

**MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, EN EL BANCO W S.A., AGENCIA
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA PARA EL PERIODO 2018-2019**



**ANDRES FELIPE RUÍZ MARTOS
LEIDY VIVIANA VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2017**

**MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, EN EL BANCO W S.A., AGENCIA
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA PARA EL PERIODO 2018-2019**



**ANDRES FELIPE RUIZ MARTOS
LEIDY VIVIANA VALENCIA**

Proyecto presentado para a Optar el Titulo de
Administración de Empresas.

Tutor:

JOSÉ FERNANDO GUERRERO.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2017**

CONTENIDO

	Página.
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO 1. TRABAJO DE INVESTIGACION.....	15
1.1 ANTECEDENTES	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2.1 Descripción del problema.....	18
1.3 PREGUNTA PROBLEMA.....	19
1.3.1 Sub preguntas del Problema.....	20
1.4 ALCANCE.....	20
1.5 OBJETIVOS.....	¡Error! Marcador no definido.
1.5.1 General.....	20
1.5.2 Específicos	20
1.6 JUSTIFICACIÓN	21
1.7 MARCO DE REFERENCIA	22
1.7.1 Marco Teórico.....	22
1.7.2 Marco Conceptual.....	39
1.7.3 Marco Legal	44
1.7.4 Marco Contextual.....	45
1.8 METODOLOGÍA.....	48
1.8.1 Enfoque de la investigación	49
1.8.2 Método de investigación	50
1.8.3 Fuentes de Investigación	51
1.8.4 Técnicas de Recolección de la Información	52
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE ALGUNOS MODELOS DE MEDICIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE, EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO	53
2.1 MODELOS DE MEDICIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	53
CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE, EN EL BANCO W S.A., AGENCIA SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA.	68
3.1 EVALUACIÓN DEL CLIENTE INTERNO	68
3.1.1 Recolección de la Información	68
3.1.3 Análisis de Datos	69
3.1.2 Resultados (Discusión)	78
3.2 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO	83

3.2.1	Calculo de la Muestra	83
3.2.2	Recolección de la Información	84
3.2.3	Análisis de Datos	85
3.2.4	Resultados (Discusión)	92
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE, DEL BANCO W S.A., SEDE SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA		97
5.	CONCLUSIONES	106
6.	RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA.....		109

LISTA DE TABLAS

Página.

Tabla 1. Realización del proceso de inducción cuando ingresó al banco W S.A., sede Santander de Quilichao	69
Tabla 2. Conoce la misión, visión y los objetivos de trabajo de la entidad	69
Tabla 3. Conoce sobre la política de servicio al cliente.	70
Tabla 4. Políticas de servicio al cliente	71
Tabla 5. Cómo aplica los valores y la promesa de servicio al cliente.	71
Tabla 6. Calificación del conocimiento de las políticas de servicio al cliente.	72
Tabla 7. Ha adquirido capacitación en el tema de atención al cliente en la entidad bancaria.....	72
Tabla 8. La entidad bancaria proporciona la herramienta de evaluación de la satisfacción del cliente.	73
Tabla 9. La entidad bancaria utiliza mecanismos de comunicación efectiva para entender los cambios y mejoras de los procesos.....	73
Tabla 10. Existencia del buzón de sugerencias en la entidad bancaria.....	74
Tabla 11. Realiza el banco reuniones semanales o quincenales con los empleados para efectuar retroalimentación el puesto de trabajo.	75
Tabla 12. Caudas de los problemas que originan las reclamaciones de los clientes externos, que aquejan la atención al cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.	76
Tabla 13. Resumen de las causas de los problemas que originan las reclamaciones de los clientes externos, que aquejan la atención al cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.....	77
Tabla 14. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos a Cajeros (as) del banco W S.A., sede Santander de Quilichao.	85
Tabla 15. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos a los asesores comerciales de productos, del banco W S.A., sede Santander de Quilichao.	85

Tabla 16. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos al gerente del banco W S.a., sede Santander de Quilichao.	86
Tabla 17. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos al Subgerente del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.	86
Tabla 18. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos a los Analistas Financieros del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.	87
Tabla 19. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos a Servicios Varios del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.	87
Tabla 20. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos a Vigilantes del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.	88
Tabla 21. Resumen de la Calificación de los clientes externos del Banco W S. A., sede Santander de Quilichao a la Atención al Clientes prestada por los empleados.	88
Tabla 22. Recomendación para el uso de los productos ofrecidos por el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.	91
Tabla 23. Propuesta del plan de acción para la implementación del modelo de mejoramiento de la atención al cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.	104

LISTA DE CUADROS

Página.

Cuadro 1. Matriz de Consistencia de la investigación de modelos de medición de la atención al cliente en organizaciones del sector financiero.	54
Cuadro 2. Sistemas de información de servicio al cliente.	100
Cuadro 3. Modelo para la Base de Datos para el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.	102

LISTA DE FIGURAS

Página.

Figura 1. Mapa de Santander de Quilichao.....	46
Figura 2. Modelo de la Escuela Nórdica	55
Figura 3. Modelo de la Escuela Americana SERVQUAL.....	57
Figura 4. Modelo SERVQUAL Generalizado.....	58
Figura 5. Modelo de los Tres Componentes	59
Figura 6. Modelo e Servucción	61
Figura 7. Modelo de Sasser, Olsen y Wyckof	63
Figura 8. Modelo de Johnson, Tsiros y Lancioni.	64
Figura 9. Modelo de Samart Powpaka.	65
Figura 10. Modelo de Brady y Cronín.	66
Figura 11. Modelo para el mejoramiento de la atención al cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.	99

LISTA DE GRÁFICAS

Página.

Gráfica 1. Realización del proceso de inducción cuando ingresó al banco W S.A., sede Santander de Quilichao	69
Gráfica 2. Conoce la misión, visión y los objetivos de trabajo de la entidad.....	70
Gráfica 3. Conoce sobre la política de servicio al cliente.	70
Gráfica 4. Políticas de servicio al cliente.....	71
Gráfica 5. Ha adquirido capacitación en el tema de atención al cliente en la entidad bancaria.....	72
Gráfica 6. La entidad bancaria proporciona la herramienta de evaluación de la satisfacción del cliente	73
Gráfica 7. La entidad bancaria utiliza mecanismos de comunicación efectiva para entender los cambios y mejoras de los procesos.....	74
Gráfica 8. Existencia del buzón de sugerencias en la entidad bancaria.	74
Gráfica 9. Existencia del buzón de sugerencias en la entidad bancaria.	75
Gráfica 10. Resumen de la causas de los problemas que originan las reclamaciones de los clientes externos, que aquejan la atención al cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.....	77
Gráfica 11. Sugerencia de cambio sobre la atención al cliente al banco W S.A., sede Santander de Quilichao, para una excelente atención al cliente.	78
Gráfica 12. Resumen de la Calificación de los clientes externos del Banco W S. A., sede Santander de Quilichao a la Atención al Clientes prestada por los empleados.	88
Gráfica 13. Existencia del buzón de sugerencias en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao	89
Gráfica 14. Calificación de los clientes externos, de las Instalaciones del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.....	91
Gráfica 15. Recomendación para el uso de los productos ofrecidos por el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.....	92

LISTA DE ANEXOS

Página

Anexo 1. Encuesta para los clientes internos del Banco W S.a., sede Santander de Quilichao.....	113
Anexo 2. Cuestionario para los clientes externos del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao	118
Anexo 3. Manual para la Atención al Cliente en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.	121

RESUMEN

En la realización del trabajo de investigación, los autores proponen un modelo de atención al cliente, en el Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, para el periodo 2018-2019; en el desarrollo del trabajo se detallan los objetivos que permiten conocer herramientas de mejora continua, las cuales pueden ser objeto de estudio y de implementación en la organización, permitiendo así desarrollar un modelo de mejora en atención al cliente.

Este trabajo de investigación está enfocado en cuatro aspectos: la descripción de algunos modelos de medición de la atención al cliente que se utilizan en las empresas y en las entidades del sector financiero; la evaluación de la satisfacción del cliente interno y externo frente al servicio de atención ofrecido, por Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao Cauca; y la propuesta del modelo de atención al cliente que mejore la atención, una vez se haya evaluado la satisfacción del cliente interno y externo del Banco W S.A. Para estructurar la investigación se tuvieron en cuenta autores como Serna Gómez, Karl Albrecht y Ron Zemke; Palacio González; Gómez; Medina Rojas; Camacho Castellanos; Muller de Lama; Larrea Angulo; Peel; Gronroos y Parasuraman; Lira Mejía; Albrecht y Bradford, cuyas teorías fundamentan el trabajo de investigación en su marco referencial, metodológico y el segundo capítulo.

Palabras Clave: Medición de la atención al Cliente, Satisfacción del Cliente Interno y Externo, Mejoramiento de la Atención al cliente.

ABSTRACT

In carrying out the research work, the authors propose a model of customer service, at Bank W, Agency Santander de Quilichao, for the period 2018-2019; in the development of the work are detailed the objectives that allow to know continuous improvement tools, which can be object of study and implementation in the organization, allowing to develop a model of improvement in customer service.

This research is focused on four aspects: the description of some models of customer service measurement used in companies and financial sector entities; the assessment of internal and external customer satisfaction versus the service offered by Bank W S.A., Agency Santander de Quilichao Cauca; and the proposal of the customer service model that improves the attention, once the internal and external customer satisfaction of Bank W has been evaluated. To structure the research, authors such as Serna Gómez, Karl Albrecht and Ron Zemke were taken into account; Palacio González; Gómez; Medina Rojas; Camacho Castellanos; Muller of Lama; Larrea Angulo; Peel; Gronroos and Parasuraman; Lira Mejía; Albrecht and Bradford, whose theories ground the research work in its frame of reference, methodological and the second chapter.

Keywords: Measurement of Customer Service, Internal and External Customer Satisfaction, Improvement of Customer Service.

INTRODUCCIÓN

Los cambios que ha traído la globalización han generado que las organizaciones se visualicen hacia la competitividad. Las nuevas ideas y características que contiene la atención al cliente están enfocadas a la mejora. Las empresas en la actualidad realizan sus procesos y actividades pensando en los clientes actuales y los mayormente potenciales, creando en su cliente interno el compromiso de mejorar la satisfacción de las partes interesadas.

El enfoque de atención al cliente, es un medio para cumplir con las necesidades del mercado, por lo tanto es importante buscar estrategias de calidad que permitan fidelizar sus clientes. Esto se logra mediante actividades dinámicas, teniendo en cuenta el sector en el que se encuentra ubicado, contando con las exigencias del mismo. Constituye un reto para las organizaciones del hoy mantenerse en el ámbito competitivo basados en un marco de mejoramiento continuo y total.

Se ha propuesto el modelo de atención al cliente para mejorar el nivel de la atención en la entidad financiera Banco W S.A., sede Santander de Quilichao Cauca, que se concibe como una organización que enfoca sus actividades hacia el sector financiero, buscando satisfacer las necesidades de Confort y financiamiento económico para sus clientes. Es por eso que el objetivo comprende la importancia que es para esta entidad financiera, ofrecer y mantenerse en un alto nivel la atención brindada hacia su mayor parte interesada que es el cliente, permitiendo así obtener gran preferencia ante otras entidades del sector.

El banco W S.A, cuenta con un buen servicio enfocado en la atención al cliente, más sin embargo, se evidencian algunas falencias que no dejan avanzar los procesos hacia una mejora continua. Es por esto que en el presente trabajo se integran las bases de la teoría y la práctica, visualizadas en el transcurso de la carrera, donde se tiene encuentra las metodologías de la calidad, las actividades y los resultados de la aplicación de un modelo practico de reducción de debilidades en un área específica como es la atención del cliente, y que a su vez, satisfaga las necesidades de este y del cliente interno.

Se evaluó cómo es la atención del cliente ofrecido en el Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, Cauca, y se le propone acciones para su mejora. Para esto se tomaron como antecedentes u objeto de estudio algunas investigaciones de autores regionales de la Universidad del Valle, que se orientan hacia la eliminación de desperdicios, mejoramiento conductual del personal; destacando entre estas el diseño de un modelo de atención al cliente en la Secretaría de Tránsito y Transporte del municipio de Santander de Quilichao, Cauca; el modelo de servicio al cliente para los establecimiento que comercializan ropa y accesorios del municipio de Santander de Quilichao; el diseño de una propuesta de mejoramiento del servicio al cliente para la Ferretería Granitero y Acabados ; la propuesta de mejoramiento en

el área de servicio al cliente para la Barbería y Papelería Popular; y el diseño de una propuesta de mejoramiento enfocada en la atención y el servicio al cliente, para la empresa Celldigital SAS, Sede Santander de Quilichao.

Con esta investigación se tuvo claridad sobre el camino más objetivo para la consecución de las metas establecidas por la entidad financiera, basándose en que su mayor prioridad “la atención del cliente”.

La realización de esta investigación es importante porque permite fomentar en banco W S.A., sede Santander de Quilichao, la continuación de una adecuada prestación de un servicio de atención al cliente de manera excelente, y al logro de más prestigio, credibilidad y confianza, garantizando e induciendo a la entidad hacia una atención eficiente y de mejor efectividad.

Este trabajo, está estructurado por la explicación de algunos modelos de medición de atención al cliente que se utilizan en la actualidad en las empresas; la evaluación de la satisfacción del cliente interno del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao Cauca; la evaluación de la satisfacción del cliente externo frente a la atención ofrecida en el Banco, y la propuesta para el mejoramiento de la atención al cliente, al igual que la propuesta del plan de acción para su implementación. Esto permitirá mantener el compromiso de todos los colaboradores con el proceso de mejora continua; logrando reformar condiciones internas, reduciendo desperdicios, mejorando la productividad, la competitividad, el clima organizacional, buscando la eficiencia y eficacia considerándose así como un modelo de atención al cliente eficaz.

Para realizar la investigación se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo; cualitativo porque se exploró la atención al cliente del banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, mediante preguntas a clientes internos y externos, que dieron un significado profundo a este tema, y que permitió recolectar datos, describir, analizar y extraer resultados para contextualizar la organización en un proceso de mejora continua enfocado al cliente y la atención que se le brinda, con base a las percepciones emitidas.

Cuantitativo, porque permite medir la atención al cliente (concepto) en el grupo de empleados y clientes externos del banco W S.A., sede Santander de Quilichao, mediante la aplicación de dos instrumentos denominados cuestionarios, para detallar y analizar su percepción de manera estadística, y obtener una calificación numérica de la percepción que tienen los clientes internos y externos de la atención al cliente de la entidad bancaria, y proponerle un modelo de mejoramiento de la atención al cliente, una vez se haya evaluado los clientes internos y externos de la entidad.

CAPÍTULO 1. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo desarrolla los elementos que constituyeron la investigación inicial, tales como el estudio de otros trabajos relacionados con el tema central de este proyecto de investigación denominado antecedentes, el problema, los objetivos del estudio, las inquietudes de investigación y la justificación, la fundamentación teórica, conceptual, legal, contextual, y la metodología que se manejó para el diseño del trabajo de investigación.

1.1 ANTECEDENTES

Se enuncian algunos referentes significativos generales de proyectos anteriormente formulados por estudiantes de la Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca y otras fuentes para el desarrollo del trabajo de investigación relacionado con el tema de Atención al Cliente, en la entidad Bancaria W S.A., Agencia Santander de Quilichao Cauca. Entre estos se encuentran artículos, tesis, libros, basándose en temas y conceptos claves enfocados en la atención del cliente, entre las cuales se encuentran:

La investigación de Carla Violeta Juárez Gómez, quien realizó una **“Propuesta para implementar Metodología 5S, en el departamento de cobros de la subdelegación, Veracruz Norte”**.¹ En la actualidad, uno de los principales factores que permiten el subsistir de las organizaciones es que éstas sean competitivas. Para ello las empresas requieren experimentar un mejoramiento continuo de sus prácticas, lo cual es necesario contar con la colaboración de todas las personas que constituyen la organización. En el presente trabajo se integran las bases teóricas, actividades y resultados de un trabajo de investigación de calidad utilizando la metodología de las 5 S’s, la naturaleza del trabajo de investigación es la obtención de resultados objetivos a corto y mediano plazo en los aspectos físicos del departamento y conductuales del personal, a través del ejercicio de la metodología de las 5 S’s, y en donde para su aplicación se utilizó el ciclo Deming como modelo del procedimiento administrativo, dándole un carácter sumatorio a las cinco etapas de las 5 S’s : Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke.

