

**Diseño de estrategia para la mejora de servicio al cliente del Banco Itaú oficina principal en
la ciudad de Bogotá**

Fabián Andrés Ariza Hernández

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

**Diseño de estrategia para la mejora de servicio al cliente del Banco Itaú oficina principal en
la ciudad de Bogotá**

Fabián Andrés Ariza Hernández

Directora

Ángela Valbuena

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2019

Dedicatoria

A Dios,

por haberme permitido culminar mi carrera profesional por dame salud,
conocimiento y por haberme guiado a tomar esta buena decisión.

A mis padres,

Por haber sido ese apoyo incondicional en toda mi carrera
Por orientarme a tomar buenas decisiones, por brindarme
Sus conocimientos en el momento indicado, por sus buenos
Consejos, por todo el amor y entrega para que fuera un
Excelente profesional con grandes valores, y por enseñarme
Que con honestidad y sinceridad todo es mejor en la vida.

A mi novia,

Por su amor incondicional, por su entrega para que todo en mi
carrera siempre fuera lo mejor, porque en los momentos más difíciles
siempre estuvo ahí para apoyarme y no dejarme desfallecer, por su constante
apoyo, comprensión y ayuda en este proceso de formación que hoy culmino,
por sus buenos consejos, por siempre desearme lo mejor y por ser ese motor
que me impulsa a ser mejor cada día y a superarme.

A la Universidad,

Quien me abrió las puertas para iniciar una carrera profesional
Y así mismo culminarla con un gran acompañamiento por parte de
Excelentes docentes y con buenas herramientas que permitieron
Enfocarme en la Administración de Empresas.

Agradecimientos

Al banco Itaú, Corpbanca Colombia S.A. por haberme suministrado la información necesaria y oportuna además de brindarme las herramientas para la extracción de la misma y lograr desarrollar este trabajo de grado.

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como propósito el diseño de estrategia para la mejora de servicio al cliente del Banco Itaú específicamente para los clientes ubicados en la ciudad de Bogotá, para dar cumplimiento a este propósito se planteó una investigación de tipo descriptivo, la información recopilada para este trabajo proviene de investigación documental, a través de este método se puede expresar en términos cualitativos y también en términos cuantitativos este último se reflejará con datos reales del banco en relación al número de PQRS que se presentaron en el transcurso de enero a diciembre del año 2018 con la finalidad de basar la investigación en datos actualizados, el cuerpo de este trabajo cuenta con información obtenida de diferentes autores que permitió conocer estrategias del servicio al cliente, mercadeo, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) e innovación en búsqueda de mejorar los niveles de satisfacción de los clientes prestando un mejor servicio.

Palabras clave: Servicio al cliente, estrategia, PQRS, mercadeo, innovación.

Abstract

The purpose of this degree work is to design a strategy for the improvement of Itaú Bank's customer service specifically for clients located in the city of Bogotá, to comply with this purpose, a descriptive investigation was proposed, the information collected For this work it comes from documentary research, through this method it can be expressed in qualitative terms and also in quantitative terms the latter will be reflected with real data from the bank in relation to the number of PQRS that were presented during the course of January to December of year 2018 with the purpose of relying on updated data, the body of this work has information obtained from different authors that allowed to know strategies of customer service, marketing, requests, complaints, claims and suggestions (PQRS) and innovation in search of improving customer satisfaction levels providing better service io.

Keywords: Customer service, strategy, PQRS, marketing, innovation.

Tabla de contenidos

Introducción	11
1. Problema de investigación	12
2. Objetivos del proyecto	17
2.1. Objetivo general	17
2.2. Objetivos específicos	17
3. Justificación	18
4. Marco de referencia	19
4.1. Antecedentes investigativos	19
4.2 Estado del arte	20
4.3 Marco conceptual	21
4.4 Marco teórico.....	24
4.4.1 Servicio al cliente.....	24
4.4.2 Mercadeo.....	29
4.4.3 Control interno y gestión de la calidad.....	31
4.4.4 Estrategia.....	32
4.4.5 Innovación.....	32
4.4.6 Peticiones quejas y reclamos (PQRS).....	33
4.5 Marco geográfico y demográfico	35
5 Marco legal	43
6. Metodología del proyecto	45
7. Resultado de la encuesta	47
8. Análisis de resultados	50
9. Desarrollo del proyecto.....	51
Capítulo 1: Reconocer los procesos actuales de servicio al cliente.....	51
Capítulo 2: Identificar los problemas que se presentan al interior del banco Itaú que afecten la calidad en la atención y servicio al cliente	52
Capítulo 3: Proponer un plan de mejora en la estrategia actual de servicio al cliente y enfocada a la identificación de futuros clientes potenciales para aumentar la posibilidad de concretarlos	53

Estrategias recomendadas a implementar54
Conclusiones58
Recomendaciones.....60
Referencias61
Anexos.....63

Lista de tablas

Tabla 1. Listado de bancos con número de quejas	14
Tabla 2 Listado de Oficinas Banco Itaú Barranquilla	36
Tabla 3 Listado de oficinas Banco Itaú Barranquilla - Bogota	37
Tabla 4 Listado de oficinas Banco Itaú en Bogotá.....	38
Tabla 5 Listado de oficinas Banco Itaú en Bogotá y Bucaramanga.....	39
Tabla 6 Listado de oficinas Banco Itaú en Cali - Cartagena	40
Tabla 7 Listado de oficinas Banco Itaú otras ciudades	41
Tabla 8 Listado de oficinas Banco Itaú otras ciudades	42
Tabla 9 Normatividad financiera para entidades financieras	44

Lista de figuras

Figura 1 Quejas recibidas en la SFC de las entidades financieras (2019) 13

Figura 2 Motivo de las quejas del sector financiero (2019)..... 15

Figura 3 Proceso de servicio al cliente del banco Itaú (2018)51

figura 4 Modelo sugerido de atención al cliente - elaboración propia53

Introducción

Los bancos en la actualidad tienen múltiples productos y servicios, para el desarrollo de sus procedimientos deben estar en constante comunicación con sus clientes, brindar un buen servicio al cliente es un elemento que atrae a nuevos clientes y retiene los antiguos, además de esto los clientes esperan que su entidad financiera posea la suficiente información acerca de ellos, que conozcan su situación económica, sus necesidades y cuál de los servicios ofrecidos por la entidad se acopla más a sus finanzas

Por lo anterior las entidades financieras deben conocer las percepciones, demandas y expectativas de todos sus clientes para así mismo brindarles una mejor calidad en el servicio. Diseñar una estrategia que sea competitiva dentro del sector financiero debe ser parte fundamental de los planes de mejora continua y debe incluir siempre el buen servicio al cliente por esta razón para el banco Itaú se presentan unas estrategias y recomendaciones para que sea reconocida como una entidad con un valor diferencial. Con la finalidad de evitar los clientes inconformes que tengan que recurrir a la instancia de interponer peticiones, quejas, reclamos y sugerencias – PQRS ante la entidad.

1. Problema de investigación

El servicio al cliente en el transcurso de los años de prestación del mismo al interior del Banco Itaú ha evolucionado a tal punto de solucionar por medio de canales virtuales y telefónicos todas las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, se trabajó en la homologación de la operación de atención al cliente, ventas y retención, para prestar de manera fluida un servicio de venta y posventa. Adicionalmente, se realizó la implementación de infraestructura, tecnología, procesos y personas en la operación, para dar soporte a los requerimientos posventa, y un contact center alterno como contingencia y continuidad del servicio que prestamos a nuestros clientes migrados (CorpBanca a Itaú). Justamente en el transcurso de esta fusión entre estas entidades bancarias puede que ocasionara la toma de decisiones de los clientes y que busquen otras entidades bancarias por que la calidad del servicio al cliente disminuya y esto justamente es lo que se quiere mejorar con este trabajo al interior del Banco Itaú, por que la causal de un mal servicio al cliente no está dada únicamente a raíz de la fusión es porque día a día los clientes presentan PQRS que el banco debe resolver.

En la actualidad el sector bancario implementa diferentes estrategias desde la gerencia para la captación de clientes potenciales adaptándose a cada necesidad económica y ofreciendo diferentes tipos de beneficios, pero se evidencia en todos los bancos falencias en el servicio y atención al cliente en vista de esta situación y del inconformismo por parte de los clientes surge la pregunta investigación y sus diferentes propuestas y dar como respuesta el diseño de una nueva estrategia de servicio al cliente.

Según datos estadísticos de la Superintendencia Financiera de Colombia las quejas con mayor volumen corresponden a establecimientos bancarios con un 66% es decir 892.212 reclamaciones para año inmediatamente anterior 2018, lo siguen las compañías de financiamiento con un 13%, las compañías de seguros con un 13% y otros como régimen de prima media y AFP para completar un 8%, según este análisis se evidencia que realmente en el sector bancario tiene falencias en la atención del servicio al cliente y los clientes se ven obligados a presentar quejas y reclamaciones frente a un ente regulador para que sean solucionados sus peticiones o reclamaciones, como se puede evidenciar en la siguiente gráfica.

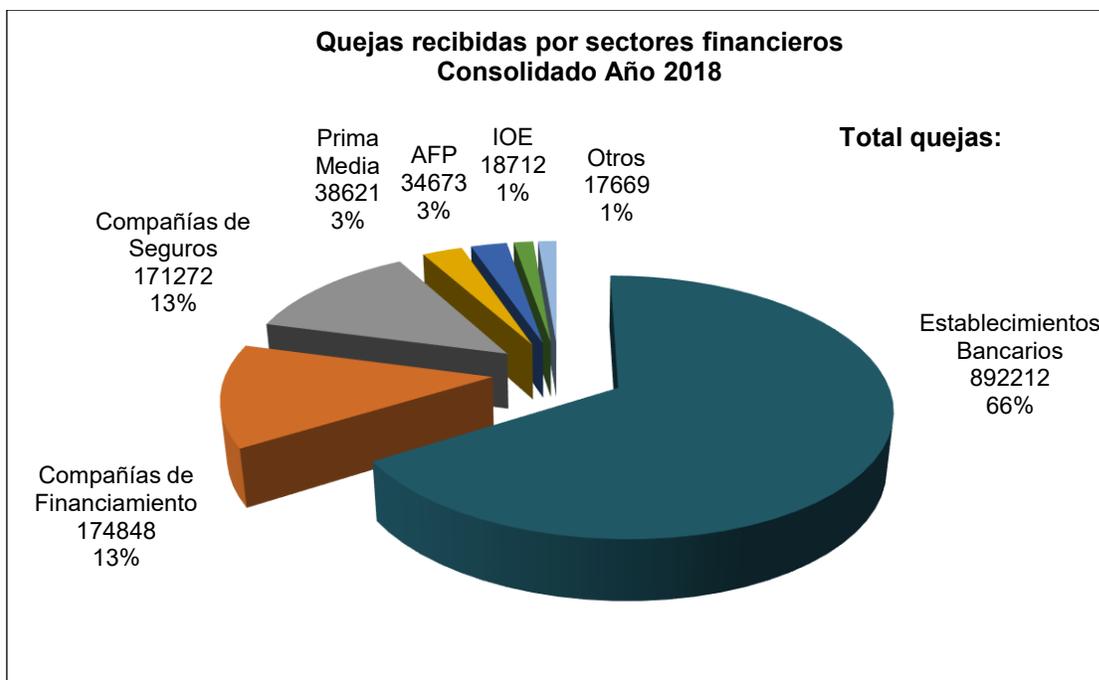


Figura 1 Quejas recibidas en la SFC de las entidades financieras (2019)

Las quejas recibidas en el año 2018 por entidad bancaria se pueden encontrar en fuentes de la Superintendencia financiera de Colombia se puede evidenciar en el siguiente cuadro que el banco Itaú tuvo un total de 31.245 quejas, esto demuestra que es un indicador alarmante que debe corregirse, aunque hay otras entidades financieras con mayor número de quejas recibidas el banco Itaú debe mitigar los riesgos que implica tener clientes insatisfechos que radiquen quejas y reclamos ante entidades reguladoras.

Este índice elevado de quejas y reclamos que muestra el banco Itaú se debe principalmente a la transición de fusión entre entidades bancarias correspondiente al Banco Corpbanca de Chile el cual fue absorbido en movimiento de compra en su totalidad por el Banco Itaú siendo este último la entidad más grande de Suramérica que llegó a competir con las más entidades bancarias más grandes y mejor posicionadas en Colombia y en su llegada su objetivo era competir en servicio e innovación de los mismos.

Tabla 1.
Listado de bancos con número de quejas

<u>TIPO</u>	<u>CODIGO</u>	<u>ENTIDAD</u>	<u>TOTAL</u>
1	1	Banco de Bogotá	75.767
	2	Banco Popular S.A.	46.641
	6	Itau CorpBanca Colombia S.A.	31.254
	7	Bancolombia S.A.	160.408
	8	Scotiabank Colombia S.A.	1
	9	Citibank-Colombia	16.709
	10	Banco GNB Sudameris S.A.	1
	11	CAJA DE CREDITO AGRARIO INDUSTRIAL Y MINERO	2
	12	Banco GNB Sudameris S.A.	6.229
	13	BBVA Colombia	26.634
	14	Helm Bank	2
	16	Banco Andino de Colombia S.A.	1
	20	Bando del Estado en Liquidación	1
	23	Banco de Occidente	22.850
	28	Sin entidad	1
	30	BCSC	32.380
	39	Davivienda	134.888
	42	Colpatria Red Multibanca	164.334
	43	Banagrario	36.925
	46	Banco Colmena S.A.	2
	49	AV Villas	26.481
	51	Procredit	166
	52	Bancamía	5.198
	53	Banco WWB S.A.	4.083
	54	Bancoomeva	14.200
	55	Finandina	4.639
	56	Banco Falabella	65.054
	57	Banco Pichincha	12.638
	58	Coopcentral	379
	59	Banco Santander de Negocios Colombianos	63
	60	Banco Mundo Mujer S.A.	2.515
	61	Banco Multibank S.A.	338
	62	Banco Compartir	1.424

Nota: Superintendencia Financiera de Colombia (2018)

Los motivos que conllevan a que un cliente interponga una petición, queja, reclamo o sugerencia también son importantes analizarlos para evitar que los índices de insatisfacción aumenten y esto genere malestar de clientes actuales y futuros clientes ocasionando que la marca Itaú sea mal referenciada, entre los principales motivos que tienen los clientes frente a las entidades bancarias se encuentra la indebida atención al consumidor financiero, revisión o liquidación, aspectos contractuales (incumplimiento), fallas en el cajero automático, cobro de comisiones o servicios, entre otros conceptos que se evidencian en la siguiente gráfica así:

