

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA ATENCIÓN EN LA JORNADA  
ADICIONAL DEL BANCO XX**

**CLAUDIA LILIANA JIMÉNEZ RODRÍGUEZ  
JORGE MARIO ROBLEDO LOAIZA  
DIEGO ALEJANDRO VALENCIA BERRÍO**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2013**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA ATENCIÓN EN LA JORNADA  
ADICIONAL DEL BANCO XX**

**CLAUDIA LILIANA JIMÉNEZ RODRÍGUEZ  
JORGE MARIO ROBLEDO LOAIZA  
DIEGO ALEJANDRO VALENCIA BERRÍO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
especialista en Alta Gerencia**

**Director  
WALTER GARCÍA MORALES  
Especialista Negocios Internacionales  
Especialista Pedagogía Docencia Universitaria**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2013**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Pereira, 28 Marzo de 2013

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE CUADROS	10
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE ANEXOS	12
INTRODUCCIÓN	13
1. DIAGNÓSTICO	17
1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO	17
1.1.1 El sistema financiero colombiano	17
1.1.2 Reseña histórica	17
1.1.3 Misión	18
1.1.4 Política de calidad	18
1.1.5 Servicio	19
1.1.6 Oficinas	19
1.1.7 Personal	20
1.1.8 Actividades	23
1.1.9 Sistemas de información	26
1.1.10 Análisis interno – subdirección de oficinas	27
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO	39
1.2.1 Análisis de variables independientes	40
1.2.1.1 Frecuencia de visita	40
1.2.1.2 Conocimiento de horario	41
1.2.1.3 Satisfacción de horario	43
1.2.1.4 Área más frecuentada	44

1.2.1.5 Atención prestada	46
1.2.1.6 Calidad de la información	48
1.2.1.7 Servicio solicitado	50
1.2.1.8 Agilidad	52
1.2.1.9 Nivel de conocimiento	53
1.2.1.10 Inconvenientes	55
1.2.1.11 Ubicación de las oficinas	56
1.2.1.12 Seguridad en las oficinas	58
1.2.1.13 Motivo de visita	59
1.2.1.14 Divulgación	61
1.2.1.15 Canales virtuales	63
1.2.2 Análisis con cruce de variables	69
1.3 MATRIZ DOFA	72
2. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, CAUSAS Y CONSECUENCIAS	73
2.1 COMPONENTE PERSONAL	73
2.2 COMPONENTE TECNOLOGÍA	74
3. PLAN DE MEJORAMIENTO	75
4. CONCLUSIONES	77
5. RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS	81

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Frecuencia de visita de clientes a las oficinas del Banco	40
Tabla 2. Conocimiento del horario de la jornada adicional por parte de los usuarios que frecuentan las oficinas del Banco	42
Tabla 3. Nivel de satisfacción de los clientes con el horario que ofrecen las oficinas de la jornada adicional del Banco	43
Tabla 4. Área más frecuentada por los clientes de las oficinas del Banco que ofrecen jornada adicional	45
Tabla 5. Nivel de satisfacción de los clientes de las oficinas del Banco en la jornada adicional por la atención prestada	47
Tabla 6. Calidad de la información suministrada a los clientes de las oficinas de la jornada adicional del Banco	49
Tabla 7. Nivel de satisfacción del cliente de las oficinas del Banco en la jornada adicional frente al servicio solicitado	51
Tabla 8. Agilidad para que el cliente sea atendido en las oficinas del Banco	52
Tabla 9. Nivel de conocimientos de los funcionarios de las oficinas del Banco	54
Tabla 10. Frecuencia de inconvenientes que le impiden al cliente cumplir con el objetivo de la visita	55
Tabla 11. Satisfacción de los clientes frente a la ubicación de las oficinas del Banco	57
Tabla 12. Percepción de seguridad de los clientes cuando visitan las oficinas del Banco en la jornada adicional	58
Tabla 13. Motivo por el cual los clientes visitan las oficinas del Banco en la jornada adicional	60
Tabla 14. Divulgación de los servicios de las oficinas de la jornada adicional del Banco	62
Tabla 15. Conocimiento y utilización de la página web del Banco	64

Tabla 16. Conocimiento y utilización de la audiolínea del Banco	66
Tabla 17. Conocimiento y utilización de la banca móvil del Banco	68

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Frecuencia de visita de clientes a las oficinas del Banco	41
Gráfico 2. Conocimiento del horario de la jornada adicional por parte de los usuarios que frecuentan las oficinas del Banco	42
Gráfico 3. Nivel de satisfacción de los clientes con el horario que ofrecen las oficinas de la jornada adicional del Banco	44
Gráfico 4. Área más frecuentada por los clientes de la jornada adicional en las oficinas del Banco	46
Gráfico 5. Nivel de satisfacción de los clientes de las oficinas del Banco en la jornada adicional por la atención prestada	48
Gráfico 6. Calidad de la información suministrada a los clientes de las oficinas de la jornada adicional del Banco	50
Gráfico 7. Nivel de satisfacción del cliente de las oficinas del Banco en la jornada adicional frente al servicio solicitado	51
Gráfico 8. Agilidad para que el cliente sea atendido en las oficinas del Banco	53
Gráfico 9. Nivel de conocimientos de los funcionarios de las oficinas del Banco	54
Gráfico 10. Frecuencia de inconvenientes que le impiden al cliente cumplir con el objetivo de la visita	56
Gráfico 11. Satisfacción de los clientes frente a la ubicación de las oficinas del Banco	57
Gráfico 12. Percepción de seguridad de los clientes cuando visitan las oficinas del Banco en la jornada adicional	59
Gráfico 13. Motivo por el cual los clientes visitan las oficinas del Banco en la jornada adicional	61
Gráfico 14. Divulgación de los servicios de las oficinas de la jornada adicional del Banco	63
Gráfico 15. Conocimiento y utilización de la página web del Banco	65



Gráfico 16. Conocimiento y utilización de la audiolínea del Banco	67
Gráfico 17. Conocimiento y utilización de la banca móvil del Banco	69

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Servicios ofrecidos por cada cargo	21

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de las oficinas del Banco	20
Figura 2. Flujograma módulo caja	24
Figura 3. Flujograma módulo información	25

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de evaluación servicio horario adicional	81
Anexo B. Modelo de la entrevista estructurada	82

## INTRODUCCIÓN

Para el Banco XX los clientes son su razón de ser, por lo que todos sus esfuerzos están enfocados a satisfacer sus necesidades y crear vínculos o relaciones a largo plazo. El Banco ha dispuesto diferentes canales para que sus clientes puedan realizar sus transacciones de manera rápida y segura. Uno de estos canales definidos son las oficinas de atención, las cuales prestan un servicio al público en horario de oficina y otros servicios definidos por el Banco en la jornada adicional, el cual es de lunes a viernes desde las 5:00 pm y los sábados desde las 10:00 am, dependiendo la ubicación de las mismas. Con esta investigación se pretende identificar, diagnosticar y proponer un plan de mejoramiento en el servicio que prestan las oficinas durante las jornadas adicionales y así proveer al Banco una información verídica evidenciada en campo que será un nutriente para el cumplimiento del objetivo por el cual fueron definidos estos horarios de atención: “Prestar un Servicio que Supere las Expectativas del Cliente”.

Los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, el acceso a la información, la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, la evolución en los hábitos de los consumidores, los cuales poseen cada vez más información y son más exigentes, demanda a las empresas de hoy aumentar sus niveles de competitividad mediante estrategias de mejoramiento continuo, que garanticen su permanencia en el mercado.

Es así, como se vuelve relevante el poseer altos estándares de calidad que garanticen que los productos y servicios ofrecidos superan las expectativas del cliente/consumidor, soportados en procesos y procedimientos enfocados a respaldar las promesas de valor que conllevan a un elevado nivel de fidelización.

Esto no es posible sin adoptar un Sistema de Gestión de Calidad que sirva de plataforma para generar resultados que cumplan con los requisitos definidos

mediante las estrategias anteriormente expuestas, todo esto soportado en procesos, procedimientos y productos de calidad, sin dejar a un lado la variable hoy más diferenciadora al momento que un consumidor prefiera un producto frente a otro, **El Servicio Al Cliente.**

Esta variable se vuelve una filosofía organizacional en el momento en que la empresa decida generar un ambiente de mejora continua, partiendo del compromiso de la alta dirección y difundiendo creencia y valor en cada una de las personas que conforma la organización. Lo anterior se logra cuidando cada una de las etapas, detalles o pasos del producto, al interior de la organización o fuera de ella; esto requiere un empoderamiento de todas y cada una de las áreas de la empresa, además un conocimiento pleno del impacto en el cliente cuando alguna parte en el proceso falla o retarda el normal desarrollo del mismo.

El servicio al cliente dentro de una organización debe por lo tanto estar enfocado de adentro hacia afuera, no se puede ofrecer o prestar un buen servicio si no se siente. Esto es cultural y debe partir, como se anunció anteriormente, desde una alta dirección comprometida y sintonizada con el servicio al cliente, como elemento diferenciador en un mercado competitivo y exigente.

Una organización enfocada al cliente, como su razón de ser, capaz de identificar sus partes críticas, para que a través del diseño, prueba y aplicación de estrategias, logre alcanzar los resultados esperados, los cuales deben ser medibles y evaluados continuamente, para cumplir con un ciclo muy importante dentro del servicio al cliente.

Los procesos de la organización, deben estar pensados y desarrollados hacia el cliente, teniendo presente que las empresas son entes sociales, compuestas primeramente por seres humanos, donde se deben implementar elementos como: comunicación asertiva, respeto a la persona, transparencia en el actuar, es decir,

un ambiente de trabajo sano para que a su vez éste sea proyectado en los momentos de verdad frente al cliente.

Un cliente satisfecho es un cliente leal y fiel, y en la medida que sus necesidades sean resueltas en el tiempo acordado según la promesa de valor y acompañado de una labor de posventa, se crearán vínculos de permanencia, que al final es el objetivo de cualquier organización: superar las expectativas del cliente.

Atendiendo a lo descrito con anterioridad se realizó una investigación teniendo en cuenta los siguientes objetivos:

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan de mejoramiento para la atención en la jornada adicional en el Banco XX año 2012

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar diagnóstico.
- Identificar y especificar las debilidades.
- Proponer el plan de mejoramiento.

Para el desarrollo de los objetivos anteriores se tuvo en cuenta la siguiente estrategia metodológica:

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación utilizado fue el Descriptivo - Causal

## **MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

Análisis y Síntesis

## **INFORMACIÓN SECUNDARIA**

Referencias y Estadísticas

## **INFORMACIÓN PRIMARIA**

Clientes y usuarios e información del Banco XX

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Clientes de la jornada adicional.

Funcionarios del Banco XX jornada adicional

## **LIMITANTES**

- Acceso a la Información
- Disponibilidad de las personas para realizar las entrevistas.



# 1. DIAGNÓSTICO

## 1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

**1.1.1 El sistema financiero colombiano.** El Sistema Financiero Colombiano está conformado no solo por las entidades que captan y colocan recursos o que hacen la transferencia, sino además por las entidades de control, regulación, vigilancia, custodia, calificación, colocación y otras funciones que hacen parte del sistema y que permiten mayor transparencia, menores riesgos y mayor cumplimiento de las obligaciones por los diferentes agentes. En el Sistema Financiero se encuentra entonces el ente de regulación y vigilancia que en nuestro caso es la Superintendencia Financiera.

El Sistema Financiero Colombiano se clasifica en mercado intermediado y mercado de instrumentos.

En el mercado intermediado se encuentran los establecimientos de crédito, las sociedades de servicios financieros y otros agentes que permiten la captación de recursos del público para ser colocados en forma de crédito o inversión.

En el mercado de instrumentos es donde se realizan las operaciones con valores negociables y se clasifica en renta fija, renta variable y mercado de derivados. El mercado de renta fija es donde se negocian títulos de deuda como bonos, TES, papeles comerciales, CDT's, entre otros y que se asume como de menor riesgo para el inversionista por tener menor volatilidad frente a otros títulos<sup>1</sup>.

**1.1.2 Reseña histórica.** En 1972 se creó y abrió sus puertas como corporación bajo el nombre de XX y contando con una oficina principal en Bogotá, tres

---

<sup>1</sup> [http://www.wikilearning.com/articulo/manejo\\_de\\_los\\_productos\\_financieros-sistema\\_financiero\\_colombiano/27707-2](http://www.wikilearning.com/articulo/manejo_de_los_productos_financieros-sistema_financiero_colombiano/27707-2)

sucursales de atención al público en Bogotá, una en Medellín, otra en Cali y una última en Barranquilla.

Durante 25 años ocupó primeros lugares dentro del sector financiero colombiano, innovando con productos y servicios.

En 1997 la Corporación XX se convierte en un Banco de carácter comercial bajo el nombre de Banco XX. En mayo de 2006 se realizó la fusión entre Bancos, para convertirse en lo que hoy en día es, una de las entidades con mayor prestigio dentro del sector financiero colombiano.

**1.1.3 Misión.** El Banco XX es una entidad de intermediación y servicios financieros, orientada a los individuos y familias, especializada en la promoción del ahorro y la financiación de vivienda.

Procura el liderazgo dentro del sector financiero con imagen, rentabilidad y participación en el mercado, con base en innovación, mayor eficiencia en sus operaciones y mejor calidad de los productos ofrecidos a sus clientes.

Cuenta con un equipo de funcionarios motivados y capacitados, que disfrutan de un agradable ambiente de trabajo y que están apoyados por modernos y eficientes recursos físicos y tecnológicos.

El Banco XX, cooperará y compartirá habilidades y negocios con las demás empresas que lo conforman, para lograr sinergia en los resultados del conjunto

**1.1.4 Política de calidad.** Exceder las expectativas del cliente ofreciendo un servicio confiable, oportuno, amable y seguro que deleite y agregue valor a su relación con la organización y promueva un mejoramiento continuo de procesos, productos y servicios.

**1.1.5 Servicio.** Conjunto de funciones que una organización ofrece al usuario. Servicio es un conjunto de sistemas relacionados que trabajan conjuntamente para proporcionar una funcionalidad.

**1.1.6 Oficinas.** El Banco XX cuenta con una red nacional conformada por un alto número de oficinas donde puede conocer el portafolio de productos y contar con asesoría personalizada, además de la amabilidad de nuestros expertos. Estos puntos de atención están diseñados para su comodidad durante la realización de consultas o transacciones financieras.

### **Horario adicional**

Aquellas jornadas diseñadas pensando en la comodidad de los clientes para la realización de consultas o transacciones financieras en jornadas diferentes a las habituales de trabajo en oficinas.

### **Beneficios**

- Cobertura
- Atención personalizada
- Seguridad
- Disponibilidad

### **Oficinas con jornada adicional en la ciudad de Pereira**

- Centro Comercial Parque Arboleda
- Avenida 30 Agosto de Agosto
- Centro Comercial Unicentro
- Principal
- Centro Comercial El Progreso

**1.1.7 Personal.** Conformado por funcionarios amables altamente capacitados quienes brindan una atención personalizada en todos los productos y servicios que el Banco XX ha diseñado para satisfacer las necesidades financieras de los consumidores.

- **ORGANIGRAMA DE OFICINA**

Las oficinas del Banco XX, presentan una estructura, diseñada para atender las diferentes necesidades de los clientes o consumidores financieros que las frecuentan, por lo tanto cuentan con los siguientes cargos:

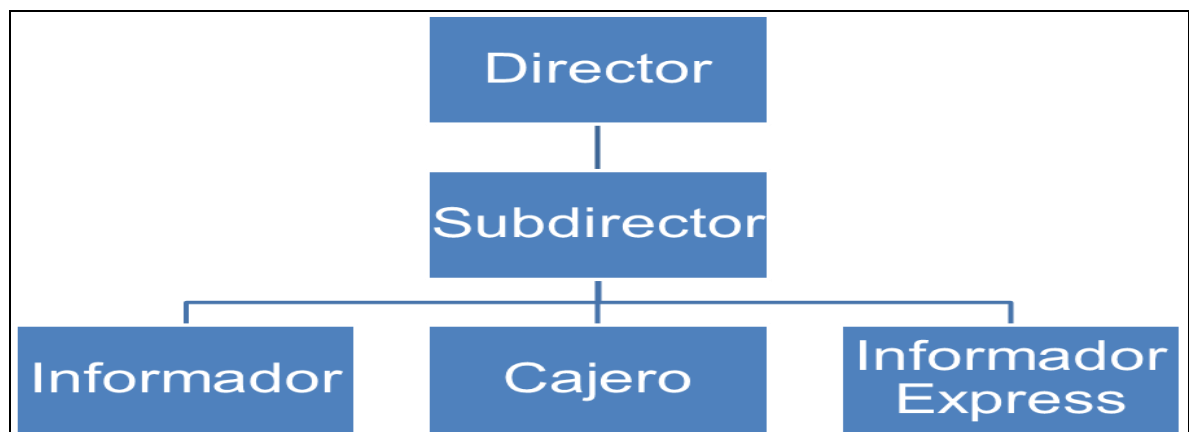
*Director:* enfocado al área comercial, quien vela por el buen desempeño de la oficina en todas sus áreas.

*Cajeros:* en áreas de caja para transacciones de este tipo

*Informadores:* brindan asesoría permanente a los clientes

*Subdirector:* Desarrolla todas las tareas administrativas de la oficina

**Figura 1. Organigrama de las oficinas del Banco**



Fuente: Elaboración propia

## Servicios ofrecidos por el Banco con cobertura por cada cargo

Los servicios ofrecidos por el Banco están enfocados a cubrir las necesidades de los clientes, de manera que en las oficinas se cubran de manera permanente durante la atención al público.

**Cuadro 1. Servicios ofrecidos por cada cargo**

		Caja	Información	Subdirección
<b>Información</b>				
	Tasas y Tarifas		X	
	Simuladores de Crédito e Inversiones		X	
	Información de red de oficinas y cajeros		X	
	Radicación de quejas y reclamos		X	
<b>Consultas</b>				
	Saldo de cuentas	X	X	X
	Movimiento de cuentas		X	X
	Saldo de tarjeta de crédito	X	X	X
	Movimiento de tarjeta de crédito		X	X
	Consulta de CDT's y fondos de inversión		X	
	Consulta y solicitud de extractos		X	
	Consulta de productos de crédito		X	
	Consulta de estado de cheques		X	X
	Consulta de chequeras		X	X

<b>Pagos</b>				
	Productos propios	X		
	Productos de terceros	X		
	Servicios públicos	X		
	Pago empresarial	X		
	Planilla asistida	X		
	pago de impuestos distritales	X		
<b>Transferencias</b>				
	Entre cuentas	X		
	Propias	X		
	A cuentas de terceros	X		
	A otras entidades financieras	X		
	A fondos de inversión	X		
	Transferencias desde y hacia el exterior	X		
	Transferencias y Giros Gratis	X		
	Uso de crédito rotativo	X		
	Avances de tarjeta de crédito	X		
<b>Otros servicios</b>				
	Actualización de datos		X	X
	Inscripción de cuentas para transferencias		X	
	Inscripción de pagos		X	
	Programación de retiros de fondos de inversión		X	

Fuente: [Davivienda.com/canales de atención/Red de Oficinas/conozca las transacciones disponibles a través de nuestros canales](http://Davivienda.com/canales%20de%20atenci3n/Red%20de%20Oficinas/conozca%20las%20transacciones%20disponibles%20a%20trav3s%20de%20nuestros%20canales).

