perder al cliente.

2 Según Jiménez (2015), informa en su artículo que presento en El financiero, Que el concepto de servicio es una parte integral de un plan de mercadeo, así mismo este se considera como una de las herramientas más económicas para una compañía, pero es sin duda alguna la herramienta más eficiente para que los clientes regresen, el autor da a conocer 15 estrategias que podemos utilizar en las empresas para mejorar el servicio al cliente y entre ellas encontramos unas con mayor nivel de importancia como, conocer e identificar la verdadera necesidad del cliente y con ella una solución óptima, agilizar la rapidez de atención y si se debe poner en espera, ofrecer un servicio adicional como café o algún tipo de catálogo, para que el cliente no perciba el tiempo real, evitar la frase "Eso no me toca a mí", explotar las habilidades del personal, realizar el comprador incógnito para evidenciar las causas de un mal servicio, ofrecer una experiencia, no el producto y/o servicio, vender más en poco tiempo, entre otras. El autor lo que pretende con el artículo es inculcar en las empresas la importancia vital de la palabra y significado de SERVICIO. Es importante tener en cuenta que estos temas que encontramos en el vivir de las demás personas nos ayudan a generar un mejor conocimiento con el fin de proponer y mejorar áreas que vayan enfocadas al servicio, en este caso para el Banco Caja Social que actualmente presenta un buen nivel de satisfacción en sus clientes, pero como menciona el autor, este se puede mejorar.

Antecedentes

1. Según Vergelst (2013) en su trabajo de grado de especialización en alta gerencia (Diseño de un plan de mejora del servicio al cliente para el Banco AvVillas, Popayán) define que para fidelizar a un cliente se requiere buen servicio, plus o valor agregado enfatiza en la cultura organizacional como factor determinante para el cumplimiento de la promesa de valor.

Utilizó método inductivo, se desglosa la información mediante investigación descriptiva definen las características y los procesos realizados en la entidad seleccionando las acciones; estudiando de manera predictiva los acontecimientos producto de su estudio y luego comprobando lo sucedido.

A manera de conclusión dice Vergelst (2013):

Una de las principales causales del mal servicio al cliente se debe al cansancio y la desmotivación del personal por no contar con un supernumerario, o personal de apoyo ante cualquier eventualidad.

Al identificar los aspectos que interfieren en la prestación del servicio al cliente como falta de compromiso, multitareas para un empleado, desmotivación por los salarios, se siente que la empresa tiene mucho en juego sino cambia o ajusta con comisiones a los empleados. (p. 107).

2. Bautista y Carvajal (2014) diseñaron una estrategia de implementación de un sistema de filas más eficiente además de establecer un sistema para evaluar la operación de los cajeros y subdirectores de oficina, teniendo como principal objetivo la satisfacción del cliente con la finalidad de posicionar al banco Davivienda como uno de los más amables y cálidos.

La metodología que formularon consiste en asignar variables claves para cada uno de sus objetivos, identificar y documentar según observación el desarrollo de las operaciones transaccionales en las oficinas, analizaron según tablas comparativas y diagramas de flujo comportamientos y resultados de los indicadores propuestos mediante encuestas de satisfacción realizadas a los clientes.

Finalmente, Bautista y Carvajal (2014) llegaron a las siguientes conclusiones:

Hacer una clasificación, agrupando a las oficinas de características similares, permitió diseñar una estrategia de implementación que se ajustara a las necesidades de cada grupo.

El proceso de evaluación actual de cajeros y subdirectores no mide las funciones principales de los funcionarios, se enfoca en pocas funciones y no ofrece una visión global del desempeño de la

persona. Los resultados deben comunicarse a la 106 Dirección y debe haber una retroalimentación hacia los funcionarios para diseñar planes de acción con el fin de mejorar su desempeño.

Marco institucional

Según Monterrosa (2019), en su artículo (conozca cuales son los bancos que generan más satisfacción en sus clientes), del diario la República, con datos tomados del índice American Customer satisfaction Index (Acsi) de 2018, hace referencia a las tres entidades con mayor nivel de satisfacción, estos datos fueron tomados de una muestra de 2.750 clientes bancarios en diferentes ciudades como Barranquilla, Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga.