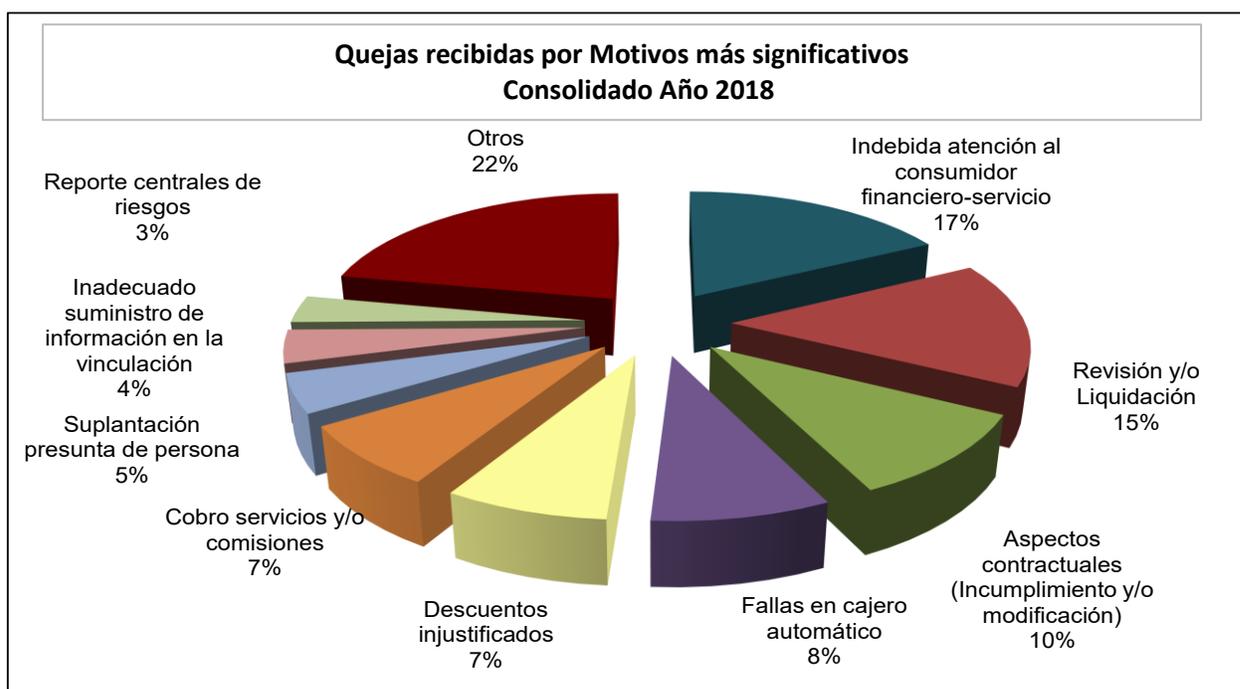


Figura 2 Motivo de las quejas del sector financiero (2019)

En vista de esta situación el problema de investigación puede llegar a solucionarse con la respuesta a la siguiente pregunta. ¿Cómo mejorar la atención y servicio al cliente en el banco Itaú oficina principal en la ciudad de Bogotá disminuyendo la PQRS?

Inicialmente es de aplicación en la oficina principal ubicada en ciudad de Bogotá como prueba y luego puede darse a conocer con los gerentes de otras ciudades para que se adopte este modelo en toda la entidad para Colombia

El banco Itaú posee un amplio portafolio de servicios y productos, con tecnología avanzada en su sector, ¿pero entonces en que puede estar fallando?, Es probable que los clientes sientan que el

banco Itaú es solo para un segmento de la población de clase ejecutiva- alta y que por este motivo se tenga la percepción de lejanía en la toma de los servicios.

2. Objetivos del proyecto

2.1.Objetivo general

Generar estrategias para la mejora de servicio al cliente del Banco ITAU oficina principal en la ciudad de Bogotá en búsqueda del crecimiento económico y mejorar su posicionamiento en el sector bancario.

2.2.Objetivos específicos

- Reconocer los procesos actuales de servicio al cliente
- Identificar los problemas que se presentan al interior del Banco Itaú que afecten la calidad en la atención y servicio al cliente.
- Proponer un plan de mejora en la estrategia actual de servicio al cliente y enfocarla a la identificación de futuros clientes potenciales para aumentar la posibilidad de concretarlos.

3. Justificación

El presente trabajo busca resolver la pregunta de investigación que surge de la necesidad de atender las diferentes inconformidades que presentan los clientes frente a los productos y servicios que ofrece el Banco Itaú, la satisfacción de los clientes es un objetivo principal de toda organización debido a esto se logra mantener en el tiempo un cliente y así mismo atraer nuevos, las inconformidades por parte de los clientes se pueden evidenciar con las cifras emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia para el año 2018.

Para que las entidades financieras crezcan principalmente requieren de los recursos financieros muy aparte de esto, pero no menos importante se encuentra el talento humano, el cual se debe capacitar correctamente manejar buenas practicas, costumbres y hábitos de trato a los clientes con la finalidad de concluir en negocios satisfactorios.

Es importante desarrollar este proyecto porque permite identificar en el sector bancario los motivos por los que un cliente interpone las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias - PQRS, también se refleja por medio de indicadores la cantidad de reclamaciones, cuando se conoce los motivos que conllevan a que un cliente interponga una PQRS se puede intervenir el problema buscando una solución para que los clientes no lleguen al punto de la insatisfacción e inconformismo con los productos y servicios que prestan los bancos.

Identificar los problemas del ciclo de servicio desde el área de servicio al cliente es trascendental para lograr una mejora continua ya que un cliente satisfecho atrae nuevos clientes lo que favorece financieramente al banco y a su vez otorga un reconocimiento positivo en el mercado de valores.

4. Marco de referencia

4.1. Antecedentes investigativos

Uno de los sectores más castigados por las quejas y reclamaciones en Colombia es el sector financiero, desde principios del año 2018 hasta el mes de abril del mismo año se registraron más de 365.000 requerimientos según la superintendencia financiera. Es por esta razón que podemos basarnos en la teoría de Fayol padre de la administración que dice:

“Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control” (Apuntes facultad, 2008)

- Planeación: Del diseño de nuevas estrategias de mejora de servicio al cliente en el Banco Itaú con el desarrollo de buenas prácticas desde el interior de la organización
- Organización: Los recursos financieros, el capital humano, se debe organizar de tal forma que la entidad no se vea afectada económicamente en el diseño de las estrategias de servicio al cliente.
- Dirección: Se deben observar las actividades desarrolladas por los colaboradores, apearse a los procesos internos y desarrollar estrategias que mejoren la actividad de servicio y evidenciar que el cliente final perciba esta mejora.
- Coordinación: La integración de todas las partes al interior del Banco Itaú es lo que va a permitir el desarrollo satisfactorio de las actividades de mejora, la comunicación en este ítem es necesaria para llegar al fin. Las reuniones entre colaboradores es una herramienta principal para tener claridad de los objetivos y metas.
- Control: Dar respuestas idóneas a los clientes en los tiempos establecidos y velar por que esto sea así mitiga los riesgos de que entes reguladores y de control realicen procesos que no favorezcan al Banco, El control de todo el proceso se convierte en el indicador más importante.

Al interior de los bancos y no excluye al banco Itaú se presentan los siguientes inconvenientes: Altas tasas de intereses en los productos, cobro de cuotas de manejo de los productos sin que el cliente los utilice, la inclusión de servicios adicionales de los servicios adquiridos sin previa autorización, demora en los canales de atención de reclamos por parte de los clientes,

incumplimiento en la entrega de los productos en los días pactados, la indebida atención en las sucursales del banco, modificación o cambios en los acuerdos adquiridos inicialmente, por lo dar la información correcta al cliente, fallas en el cajero automático y caída del sistema bancario, según el método de recopilación documental expuesto anteriormente con base en datos reales del sector financiero y específicamente del Banco Itaú.

En este entendido previamente se examina el significado de necesidad. Para Kotler por ejemplo; "la necesidad humana es el estado en el que se siéntela carencia de algunos satisfactores básicos" Por su parte, McClelland asume que una necesidad "es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo". Este concepto, puede servirnos en nuestro análisis como indicación de que lo que está en busca un cliente puede ser algo de lo que tenemos para satisfacerlo. Otros autores han ido más allá, investigando y descubriendo el significado de las necesidades; tales como Abraham Maslow. Quien ha creado una Teoría de las necesidades, indicando que: "una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades". Para ello, Maslow jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos: 1) Necesidades Fisiológicas; 2) Necesidades de Seguridad; 3) Necesidades de Pertenencia; 4) Necesidades de Estima y 5) Necesidades de Autorrealización. (Sánchez, 2009, pág. 8).

Las necesidades del cliente es el eje para que toda empresa realice, cree o construya productos acordes a las necesidades del cliente, ya que estos buscan el producto o servicio que más se acerque a su ideal, en el banco Itaú se hace presente esta teoría y cada producto está diseñado para cada segmento de cliente teniendo en cuenta la edad, sus ingresos y sus objetivos a alcanzar.

4.2 Estado del arte

A lo largo de los tiempos son múltiples los autores que han abordado el tema de servicio al cliente en sus investigaciones, libros, guías científicas, paginas educativas, blogs entre otros, con la única finalidad de que las empresas de cualquier tipo implementen las estrategias que más les convenga dependiendo de sus necesidades, en este trabajo se encuentran autores como: Humberto Gómez Serna, Barrios Laborda Carolina, Barrios Fajardo Andrés, Castillo Areiza Marly, Greenberg Paul, entre otros adicionalmente para alimentar el trabajo se trae la teoría de la necesidades de Maslow. Autores que han investigado sobre el tema y que en el marco teórico se pueden ver plasmados sus escritos.

4.3 Marco conceptual

Dentro del desarrollo de este trabajo se pueden apreciar las siguientes terminologías que son muy importantes para explicar el rumbo de esta investigación:

- Calidad: “Se refiere a la capacidad que posee un objeto o sujeto para satisfacer las necesidades bajo unos parámetros y requisitos, suele ser un concepto subjetivo y está relacionada con las percepciones de cada individuo. “Las necesidades son el conjunto de todas las características de un producto o servicio que tengan importancia para el cliente, algunas de ellas pueden ser implícitas sin que el cliente las exija de manera explícita, pero de todas formas son vitales” (Calidad ISO, 2013)
- Cliente externo: “Son las personas que proporcionan los ingresos de una empresa y utilizan sus productos o servicios. Es decir que pagan y utilizan los servicios de una empresa. A diferencia de un cliente interno, el cual tiene una relación con la organización sin necesidad de consumir el producto, el externo supone la base de todos los beneficios que pueda obtener una empresa.” (Buljan and partners, 2018). A su vez, identificar a cada tipo de cliente externo nos será de gran utilidad a la hora de optimizar nuestra estrategia y mejorar el proceso de producción.
- Cliente interno: Es el colaborador dentro de la empresa, intervienen e influyen en todos los procesos para que surja un producto o un servicio y en como este llega al cliente. “Nos referimos a cliente interno cuando estamos hablando de nuestro equipo (empleados), nuestros colaboradores (distribuidores, por ejemplo) y proveedores. Hablamos de todos aquellos que intervienen e influyen en cómo se desarrolla nuestro producto o servicio y en cómo éste llega al cliente. Pensar también en ellos como “clientes” nos ayuda a reflexionar en sus necesidades, en cómo podemos ayudarles para mejorar su trabajo, en cómo podemos fidelizarles a nuestra empresa, para que nos entiendan y conozcan mejor” (Metodo marketing, 2019)
- Ente regulador: Entidad encargada de controlar, regular y fiscalizar que los productos y servicios cumplan con las normas legales. “Es el organismo de control y vigilancia de las instituciones financieras debe propiciar ambiente de seguridad y confianza, como también, proteger los intereses de ahorradores, inversionistas y clientes del sistema financiero. La entidad autoriza la constitución y funcionamiento de las instituciones financieras y la

- apertura o cierre de sucursales en el país y autoriza que oficinas de representación de organismos financieros del exterior puedan abrir oficinas en el país” (Asobancaria, 2019)
- Estrategia: Es un plan para cumplir un objetivo y se compone de una serie de acciones que permiten tomar decisiones y obtener los mejores resultados. “es la creación de acciones o tácticas que lleven al objetivo fundamental de incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible la estrategia incluye todo tipo de actividades básicas, de largo como de corto plazo, así como actividades que tienen que ver con el análisis de la situación estratégica inicial de una compañía. (ecommerce, 2019)
 - Innovación: Es una o varias acciones que suponen un cambio, crear algo nunca antes visto o mejorar algo que ya existe partiendo de los conocimientos que anteceden la idea, cabe resaltar que esta debe ser una acción continua. “La innovación consiste en utilizar conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a una determinada meta. Cada proceso de innovación es específico para cada caso, y muy probablemente no sirva para abordar otros retos.” (Escuela de organizacion Industrial, 2015)
 - Mercadeo: Es un conjunto de técnicas que permiten que un producto llegue al consumidor se ve reflejada en los procesos de creación, producción, distribución, promoción y venta, funciona a través de la psicología del ser humano creando el deseo de compra. “El mercadeo consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.” (Publicidad y mercadeo , 2018)
 - Procesos: Es una secuencia o cadena de actividades con un orden lógico que busca llegar a un resultado. “Por lo que refiere a la acción de ir hacia adelante, de avanzar en una trayectoria determinada y, por semejanza, avanzar en el tiempo. Es un término empleado en una enorme variedad de contextos, sobre todo técnicos o industriales” (Raffino, 2019)
 - Productos y servicios: Un producto es un objeto que sufrió un proceso de transformación producido para comercializarse en un mercado. Un servicio es una actividad intangible y ambos se realizan con la finalidad de cumplir un deseo o una necesidad. “La principal diferencia entre producto y servicio es que el intercambio de éste último no resulta en la propiedad de un bien, sino en el mero beneficio, resultado de haber recibido el servicio” (Gestiopolis, 2000)

- PQRS: (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Solicitudes) es considerada una herramienta mediante la cual las empresas miden su nivel de calidad, sirve para identificar las oportunidades de mejora y adicionalmente para que los clientes o usuarios interpongan sus requerimientos y la empresa debe cumplir con un tiempo estipulado para responder. “El servicio de atención al cliente es uno de los aspectos de mayor consideración en una empresa u organización, pero, además, dentro de este departamento es donde se atienden las Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias de los clientes, encargándose en gran medida de la fidelización del mercado.” (Isotools, 2019)
- Sector financiero: En Colombia está conformado por entidades públicas y privadas que desarrollan actividades relacionadas con dinero e inversiones como la capitalización y rentabilidad además de la supervisión. “Los sistemas financieros sólidos sustentan el crecimiento económico y el desarrollo y son cruciales para la misión del Grupo Banco Mundial de aliviar la pobreza e impulsar la prosperidad compartida.” (Banco mundial BIRF, 2019)
- Servicio al cliente: Es una herramienta de servicio o atención que una empresa brinda a sus clientes al momento de vender un producto, servicio, realizar consultas, pedidos o reclamos con la finalidad de que los clientes queden satisfechos. “El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.” (Crecenegocios, 2019)
- Superintendencia Financiera de Colombia: Entidad que promueve la estabilidad del sistema financiero con transparencia y vela por los derechos de los consumidores financieros. “Es un organismo técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio, tiene por objetivo supervisar el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2019)

4.4 Marco teórico

4.4.1 Servicio al cliente.

Inicialmente se debe conocer que es el servicio al cliente y para esto se investigan diferentes teorías de autores con la finalidad de conocer que aspectos de dichas teorías son aplicables a este trabajo, inicialmente tenemos al autor Humberto Gómez quien dice que el servicio al cliente

“Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores las necesidades y expectativas de sus clientes internos” (Gómez, 2006, pág. 19) .