Seguidamente se enuncian las autoras Olga Lucia Castro Polanco y Rosa Elena Sánchez Garzón, quienes desarrollan un **“modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente para el banco Davivienda desde la perspectiva de quejas y reclamos de los clientes”**². A medida que los clientes se acostumbran a la clase de servicio extraordinario que reciben de las buenas empresas, ya no estarán

¹ JUARES GOMEZ, Carla Violeta. Propuesta para implementar Metodología 5S, en el departamento de cobros de la subdelegación. Veracruz Norte. Xalapa, Enríquez, Veracruz, octubre de 2009

² CASTRO POLANCO, Olga Lucia; SANCHEZ GRAZON, Rosa Elena. Modelo de mejoramiento en la Calidad del Servicio al Cliente para el banco Davivienda desde la perspectiva de quejas y reclamos de los clientes. Tesis de grado. Facultad de Administración de empresas. universidad de la Salle Bogotá D.C. 2006.

dispuestos a tolerar a una organización que no responde a sus solicitudes con prontitud y eficiencia, sin contar que lo ideal sería que el cliente en ningún momento tuviera que acudir a la organización para reclamar.

Debido a que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles un buen servicio, un reclamo es una forma de decir a la empresa que lo puede hacer mejor. Si se atiende, el cliente permanecerá y la empresa encontrará su diferencia competitiva, si no se le atiende y se generan motivos para que el cliente reclame, se pierde imagen y credibilidad, lo cual trasciende a potenciales clientes.

Por esta razón se ha considerado importante evaluar en el desarrollo de este trabajo los problemas de reclamación más visibles de los clientes del Banco Davivienda, para que una vez identificados, sea posible proponer soluciones para contrarrestar las causas que los conciben y de esta manera mejorar los procesos involucrados para contribuir a un mejor desempeño y a un mejoramiento continuo, en materia de calidad y satisfacción de los clientes.

La investigación se fundamenta en la aplicación de técnicas de mejoramiento continuo, como es el modelo de Juran donde se implementan una serie de análisis estadísticos y aplicaciones gráficas a fin de determinar el grupo de problemas de mayor relevancia y que más afecta la calidad del servicio. Luego de ser recopilados y analizados los datos, se procede al establecimiento de soluciones de mejoramiento a fin de darle cumplimiento al objetivo principal del presente trabajo de investigación.

En el **“Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa por empresas del sector de telecomunicaciones”³**. Realizado por la autora Martha Lucía Malaver Domínguez, hace referencia al diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad del servicio postventa prestado por empresas pertenecientes al Sector de Telecomunicaciones, el cual identifica las reclamaciones, las necesidades y las expectativas de los clientes, evalúa los procesos que impactan directamente en la satisfacción de los mismos y valida esas expectativas vs la realidad del servicio que el cliente está recibiendo, esto con el fin de asegurar los procesos de manejo de novedades, de quejas y de reclamos de los clientes.

La estudiante Yuleidy Zapata Serna **“diseñó un modelo de servicio y atención al cliente en la Secretaría de Tránsito y Transporte del municipio de Santander de Quilichao, Cauca”⁴**, debido a que los usuarios no estaban conformes con la

³MALAYER DOMÍNGUEZ, Martha Lucía. Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresas del sector de telecomunicaciones. Tesis de grado. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería carrera ingeniería industrial Bogotá D.C. 2004

⁴ZAPATA SERNA, Yuleidy. Diseño del Modelo de Servicio al Cliente, en la Secretaría de Tránsito y Transporte, del municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Universidad del Valle, Sede Norte del

atención que se les brindaba en la institución al momento de asistir a esta entidad, por las reiteradas quejas de los usuarios del servicio, largas colas, largo tiempo de espera, y no poseer la entidad buenas herramientas para mantener informado al cliente y el tiempo real del estatus de sus operaciones no eran realizadas en forma adecuada; agregando que la Secretaría de Tránsito y Transporte contaba con poco personal y con exceso de funciones, el represamiento del trabajo y un clima laboral muy tensionado y estresante, ocasionando mala calidad en la atención al usuario, quien indicaba no tener una buena imagen de la entidad; agregando a lo anterior la no existencia de procedimientos para la atención al cliente, poca inducción y capacitación a los empleados, demora en la prestación del servicio, falta de cargos para cumplir con perfección de prestar un excelente servicio al cliente.

Así mismo, las estudiantes Leidy Victoria Ortiz Rivera y Jennifer Mabel Ramírez Castillo, encontraron debilidades en el servicio y atención al cliente en los establecimientos que comercializan ropa y accesorios registrados en la Cámara de Comercio del Cauca, y diseñaron **“un Modelo de Servicio al Cliente para los establecimientos que comercializan ropa y accesorios del municipio de Santander de Quilichao”, orientado hacia la excelencia para una mejor atención en dichos establecimientos.**⁵

Indistintamente el estudiante Juan Carlos Guzmán Bravo, **“diseñó una propuesta de mejoramiento del servicio al cliente para la Ferretería Granitero y Acabados”**⁶, con el objetivo de indagar como se había venido desarrollando las diversas prácticas de mercadeo específicamente en el servicio al cliente en los últimos años, se realizó un análisis medio para desarrollar su situación en el sector ferretero; y se analizó a la organización internamente con sus diferentes procesos en las áreas funcionales y como su desarrollo es importante sistemáticamente en el servicio al cliente en la empresa.

También la estudiante Angélica María Rodríguez Ramos, elaboró una **“propuesta de mejoramiento en el área de servicio al cliente para la Barbería y Papelería Popular”**⁷, para resolver el problema de servicio y atención al cliente que presentaba la empresa, formulando un conjunto de estrategias para incrementar el

Cauca. Facultad de Administración de Empresas. Programa Académico de Administración de Empresas. 2011, p, 8.

⁵ ORTIZ RIVERA, Leidy Victoria y RAMÍREZ CASTILLO Jennifer Mabel. Diseño de un modelo de servicio al cliente para los establecimientos que comercializan ropa y accesorios registrados en la cámara de comercio. Tesis de Grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración. 2012, p, 9.

⁶ GUZMÁN BRAVO, Juan Carlos. Diseño de una propuesta de mejoramiento del servicio al cliente para la ferretería Granitero y Acabados. Tesis de Grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración. 2012, p, 10.

⁷ RODRÍGUEZ RAMOS, Angélica María. Elaboración de una propuesta de mejoramiento en el área de servicio al cliente para la barbería y papelería popular. Trabajo de investigación de Grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración. 2013, p, 9.

número de clientes y la fidelización de los mismos y lograr un mejor posicionamiento en el municipio de Santander de Quilichao.

Así mismo, la estudiante Kenny Johana Norato López **“diseñó una propuesta de mejoramiento enfocada en la atención y el servicio al cliente, para la empresa Celldigital SAS, Sede Santander de Quilichao”**⁸, con el propósito de solucionar el problema de esta empresa debido a la competencia directa e indirecta hacía que la empresa viera afectada su rentabilidad debido a que el cliente es el que tiene el poder de decidir qué negocios permanecen o desaparecen del mercado, y que las personas son susceptibles al servicio que reciben y esta afecta o beneficia la imagen de la organización y su talento humano.

Del mismo modo, porque el crecimiento de la red de sub distribuidores de celulares ha generado cambios en la atención y servicio al cliente y los tiempos de entrega y solución de inconvenientes se han incrementado, generando inconformidades, presentándose quejas y reclamaciones a la empresa; por la anterior razón, fue necesario diseñar una propuesta de mejoramiento en la atención y servicio al cliente, en la empresa Celldigital SAS para lograr una sinergia entre clientes Internos y externos, para conservar el posicionamiento y lograr mantenerse en un presente competitivo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. Este paso se realiza luego de que el investigador ha profundizado en el tema o idea en cuestión para ello, se detalla el problema, se construyen preguntas que generen las condiciones de desarrollo del trabajo de investigación⁹

Se plantea la descripción, formulación, sistematización, objetivos y justificación del problema para el trabajo propuesto.

1.2.1 Descripción del problema

El Banco W S.A, cuenta con una agencia ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, y es una empresa dedicada a la venta de productos y servicios financieros, especialmente facilita créditos a sectores social y económicamente menos favorecidos, para lo cual orienta sus actividades principalmente hacia el otorgamiento de créditos al sector de la micro y pequeñas empresas en Santander de Quilichao.

⁸ NORATO LÓPEZ, Kenny. Diseño de una propuesta de mejoramiento enfocada en la atención y el servicio al cliente, para la empresa Celldigital SAS, Sede Santander de Quilichao. Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca. Facultad de Administración de Empresas. Programa Académico de Administración de Empresas. 2014, p. 8.

⁹HERNANDEZ S, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. Toluca México 3a Edición. 2003

Los clientes tienen el poder de recordación para las organizaciones que brinden un servicio extraordinario, por lo tanto, las entidades que no cumplan sus expectativas con prontitud y eficiencia, son sometidas al cambio.

El Banco W S.A, en la agencia ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, ha identificado la necesidad de optimar los productos y servicios, reducir errores, minimizar las quejas para así alcanzar la satisfacción del cliente y cumplir con un mínimo de estándares establecidos por ellos; al igual que el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la entidad.

Teniendo en cuenta que para las empresas el cliente es la razón de ser, se pretende optar por brindar un adecuado y mejorado servicio en la atención de los clientes, tomando como base la realización inicial de análisis de existencia de aplicaciones metodológicas relacionadas con la calidad y sus posibles herramientas para minimizar las fallas de los procesos en el servicio de la atención del cliente; una manera más clara de evidenciar esto es cuando se entiende que las quejas y los reclamos son formas de expresión para mostrar que se puede hacerlo mejor, de lo contrario se perdería credibilidad, posicionamiento e imagen y trascendería a la pérdida de clientes potenciales; además si el Banco W S.A., ofrece un servicio de atención con disponibilidad, responsabilidad y motivación, a los clientes que se acercan hasta la entidad a demandar los servicios que ofrece, sus clientes le serán fieles porque tendrán más confiabilidad y credibilidad en la institución.

Se considera importante evaluar la atención al cliente que ofrece el Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, durante el desarrollo de este trabajo, con el fin de proponer soluciones que contrarresten las causas que ocasionan las fallas y así lograr la mejora de los procesos. Igualmente encaminar a la entidad en la mejora del desempeño con base en el mejoramiento continuo partiendo desde el diagnóstico de la satisfacción del servicio al cliente.

De tal manera es importante crear un complemento entre el desarrollo de los procesos de la entidad financiera con las bases teóricas, desplegando un Modelo de Atención del Cliente, que se enfoque a la mejora de la competitividad, que logre su recordación y fuerte posicionamiento en el mercado.

Se propone un Modelo enfocado en la Atención al Cliente ya que requiere de un estándar consistente y eficaz que genere bienestar a las partes interesadas, fomente la cultura, cree expectativas de calidad, propicie un clima de motivación, suministre los recursos necesarios, y ayude a resolver los problemas.

1.3 PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo diseñar un Modelo enfocado a la Atención del Cliente ofrecido en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, Cauca?

1.3.1 Sub preguntas del Problema

¿Cuáles son los diferentes modelos de medición de la atención al cliente que se utilizan en la actualidad en las empresas?

¿Cuál es la satisfacción del cliente interno del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao Cauca?

¿Cuál es la satisfacción del cliente externo frente a la atención al cliente ofrecido en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao Cauca?

¿Qué aspectos deben proponerse para el mejoramiento de la atención al cliente, una vez se haya evaluado la satisfacción del cliente interno y externo del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao Cauca?

1.4 ALCANCE

Este trabajo de investigación fue un paso para alcanzar un conocimiento más profundo acerca del tema, para evaluar la atención al cliente ofrecido en el Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, Cauca, y proponerle el mejoramiento de la atención al cliente, una vez se haya evaluado la satisfacción del cliente interno y externo del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao Cauca.

Con este proyecto se está abriendo paso para una mayor profundización en el programa de servicio y atención al cliente a aplicar en las instituciones financieras que presentan problemas en este aspecto, induciéndolas hacia el mejoramiento y la excelencia en la atención a los clientes internos y externos y hacia el objetivo de poder aumentar su base de datos con la atracción de más clientes.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 General

Diseñar una propuesta de modelo de atención al cliente para el Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, Cauca.

1.5.2 Específicos

- Analizar algunos de los modelos de medición de la atención al cliente que se utilizan en la actualidad en las organizaciones del sector financiero.
- Evaluar la Atención al Cliente, en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, Cauca.

- Proponer el modelo de Atención al Cliente en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El propósito de evaluar la atención al cliente ofrecido en el Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, Cauca, tiene como objetivo principal proponer acciones para el mejoramiento de la atención al cliente, para que logre sus objetivos planteados y pueda adquirir más reconocimiento a nivel del municipio de Santander de Quilichao y pueda aumentar los clientes.

La realización de este trabajo de investigación es importante porque permite a los proponentes del mismo conllevar a la entidad bancaria a prestar una atención al cliente excelente, que pueda conducir a mejorar su prestigio, credibilidad y confianza con la implementación de una modelo de atención al cliente.

La ejecución de la evaluación de la atención al cliente ofrecido en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao Cauca, se concreta a corto plazo, permitiendo al Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, alcanzar una orientación hacia la excelencia en la atención al cliente frente a otras entidades financieras ubicadas en el municipio de Santander de Quilichao; así mismo ayudarle a identificar acciones para que corrija debilidades y afiance las fortalezas, en el servicio y atención al cliente, mejorando la competitividad, la productividad y por ende la imagen.

Las entidades financieras que están ubicadas en el municipio de Santander de Quilichao, permiten enfocar al Banco W S.A. sede Santander de Quilichao, hacia la búsqueda constante de mayor profesionalización en la atención al cliente, para hacer frente a competitividad de manera estratégica.

Este trabajo de investigación permite la aproximación de la academia a los problemas gerenciales y administrativos que enfrentan las organizaciones en su contexto actual, en coyuntura el municipio de Santander de Quilichao se está ampliando, por tal razón los hallazgos encontrados permitirán al Banco W S.A. sede Santander de Quilichao aplicar instrumentos como el modelo del servicio y atención al cliente para resolver este problema organizacional.

Como profesional permite aplicar los conocimientos y teorías adquiridas durante el intervalo de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca; y finalmente, el conocimiento adquirido durante la evaluación de la calidad en el servicio y atención al cliente ofrecido en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, permitirá desarrollar competencias administrativas que podrían ser aplicadas en diferentes empresas.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

El desarrollo de este trabajo de investigación permitió apoyarse en estudios realizados con antelación relacionados con el tema y la problemática esbozada como los Modelos de Medición de la Atención al Cliente, y la Evaluación de la Atención al Cliente Interno y Externo.

1.7.1.1 Modelo de Medición de la Atención al Cliente. Respecto a estos modelos, Colmenares y Saavedra, refieren que la gestión de la atención al cliente, es un factor que garantiza el buen desempeño empresarial que puede aumentar la capacidad competitiva y el crecimiento económico, por la preocupación de las empresas de mejorar los procesos, como resultado, la gestión de la atención al cliente, se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla, y mejorarla.¹⁰

Algunos de los modelos de medición de la atención al cliente descritos en el capítulo dos del presente proyecto fueron:

- Modelo de la Escuela Nórdica de Gronroos, conocido como el modelo de la imagen y lo componen factores como: el servicio esperado, la percepción del servicio, la imagen, la calidad técnica ¿Qué?, la calidad funcional ¿cómo?
- Modelo de la Escuela Americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry, se conoce como el Modelo SERVQUAL, y se caracteriza porque permite evaluar la confianza, fiabilidad, responsabilidad, garantía, tangibilidad, es decir, el servicio esperado, el servicio percibido, en síntesis evalúa la percepción de la calidad del servicio.
- Modelo de los Tres Componentes, diseñado por Rust y Oliver, que permite valorar el producto físico, las características del servicio, el ambiente del servicio, y la entrega del servicio.
- Modelo SERVPERF de Cronin y Taylor, que se caracteriza por la valoración de las percepciones, mediante la medición de la calidad del servicio y la medición de la atención al cliente.
- Modelo del Desempeño Evaluado, PE de Teas, que evalúa las expectativas y percepciones de los clientes.

¹⁰ COLMENARES D., Osar A.; SAAVEDRA T., José Luis. Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. 2007, p, 1.