Banco caja social ocupa el primer lugar como lo muestra la tabla que verán a continuación, Esto dado por el interés que la entidad ha puesto en el diseño y en las características de los productos que ofrece para generar una mejor calidad de vida, esto con el fin de dar vida a su lema “Su Banco Amigo” como es claro está encuesta demuestra la satisfacción que califica los clientes en general del banco ; Sin embargo el Banco caja social tiene un modelo de calificación interno que es medible de forma semestral y por oficina, esta calificación se toma por variables como la cantidad de PQR (Preguntas, quejas y reclamos), actualmente encontramos que la oficina Kennedy plaza es una de las oficinas con mayor número de clientes y encontramos una calificación del último semestre Enero- Junio del 78% , indicador por el cual se desea implementar estrategias que contribuyan al cambio de dicho resultado.

Otros bancos, como Bancolombia apuestan a los cambios tecnológicos, para aumentar la satisfacción del cliente, por ello le invierten a temas digitales, también encontramos Scotiabank Colpatria que tienen una estrategia muy diferente y va enfocada a mantener los niveles de servicio de los clientes antiguos de Citibank.

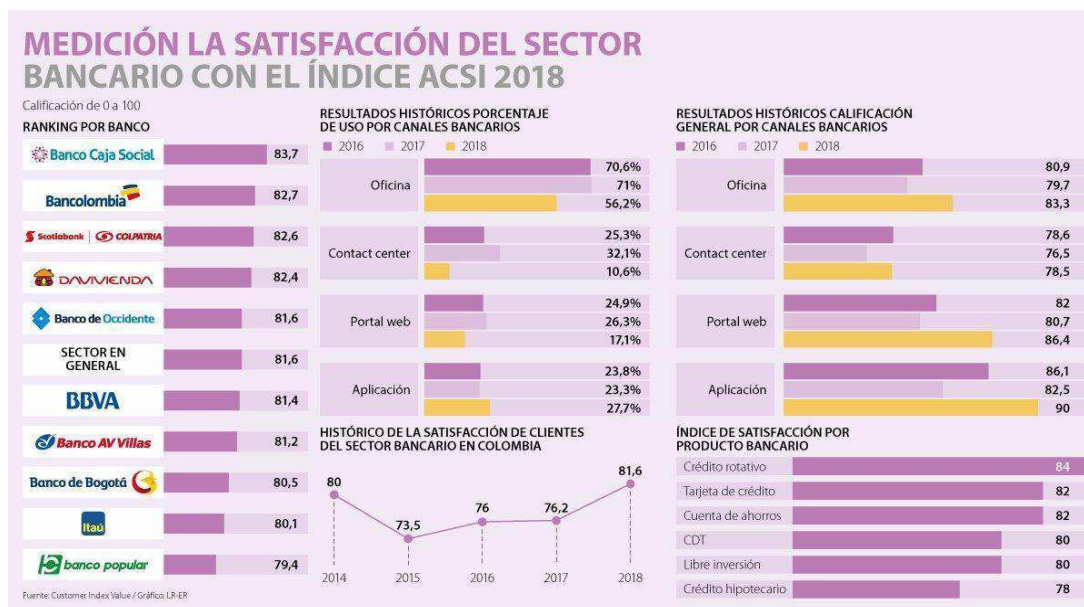


Figura 4. Medición satisfacción Bancario 2018. Monterrosa, H. (2019). Medición de la satisfacción del sector bancario con el índice ACSI 2018.

En cuanto al sistema colombiano en general, el estudio arrojó que los consumidores financieros calificaron la banca tradicional colombiana con un puntaje de 81,6 sobre 100.

Marco normativo

Ley 1328 de 2009, sistema de atención al consumidor financiero sac

¿Qué es el Sistema de Atención al Consumidor Financiero?

El sistema de atención al consumidor financiero (SAC) se enmarca en la Ley 1328 de 2009, en la cual se desarrollan y adoptan políticas, procedimientos y controles para garantizar una adecuada protección al consumidor financiero.

¿Quién es el consumidor financiero?

Es todo cliente, actual o potencial, o usuario del Banco:

- Cliente: persona natural o jurídica con quien el Banco establece relaciones de origen legal o contractual para el suministro de productos o servicios.
- Usuario: persona natural o jurídica que, sin ser cliente, utiliza los servicios del Banco.
- Cliente potencial: persona natural o jurídica que se encuentra en la fase previa para adquirir productos o servicios ofrecidos del Banco.

Objetivos del SAC para el banco

Dentro de los objetivos del SAC está consolidar la cultura de atención, respeto y servicio, adoptando sistemas para el suministro adecuado de la información, así como mitigar o eliminar los eventos que afecten la debida diligencia. Igualmente, fortalecer procesos para la revisión de quejas y reclamos.