De esta definición se deduce que el servicio al cliente tiene una serie de características especiales que logran una diferenciación en las empresas, adicionalmente el autor hace énfasis en los clientes internos, pero no abarca el tema de los clientes externos los cuales son el eje principal de la organización. La oferta del servicio es una promesa básica que sirve para medir la satisfacción de los clientes.

“El Cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos” (19).

Este es un punto importante ya que por medio de este logramos la fidelización del cliente además de lograr solucionar sus necesidades y así mismo por medio de un cliente satisfecho lograr traer nuevos prospectos de clientes para la organización

“Un buen servicio empieza o termina en las oficinas de la alta dirección, si la alta dirección de la compañía no se compromete con la filosofía y las estrategias de la gestión de clientes todo esfuerzo será en vano de los gerentes debe partir la iniciativa, ellos deben liderarla” (25).

Si es indispensable que la alta dirección oriente todos sus esfuerzos hacia la gestión de los clientes como se ha mencionado ellos son el núcleo de toda organización y adicionalmente es necesario que la alta dirección tenga conocimiento y estudios para guiar a sus colaboradores en la captación de nuevos clientes. Es necesario que los altos rangos creen estrategias para brindar un servicio al cliente que supla las necesidades de cada consumidor.

“Conocer la competencia: requiere un conocimiento de las estrategias del servicio de la competencia. Hay que conocerlas a profundidad, hay que anticiparlas; los departamentos de inteligencia comercial o sus equivalentes deberán ser el soporte de esta acción” (26).

Se entra en evaluar que estrategias de las que se pactaron están teniendo falencias frente a las de la competencia para poder mejorarlas teniendo en cuenta los estándares del mercado, también

hay que tener presente el nicho de mercado, los aspectos financieros ya que la única forma de competir es con servicio al cliente porque, no todas las empresas cuentan con el mismo músculo financiero entre otras características importantes. Es necesario estar actualizados en cuanto a procedimientos y estándares de calidad sin importar el sector de la empresa.

“Educar a la organización: La estrategia del servicio, los ciclos del servicio y el manejo de los momentos deben ser conocidos por toda la organización. Por tanto, es indispensable definir una estrategia de divulgación en los diferentes niveles de la organización y de capacitación a quienes corresponde invertir en las etapas de los ciclos de servicio” (27)

Es indispensable educar a los miembros de la organización, pero también es muy importante educar al cliente externo él también debe ser educado y se le debe enseñar cual es el servicio que queremos prestarle y como utilizarlo; diseñar sistemas y estrategias que permitan llegar al cliente indicándoselas y mostrándole los usos que puede hacer de la estrategia del servicio que ponemos a su disposición para responder adecuadamente a sus necesidades y expectativas. El cliente inicialmente debe conocer cuáles son los servicios y beneficios a los que tiene derecho con la organización, así mismo al cliente se debe enseñar que tiene derechos que son supervisados por los entes reguladores también debe saber cuáles son sus obligaciones como consumidor de esta forma se orienta al cliente en cuanto al conocimiento de lo que se le ofreció y el acepto, cabe resaltar que es importante orientar al cliente comercialmente sobre las características, funcionamiento y beneficios de la compra.

“Monitorear el servicio: Es necesario monitorear y auditar periódicamente la estrategia del servicio diseñada. Para ello es indispensable definir unos factores claves de éxito que sean de satisfacción para el cliente y con estos construir índices de satisfacción del cliente que permitan medir periódicamente los niveles alcanzados en la prestación del servicio” (27).

En el banco Itaú por ejemplo se hace una medición mensual de la prestación del servicio al cliente por medio de los sistemas de quejas y reclamos manejados por el banco donde se puede medir la satisfacción de los clientes con sus productos y la atención de cada sucursal esto con el fin de evaluar si el cliente se entra conforme y también poder indagar en que aspectos se tiene falencias o si por el contrario la satisfacción de los clientes es alta lograr mejorar y perfeccionar lo que ya se ha logrado.

“Nuevo concepto de servicio: Una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores” (31).

Brindar un valor agregado a los clientes a lo que ya tienen es mejorar y fidelizarlos con la marca o en este caso con la entidad con esto se les emite el mensaje de que para la organización son importantes y que sus necesidades también lo son y que la entidad siempre les brinda su apoyo y respaldo, por ejemplo, el banco presta una atención preferencial dando respuesta a sus requerimientos y solicitudes antes del tiempo establecidos.

“Un excelente servicio al cliente no es suficiente para generar valor, el valor del cliente está dado por el balance adecuado entre el nivel de adquisición, retención y generación de utilidad al cliente, de una forma consistente con la construcción de relaciones de largo plazo” (Serna Gomez , Barrios Laborda, Barrios Fajardo , & Castillo Areiza, 2011, pág. 14).

Es correcta la afirmación de los autores ya que el mundo empresarial dinámico y con nueva competencia surgiendo no solo es necesario el servicio al cliente para lograr retener y que compren en una única empresa también es necesario el manejo óptimo de los recursos del cliente en donde genere ganancias, mejores tasas de intereses, generar rendimientos al capital esto en caso del sector bancario que es donde nos estamos centrando, pero aplica para todas las organizaciones en donde deben profundizar en las necesidades del cliente y suplirlas más allá de lo que este espera con la finalidad de no darle cabida a la competencia. Se ha considerado que el valor hacia el cliente se mide con su satisfacción, la cual asegura retención, lealtad y rentabilidad para la empresa también se afirma que el servicio al cliente es la ventaja competitiva para las compañías en un mercado cada vez más dinámico y agresivo, que sin servicio al cliente no genera valor agregado ya que es el único elemento que asegura la lealtad y permanencia de los clientes en la organización.

“Aunque la fidelización es una etapa necesaria e importante del proceso de gestión de clientes, no se puede quedar allí la estrategia de fidelización es una etapa intermedia para crear las condiciones de una relación de largo plazo” (21).

Aquí es importante profundizar pues es un paso muy crítico cuando la empresa quiere que el cliente pase de ser un cliente fiel a que él se sienta identificado con la marca que no abandone por ninguna otra, es más que como dice la autora llegue a sentirse un socio, es uno de los pasos más

difíciles que tiene hoy en día cualquier empresa y que no todas están dispuestas a invertir para que esto suceda muchas empresas lo que prefieren hoy en día es dejar partir a los clientes que no se sienten conformes con sus productos o servicios e ir en búsqueda de nuevos clientes aunque es más arriesgado y se necesita mayor inversión financiera. En todo caso sigo pensando que lo más conveniente es lograr que la relación de cliente y empresa trascienda y que entre ambos exista un gana-gana. Generando una estrategia de mercadeo que convierta al cliente en socio y que asegure una relación rentable y generadora de valor para el cliente y la empresa a más largo plazo llegando a una etapa de madurez.

“Siendo absolutamente claro, es muchísimo más barato retener a un cliente existente que intentar captar nuevos clientes. En periodos de recesión económica, esto se convierte en una necesidad de supervivencia y no, simplemente, en una proposición de valor” (Greenberg, 2003, pág. 44).

No necesariamente un cliente que lleve muchos años en una empresa va a generar un valor agregado en el ejemplo del banco puede suceder cuando el cliente se endeuda no pague entre mora y perjudique a la entidad en su liquidez adicionalmente califica mal al banco en la cartera en mora de las calificaciones comerciales el ciclo de vida del cliente es el proceso que describe la relación que ha tenido el cliente con la empresa a lo largo del tiempo se debe incluir el historial de compras del cliente y quizás la frecuencia con la que ha aprovechado ofertas especiales al segmento de clientes especiales.

“La apariencia cuidada, elegante y aseada de una persona también transmite información. En el ámbito financiero, la elegancia y el aspecto físico son especialmente relevantes, teniendo en cuenta que lo que se vende a menudo es intangible (un producto o servicio financiero), por lo que es muy importante crear la confianza suficiente con el cliente para que suscriba el producto o servicio” (Perez, 2016, pág. 165)

La imagen de un asesor comercial o de la cara visible frente al cliente es la imagen de toda la entidad, así debe dar credibilidad y da la impresión de ser una empresa responsable logrando generar confianza en el cliente, brinda transparencia en lo que se está ofreciendo y atrae a los nuevos clientes a tomar la decisión de optar por esta entidad para que sea la que maneje sus productos financieros, adicionalmente genera madurez, profesionalismo y experiencia elementos claves para el cliente. Un empleado de aspecto cuidado y vestimenta elegante transmitirá confianza, credibilidad, responsabilidad y seguridad acerca de los argumentos de ventas. Por el contrario,

alguien de aspecto descuidado transmite la sensación de que en su profesión es igualmente descuidado y tratándose de productos o servicios que a menudo suelen suponer un desembolso para el cliente, no querrá este arriesgarse a hipotéticas pérdidas o perjuicios por una gestión inadecuada o por haberse equivocado en la elección de un producto que no fue correctamente explicado en un banco este punto es indispensable.

“La voz, como una herramienta de trabajo más en la atención a clientes financieros, ha de ser evaluada y analizada en busca de puntos fuertes y puntos débiles que ayudarán a su máximo aprovechamiento a favor de la labor de persuadir en la resolución de una reclamación Los componentes del paralenguaje o características que deben ser analizadas en la voz para una eficaz comunicación son: timbre, volumen, velocidad, pausas, vocalización y postura.” (152).

Es necesario un adecuado tono de voz al momento de que el asesor comercial está ofreciendo algún producto al cliente, ya que con un tono adecuado brinda seguridad ante el cliente y a su vez logra que el cliente entienda lo que está comprando. Así mismo el tono de voz utilizado por el asesor muestra bagaje, experiencia y conocimiento de bastante tiempo para poderlo asesorar correctamente frente a la necesidad que el cliente presenta. No obstante, no se comparte la apreciación hecha por el autor en cuanto a que el timbre de voz influya pues varía en cada persona lo que sí es sumamente importante es el tono de voz que se utilice con el cliente.

“El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. Solo el cliente con su disposición a pagar por un artículo o un servicio, convierte a los recursos económicos en riqueza y a las cosas en artículos” (Alet, 2004, pág. 56)

De acuerdo con el autor la empresa debe cambiar sus productos y servicios a través del tiempo según las necesidades de los clientes y en esto tiene razón la idea es fidelizar a los clientes y gracias a su compra es que la empresa puede recuperar las inversiones, puede expandirse y llegar a más clientes gracias al voz a voz que en el sector bancario es muy importante ya que refleja las experiencias de los clientes de decidieron adquirir un servicio.

“La estrategia consiste en determinar un sistema de objetivos, políticas y planes de acción, claramente especificados, que configuran una orientación como la movilización de recursos para aprovechar las oportunidades identificadas y disminuir los riesgos futuros” (57)

Apoyo el concepto del autor que define los negocios en los que la empresa quiere estar, atendiendo a las capacidades reales y previsibles de la empresa como posición competitividad en

el mercado, capacidad financiera y tecnológica, recursos humanos, flexibilidad y eficiencia y la consideración de las limitaciones reales y previsibles.

También es muy importante construir una estrategia en donde se anuden esfuerzos de todas las áreas para cumplir con las políticas, planes de acción inicialmente diseñados esto es correcto siempre y cuando todas las áreas tengan definidos sus procesos y los sepan encadenar unos con otros para obtener como resultado final un ingreso al mercado exitoso.

“Que en la cultura de la calidad el tiempo este incluido desde el principio en la búsqueda del retardo cero, pero solo es uno de los múltiples componentes de la gestión; en realidad uno de los menos explotados ya que las preocupaciones están centradas, sobre todo, en la búsqueda del cero defectos y en la medición de los costes de la no calidad” (Fessard, 1996, pág. 5)

Se concuerda con el autor Fessard, el tiempo es un elemento clave en la prestación de cualquier servicio y las organizaciones deben estar al tanto en su control de calidad de tiempos y movimientos, adicionalmente brindar un servicio en menos tiempo minimiza los gastos y se logra la fidelización de los clientes y también refleja al cliente agilidad frente a sus necesidades, y también da a entender que la empresa lleva mucha trayectoria en el mercado.

Lo que menciona el autor es un claro ejemplo de lo que sucede cuando el cliente adquiere un servicio con la entidad bancaria, esto se da porque estos servicios son intangibles para el cliente hasta que no realiza el uso de los mismos, por ejemplo a un cliente se le entrega una tarjeta de crédito; ya tiene el producto pero, no conoce cómo funciona hasta que hace uso de la tarjeta con una compra y verifica y paga el extracto es que conoce la dinámica del producto que adquirió, a pesar de que el asesor de servicio en el momento de la venta le explica todos los por menores, hasta el momento en el que él hace el disfrute del servicio es que conoce la realidad del producto o servicio.

4.4.2 Mercadeo.

Es indispensable hablar de mercadeo cuando se trata de ventas, de conocer al cliente y llegar a un segmento del mercado adecuado por esta razón los autores describen una realidad de todas las empresas y por ello vamos a profundizar un poco más en este término:

“El mercadeo tiene tres aspectos primordiales identificación de las necesidades de los compradores potenciales en sus segmentos del mercado; satisfacer esas necesidades vendiendo el producto o servicio apropiado y obtener una utilidad” (katz, 1989, pág. 16)

“Los principales componentes de mercadeo de servicios al cliente son: educación del cliente, educación de los empleados, administración de quejas de los clientes y niveles de costos” (17)

En términos generales de esas frases los autores buscan que la empresa antes de cualquier cosa identifiquen necesidades, las suplan y obtengan una rentabilidad por ello, no es extraño decir que este comportamiento también hace parte del mercadeo del sector bancario el cual es en el que nos vamos a enfocar, las estrategias de marketing para este sector tienen unas características propias en primer lugar son entidades que son objeto de control y regulación por parte del estado la cual obliga a que todas compitan en igualdad de condiciones. Es necesario que se dé una relación en el tiempo es decir prolongada con los clientes, porque la mayoría de créditos el cliente los solicita a varios años razón por la cual se genera una relación y contacto en todo este tiempo.

En la actualidad gracias a los servicios de internet y portales se ha logrado que los clientes tengan que ir cada vez menos a los bancos y realizar filas, tema que según el marketing a beneficiado a las entidades pues requieren cada vez menos personal, a través de este medio es posible acceder a más información que por cualquier otro, estos datos también hacen posible que se diseñen estrategias financieras más correctas y aplicables a segmentos indicados de la población.

Según el autor Jeffry Pilcher CEO de “The Financial Brand” existen en la actualidad 12 tendencias de marketing para las instituciones financieras, de las cuales se mencionan los siguientes:

- “Integración inter-departamental
- Medición Omnicanal
- Marketing de Contenidos
- Análisis Predictivo y Machine Learning
- Personalización a partir de la data
- Chatbots
- Asistentes Digitales de Búsqueda de Voz
- Micro momentos

- Publicidad en video
- El surgimiento de la Generación Z” (Pilcher, Lead the evolution , 2018)

El autor Pilcher da a entender que con las 12 tendencias de marketing no se puede empujar al cliente a que se vaya con una empresa se le debe seducir e incitarlo para que el mismo sea el que opte por la organización, el producto siempre es lo más importante y mediante una experiencia el usuario siempre debe resolver todas sus dudas, adicionalmente todos los segmentos no pueden ser tratados de la misma manera esto lo explica mejor el autor cuando habla de la generación Z, pues dependiendo de la edad y otros factores las necesidades varían.