- Modelo de Servucción de Eiglier y Langeard, que se caracteriza por evaluar el soporte físico, el personal de contacto, el cliente, y el servicio.
- Modelo de Sasser, Olsen y Wyckof, evalúa la percepción del cliente y los servicios inmediatos respecto a atributos, servicios básicos y servicios periféricos.
- Modelo de Johnson, Tsiros y Lancioni, se relaciona este modelo con la Teoría General de Sistema y evalúa factores relacionados con el Input, Process, y Output.
- Modelo de Samart Powpaka, evalúa la calidad del servicio respecto a atributos, búsqueda de la calidad, experiencia de calidad, y creencias de calidad.
- Modelo Jerárquico y Multidimensional de Brady y Cronín, que miden la atención al cliente en la actualidad en diferentes empresas respecto a las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio, la calidad de las interacciones, la calidad del resultado y el ambiente físico, teniendo en cuenta factores como la actitud, comportamiento, experiencia, tiempo de espera, elementos tangibles y valencia del servicio, las condiciones ambientales, el diseño de instalaciones y las condiciones para socializar.

Los anteriores modelos de medición de la atención al cliente, se han utilizado para la enseñanza- aprendizaje en el área, por ende, se han recalcado en este aspecto teorías como la Atención al cliente, la percepción del cliente interno y externo, el servicio al cliente, el cliente: externo e interno, la calidad del servicio; y las políticas de servicio al cliente.

La teoría de la **Atención al Cliente**, es la que se le designa a aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos, en caso tal que estos manifiesten reclamos, sugerencias, planten inquietudes sobre el producto o servicio, soliciten información adicional, servicio técnico; los clientes de una empresa deberán comunicarse con servicio y atención al cliente.¹¹

La atención al cliente se destaca como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno.¹²

¹¹ Vía Definición ABC <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>.

¹² *Ibíd.*

Se ha planteado lo que se considera el decálogo de la atención al cliente y que cumpliéndolo a cabalidad, se pueden lograr altos estándares de calidad en la atención al cliente: ¹³

- El cliente por encima de todo: es la razón de ser de nuestro servicio
- No hay nada imposible cuando se quiere: a pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo, inteligencia y deseos de atenderlo adecuadamente, se puede lograr lo que él desea.
- Cumplir todo lo que prometas: son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes. Pero, ¿Qué pasa cuando el cliente se da cuenta? Son las ventas de un día y con ello el cliente de un día que por otra parte difundirá una mala imagen de la misma.
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle lo que espera: el cliente se siente satisfecho cuando recibe lo que espera, y esto se logra conociéndolo bien y enfocándonos en sus necesidades y expectativas.
- Para el cliente, tú marcas la diferencia: las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo funcione a las mil maravillas, pero si la persona que está frente al cliente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.
- Fallar en un punto significa fallar en todo: como se expresa en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos todo controlado, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar los zapatos nos equivocamos y le damos un número equivocado. Sencillamente todo el esfuerzo se va al piso y el resultado es fatal.
- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: los empleados propios son el primer cliente de una empresa (clientes internos). Si no se les satisface a ellos, como pretender satisfacer a los clientes externos. Las políticas de recursos humanos deben ir a la par de las estrategias de marketing.
- El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente: aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de la empresa para medir la calidad del servicio, la realidad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, hacen su valoración. Si la calidad les satisface regresan y no regresan si no lo es.
- Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar: aunque se hayan alcanzado las metas propuestas en el servicio y satisfacción del cliente, es necesario plantearse nuevos objetivos, “la competencia no da tregua”.
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: los equipos de trabajo no solo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias. Cuando así se requiera, todas las personas de la organización

¹³ **Ibíd.**

deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

La atención al cliente es una herramienta estratégica de marketing, orientada a que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, lo cual se convierte en un sistema de mejora continua en la empresa que está orientada a mejorar la calidad de servicio.¹⁴

La teoría de la Percepción del Cliente Interno y Externo sobre la Atención al Cliente, que entiende Lira Mejía como la función psíquica que permite al organismo a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno. La imagen de la marca que se encuentre en el cerebro de los clientes es un todo organizado que se conforma con percepciones subjetivas, algunas de las cuales tiene fundamento en características físicas o reales de los productos; lo importante son las percepciones de los clientes. Los consumidores a partir de unos pocos datos se forman una imagen del resultado de un servicio. Es gestionar los distintos elementos que influyen en las percepciones de los clientes para reacondicionarlos a sus gustos y agrados.¹⁵

Para mejorar el valor percibido por los clientes es necesario considerar conceptos como accesibilidad, comunicación, participación del cliente, incorporar servicios añadidos, programar acciones para mejorar la percepción de los atributos críticos, empleados con orientación al consumidor, así mismo, considerar las expectativas de los clientes y analizar lo que requieren: un servicio de atención sin errores, calidad a cada instante, solución a problemas, responsabilidad, velocidad y agradecimiento.¹⁶

La percepción es un proceso mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe para crear una imagen del mundo con significado. Es decir, cuanto más positivas sean las percepciones sobre las características del servicio en cada interacción de un episodio o encuentro del servicio, más positivo será el valor del servicio; cuanto más positivo sea el valor del servicio percibido más positiva será la satisfacción global del cliente.¹⁷

Las percepciones de los clientes constituyen los antecedentes y el origen de cualquier proceso de evaluación del servicio, puesto que cada encuentro contribuye a la satisfacción general del cliente, tal como lo plantean los autores Zeithaml y Bitner, por lo que la impresión más vivida ocurre en el encuentro del servicio, ya que se produce el contacto de venta y la entrega del servicio, por el personal en su

¹⁴ Atención al Cliente. 2007. <http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>

¹⁵ LIRA MEJÍA, María Laura. Cómo puedo mejorar el servicio al cliente. técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio. México: edición y coordinación María Laura Lira Mejía, Primera Edición, 2009, p, 29.

¹⁶ *Ibíd.*, p, 29.

¹⁷ *Ibíd.*, p, 29.

momento, y debido a la intangibilidad del servicio, los clientes buscan la evidencia a través de estos indicadores.¹⁸

Mediar la percepción del cliente interno y externo enseñan Milina Garduza y Rivera Barragán, es un recurso útil para la mejora continua, impulsa el trabajo de equipo, la toma de decisiones sustentadas en información confiable y oportuna, priorizando sus necesidades y satisfacción, por lo que medir la percepción del usuario es un trabajo que no termina nunca.¹⁹

La forma con la que un trabajador desempeña sus labores ha sido considerada determinante en la calidad de la atención al cliente, pues no es factible conseguir que una persona realice su trabajo con calidad y eficiencia si no se encuentra satisfecha durante su realización, por esta razón, para los directivos de las organizaciones es importante conocer percepción sobre la atención ofrecida por los clientes internos, tomando en cuenta los instrumentos, equipos e instalaciones con que cuenta la organización y su punto de vista de cómo cree el empleado, que su cliente externo queda satisfecho en el cumplimiento de sus expectativas esperadas y deseadas.²⁰

Identificar la percepción de la atención al cliente desde su propia óptica para Montecinos, requiere crear sistemas de retroalimentación eficaces que permitan realizar procesos de mejora enfocados al cliente, entendiendo que la evaluación que el cliente hace acerca del servicio recibido, se basa en el servicio esperado o expectativas de servicio y el servicio adecuado o mínimo aceptable.²¹

Es decir, que entre ambas condiciones de evaluación, existe un rango de tolerancia que separa el servicio esperado del considerado aceptable, de manera que el cliente evalúa su satisfacción en este rango. Es importante identificar y analizar la percepción del cliente interno y externo, para medir la atención al cliente y el desempeño de la organización.²²

Para la percepción del servicio de atención al cliente, Gronroos, propuso la existencia de dos subprocesos: el rendimiento instrumental, que es el resultado

¹⁸ ZEITHAML V.; BITNER, M. Marketing de Servicios. México: Editorial Mac Graw Hill, Segunda Edición. 2002.

¹⁹ MILINA GARDUZA, Luis Alfonso; RIVERA BARRAGÁN, María del Rosario. Percepción del cliente interno y externo, sobre la calidad de los servicios en el Hospital General de Cárdenas. Tabasco, México, 2001. Salud en Tabasco, volumen 18, número 2, mayo-agosto, 2012, p, 57.

²⁰ *Ibíd.*, p, 57.

²¹ MONTECINOS, J. Modelo de Evaluaciones de experiencias de consumo. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, 2006, p, 10, citado en RUBIO GUERRERO, Germán; RODRÍGUEZ BARRERO, Mario Samuel; URIBE MACÍAS, Mario Enrique. Análisis de la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio recibido por parte del personal que atiende en las grandes superficies de la ciudad de Ibagué. Dimens Empresa, Volumen 10, Número 2, Julio-Diciembre de 2012, p, 21-31.

²² *Ibíd.*, p, 21-31.

técnico del proceso de prestación del servicio y la dimensión técnica del producto, requisito previo para conseguir un cliente satisfecho, pero no suficiente; y el rendimiento expresivo, que es el proceso de prestación del servicio, durante el cual se crea el rendimiento instrumental, es decir, está relacionado con el proceso de interacción entre cliente y proveedor del servicio, incluido el contacto del cliente con los diversos recursos y actividades de la empresa de servicios. Si el servicio de atención al cliente, no tiene un nivel adecuado, el cliente no se sentirá satisfecho, independientemente de lo cuidado que pueda estar el rendimiento instrumental.²³

La calidad del servicio percibida por el cliente interno y externo, es el resultado de un proceso de evaluación, para medir la calidad funcional o aspectos relacionados con el proceso: cómo sería la calidad de prestación del servicio de atención, experiencia del cliente con el proceso de producción y consumo; es decir, se refiere a cómo se presta el servicio de atención. El proceso de evaluación, está relacionado directamente con la interacción del cliente con el personal de servicio de atención, es la relación cliente-empleado.

Y las percepciones que los clientes externos tienen sobre el servicio de atención según Zeithalm y Berry, están basadas en la impresión más vivida del servicio de atención que ocurre en el momento de atención o momento de la verdad, es decir, cuando los clientes interactúan con la empresa; en este sentido, la calidad percibida es subjetiva, supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional. La calidad percibida del servicio de atención al cliente interno y externo, se valora (alta o baja) en el marco de una comparación, respecto de la excelencia o superioridad relativas de los bienes y/o servicios que el cliente ve como sustitutos.²⁴

La teoría del **Servicio al Cliente**, Serna Gómez, la compara con un conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De este concepto se deduce que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.²⁵

Las características más comunes del servicio al cliente es que éste no se puede percibir con los sentidos, se produce y consume instantáneamente, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio, todos los colaboradores forman parte de este,

²³ GRONROOS, C. Marketing y Gestión de Servicios de Calidad. La gestión en los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Edición Díaz de Santos. 1994.

²⁴ ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. Journal of Retailing. 1988, p, 16, citado en: DUQUE Oliva, Edison Jair. Revisión del concepto de calidad del servicio y...Óp. Cit., p, 8.

²⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Conceptos Básicos en Servicio al Cliente. Colombia: Panamericana Editorial Ltda. 2006, p, 19.

la oferta del servicio es prometer y cumplir; el foco del servicio es satisfacción plena del cliente, y un valor agregado.²⁶

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen que tener características como conocer a profundidad a sus clientes, tener de ellos bases de datos confiables y manejar sus perfiles; realizar investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoría del servicio, tener como estrategia un sistema de servicio a sus clientes; hacer seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.²⁷

Tomar acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en índices de satisfacción; participar sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos; diseñar estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.²⁸

Indicando lo anterior, que el servicio de atención al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera, pues la estrategia de mercado se gana dentro con los colaboradores y no afuera.²⁹

El concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención; en la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es 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.³⁰

Esta nueva visión se impone por un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios.

Es decir, para la nueva visión del servicio al cliente hay que establecer la relación a largo plazo y de servicio integral en satisfacer la totalidad de las necesidades del cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones, teniendo en cuenta que toda esta situación se da porque

²⁶ Ibid., p, 19.

²⁷ Ibid., p, 20.

²⁸ Ibid., p, 20.

²⁹ Ibid., p, 20.

³⁰ Ibid., p, 20.

el cliente tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones, individualización y amabilidad.

El autor **Harovitz**, refiere que es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. En un área de servicio dentro de una organización, el cliente es su principal activo para el cual obtener una calidad en el servicio es el factor preponderante en las funciones del área. Como bases para que cualquier organización se considere exitosa a nivel de calidad de servicio, debe demostrar excelencia en las siguientes áreas: satisfacción de los clientes, gente, resultados del negocio, liderazgo, políticas, estrategias y procesos.³¹

Los autores **Karl Albrecht** y **Ron Zemke**, destacan es el concepto de Gerencia del Servicio refiriéndose es al servicio de alta calidad ofrecido por los empleados que lo prestan y que es fruto de un concepto del servicio que debe existir en la mente de los ejecutivos, y debe encontrar el camino hacia la estructura y la actividad de la organización, en la cual debe existir una cultura orientada hacia el cliente y son los directivos de la empresa quienes tienen que fomentar y mantener esa cultura”.³²

Las organizaciones que se preocupen por perfeccionar un estímulo competitivo para la década de los ochenta, noventa o más tienen que desarrollar capacidades como la habilidad para pensar estratégicamente acerca del servicio y para crear una gran orientación hacia el servicio alrededor y dentro de la perspectiva de su futuro estratégico. Otra capacidad es la habilidad para administrar y diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y prestación del servicio. Albrecht y Zemke, destacan para la gerencia del servicio factores como:³³

- **Estrategia del servicio.** Es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio, dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.
- **Sistemas.** El sistema es el engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

³¹ HAROVITZ, J. La calidad del servicio. A la conquista del cliente. Madrid: Editorial Mac Graw Hill. 1997, p. 3.

³² ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Cómo hacer Negocios en la Nueva Economía. Bogotá: 3R Editores. 2000, p. 20.

³³ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Bogotá: 3R Editores, 2000. p. 40.

- **Personas.** Son el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.³⁴

Un modelo de atención al cliente incluye elementos, siendo los relevantes: contacto cara a cara, entre cuyos factores o atributos se encuentra desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente. El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente. El contacto telefónico, desde el punto de vista de **Lovelock**, también representa un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. Los planificadores deben abordar los aspectos claves, desde el modo de atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada. Se asegura que un cliente al otro lado telefónico, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa³⁵.

El autor **Palacio González**, reseña el servicio como la satisfacción de necesidades humanas mediante un contacto interpersonal, humano, entre quien lo presta y quien lo recibe; toda empresa es una empresa de servicios. El servicio es un componente de valor agregado, siendo parte de un paquete de beneficios que constituyen el producto total; el componente de valor agregado del servicio al cliente diferencia al producto. Mientras mayor valor se agregue al servicio, mayor es la diferencia competitiva; los servicios se comprenden más fácilmente por el contacto real o experiencia que por una definición, el servicio se aprecia sólo cuando lo ve.³⁶

El autor **Theodore Levit** citado por Palacios González, el servicio se relaciona permanentemente entre comprador y vendedor, cuyo objetivo consiste en que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio. Aquí la clave aparece en la “recompra”, asegurarse de que el cliente vuelva a comprar, es decir saber dar el servicio para que lo vuelvan a pedir. Debe recordarse que todo servicio significa un contrato, todo contrato exige obligaciones entre las partes, en Colombia rige el Estatuto del Consumidor³⁷, el cual obliga a las empresas que ofrecen servicios, cumplir con lo pactado o acordado con el consumidor o usuario en aspectos tales como garantía.³⁸

³⁴ *Ibíd.*, p. 40.

³⁵ *Ibíd.*, p. 41

³⁶ PALACIO GONZÁLEZ, Rubén Darío. Estrategias Competitivas para el Sector Servicios. Técnicas del Servicio al Cliente. Cali Colombia. Talleres Gráficos de Impresora Feriva S.A. segunda Edición. 1995, p. 90-92.

³⁷ El Estatuto del Consumidor en Colombia, es un instrumento eficaz para la defensa de los derechos del consumidor. En Colombia el Decreto Ley 3466 de 1982 contiene normas relativas a la identidad, calidad, garantías, marcas, leyendas, fijación pública de precios y algunas normas sobre responsabilidad entre productores, distribuidores y consumidores.

³⁸ PALACIO GONZÁLEZ, Rubén Darío. Estrategias Competitivas para el Sector Servicios. Técnicas del Servicio al Cliente. Cali Colombia. Talleres Gráficos de Impresora Feriva S.A. segunda Edición. 1995, p. 92.