Estos son los pilares que rigen el SAC al interior del Banco:

- El suministro de información.
- La debida atención y protección a los consumidores financieros.
- El defensor del consumidor financiero.

En el documento anexo podrá consultar la ley 1328 de 2009, sistema de atención al consumidor financiero SAC

Ley 1581 de 2012 protección de datos personales

Generalidades

La ley de protección de datos personales – Ley 1581 de 2012 – es una ley que complementa la regulación vigente para la protección del derecho fundamental que tienen todas las personas naturales a autorizar la información personal que es almacenada en bases de datos o archivos, así como su posterior actualización y rectificación. Esta ley se aplica a las bases de datos o archivos que contengan datos personales de personas naturales.

Responsables y encargados del tratamiento de la información

El responsable del tratamiento de los datos personales es una persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros decida sobre la base de datos y/o el tratamiento

de los mismos. El Encargado es el que realice el tratamiento de los datos personales por cuenta del responsable.

En el caso concreto, el Banco Caja Social es la entidad Responsable de tratamiento de los datos personales y los Encargados de su tratamiento son los terceros que realizan tal actividad por cuenta del Banco.

Marco conceptual

Tabla 5

Marco Conceptual

Objetivo	Conceptos	Autor
<p>Definir estrategias de marketing para incrementar la calificación de servicio semestral en un 12% del Banco Caja Social</p>	<p>Endomarketing:El Marketing se ocupa de viabilizar los productos internos (trabajo) que satisfaga las necesidades de los empleados al mismo tiempo de satisfacer los objetivos de la organización. La principal razón para utilizar el término “Marketing” en lugar de otras expresiones más tradicionales que se podrían esperar es que se pretende dar un enfoque a una condición real donde la capacidad empresarial de satisfacer las necesidades de</p>	<p>(Ahmed Rafiq, 2002)</p>

	los clientes externos es evidente.	
	<p>Marketing Relacional: Impacta un sistema basado en herramientas tecnológicas que permite construir la lealtad de y hacia el cliente. Para este autor, para desarrollar un programa de marketing relacional se deben tener en cuenta tres pasos: Identificación, diferenciación, interacción.</p>	(Roberto Dvoskin, 2001)

	<p>Marketing Experiencial: El éxito de cualquier empresa en el nuevo milenio viene determinado por el grado que la empresa es capaz de generar experiencias deseables al cliente y de usar tecnologías de información, marcas y comunicación integradas para hacerlo</p>	<p>(Smith, 2006)</p>
--	--	----------------------

Nota: Autoría propia, 2019.

Competidores

Según Martínez (2007), en su artículo (la banca virtual gana terreno), del diario Dinero, hace referencia al aumento de transacciones que han tenido las entidades financieras por internet y trabajan por educar cada vez más a los clientes en el uso de la web y en nuevas tecnologías.

El uso de la banca virtual cuenta con más de dos millones de usuarios en Colombia, según datos de Asobancaria, constituyéndose en uno de los instrumentos más utilizados en internet. Sobra anotar que la distancia que existía hace dos o tres años entre las transacciones por internet ha disminuido, pues hoy en día existe mayor confianza y, ante todo, mayor conocimiento de cómo interactuar de manera segura.

Estos crecimientos están siendo motivados por los nuevos servicios e información que todos los sectores productivos están llevando a los canales virtuales, haciendo que los usuarios de internet desde su computador tengan acceso a toda la información mundial que se produce y a los servicios que se ofrecen por este medio.

Dentro del plan estratégico de cualquier entidad financiera se encuentra la banca virtual, porque conduce a la reducción de costos, para su mantenimiento no se requiere una gran cantidad de personal ni instalaciones físicas, como sí ocurre con los canales tradicionales como las oficinas.

Además, cuenta con la posibilidad de brindar un servicio inmediato al cliente con la característica de “donde y cuando quiera”, algo que se ve reflejado en satisfacción del servicio.

El objetivo de este plan de mejora es dar a conocer estrategias que mejoren la experiencia del cliente y reduzca el porcentaje de PQR (preguntas, quejas y reclamos) en las oficinas con mayor nivel de clientes, por ello se quiere implementar una mejora en la App que permite solicitar los turnos, incentivar la autogestión de canales alternos y trabajar Endomarketing con los colaboradores de la entidad, a continuación, mostraremos el índice de utilización de plataformas en el sector financiero.