En los últimos años el sector bancario ha sufrido una crisis financiera que ha afectado drásticamente la confianza de los consumidores, esta confianza se ha convertido en que los usuarios encuentren nuevas formas de invertir su dinero. Es por esto que para reinventarse este sector tuvo que adaptarse a las nuevas tecnologías de forma radical; ya que las nuevas generaciones no utilizan la banca tradicional como lo son las sucursales y muy pocos utilizan los cajeros, el internet con las nuevas tecnologías móviles han dejado de lado a las tradicionales tarjetas y efectivo.

4.4.3 Control interno y gestión de la calidad.

“Para organizar una empresa bajo la exigencia normativa que establece un sistema de control interno y un sistema de gestión de calidad, debe tener estandarizado un nivel de primer orden, de la responsabilidad del gerente y un nivel de segundo orden de la responsabilidad del auditor interno de control interno o calidad; pero la implantación e implementación de los dos niveles que integran el sistema, es de la responsabilidad del gerente de la compañía quien debe propugnar por su montaje y buen funcionamiento para alcanzar la certificación de calidad exigida” (Serrano, 2012, pág. 19)

En general el sistema de gestión de calidad interno está sujeto a los procedimientos y normativas que deben asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos empresariales, así mismo para salvaguardar las inversiones de las entidades se debe tener una buena gestión del patrimonio de los clientes que es depositado en la entidad, fiabilidad e integridad de las informaciones contables y de gestión, estar dentro de los parámetros de las entidades supervisoras y entes reguladores tanto internos como externos.

Los altos rangos administrativos representan un papel fundamental en la definición de los principios generales para la gestión el control y mitigación de riesgos, ser precisos y puntuales en las fases de análisis y medición de los riesgos y así lograr la elaboración de informes con los procesos de toma de decisiones y de control.

Además, se debe tener claro la delegación de los responsables de la calidad impartido por la alta gerencia.

4.4.4 Estrategia.

“Los directivos tienen que diseñar unas organizaciones que se pueden ir adaptando con el tiempo. Por lo tanto, tiene que ser sensible a la necesidad de reconciliar las tensiones entre: Estrategia y estructura, responsabilidad y adaptabilidad, jerarquía y círculos, interés propio y éxito de la misión” (Simons, 2006, pág. 19)

La efectividad de la estrategia depende las fases previas el proceso estratégico debe contribuir a la alineación estratégica de la organización y en gran medida depende de la efectividad en la ejecución en este caso el autor revela que debe existir una relación de sinergia en la organización que es indispensable para formular estrategias idóneas según los objetivos a cumplir.

4.4.5 Innovación.

“Hay una disciplina que podríamos llamar gerencia empresarial innovadora, para originar empresas arriesgadas Citibank, la institución financiera privada más grande del mundo y con una antigüedad mayor de un siglo, ha sido una innovadora importantísima en muchos campos de la banca y las finanzas” (Drucker, 1986, pág. 173)

Parcialmente se aprueba lo descrito por el autor, esto porque Drucker inicialmente habla de la disciplina de gerencia empresarial innovadora la cual se requiere en toda organización y se concuerda con ello ya que la mayor parte de generación de innovación debe surgir de la gerencia para que se pueda aplicar correctamente en el mercado, por otro lado es un poco ambiguo decir que Citibank ha sido la única innovadora en la banca tal vez en un pasado fue así, pero hoy en día es un poco más grande este segmento y son cada vez más las entidades bancarias a nivel mundial y nacional de ellas depende la innovación en la actualidad, es más con los avances de la tecnología los bancos son los primeros en absorber esta información con la finalidad de estar en la vanguardia de los requerimientos del mercado.

4.4.6 Peticiones quejas y reclamos (PQRS)

Dentro del área de Servicio al Cliente de las empresas existe una división en especial encargada de atender las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias de los clientes y es la responsable de generar en gran parte la fidelización del mercado objetivo, haciendo que las ventas generen un valor agregado al conectar de forma estrecha al comprador con los productos y servicios que ofrece la empresa. Muchas compañías han cedido importantes posiciones en el mercado debido a un descuido en esta división del área de Servicio al Cliente y saben que estas faltas cometidas con sus compradores representan pérdidas humanas y económicas muy valiosas.

Se define la importancia de atender como es debido los PQRS – Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias de los clientes ya que estos representan la continuidad y afianzamiento de la relación comercial entre la empresa y el cliente.

- El cliente es el activo más importante de una empresa.
- El cliente es el propósito de la labor de los miembros de una empresa.
- El cliente hace un favor a los miembros de una compañía al darles la oportunidad de servirle en sus requerimientos o necesidades.
- El cliente trae deseos, expectativas y aspiraciones que deben ser traducidos e interpretados por el equipo de Servicio al Cliente y cuya función es convertirlos en realidad. Y buscar en todo momento al ser humano que hay detrás del cliente.
- El cliente merece un servicio excelente o espectacular.
- La empresa debe anticiparse a las necesidades, deseos y expectativas del cliente y sorprender.
- La empresa debe tomar la iniciativa de servir a los prospectos y clientes.
- Los miembros de la empresa que integren el equipo de Servicio al Cliente deben tener vocación de servicio. La empresa debe encontrar y ofrecer a los clientes los productos de la mejor calidad.
- Los miembros del equipo de Servicio al Cliente deben conocer los deseos, necesidades y expectativas de sus clientes.
- La atención de PQRS – Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias es un arte que se debe aprender.

- Entre las diferentes áreas que componen a una empresa y sus miembros debe llegarse a un Acuerdo de Servicio al Cliente. (Banco Itaú, 2019)

Hay que tener en cuenta que los PQRS son generados por una razón valedera y generalmente es por aquello que causa algún nivel de insatisfacción del cliente acerca del producto o los productos y/o servicios que adquirió con la empresa y que fueron notados por él en una etapa temprana o media del uso del producto o servicio.

Muchas empresas tienen excelentes vendedores que son capaces de generar o lograr altas cuotas de venta dentro del mercado objetivo de la compañía, pero infortunadamente no ocurre de la misma forma en cuanto a sus equipos de Servicio al Cliente que atienden de manera deficiente a sus clientes y generan inconformidad, malestar y alejamiento de los clientes insatisfechos que no volverán a comprar los productos y/o servicios que adquirieron u otros que ofrece la misma empresa y que por estas razones buscarán o serán seducidos o atrapados por la competencia que genere un alto valor agregado en la atención al cliente en sus Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias.

Ahora definamos por separado los distintos componentes de los PQRS:

- **Petición**

Es una solicitud o sugerencia que puede hacer el cliente acerca del producto o servicio que adquiere para que se tenga en cuenta y ejecute por parte de la empresa y puede hacerlo de forma anticipada, inmediata o posterior a la compra.

- **Queja**

Es la manifestación de protesta, descontento o inconformidad que formula el cliente con relación a la forma o condiciones en que se ha prestado un servicio de venta o postventa. La queja es una valiosa oportunidad para tomar contacto con el cliente y evaluar el servicio.

- **Reclamo**

Es la solicitud de revisión a la compañía, ya sea por motivo general o particular, referente a la prestación indebida de un servicio o a la atención inoportuna de una venta o servicio. Un reclamo también se manifiesta como la acción directa del cliente para hacer conocer a la empresa su nivel de insatisfacción parcial o total acerca del o los productos y/o servicios que adquirió por medio de la empresa.

Según el Experto Catedrático y Consultor en PQRS Guillermo Bueno existen tres cualidades indispensables en el personal que debe enfrentar esta división del área de Servicio al Cliente:

- Asertividad

Es decir, lo que se piensa o se siente a la persona indicada en el momento oportuno, con las palabras y el tono adecuado.

- Empatía

Un miembro de Servicio al Cliente debe esmerarse en la calidez de la atención, resultando para el cliente en una relación amigable que lo escucha y se preocupa por sus necesidades y deseos.

- Escucha Activa

Centrar la escucha en el mensaje y no en la persona. Respondiendo claramente a dos estímulos sensoriales: a lo que se ve y se oye. Esto implica no tomar partido de forma emocional a las quejas o reclamos del cliente. (Aranda software, 2018)

4.5 Marco geográfico y demográfico

Este trabajo está focalizado inicialmente para la oficina principal del Banco Itaú ubicada en el centro de la ciudad de Bogotá, aunque las sedes de esta entidad se encuentren a nivel nacional, pero para tener un nicho más pequeño del cual se pueda tomar información real es allí donde se centrara la investigación en la Cra 7 #27-02

Igualmente se anexa información del contact center donde se reciben las quejas de las oficinas

- Contact center; Dirección de servicio al cliente – Barrio Morato Cra 69 #98A-11 C.C. Outlet Floresta

También la ubicación de las oficinas en todo Bogotá en las cuales se debe adoptar el diseño de mejora de servicio al cliente después de ejecutarla en la oficina principal de esta misma ciudad.

Tabla 2
Listado de Oficinas Banco Itaú Barranquilla

Sucursal	Ciudad	Dirección	Horario
Altos de Riomar	BARRANQUILLA	Carrera 51 B No. 85 - 74	Lunes a Jueves: 8:00 am. a 11:30 am. y de 2:00 pm. a 4:00 pm
Calle 79	BARRANQUILLA	Calle 79 No. 65 - 13	Lunes a Jueves: 8:00 am. a 11:30 am. y de 2:00 pm. a 4:00 pm
Country	BARRANQUILLA	Calle 74 No. 55 - 57	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Itaú Personal Bank Barranquill	BARRANQUILLA	Calle 74 No. 55 - 67	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
OFICINA ALTO PRADO	BARRANQUILLA	Cra 51 B 82-239	Lunes a Jueves: 8:00 a. m. a 11:30 a. m. y de 2:00 p. m. a 4:00 p. m.
OFICINA BARRANQUILLA PRINCIPAL	BARRANQUILLA	Cra. 54 No. 72-73	Lunes a Jueves de 8:00 a. m. a 11:30 a. m. y 2:00 pm a 4:00 pm

Nota: Extraído página banco Itaú (2019)

Tabla 3
Listado de oficinas Banco Itaú Barranquilla - Bogotá

Paseo Bolívar	BARRANQUILLA	Calle 34 No. 40 - 19	Lunes a Jueves: 8:00 am. a 11:30 am. y de 2:00 pm. a 4:00 pm
AVDA. EL DORADO	BOGOTA	Av. El Dorado No. 102A-19	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
Avenida Pepe Sierra	BOGOTA	Calle 116 No. 18-82	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
Calle 12	BOGOTA	Calle 12 No. 7-48	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
CALLE 73 (Sólo titulares)	BOGOTA	Cra 7 No. 73-45	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
Carrera 11 Calle 94	BOGOTA	Carrera 11 No. 94-27	Lunes a Viernes de 9:00 am a 4:00 pm.
Cedritos	BOGOTA	CL 140 No. 17-34	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
CENTRO ANDINO	BOGOTA	Cra. 11 No. 82-01 Local 3. C.	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
Centro Comercial Andino	BOGOTA	Cr 11 No. 82-51 LC 138 P. 1	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
CENTRO COMERCIAL BULEVAR NIZA	BOGOTA	Cra 52 No. 125A - 59 LC 1-24/25	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
Centro Comercial Unicentro	BOGOTA	Avenida 15 No. 123-30 Local 2-1	L-V de 9:00 am - 4:30 pm
Chapinero	BOGOTA	Calle 57 No. 13-33	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
CHICÓ	BOGOTA	Cl 94 No. 15-11	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
Chicó	BOGOTA	Carrera 15 No. 95-74	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
Colina Campestre	BOGOTA	Cr 58 No. 137B-01 LC 32 al 39	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
ECl Escuela Colombiana de Ing	BOGOTA	Autopista Norte No. 205-59 Blo	Lunes a Viernes de 8:30 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 4:00 pm.
Edificio Corporativo Calle 100	BOGOTA	Calle 100 No. 7 - 25 Local 101	Lunes a Viernes de 9:00 am a 4:00 pm.
GRAN ESTACIÓN	BOGOTA	Av. Cra 80 Nro 24 - 09 Local 1	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
Itaú Personal Bank Calle 73	BOGOTA	Carrera 7 No. 73-47 Piso 2	Lunes a Viernes de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.

Nota: Extraído página banco Itaú (2019)

Tabla 4
 Listado de oficinas Banco Itaú en Bogotá

Itaú Personal Bank Piso 18	BOGOTA	Cr 7 No. 99-53 Piso 18	L-V de 8:00 am - 5:00 pm
Itaú Personal Bank Torre Samsu	BOGOTA	Cr 7 No. 113-43 OF 604	L-V de 8:00 am - 5:00 pm
LAS GRANJAS	BOGOTA	Cli 13 No. 65A-68	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
OFICINA EL BOSQUE	BOGOTA	Cli 134 No. 7-83	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
OFICINA TORRE REM	BOGOTA	Calle 100 No. 14 - 29	Lunes a Viernes: 9:00 a. m. - 4:00 p. m.
OFICINA UNICENTRO	BOGOTA	Cra 15 No. 119-24	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
PALOQUEMAO	BOGOTA	Cra 25 No.13-21	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
Parque Nacional	BOGOTA	Carrera 13 No 38-33	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
Parque Santander	BOGOTA	Carrera 7 No. 18 - 62	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
PEPE SIERRA	BOGOTA	Avenida 118 No. 15-96	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
Plaza de las Américas	BOGOTA	Tv 71 D No. 6 - 94 Sur, L-18-1	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
PRINCIPAL BOGOTA	BOGOTA	Cra 7 No. 27-02	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
FUENTE ARANDA	BOGOTA	Cra. 50 No 22-41 Local 116-117	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
Puente Aranda	BOGOTA	Calle 13 No. 65-71 Lcal 4-5	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
Rosales	BOGOTA	Carrera 7 No. 74-42	Lunes a Viernes de 9:00 am a 4:00 pm.
Salitre	BOGOTA	Cra. 68B No. 24-39 Loc. 280	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
San Martín	BOGOTA	Carrera 10 No. 28 - 49	Lunes a Viernes de 9:00 am a 4:00 pm
SANTA BARBARA	BOGOTA	Cra. 7 No. 115-33 Int.1 L2	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.