- **COMPETENCIAS**

**SER**

Transparencia

Liderazgo de Grupos de Trabajo

Compromiso con la Organización

**HACER**

Experticia profesional

Trabajo en equipo y colaboración

Creatividad e innovación

Toma de decisiones

Orientación a resultados

Orientación al cliente

Aprendizaje continuo

**1.1.8 Actividades.** Las actividades que se desarrollan en las oficinas están orientadas de una manera ágil, segura y amable a ofrecer información, asesoría a los clientes y personas que la frecuenten, el desarrollo de sus necesidades financieras.

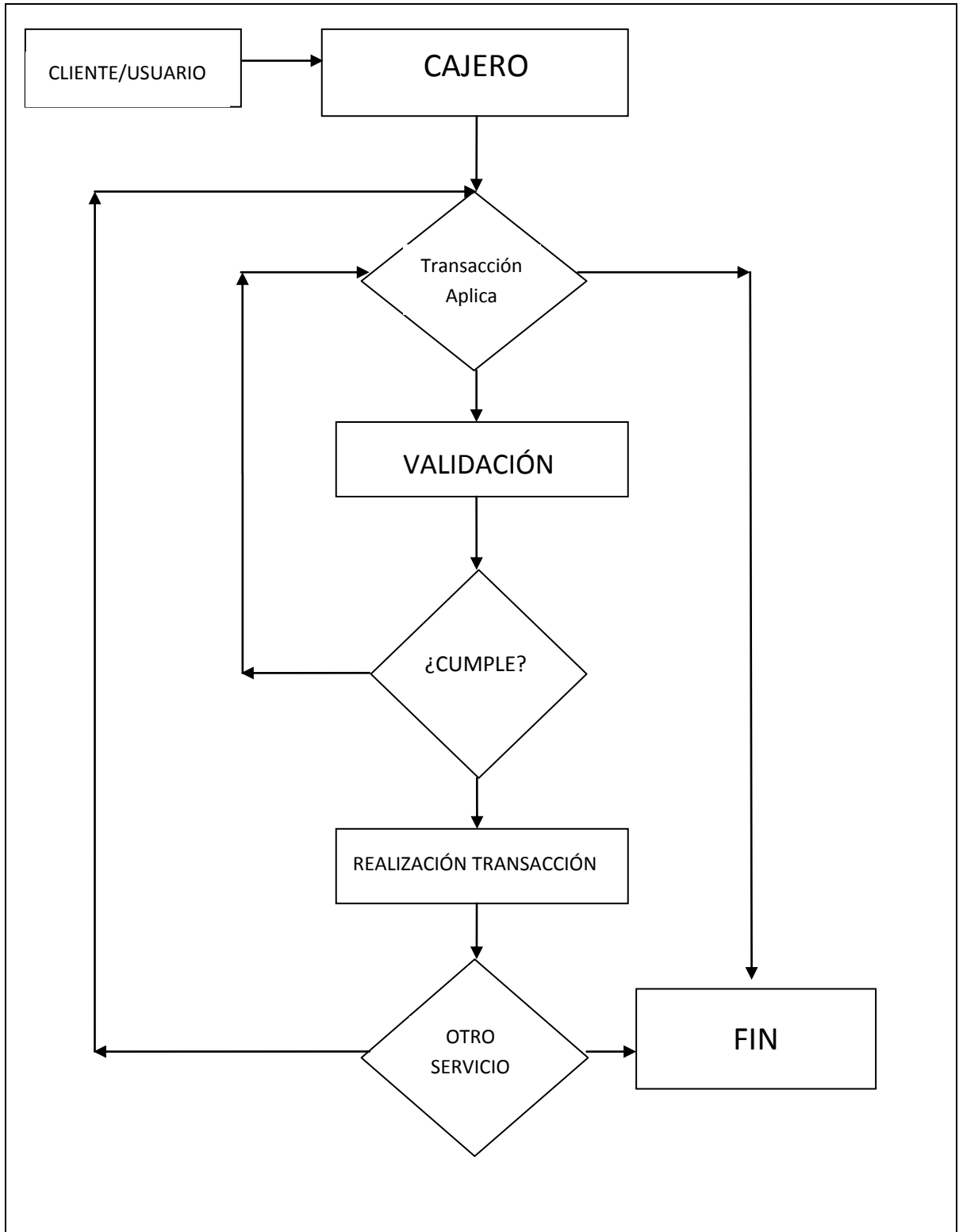
**FLUJOGRAMAS**

Es la representación gráfica de un proceso en este caso en las oficinas de servicio.

- **FLUJOGRAMA MÓDULO CAJA**

De manera gráfica se presenta, el desarrollo del proceso de una transacción en el área de caja.

Figura 2. Flujograma módulo caja

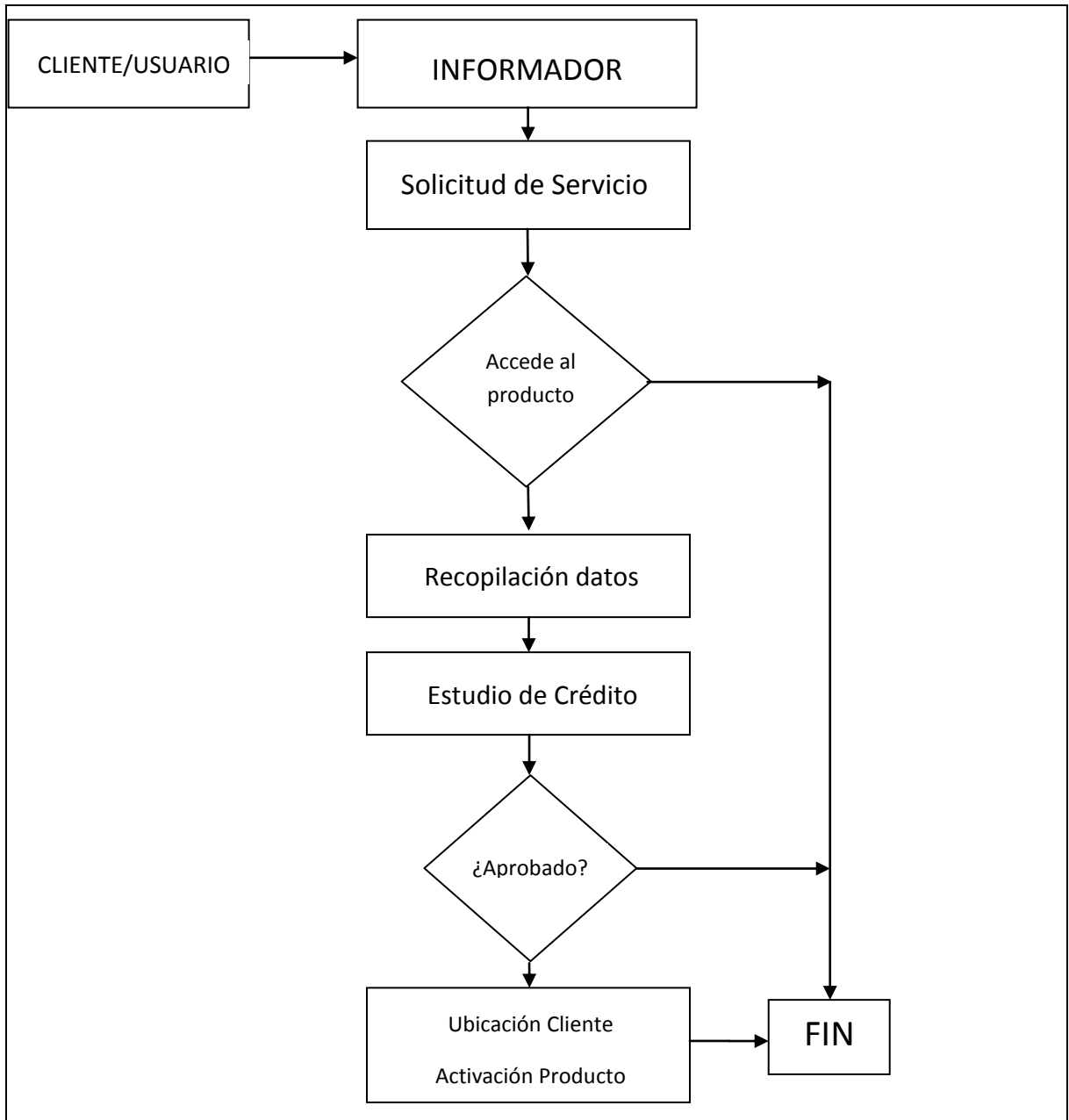




- **FLUJOGRAMA MÓDULO INFORMACIÓN**

De manera gráfica se representa el desarrollo de un proceso de atención, en el área de información.

**Figura 3. Flujoograma módulo información**



**1.1.9 Sistemas de información.** Canales a través de los cuales, los clientes tienen acceso a realizar sus transacciones, de acuerdo a sus necesidades de ubicación y tiempo.

➤ **Banca Móvil**

Es el medio que el Banco XX tiene a disposición de sus clientes y por el cual el recibe información del Banco XX y realizar sus transacciones financieras en línea a través de su teléfono celular, de manera fácil, segura y confiable

➤ **Cajeros Automáticos**

El Banco XX posee una amplia red de cajeros automáticos, en los cuales se pueden hacer retiros de dinero en efectivo, consultas, transferencias a cuentas propias, pagos y cambios de clave, además de otros servicios.

➤ **Centro de Atención Telefónico**

El Banco XX además tiene un centro de atención y asesoría telefónica gratis, donde el cliente recibe 24 horas, todos los días, atención personalizada de los asesores comerciales, quienes atienden todas las inquietudes de los clientes de forma ágil y eficiente, y le informan acerca de los productos y servicios.

➤ **Página de Internet**

El Banco XX posee un portal en internet ([www.Bancoxx.com](http://www.Bancoxx.com)), el cual está disponible 24 horas todos los días, que permite desde cualquier lugar del mundo realizar transacciones y acceder de forma inmediata a toda la información de los productos y servicios que ofrece el Banco.

➤ **Audio línea**

Es un servicio cómodo, fácil, rápido y seguro que ofrece el Banco XX, el cual permite a los clientes realizar consultas, pagos, transferencias, bloqueos y activaciones por teléfono.

➤ **Red de Oficinas**

El Banco XX cuenta con una red nacional conformada por más de 550 oficinas donde puede conocer el portafolio de productos y contar con asesoría personalizada, además de la amabilidad de nuestros expertos.

Estos Puntos de Atención están diseñados para su comodidad durante la realización de consultas o transacciones financieras.

**1.1.10 Análisis interno – subdirección de oficinas.** Con este diagnóstico se busca detectar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de mejora en las jornadas adicionales, por lo que se diseñó y desarrolló una entrevista estructurada a los Subdirectores que laboran en las jornadas adicionales, en las cinco oficinas objeto de nuestro estudio.

## **APLICACIÓN DE ENTREVISTAS**

Con este diagnóstico se busca detectar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de mejora en las jornadas adicionales.

❖ **Subdirector Oficina Parque Arboleda**

**1. ¿Considera que el horario definido para la jornada adicional, se acomoda a las necesidades de los clientes que la frecuentan? Opinión sobre éste tema.**

*Horario 5 a 8 pm de lunes a viernes y sábados de 10am a 4 pm.*

*Sí, a la gente le agrada mucho el horario, es un horario muy flexible. A la gente le agrada mucho el horario de 5 a 8 no todas las entidades tienen el horario hasta tan tarde, y los sábados hasta las cuatro.*

**2. ¿Qué beneficios o ventajas considera que tienen estas jornadas para los clientes?**

*Los que más se benefician son los que trabajan, después de la jornada laboral, (6 pm). Cuando pagan la nómina los empleados siempre vienen después de las 6 a hacer los retiros y tienen hasta las 8 pm, los sábados los vendedores y los de los almacenes. O los que hacen venta en las tiendas, por que recaudan todo el día y vienen a consignar todos los días.*

*Me gustaría que hicieran La feria del ahorro, que ya la hicieron, pero no duro mucho tiempo. Inclusive después de este evento la gente seguía preguntando por las tasas.*

**3. ¿Qué le mejoraría a su jornada de trabajo (horario adicional) para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes?**

*Definir sistema para consultas rápidas. Teníamos problema porque solo habían dos cajeros, pero ahora témenos tres e informadoras solo UNA y ahí está la diferencia pero información se llena mucho y son consultas rápidas.*

*El horario es bueno nunca se quejan de eso*

**4. ¿Cuál es el prototipo de cliente que más frecuenta esta oficina en la jornada adicional?**

*Viene mucho agricultor, cafeteros, vendedores. Cobran muchos cheques. El sábado viene mucho almacén vienen a buscar sencillo esta oficina no maneja mucho sencillo.*

**5. A su manera ver, ¿Cuál es el área más crítica que afecta una excelente prestación del servicio en esta oficina en la jornada adicional?**

*El departamento de cartera es muy bueno pero la comunicación es difícil después de la 1pm los sábados y hay clientes que tienen mora muy alta, por lo cual*

*necesito comunicarme con ellos después de cierta hora.*

*Y yo tengo hasta las 4. Y también con GRP allá no dan respuesta después de las dos y toca decirle al cliente que venga el lunes, porque a veces las transacciones son objetadas por marcaciones que les llegan a los clientes y uno no lo puede ver acá. Entonces ellos son los que tienen que verificar como tal. Y también cuando no hay línea, toca hacerlo como manual y ellos le manda la instrucción en un correo para pago del giro en un mes dos cliente No se pueden atender. Para mora de más de 90 días no los puedo atender, si vienen después de las 6 entre semana, porque pueden tener honorarios cargados y pueden tener procesos. También en tarjetas de crédito después de cierta hora no contestan.*

## **6. Díganos 3 fortalezas que tiene la jornada adicional.**

*Lo más importante de una organización es la gente. Tememos un grupo muy eficiente. El horario, Ubicación, Parqueaderos, Clientes ya son conocidos lo que da un buen ambiente.*

### **❖ Subdirector Oficina El progreso**

#### **1. ¿Considera que el horario definido para la jornada adicional, se acomoda a las necesidades de los clientes que la frecuentan? Opinión sobre éste**

*Lunes a viernes de 5 a 8 PM y sábado de 10 a 4 pm es muy industrial las compañías más grandes del país y atendemos todos los vendedores de estas compañías. El horario es excelente.*

#### **2. ¿Qué beneficios o ventajas considera que tienen estas jornadas para los clientes?**

*De pronto el beneficio en caja no es tanto.... Por que manejamos mucho mensajero y vendedor. El cliente portafolio se ve beneficiado por que se atiende más rápido. Pero la fila de clientes si se demoran un poco más. En información por*

*lo general vienen las personas que trabajan hasta las 6 pm y no pueden venir antes de esta hora.*

**3. ¿Qué le mejoraría a su jornada de trabajo (horario adicional) para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes?**

*Hay muchas campañas que se hacen en el día, que no se hacen en el adicional. Por ejemplo “el día del seguro”, que se hace en el horario normal y no se hace en el adicional. Que consiste es darle un regalito al cliente. Es algo muy sencillo, pero que les gusta mucho y también me gustaría que se hiciera también en Horario Adicional.*

*Hay algo que a mí me incomoda y es no poder darle respuesta al cliente. Ejemplo. Una cancelación de tarjeta, no podemos dar respuesta después de las 7 PM por X o Y motivo. Que ellos se sientan importantes. Porque son clientes del Banco. Y que no somos solo recaudo Después de las 7:00 pm, el 933 es muy congestionado y es imposible la comunicación y esos clientes tratamos de solucionarlos con apoyos de otros compañeros, que los Cali, que los de Medellín que los de acá, etc. Y si no podemos solucionar así, toca decirles que vengan al día siguiente en jornada normal. Me gustaría que en el Horario Adicional, se pudiera hacer lo mismo que en el Horario normal. Hay otra cosa las transferencias internacionales que quedan en “time out” son otro lio. Porque yo llamo al área de transferencias y me decían que hacen cortes a las 6:20 o 5:20 y se han demorado hasta una hora autorizándome un giro en “time out” es un error del sistema del Banco y el que está sufriendo es el cliente. Y después de las 6:00 pm no contestan en Bogotá. Nos gustaría tener mucho ese apoyo para los clientes.*

**4. ¿Para mejorar el nivel de satisfacción de tus clientes que mejorarías?**

*Yo con otra informadora, pero hay productos que se toman mucho tiempo. Y si hay clientes que vienen por un extracto se va a demorar mucho tiempo somos tres en caja una informadora y yo.*

**5. ¿Cuál es el prototipo de cliente que más frecuenta esta oficina en la jornada adicional.**

*Hay dos tipos: vendedores y mensajeros*

**❖ Subdirector Oficina Avenida 30 de Agosto**

**1. ¿Considera que el horario definido para la jornada adicional, se acomoda a las necesidades de los clientes que la frecuentan? Opinión sobre éste**

*El horario adicional es de lunes a viernes de 5:00 a 7:00 pm y los sábados de 9:00 a 2:00 pm. El horario de lunes a viernes, sí. Es perfecto porque hasta esa hora o faltando 15 minutos para las 7:00 pm hay bastante afluencia de público. El horario del sábado, creo que se debería retomar porque esta zona es comercial de vehículos, más o menos a las 12:00 pm todos estos establecimientos cierran, y de 12:30 a 2:00 pm, es un tiempo muerto, si entran tres o cuatro personas es mucho. Sería dejarlo de 8:00 am a 1:00 pm, sobre todo los cafeteros están haciendo fila en la oficina desde las 8:30 am y abrimos hasta las 9:00 am. Usted viene a la oficina y encuentra todos los cafeteros haciendo fila, para cambiar sus cheques, del comité de cafeteros. ¿Cuándo son las fechas de cosechas? En abril y en octubre. En agosto hay lo que ellos llaman travesía, pero el fuerte es en octubre que todo el mundo la está esperando.*

**2. ¿Qué beneficios o ventajas considera que tienen estas jornadas para los clientes?**

*Es mucho el beneficio, primero para las empresas que recaudan por ejemplo Homaz, siempre traen el producido a esa hora, los vendedores como por ejemplo las de dulces y cigarrillos, ellos vienen y realizan la consignación, la oficina es muy recaudadora a esta hora (5:00 – 6:00 pm).*