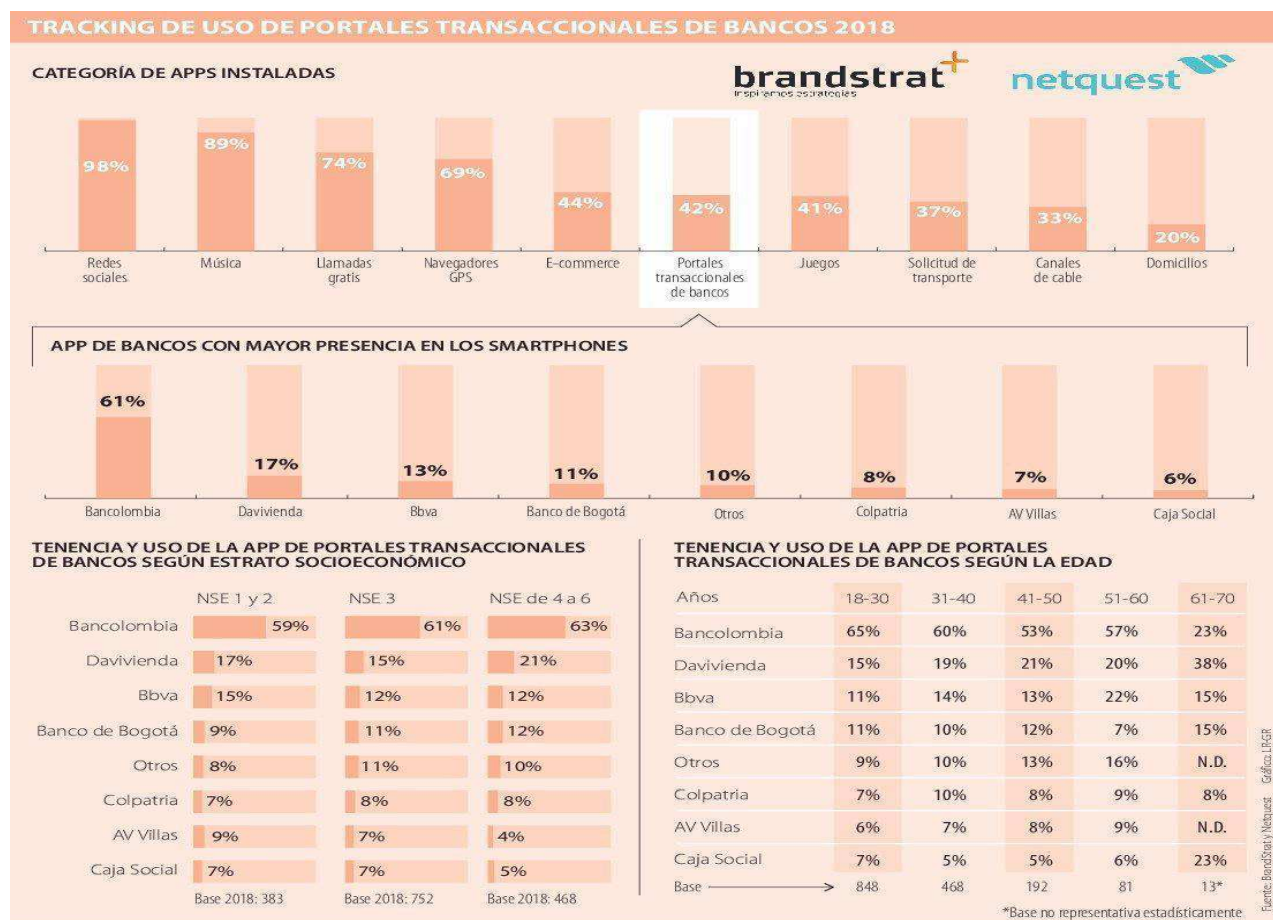


Figura 5 Tracking de uso de portales transaccionales de bancos 2018, Editorial La República S.A.S. (2018, 19 octubre)

Actualmente a comparación de nuestros competidores, la utilización de la App Banco caja social es demasiado baja, por ello queremos implementar otros beneficios en la App que aumente ese porcentaje y será una de las estrategias que nos ayuden a disminuir las PQR.