La teoría del Cliente, Camacho Castellanos la relaciona con la casualidad de la persona que se apoya en otra para procurar su ayuda; aquella persona o entidad que suele utilizar los servicios de un profesional o empresa y persona o entidad, que compra en un establecimiento; de acuerdo al mercado y a la nueva orientación empresarial, el cliente es aquel ente, natural o jurídico, a quien va orientada la empresa con el fin de satisfacer de manera adecuada y con una excelente política de calidad las necesidades propias al mismo”.³⁹

Harrington, a los clientes los define como las personas más importantes para cualquier negocio, no son una interrupción en el trabajo, son un fundamento, son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos; merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos, representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.⁴⁰

Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

Para Karl Albrecht, el cliente es una persona con necesidades y preocupaciones, que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar, si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio. El cliente es una persona o una organización que requiere satisfacer una necesidad adquiriendo un producto o servicio. El cliente es quien directa o indirectamente utiliza el producto o disfruta del servicio, y puede ser cliente interno y cliente externo. ⁴¹

Según Albrecht y Zemke, el éxito de un programa básico de servicio al cliente depende del compromiso de la gente dentro de la organización, y dicho compromiso se obtiene cuando el cliente interno da una idea sencilla y clara del objetivo, demuestra con claridad cómo se atraerá al cliente externo y por tanto cómo se beneficiará la empresa, logren que la filosofía y el plan de la empresa tengan sentido para el personal en su totalidad, para lo cual debe existir respaldo directivo y voluntad de invertir todos los recursos que sean necesarios”.⁴²

También contando con espíritu de cooperación y de trabajo en equipo en toda la organización, para lo cual es necesario recompensar de alguna manera en forma personal el cumplimiento de la misión de la empresa y dar significado al desafío.

³⁹ CAMACHO CASTELLANOS, Juan Carlos. Marketing de Servicios. El Cliente y la Empresa. (2011). disponible en URL: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/894/EL%20CLIENTE%20Y%20LA%20EMPRESA.htm>>. (Consultado Octubre 15, 2016).

⁴⁰ HARRINGTON, J. Cómo incrementar la calidad productiva. México: Editorial Mc Graw Hill. 1998.

⁴¹ ALBRECHT, Karl. La Excelencia en el Servicio. Colombia: editorial Legis. 1991, p, 18.

⁴² ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Cómo hacer Negocios en la Nueva Economía. Bogotá: 3R Editores. 2000, p, 104-124.

Los empleados que tienen contacto con el público saben mejor lo que opera y lo que no funciona, y tienen una mejor sensación de su eficiencia; para Albrecht, los empleados son centro del servicio y sus vértices como la cultura de la organización, la estructura de la organización y la conducción.⁴³

Indican, si los anteriores tres elementos están alineados detrás de los empleados, éstos pondrán lo mejor de sí mismos en la prestación del servicio como clientes internos ya externos. El plan para el servicio interno debe accionarse en cinco etapas: mantenerse cerca de sus clientes, definir la misión del servicio, orientar el personal hacia el servicio, centrar los sistemas en el servicio, y centrar las compensaciones en el servicio.⁴⁴

Resulta muy útil que la gerencia se detenga a pensar desde un punto de vista imparcial de cliente interno, sobre quejas y principales problemas de las diversas áreas de la organización: sobre contaduría, finanzas y auditoría, son fríos, impersonales y sin mentalidad comercial, todo lo que hacen es decir lo que no se puede hacer, tienen mentalidad normativa y pasiva y responden con cautela y sospechas, tienden a organizarse hacia las funciones internas, a veces creen que trabajan solo para la dirección, deberían ayudar conociendo mejor las necesidades de información de sus clientes y orientar su acción hacia la docencia y facilitación de la gestión.⁴⁵

La misión del servicio interno es responder a la pregunta ¿para qué nos necesita la organización? Y no debe confundirse con la actividad que realiza, debe pensarse en los aportes y en los resultados; por ejemplo de actividad: proveer sistemas a los usuarios y misión: facultar a las personas mediante la informática para que puedan cumplir mejor con sus funciones.⁴⁶

Albrecht recomienda tener presente que los colaboradores clave de la gerencia deben comprender, creer y vender la misión a todas las personas de la empresa, ellos tienen una clara impresión de los problemas, necesidades y prioridades de los clientes; hay que aprovechar estas ideas y experiencias haciéndolos participar en la elaboración de los objetivos y de la misión, pues una buena enunciación de la misión comunica quién es el cliente, valor o aporte proporcionado a dicho cliente, y características del servicio. La prueba de una organización de servicio es la cultura que la gerencia crea y mantiene.⁴⁷

Sobre el cliente interno, Palacio González expone que son colaboradores y/o un recurso a desarrollar y a administrar con mira a ofrecer un nivel de excelencia al

⁴³ Ibid., p, 108.

⁴⁴ Ibid., p, 108.

⁴⁵ Ibid., p, 108.

⁴⁶ Ibid., p, 110.

⁴⁷ Ibid., p, 112.

cliente externo: selección excelente, inducción cultural, entrenamiento, evaluación hacia el desarrollo, compartir información, autonomía orientada, reconocimiento del desempeño, liderazgo transformacional.⁴⁸

Retener a los empleados eficientes es la clave para crear relaciones confidenciales y a largo plazo con los clientes; éstos no sólo agregan valor sino que elevan la productividad de la compañía. Con la política de retener empleados leales se logra el objetivo de incrementar la tasa de retención de clientes mediante aquellas personas que tiene mayor influencia sobre la experiencia de compra de los clientes.⁴⁹

Medina Rojas, explica que debe ser visto como al gerente, y verificar con ello que todo está en orden y solucionar de manera eficiente y eficaz las necesidades laborales que ellos presentan, si estos requerimientos no son abordados de la manera que se debe, la productividad será menor y los resultados no serán como lo que se esperan y por ende, no será cumplido el objetivo principal de la empresa que es brindar un resultado de calidad al cliente externo”.⁵⁰

Al darle la importancia que se merece al trabajador (cliente interno) y hacerlo partícipe de algunas decisiones que se tomarán para el bien común del departamento o de la organización, es un buen comienzo para una buena relación jefe-personal; al sentirse tomado en cuenta y que su opinión es importante de vital ayuda para un mejor funcionamiento, la actitud de las personas será diferente y a modo positivo, porque se sienten valoradas.

Si la organización no muestra una preocupación por su personal o cliente interno y no son cubiertas sus necesidades ni tomados en cuenta al punto de hacerlos sentir importantes, su trabajo y desempeño será incompetente y su labro será realizada de mal modo cumpliendo a medias los resultados esperados y terminando un producto y/o servicio incompleto pero quizás presentable, es decir; al cliente externo o consumidor final le entregan un producto y/o servicio presentable o bonito pero no de calidad y el resultado será malo al no cubrir su necesidad esperada.

Respecto al Cliente Externo, Palacio González lo muestra como la razón de ser del negocio y este tiene que superar constantemente sus expectativas y necesidades, es el cliente externo quien finalmente da su veredicto sobre la calidad en la prestación del servicio; sólo su concepto y percepción cuentan para informar

⁴⁸ PALACIO GONZÁLEZ, Rubén Darío. Estrategias Competitivas para el Sector Servicios. Técnicas del Servicio al Cliente. Cali Colombia. Talleres Gráficos de Impresora Feriva S.A. segunda Edición. 1995, p, 106.

⁴⁹ Ibid., p, 107.

⁵⁰ MEDINA ROJAS, Daniel. La importancia del Cliente Interno. Importancia del Cliente Interno/Cliente Externo. (enero 15 de 2008). Disponible en URL: <http://gestionlogistica.blogspot.com.co/2008/01/la-importancia-del-cliente-interno.html>

si el diseño de políticas, estrategias, procesos y la selección de la gente que prestará el servicio son los adecuados.⁵¹

E indica que son cuatro las preferencias esenciales de los clientes externos: buena atención, alta calidad, costos razonables, y respuesta rápida y flexible; la combinación de estas cuatro variables es lo que se denomina “valor agregado”, pues no basta con información demográficamente para segmentar los clientes a la espera de ofrecerles paquetes de servicios atractivos, de modo que la información que le impondrá será psicográficas, es decir, conocer las creencias, preferencias, sistemas de valores, hábitos sociales y expectativas de los clientes.

El éxito en el crecimiento de la industria se debe a una rigurosa investigación de mercados, la cual es la que descubre las verdaderas necesidades de las personas y los cambios en su estilo de vida.

Gómez lo define como el consumidor objetivo del servicio, es el elemento primordial, no hay cliente no hay servicio, y debe indicarse que su presencia es absolutamente indispensable, es el soporte físico que se refiere al soporte material necesaria para la prestación del servicio”.⁵²

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar qué, cómo, quién y cuándo, se obtiene y se utiliza la información; la satisfacción del cliente en la Norma ISO 9000:00, se expone como las quejas de los clientes externos son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero su ausencia no implica elevada satisfacción del cliente; cuando los requisitos del clientes se han acordado con él mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente”.

La autocomplacencia está relacionada con seguimiento de satisfacción del cliente, lo que más importa es lo que opine el cliente “el cliente siempre tiene la razón”, y si no la tiene, se aplica la primera regla ISO 9004: 00 “el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente se basa en la revisión e información relacionada con el cliente, y la recolección de la información puede ser activa o pasiva”, indicando que se deben reconocer las múltiples fuentes de información y que se deben establecer procesos eficaces para recolectarla: encuestas, quejas del cliente, opiniones del cliente, requisitos del cliente, necesidades del mercado.⁵³

⁵¹ PALACIO GONZÁLEZ, Rubén Darío. Estrategias Competitivas para el Sector Servicios. Técnicas del... Op. Cit., p, 107.

⁵² GÓMEZ, E. Barreras contra el buen servicio. Cómo conservar más clientes (la amabilidad es la clave), argentina: Editorial el Cid, Primera Edición. 2009, p, 8.

⁵³ *Ibid.*, p, 8.

La teoría de la **Calidad del Servicio de Albrecht y Zemke**, enseña que un servicio de alta calidad ofrecido por los empleados que lo prestan tiene que ser fruto de un concepto del servicio que debe existir en la mente de todas las personas que laboran en la entidad, en la cual debe existir una cultura orientada hacia el cliente, y son los directivos de la organización quienes tienen que fomentar y mantener esta cultura.⁵⁴

Se cree también en el valor de importancia de medir el servicio, puesto que un conocimiento interno y objetivo de la forma como se está haciendo (a los ojos de los clientes), es definitivo; controlar el servicio y un proceso para evaluar su calidad y hacer saber esta información a la entidad, a la gente encargada de presentarlo, al público, son ingredientes decisivos para que el Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao logre un alto nivel en la orientación del servicio que presta a los clientes internos y externos.⁵⁵

La Calidad del Servicio para Muller de Lama está relacionado con el cumplimiento de expectativas del cliente⁵⁶, y Larrea Angulo, la expone como la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas relacionadas con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos de servicio⁵⁷.

Para Peel son actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente en sus actividades primarias (o principales)⁵⁸.

Gronroos y Parasuraman al respecto encuentran que la mejor evaluación desde la perspectiva del cliente es la calidad percibida y su evaluación depende de las características específicas del servicio, de los clientes y del contexto en el cual se desenvuelven, luego se debe tener en cuenta el concepto de servicio a evaluar y su caracterización. La calidad percibida de los servicios es la mejor forma de conceptualizar la calidad en el ámbito de los servicios.⁵⁹

Y para Stoner la calidad en el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos.⁶⁰

⁵⁴ ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Cómo hacer Negocios en la Nueva Economía. Bogotá: 3R Editores. 2000, p. 8.

⁵⁵ *Ibíd.*, p. 8.

⁵⁶ MULLER DE LA LAMA, Enrique. Cultura de la Calidad de Servicio. México: Editorial Trillas. 1999.

⁵⁷ LARREA ANGULO, PEDRO. Calidad de Servicio: del Marketing a la Estrategia. Madrid: Editorial Díaz de Santos. 1991.

⁵⁸ PEEL, Malcom. El Servicio al Cliente. Guía para mejorar la Atención y la Asistencia. España: Editorial Deusto. 1991.

⁵⁹ GRONROOS, C.; PARASURAMAN. Marketing y Gestión de Servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Editorial Díaz de Santos. 1994, p. 5, citado en <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>. (Consultado, Octubre 12, 2016).

⁶⁰ STONER, J. Administración. México D.F.: Prentice May Hispanoamericana., S.A. Sexta Edición. 1996.

La calidad del servicio de acuerdo a las teorías descritas, es cumplir requerimientos, expectativas, percepciones que tienen los clientes respecto al servicio que presta una empresa mediante actividades primarias y/o principales. Una empresa es competitiva cuando tiene calidad en el servicio que presta en forma consistente, dando una ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización; define y comunica con claridad las necesidades de los clientes, identifica las expectativas de los clientes que tiene en la mira. La calidad en el servicio debe jugar un papel importante dentro de la empresa, porque no sólo juega la venta hecha sino la imagen y la confianza que deposita el cliente en el producto y/o servicio; por tanto, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen, y un cliente satisfecho es leal al producto y/o servicio.

1.7.1.2 La Evaluación de la Atención al Cliente. Lira Mejía señala que una vez diseñado e implementado el servicio al cliente, se procede a una evaluación continua, con el fin de detectar deficiencias y brindarles un servicio de atención acorde con las necesidades establecidas previamente, cuando se dio a conocer a los clientes”.⁶¹

Las evaluaciones pueden ser continuas y al final del proceso informativas, de forma tal que haya una continuidad en la evaluación y a su vez se puedan detectar las fallas que sobre la marcha puedan ser corregidas, con visitas a que el servicio o sistema, alcance el nivel deseado tanto por los clientes como para las personas que prestan el servicio, siendo importante establecer procesos que permitan la mejora continua y con ello su calidad.

Palacio Gonzáles, la reconoce como auditoría del servicio, que tiene como principio fundamental medir la satisfacción de los clientes, con el fin de mantener y mejorar las relaciones comerciales con ellos, y se logra obtener el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) analizando aspectos de la empresa como portafolio de servicios, línea de productos, servicio técnico, servicio comercial, calidad del servicio pre venta y postventa, capacidad de afectar la demanda, capacidad para hacer frente a la competencia, imagen corporativa, y lealtad del cliente.⁶²

Según lo anterior, el único objetivo válido al realizar una auditoría del servicio es el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, entendiéndose satisfacer la necesidad del cliente, al menor costo posible, en la cantidad y tiempo convenidos, con el más alto grado de confiabilidad.⁶³

⁶¹ LIRA MEJÍA, María Carmen. Cómo Puedo Mejorar el Servicio al Cliente. (2009). Disponible URL: <<http://www.eumed.net/libros-ratis/2009c/600/evaluacion%20del%20Servicio%20A%20cliente.htm>>

⁶² PALACIO GONZÁLEZ, Rubén Darío. Estrategias Competitivas para el Sector Servicios. Técnicas del... Op. Cit., p, 195.

⁶³ *Ibíd.*, p, 195.

Para Albrecht y Bradford, se hace importante cuestionar permanentemente la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio, se deben generar métodos de tabulación de información que produzcan cuestionarios cada vez más cercanos a los puntos de interés de los clientes en lo concerniente al producto o servicio que se ofrece.⁶⁴

Esto se debe hacer porque es difícil lograr un nivel de servicio que satisfaga al 100% de los clientes y los mantenga fieles al producto o propuesta de servicio que tenga la organización. Se hace necesario contar con un sistema de evaluación cuyos resultados sirvan para mejorar hacia el interior de la organización y permita mostrar los cambios y progresos que tiene la empresa, basados en las inquietudes y sugerencias de los clientes, lo que permite la fidelidad de los mismos.⁶⁵

Hacer de la evaluación un hábito no es tan difícil como exigente, una organización orientada hacia el servicio convierte en símbolo o propósito estratégico el conocimiento de sus clientes y nunca renuncia a sus esfuerzos de descubrir todo lo que se pueda sobre sus clientes.⁶⁶

Con la información que arroje la evaluación de los clientes, se deben generar objetivos que se vuelvan casi directrices de cambio, en procura de lograr entregar a los clientes lo que ellos están pidiendo en materia de servicio; en esto debe participar toda la organización, desde los directivos hasta la gran masa de funcionarios de los demás niveles.⁶⁷

La utilidad de conocer la opinión de los clientes se da si se toma acción con la información, de lo contrario se transitará por el camino de la incertidumbre sobre la fidelidad de los clientes y la empresa será presa fácil de cualquier competidor que ofrezca un mejor paquete de servicio.⁶⁸

Opinan **Gronroos, Parasuraman, Zeithaml y Berry; Steenkamp**, que si se orienta la evaluación del servicio hacia el proceso más que hacia el resultado, esto supone admitir que la determinación de la calidad en los servicios debe estar basada en las percepciones que los clientes tienen sobre el servicio; si se orienta la evaluación hacia el resultado, más que hacia el proceso, esto supone que la determinación de la calidad en los servicios se basa no en las percepciones que los clientes tienen sobre el servicio tal, sino en qué tan eficaz es la organización para satisfacer las necesidades de los clientes, específicamente la expectativa general con el servicio,

⁶⁴ ALBRECHT, Karl y BRAFORD, Lawrence. Excelencia en el Servicio. Editorial 3R. 1998, citado en Módulo 3: Servicio al Cliente. (S. F.), p, 19. <http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf>. (Consultado Octubre 15, 2016).