*¿Qué es Homaz? Es Chevrolet Caminos, traen mucho efectivo, reciben dinero de*

*los clientes, y siempre vienen en la noche a consignar. Esta es la empresa que más consignaciones trae diariamente. Confitecol, Ramo son los que consignan sencilla y mucha moneda. También para los clientes que laboran todo el día, ellos de paso a la casa, y como la oficina tiene parqueadero y fácil acceso los clientes vienen a esa hora.*

**3. ¿Qué le mejoraría a su jornada de trabajo (horario adicional) para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes?**

*A las 6:30-7:00 pm. La gente está rendida y quiere hacer sus transacciones y salir. En caja sobre todo las filas son eternas y la gente, uno ve la gente que cambia de pie al otro. Me gustaría que la gente hiciera sus pagos y fuera súper rápido y ágil, que no tuvieran que esperar, lo mismo en información se congestiona, ya que vienen los empleados a hacer su libranza y entonces se congestiona y solo hay una informadora.*

*¿Qué sugieres para que sea así? Yo creo que a la jornada le hacen falta los tras cajeros. ¿Cuántos cargos hay en la oficina? En este momento hay dos cargos de caja y una informadora. La oficina se congestiona en ciertas fechas por ejemplo: recaudo de impuestos, pago de industria y comercio.*

*¿En esos días de congestión cuentan con algún soporte? Por lo general los dos cajeros y si es muy congestionada recorro a apoyo al horario normal. Pero si el recaudo fue un fin de mes y un sábado hay si me toca solo con los dos cajeros, ya que es difícil pedir soporte del adicional un día sábado, ya que ellos tienen sus compromisos.*

**4. ¿Cuál es el prototipo de cliente que más frecuenta esta oficina en la jornada adicional?**

*Pequeños Cafeteros, Homaz (Chevrolet Caminos), Vendedores de dulces, Médicos, Fiscalía, Tránsito.*



**5. A su manera ver, ¿Cuál es el área más crítica que afecta una excelente prestación del servicio en esta oficina en la jornada adicional?**

*El área de caja, recibimos quejas e inconformidad de los clientes por los tiempos de espera.*

**6. ¿Díganos cuáles son las tres situaciones más frecuentes en esta jornada, que le impidan prestar un excelente servicio a los clientes?**

*Si el cliente viene con una tarjeta de crédito, es muy demorado que contesten en el numeral 933, a partir de cierta hora y el cliente entra por ejemplo faltando 10 minutos para las 7:00 pm, es muy demorado y no me puedo comunicar. Y entonces si no logro solucionar el problema, le solicito al cliente que venga en la jornada normal. Y si un cliente de libranza, en cartera atienden hasta las 4:00 pm, me toca tomar el dato consultar al día siguiente y llamarlo para darle un dato. Por ejemplo, Cuando un cliente de libranza viene a verificar por que aparecen los productos bloqueados y a mí no me aparece el dato en el sistema, y en cartera después de las 6:00 pm no laborar a mí me toca tomar el dato y llamarlo al otro día, para darle respuesta.*

*Concluyendo cuales serían las tres situaciones que impidan prestar un excelente servicio en la oficina son:*

*Tiempos de espera en fila en caja. Información a veces se congestiona*

*El apoyo de otras áreas es manejable, aunque hay clientes que requieren solución inmediata.*

**7. Díganos 3 fortalezas que tiene la jornada adicional.**

*El horario es un plus, la ubicación, vías de acceso, el parqueadero, le llama la atención al cliente.*

*El personal de la oficina, los clientes vienen mucho por los cajeros, ya que prestan un excelente servicio.*

❖ **Subdirector Oficina Principal Pereira**

**1. ¿Considera que el horario definido para la jornada adicional, se acomoda a las necesidades de los clientes que la frecuentan? Opinión sobre éste**

*Horario de Lunes a Viernes: 5:00 -7:00 pm, Sábados: 9:00 a 2:00 pm. Es la única oficina que atiende en el centro de Pereira, las demás están en áreas periféricas. Pienso que el horario se acomoda a los clientes que la frecuentan y considero que la mayoría de las personas que frecuentan esta oficina, salen de su trabajo, van y realizan la vuelta en el Banco y salen hacia sus casas. Entonces esa es la hora pico en el centro, ya después de las 7:00 se ve que el centro está solo. Y los sábados atendemos más que en los otros Bancos del centro ya que atiendes solo hasta la 1:00 pm, entonces pienso que se está presentado un buen servicio. Incluso los clientes se sorprenden que sea hasta las 2:00 pm y lo reciben con agrado.*

**2. ¿Qué beneficios o ventajas considera que tienen estas jornadas para los clientes?**

*La transaccionalidad que se le ofrece al centro, porque están las otras oficinas cerradas. Nosotros prestamos el apoyo a esas oficinas cerradas, atendemos toda el área.*

**3. ¿Qué le mejoraría a su jornada de trabajo (horario adicional) para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes?**

*Yo lo dividiré en el área de caja e información. Yo pienso que hay una falencia en el área de información en el horario adicional, porque estamos demorando mucho en atender a los clientes porque la cantidad de gente que viene es mucha y no más tenemos dos informadoras, entonces así ellas traten y además con la presión*

*comercial, entonces vienen los clientes “para hacer los del crédito” entonces ellas están que no saben qué hacer, pero tratan de prestar un servicio ágil, pero yo pienso que si nos estamos quedando cortos.*

*Lo podemos sorprender siendo más ágil. De pronto también todos los informadores atienden en el orden de llegada, sea cliente portafolio, usuario, o con una cuenta. Llega el portafolio y saca la ficha, llega el usuario normal y saca la ficha y a los dos les toca esperar como si fueran igual de representativos para el Banco, entonces ellos se sienten como frustrados, pagan una cuota de manejo altísima y están como si fueran del montón. Fueran igual de representativos para el Banco, entonces ellos se sienten como frustrados, pagan una cuota de manejo altísima y están como si fueran del montón. Yo siento que ellos se sienten un poquito olvidados en información. Hubo una propuesta, de un digiturno que iba a segmentar a los clientes, pero según me comentaban que eso por ahora no, es decir que si yo soy un cliente portafolio me van a atender primero que al otro señor que vino a consultar un saldo, como consentir a los clientes en ese sentido.*

*Yo pienso que en caja nos va muy bien. Son seis cajeros en la noche, estamos súper bien de cajeros. En caja estamos prestando un excelente servicio, ágil. En información: En otros Bancos, yo he notado que tienen un orientador y mucha gente no sabe llenar un formulario y los formatos de este Banco tienen como 50 mil casillas, entonces la gente dice ¿y cómo lo lleno?. El subdirector y las informadoras ocupadas, los cajeros contando plata y llega alguien pidiendo ayuda y toca decirle espere un momento, si hubiera alguien que tomara a ese cliente y se apersonara, entonces yo pienso que la gente se sentiría feliz*

#### **4. ¿Cuál es el prototipo de cliente que más frecuenta esta oficina en la jornada adicional?**

*Tenemos los tres segmentos, los clientes portafolios tenemos muchos y visitan permanentemente la oficina para hacer transacciones entre sus productos y en*

*usuarios tenemos muchos mensajeros del área del centro, que las misceláneas, papelerías, todo ese sector comercial. La oficina es muy banca personal, muchas tarjetas y cuentas. Los sábados viene mucha gente a cobrar giros, viene a pagar tarjetas de crédito, mucha banca personal.*

*Antes de cerrar de la oficina llegan con sencilla y moneda de los vendedores a supermercados y estanquillos.*

**5. A su manera ver, ¿Cuál es el área más crítica que afecta una excelente prestación del servicio en esta oficina en la jornada adicional?**

*La oficina tiene unos numerales para acceder a soporte, esos numerales en el horario adicional solamente dejan como una persona o dos para que atiendan, el área crítica sería información y los numerales por ejemplo: un tema de tarjeta de crédito y llamar al 933 puede pasar hasta una hora sí que le conteste y el cliente esperando. Los fines de semana tenemos problema. El numeral de cartera no contesta, usted llama y aparece bloqueado. Es decir, que si un cliente con un problema de cartera visita esta oficina en el horario adicional ¿qué haces?. Una opción sería llamar al área de cartera de acá de la sucursal, pero no contestan, porque no están, está cerrado, entonces tocaría decirle al cliente que se dirija el lunes a la oficina. Aunque uno trata de hacer la gestión pero a veces no resulta.*

*Un sábado en el 933 puedo esperar hasta una hora, entre semana 20 minutos, en el numeral de cartera en fin de semana no contestan y entre semana contestan pero se demora mucho una media hora. Se reduce la planta de personal en los numerales durante los horario adicionales por eso los tiempos de espera.*

**6. ¿Díganos cuáles son las tres situaciones más frecuentes en esta jornada, que le impidan prestar un excelente servicio a los clientes?**

*Giros internacionales en Time Out, extractos, disgusto que les generó a los clientes, por no tener colilla en el extracto para realizar el pago.*

*Agilidad en información. Considero que por más que tratamos como funcionarios no es suficiente.*

## **7. Díganos 3 fortalezas que tiene la jornada adicional**

*Estamos prestando un servicio a esta área de la ciudad, que es súper bueno, los clientes viene mucho a este horario adicional, es muy concurrido, se llena y uno nota que la fila fluye en caja es un servicio excelente y en información son muy cálidas, se demoran pero las informadoras tratan de prestar un excelente servicio.*

### **❖ Subdirector Oficina Unicentro**

#### **1. ¿Considera que el horario definido para la jornada adicional, se acomoda a las necesidades de los clientes que la frecuentan? Opinión sobre éste**

*Lunes a viernes: 5:00 a 8:00 pm, Sábados: 10:00 a 4:00 pm*

#### **2. ¿Qué beneficios o ventajas considera que tienen estas jornadas para los clientes?**

*Las jornadas adicionales están diseñadas para aquellos clientes que trabajan en jornada de oficina y tener la oficina abierta hasta las ocho de la noche los beneficia bastante.*

*Los clientes empresariales, realizan su recorrido durante el día haciendo el recaudo y alcanzando a llegar en el horario adicional, yo considero que es muy bueno.*

#### **3. ¿Qué le mejoraría a su jornada de trabajo (horario adicional) para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes?**

*Hay procesos que se dificultan mucho en una jornada adicional, ejemplo:*

*Difícilísimo la confirmación de cheques, yo no puedo despachar a un cliente*

*diciéndole que no le pago un cheque, diciéndole que no pude comunicarme para la confirmación. Por lo general después de las 6:00 pm, es muy difícil confirmar un cheque y especialmente los de las cooperativas cafeteras, que son las que presentan los cheques más altos.*

*En ese sentido, uno como Subdirector tiene que buscar otras opciones y otras políticas de confirmación para poder hacer la confirmación del cheque.*

*Cartera: créditos con mora, no se cuenta con soporte del área de cartera si es o no posible recibir el pago.*

*Soporte Remesas Familiares: no trabajan hasta las tres de la tarde los sábados.*

*Mientras el Banco esté abierto al público se debe tener el soporte a las oficinas.*

**4. ¿Cuál es el prototipo de cliente que más frecuenta esta oficina en la jornada adicional?**

*Empresariales.*

**5. A su manera ver, ¿Cuál es el área más crítica que afecta una excelente prestación del servicio en esta oficina en la jornada adicional?**

*Tener una sola informadora es complicado, pero crítica sería el área de caja, clientes parados esperando para ser atendidos.*

**6. ¿Díganos cuáles son las tres situaciones más frecuentes en esta jornada, que le impidan prestar un excelente servicio a los clientes?**

*Confirmación de Cheques*

*Cartera: créditos en mora*

*Pago de giros internacionales*

## 7. Díganos 3 fortalezas que tiene la jornada adicional.

*Horario de atención*

*El buen servicio de los funcionarios de esta oficina*

### 1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

A través de este diagnóstico externo, se pretende conocer la voz de los clientes que frecuentan las oficinas objeto de este estudio y que prestan servicio en la jornada adicional, para ello se definió una muestra de clientes, basados en el número de transacciones semanales que se realizan en el área de caja.

La fórmula estadística utilizada, para obtener la muestra en este diagnóstico fue:

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

Dónde:

n= tamaño de la muestra

z= nivel de confianza = 95% = 1,96 (en tabla)

N= tamaño de la población = 1763 transacciones por cliente / día

E= margen de error permisible = 5% = 0,05

p= proporción de ocurrencia del fenómeno estudiado = 50% = 0,5

q= proporción de NO ocurrencia del fenómeno estudiado = 50% = 0,5

Con base en esta fórmula, la muestra definida para aplicar la encuesta en cada oficina fue de 316 encuestas, distribuidas de la siguiente manera de acuerdo a ponderación:

- Centro Comercial Parque Arboleda: **63**
- Avenida 30 Agosto de Agosto: **39**
- Centro Comercial Unicentro: **53**
- Principal: **99**
- Centro Comercial El Progreso: **63**

**1.2.1 Análisis de variables independientes.** Luego de aplicar el total de encuestas a los clientes en cada una de las oficinas, se realizó la respectiva tabulación, la cual arrojó la siguiente información para cada una de las variables que se manejaron en la encuesta.

**1.2.1.1 Frecuencia de visita.** Con esta variable se busca detectar la periodicidad con que los clientes visitan las Oficinas del Banco en su jornada adicional.

**Tabla 1. Frecuencia de visita de clientes a las oficinas del Banco**

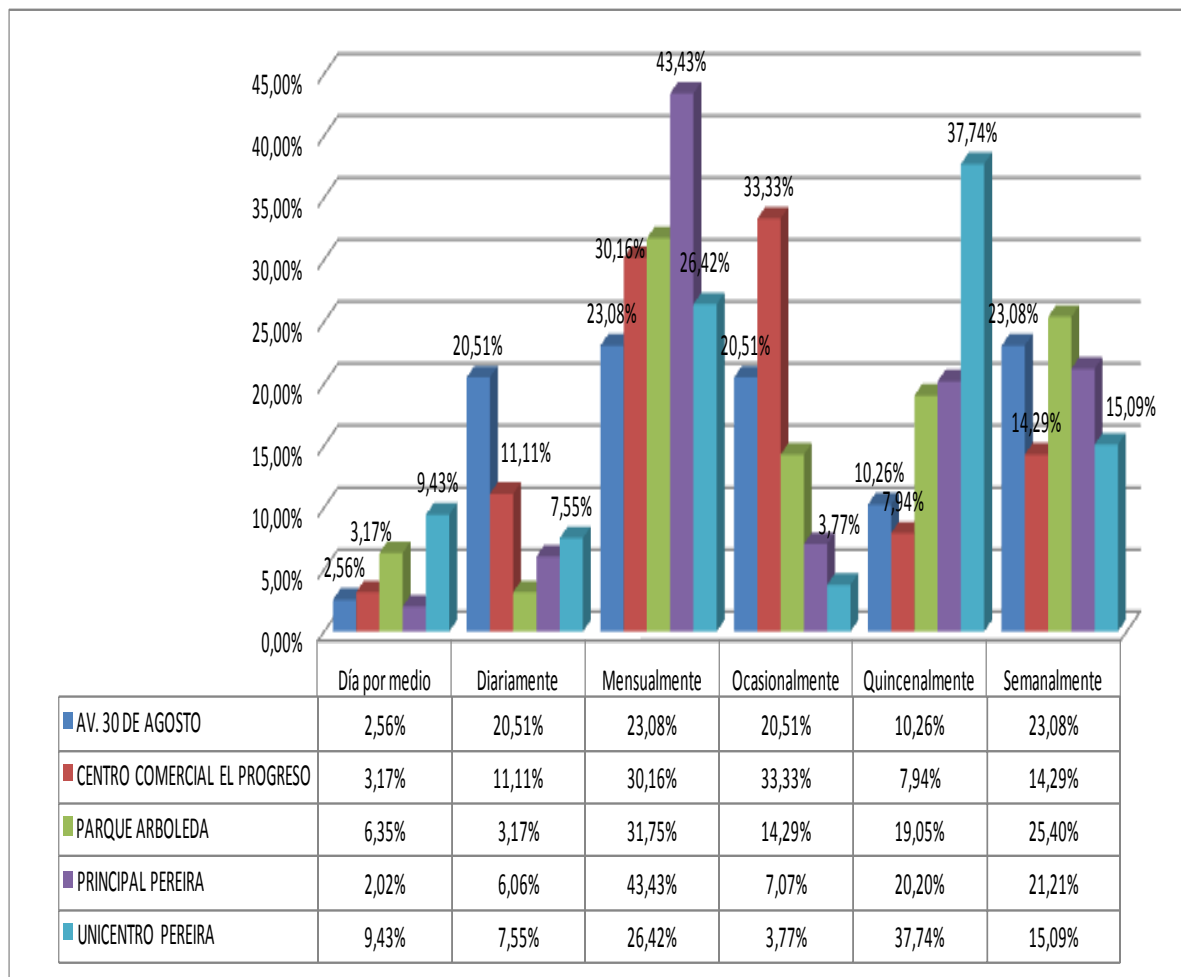
OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Día por medio	1	2,56%	2	3,17%	4	6,35%	2	2,02%	5	9,43%	14	4,42%
Diariamente	8	20,51%	7	11,11%	2	3,17%	6	6,06%	4	7,55%	27	8,52%
Mensualmente	9	23,08%	19	30,16%	20	31,75%	43	43,43%	14	26,42%	105	33,12%
Ocasionalmente	8	20,51%	21	33,33%	9	14,29%	7	7,07%	2	3,77%	47	14,83%
Quincenalmente	4	10,26%	5	7,94%	12	19,05%	20	20,20%	20	37,74%	61	19,24%
Semanalmente	9	23,08%	9	14,29%	16	25,40%	21	21,21%	8	15,09%	63	19,87%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores



Al realizar el análisis con referencia al total general, la frecuencia de visita mensual es la que más prevalece por parte de los clientes con el 33,12%. En la oficina Avenida 30 de Agosto también predomina la visita mensual con un 23,08%, mientras que en la oficina ubicada en el Centro Comercial El Progreso predominan las visitas ocasionales con un 33,33%.