Nota: Extraído página banco Itaú (2019)

Tabla 5
Listado de oficinas Banco Itaú en Bogotá y Bucaramanga

Toberín	BOGOTA	Cr 21 No. 166-42	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
UNIVERSIDAD JAVERIANA	BOGOTA	Cra 7 No. 40B-36 Local 1	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
Universidad de los Andes	BOGOTA	CL 19A No. 1-37 Este-ED Carlos	L-V de 9:00 am - 4:00 pm
VICEPRESIDENCIA BANCA PRIVADA	BOGOTA	Cra. 11 No. 82-01 Centro Comer	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
WORLD TRADE CENTER	BOGOTA	Cll 100 No. 8A-59	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
ZONA INDUSTRIAL	BOGOTA	Cra 34 No. 11-68	Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 4:00 p. m.
Avenida Libertador	BUCARAMANGA	Carrera 15 No. 19A - 08	Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 11:30 a.m. y de 2:00 p.m a 4:00 pm
Bucaramanga Principal	BUCARAMANGA	Calle 35 No. 20 - 77	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Calle 52	BUCARAMANGA	Calle 52 No. 34 - 23	Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 11:30 a.m. y de 2:00 p.m a 4:00 pm
Itaú Personal Bank Bucaramanga	BUCARAMANGA	Cra 33 No 45-52 piso 2 metropo	Lunes a Viernes de 9:00 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm
OFICINA CAÑAVERAL	BUCARAMANGA	Trv. 154 No. 150-193 Local E13	Lunes a Jueves de 8:00 a 11:30 a. m. y de 2:00 a 4:00 p. m.; Viernes de 8:00 a 11:30 a. m. y de 2 a
OFICINA PRINCIPAL BUCARAMANGA	BUCARAMANGA	Cra 29 No. 45-79	Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 11:30 a.m. y de 2:00 p.m a 4:00 pm
Ruitoque	BUCARAMANGA	Km 7 Autopista Floridablanca -	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
UIS Universidad Industrial	BUCARAMANGA	Cra. 27 Calle 9 Local Banco Sa	Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 11:30 a.m. y de 2:00 p.m a 4:00 pm
UNAB Universidad Autónoma de B	BUCARAMANGA	Av 48 No. 48 - 11 Campus Unive	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y

Nota: Extraído página banco Itaú (2019)

Tabla 6
Listado de oficinas Banco Itaú en Cali - Cartagena

Avenida Tercera Norte	CALI	Calle 39N No. 3N - 10	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Chipichape	CALI	Avenida 6Norte No.38 - 114	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Cosmocentro	CALI	Calle 5 No. 50 -103 C.C. Cosmo	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Itaú Personal Bank Cali	CALI	Calle 7 Oeste No. 2-22 Piso 2	L-J 8-11:30am y de 2-5pm. V 8-11:30am y de 2-5pm.
OFICINA BANCA PRIVADA CALI	CALI	Cli 22 Norte No. 6An-24 Piso 2	Caja : Lunes a jueves de 8 a 11:30 a. m. y de 2 a 4 p. m., Viernes de 8 a 11:30 a. m. y de 2 a 4:30
OFICINA CARRERA PRIMERA CALI	CALI	Cra. 1A. No. 38-55	Lunes a Jueves de 8:00 a 11:30 a. m. y de 2:00 a 4:00 p. m., Viernes de 8:00 a 11:30 a. m. y de 2:00
OFICINA JARDIN PLAZA	CALI	Carrera 98 No 16-200 Local 129	Lunes a Jueves de 8:00 am a 11:30 am - 2:00 pm a 4:00 pm
OFICINA PRINCIPAL CALI	CALI	Cli 10 No. 4-36	Lunes a Jueves de 8:00 a 11:30 a. m. y de 2:00 a 4:00 p. m., Viernes de 8:00 a 11:30 a. m. y de 2 a
OFICINA SANTA MÓNICA	CALI	Cli 22 Norte No. 6An-24 Local	Lunes a jueves de 8:00 a 11:30 a. m. y de 2:00 a 4:00 p. m., Viernes de 8:00 a 11:30 a. m. y de 2:00
Pance	CALI	Carrera 122 No. 18 - 99	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Santa Teresita	CALI	Carrera 1A Oeste No. 6 - 86	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Unicentro Cali	CALI	Carrera 100 No. 5 - 169 Ciuda	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Bocagrande	CARTAGENA	Av San Martín No. 8-31 Bocagr	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm

Nota: Extraído página banco Itaú (2019)

Tabla 7
Listado de oficinas Banco Itaú otras ciudades

OFICINA CARTAGENA PRINCIPAL	CARTAGENA	Av. San Martín Cra 2 No. 9-219	Jueves de 8:00 a 11:30 a. m. y de 2:00 a 4:00 p. m., Viernes de 8:00 a 11:30 a. m. y de 2:00
OFICINA MANGA	CARTAGENA	Calle 25 No. 24A - 16 Local 4	Lunes a Jueves de 8:00 am a 11:30 am y de 2:00 pm a 4:00 pm
Plaza de la Aduana	CARTAGENA	Carrera 5 No. 30-25 Plaza de la	L-V 8-11.30am y de 2-4pm.
Ronda Real	CARTAGENA	Diagonal 31 No. 54 -215 Carrete	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Centro Chía	CHIA	Av Pradilla 900 Este Centro Ch	Lunes a Viernes de 9:00 am a 4:00 pm.
Manizales Prinoipal	MANIZALES	Carrera 22 No. 21 - 21	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
OFICINA PRINCIPAL MANIZALES	MANIZALES	Cra 23 No. 84B - 33 Local 2	Lunes a Viernes de 8:00 a. m. a 11:30 a. m. y de 2:00 p. m. a 4:00 p. m.
Aeropuerto Olaya Herrera	MEDELLIN	Carrera 52 No. 14 - 30 Torre A	Lunes a Jueves de 8:00 am a 11:30am y 2:00 pm a 4:00 pm
Central de Abastos	MEDELLIN	Calle 83A No. 47-50 Bloque 14	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
CES	MEDELLIN	CL 10 A No. 22 04	Lunes a Jueves de 8:00 am a 11:30am y 2:00 pm a 4:00 pm
El Tesoro	MEDELLIN	Cra 26 No. 3-45 CC. Mall del E	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Envigado	MEDELLIN	Carrera 42 No. 36 Sur - 69 Env	Lunes a Jueves de 8:00 am a 11:30am y 2:00 pm a 4:00 pm
Itagüí	MEDELLIN	Calle 52 No. 49-78	Lunes a Jueves de 8:00 am a 11:30am y 2:00 pm a 4:00 pm
La America	MEDELLIN	Calle 44 No. 73 - 48	Lunes a Jueves de 8:00 am a 11:30am y

Nota: Extraído página banco Itaú (2019)

Tabla 8
Listado de oficinas Banco Itaú otras ciudades

Pereira Principal	PEREIRA	Calle 17 No. 6-54	Lunes a Jueves de 8:00 am a 11:30 am y de 2:00 pm a 4:00 pm
Armenia	ARMENIA	Calle 21 No. 15-43/45	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
FUNDADORES	ARMENIA	CL 3 Norte 13-88 Ed TO 100 Fu	Lunes a Jueves de 8:00 am a 11:30 am y Viernes de 8:00 am a 11:30 am
Barrancabermeja	BARRANCABERMEJA	Calle 50 No. 14 - 58	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Caucasia	CAUCASIA	Carrera 20 No. 28 -12 C.C. Viv	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Cúcuta Principal	CUCUTA	Av 0 No. 12 - 66 Ed Domus Cen	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Ibagué Avenida Quinta	IBAGUE	Carrera 5 No. 41 - 30 Edificio	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Ibagué Centro	IBAGUE	Carrera 4 No. 12 - 01/05	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Montería Principal	MONTERIA	Calle 29 No. 2 - 06	Lunes a Jueves: 8:00 am. a 11:30 am. y de 2:00 pm. a 4:00 pm
Pasto	PASTO	Calle 19 No. 24 - 48	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Popayán	POPAYAN	Carrera 9 No. 17N - 79 L - 2	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Santa Marta	SANTA MARTA	Calle 14 No. 3 - 04 Centro	L-J 8-11:30am y de 2-4pm. V 8-11:30am y de 2-4:30pm
Tunja	TUNJA	Carrera 10 No. 18 - 18	Lunes a Jueves: 8:00 am. a 11:30 am. y de 2:00 pm. a 4:00 pm
Universidad Pedagógica y tecnó	TUNJA	Avenida Central del Norte UPTC	Lunes a Viernes: 8:00 am. a 11:30 am. y de 2:00 pm. a 4:30 pm
Villavicencio	VILLAVICENCIO	Calle 38 No. 31 - 51 centro	Lunes a Jueves: 8:00 am. a 11:30 am. y de 2:00 pm. a 4:00 pm

Nota: Extraído página banco Itaú (2019)

5 Marco legal

Estatuto Orgánico del Sistema Financiero en la Ley 1328 del 2009 y Decreto 2281 del 2010, establecen que todas las entidades financieras cuentan con defensor del consumidor financiero, por ejemplo, hoy en día en el banco Itaú desarrollan las siguientes funciones:

La función del defensor del consumidor financiero es actuar con absoluta autonomía e independencia, sirviendo como vocero entre Itaú y nuestros clientes y usuarios. El defensor del consumidor financiero está encargado de velar por la protección de los derechos de los consumidores y de conocer y resolver de forma objetiva y gratuita las quejas y reclamos individuales que estos tengan en relación con el servicio por parte de las mencionadas entidades.

Así mismo el defensor del consumidor financiero podrá formular recomendaciones y propuestas a Itaú, con el ánimo de favorecer las buenas relaciones con los consumidores.

Igualmente podrá poner en conocimiento en cualquier momento ante la Junta Directiva las recomendaciones, propuestas y peticiones por parte de los consumidores financieros.

1 - Tramitar de manera gratuita (para clientes y/o usuarios) y objetiva, las quejas que se presenten contra ITAÚ.

2 - Llevar la vocería de los consumidores financieros ante ITAÚ, actividad que conlleva remitir en cualquier momento a la Junta Directiva de ITAÚ informes contentivos de recomendaciones, propuestas y peticiones.

3 - Cualquier consumidor Financiero puede instaurar una queja ante el Defensor del Consumidor Financiero. Esto no requiere de formalidad alguna, salvo que debe presentarse por escrito, indicando el motivo de la misma, describiendo los hechos y los derechos que considere vulnerados, las pruebas/documentos que considere presentar, así como el nombre completo del peticionario, la identificación y dirección, a la cual se debe enviar la correspondiente respuesta.

4 - Actuar como conciliador entre los consumidores financieros e ITAÚ, en aquellos casos en que aquellos así lo soliciten.

5 - Enviar de manera semestral un informe a ser presentado a la Junta Directiva sobre las quejas/reclamos presentados en dicho semestre y el trámite adelantado con las mismas. (Itaú BBA)

Como ente regulador principal de las entidades bancarias se encuentra la Superintendencia Financiera de Colombia, entidad que se rige principalmente bajo las siguientes leyes:

Tabla 9
Normatividad financiera para entidades financieras

NORMA	DESCRIPCIÓN
Ley 1793 de 2016	Dicta normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones.
Ley 1777 de 2016	Define y regulan las cuentas abandonadas y se les asigna un uso eficiente a estos recursos.
Ley 1748 de 2014	Establece la obligación de brindar información transparente a los consumidores de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones.
Ley 1555 de 2012	Permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito y dicta otras disposiciones.
Ley 1328 de 2009 - Reforma Financiera	Dicta normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones.

Nota: Extraído Superintendencia Financiera de Colombia (2019)

Que deben ser de estricto cumplimiento para todas las entidades bancarias como es visible en cada una de estas leyes está involucrado el cliente y como un mal procedimiento del banco repercute en el incumplimiento de las mismas y el ente regulador castiga y sanciona severamente.

6. Metodología del proyecto

Naturaleza de la investigación:

El enfoque de este trabajo es de carácter cuantitativo (empírico-analítico), en este trabajo se analizaron datos estadísticos de encuestas realizadas a los clientes y se tienen en cuenta fuentes secundarias como los datos y estadísticas de la Superintendencia Financiera de Colombia en cuanto a las PQRS que llegan al banco Itaú.

Es de naturaleza empírico analítico, ya que se realiza el análisis de datos obtenidos para la consecución de resultados óptimos para el banco Itaú y a su vez encontrando respuestas de las causas de las inconformidades de los clientes con la finalidad de mitigar este efecto y desde el servicio al cliente por medio de estrategias lograr dar respuestas dentro los tiempos estandarizados por la entidad bancaria y dar una atención optima y rápida al cliente.

Tipo de investigación:

El método elegido para llevar a cabo la investigación principalmente se rige por el método de investigación descriptivo, por medio de una encuesta realizada a una muestra de los clientes del banco Itaú de la oficina principal ,este método es el indicado ya que se utiliza en investigaciones que tiene por objetivo evaluar las características de una situación (en el caso de esta investigación donde se mide el número de PQRS y la atención del servicio al cliente en el banco Itaú), esta información también proviene de investigación documental adicionalmente a través de este método se puede expresar en términos cualitativos y cuantitativos ambos son utilizados en este trabajo.

Se debe tener en cuenta que esta investigación está orientada a establecer unas recomendaciones dirigidas al Banco Itaú en su sede de la oficina principal en donde logren mejorar el servicio al cliente.

Universo: Personas en la ciudad de Bogotá con productos bancarios

Población: Clientes del Banco Itaú en la ciudad de Bogotá

Muestra: Clientes con productos del banco Itaú en la ciudad Bogotá – oficina principal

Instrumento: Encuesta a clientes del Banco Itaú.

La encuesta se va a realizar a los clientes asignados a la oficina principal del banco Itaú No, 005 sede oficina principal de la siguiente forma:

Método elegido: Muestreo probabilístico aleatorio simple

$$n = \frac{Nz^2pq}{d^2(N-1) + z^2pq}$$

Donde:

N = tamaño de la población = 2.000

z = coeficiente de confiabilidad = 1,96

d = $\pm 0,1$

$p = q = 0,5$

$$n = \frac{(2000)(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,1)^2(2000-1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 97$$

7. Resultado de la encuesta

Pregunta 1.

Se evidencia que el 41% de los encuestados tiene entre 1 a 5 años de permanencia en el banco Itaú, el siguiente porcentaje más representativo es del 21% que respondieron que el tiempo de permanencia es de 6 a 10 años, por otro lado, los clientes que llevan menos de un 1 año representan el 21%, estos tres segmentos son el nicho más grande del banco. Lo que refleja que los clientes con más de 10 años de permanencia solo representan el 17%. (Ver anexo A).

Pregunta 2.

Se evidencia que el 44% de los clientes encuestados consideran que el servicio prestado por los cajeros es bueno, aunque no es una cifra del todo desalentadora para el banco por que un 21% opina que el servicio es excelente y entre las dos cifras suman más de la mitad de clientes, pero en un sector bancario ideal no se puede dejar de lado a los clientes que opinan que el servicio es regular un 31% y malo un 4% se debe hacer énfasis en estos clientes con el fin de retenerlos. (Ver anexo B)

Pregunta 3.

Se refleja que el 49% de los clientes encuestados opinan que el servicio prestado por el asesor de servicios es bueno, un 33% que el servicio es regular, un 16% excelente seguido de un 2% que considera que es malo. Se debe mejorar el servicio al cliente para lograr que los clientes que piensan que el servicio es regular o malo cambien de opinión. (Ver anexo C)

Pregunta 4.

El 41% de los clientes encuestados opina que el servicio prestado por los asesores comerciales es bueno, 38% que es regular, 16% que es malo y 5% que es excelente, reflejando que es muy pequeño el nicho que opina que el servicio es excelente y los clientes que opinan que es regular representa una gran parte de la torta el banco debe enfocarse en estrategias para mejorar este punto. (Ver anexo D)

Pregunta 5.