Plan de mejora

Presentación de la propuesta

Nuestra propuesta gira en torno a la percepción que el cliente tiene de la atención recibida. Kotler y Armstrong (2008:14), definen la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". Es importante determinar el punto de vista del cliente, no de la empresa, puesto que notamos que el desempeño actual y asignación de turnos se desempeña de acuerdo al punto de vista de la empresa, pues se tienen métricas de atención y cantidad de clientes atendidos por asesor, pero no se está enfocando los esfuerzos a mejorar la percepción pues finalmente el cliente debe dirigirse a la oficina y permanecer en esta hasta 46 minutos en promedio hecho que incomoda y le da la percepción de no ser tenido en cuenta o que su tiempo no tiene importancia para el banco, de esta manera encontramos una oportunidad de mejora adicional que proponemos desde el análisis de la situación actual.

Resulta importante proponer branding de marca "Su banco amigo" representado en la siguiente tabla.

Tabla 6

Cuadro general de la propuesta 1

Cuadro General de la Propuesta		
<p>La propuesta de Marketing para el Banco Caja Social dada su actualidad debe establecerse hacia la mejora de la percepción del servicio recibido por nuestros clientes, enfocándonos en el Branding de la marca "Su Banco Amigo" desarrollando un Top of Mind y Top of Heart que permita profundizar las habilidades comerciales de los Asesores y además que haga sentir a los clientes entre amigos</p>		
Tiempo de espera	Top of Mind	Top of Heart
<p>Desarrollo de una App mejorada que permita establecer de manera remota el punto de atención y el momento preciso, para que el cliente no deba prolongar su</p>	<p>Dentro del diseño de la App se establecerá una interfaz amigable que acercará la relación Cliente-Asesor mediante una máscara semejante a una red social, permitiendo en tiempo</p>	<p>A través de la historia el Banco Caja Social ha demostrado con claridad su quehacer empresarial enfocado en los sectores vulnerables de</p>

<p>tiempo de espera dentro del hall, hecho que hará que su percepción del servicio sea más eficiente, pues no obligara al cliente a quedarse dentro de nuestras instalaciones el tiempo promedio actual que es de 40 minutos aproximados</p>	<p>real intercambio de información, consultas, solicitudes y consejos financieros, lo que generará en los clientes la percepción de amistad</p>	<p>la sociedad colombiana, con la coyuntura socio-económica actual y el avance de la tecnología con el desarrollo del proyecto el banco se posicionará en el corazón de los colombianos como el más cercano y el que más le importa su autodesarrollo</p>
--	---	---

Nota: Autoría propia, 2019.

Tabla 7

Cuadro general de la propuesta 2

Estrategias	Tácticas	Metas	Indicadores	Presupuesto
Endomarketing	Capacitación a todo el personal de la oficina sobre el uso y los beneficios de la App	Registro de 200 usuarios nuevos en la App por oficina	N° de usuarios nuevos/ N° de clientes de la oficina	\$ 5.000.000,00
	Incentivo del 10% adicional de la bonificación en el mes a cada funcionario			\$ 14.000.000,00
Marketing Relacional	Mejora de la App, Implementación Digiturno	Incremento mensual de 2% de clientes activos y que sean usuarios registrados de la App	N° de PQR antes de la implementación/ N° de PQR después de la implementación	\$ 17.500.000,00
	Envió de Mailing a base de clientes actuales de la oficina para que conozcan la novedad de la App análisis y ejecución de métricas de Facebook			\$ 10.200.000,00

	Envió de SMS de georreferenciación a usuarios que estén cerca de la oficina invitándolos a descargar la App		N° de SMS enviados/N° de clientes nuevos	\$ 4.800.000,00
	Instalar en vallas y eucoles en las cercanías de la oficina un código QR para que lo escaneen nuestros clientes reales y potenciales así descarguen la App		N° de descargas por código QR/ N° de usuarios de la App nuevos	\$ 15.000.000,00
	Solicitud de 3 referidos mínimos a cada cliente para acceder a descuentos en cobros de comisiones o disminución en tasas de interés, siempre y cuando los referidos resulten efectivos		N° de referidos exitosos/N° de referidos totales	\$ 8.000.000,00
Comunicación Estratégica	Incentivar autogestión y derivación de transacciones a canales digitales mediante comunicación en pantallas de la oficina y en la App	Migrar un 5% de los clientes que asisten a las oficinas por transacciones operativas a canales alternos	N° de transacciones realizadas en canales alternos/N° de clientes activos	\$ 1.500.000,00
				\$ 76.000.000,00

Nota: Autoría propia, 2019.

Estrategias

Endomarketing

Capacitación.