⁶⁵ Ibíd., p, 19.

⁶⁶ Ibíd., p, 19.

⁶⁷ Ibíd., p, 19.

⁶⁸ Ibíd., p, 19.

lo cual es demasiado complejo de medir, si se toma como base la evidencia donde la satisfacción es un antecedente de la calidad; además sería dejar de lado la importancia de los momentos de verdad.⁶⁹

Es decir, la impresión más vivida del servicio ocurre en el encuentro del servicio o momento de la verdad, es decir, cuando los clientes interactúan con la empresa del servicio. Respecto al proceso de generación de escalas de medición para evaluar el servicio, lo importante en el proceso de medición es el establecimiento claro del concepto a medir y un excelente proceso de validación conceptual de los instrumentos y por ende de la escala utilizada.

Para este trabajo de investigación en el Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, se evaluó la atención al cliente externo e interno, orientada hacia el proceso más que hacia el resultado, lo cual indica que la determinación de la calidad en la atención al cliente, está basada en percepciones que los clientes externos e internos, tienen sobre la atención al cliente, como opina Gronroos, Parasuraman, Zeithaml y Berry, para posteriormente realizar una propuesta de mejoramiento una vez los clientes internos y externos hayan manifestado la percepción que al respecto tienen.

1.7.1.3 Políticas de Servicio al Cliente. Según Horovitz, deben realizarse por la dirección y ser reflejadas en la misión y en los objetivos generales y específicos de la organización; deben ser un compromiso constante de la empresa, y ser presentadas a los empleados nuevos y recordadas constantemente a los antiguos para no perder el enfoque hacia sus objetivos y razón de ser como empresa; además deben darse en todos los niveles de la compañía, como parte de las jornadas de motivación del personal.⁷⁰

Las políticas de servicio al cliente, son un elemento dentro de todo el concepto de servicio al cliente, son una herramienta que ayuda a que esto ocurra. Las políticas son el primer paso para cumplir con el servicio al cliente, una vez definidas por la dirección y tomando como base que existe una estructura organizada y profesional y que además existe una cultura de compromiso por parte de los empleados para cumplirlas, las políticas son las reglas de juego a seguir para que se pueda dar un servicio de calidad en una empresa.⁷¹

Es de gran importancia que la persona, personas o departamento que crea las políticas de servicio al cliente deben de conocer a profundidad las necesidades de los clientes y la capacidad de respuesta de la organización.⁷²

⁶⁹ GRONROOS, C.; PARASURAMAN; ZEITHAML Y BERRY; STEENKAMP, p, 13, citados en <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>. (Consultado, Octubre 12, 2016).

⁷⁰ HOROVITZ. La Satisfacción total del cliente, 1994, p, 3, citado en: Manual del Servicio al Cliente. Capítulo 2, p, 22. <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADFM0000637/C2.pdf>.

⁷¹ *Ibíd.*, p, 22.

⁷² *Ibíd.*, p, 22.

La política de servicio al cliente para Navarro, tiene que ver con la cultura y valores de cada organización, y tienen aplicación solo en la medida que la dirección de la empresa valore el servicio al cliente como elemento de generación de valor agregado y de fidelidad.⁷³

Para la formulación de una política de servicio de atención centrada en el cliente, se debe escuchar al cliente en cada punto de contacto, velar porque cada colaborador tenga una actitud de servicio al cliente en cada momento de la verdad, utilizar el call center- contact center, como una poderosa herramienta para brindar un servicio al cliente único; comprender que cada cliente es único, comprender que cada cliente interno es único y que trabaja con colaboradores que son personas; recordar que el aporte que ofrecen un call center-contac center a sus clientes, se basa en la generación de momentos de verdad mágicos, los que se pueden construir a partir del estado de ánimo y actitud positiva de los colaboradores, más allá de la tecnología que se posee; y cumplir al cliente todo lo que se le promete en cada punto de contacto, incluso aquellas promesas que no están en el contrato ni se estipulan por escrito.

Las políticas de servicio al cliente, para Williams, abordan cuestionares como la actitud de los empleados hacia los clientes, todos los empleados lidiarán con los clientes, no importa cuál sea su posición, todos los empleados afectan al cliente de alguna manera, lo cual significa ser amable y cortés en la propiedad de la empresa, durante su visita a esta".⁷⁴

Otra forma que los empleados pueden mejorar las relaciones con los clientes son, contestar teléfonos antes de tres llamados, transferir las llamadas correctamente, cumplir sus promesas, dar actualizaciones si es necesario, saludar a los clientes que ingresan o simplemente sonreír y decir hola; tratar al otro como se espera ser tratado.

1.7.2 Marco Conceptual

En este marco conceptual se identifican conceptos que componen las teorías expuestas en el marco teórico y que no se han conceptualizado en profundidad para entender mejor los temas propuestos, por ello se destacan conceptos básicos que permiten adquirir más conocimiento a fondo sobre el tema del servicio y atención al cliente.

Para efectos de la elaboración del manual de Servicio de Atención al Cliente, propuesto al Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, también se han

⁷³ NAVARRO, Rodrigo. 7 Tips, para formular una Política de Servicio al Cliente centrada en el Cliente. revista Gerencia, edición de Junio de 2017, p, 2.

⁷⁴ WILLIAMS, Jennifer. Ejemplos de Políticas de Negocio. Traducido por Arjones, Daniela Laura. La Voz de Houston. <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-politicas-de-negocio-4686.html>.

seleccionado algunos conceptos importantes que se derivan del tema y fueron extraídos de la Ley 1328 de 2009 Régimen de Protección del Consumidor.

Atención del Reclamo: consiste en el análisis, evaluación y emisión de una respuesta, por parte de banco W S.A, sede Santander de Quilichao, sobre el reclamo realizado por el cliente o usuario.

Central de Reclamos: es un servicio disponible en todas las oficinas dedicado a atender aquellos reclamos en los que el cliente o usuario está en desacuerdo con la respuesta emitida por la entidad supervisada.

Cliente: es toda persona natural o jurídica que contrata productos y/o servicios financieros del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, supervisado.

Cliente Financiero: es todo cliente, usuario o cliente potencial del banco.

Colaboradores: toda persona con contrato vigente dentro del banco.

Cultura Organizacional: es un concepto que se refiere a una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización; definiéndose también como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la empresa y con el medio externo.⁷⁵

Defensor del Consumidor Financiero: es el vocero de los consumidores financieros ante el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, y busca defender sus derechos, resolver de forma objetiva, imparcial y gratuita los requerimientos y conflictos que el cliente considere no han sido atendidos adecuadamente por el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Educación Financiera: enseñanza que las entidades vigiladas deben impartir a los consumidores financieros respecto de los productos y servicios financieros que ofrecen, de la naturaleza de los mercados en los que actúan, de las instituciones autorizadas para prestarlos, así como los diferentes mecanismos establecidos para la defensa de sus derechos, con la finalidad de desarrollar las habilidades que se requieren en la toma de buenas decisiones financieras.

Entidades vigiladas: son las entidades sometidas a inspección y vigilancia por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia.

⁷⁵Cultura Organizacional. (S. F.). Disponible URL: <<http://www.encyclopediainanciera.com/cultura-organizacional.htm>>. (Consultado, Octubre 18, 2016).

Estrategia de Marketing: Philip Kotler, define el marketing desde dos puntos de vista “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. “El marketing es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que le satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa”.⁷⁶

Sam Ashe Edmunds, define el marketing como “la recolección y análisis de datos que ayudan a las empresas a vender sus productos, esta información ayuda a las organizaciones a fabricar nuevos productos o modificar los existentes, establecer precios, elegir los canales de distribución y crear una marca o imagen en el mercado”. Los datos que las empresas utilizan en la comercialización incluyen datos demográficos del cliente, números de ventas, información sobre los competidores y las estadísticas de la industria.⁷⁷

William Stanton, lo define como “un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales”.⁷⁸

Excelencia del Servicio: Núñez Mendoza respecto a este concepto dice que actualmente debe de dejarse de hablar de calidad en los servicios y más bien se empiece a pensar en cómo mejorarlo “*cuando una empresa proporciona un mal servicio a sus clientes o usuarios realmente no existe excusa que valga, mientras que cuando se ofrece un servicio de excelencia siempre se incurre en menores costos y se asegura un mejor futuro para la organización*”. Cuando se ofrece un mal servicio a aquellos que benefician la empresa con su preferencia todos pierden, nadie gana; pierde el usuario, pierde el empleado que lo atendió, pierden los supervisores, pierde la comunidad, y en última instancia, pierde toda la empresa.⁷⁹

Fidelidad del Cliente: al respecto Palacio González indica que adquirir un cliente tiene un costo cinco o seis veces mayor que el de tener negocios con un cliente actual o antiguo; las empresas gastan más millones en investigaciones de mercadeo para encontrar nuevos clientes que en conservar los clientes que se tienen. La fidelidad del cliente se debe a que los clientes antiguos son más rentables, compran

⁷⁶ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. España: Editorial Prentice Hall, Séptima Edición. 1992, p, 37.

⁷⁷ SAM ASHE, Edmund. Los Ejemplos de la Teoría del Marketing. (2016), citado en URL: <<http://pyme.lavoztx.com/los-ejemplos-de-la-teora-del-marketing-5861.html>>. (consultado, Octubre 18, 2016).

⁷⁸ STANTON, William, citado en FISCHER, Laura; ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia. Tercera Edición. 2004, p, 84.

⁷⁹ NÚÑEZ MENDOZA, Alberto. Excelencia en el servicio. (septiembre 18 de 2004). Disponible en URL: <<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=563>>. (Consultado, Octubre 18, 2016).

más, evitan el riesgo al cambio y por lo tanto, están dispuestos a pagar precios más altos, recomiendan a otros clientes, no tienen salario básico ni comisiones, es una fuerza de venta indirecta y de alta credibilidad, y hacen publicidad a su alrededor.

Liderazgo en el Servicio (Estrategia en Servicio): Albrecht define una estrategia del servicio como una fórmula característica para la prestación de un servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficios bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva. La visión juega un papel muy importante en el desarrollo de una estrategia del servicio; la visión es la capacidad para ver la selva a través de los árboles, ver la selva significa darse cuenta de lo que hay en el mundo de los negocios alrededor de su organización, analizar su posición en ese mundo y tener un concepto claro de la posición que se requiere ocupar. Este es un proceso de pensamiento empresarial, sofisticado que exige criterio, creatividad y la capacidad de pensar a un nivel global.⁸⁰

Diseñar e implementar programas de conservación de los clientes consiguiendo su lealtad es una meta de las empresas con éxito en su servicio al cliente.⁸¹

Norma ISO 9000:00: se define como un conjunto de enunciados, los cuales especifican qué elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización y cómo deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la organización. La Norma ISO 9000:00 son generadas por la International Organization for Standardization, cuya sigla es ISO; esta organización está formada por los organismos de normalización de casi todos los países del mundo.⁸²

Norma ISO 9004: conjunto de enunciados para comprender el Sistema de Gestión de la Calidad (Directrices para la Mejora del Desempeño); proporciona orientación para ir más allá de los requisitos de la ISO 9001, persiguiendo la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad⁸³. Enseña que para que una empresa tenga éxito debe ofrecer servicios que contengan una buena definición de su necesidad, uso o propósito, satisfagan las expectativas de los consumidores, cumplan las especificaciones de normas (procesos) aplicables, cumplan con reglamentos o estatutos de sociedad, se puedan obtener a precios competitivos; al suministrarlos a un determinado costo, generen ganancias.⁸⁴

⁸⁰Ibíd., p, 70.

⁸¹ PALACIO GONZÁLEZ, Rubén Darío. Estrategias Competitivas para el Sector Servicios. Técnicas del... Op. Cit., p, 110-111.

⁸² Norma ISO 9000:00. Disponible URL:

<http://www.agroindustria.gob.ar/site/institucional/rrhh/normativa/_normas/209000.pdf. (Consultado >, Octubre 20, 2016).

⁸³ Ibíd., p, 3.

⁸⁴ PALACIO GONZÁLEZ, Rubén Darío. Estrategias Competitivas para el Sector Servicios. Técnicas del... Op. Cit., p, 94-95.

PQR: sigla que significa peticiones, quejas y reclamos, en el banco las PQR se dividen en reclamos, solicitudes y peticiones, sugerencias y comentarios positivos.

Productos: son operaciones legalmente autorizadas que se instrumentan en un contrato celebrado con el cliente o que tienen origen en la ley.

Reclamo: es la petición de reparación presentada por el cliente o el usuario en forma verbal o escrita por causa de un desacuerdo, perjuicio, daño o agravio con respecto a un producto y/o servicio recibido del banco W, Sede Santander de Quilichao supervisado.

Servicio: para Berry es el que está dominado por calidades de experiencia y atributos, que sólo se pueden evaluar significativamente después de la compra y durante la producción-consumo; los vendedores de servicios pueden hacer conocer la marca e inducir a aprobarla antes de la venta, pero demuestran los beneficios y crean la preferencia de marca más eficazmente después de la venta.⁸⁵

Servicios: son las actividades conexas al desarrollo de las correspondientes operaciones legalmente autorizadas para el banco y que se suministran a los consumidores financieros.

Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC): contiene los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores financieros en sus relaciones con las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Solicitudes y Peticiones: es el trámite administrativo que puede adelantar un consumidor financiero ante el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, organismos judiciales, la Superintendencia Financiera, Defensor del Consumidor Financiera y demás autoridades, con el fin de resolver una inquietud o una necesidad de carácter individual o colectivo.

Triángulo del Servicio: representa los tres elementos de la Estrategia del Servicio, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa; representa un proceso más bien que una estructura y obliga a incluir al cliente en la concepción del negocio.⁸⁶

Usuario: es toda persona natural o jurídica que utiliza los servicios financieros del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, supervisado.

⁸⁵ BERRY, Leonard. How to sell new services, American Demographic. 1989, p. 42, citado en URL: <<https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/7190/6636>>.
(Consultado, Octubre 18, 2016).

⁸⁶ ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Cómo hacer negocios en la nueva economía. Bogotá: 3R editores. 2000, p. 40.

1.7.3 Marco Legal

Las principales leyes aplicables al sector bancario en Colombia son las siguientes:

- **Ley 1328 de 2009**

Esta ley tiene como objeto y ámbito de aplicación, establecer los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores financieros en las relaciones entre estos y las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin perjuicio de otras disposiciones que contemplen medidas e instrumentos especiales de protección; se incluye el concepto de consumidor financiero, toda persona que sea consumidor en el sistema financieros, asegurador y del mercado de valores.

- **Ley 45 de 1990**

Expide las normas en materia de intermediación financiera, regula la actividad aseguradora, conceden facultades y dicta otras disposiciones. El contenido de la Ley 45 de 1990, reseña:⁸⁷

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

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

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

- **Ley 35 de 1993**

Señala en ella los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional, para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora.⁸⁸

Mediante la Ley 35 de 1993, se reguló la intervención, inspección, vigilancia y control del Gobierno Nacional en las actividades financiera, bursátil y aseguradora; Igualmente, se estableció el procedimiento de venta de acciones del Estado en

⁸⁷Marco Jurídico del Sector Financiero Colombiano. Aso bancaria. 2015, p. 1.