**Gráfico 1. Frecuencia de visita de clientes a las oficinas del Banco**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

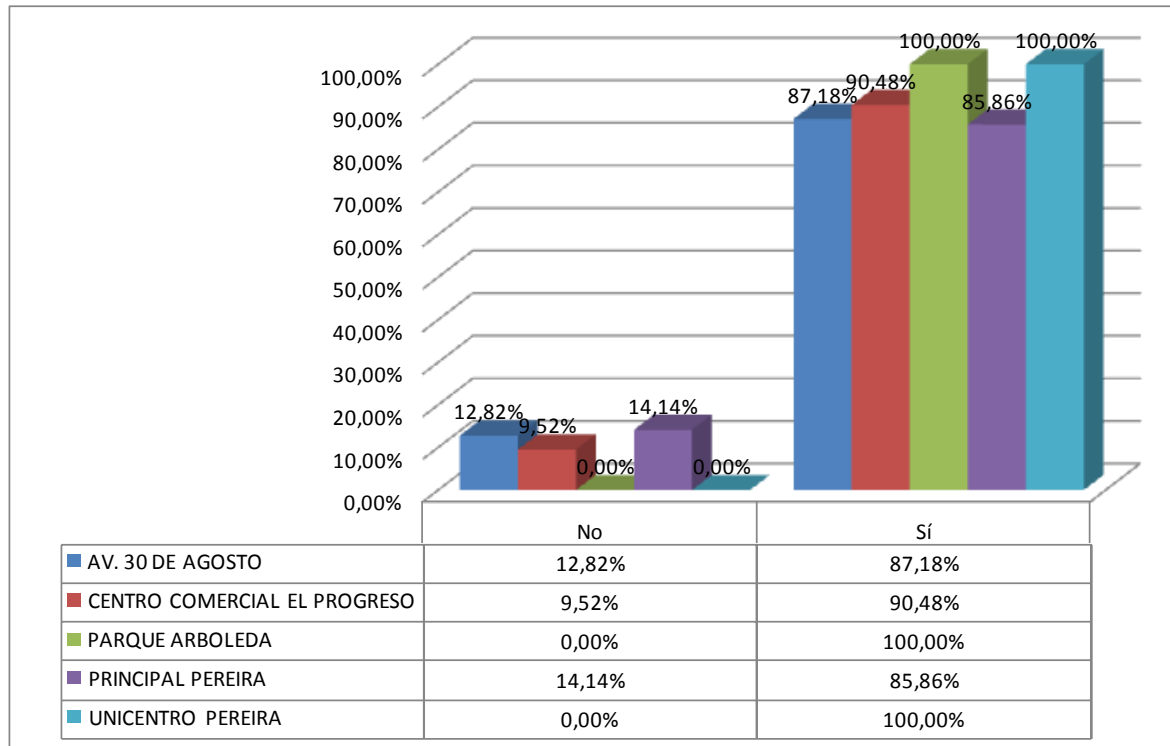
**1.2.1.2 Conocimiento de horario.** Se busca determinar el nivel de información sobre el horario adicional entre los usuarios que frecuentan las oficinas del Banco durante la jornada adicional.

**Tabla 2. Conocimiento del horario de la jornada adicional por parte de los usuarios que frecuentan las oficinas del Banco**

OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
No	5	12,82%	6	9,52%	0	0,00%	14	14,14%	0	0,00%	25	7,89%
Sí	34	87,18%	57	90,48%	63	100,00%	85	85,86%	53	100,00%	292	92,11%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**Gráfico 2. Conocimiento del horario de la jornada adicional por parte de los usuarios que frecuentan las oficinas del Banco**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

El 92.11% de las personas encuestadas, tienen conocimiento claro del tiempo de atención en las jornadas adicionales del Banco, mientras que solo el 7;89% no lo tiene claro, y se evidencia que el 14,14% de los encuestados en la oficina Principal Pereira es el grupo más representativo que desconoce estos horarios.

**1.2.1.3 Satisfacción de horario.** Con esta variable se pretende detectar si el horario adicional ofrecido por el Banco, se ajusta a las necesidades de quienes frecuentan la oficina.

**Tabla 3. Nivel de satisfacción de los clientes con el horario que ofrecen las oficinas de la jornada adicional del Banco**

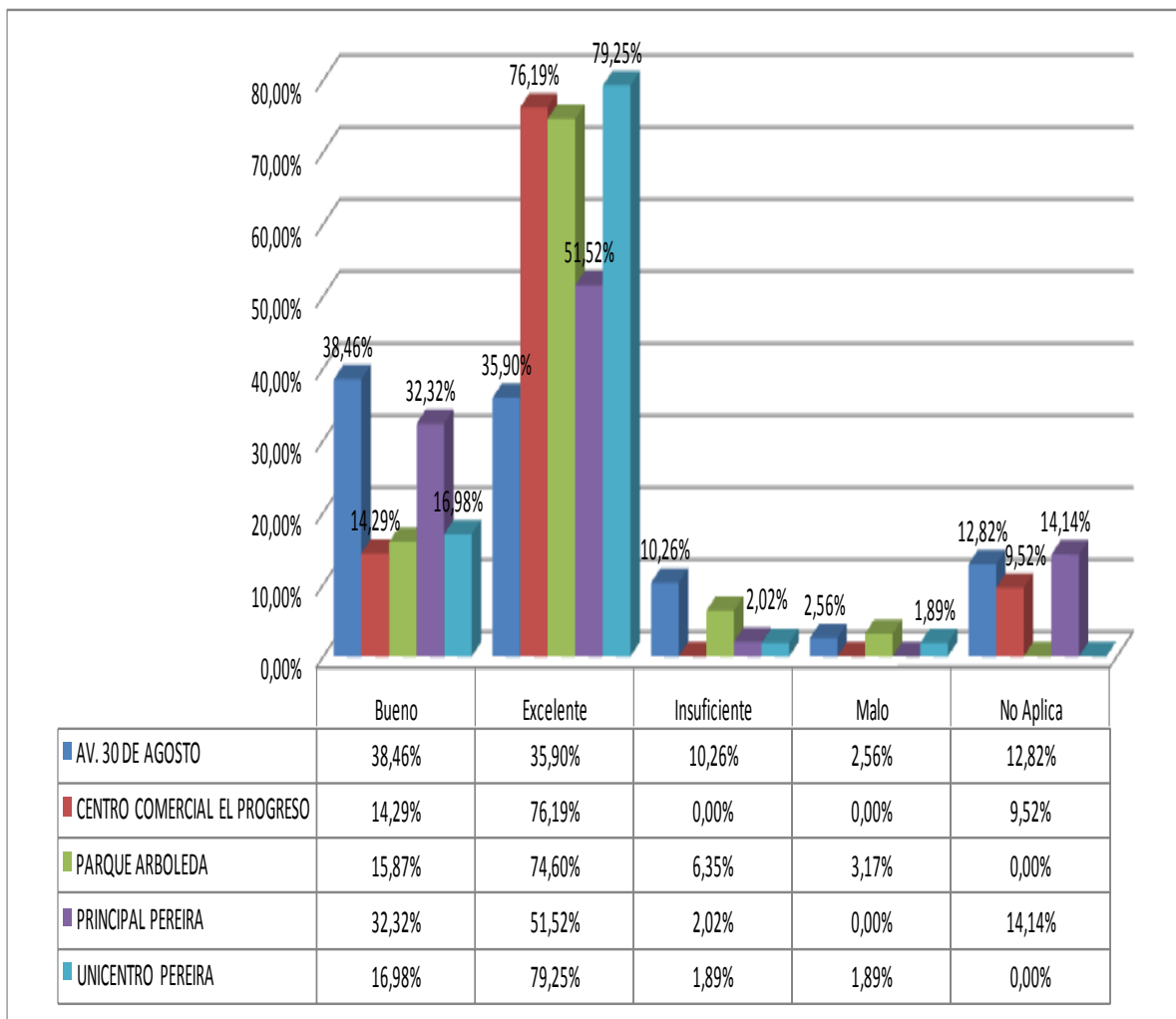
OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Bueno	15	44,12%	9	15,79%	10	15,87%	32	37,65%	9	16,98%	75	25,68%
Excelente	14	41,18%	48	84,21%	47	74,60%	51	60,00%	42	79,25%	202	69,18%
Insuficiente	4	11,76%	0	0,00%	4	6,35%	2	2,35%	1	1,89%	11	3,77%
Malo	1	2,94%	0	0,00%	2	3,17%	0	0,00%	1	1,89%	4	1,37%
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>	<b>57</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>85</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>292</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

De acuerdo a los resultados se pudo inferir que el 69.18% de los clientes

encuestados, consideraron que los horarios establecidos por el Banco, para la jornada adicional fueron excelentes, mientras que el 3.77% expresaron que les pareció insuficiente, la oficina donde se observó mayor inconformidad con este horario es Avenida 30 de Agosto con un 11.76%.

**Gráfico 3. Nivel de satisfacción de los clientes con el horario que ofrecen las oficinas de la jornada adicional del Banco**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**1.2.1.4 Área más frecuentada.** Se busca detectar cual es el área más frecuentada en la oficina durante el horario adicional.

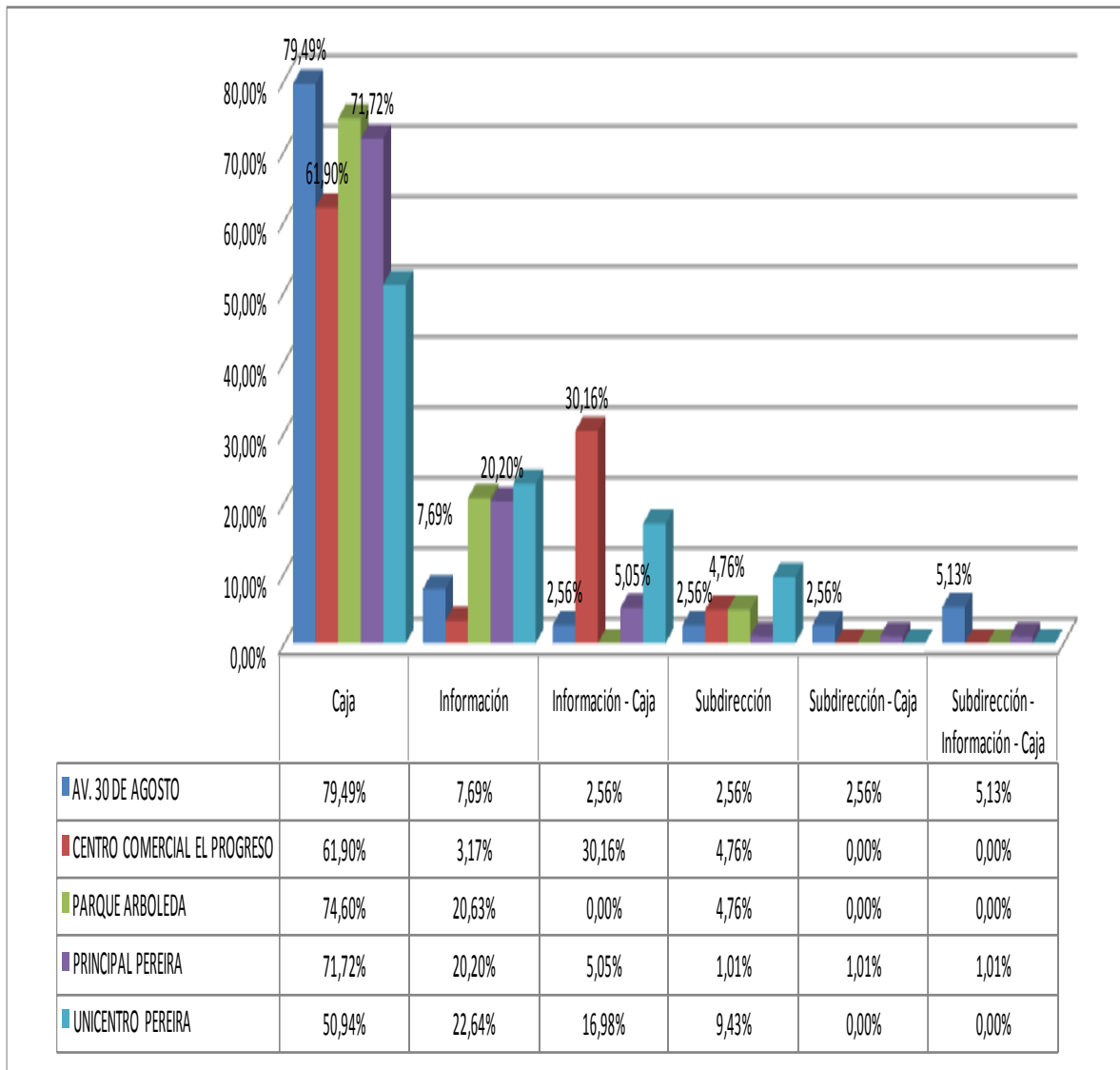
**Tabla 4. Área más frecuentada por los clientes de las oficinas del Banco que ofrecen jornada adicional**

OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Caja	31	79,49%	39	61,90%	47	74,60%	71	71,72%	27	50,94%	215	67,82%
Información	3	7,69%	2	3,17%	13	20,63%	20	20,20%	12	22,64%	50	15,77%
Información – Caja	1	2,56%	19	30,16%	0	0,00%	5	5,05%	9	16,98%	34	10,73%
Subdirección	1	2,56%	3	4,76%	3	4,76%	1	1,01%	5	9,43%	13	4,10%
Subdirección – Caja	1	2,56%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,01%	0	0,00%	2	0,63%
Subdirección - Información – Caja	2	5,13%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,01%	0	0,00%	3	0,95%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

El área más frecuentada cuando los clientes hacen uso del servicio del horario adicional en el Banco, es el área de caja con un 67.82%, seguida por el área de información con un 15.77%. En la oficina donde los clientes hacen mayores transacciones en el área de caja es, Avenida 30 de Agosto con un 79.49%, además, se puede destacar que la oficina ubicada en el Centro Comercial el Progreso, el 30.16% de los clientes encuestados hacen uso de los dos servicios (información – caja) durante sus visitas.

**Gráfico 4. Área más frecuentada por los clientes de la jornada adicional en las oficinas del Banco**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**1.2.1.5 Atención prestada.** Se pretende verificar el nivel de satisfacción con el servicio cuando se visitan las oficinas en la jornada adicional del Banco.

Dentro de la muestra total de encuestados el nivel más alto de satisfacción con el servicio ofrecido en las oficinas con jornada adicional del Banco es el 58.68%.

**Tabla 5. Nivel de satisfacción de los clientes de las oficinas del Banco en la jornada adicional por la atención prestada**

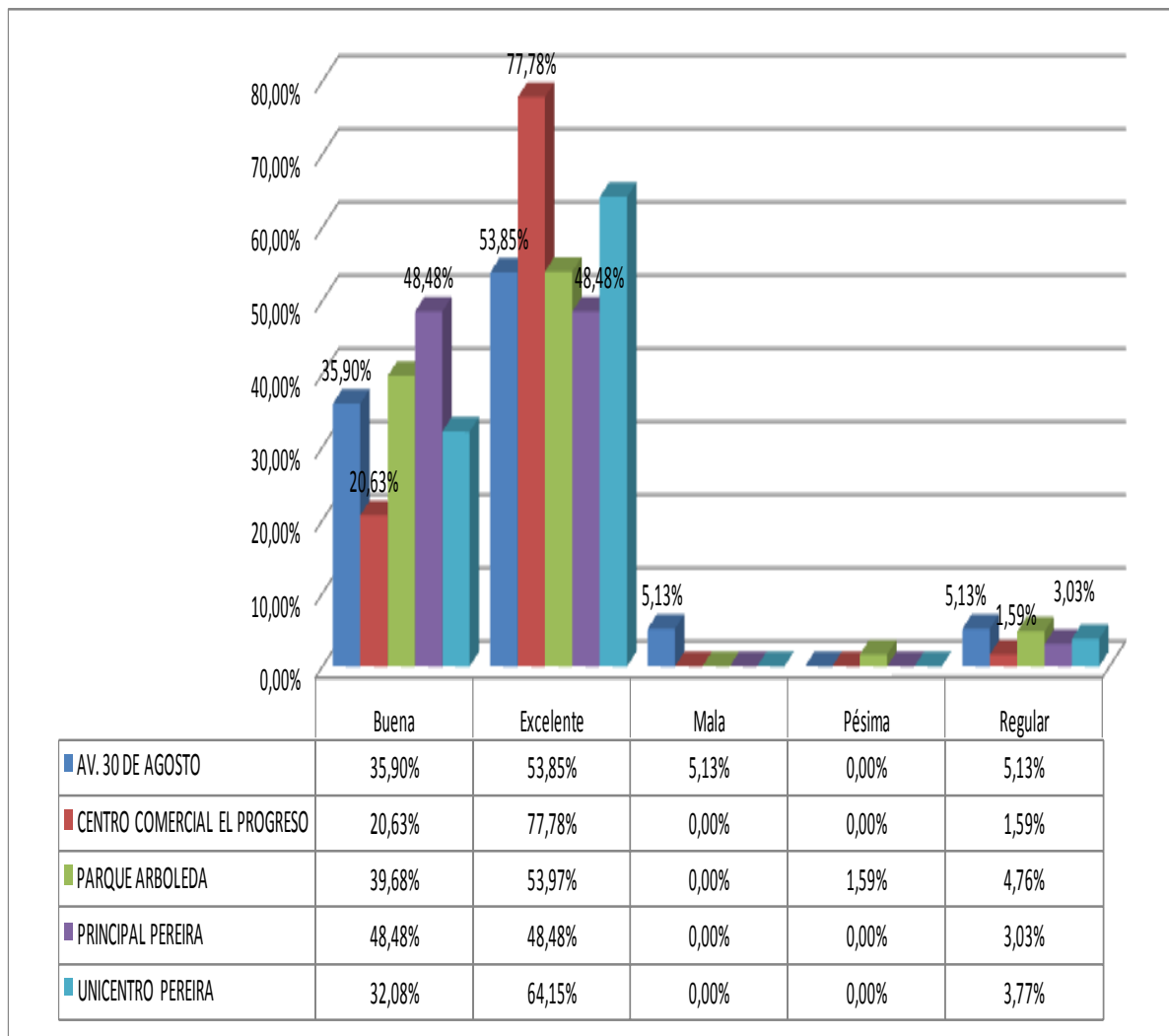
OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Buena	14	35,90%	13	20,63%	25	39,68%	48	48,48%	17	32,08%	117	36,91%
Excelente	21	53,85%	49	77,78%	34	53,97%	48	48,48%	34	64,15%	186	58,68%
Mala	2	5,13%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	0,63%
Pésima	0	0,00%	0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,32%
Regular	2	5,13%	1	1,59%	3	4,76%	3	3,03%	2	3,77%	11	3,47%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

En la oficina ubicada en el Centro Comercial el Progreso, se destaca esta satisfacción con un 77.78% mientras que la oficina Avenida 30 de Agosto, refleja un 5.13% con una mala satisfacción con el servicio recibido.

Los clientes encuestados de la Oficina Principal Pereira han coincidido en un 48.48% con satisfacción excelente y un 48.48% con satisfacción buena.