Durante la primera semana de la implementación de la mejora se debe capacitar a todo el personal de la oficina en el uso, aplicación, herramientas y funcionalidad en general de la Aplicación, de manera que se profundice y optimicen las habilidades comerciales de cada asesor, haciendo especial énfasis en el Top of Mind en el que se pretende enfocar la motivación del equipo de trabajo denotando la diferenciación que se tendrá en el mercado frente a otras entidades, posicionándonos con una ventaja competitiva sobresaliente en la mente de nuestros clientes

Incentivos.

Se debe mantener el plan de reconocimiento variable establecido por la entidad, concursos establecidos, y convenciones, adicional proponemos.

5 puntos adicionales en el ranking por la vinculación mediante la RedAmiga a un mínimo de 15 clientes al mes y la efectividad en colocación mediante la aplicación de un mínimo del 80% de los clientes registrados a través de la App.

Una reunión mensual en la mañana (desayuno) con el equipo donde se reconozcan resultados sobresalientes y se habilite mediante base de clientes en la aplicación a 2 nuevos clientes con los cuales el asesor con mejor ejecución pueda establecer negocios

Marketing relacional

Desarrollo de la aplicación.

La aplicación debe contar con el desglose de todas las transacciones que el cliente puede realizar en la oficina en donde se encuentre especificado y sea de fácil entendimiento para evitar que el cliente tome el turno errado y no sea atendido efectivamente, con la estandarización de procesos será posible que en el momento que el cliente tome su turno le sea informado el tiempo que tardará ser atendido para que se dirija a la oficina y no tenga la percepción de perder el tiempo en espera dentro del hall bancario.

Envío de Mailing a base de clientes actuales de la oficina para que conozcan que es, para qué es y cómo funciona la App RedAmiga.

Envió de SMS de georreferenciación a usuarios que estén cerca de la oficina invitándolos a descargar la App RedAmiga

Instalar en vallas y eucoles en las cercanías de la oficina un código QR para que lo escaneen nuestros clientes reales y potenciales así descarguen la App, la cual ya cuenta con previa difusión de su implementación RedAmiga

Solicitud de 3 referidos mínimos a cada cliente para acceder a descuentos en cobros de comisiones o disminución en tasas de interés, siempre y cuando los referidos resulten efectivos de vinculación, se busca principalmente que estos referidos de los clientes sean compañeros de trabajo o jefes para fortalecer la cultura de banco amigo y fortalecer la Red

Comunicación estratégica.

Incentivar autogestión y derivación de transacciones a canales digitales mediante comunicación en pantallas de la oficina y en la App, además a través de la Red Amiga el cliente encontrará vínculos en los cuales podrá comunicarse con su asesor de confianza para que este le indique las formas en las cuales puede hacer uso de nuestros canales alternos para transacciones básicas, como generación de extractos, certificaciones de cuentas, consulta de movimientos, pago de productos financieros y servicios públicos entre otros

Estructura comercial propuesta.

Actualmente el BCS cuenta con una estructura comercial de ventas de organización geográfica distribuida de manera jerárquica dividiendo las ciudades en Regional dirigida por un Gerente Regional, de allí se desprenden diferentes zonas las cuales son dirigidas por diferentes Gerentes de zona, y de allí están establecidas las oficinas bancarias dirigidas por Gerentes de oficina y conformadas por un mínimo de dos Asesores Comerciales y máximo de siete dependiendo el tamaño de la oficina, el entorno por su ubicación y el mercado.

Sin embargo, teniendo en cuenta el desarrollo de la RedAmiga proponemos mantener la misma estructura geográfica y adaptar además una organización por producto, teniendo en cuenta que nuestros clientes tendrán contacto con los asesores de cada oficina en un trato como "Amigos Financieros" lo que estrechara la relación Cliente-Asesor y viceversa, permaneciendo con información actualizada de las necesidades de cada cliente garantizando que los clientes prefieran

siempre utilizar los servicios del BCS mediante la apropiación del Top of Mind & Top of Heart establecido en la implantación del proyecto.

Estableciendo un incremento porcentual en las metas mensuales para asesores especializados en las diferentes líneas del portafolio de productos de las líneas del Activo específicas, pero seguirán con la meta establecida en créditos de vivienda, productos del pasivo y productos cruzados

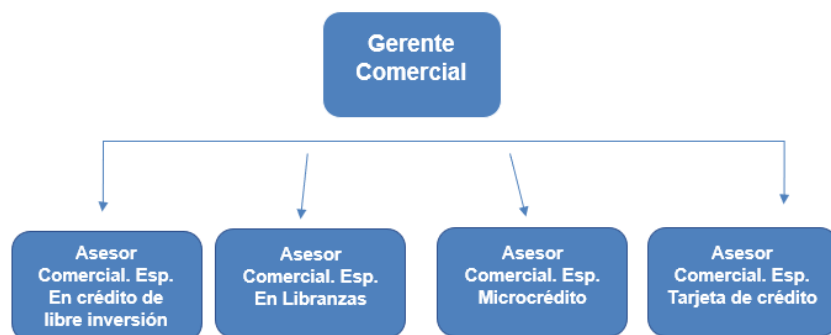


Figura 6 Organigrama de oficina propuesto. Autoría propia, 2019.