⁸⁸Marco jurídico del Sector Financiero Colombiano. Aso bancaria. 2015, p. 1.

instituciones financieras y entidades aseguradoras. En desarrollo de las facultades que esta ley otorgó al Gobierno Nacional, para la actualización de la normatividad financiera, se expidió el Decreto 663 de 1993, actual Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.⁸⁹

- **Ley 510 de 1999**

Contiene disposiciones respecto al sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades. Esta ley, publicada el 4 de agosto de 1999, constituyó una reforma al sistema financiero, que incluyó la modificación del régimen de toma de posesión y de los requisitos para la creación de instituciones financieras. Además, estableció un nuevo sistema de crédito a largo plazo para vivienda.⁹⁰

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

- **La Ley 35 de 1990**, modificada y parcialmente derogada por las Leyes 676 de 2001, 964 de 2005 y por el artículo 54 del Decreto 775 de 2005.⁹¹

- **La Ley 546 de 1999**

En el artículo 5 de la Ley 546 de 1999, se establece que las corporaciones de ahorro y vivienda, tendrían la naturaleza de bancos comerciales, y les otorga un plazo de treinta y seis meses, para hacer las adecuaciones necesarias, el cual se venció en el año 2002.⁹²

1.7.4 Marco Contextual

- **Ubicación y localización geográfica**

El municipio de Santander de Quilichao está ubicado en la República de Colombia, en el Norte del departamento del Cauca a 97 kilómetros del norte de la ciudad de

⁸⁹ *Ibíd.*, p. 1.

⁹⁰ *Ibíd.*, p. 1.

⁹¹ *Ibíd.*, p. 1.

⁹² *Ibíd.*, p. 1.

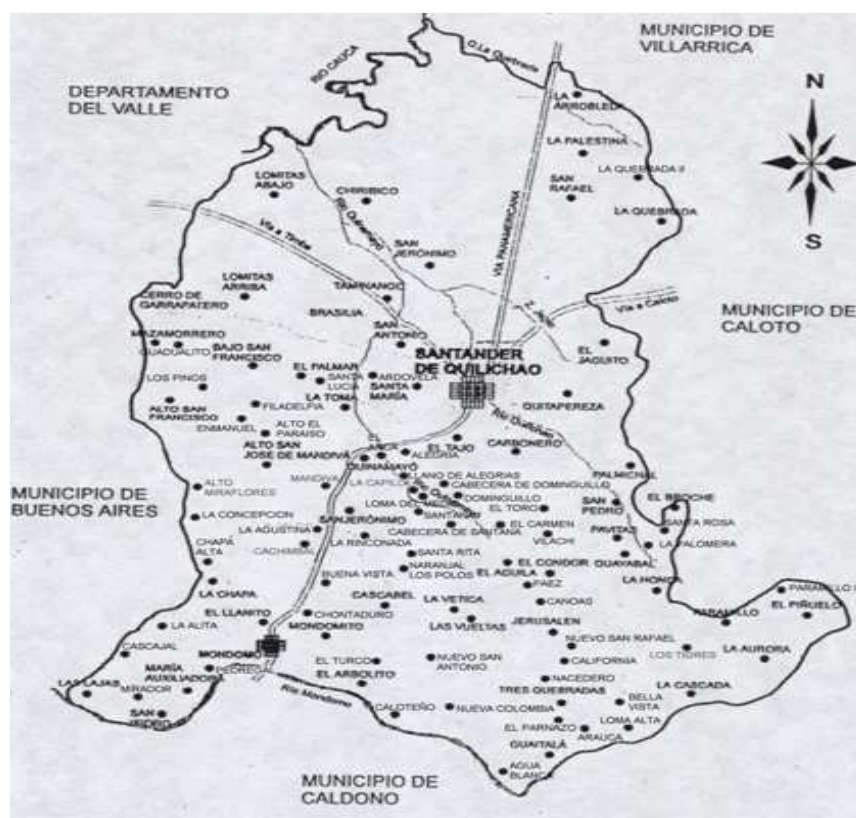
Popayán y a 45 kilómetros al sur de la ciudad de Cali, en su cabecera inicia el Valle Geográfico del Río Cauca, tiene dos territorios topográficamente distintas, porque una zona es montañosa al sur y su relieve corresponde a la Cordillera Central, en la que se destacan los accidentes orográficos del Cerro de la Chapa y los Altos de el Calvario, Chuspillas y Sereno; y el otro, una zona plan que corresponde al Valle del Río Cauca.⁹³

Está localizado a tres grados de latitud norte, y a 74 grados 54 minutos de longitud al oeste del Meridiano de Greenwich y a una altitud de 1071 metros sobre el nivel de mar.

• Límites y Extensión

Limita el municipio de Santander de Quilichao al norte con el municipio de Villarrica y Jamundí, al oriente con el municipio de Caloto y Jambaló, al sur con el municipio de Caldonio y al occidente con el municipio de Buenos Aires (Figura 1).

Figura 1. Mapa de Santander de Quilichao.



Fuente: www.quilichao.gov.co

⁹³ <http://www.santanderdeQuilichao.gov.co.alcaldía> Municipal. Gobierno en Línea.

- **Reseña del Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao**

El Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, se encuentra ubicado en la carrera 10, Número 4-03, barrio Centro del municipio de Santander de Quilichao, esta entidad inició operaciones en la ciudad de Cali como una fundación, fue la primera institución en conceder microcréditos en Colombia, la operación se financió con donaciones, créditos subsidiados y cooperación técnica de agencias de desarrollo multilaterales.⁹⁴

Desde hace 21 años inició actividades, es decir desde el año 1980 la entidad realiza operaciones bajo términos comerciales que reconocen al microempresario como un cliente y no como receptor de servicios de caridad, se enfoca en la eficiencia financiera y en obtener financiamiento sin donaciones; en el año 2005 se organizó como la primera micro financiera no gubernamental en emitir deuda en los mercados de capital.

Se convirtió en banco en el año 2011, transformándose en organización con fines de lucro y obtención de licencia bancaria, inicia operaciones en febrero de 2011, y es vigilado, controlado y regulado por la Superintendencia Financiera de Colombia; oferta productos de colocación y captación, y extiende su red de distribución para capturar depósitos.

Actualmente cuenta con 140 agencias a nivel nacional, 39 corresponsales bancarios propios, tiene cobertura en 27 departamentos y 578 municipios; corresponsables bancarios en alianza con Efecty, Baloto y Vía. Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Cali.⁹⁵

Hasta el cierre de diciembre del año 2015, tuvo cifras en cartera total de microcrédito \$792.156 millones de pesos; número de clientes de microcrédito 200.786; el número de clientes de ahorro 390.709, el número de cuentas de ahorro 417.120, y el saldo captación ahorro \$68.603 millones de pesos; número de clientes CDT 6.883, número de CDT 8.547, el saldo de captación CDT fue de \$327.225 millones; las agencias con las que cerró el año 2015 fueron 140, y obtuvo utilidades en el año 2015 de \$43.130 miles de millones de pesos.⁹⁶

- **Proceso de Organización**

Misión: aportar a la calidad de vida de las personas de menores ingresos, facilitándoles productos y servicios financieros sencillos, innovadores y oportunos, de manera responsable, rentable y sostenible.

⁹⁴ Presentación Institucional Banco W S.A. (Marzo de 2016). <<https://www.bancowwb.com/wp-content/uploads/2016/05/Presentacion-marzo-2016.pdf>>.

⁹⁵ Presentación Institucional Banco WWB S.A. (Marzo de 2016). <https://www.bancowwb.com/wp-content/uploads/2016/05/Presentacion-marzo-2016.pdf>.

⁹⁶ Ibid.

Visión: ser un banco que genera bienestar a sus colaboradores, clientes y demás personas con las que se relaciona, llegando en el año 2017 a \$1.2 billones en cartera, con diversidad de productos, y énfasis en el ahorro.

- **Valores Institucionales**

Transparencia, obrar con rectitud, honestidad e integridad en todo momento, consecuentemente con las políticas de la organización y el deber ser; proponer relaciones y negocios responsables donde las partes conocen claramente sus derechos y obligaciones.

Respeto, actuar y amable ante las actitudes y comportamientos de las diferentes personas con quienes se relacionan; valorar sus opiniones, intereses y necesidades y los considera para diseñar las políticas, los productos y servicios.

Compromiso, actuar responsablemente y con la diligencia propia de un buen hombre o mujer de negocios para el logro de los objetivos de la organización, ofreciendo producto y servicios con calidad y oportunidad; estar comprometidos con la satisfacción de sus clientes, la cultura del servicio, el mejoramiento continuo en los procesos, la innovación y la construcción de relaciones de largo plazo con los diferentes grupos de interés.

La cultura del servicio: el banco W S.A., le apuesta a personas fieles, espacios de relacionamiento, crecimiento profesional, niveles de conciencia, confianza, estabilidad financiera; coherencia entre el ser, el hacer y el decir, crecimiento personal, y cumplimiento de sueños.

Productos y Servicios: el banco W S.A., tiene producto servicios: crédito, ahorro y micro seguros; crédito como microcréditos para compra de activos fijos o capital de trabajo; credimejora para el hogar y/o local; yo construyo para el mejoramiento progresivo; crédito micro pyme, y pagahorro y libranza. Ahorro en CDT, yo ahorro, yo ahorro para, cuenta la Natillera (las cuentas de ahorro son completamente gratuitas). Micros seguros, como voy seguro, voy seguro familia, y voy seguro hogar.

- **Pilares de Trabajo**

El banco W S.A., está amparados bajo el lema “promesa de servicio”, con innovación de productos, metodología de microcrédito, y cultura de servicio.

1.8 METODOLOGÍA

Se requirió una investigación para cumplir con los objetivos diseñados, por tal razón la metodología fue establecida bajo un trabajo de campo, para buscar conocer y

evaluar la calidad en el servicio y atención al cliente en el banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao; los resultados obtenidos mediante esta investigación reconocieron proponer acciones para el mejoramiento de la atención al cliente, una vez se haya evaluado la satisfacción del cliente interno y externo y que se optimicen las políticas concernientes al servicio que la entidad ofrece a sus clientes, que son la base fundamental del banco.

Este trabajo de investigación corresponde a dos enfoques de estudio: cualitativo y cuantitativo, por abordar un problema del banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, analizando la atención al cliente, para proponerle un mejoramiento acorde con las percepciones de sus clientes internos y externos.

1.8.1 Enfoque de la investigación

El Enfoque Cualitativo, Blasco y Pérez lo refieren como el estudio de la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumento para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas así como los significados en la vida de los participantes.⁹⁷

Para Taylor y Bogdan se relaciona con el modo de encarar el mundo empírico, es la investigación que produce datos descriptivos como las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.⁹⁸

De acuerdo a los autores Blasco y Pérez y Taylor y Bogdan, la investigación cualitativa es inductiva, los investigadores desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos, es decir siguen un diseño de investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formuladas.

Para esta investigación se hizo uso del enfoque cualitativo, se exploró el fenómeno de la calidad de la atención al cliente del banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, mediante preguntas a clientes internos y externos, que dan un significado profundo a este tema, y que permite describir y analizar y extraer resultados para contextualizar el fenómeno de la calidad del servicio de atención al cliente, de acuerdo a las percepciones emitidas, y proponer un mejoramiento acorde con los datos obtenidos de los clientes internos y externos de la entidad.

⁹⁷ RUÍZ MEDINA, Manuel Ildefonso. Enfoque Cualitativo. (2012). Disponible URL:<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html>. (Consultado, Octubre 15, 2016).

⁹⁸ Ibid., p, 1.

El Enfoque Cuantitativo, Gómez lo compara como un instrumento de medición adecuado, que registra datos observables que representan verdaderamente conceptos o variables que el investigador tiene en mente, en términos cuantitativos, se captura verdaderamente la realidad que se desea capturar, aunque no hay medición perfecta, el resultado se acerca todo lo posibles a la representación del concepto que el investigador tiene en mente.⁹⁹

Para Galeano, los estudios cuantitativos, explican la realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva que busca la exactitud de mediciones o indicadores sociales, para generalizar resultados a poblaciones o situaciones amplias, es decir, con este enfoque se trabaja con el número, el dato cuantificable.¹⁰⁰

Namakforoosh, también lo compara con un instrumento de medición que considera tres características: validez, referida al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir; confiabilidad, referida a la exactitud y a la precisión de los procedimientos de medición; y factibilidad, referida a los factores que determinan la posibilidad de realización, que son tales como factores económicos, conveniencia y el grado en que los instrumentos de medición sean interpretados.¹⁰¹

En recapitulación, realizar una investigación desde el enfoque cuantitativo juega un papel importante, porque pretende acortar la información facilitando al investigador la recopilación de datos y con esto encontrar la resolución de su problema.

En este caso del trabajo de investigación se midió la atención al cliente (concepto) en el grupo de empleados y clientes externos del banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, mediante la aplicación de cuestionarios, para detallar y analizar la percepción de manera estadística, es decir mediante la tabulación de los datos obtenidos, y obtener una calificación numérica de la percepción que tienen los clientes internos y externos de la atención al cliente de la entidad bancaria, proceder posteriormente al fenómeno estudiado, y proponer un mejoramiento acorde con los datos obtenidos de los clientes internos y externos de la entidad.

1.8.2 Método de investigación

Se utilizaron dos tipos de métodos de investigación: Inductivo y Deductivo, para determinar conclusiones y obtener información oportuna y verás para el desarrollo del proyecto de investigación.

El Método Inductivo, porque contiene una característica destacada y es la de poder llegar a conclusiones mediante el análisis de casos particulares, este método va de lo particular a lo general, permitiendo analizar diferentes aspectos antes de concluir

⁹⁹ RUÍZ MEDINA, Manuel Idelfonso. Enfoque Cuantitativo, Cualitativo y Mixto. (2012).

¹⁰⁰ *Ibíd.*, p. 1.

¹⁰¹ *Ibíd.*, p. 1.

cómo es la atención al cliente ofrecido en el Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, Cauca.¹⁰²

Este método contiene fases que se ajustaron a los objetivos diseñados y que se abordaron en el transcurrir de la investigación:

La observación y registro de los hechos, mediante la recopilación de la información del tema atención al cliente, a través de técnicas como acceder a fuentes primarias y secundarias; la clasificación y análisis de los hechos, separando la información en categorías conforme a los objetivos propuestos; la generación de conclusiones, que se realiza una vez se haya analizado la información de manera analítica e individual.

El **Método Deductivo**, con este se logra obtener conclusiones sobre diversos temas, con un rasgo distintivo, las conclusiones siempre se hayan impresas en las premisas, es decir, es posible inferir a la conclusión de las proposiciones que conforman un argumento de ellas y solamente entre ellas acontece. La deducción siempre parte de una cuestión o ley general para llegar a lo particular, es decir, va de lo general a lo particular y esto es lo que enfrenta al método inductivo que se mueve en el lado opuesto: de lo particular a lo general.¹⁰³

Este método permitió en esta investigación comparar los enunciados teóricos de la atención al cliente, para obtener postulados e investigar las percepciones de los clientes internos y externos del banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao detallar y analizar dicha información y dar un valor estadístico y/o numérico y calificar el fenómeno estudiado, para proponer un mejoramiento acorde con los datos obtenidos de los clientes internos y externos de la entidad.

1.8.3 Fuentes de Investigación

Las fuentes de investigación utilizadas para el desarrollo del proyecto de investigación fueron dos tipos de fuentes: Fuentes Primarias y Secundarias, con estas se obtuvo la información de primera y segunda mano, para dar solución al problema descrito en este proyecto de investigación.

Fuentes Primarias, en la investigación de la atención al cliente, la fuente primaria está constituida por la población objeto de estudio mujeres y hombres que estén laborando en el banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, y que son clientes externos que están usando el servicio de la entidad.

Se entrevistó para aplicar un cuestionario al personal que labora en la entidad para conocer las percepciones que tienen sobre la atención al cliente que se ha

¹⁰² MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. México: Editorial Mac Graw Hill. 1998, p, 129

¹⁰³ Ibíd., p, 131.

programado en el banco, igualmente se procedió con clientes externos que acceden a la prestación del servicio de la entidad bancaria, aplicándoles doce cuestionarios para conocer la percepción que tienen sobre la atención al cliente de la entidad.

Fuentes Secundarias, estuvieron conformadas por autores que han realizado investigaciones previas en el campo de la atención al cliente, que permitieron determinar de manera general y específica la información que se requiere para diseñar el marco teórico, conceptual, legal, contextual y metodológico, de este proyecto, que da vía para proponer un mejoramiento a la calidad y servicio de atención al cliente en el banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, una vez se haya evaluado la percepción que los clientes internos y externos tienen.