**Gráfico 5. Nivel de satisfacción de los clientes de las oficinas del Banco en la jornada adicional por la atención prestada**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**1.2.1.6 Calidad de la información.** Verificar si la calidad de la asesoría suministrada, por las oficinas del Banco, durante la atención al cliente en la jornada adicional, suple las necesidades del cliente que la frecuenta.

El 55.21% de los clientes encuestados manifiestan que la información suministrada en las oficinas del Banco durante la jornada adicional es excelente.



**Tabla 6. Calidad de la información suministrada a los clientes de las oficinas de la jornada adicional del Banco**

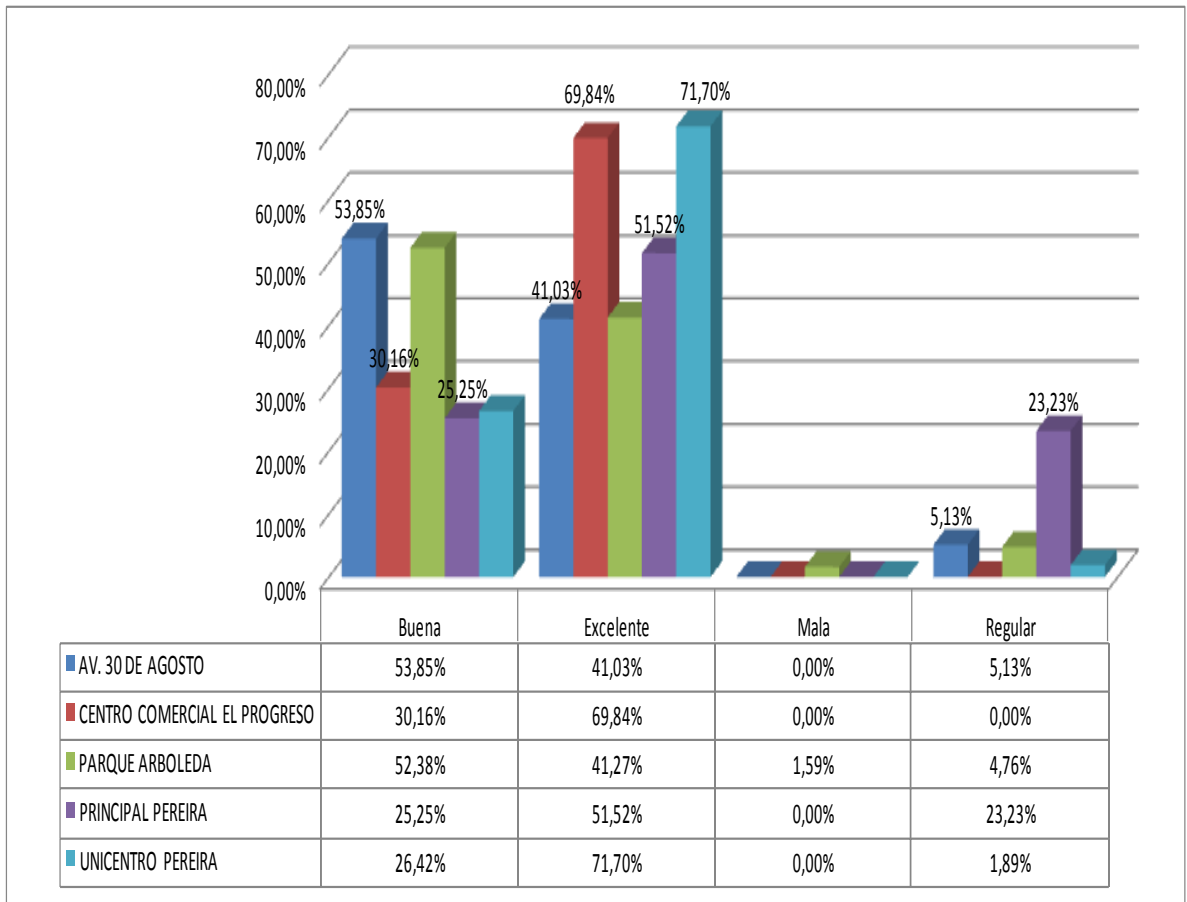
OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Buena	21	53,85%	19	30,16%	33	52,38%	25	25,25%	14	26,42%	112	35,33%
Excelente	16	41,03%	44	69,84%	26	41,27%	51	51,52%	38	71,70%	175	55,21%
Mala	0	0,00%	0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,32%
Regular	2	5,13%	0	0,00%	3	4,76%	23	23,23%	1	1,89%	29	9,15%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

La oficina donde se evidencia una satisfacción más alta o excelente es la oficina Unicentro Pereira con un 71.70% mientras que la oficina que refleja una satisfacción regular por el servicio recibido es Principal Pereira con un 23.23%, solo una oficina, Parque Arboleda refleja un 1.59% donde se percibe que la calidad de la información es mala.

Vale la pena destacar que este porcentaje corresponde, al concepto de una sola persona dentro de la muestra de la oficina que fue de 63 personas.

**Gráfico 6. Calidad de la información suministrada a los clientes de las oficinas de la jornada adicional del Banco**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**1.2.1.7 Servicio solicitado.** Se valida con el objetivo de detectar si durante el horario adicional ofrecido por el Banco, se logran resolver satisfactoriamente las necesidades y/o los motivos por los cuales es frecuentado.

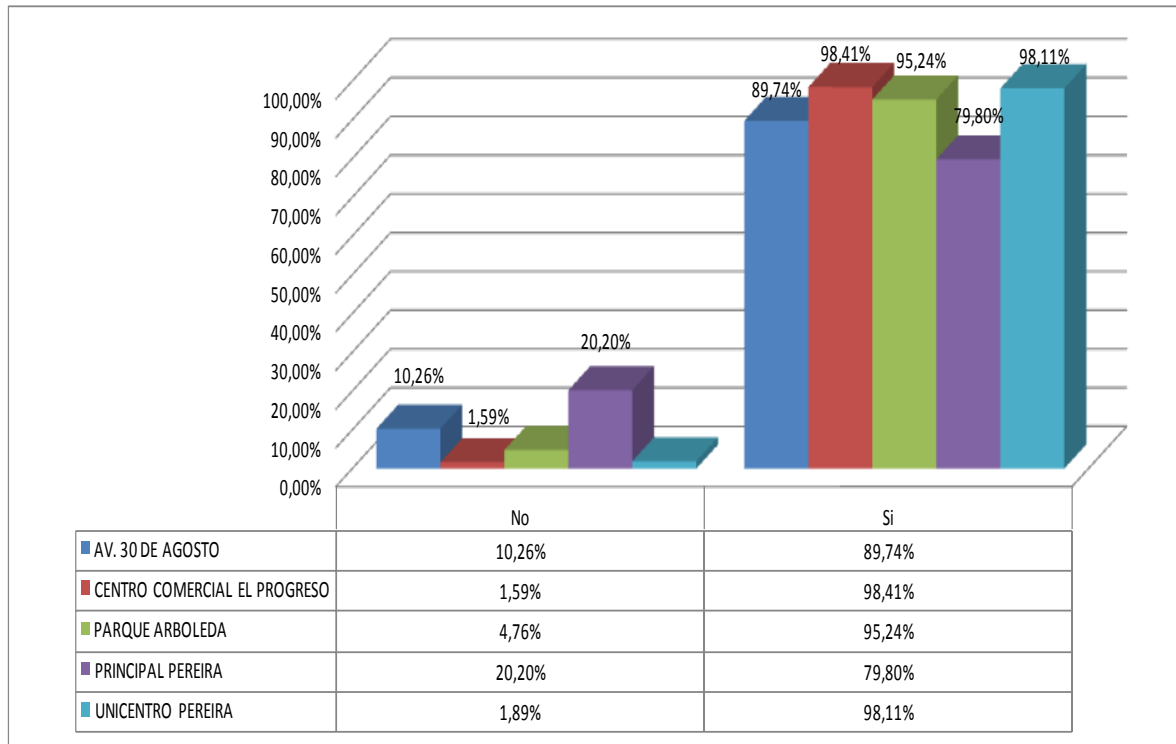
El 90.85% de los clientes encuestados manifiestan que durante la jornada adicional, se le da solución a sus necesidades de manera satisfactoria, principalmente se observa un alto nivel de satisfacción en la oficina ubicada en el Centro Comercial el Progreso con un 98.41% mientras que en la Oficina Principal Pereira un 20.20% expresan insatisfacción con el servicio recibido.

**Tabla 7. Nivel de satisfacción del cliente de las oficinas del Banco en la jornada adicional frente al servicio solicitado**

OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
No	4	10,26%	1	1,59%	3	4,76%	20	20,20%	1	1,89%	29	9,15%
Sí	35	89,74%	62	98,41%	60	95,24%	79	79,80%	52	98,11%	288	90,85%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**Gráfico 7. Nivel de satisfacción del cliente de las oficinas del Banco en la jornada adicional frente al servicio solicitado**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**1.2.1.8 Agilidad.** Se busca que el usuario que frecuenta las oficinas con jornada adicional del Banco califique la agilidad para ser atendido.

**Tabla 8. Agilidad para que el cliente sea atendido en las oficinas del Banco**

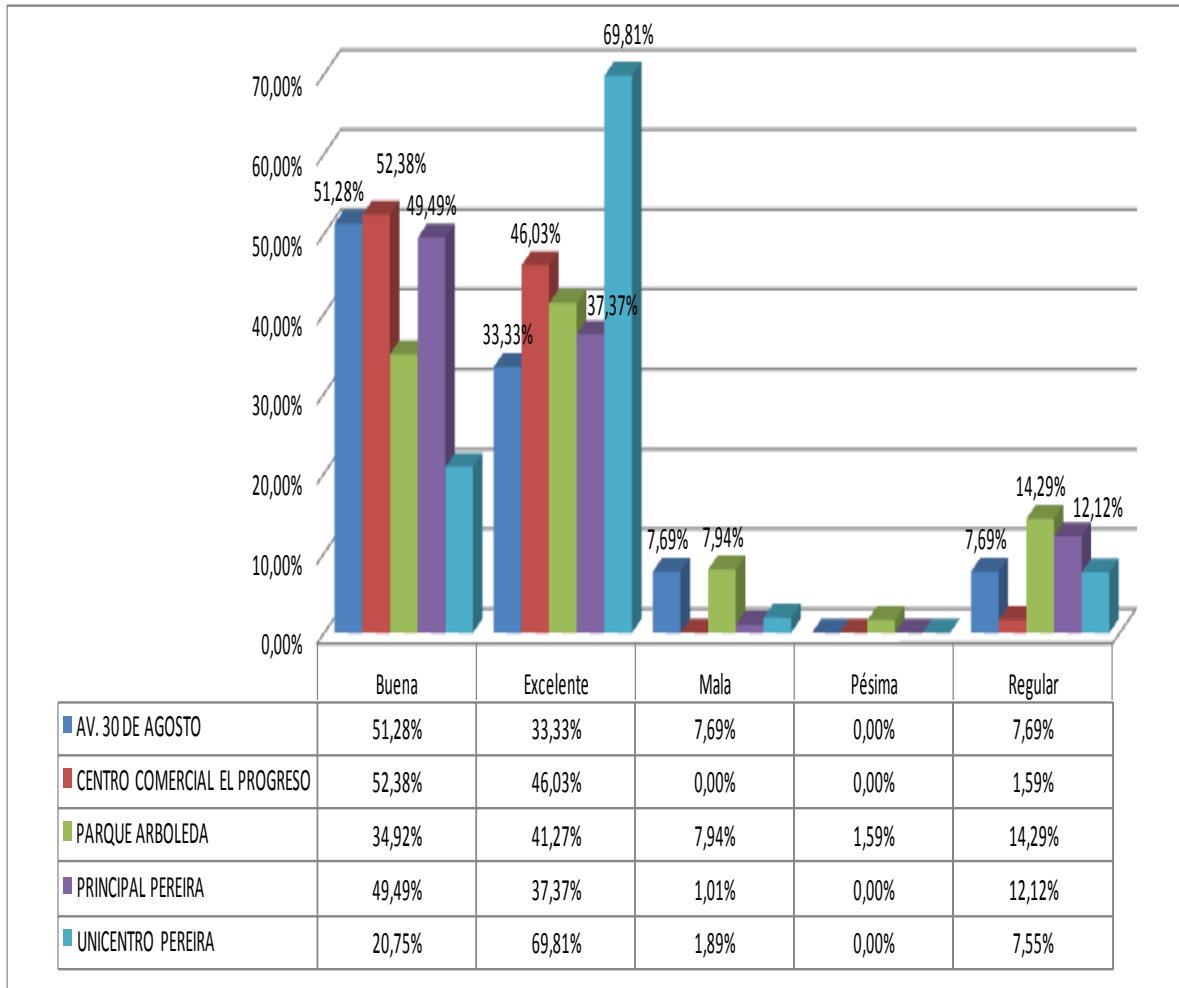
OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Buena	20	51,28%	33	52,38%	22	34,92%	49	49,49%	11	20,75%	135	42,59%
Excelente	13	33,33%	29	46,03%	26	41,27%	37	37,37%	37	69,81%	142	44,79%
Mala	3	7,69%	0	0,00%	5	7,94%	1	1,01%	1	1,89%	10	3,15%
Pésima	0	0,00%	0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,32%
Regular	3	7,69%	1	1,59%	9	14,29%	12	12,12%	4	7,55%	29	9,15%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

El 44.79% del total de personas encuestadas manifiestan que la agilidad brindada en las oficinas es excelente y la oficina en la cual manifiestas mayor satisfacción es Unicentro Pereira con un 69.81% mientras que la oficina que refleja un nivel regular en la agilidad fue Parque Arboleda con un 14.29%.

Las oficinas que reflejan un nivel de satisfacción “bueno” fueron de mayor a menor respectivamente Centro Comercial El Progreso con un 52.38%, Avenida 30 de Agosto con un 51.28% y Principal Pereira con un 49.49%.

**Gráfico 8. Agilidad para que el cliente sea atendido en las oficinas del Banco**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

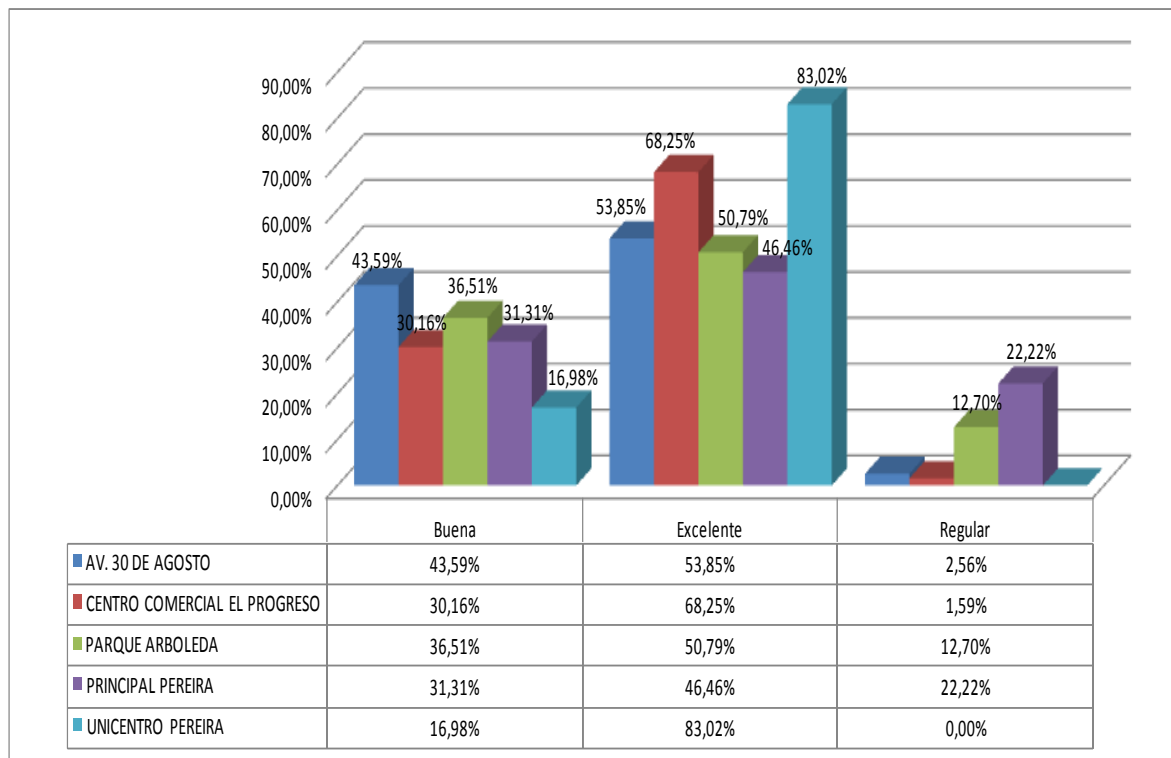
**1.2.1.9 Nivel de conocimiento.** Esta variable es para determinar si los funcionarios que laboran en la jornada adicional están capacitados para asumir el servicio al cliente en esta jornada.

Se identifica que el 58.68% de los clientes manifiestan que el nivel de conocimiento de los funcionarios que laboran en la jornada adicional es excelente. La oficina más destacada fue Unicentro con un 83.02% mientras en la Oficina Principal Pereira se presenta el índice más alto en falta de conocimiento de los funcionarios con el 22.22%.

**Tabla 9. Nivel de conocimientos de los funcionarios de las oficinas del Banco**

OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Bueno	17	43,59%	19	30,16%	23	36,51%	31	31,31%	9	16,98%	99	31,23%
Excelente	21	53,85%	43	68,25%	32	50,79%	46	46,46%	44	83,02%	186	58,68%
Regular	1	2,56%	1	1,59%	8	12,70%	22	22,22%	0	0,00%	32	10,09%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 9. Nivel de conocimientos de los funcionarios de las oficinas del Banco**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**1.2.1.10 Inconvenientes.** Conocer si se presentan fallas o inconvenientes en las oficinas que cuentan con horario adicional en el Banco, que no permiten al cliente cumplir con el objetivo de la visita.