Imágenes referencia

Presentamos Red Amiga, interfaz de tarjeta de presentación asesor comercial



Figura 7 Interfaz Red Amiga. Autoría propia, 2019



Figura 8 Interfaz RedAMiga2. Autoría propia, 2019

Proyección de ventas

Los valores presentados en la siguiente tabla se expresan en millones de pesos en la columna representada con el signo pesos (\$)

Tabla 8

Proyección de ventas

BCS		Proyección de Ventas Oficina Kennedy Plaza											
		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
		#	\$	#	\$	#	\$	#	\$	#	\$	#	\$
Pasivo	Ahorros + Dad	320	200	290	200	320	200	290	200	320	200	290	200
	Cte.	10	15	10	15	10	15	10	15	10	15	10	15
	Cdts	150	1100	137	1100	150	1100	137	1100	150	1100	137	1100
	Fiducias	14	84	14	84	14	84	14	84	14	84	14	84
Activo	Libre inversión	40	300	33	220	40	300	33	220	40	300	33	220
	Libranza	17	250	17	250	17	250	17	250	17	250	17	250
	Hipotecario	7	420	7	420	7	420	7	420	7	420	7	420
	Microcrédito	14	98	14	98	14	98	14	98	14	98	14	98
	TC	24		17		24		17		24		17	
Cruzados	Protección creciente	70	2,7	62	2	70	2,7	62	2	70	2,7	62	2
	Exequial	20		20		20		20		20		20	
	Cuota Protegida	20		20		20		20		20		20	
	Devolución de prima	20		20		20		20		20		20	

Nota: Información intranet Banco Caja Social/metás, Autoría propia, 2019

Cronograma de implementación

Tabla 9

Cronograma de implementación

ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Llevar propuesta a comité del banco Caja social por vice de estrategia y desarrollo						
Inicio estudios de detalle (Especificaciones técnicas)						
Desarrollo de la mejora en la App						
Pruebas internas (Marcha Blanca)						
Capacitación personal oficina Kennedy (estrategia endomarketing)						
Inicio estrategia de marketing digital (Envío SMS Y Mailing), para hacer conocer plan piloto						
Evaluar resultados de la propuesta						

Nota: Autoría propia, 2019.

Conclusiones

A lo largo de todo el documento se hizo el diagnóstico y evaluación de los factores claves en la atención y calidad de servicio prestada a los clientes de la oficina Kennedy Plaza del Banco Caja Social es determinante resaltar que el servicio y la importancia de la satisfacción del cliente es un factor diferencial en las empresas prestadoras de servicios financieros esto se configura en ventaja competitiva y si la organización es capaz de implementar estrategias que estén alineadas a dichos principios la llevara a ser líder del mercado; El diagnóstico que se realizó para el plan de mejoras permitió evidenciar las verdaderas causales por las cuales la oficina Kennedy Plaza ha tenido bajos resultados (73% / 85%) en la medición de servicio que el banco realiza de forma semestral, por lo cual es de suma importancia realizar un diagnóstico antes de ofrecer cualquier solución y en este caso nos permitió diseñar estrategias de marketing para reducir el nivel de PQR y crecer un 12% la calificación para el primer semestre del año 2020.

De acuerdo al diagnóstico realizado de la situación actual mediante los métodos descritos encontramos varias oportunidades para desarrollar las estrategias idóneas y que consideramos pertinentes para que principalmente la oficina Kennedy Plaza y el Banco Caja Social configuren una mejorada cultura organizacional encaminada a apropiar el slogan “Banco amigo” y ejercerlo mediante la operación día a día

Al ejecutar el proyecto propuesto en este documento y ser evaluado con los indicadores mencionados permitirá que sean medidos los resultados y de acuerdo a esto se ejecuten acciones de mejora continua

Lo que un cliente percibe como excelencia en el servicio es lo que lo hará recordar positivamente el evento de visitar un banco, con este concepto en la mente decidimos desarrollar las estrategias planteadas en el presente documento con la finalidad de ganar la lealtad de cada uno de los clientes que ingrese por la puerta de la oficina bancaria y que sea atendida directamente por alguno de los asesores financieros, que este adopte la cultura organizacional y potencie su desempeño para de esta manera no solo posicionar al Banco Caja Social como un banco líder sino perfeccionar las habilidades de cada colaborador del banco hecho que le permitirá crecer laboral y personalmente.