Esta pregunta es una de las que obtuvo resultados más favorables para el banco ya que el 67% de los encuestados respondió que el servicio prestado por los ejecutivos de cuenta es excelente, un 16% que es bueno, un 10% que es regular y un 7% que es malo. Los ejecutivos de cuenta prestan sus servicios a los clientes preferentes, lo que convierte a este en un servicio más personalizado, con menos tiempos de espera para los clientes. (Ver anexo E).

Pregunta 6

Se evidencia que 41% de los clientes encuestados considera que el grado de satisfacción es bueno, 31% que es regular, 21% excelente y 7% malo. En esta pregunta se debe enfocar el banco en los clientes que creen que el servicio regular ya que es un porcentaje bastante representativo que no está conforme. (Ver anexo F).

Pregunta 7

A la pregunta de los aspectos a mejorar por el banco Itaú los clientes respondieron así: 55% la rapidez, 26% los tramites, 10% la atención, 5% las instalaciones y 4% la orientación. Es necesario mejorar en todos los aspectos de la torta, pero principalmente en la rapidez. (Ver anexo G)

Pregunta 8

Se refleja que los clientes respondieron a la pregunta de qué calificación le daban al procedimiento de las PQRS el banco Itaú un 46% excelente, un 29% bueno, un 19% regular y un 6% malo. Lo que quiere decir que un 25% de los clientes no está conforme con el procedimiento y es necesario mejorarlo. (Ver anexo H).

Pregunta 9

Los clientes reflejan en sus respuestas que las instalaciones del banco son 68% excelentes, 26% bueno, 5% regular y 1% malo. Lo cual no es un punto negativo para el banco solo se debe mejorar un poco, la percepción de que es excelente es muy alta. (Ver anexo I)

Pregunta 10

A la pregunta de la satisfacción en los productos los clientes encuestados respondieron un 37% que es bueno, un 37% que es regular, un 25% que es excelente y un 1% que es malo. Lo que muestra que a nivel global el nivel de satisfacción es bueno. (Ver anexo J)

Pregunta 11

Se refleja que el horario de atención del banco Itaú en la percepción de los clientes según la encuesta es 41% que es malo, 28% que es malo, 21% que es bueno y 10% que es excelente. Esto evidencia que los clientes no están conformes con el horario ya que solo cuenta con una oficina con horario adicional que es la oficina que se encuentra ubicada en el centro comercial Andino. (Ver anexo K)

Pregunta 12

Se evidencia que los clientes opinan que el banco cuenta con la tecnología adecuada y necesaria para el servicio al cliente ya que un 95% dice que si contra un 5% que dice que no. Se puede decir que el tema de la tecnología bancaria no es la razón por la que el banco presta una mala atención de las PQRS y puede ser por otros motivos. (Ver anexo L)

8. Análisis de resultados

De acuerdo con el resultado anterior, aunque algunas respuestas arrojan un resultado satisfactorio se mantiene en varios aspectos un porcentaje con calificación regular como por ejemplo el servicio de los cajeros con un 31%, servicio prestado por los asesores de servicios un 33%, servicio por los asesores comerciales 38%, el grado de satisfacción con los servicios del banco Itaú 31%, calificación del procedimiento de PQRS 19%, satisfacción con los productos del banco 37%, calificación del horario de atención al cliente 56%. Esto refleja los aspectos que el banco debe mejorar en cuanto al servicio al cliente ya que un gran porcentaje no se encuentra conforme.

Por otra parte, en cuanto a los aspectos a mejorar los clientes respondieron 55% rapidez, 26% tramites, 10% atención 5% instalaciones, 4% orientación; la respuesta de esta encuesta principalmente en esta pregunta muestra en que determinantes están inconformes los clientes, es alarmante que más de la mitad de los encuestados se encuentren inconformes con la rapidez en los procedimientos.

Por otro lado, en la pregunta como calificaron los servicios prestados por los ejecutivos de cuenta refleja que el 67% excelente, 16% bueno, 10 regular, 7% malo, esto quiere decir que la mayoría de los clientes se encuentran conformes con el servicio de los ejecutivos de cuenta, sin lugar a dudas es por que dichos ejecutivos son para los clientes preferenciales del banco y por ello se puede concluir que el servicio que se debe implementar en todo el banco debe ser similar a la prestación de este servicio.

9. Desarrollo del proyecto

Capítulo 1: Reconocer los procesos actuales de servicio al cliente

En el desarrollo de este trabajo de investigación se debe reconocer los procesos actuales de servicio al cliente, el banco Itaú justamente para mejorar dichos procesos ha trabajado en la homologación de la operación de atención al cliente, ventas y retención, para prestar de manera fluida un servicio venta y posventa telefónica o en oficina, también ha realizado la implementación de infraestructura, tecnología, procesos y personas en la operación, para dar soporte a los requerimientos posventa, y un contact center alterno como contingencia y continuidad del servicio que presta a los clientes migrados de (CorpBanca a Itaú).

Adicionalmente por ley, cuenta con el “Sistema de Atención a los Consumidores Financieros” (SAC), según lo exige la Superintendencia Financiera de Colombia.

Ha implementado una atención incluyente con accesibilidad a los productos y servicios reflejado en mejoras en varias de sus oficinas y al contact center para facilitar el acceso a las personas con discapacidad visual también implemento cuentas de correo especiales para personas con problemas auditivos.

El proceso actual de servicio al cliente se evidencia en la siguiente ilustración

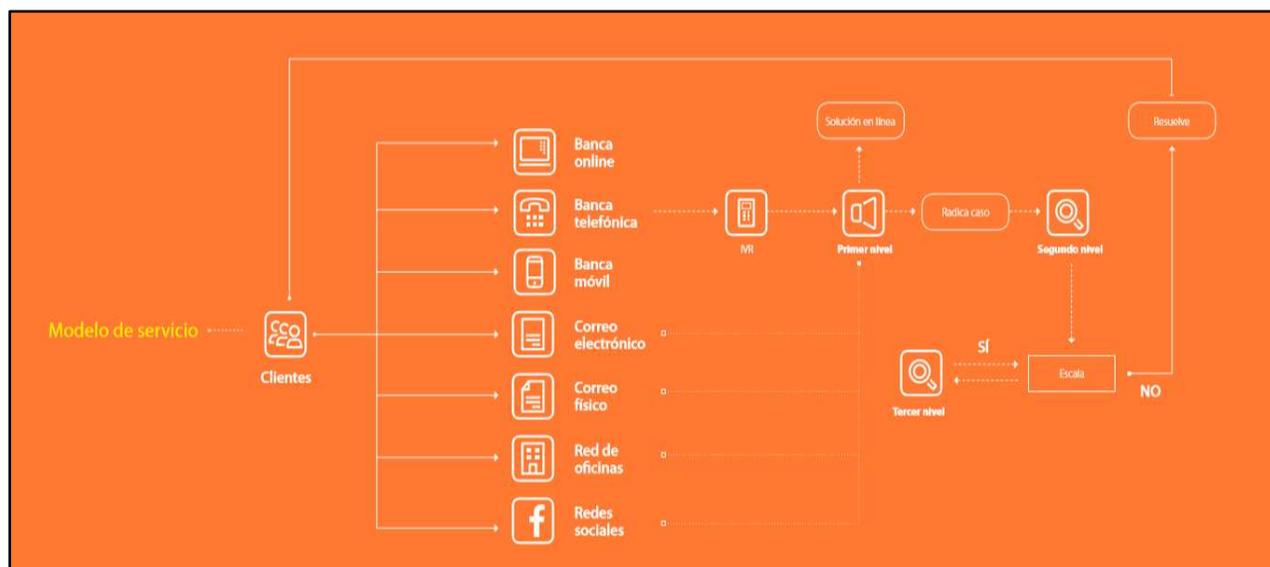


Figura 3 Proceso de servicio al cliente del banco Itaú (2018)

Capítulo 2: Identificar los problemas que se presentan al interior del banco Itaú que afecten la calidad en la atención y servicio al cliente

Los problemas que se presentan en el banco Itaú que afectan la calidad de servicio al cliente se pueden ver reflejados en que muchos de los requerimientos escalados por la línea del contact center están tardando mucho en dar respuesta o al momento de su radicación se están extraviando lo cual no permite que al cliente se le dé respuesta a su solicitud.

Otra de las falencias presentadas actualmente en este esquema se ve reflejada en el correo electrónico, ya que el banco en su afán de querer implementar todo por medio digital para colaborar a su vez con el medio ambiente no envía a los clientes sus cuentas de cobro o extractos de pago y esto genera gran malestar en ellos, ya que por esta razón quedan en mora en sus productos, son mal calificados en el sistema financiero y muchas veces llegan a pagar intereses bastante altos por falta de pago en sus productos.

Las constantes caídas del sistema transaccional del banco generan molestia en los clientes al momento en el que se acercan a una sucursal a realizar alguna transacción ya que el proceso puede llegar a tardar más del tiempo estimado que tiene el cliente para hacer la operación y en ocasiones el sistema genera errores involuntarios que puede perjudicar a algún cliente quedando en mora o no aplicando la transacción como el cliente la requiere o teniendo que postergar su operación para después.

Las fusiones que ha tenido el banco inicialmente siendo Helm bank, luego Corpbanca y finalmente Itaú ha generado una disminución en la calidad de servicio al cliente ya que el banco a tenido restructuración del personal, cambios y actualizaciones en el sistema generando en ocasiones errores en los productos de los clientes, restructuración de oficinas lo que conlleva al cierre de algunas de sus sucursales y la transición que ven los clientes al conocer una nueva marca que se está posicionando en el país.

La configuración actual que maneja el sistema de filas (Digiturno) no es acorde con el tiempo al que puede esperar un cliente para ser atendido dado a que este maneja 4 segmentos diferentes de clientes que al momento de ingresar a la oficina y tomar un turno con el número de identificación lo clasifica según el tipo de cliente que es y dependiendo de esta clasificación puede llegar a ser su tiempo de espera ya que este no llama por orden u hora de llegada sino que los va seleccionado dependiendo del segmento en el que lo tenga ubicado el banco.

Capítulo 3: Proponer un plan de mejora en la estrategia actual de servicio al cliente y enfocada a la identificación de futuros clientes potenciales para aumentar la posibilidad de concretarlos

Como plan de mejora de la estrategia actual de servicio al cliente con la finalidad de identificar futuros clientes potenciales y mantener los ya existentes se puede implementar lo siguiente:

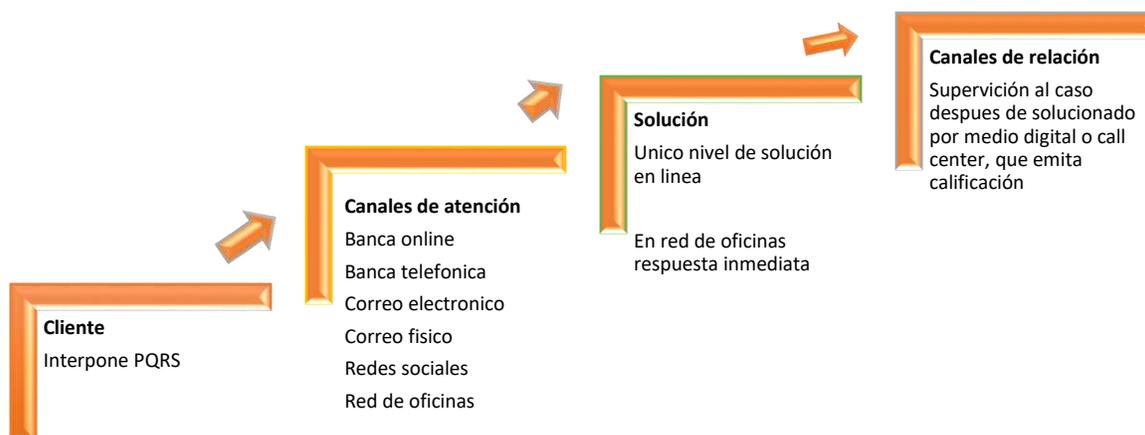


Figura 4 Modelo sugerido de atención al cliente - elaboración propia

Disponer de algunas oficinas que sean las encargadas de recepcionar los requerimientos del cliente dependiendo de su complejidad y que así mismo sean escaladas al área correspondiente, donde le asignen un número consecutivo de la recepción de la solicitud en un tiempo no mayor a 5 minutos dependiendo de la complejidad de la misma y le sea asignado un tiempo máximo de respuesta, la cual pueda ser recibida mediante correo electrónico, en físico en cualquier sucursal o a su lugar de residencia. Cabe mencionar que del modelo actual se elimina la escala de niveles en asignación de PQRS y se propone un único nivel ya que todos los funcionarios deben estar capacitados para responderle al cliente sus solicitudes, sin necesidad de escalar de un cargo a otro.

Según el procedimiento de actualización de datos de los clientes este se realiza anualmente, para mitigar el riesgo de que al cliente no le lleguen sus extractos o cuentas de cobro y pueda llegar a caer en mora o en malos hábitos de pago lo más conveniente es realizarlos semestralmente en las carteras comerciales de cada una de las sucursales del banco.

Realizar planes de contingencia en un centro de atención al cliente alterno donde cuenten con un back up del sistema bancario para recepción de operaciones en oficina donde se le garantice al cliente el 100% de la efectividad de la operación presentada en ventanilla por el cliente, que a su vez permita validar su correcto ingreso al sistema del banco.

Garantizar la correcta migración de la totalidad de los clientes durante la fusión a un único sistema donde los órganos de control interno realicen las auditorias pertinentes y pruebas tecnológicas antes de darle el aval a cliente de que sus productos han sido correctamente incorporados al nuevo sistema bancario que une las tres entidades, para que pueda tranzar con normalidad y sin errores como lo venía manejando anteriormente.

Acerca del sistema de filas (Digiturno) inicialmente se debe conocer la clasificación de los clientes así:

Los cuatro segmentos son: Usuarios no clientes identificado con la letra M seguido del número consecutivo, Clientes del banco identificado con la letra G seguido del número consecutivo, segmento de mayor valor o preferente en el banco Personal bank identificado con la letra F seguido del número consecutivo y por ultimo Adulto mayor, personas en condición de discapacidad o mujeres embarazadas identificado con la letra D seguido del número consecutivo.

Explicado esto se plantea lo siguiente: Intervalos de tiempo entre cada cliente dependiendo su segmento para ser atendidos y de igual manera dependiendo del tipo y numero de transacción realizados en ventanilla se maneje un tiempo establecido permitiendo así que si este llega a pasarse más de lo estipulado automáticamente arroje una alerta de tiempo máximo excedido

Cumpliendo con este plan de mejora en cada uno de estos puntos, se logra la captación de nuevos y potenciales clientes ya sea por la referenciación en el llamado voz a voz o por el impacto que causa la marca del banco en el mercado colombiano

Estrategias recomendadas a implementar

1. Capacitación:

Este es un elemento clave que el banco debe procurar brindarse a sus colaboradores en todo momento, esto con la finalidad de que los empleados conozcan los procedimientos con claridad que les dé seguridad en su trato con los clientes, además de conocer todos los productos y servicios

lo ideal sería que cada 6 meses se capaciten en todos los temas y sobre todo en servicio al cliente y mejora continua, también se puede incluir cursos virtuales.