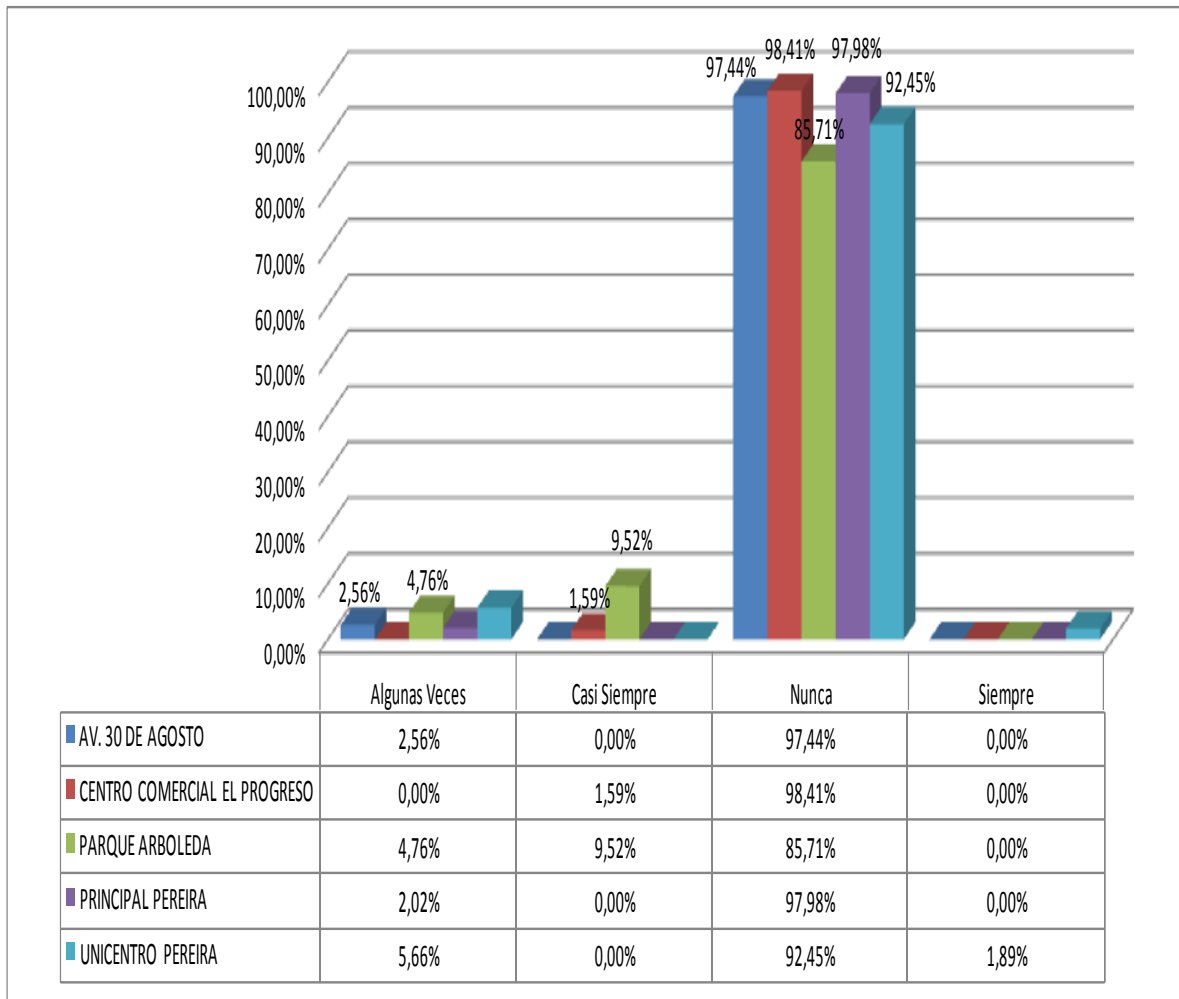
**Tabla 10. Frecuencia de inconvenientes que le impiden al cliente cumplir con el objetivo de la visita**

OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Algunas Veces	1	2,56%	0	0,00%	3	4,76%	2	2,02%	3	5,66%	9	2,84%
Casi Siempre	0	0,00%	1	1,59%	6	9,52%	0	0,00%	0	0,00%	7	2,21%
Nunca	38	97,44%	62	98,41%	54	85,71%	97	97,98%	49	92,45%	300	94,64%
Siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,89%	1	0,32%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

El 94.64% de los clientes encuestados manifiestan que nunca se les presenta inconvenientes cuando visitan las oficinas en el horario adicional para realizar sus transacciones, se observa que un 1.89% de los clientes de la oficina Unicentro Pereira, manifiesta que siempre se le han presentado fallas. En la oficina del Centro Comercial el Progreso un porcentaje del 98.41% expresa que nunca ha tenido inconvenientes en el servicio recibido durante la jornada adicional.

**Gráfico 10. Frecuencia de inconvenientes que le impiden al cliente cumplir con el objetivo de la visita**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**1.2.1.11 Ubicación de las oficinas.** Con esta variable se busca determinar si la ubicación de las oficinas con servicio en la jornada adicional, definidas por el Banco, se acomoda a las necesidades de quienes las frecuentan.

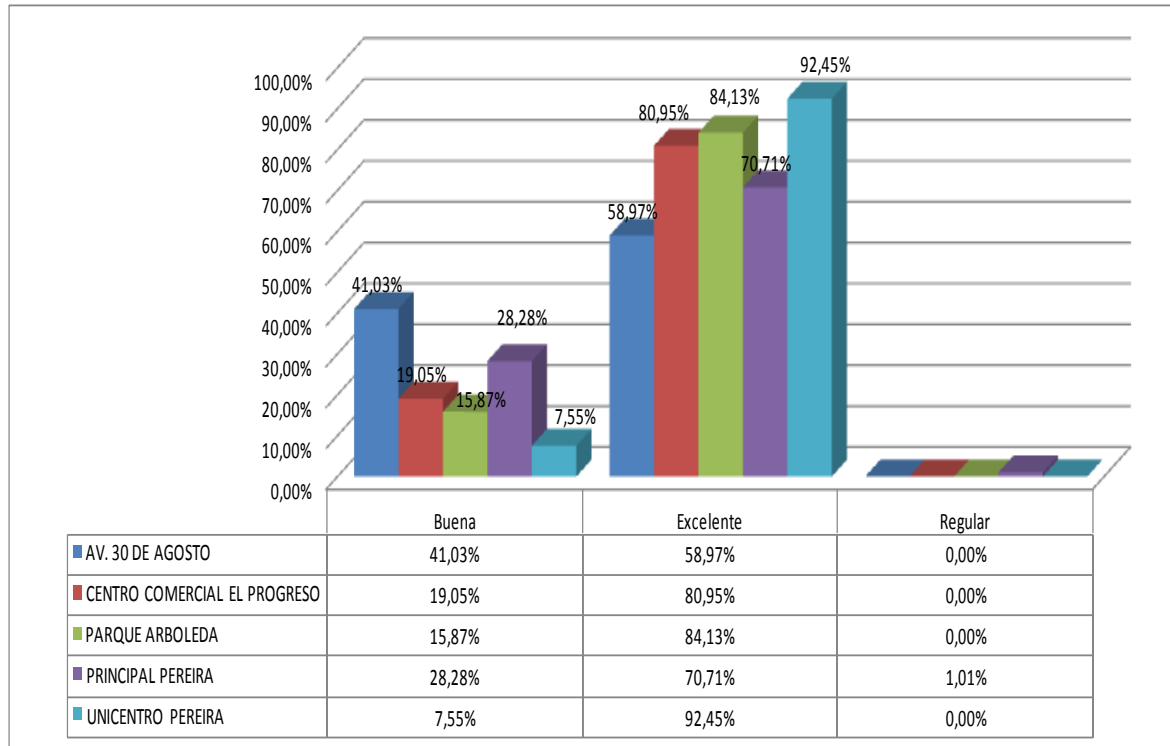
Se puede concluir que el 77,60% de las personas que frecuentan estas oficinas con horario adicional expresan que la ubicación es excelente, frente a un 22,08% que expresan que la ubicación es buena.



**Tabla 11. Satisfacción de los clientes frente a la ubicación de las oficinas del Banco**

OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Buena	16	41,03%	12	19,05%	10	15,87%	28	28,28%	4	7,55%	70	22,08%
Excelente	23	58,97%	51	80,95%	53	84,13%	70	70,71%	49	92,45%	246	77,60%
Regular	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,01%	0	0,00%	1	0,32%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 11. Satisfacción de los clientes frente a la ubicación de las oficinas del Banco**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

La oficina Unicentro Pereira es la que los clientes calificaron con la mejor ubicación, mientras que el 1.01% expresan que la ubicación de la oficina Principal Pereira es regular y un 28.28% que la ubicación es buena.

**1.2.1.12 Seguridad en las oficinas.** Conocer si los clientes se sienten seguros durante la jornada adicional en las oficinas del Banco cuando las visitan.

**Tabla 12. Percepción de seguridad de los clientes cuando visitan las oficinas del Banco en la jornada adicional**

OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	N.	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No.	%
Buena	22	56,41%	16	25,40%	22	34,92%	33	33,33%	5	9,43%	98	30,91%
Excelente	16	41,03%	47	74,60%	40	63,49%	65	65,66%	48	90,57%	216	68,14%
Regular	1	2,56%	0	0,00%	1	1,59%	1	1,01%	0	0,00%	3	0,95%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

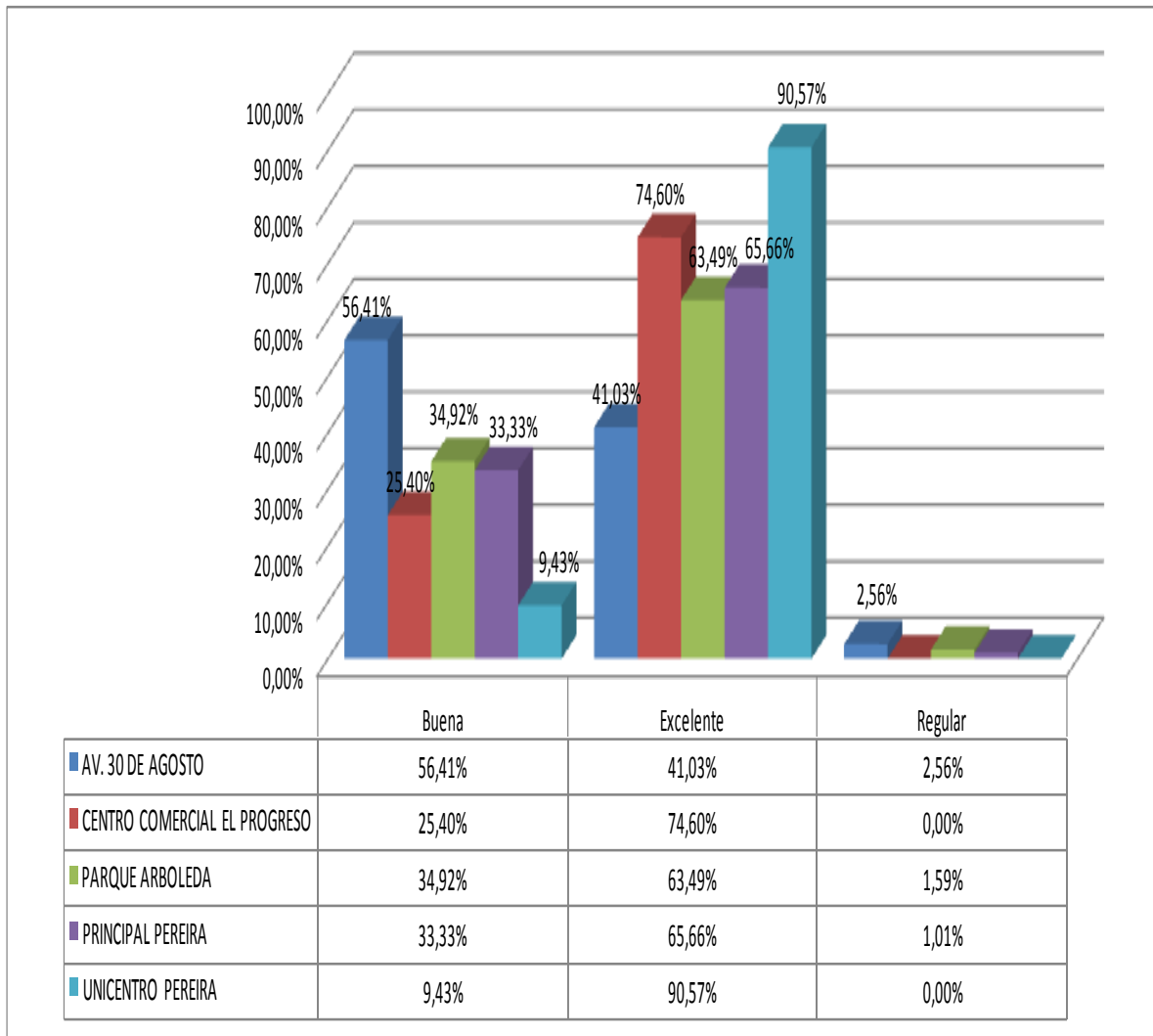
Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

El 68.14% del total de cliente encuestados manifiestan como excelente la seguridad durante las jornadas adicionales, mientras que un 30.91% manifiestan que la seguridad es buena.

Las oficinas en donde los clientes se sienten más seguros están ubicadas en los Centros Comerciales y estas son: Unicentro Pereira con el 90.57%, Centro

Comercial el Progreso con el 74.60% y Parque Arboleda con el 63.49%. Vale la pena destacar que a pesar de la ubicación en el centro de la ciudad de la oficina Principal Pereira, el 65.66% se sienten seguros cuando la visitan.

**Gráfico 12. Percepción de seguridad de los clientes cuando visitan las oficinas del Banco en la jornada adicional**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**1.2.1.13 Motivo de visita.** Conocer la razón por la cual se visitan las oficinas del Banco durante la jornada adicional.

**Tabla 13. Motivo por el cual los clientes visitan las oficinas del Banco en la jornada adicional**

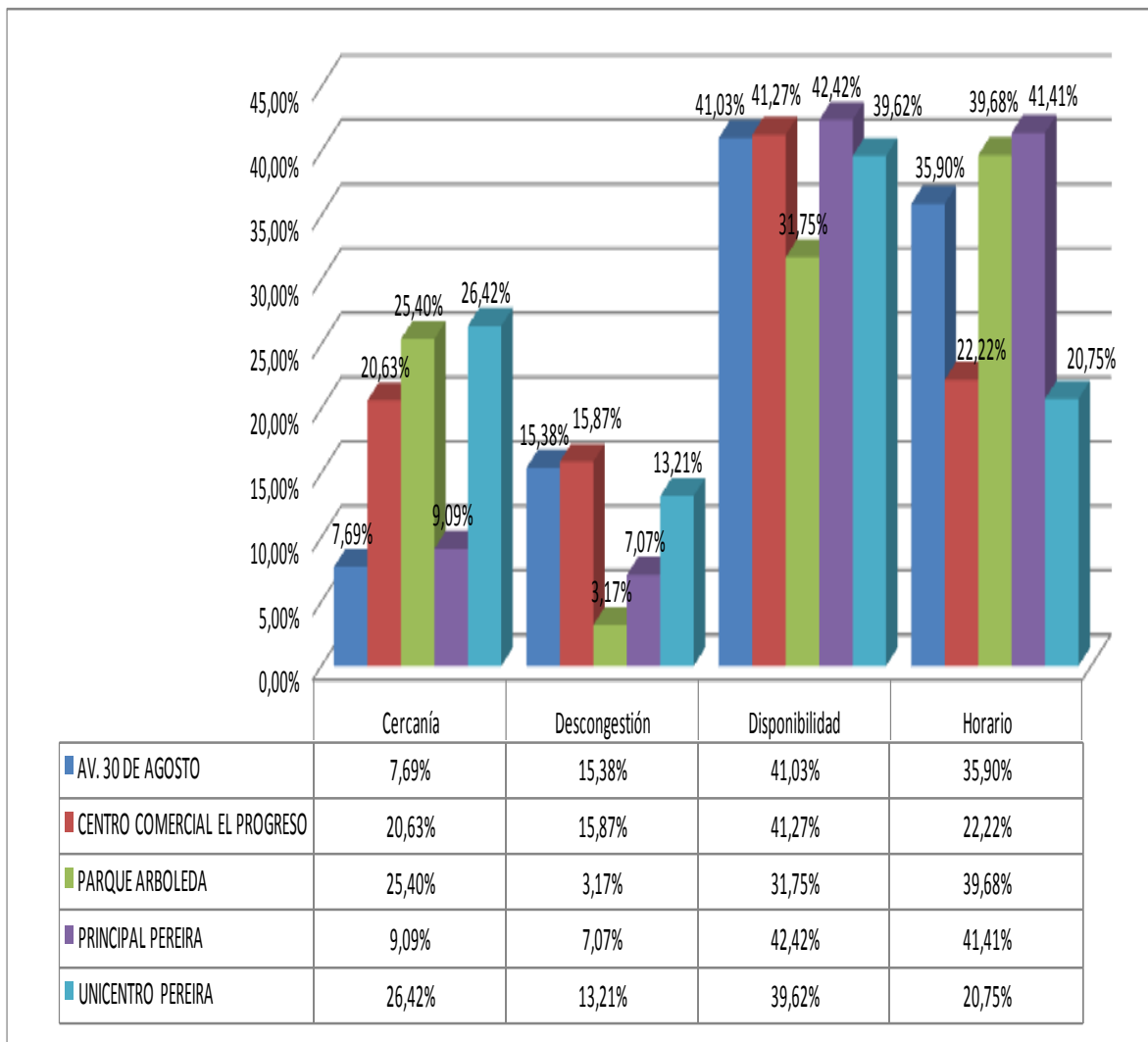
OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Cercanía	3	7,69%	13	20,63%	16	25,40%	9	9,09%	14	26,42%	55	17,35%
Descongestión	6	15,38%	10	15,87%	2	3,17%	7	7,07%	7	13,21%	32	10,09%
Disponibilidad	16	41,03%	26	41,27%	20	31,75%	42	42,42%	21	39,62%	125	39,43%
Horario	14	35,90%	14	22,22%	25	39,68%	41	41,41%	11	20,75%	105	33,12%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

El 39.43% de los encuestados manifiestan que el motivo por el cual frecuentan las oficinas del Banco, durante la jornada adicional es disponibilidad, y la oficina que más visitan por esta misma variable es Principal Pereira con un 41.41%.

Se observa que cercanía no es una variable importante ya que presenta el menor peso dentro de la muestra, como lo es el caso de oficina Avenida 30 de Agosto solo con un 7.69%.

**Gráfico 13. Motivo por el cual los clientes visitan las oficinas del Banco en la jornada adicional**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**1.2.1.14 Divulgación.** Detectar si los clientes tienen conocimiento de los horarios de atención.