Al lograr sinergia con los conceptos y estrategias aquí propuestas se pretende posicionar al banco como una entidad innovadora, que se preocupa por las dolencias de los clientes y usuarios y que se compromete con los cambios tecnológicos y de tendencias de la sociedad contemporánea.

Referencias

- Verhelst Ortega, G. (2013). *Diseño de un plan de mejora del servicio al cliente para el Banco Av Villas Popayán*. (trabajo de grado, Universidad Nariño). Recuperado de: <http://sired.udenar.edu.co/2525/2/85966.pdf>
- Bautista Díaz, J.D. y Carvajal Verano, J.S. (2014). *Diseño de la estrategia operativa para la implementación de un nuevo sistema de filas para las oficinas del Banco Davivienda y de un sistema de evaluación y control de la operación de sus subdirectores y cajeros*. (Trabajo de grado, Universidad Pontificia Javeriana). Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/16445/BautistaDiazJulianDavid2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez Chachapoya, A.S. (2019). *Diseño de un modelo estratégico de neuromarketing en una empresa de servicios financieros*. (Trabajo de grado, Pontificia universidad católica). Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2747/1/76907.pdf>
- Pérez Díaz, V. (2018, octubre 22). *Bancolombia y Davivienda son las más aplicaciones más usadas en Smartphone*. La república. [Grafica]. Recuperado de <https://www.larepublica.co/consumo/bancolombia-y-davivienda-son-las-mas-aplicaciones-moviles-mas-usadas-2784233>
- Monterrosa, H. (2019). *Medición de la satisfacción del sector bancario con el índice ACSI 2018*. [Grafica]. Recuperado de <https://www.larepublica.co/finanzas/conozca-cuales-son-los-bancos-que-generan-mas-satisfaccion-en-sus-clientes-2830464>
- *Informe gestión 2017 Banco Caja Social*, (2017). Recuperado de https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/page/file/informe_de_gestion_2017_21x28cm2252c3m.pdf
- (2018). Revista al Día, Banco caja social. (20).
- Ramos cuadrados, S. y Osorio Lúcumá, D. (2015). *Propuesta de mejoramiento para el área de servicio al cliente del banco caja social oficina chipichape Cali*. (Trabajo de grado, Universidad Santiago de Cali). Recuperado de http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3095/1/Propuesta_mejoramiento_a_rea_ramos_2015.pdf

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson-Educación,
- Pérez Castillo, J. (2017). *Endomarketing como estrategia de desarrollo de la productividad y crecimiento de las ventas: un enfoque desde las principales empresas de seguros de vida en Colombia*. (trabajo de grado, universidad militar nueva granada). recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16395/PerezCastilloJairoAndres2017.pdf.pdf?sequence=1>.
- Jiménez, P. (2008). *Marketing interno: convergencias y divergencias de líneas de pensamiento*. (Trabajo de grado, Universidad Católica Boliviana). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942158007.pdf>.
- Dvoskin, R. (2014). *Fundamentos del marketing*. Buenos aires, Argentina. Ediciones Granica S.a.
- Schmitt, B. (2000). *Experiential marketing*. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/materialesnuevos/semana4/MercadeoVivencial-ExperientialMarketing.pdf>.
- Martínez A. Juan Carlos (2007). *La banca virtual gana terreno*. *Revista Dinero*.(52723) Recuperado de: <https://www.dinero.com/negocios/articulo/la-banca-virtual-gana-terreno/51723>
- Superintendencia financiera de Colombia. (31 de diciembre de 2008). *regula el derecho fundamental de las personas a conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas en el país*. [ley 1266]. Recuperado de: <https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/page/file/habeasdatabc.pdf>.
- Hernández Rodríguez Carlos (2014) *El servicio al cliente como factor de competitividad y calidad en las empresas de servicios: caso de las organizaciones escolares particulares*. uv.mx Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/02CA201401.pdf>

- World Wid Web (Superintendencia Financiera) Recuperado de:
<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/11308/dPrint/1/c/00>