2. Sistema de filas – Digiturno

Realizar una actualización en la categorización de clientes, donde no solo se tenga como prioridad a los clientes rentas altas, sino que también llame aleatoriamente a los usuarios que no son clientes del banco en un rango de espera no mayor a 10 minutos, esto siempre y cuando las transacciones en ventanilla no requieran que una atención más personalizada. Esto debido a que los usuarios que aún no son clientes al darles un buen servicio pueden convertirse en futuros clientes.

3. Medición de gestión y atención

Evaluar diariamente al cajero por la gestión realizada por cada cliente en ventanilla, midiendo así semanalmente la cantidad de clientes atendidos por día y tiempo en cada transacción dependiendo de su complejidad, donde se pueda estandarizar los tiempos y movimientos brindándole al cliente garantía de que su tiempo vale para el banco y no desgastarse en filas, si se estandariza los procedimientos en el sistema se logra este cometido y si el cajero excede el tiempo el sistema arroje alertas.

4. Incentivos

Una forma de lograr que los funcionarios se sientan comprometidos con el servicio al cliente son los incentivos se propone que mensualmente reciban una bonificación en efectivo de la cual se hacen acreedores si cumplen una cantidad de puntos establecidos por el banco, en la actualidad este puntaje es sobre 2.000 puntos se propone disminuirla a 1.000 donde se tenga en cuenta el 100% del cumplimiento efectivo en cuanto a atención y servicio al cliente, que todos sus procesos se encuentren acordes en el tiempo, una buena gestión y relación entre el asesor y el cliente y una excelente orientación según la necesidad del cliente.

5. Protocolo de servicio

El ingreso a los bancos suele ser para los clientes una actividad poco amable, por este razón desde el momento que cliente ingresa a la oficina del banco Itaú se debe garantizar que se sienta a gusto, lo que se propone es un protocolo en donde los cajeros, asesores, ejecutivos, gerente y

subgerente den un saludo cordial de bienvenida, escuchar su necesidad, determinar si la solicitud presentada por el cliente requiere una atención personalizada o por el canal electrónico, preguntar si el cliente cuenta con claves de acceso a los canales electrónicos del banco, mostrarle que servicios puede realizar a través del canal electrónico desde la comodidad de sus casas o trabajos, verificar que el cliente haya comprendido toda la información y se encuentre satisfecho con la atención recibida.

6. Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias

Priorizar las PQRS presentadas por los clientes, lo ideal es revisar a cuáles se les puede dar solución directamente en la oficina principal, pero cuando los clientes realizan dichas PQRS por los canales electrónicos o por telefónicos, lo correcto es no dejar que transcurra el tiempo legal de 15 días para responderlas, adicionalmente debe haber un grupo de apoyo especializado para dar trámite o responderlas teniendo en cuenta los parámetros legales y justos para el cliente.

7. Pruebas piloto

Realizar pruebas piloto del servicio al cliente trimestrales, donde se mida el tiempo de espera en atención y asesorías, la agilidad en los procesos, el grado de satisfacción en las respuestas por las peticiones realizadas esto mediante el monitoreo de calificación en cada módulo donde una vez se realice la operación, solicitud o tramite el cliente emita una calificación acerca del servicio prestado. Mediante tres opciones Excelente, Regular o Malo.

8. Oficinas y cajeros electrónicos

Apertura de nuevos cajeros electrónicos y oficinas del banco para que de esta forma los clientes tengan mayor acceso a los servicios, para competir en todos los sectores de Bogotá se recomienda en la zona sur de la ciudad en donde se presenta menor número de puntos de servicio como lo son las oficinas y de cajeros

9. Venta de productos

Impulsar las ventas de productos cruzados o enlazados que consiste en la venta de varios productos o servicios encadenados es decir que complemente, permitiendo así que el banco brinde un portafolio integral a cada cliente, con la finalidad de no darle cabida a la competencia.

10. Oficina sede

Que el cliente pueda aprovechar el servicio de toda la red de oficinas con las que cuenta el banco para dar solución a los tramites y peticiones que presenten los clientes independientemente de la sucursal a la que tengan vinculados sus productos.

Indicadores

Se pretende medir la cantidad de clientes que han permanecido en el banco durante un periodo determinado de tiempo se propone que se mida mensualmente en cada oficina de la siguiente forma:

$$\text{Tasa de retención de clientes} = (CE - CN / CS) \times 100$$

CE= Número de clientes al final del periodo

CN= Numero de nuevos clientes al final del periodo

CS= Número de clientes al inicio del periodo.

$$\text{Indicador de eficiencia y eficacia} = \text{Total de reclamaciones} / \text{Total de producto o servicio} \times 100$$

También se puede implementar los indicadores de impacto que pueden medir la satisfacción de los empleados del banco y la tasa de retención de personal

Indicador de desempeño comercial que mide la tasa de lealtad de los clientes

Indicador de productividad es supremamente importante ya que con el podemos medir los tratos cerrados o la duración de las llamadas.

Conclusiones

Capítulo 1.

En el desarrollo de esta investigación se reconoce los procesos actuales de servicio al cliente y se demuestra que es un eje principal en toda organización, especialmente para este caso que es una entidad bancaria en donde el cliente es la razón de ser de las entidades financieras, diseñar estrategias de servicio al cliente se convierte en un elemento de competitividad en la captación y retención de clientes, ya que este es un factor que mide el cliente y definitivamente compara en las entidades bancarias.

Aunque en la oficina principal del banco Itaú lugar de investigación de este trabajo las encuestas reflejan que no está del todo mal en cuanto a servicio al cliente si existen puntos a cambiar para mejorar la experiencia de los clientes como la rapidez en determinados servicios, los tiempos de espera en fila, también la coherencia en los tramites y los tiempos y respuestas de las PQRS.

Capítulo 2.

Identificar los problemas que se presentan al interior del banco Itaú es indispensable para la realización de este trabajo, los clientes sienten principalmente que reciben una atención indebida, que no les liquidan correctamente los pagos que deben efectuar, cobros de comisiones indebidas, modificaciones en los contratos, fallas en los cajeros automáticos, falta de envío de extractos e información, reportes de mora, bloqueo de productos y hasta suplantación.

Actualmente la banca en Colombia tiene un gran porcentaje negativo de percepción del servicio y es por el tiempo que tardan los procesos internos, en la oficina principal el personal no está capacitado correctamente ante las situaciones que pueden suceder con los clientes

Capítulo 3.

Se puede decir que como plan de mejora del servicio al cliente se debe aplicar el instrumento de fidelización más efectivo hasta el momento, es una realidad que la población requiere de los bancos en cualquier momento de su vida, ya sea para solicitar un crédito, solicitar tarjetas de débito, de nómina, de crédito, programar ahorros, abrir cuentas AFC, CDT'S entre otros productos que ofrecen los bancos, también es una realidad que cualquier entidad financiera los puede ofrecer, entonces para el cliente es satisfactorio encontrar un servicio de acuerdo a sus necesidades y que además preste un servicio con calificación excelente en donde no tengan que recurrir a generar Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias o Denuncias; o peor aun recurriendo a la Superintendencia Financiera de Colombia, órgano rector de las entidades financieras que en tal caso de encontrarse anomalías se tomen medidas en contra del banco que conlleve a sanciones por mal servicio, lo mejor es que en vez de esto el banco reciba reconocimiento por su buen servicio y esto se logra haciendo las correcciones a tiempo.

Un plus que facilitó este trabajo fue que al momento de recolectar la información los clientes estuvieron dispuestos a diligenciar la encuesta y es que cuando se le menciona al público que se puede mejorar el servicio están prestos a colaborar, dispusieron de aproximadamente 3 minutos para responderla y esto suministró la base para permitir observar que puntos o áreas tenían falencias y abordarlas por medio de los autores generar estrategias que inicialmente pueden ser aplicables a la oficina principal y transmitirse a todas oficinas a nivel Bogotá y por qué no a nivel nacional, para cumplir con ese objetivo macro se requiere el apoyo de los gerentes de cada sucursal y así mismo ellos logren entrenar a sus funcionarios a cargo.

Recomendaciones

Se recomienda implementar estrategias enfocadas en el servicio al cliente que busca disminuir los molestos tiempos de espera para los clientes ya sea en fila o cuando se comunican al call center, informarles en todo momento en que proceso va su trámite con amabilidad, es decir que si al cliente le toca esperar porque su trámite es un poco más complejo se le expliquen los motivos; aunque estos casos son excepcionales ya que la mayoría de usuarios que ingresan a la oficina es a realizar operaciones en caja o a realizar algún tipo de consulta a su ejecutivo de cuenta, asesor comercial o en varias ocasiones a indagar por algún producto o servicio que presta el banco, la agilidad de los empleados es un factor determinante y esto se logra manteniendo al empleado satisfecho con su trabajo en cuanto al factor salarial, buen trato, beneficios para adquirir vivienda, estudio, incentivos entre otros, así el empleado se siente motivado y desempeña una labor excelente con el cliente.

La app del banco Itaú es un recurso que no todos los clientes se sienten seguros utilizándola, esto sucede en su mayoría con los usuarios mayores de 50 años que no se sienten familiarizados con la tecnología, este segmento no se debe dejar de lado y se les debe incentivar a su uso, ya que el dinero que el banco invierte en desarrollar estas plataformas es muy elevado y si no es usado por los clientes genera pérdidas; por esta razón generar un diseño de plataforma amigable, fácil de usar y segura, son motivaciones que los asesores deben transmitir al cliente con ya que con ello también se logra una mejor atención y servicio.

Otro punto que es supremamente importante es el factor humano, hacer que la banca sea humanizada es un plus adicional, porque la percepción de los clientes es que el banco solo le interesa generar sus rendimientos y que sus necesidades no tienen cabida, generar un ambiente de calidez y de humanidad en el trato crea un vínculo emocional con la marca.

Referencias

- Alet, J. (2004). *Como obtener clientes leales y rentables*. Barcelona, España: Ediciones gestión 2000.
- Apuntes facultad. (2008). *Teoría Científica y principios de administración*. Obtenido de <http://www.apuntesfacultad.com/teoria-de-fayol-funciones-y-principios-de-administracion.html>
- Aranda software. (2018). *Solución de PQRS*. Obtenido de <https://arandasoft.com/solucion-de-pqrs-peticiones-quejas-reclamos-y-sugerencias/>
- Asobancaria. (2019). *Quiénes supervisan el buen funcionamiento del sistema financiero* . Obtenido de <https://www.sabermassermas.com/quienes-supervisan-el-buen-funcionamiento-del-sistema-financiero/>
- Banco Itaú. (2019). *Servicio al cliente*. Obtenido de <https://www.italu.co/personal/servicio-al-cliente/servicio-al-cliente>
- Banco mundial BIRF. (2019). *Sector financiero*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialsector/overview>
- Buljan and partners. (2018). *Cliente externo*. Obtenido de <https://buljanandpartners.com/ccm/que-es-cliente-externo/>
- Calidad ISO. (2013). *Sistemas de gestión de calidad* . Obtenido de <http://iso9001calidad.com/que-es-calidad-13.html>
- Crecenegocios. (2019). *Que es el servicio al cliente y su importancia* . Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- Drucker, P. F. (1986). *La Innovación y el empresariado innovador la práctica y los principios*. Editorial Sudamericana S.A.
- ecommerce, M. (2019). Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-una-estrategia-de-mercadeo/>
- Escuela de organización Industrial. (2015). *Que es la innovación* . Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/redinnovacionEOI/2015/09/03/que-es-la-innovacion/>
- Fessard, J. L. (1996). *El tiempo del servicio*. Mexico D.F: Alfaomega marcombo.
- Gestiopolis. (2000). *Diferencias entre producto y servicio*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/diferencias-producto-servicio/>
- Gómez, H. S. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión: Clientes para siempre*. Bogotá: 3R Editores.
- Greenberg, P. (2003). *Gestión de relaciones con los clientes*. Madrid: Mc graw-hill.

- Isotools. (2019). *Sistema de atención de PQRS*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/10/24/sistema-atencion-peticiones-quejas-reclamos-sugerencias-pqrs/>
- Itaú BBA. (s.f.). *Defensoria del consumidor financiero*. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de <http://www.itaubba.co/servicio-al-cliente.html>
- Itaú, Banco. (2019). *Servicio al cliente*. Obtenido de <https://www.italy.co/personal/servicio-al-cliente/servicio-al-cliente>
- katz, B. (1989). *Como gerenciar el servicio al cliente*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Méndez, J. C. (2009). *La administración, la calidad personal y la calidad del servicio*. El Cid Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/reader.action?docID=3181586>
- Metodo marketing. (2019). *Cliente interno*. Obtenido de <https://metodomarketing.com/que-es-cliente-interno/>
- Perez, G. P. (2016). *Atención al cliente y tramitación de consultas de servicios financieros*. IC Editorial. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/detail.action?docID=5486532>.
- Pilcher, J. (s.f.). *12 tendencias de marketing para instituciones financieras*. Obtenido de <http://blog.cobiscorp.com/marketing-insituciones-financieras-bancos-2018>
- Pilcher, J. (2018). *Lead the evolution*. Obtenido de <http://blog.cobiscorp.com/marketing-insituciones-financieras-bancos-2018>
- Publicidad y mercadeo . (22 de marzo de 2018). *Defenición de mercadeo*. Obtenido de <https://revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser/>
- Raffino, M. E. (2019). *Concepto de proceso*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso/>
- Sánchez, W. M. (2009). *Estrategia de servicio al cliente*. El Cid Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/reader.action?docID=3182322>
- Serna Gomez , H., Barrios Laborda, C., Barrios Fajardo , A., & Castillo Areiza, M. (2011). *Como medir el valor del cliente*. Bogotá: 3R Editores.
- Serrano, A. T. (2012). *Control interno y sistema de gestión de Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Simons, R. (2006). *Las claves de las organizaciones de alto rendimiento*. España: Ediciones Deusto.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2019). *Ente regulador financiero*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/acerca-de-la-sfc-60607>

Anexos

Graficas de la encuesta

A. Tiempo de permanencia como cliente del banco Itaú



Anexo A Grafica 1 Tiempo de permanencia - Elaboración propia

B. Como califica usted los servicios prestados por los cajeros del banco Itaú:



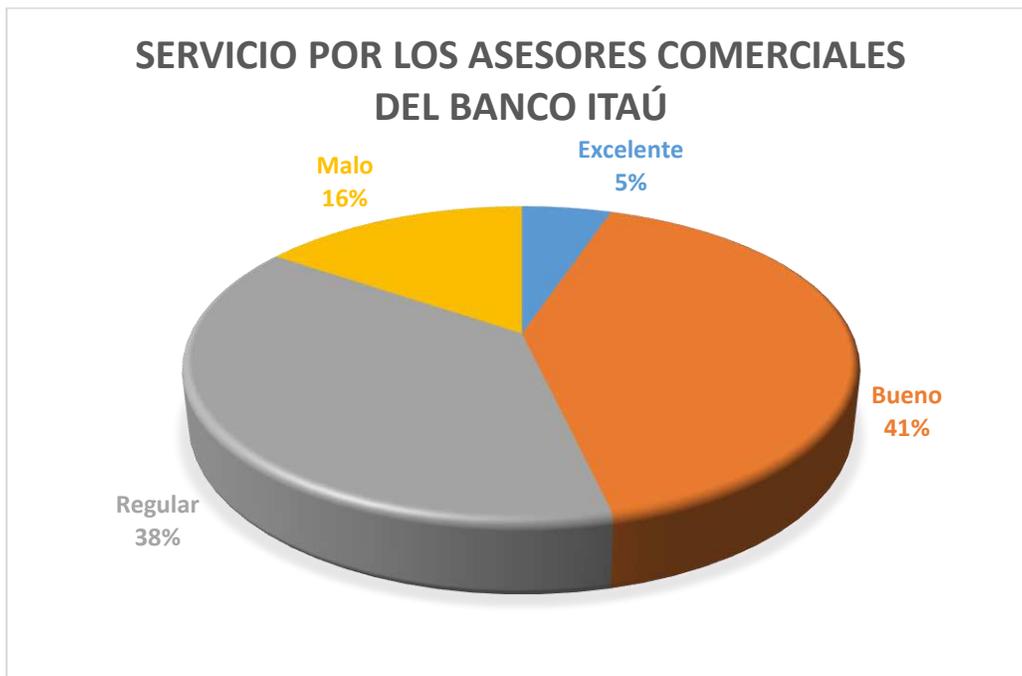
Anexo B Grafica 2 Servicio prestado por los cajeros - Elaboración propia