**Tabla 14. Divulgación de los servicios de las oficinas de la jornada adicional del Banco**

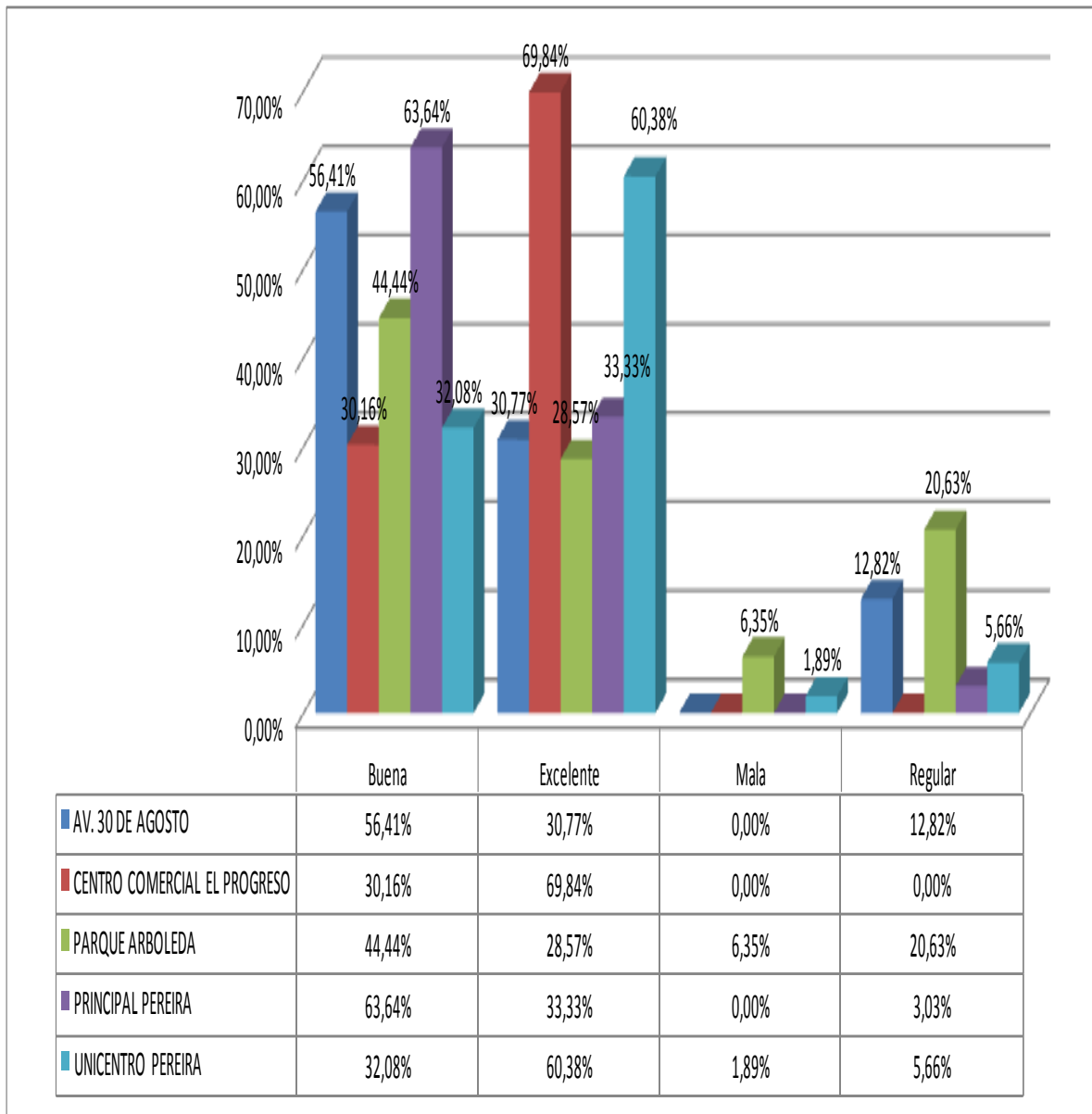
OFICINA	AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Buena	22	56,41%	19	30,16%	28	44,44%	63	63,64%	17	32,08%	149	47,00%
Excelente	12	30,77%	44	69,84%	18	28,57%	33	33,33%	32	60,38%	139	43,85%
Mala	0	0,00%	0	0,00%	4	6,35%	0	0,00%	1	1,89%	5	1,58%
Regular	5	12,82%	0	0,00%	13	20,63%	3	3,03%	3	5,66%	24	7,57%
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>	<b>317</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

En un total 90.85% de las personas encuestadas expresan que la divulgación de los horarios adicionales esta entre excelente y buena, mientras que un 9.15% perciben que la divulgación de los horarios adicionales es mala/regular.

La oficina donde se observa que la divulgación del horario adicional no es buena es la oficina Parque Arboleda con un 26.98%.

**Gráfico 14. Divulgación de los servicios de las oficinas de la jornada adicional del Banco**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**1.2.1.15 Canales virtuales.** Establecer si los clientes que frecuentan la oficina, conocen otros canales transaccionales del Banco.

- **PÁGINA WEB**

**Tabla 15. Conocimiento y utilización de la página web del Banco**

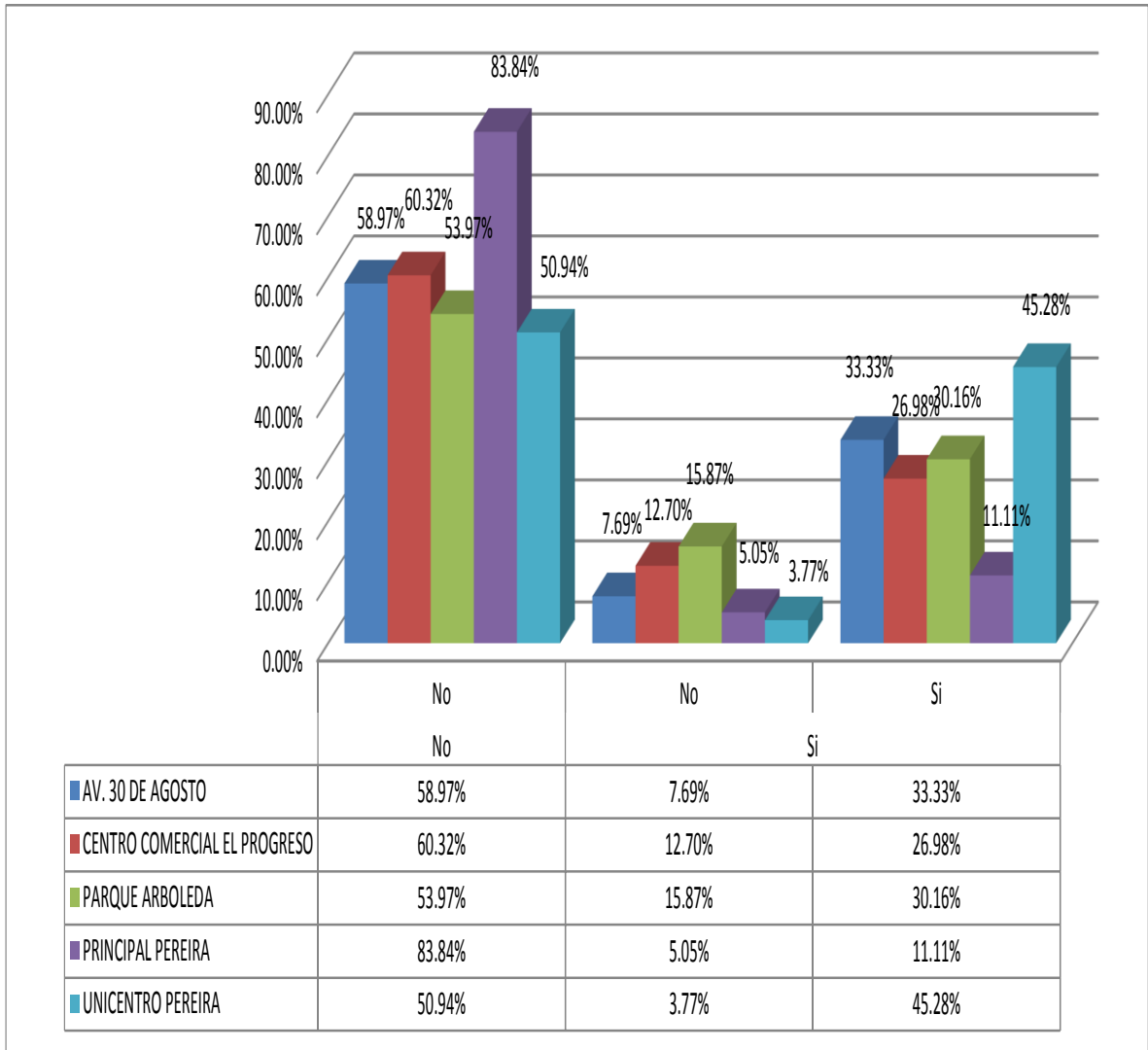
OFICINA		AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
Conoce	Utiliza	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
No	No	23	58.97%	38	60.32%	34	53.97%	83	83.84%	27	50.94%	205	64.67%
Sí	No	3	7.69%	8	12.70%	10	15.87%	5	5.05%	2	3.77%	28	8.83%
	Sí	13	33.33%	17	26.98%	19	30.16%	11	11.11%	24	45.28%	84	26.50%
<b>Total general</b>		<b>39</b>	<b>100.00%</b>	<b>63</b>	<b>100.00%</b>	<b>63</b>	<b>100.00%</b>	<b>99</b>	<b>100.00%</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

El 64.67% de las personas encuestadas manifiestan no conocer y por lo tanto no utilizar la página web del Banco. Un 26.50% afirman conocerla y hacer uso de ella mientras que un 8.83% la conocen pero no la utilizan como canal para realizar sus transacciones de manera virtual.



Gráfico 15. Conocimiento y utilización de la página web del Banco



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

- **AUDIOLÍNEA**

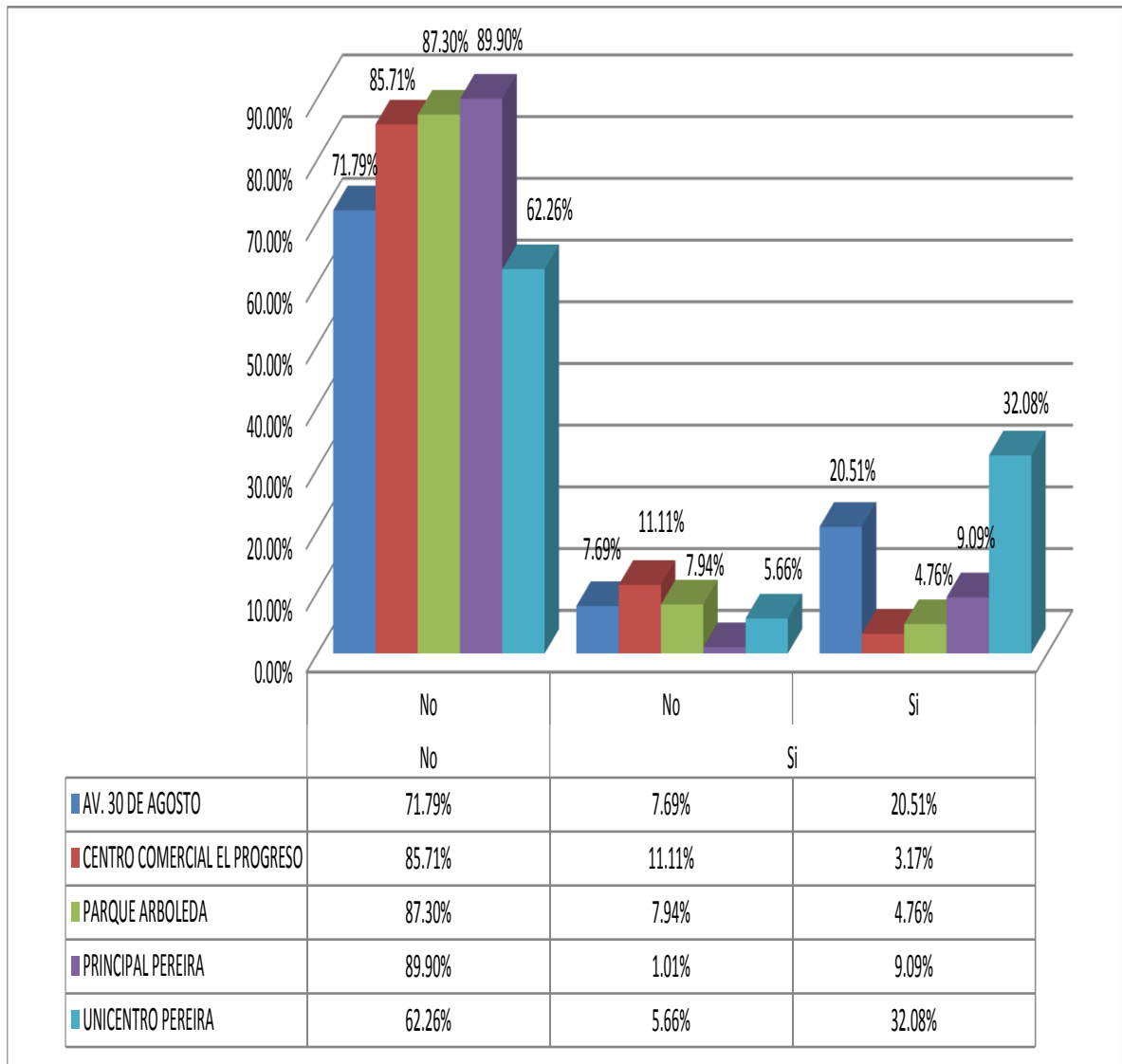
El 81.70% de los encuestados manifiestan no conocer y no utilizar la Audiolínea. Dentro de los encuestados el 18,29% manifiesta que conocen este servicio pero no lo utilizan, lo que permite ver que es un porcentaje que con acompañamiento y capacitación podrían ser parte del grupo que la conoce y la utiliza.

**Tabla 16. Conocimiento y utilización de la audiolínea del Banco**

OFICINA		AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
Conoce	Utiliza	No.	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
No	No	28	71.79%	54	85.71%	55	87.30%	89	89.90%	33	62.26%	259	81.70%
Sí	No	3	7.69%	7	11.11%	5	7.94%	1	1.01%	3	5.66%	19	5.99%
	Sí	8	20.51%	2	3.17%	3	4.76%	9	9.09%	17	32.08%	39	12.30%
<b>Total general</b>		<b>39</b>	<b>100.00%</b>	<b>63</b>	<b>100.00%</b>	<b>63</b>	<b>100.00%</b>	<b>99</b>	<b>100.00%</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**Gráfico 16. Conocimiento y utilización de la audiolínea del Banco**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

- **BANCA MÓVIL**

Con esta variable se busca identificar si las personas encuestadas conocen este servicio virtual y si lo utilizan.

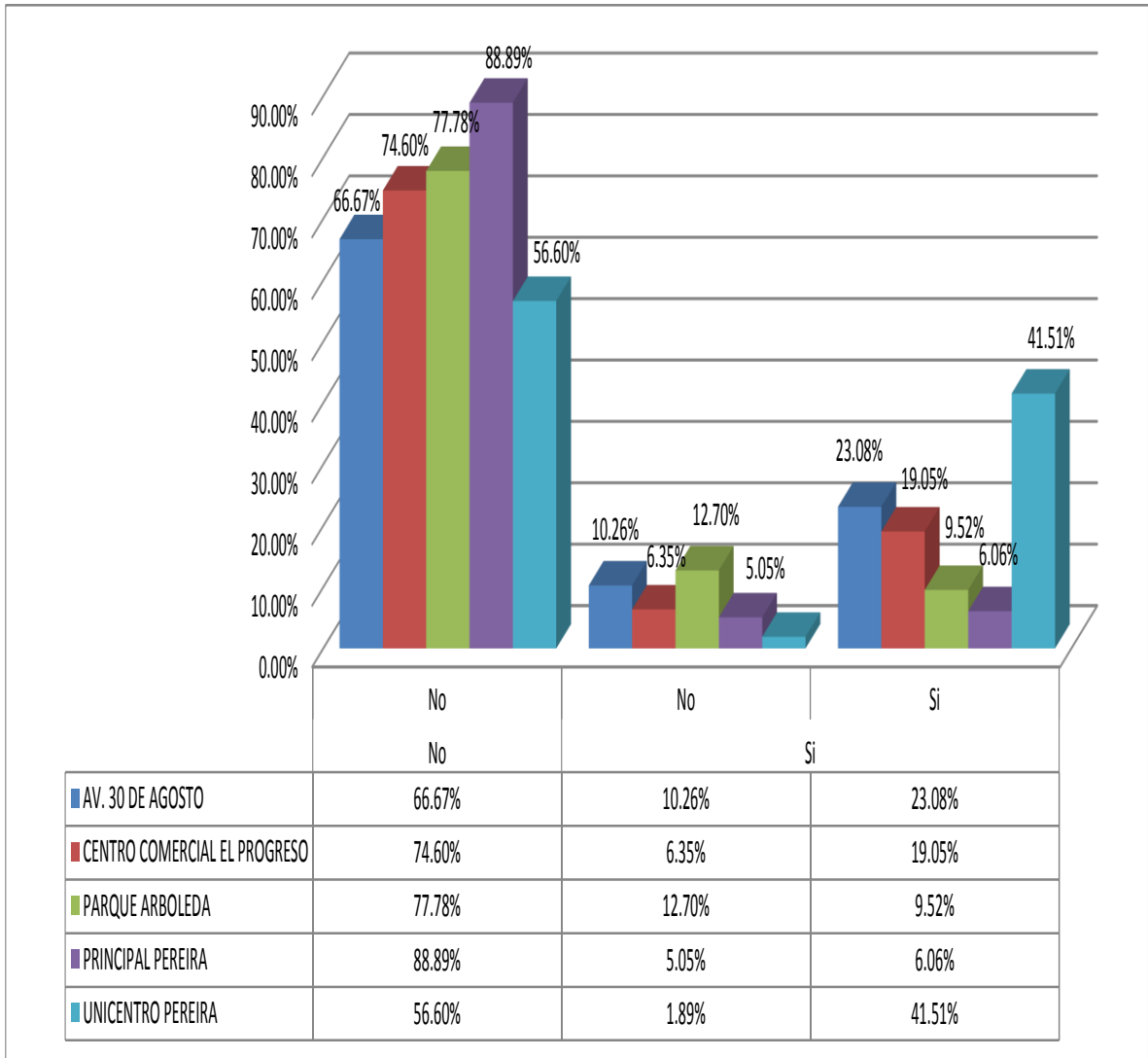
**Tabla 17. Conocimiento y utilización de la banca móvil del Banco**

OFICINA		AVENIDA 30 DE AGOSTO		CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO		PARQUE ARBOLEDA		PRINCIPAL PEREIRA		UNICENTRO PEREIRA		TOTAL GENERAL	
Conoce	Utiliza	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
No	No	26	66.67%	47	74.60%	49	77.78%	88	88.89%	30	56.60%	240	75.71%
Sí	No	4	10.26%	4	6.35%	8	12.70%	5	5.05%	1	1.89%	22	6.94%
	Sí	9	23.08%	12	19.05%	6	9.52%	6	6.06%	22	41.51%	55	17.35%
<b>Total general</b>		<b>39</b>	<b>100.00%</b>	<b>63</b>	<b>100.00%</b>	<b>63</b>	<b>100.00%</b>	<b>99</b>	<b>100.00%</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>	<b>317</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

El 75.71% no conocen y no utilizan este servicio virtual que ofrece el Banco a sus clientes, y que les facilitaría sus transacciones, evitando desplazamientos innecesario a las oficinas en los horarios de atención al público. Solo un 17.35% de la población encuestada manifiesta conocer y utilizar este servicio, lo que permitió deducir que está siendo subutilizado por los clientes del Banco.