1.8.4 Técnicas de Recolección de la Información

Se utilizaron las técnicas de recolección de la información recopilación documental, entrevistas informales, y encuestas, para este trabajo de investigación:

Recopilación documental, se concibió a partir de fuentes secundarias exploradas y que contienen el tema de atención al cliente, se clasificó, se analizó y describió los hechos concretos que han sucedido respecto a la atención al cliente en las organizaciones.

Entrevistas informales, se hicieron a los directivos del banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, para obtener información sobre el proceso de atención al cliente llevado a cabo en la entidad, también para informar sobre la investigación, su propósito y los resultados que se pueden obtener con la realización de esta, y los beneficios que puede traer para el banco, especialmente en la atención al cliente.

Encuestas, se utilizaron para recolectar datos sobre la atención al cliente, fueron aplicadas de manera personal a doce (12) clientes internos y a setenta uno (71) clientes externos del banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, quienes respondieron las preguntas sin ningún tipo de restricciones.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE ALGUNOS MODELOS DE MEDICIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE, EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO

En este capítulo se nombran y describen algunos modelos de medición del servicio y atención al cliente que se utiliza en la actualidad en diferentes organizaciones, dentro de estas del sector financiero; se ofrece una descripción de estos modelos, para entender los conceptos de atención al cliente, que son fundamentales para comprender el objeto y las características de los modelos de medición, que han sido utilizados para evaluar el servicio y atención al cliente. Ningún modelo está exento de restricciones en su aplicación ni todos son aplicables en organizaciones, sea un modelo u otro a utilizar, sólo pueden las organizaciones atender las expectativas de sus clientes y aspirar a resaltarlas positivamente, tal como lo especifican los elementos que contienen los diferentes modelos de medición de la atención al cliente, y permiten encajar respuestas de clientes, que nunca se hubieran esperado o imaginado si no se hubiesen hecho, utilizando algún modelo de medición de la atención al cliente.

2.1 MODELOS DE MEDICIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Gestionar la atención al cliente, es un factor determinante para garantizar el buen desempeño empresarial, la capacidad competitiva y crecimiento económico; prueba de ello, fue la implantación de modelos de autoevaluación, por la preocupación de las organizaciones de mejorar los procesos y la atención al cliente. Como resultado, la gestión de la atención al cliente, se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más las organizaciones que tratan de definirla, medirla, y mejorarla.¹⁰⁴

Algunos de los modelos de medición de la atención al cliente son: el Modelo de la Escuela Nórdica de Gronroos, el Modelo de la Escuela Americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry, SERVQUAL; el Modelo de los Tres Componentes, diseñado por Rust y Oliver; el Modelo SERVPERF; el Modelo del Desempeño Evaluado, PE de Teas; el Modelo de Servucción de Eiglier y Langeard; el Modelo de Sasser, Olsen y Wyckof; el Modelo de Johnson, Tsiros y Lancioni; el Modelo de Samart Powpaka; y el Modelo Jerárquico y Multidimensional de Brady y Cronín, que miden la atención al cliente en la actualidad en diferentes entidades financieras.

¹⁰⁴ COLMENARES D., Osar A.; SAAVEDRA T., José Luis. Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. 2007, p. 1. Citado en: <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>.

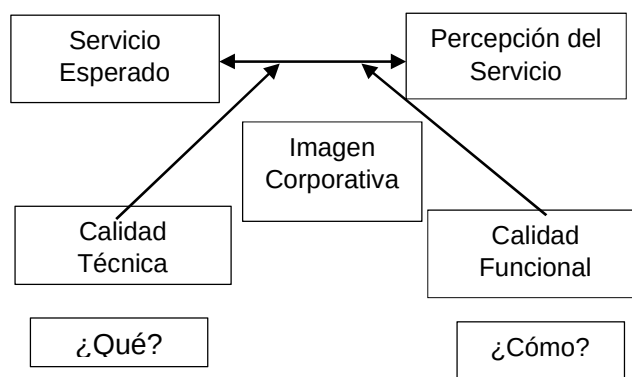
Cuadro 1. Matriz de Consistencia de la investigación de modelos de medición de la atención al cliente en organizaciones del sector financiero.

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	SUBCATEGORÍAS	CÓDIGOS		
MODELO DE LA ESCUELA NÓRDICA (Gronroos).	Modelo de la Imagen	Servicio esperado. Percepción del servicio. Imagen. Calidad Técnica ¿Qué? Calidad Funcional ¿Cómo?		
MODELO DE LA ESCUELA AMERICANA (Parasuraman, Zeithaml y Berry).	Modelo SERVIQUAL	Confianza Fiabilidad Responsabilidad Garantía Tangibilidad	Servicio Esperado. Servicio Percibido.	Percepción de la calidad del Servicio.
MODELO DE LOS TRES COMPONENTES (Rust y Oliver).	Modelos de los Tres Componentes.	Producto Físico: -Características del Servicio. -Ambiente del Servicio. -Entrega del Servicio.		
MODELO DE SERVPERF, (Cronin y Taylor).	Valoración de las Percepciones.	Medición de la calidad del servicio. Medición de la atención al cliente.		
MODELO DEL DESEMPEÑO EVALUADO, PE (Teas).	Conceptualización de Expectativas y Percepciones.	Expectativas y Percepciones de los clientes.		
MODELO DE SERVUCCIÓN (Eiglier y Langeard).	El cliente. El soporte físico. El personal de contacto. El servicio.	-Soporte físico. -Personal de contacto. -Cliente. -Servicio.		
MODELO DE SASSER, OLSEN Y WYCKOF	Percepción del cliente. Servicios inmediatos.	-Atributos. -Servicios básicos. -Servicios periféricos.		
MODELO DE JOHNSON, TSIROS Y LANCIONI.	Teoría General de Sistemas.	-Input. -Process. -Output.		
MODELO DE SAMART POWPAKA.	Calidad del Servicio.	Atributos: -Búsqueda de la calidad. -Experiencia de calidad. -Creencias de calidad.		
MODELO JERÁRQUICO Y MULTIDIMENSIONAL (Brady y Cronín).	Percepciones de los Usuarios sobre la Calidad del Servicio.	-Calidad de las interacciones. -Calidad del resultado. Ambiente físico.	-Actitud, comportamiento, experiencia. -Tiempo de espera, elementos tangibles, y valencia del servicio. -Condiciones ambientales, diseño de instalaciones, y condiciones para socializar	

Fuente: de los autores.

El Modelo de la Escuela Nórdica, su autor fue Gronroos en el año 1984, y se conoce como modelo de la imagen. En el modelo, la calidad percibida por clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y esta se relaciona con la imagen corporativa; la imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida. El cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa; todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio.¹⁰⁵

Figura 2. Modelo de la Escuela Nórdica



Fuente: Gronroos (1984, p, 40).

La experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa local, por la calidad técnica y calidad funcional; la calidad técnica, se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduce a un resultado aceptable, es decir se preocupa del soporte físico, los medios materiales, la organización interna es denominado la dimensión del ¿qué?, lo que el consumidor recibe. La calidad funcional, se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción de la atención, es decir, es la dimensión del ¿cómo?, cómo el consumidor recibe el servicio.¹⁰⁶

La forma en que los consumidores perciben la empresa es la imagen corporativa de la organización, es percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta la empresa y, por ende, tiene efecto sobre la percepción global del servicio. El modelo de Gronroos, demuestra que el nivel de calidad percibida está

¹⁰⁵ GRONROOS, C. Service Quality Model and its Marketing. Implications. European Journal Of Marketing. 1984, p, 40, citado en: DUQUE Oliva, Edison Jair. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia, enero a junio de 2005, p, 8.

¹⁰⁶ *Ibíd.*, p, 8.

determinada por diferencias que existen entre calidad esperada y la experimentada, conocida como el paradigma de la des confirmación.¹⁰⁷

La descripción del modelo Nórdico de Gronroos, permite concluir que una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple las expectativas del cliente, es decir lo satisface; del mismo modo, describe cómo el exceso de expectativas genera problemas en la evaluación de la calidad, y expectativas poco realistas contratadas con calidad experimentada buena pueden desembocar en una calidad total percibida baja; las expectativas o calidad esperada son función de factores como la comunicación de marketing, recomendaciones (comunicación boca-oído, imagen corporativa local y las necesidades del cliente).

El Modelo de Escuela Americana, fue diseñado por Parasuraman, Zeithaml y Berry y le denominaron SERVQUAL, partió del paradigma de la des confirmación para medición de la atención percibida; aproximaron la medición mediante la evaluación por separado de expectativas y percepciones del cliente, apoyándose en comentarios hechos por los consumidores durante la investigación, comentarios que apuntan hacia diez dimensiones determinantes de la calidad de la atención con importancia relativa que afirman depende de la atención y/o cliente:¹⁰⁸

- Elementos tangibles, como apariencia de instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.
- Fiabilidad, respecto a habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa; Capacidad de respuesta, o sea disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido.
- Profesionalidad, respecto a posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio; Cortesía, pertinente a atención, respeto y amabilidad del personal de contacto; Credibilidad, relativa a la veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
- Seguridad, relacionado a inexistencia de peligros, riesgos o dudas; Accesibilidad, concerniente a lo accesible y fácil de contactar.
- Comunicación, referente a mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
- Comprensión, referida a hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Las anteriores dimensiones no son independientes unas de otras, y se realizaron estudios estadísticos, para encontrar correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco:¹⁰⁹

¹⁰⁷ PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*. 1988, p, 12-40, citado en: DUQUE Oliva, Edison Jair. Revisión del concepto de calidad del servicio y...Óp. Cit., p, 8.

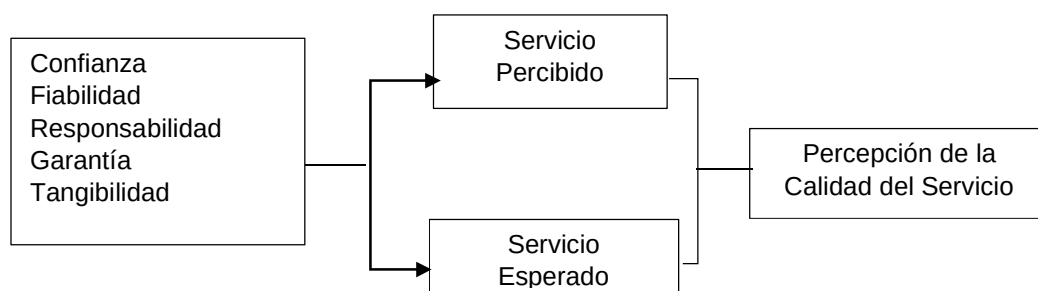
¹⁰⁸ *Ibíd.*, p, 8.

¹⁰⁹ *Ibíd.*, p, 8.

- Confianza o empatía, muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
- Fiabilidad, habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Responsabilidad, parte de seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar.
- Capacidad de respuesta, es decir disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
- Tangibilidad, indica apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

A través de los procedimientos estadísticos agruparon variables que generalizaron de mejor forma el modelo, logrando mayor representatividad. El esquema del Modelo de Escuela Americana SERVQUAL, es el siguiente:

Figura 3. Modelo de la Escuela Americana SERVQUAL



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988, p, 26); Zeithaml y Parasuraman (2004, p, 16).

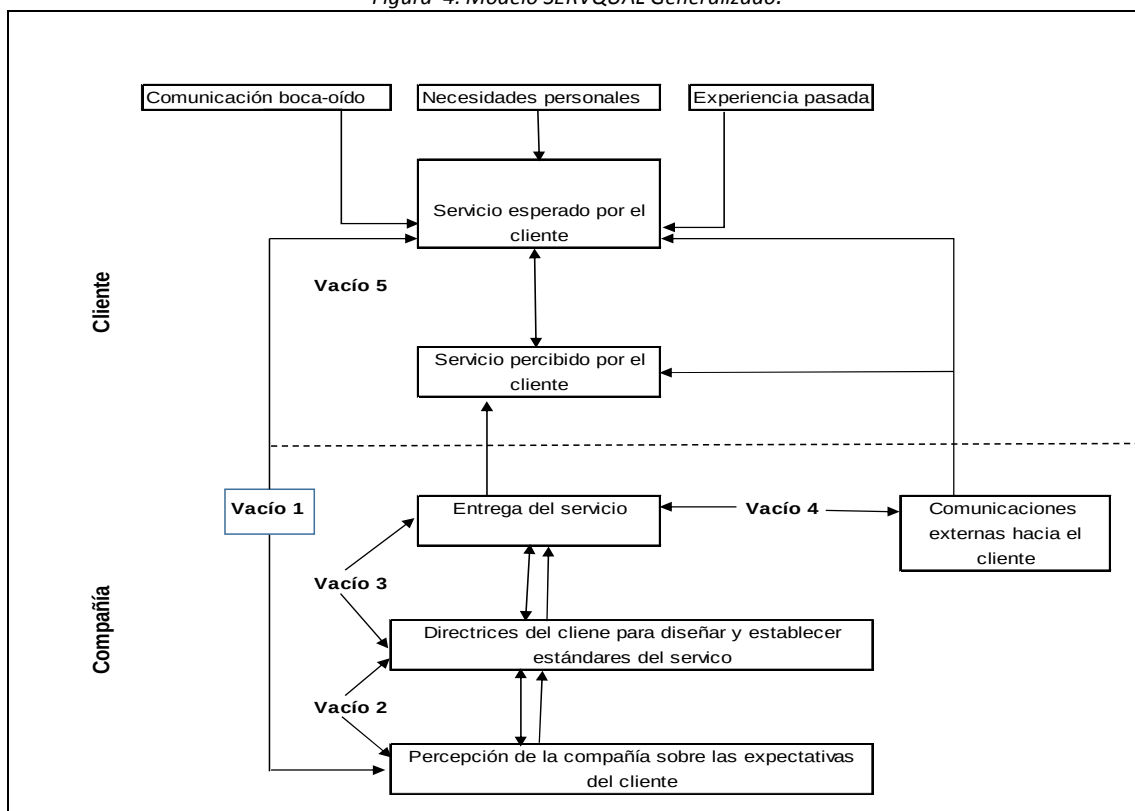
El Modelo SERVQUAL, para evaluar la calidad percibida plantea las dimensiones generales: Confianza, Fiabilidad, Responsabilidad, Garantía, y Tangibilidad, y define que dicha percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo percibido; parte también del planteamiento del hallazgo de una serie de vacíos, desajustes o gaps en el proceso, que influyen en la percepción del cliente y son objeto de análisis cuando se desea mejorar la calidad percibida.¹¹⁰

Las percepciones generales de la calidad de la atención están influidas por vacíos (Gaps) que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios; se define vacío o gap a una serie de deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores, estas definiciones son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad.

¹¹⁰ *Ibíd.*, p, 10.

Con el estudio de los cinco gaps se hallan fallas en las políticas de calidad de las empresas, identificando cuatro vacíos como el origen de los problemas de calidad del servicio, el modelo SERVQUAL, se resume de forma general en la siguiente ilustración.¹¹¹

Figura 4. Modelo SERVQUAL Generalizado.



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988, p, 26); Zeithaml y Parasuraman (2004, p, 16).

El Modelo define así los elementos generalizados:

- El Vacío o Gap 1, como la diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- El Gap 2, como la diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- El Gap 3, la diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- El Gap 4, la diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- El Gap 5, la diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene el servicio.

¹¹¹ Ibíd., p, 10.

Una vez se hallan localizado y definido los vacíos de una prestación de la atención al cliente de no calidad, se deben investigar sus causas y establecer las acciones correctivas que permitan mejorar la calidad del servicio.

El Modelo de los Tres Componentes, fue diseñado por Rust y Oliver en el año 1994, este modelo se compone de tres elementos: el servicio y sus características, el proceso de envío del servicio o entrega, y el ambiente que rodea el servicio; al aplicar este modelo al servicio cambia el centro de atención en empresas de servicios o productos, los tres elementos del servicio siempre están presentes.¹¹²

El Servicio y sus Características, se refieren al diseño del servicio antes de ser entregado al cliente; las características específicas se incluyen aquí. Los elementos se determinan según el mercado objetivo, es decir, según las expectativas, las cuales pueden estar ligadas a Benchmarking como parámetros de comparación, independientemente de que la industria decida o no cumplir con el estándar.¹¹³ El Modelo de los Tres Componentes se ilustra a continuación:

Figura 5. Modelo de los Tres Componentes



Fuente: Rust y Oliver (1994, p, 11).