C. Como califica usted los servicios prestados por los asesores de servicios del banco Itaú:



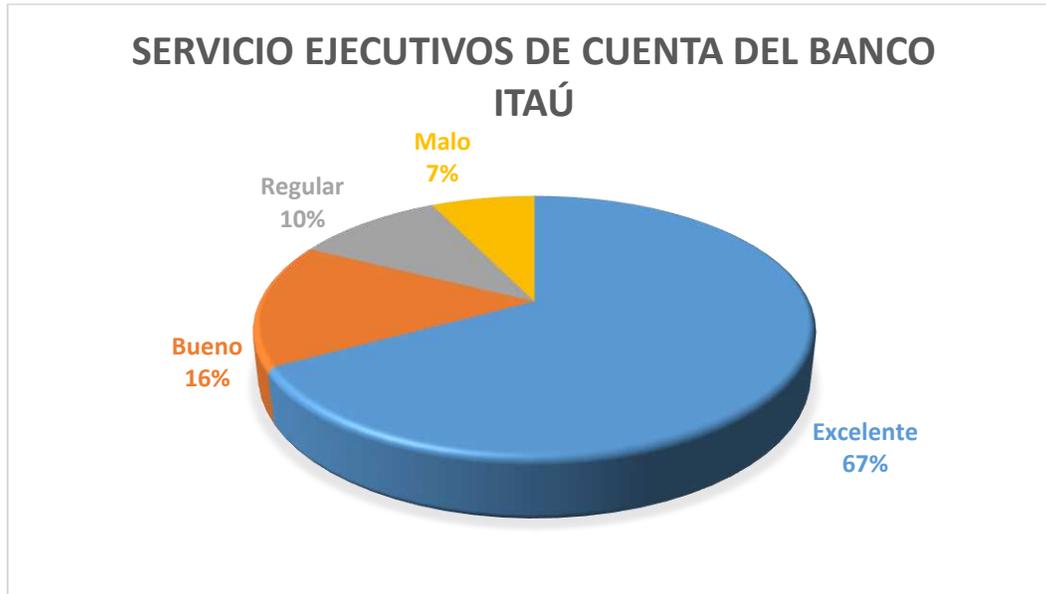
Anexo C Grafica 3 Servicio prestado por el asesor de servicio - Elaboración propia

D. Como califica usted los servicios prestados por los asesores comerciales del banco Itaú:



Anexo D Grafica 4 Servicio prestado por los asesores comerciales - Elaboración propia

E. Como califica usted los servicios prestados por los ejecutivos de cuenta del banco Itaú



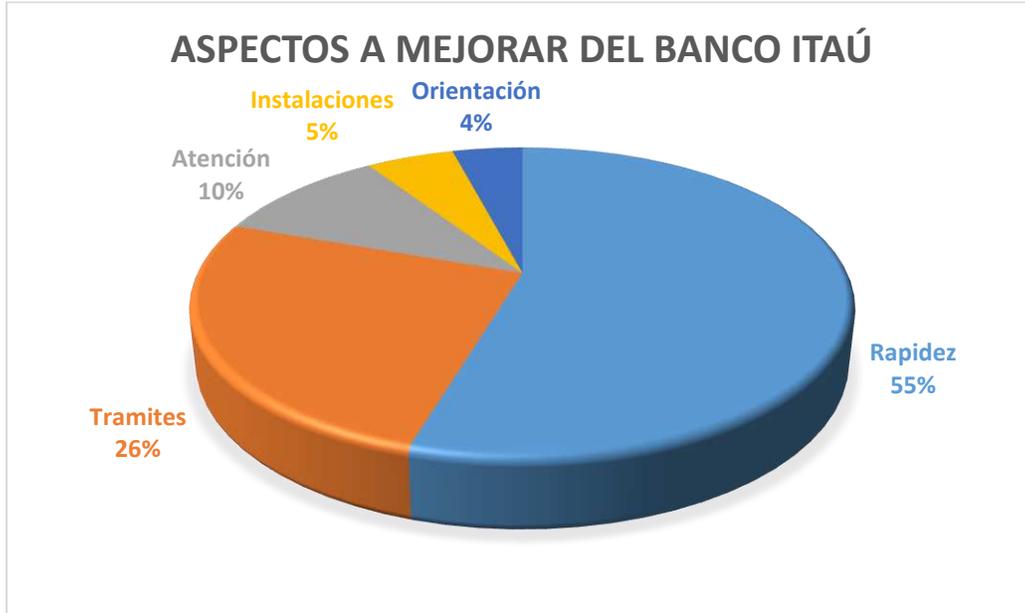
Anexo E Grafica 5 Servicio prestado por los ejecutivos de cuenta - Elaboración propia

F. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos y servicios que presta el banco Itaú?



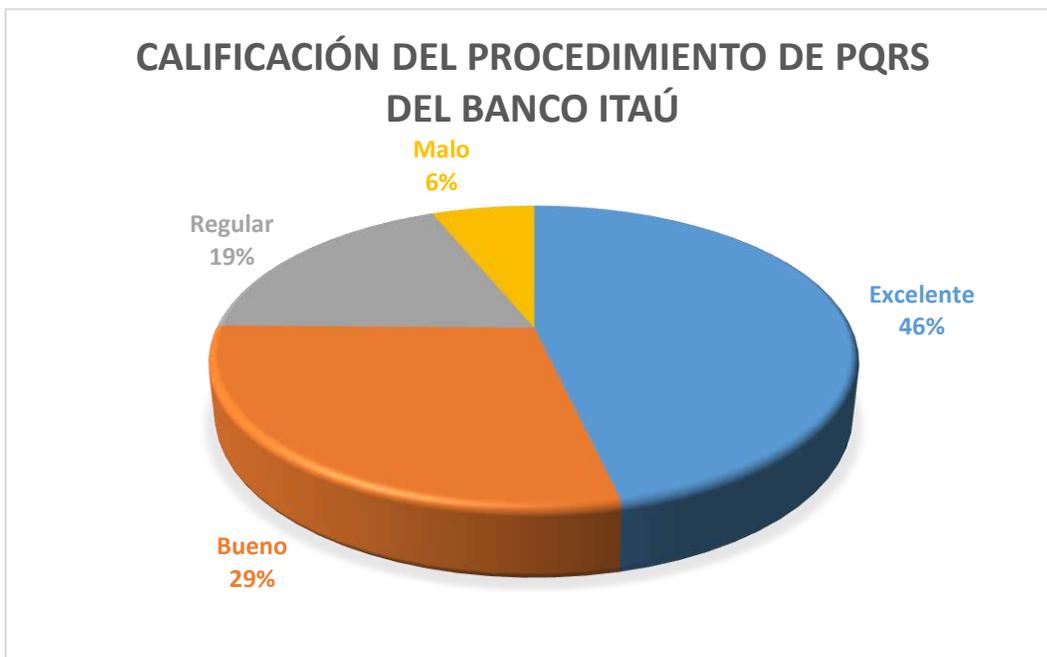
Anexo F Grafica 6 Grado de satisfacción con los productos y servicios - Elaboración propia

G. ¿Qué aspectos mejoraría usted del banco Itaú?



Anexo G Grafica 7 Aspectos a mejorar del banco - Elaboración propia

H. Si usted ha presentado una queja los servicios del banco Itaú, ¿considera que la entidad realiza y procedimiento adecuado de las PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias)?



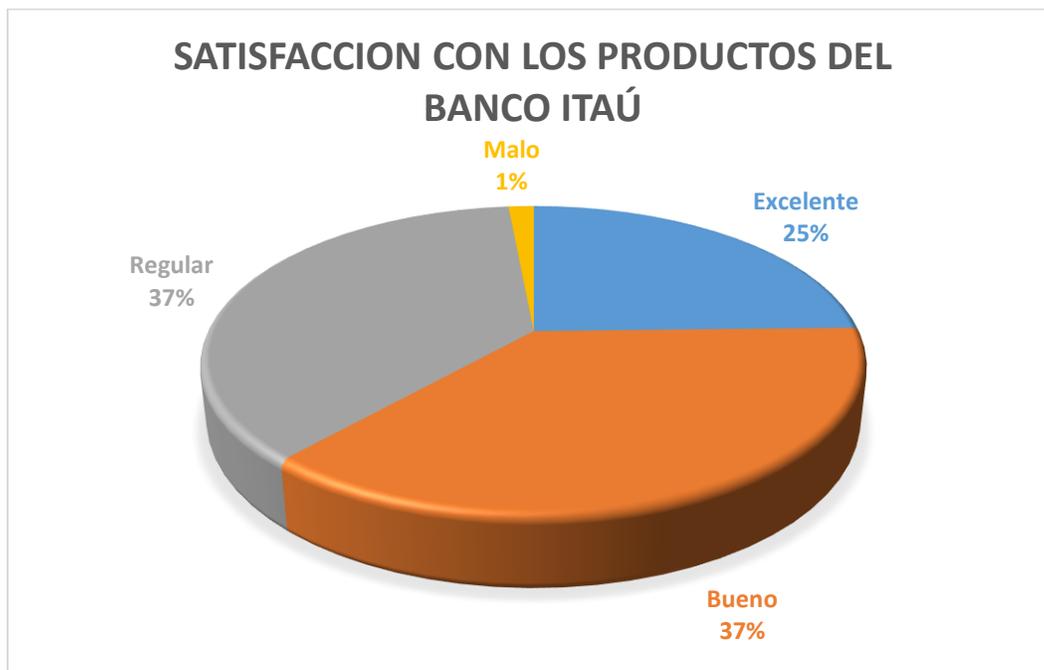
Anexo H Grafica 8 Calificación del procedimiento de PQRS - Elaboración propia

I. ¿Considera cómodas las instalaciones del banco?



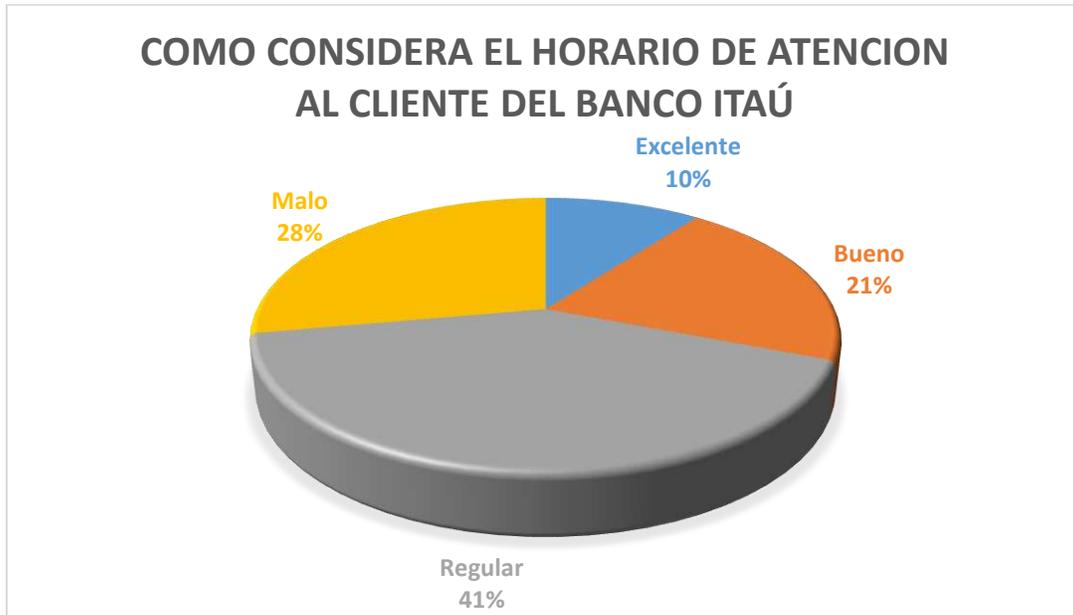
Anexo I Grafica 9 Como considera el cliente las instalaciones del banco - Elaboración propia

J. ¿Se encuentra satisfecho con los productos ofrecidos por el banco Itaú?



Anexo J Grafica 10 Satisfacción con los productos del banco - Elaboración propia

K. ¿Considera que el horario de atención al cliente en la oficina del banco Itaú es?



Anexo K Grafica 11 Horario de atención al cliente del banco - Elaboración propia

L. ¿Considera usted que el banco Itaú cuenta con la tecnología adecuada y necesaria para el servicio de atención al cliente?



Anexo L Grafica 12 Consideración de la tecnología del banco - Elaboración propia

Encuesta de satisfacción al cliente banco Itaú

Esta encuesta hace parte integral de un trabajo de grado para optar al título de Administración de Empresas, por favor lea detenidamente las preguntas y elija una respuesta marcando con una X la opción que refleje su opinión, la información aquí contenida es de carácter confidencial

Nombre: _____ Sexo: F M Edad: _____

1. Tiempo de permanencia como cliente del banco Itaú

- Menos de un 1 año
- Entre 1 año a 5 años
- Entre 6 a 10 años
- Mas de 10 años

2. Como califica usted los servicios prestados por los cajeros del banco Itaú:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

3. Como califica usted los servicios prestados por el asesor de servicios del banco Itaú:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

4. Como califica usted los servicios prestados por los asesores comerciales del banco Itaú:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

5. Como califica usted los servicios prestados por los ejecutivos de cuenta del banco Itaú:

- Excelente
- Bueno

Regular

Malo

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos y servicios que presta el banco Itaú?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

7. ¿Qué aspectos mejoraría usted del banco Itaú?

Rapidez

Tramites

Atención

Instalaciones

Orientación

8. Si usted ha presentado una queja los servicios del banco Itaú, ¿considera que la entidad realiza y procedimiento adecuado de las PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias)?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

9. ¿Considera cómodas las instalaciones del banco?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

10. ¿Se encuentra satisfecho con los productos ofrecidos por el banco Itaú?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

11. ¿Considera que el horario de atención al cliente en la oficina del banco Itaú es?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

12. ¿Considera usted que el banco Itaú cuenta con la tecnología adecuada y necesaria para el servicio de atención al cliente?

SI

NO

Anexo M Encuesta 13- Elaboración propia