**Gráfico 17. Conocimiento y utilización de la banca móvil del Banco**



Fuente: Trabajo de campo realizado por los investigadores

**1.2.2 Análisis con cruce de variables.** La base para el análisis de variables cruzadas será la de “**Servicio Solicitado**” cuya pregunta realizada a los encuestados fue: ¿El servicio solicitado por usted en el horario adicional fue atendido satisfactoriamente?. Se ha seleccionado esta variable porque permite conocer el nivel de satisfacción general y a partir de las relaciones con las demás variables, se logrará identificar las razones que inciden en el nivel de satisfacción del cliente. Estas son:

**Agilidad:** Califique la AGILIDAD con que esta oficina le presta el servicio

**Atención Prestada:** ¿Cómo le parece la ATENCIÓN brindada por los funcionarios del horario adicional?

**Calidad de la Información:** La calidad de la INFORMACIÓN suministrada por los funcionarios del Banco en la jornada adicional le parece

**Nivel de Conocimiento:** ¿Cómo califica el NIVEL DE CONOCIMIENTO del personal que le atendió?

**Servicio solicitado del Clientes:** Variable base para análisis cruzado

**Agilidad en el Servicio Recibido:**

En todas las oficinas, se logra evidenciar que existen clientes que no reciben el servicio de manera satisfactoria, en diferentes proporciones de acuerdo a cada una de las oficinas, siendo mucho mayor en las Oficina de Avenida 30 de Agosto con un 10.26% y Principal Pereira con un 20.20%.

En la agilidad del servicio, se observa que un 15.38% de los clientes de la Oficina Avenida 30 de Agosto, califican como mala y regular esta variable. En la oficina Principal Pereira un 13.13% de los clientes, presentan este mismo calificativo.

En total el 12.62% de los encuestados manifiestan una inconformidad en cuanto a la agilidad del servicio recibido, teniendo una mayor participación en las oficinas anteriormente enunciadas, en las cuales se manifiesta igualmente una inconformidad con la satisfacción en el servicio obtenido, lo que logró permitir detectar que esta variable influye directamente en el nivel de satisfacción del cliente.

### **Nivel de Conocimiento:**

Otra de las variables que puede explicar el nivel de insatisfacción en los clientes es la de nivel de conocimiento, debido a que se evidencia que una proporción del 22.20% de los clientes de la oficina Principal Pereira, considera que el nivel de conocimiento de los funcionarios es regular, vale la pena destacar que esta oficina fue la que presento mayores niveles de insatisfacción.

### **Calidad de la Información:**

Esta variable presenta un comportamiento similar al análisis de la anterior variable, debido a que son las oficinas Principal Pereira y Avenida 30 de Agosto, las que son calificadas como regulares en la calidad de la información brindada con un 23.23% y un 5.13% respectivamente. Siendo este otro criterio de evaluación para los clientes en la percepción del servicio recibido.

### **Atención Prestada:**

Esta variable explica el nivel de satisfacción por el servicio recibido también es dependiente del nivel de la calidad de la atención brindada por los funcionarios pero con una participación menor frente a las variables analizadas anteriormente. El 4.42% del total de clientes califican la atención prestada como pésima, regular y mala.

### 1.3 MATRIZ DOFA

Con la información obtenida en el diagnóstico interno y externo se elaboró la siguiente matriz:

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>Personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En horario adicional no se da solución a todas las necesidades de los clientes</li><li>• No hay un nivel de conocimiento óptimo en los funcionarios.</li><li>• Altos tiempos de espera de los clientes.</li></ul> <p><b>Tecnología:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desconocimiento del uso de los canales virtuales por parte de los clientes.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>Personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Garantizar que en las jornadas adicionales se brinden los mismos servicios de la jornada normal.</li><li>• Garantizar que los funcionarios estén plenamente capacitados</li><li>• Identificar los procesos que impactan agilidad y optimizarlos.</li></ul> <p><b>Tecnología:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir estrategias para dar a conocer estos canales virtuales.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Amplia Cobertura</li><li>• Horarios de Atención acordes a las necesidades de quienes la frecuentan.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Llegada de entidades al mercado local que ofrecen el servicio adicional.</li><li>• Deserción de clientes</li></ul>



## 2. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, CAUSAS Y CONSECUENCIAS

### 2.1 COMPONENTE PERSONAL

DEBILIDAD	CAUSAS	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo nivel de conocimiento de los funcionarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de programas que empoderen de la importancia del conocimiento suficiente a los funcionarios del Banco</li> <li>Alta rotación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo nivel de satisfacción de los clientes</li> <li>Reprocesos</li> <li>Clientes desinformados</li> <li>Quejas y reclamos</li> <li>Pérdida de clientes</li> </ul>
	Cambios permanentes en normas y procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reprocesos</li> <li>Clientes desinformados</li> </ul>
Altos tiempos de espera de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de agilidad en la prestación del servicio</li> <li>Falta de soporte en las áreas de mayor congestión en días de alto recaudo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inconformidad en los clientes</li> <li>Pérdida de clientes</li> </ul>
No se prestan todos los servicios de la jornada normal	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe personal en las áreas de soporte durante todas las horas de la jornada adicional presta el servicio (lunes a sábados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inconformidad de los clientes</li> <li>Pérdida de clientes</li> <li>Reprocesos</li> <li>Pérdida de tiempo del cliente y del funcionario</li> </ul>

## 2.2 COMPONENTE TECNOLOGÍA

<b>DEBILIDAD</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desconocimiento por parte de los clientes de la existencia y del manejo de los canales virtuales ofrecidos por el Banco</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de un plan de apropiación de la tecnología a los clientes del Banco</li><li>• Desinformación sobre la existencia de los canales virtuales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Congestión en las oficinas</li><li>• Altos tiempos de espera en las filas</li><li>• Incremento en los costos</li></ul>

### 3. PLAN DE MEJORAMIENTO

Luego de realizar los diagnósticos (interno y externo) e identificar las debilidades percibidas tanto por los clientes como por los mismos funcionarios de la jornada adicional del Banco, se da paso a la elaboración de un plan de mejoramiento que se enfoque en atacar dichas debilidades.

Debilidad	Acciones		Indicadores	Medio Para Verificar Indicador	Fecha de Control	Responsable
	Actividades	Tareas				
Bajo nivel de conocimiento de los funcionarios	Incorporación en el plan de capacitación de un módulo de concientización de la importancia de aplicar el conocimiento adquirido en el puesto de trabajo	Diseño y Elaboración del módulo y presentación	Inclusión de módulo de sensibilización en 100% de las capacitaciones.	Control de Asistencia a Capacitaciones donde se certifique el tema dictado.	Abril 2013	Coordinador Capacitación
		Sensibilización al área de capacitación para implementación del módulo en cronograma de capacitaciones			Abril 2013	
		Implementación del modulo			Mayo 2013	
	Verificación semestral del cubrimiento					
	Establecer estrategias que permitan disminuir el nivel de rotación del personal	Seleccionar y contratar personal que refleje estabilidad laboral	Nivel de Rotación de Personal	(# personas ingresadas - # personas retiradas) / total de personas laborando * 100	Semestralmente	Coordinador de Recursos Humanos
	Implementación de un mecanismo de control que garantice la recepción, lectura y aplicación de los cambios en procesos de impacto al cliente	Validación del conocimiento y aplicación de los cambios en las oficinas.	Nivel de Actualización del Funcionario	Nro. De Funcionarios verificados/ Nro. De funcionarios de la oficina	Cada vez que haya una nueva actualización	Subdirector Oficinas

Altos Tiempos de Espera de los Clientes	Control de las Filas en Caja	Capacitación al cliente en el manejo de filas	Cada contacto con el cliente en información	Voz de Cliente	Cada vez que se presente un contacto con el cliente	Informadores oficina
	Socialización de alternativas para realización de transacciones	Cada funcionario desde su puesto informa la alternativa virtual al cliente	Nro. De transacciones diarias en caja	Monitoreo	Abril 2013	Funcionarios Oficinas
No se garantizan los mismos servicios de la jornada normal	Identificar servicios que no se prestan en la jornada adicional	Contactar Subdirectores para levantamiento de la información	Subdirectores De oficina contactados	Documento con la información consolidada	Junio 2013	Comité de Servicio
	Socializar con áreas involucradas los resultados obtenidos	Documentar áreas involucradas con hallazgos	Áreas Socializadas	Cronograma de trabajo	Junio 2013	Comité de Servicio
	Elaboración Plan de Acción	Definición de responsables	Fecha de implementación de correctivos	Cronograma de trabajo	Junio 2013	Áreas Involucradas
	Verificación de cambios	Realización de Encuestas para detectar satisfacción	Nro. De clientes que no fueron atendidos en la jornada adicional	Encuestas	Junio 2013	Comité de Servicio
Desconocimiento de la existencia y uso de los canales virtuales ofrecidos por el banco	Implementación de una estrategia de divulgación y capacitación en el uso de canales virtuales	Detectar la raíz causa del porque no lo utilizan	Indagar a los clientes en las Oficinas	Monitoreo. Elaboración del Cronograma de Implementación	Abril 2013	Funcionarios de las Oficinas
		Diseño de la estrategia de divulgación y capacitación	Canales Publicidad Funcionarios Usuarios capacitados	Definir mecanismo de Acompañamiento durante el proceso de Familiarización	Junio 2013	Mercadeo y Publicidad Funcionarios Oficinas
		Implementación de la estrategia	Oficinas de Servicio	Validar percepción del cliente	Julio 2013	Funcionarios de Oficinas Mercadeo y Publicidad

#### 4. CONCLUSIONES

- Se identificaron tres variables que influyen notablemente en la percepción de los clientes, frente al servicio que prestan las oficinas en la jornada adicional estas son:

Agilidad

Calidad de la Información

Atención brindada.

- No se cuenta con un acompañamiento permanente por parte de las áreas de apoyo del Banco durante toda la jornada adicional, para garantizar un servicio permanente y evitar así reprocesos para los clientes.
- Un alto número de clientes (> 60%) desconocen la existencia de los canales virtuales definidos por el Banco, detallado de la siguiente manera

Audiolínea 81,70%

Página web 64,67%

Banca Móvil 75,71%. Lo que afecta el servicio al cliente en las oficinas, con congestión y altos tiempos de espera.

- El 10,09 % de los clientes, manifiestan que el nivel de conocimiento por parte de los funcionarios que prestan el servicio durante las jornadas adicionales, no satisface sus expectativas.
- La percepción general en la calidad del servicio prestado por el Banco en la jornada adicional es alta.
- La ubicación de las oficinas definidas por el Banco XX que prestan el servicio

en la jornada adicional tiene una buena aceptación por parte de quienes las frecuentan.

- Se identificó que las oficinas del Banco, con servicio en la jornada adicional en la ciudad de Pereira, presentan problemas de agilidad en el servicio prestado a los clientes.

## 5. RECOMENDACIONES

- Masificar, apropiar y culturizar al cliente en el uso de los canales virtuales.
- Estudiar el perfil de los clientes, para garantizar una prestación de servicio acorde a sus necesidades financieras, de tiempo y ubicación.
- Garantizar estandarización de los servicios ofrecidos en cualquier jornada de atención al consumidor financiero.
- Verificar continuamente la calidad de la información que brinden los funcionarios de cara al cliente y alinear falencias con el área de capacitación del Banco.
- Garantizar que los funcionarios que prestan servicio conozcan los cambios en normas, procedimientos y servicios antes de su implementación.
- Diseñar un sistema de selección de personal que garantice o se enfoque a la consecución de funcionarios que puedan alcanzar una mayor estabilidad para laborar en las jornadas adicionales, evitando la alta rotación y las consecuencias que ésta genera.

## BIBLIOGRAFIA

DOMÍNGUEZ COLLINS, Humberto. El servicio invisible. Fundamentos de un buen servicio al Cliente. Universidad Sergio Arboleda- Ecoe. Ediciones. 2006

GARAY, Luis Jorge. Estructura Industrial E Internacionalización. Colombia 1967-1996.

[http: www.camaraalcoy.net/Servicios\\_web/glosario](http://www.camaraalcoy.net/Servicios_web/glosario)

<http://www.euromaya.com/glosario>


PAZ COUSO, Renata. Atención al Cliente: Guía Práctica de Técnicas y Estrategias. Editorial Ideaspropias. España. 2005. 184 p.

ROKES, Beverly y NÚÑEZ, José Luis. Servicio al Cliente. Editores Cengage Learning. 2003. 166 p.



## ANEXOS

### Anexo A. Formato de evaluación servicio horario adicional



**EVALUACIÓN SERVICIO HORARIO ADICIONAL**  
 Conocer su opinión es vital para mejorar nuestro servicio

Excelente ↓ 
 Bueno
Regular
Malo ↓ 
 Pésimo

Fecha: AAAA MM DD    Oficina: \_\_\_\_\_ Encuesta No. \_\_\_\_\_

Durante los ÚLTIMOS DOS (2) MESES, ¿CUÁNTAS VECES ha visitado usted ESTA OFICINA?						
¿Qué PRODUCTOS tiene usted con DAVIVIENDA?	1	Cuenta de Ahorros	3	Tarjeta de Crédito Visa, Diners o Master Card	6	Inversiones
	2	Cuenta Corriente	4	Otra Tarjeta de Crédito	5	Créditos
					7	Ningún Producto

1 ¿Con qué FRECUENCIA visita usted esta oficina?	1	Mensualmente	3	Semanalmente	5	Diariamente
	2	Quincenalmente	4	Día por medio	6	Ocasionalmente

2 ¿CONOCE Ud. el horario de la JORNADA ADICIONAL ofrecido por el Banco?	1 Si (Si la respuesta es SI, continuar con la pregunta 3) 2 No (Si la respuesta es NO, continuar con la pregunta 4)
---	--

3 ¿Este HORARIO cómo lo parece?	1	Excelente	2	Bueno	3	Insuficiente	4	Malo
---------------------------------	---	-----------	---	-------	---	--------------	---	------

4 Habitualmente ¿qué ÁREA visita en el horario adicional del banco?	1	Subdirección	2	Información	3	Caja
---	---	--------------	---	-------------	---	------

5 ¿Cómo le parece la ATENCIÓN brindada por los funcionarios del horario adicional?	1	Excelente	2	Buena	3	Regular	4	Mala	5	Pésima
--	---	-----------	---	-------	---	---------	---	------	---	--------

6 La calidad de la INFORMACIÓN suministrada por los funcionarios del banco en la jornada adicional le parece:	1	Excelente	2	Buena	3	Regular	4	Mala	5	Pésima
---	---	-----------	---	-------	---	---------	---	------	---	--------

7 ¿El SERVICIO SOLICITADO por usted en el horario adicional fue atendido SATISFACTORIAMENTE?		Si		No
--	--	----	--	----

8 Califique la AGILIDAD con que esta oficina le presta el servicio:	1	Excelente	2	Buena	3	Regular	4	Mala	5	Pésima
---	---	-----------	---	-------	---	---------	---	------	---	--------

9 ¿Cómo califica el NIVEL DE CONOCIMIENTO del personal que le atendió?	1	Excelente	2	Buena	3	Regular	4	Mala	5	Pésima
--	---	-----------	---	-------	---	---------	---	------	---	--------

10 En la visita a esta oficina en el horario adicional, usted realizó:	1	Depósitos	3	Retiros	5	Asesoría de Productos	7	Apertura de Productos
	2	Transferencias	4	Giros	6	Cobro de Cheques	8	Otro ¿Cuál? _____

11 Cuando ha visitado la oficina del banco en el horario adicional, ¿ha tenido INCONVENIENTES por parte de esta oficina que le impidan cumplir el objetivo por el cual la visita?	1	Siempre	3	Casi Siempre
	2	Nunca	4	Algunas Veces

12 Considera que la UBICACIÓN de esta oficina (que presta servicio en la jornada adicional) es:	1	Excelente	2	Buena	3	Regular	4	Mala	5	Pésima
---	---	-----------	---	-------	---	---------	---	------	---	--------

13 ¿Cómo le parece la SEGURIDAD brindada por el banco en el horario adicional?	1	Excelente	2	Buena	3	Regular	4	Mala	5	Pésima
--	---	-----------	---	-------	---	---------	---	------	---	--------

14 ¿Cuál es el MOTIVO por el cuál utiliza el horario adicional?	1	Disponibilidad	2	Cercanía	3	Descongestión	4	Horario	5	Otro ¿Cuál? _____
---	---	----------------	---	----------	---	---------------	---	---------	---	-------------------

15 ¿En algún momento ha tenido que ASISTIR en el HORARIO NORMAL al banco debido a que en el horario adicional NO LE HAN PRESTADO el servicio requerido?	1	Si	3	¿Cuál Servicio?
	2	No		_____

16 La DIVULGACIÓN de los servicios del banco en el horario adicional le parece:	1	Excelente	2	Buena	3	Regular	4	Mala	5	Pésima
---	---	-----------	---	-------	---	---------	---	------	---	--------

17 ¿CONOCE y HA UTILIZADO los siguientes CANALES VIRTUALES que le ofrece el banco para realizar sus transacciones?	1	Si	2	No	¿La ha utilizado?	3	Si	4	No
Conoce la Página Web					¿La ha utilizado?				
Conoce la Audio Línea					¿La ha utilizado?				
Conoce los Cajeros Automáticos					¿La ha utilizado?				
Conoce la Página Web					¿La ha utilizado?				

18 ¿Qué aspectos considera que la jornada adicional del banco debe mejorar?	_____
---	-------

Nombre: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN CAJEROS**

## **Anexo B. Modelo de la entrevista estructurada**

1. ¿Considera que el horario definido para la jornada adicional, se acomoda a las necesidades de los clientes que la frecuentan? Opinión sobre éste
  2. ¿Qué beneficios o ventajas considera que tienen estas jornadas para los clientes?
  3. ¿Qué le mejoraría a su jornada de trabajo (horario adicional) para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes?
  4. ¿Cuál es el prototipo de cliente que más frecuenta esta oficina en la jornada adicional?
  5. A su manera ver, ¿Cuál es el área más crítica que afecta una excelente prestación del servicio en esta oficina en la jornada adicional?
  6. ¿Díganos cuáles son las tres situaciones más frecuentes en esta jornada, que le impidan prestar un excelente servicio a los clientes?
- Díganos 3 fortalezas que tiene la jornada adicional.