El Modelo de SERVPERF, fue elaborado por Cronin y Taylor en el año 1992, estableciendo una escala concisa que la del modelo SERVQUAL y la llamaron SERVPERF, basada en la valoración de las percepciones, con una evaluación similar a la escala SERVQUAL, que tiene en cuenta las expectativas y las

¹¹² RUST, R. A. y OLIVER, RL. Service Quality. New Directions in theory and Practice. California: Sage Publications, 1994, p, 8, citado en: DUQUE Oliva, Edison Jair. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia, enero a junio de 2005, p, 10.

¹¹³ *Ibíd.*, p, 11.

percepciones, desarrollaron la escala tras una revisión de la literatura existente respecto a la medición de la calidad de la atención al cliente.¹¹⁴

La escala elaborada intenta superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir concretamente el tipo y el nivel de expectativas a utilizar (expectativas de desempeño, experienciales, predictivas, normativas, etc.); en síntesis, la escala es la misma, lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos.¹¹⁵

El Modelo del Desempeño Evaluado, PE, fue implantado por Teas en el año 1993, y está centrado en tres puntos: interpretación del concepto “expectativas” y valoración de modelos alternativos al SERVQUAL, para la evaluación de la calidad del servicio percibida. El modelo concretamente plantea el incremento de la diferencia entre percepciones y expectativas, puede no reflejar necesariamente un incremento continuo en los niveles de calidad percibida como implica SERVQUAL; la especificación utilizada puede ser problemática o no, en función que los atributos empleados en la medición de la calidad de servicio sean atributos vectoriales (atributos con puntos ideales infinitos) o atributos con puntos ideales finitos.¹¹⁶

En este modelo se plantea la conceptualización de las expectativas como puntos ideales en los modelos actitudinales y bajo este planteamiento se sugiere el modelo de desempeño evaluado, PE, que sugiere puntuaciones ponderadas de la calidad de servicio, unas más altas para atributos con expectativas altas (puntuación +1) y percepciones también altas (puntuación +7). Se establecen elementos para que el modelo de partida puntualice sus características de análisis.

También puede decirse, que Teas plantea dos conceptos: el modelo de desempeño evaluado, PE, y el modelo de calidad normalizada (NQ) que integra el concepto de punto ideal clásico con el concepto de expectativas revisadas.

El Modelo de Servucción, fue desarrollado por Eiglier y Langeard en el año 1989, para sistematizar la producción de productos tangibles pero aplicados a los servicios. La Servucción, es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la

¹¹⁴ CRONIN, J.J.; TAYLOR, S.A. SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions Minus Expectations. *Measurement of Service Quality Journal of Marketing*, 1994, p, 58-131, citado en: DUQUE Oliva, Edison Jair. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia, enero a junio de 2005, p, 11.

¹¹⁵ *Ibíd.*, p, 11.

¹¹⁶ TEAS (1993), citado en: DUQUE Oliva, Edison Jair. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia, enero a junio de 2005, p, 12.

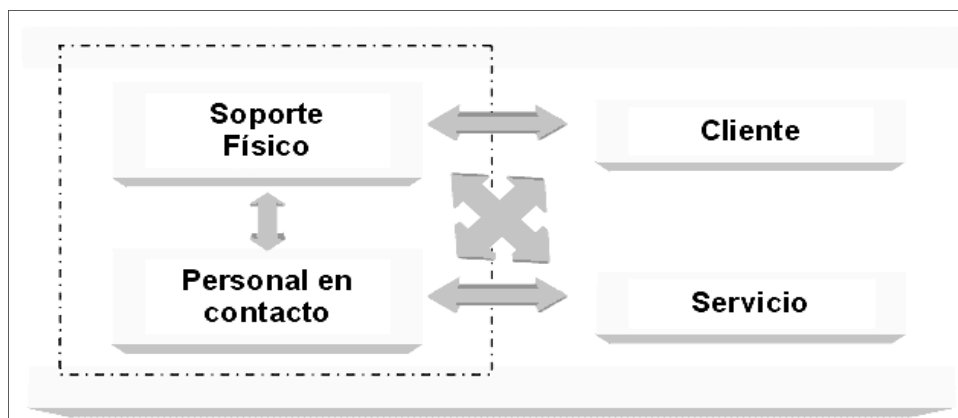
realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.¹¹⁷

Se distinguen cuatro elementos básicos: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio. El cliente, se trata del consumidor del servicio, coproductor del mismo, resultado de su comunicación e interacción con el prestado; es el elemento clave del sistema ya que sin cliente no hay servicio. El soporte físico, se refiere a la columna material necesaria para la producción del servicio, los instrumentos puestos a disposición del cliente o del personal en contacto (objetos, muebles, máquinas expendedoras, etc.) y que facilitan la realización del servicio.¹¹⁸

El entorno, constituido por todo aquellos que se encuentra alrededor de los instrumentos (localización, decorado, señalización, clima, etc.). y el personal de contacto, que son las personas empleadas por la empresa y cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente; y el servicio, elemento que resulta de la interacción del cliente, el soporte físico y el personal de contacto, y que constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente, con la mayor calidad posible.¹¹⁹

El modelo de Servucción, se ilustra con cuatro componentes, el soporte físico y el personal en contacto, que son la parte visible de la empresa y que presta el servicio al cliente.

Figura 6. Modelo e Servucción



Fuente: Egle y Langeard (1989).

¹¹⁷ EIGLE, P.; LANGEARD, E. Servucción, el Marketing de Servicios. México: Editorial Mac Graw Hill. 1989, citado en: COLMENARES D., Osar A.; SAAVEDRA T., José Luis. Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. 2007, p, 1. Citado en: <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>.

¹¹⁸ *Ibíd.*, p, 1.

¹¹⁹ *Ibíd.*, p, 1.

El modelo de Servucción, muestra una estrecha relación entre el soporte físico que es la estructura de la empresa con el personal de contacto que son las personas que laboran en ella y que prestan el servicio de atención a los clientes; de la estructura que posea la empresa y del personal que labora en esta y que son los que prestan la calidad del servicio de atención al cliente y la satisfacción de crear unas expectativas positivas, y que sean acordes con la realidad ofrecida por la organización.

La calidad del servicio se logra si se consideran los diferentes elementos que conforman el sistema del servicio, es necesario alcanzar la calidad tanto en el servicio principal como en los complementarios que lo rodean, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, que sólo se obtendría cuando se logra estar o sobrepasar el nivel de expectativas que al servicio se refiere.¹²⁰

El Modelo de Sasser, Olsen y Wyckof, fue creado en el año 1978, basado en la percepción de que el cliente traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el porqué de la existencia de la empresa) como a los servicios inmediatos.¹²¹

Para evaluar la calidad de la atención al cliente mediante el modelo de Sasser, Olsen y Wyckof, se puede optar por los siguientes factores:

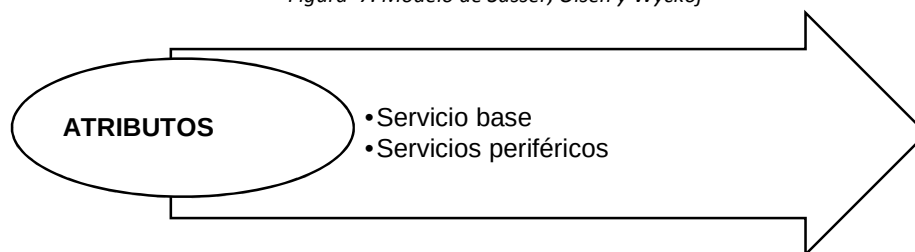
- Seleccionar un único atributo de referencia, el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio.
- Seleccionar un único determinante, con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
- Considerar el conjunto de atributos, según un modelo compensatorio, es decir que el consumidor aceptará tener menos cantidad de uno o unos atributos a cambio de una mayor cantidad de otros atributos.
- Considerar el conjunto de atributos, el consumidor acepta tener menos cantidad de unos atributos a cambio de una mayor cantidad de otros atributos.¹²²

¹²⁰ Ibíd., p. 1.

¹²¹ SOTOLENGO GONZÁLES, Juan Carlos. Metodología para la evaluación de la calidad del servicio y su aplicación en una empresa de servicios informáticos. Cuba, 2003, p. 2. Consultado en: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-MetodologiaParaLaEvaluacionDeLaCalidadDelServicioY-4786747.pdf>.

¹²² Ibíd., p. 1.

Figura 7. Modelo de Sasser, Olsen y Wyckof



Fuente: Sasser, Olsen y Wyckof (1978), citados en Sotolengo Gonzáles (2003, p, 2)

En este modelo se considera que uno de los atributos del producto o servicio logrará mayor impacto en el cliente, y deben observarse todos los atributos para evaluar la calidad del servicio en forma global.

El Modelo de Johnson, Tsiros y Lancioni, fue creado en el año 1995, a partir de la teoría general de sistemas, contiene tres dimensiones: la primera dimensión, el Input, dimensión que considera si existen dimensiones para que pueda realizarse el servicio como la infraestructura necesaria para dotar el servicio, si las áreas están apropiadamente amuebladas, limpias y listas, y si previamente se han seleccionado proveedores adecuados; el conocimiento y habilidades que posean los empleados es un input crítico, los inputs deben adquirirse de otros sistemas o bajo el estudio de sistemas.¹²³

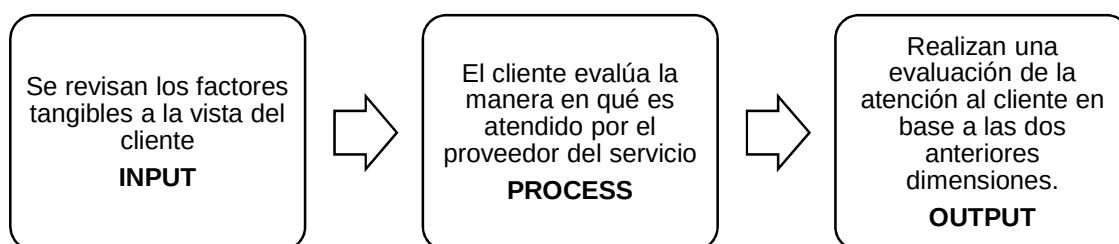
La segunda dimensión, el Process, se refiere a la calidad de la interacción entre proveedores y consumidores cuando el servicio se produce, los consumidores interactúan con el personal de servicio y así se ven directamente afectados por el proceso de producción del servicio; accesibilidad, disponibilidad, cortesía, y propiedad para la respuesta, forman parte del proceso de calidad del servicio en este modelo.¹²⁴

Y la tercera dimensión, Output, que consiste en una medición de lo que ha sido producido como un resultado de proveer el servicio, e implica un cambio en el estado físico o mental del consumidor o un cambio en algunas de sus posesiones; los outputs de un sistema son provenientes de otros sistemas, adquiridos por los consumidores para su propio uso, consumidos por el mismo sistema en un ciclo productivo, denominado retroalimentación, es decir, la experiencia que adquieren los empleados de un servicio determinado y que es aplicado a otro servicio o a futuros servicios para hacerlos más eficientes.

¹²³ DUARTE CASTILLO, José Luis. Calidad del Servicio. Universidad Autónoma de Barcelona. 2015, p, 18. Consultado en: <http://keisen.com/es/wp-content/uploads/2015/05/Calidad-de-servicio-corrientes-y-propuestas.pdf>.

¹²⁴ *Ibíd.*, p, 1.

Figura 8. Modelo de Johnson, Tsiros y Lancioni.



Fuente: Johnson, Tsiros y Lancioni (1995), citados en Sotolengo Gonzáles, Juan Carlos. (2003, p, 19).

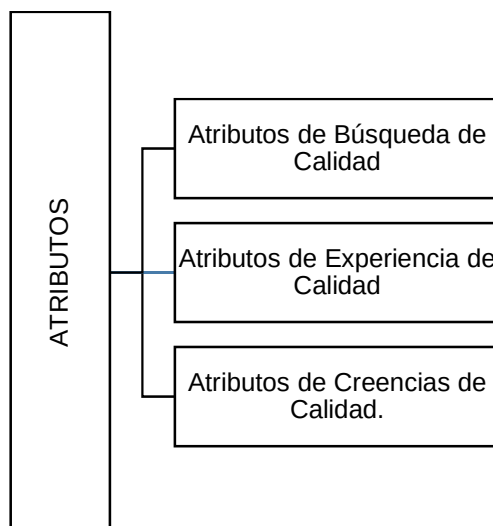
En el Modelo de Johnson, Tsiros y Lancioni, se observa que los consumidores de servicios consideran aspectos de inputs de servicio, proceso del servicio y outputs del servicio cuando hacen evaluaciones de calidad de la atención al cliente; destaca la necesidad de sistemas de medición dentro de la industria de servicios, los que ayudan a los gerentes a desarrollar apropiadamente estándares de calidad que más representen las actividades que resulten de la provisión del servicio.¹²⁵

El Modelo de Samart Powpaka, fue diseñado en el año 1994, y destaca que la calidad del servicio no se puede medir únicamente por el proceso en la entrega de los servicios, propone analizar la calidad del servicio incluyendo los resultados de calidad, los que considera un factor importante para medir la satisfacción del cliente, el comportamiento de compra y las intenciones del comportamiento.

La teoría de este modelo está conformada por el modelo de Gronroos, determinando que los clientes se sienten satisfechos con un servicio cuando perciben servicios satisfactorios, pero proceso insatisfactorios. El modelo propone atributos de búsqueda de calidad, atributos de experiencia de calidad, y atributos de creencias de calidad.

¹²⁵ *Ibíd.*, p, 19.

Figura 9. Modelo de Samart Powpaka.



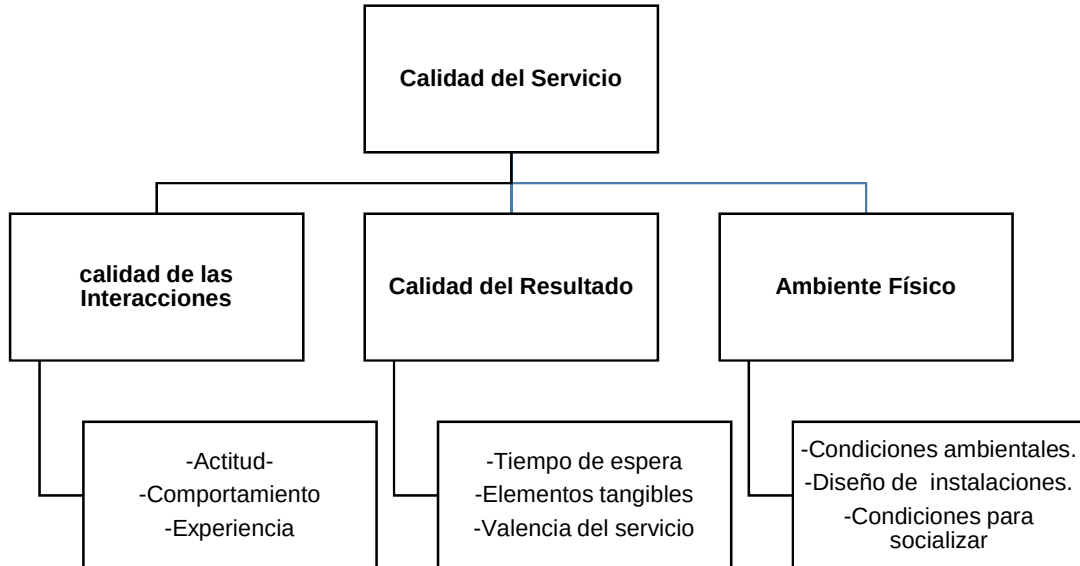
Fuente: Johnson, Tsiros y Lancioni (1995), citados en Sotolengo Gonzáles, Juan Carlos. (2003, p, 21).

En el modelo los atributos de búsqueda de calidad, se refieren a la calidad del producto o servicio que pueden ser evaluados con eficacia y con anterioridad; los atributos de experiencia de calidad, son respecto a que la calidad del producto o servicio pueden ser evaluados con seguridad y eficacia después que el producto o servicio, ha sido comprado; y los atributos de creencias de calidad, hacen referencia a que la calidad no puede ser evaluada con seguridad y eficacia.

El Modelo Jerárquico y Multidimensional de Brady y Cronín, se diseñó en el año 2001, y se basa en las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio para la evaluación del desempeño del servicio en múltiples niveles, y se combinan para llegar a su percepción global; muestra Brady y Cronín, como la calidad del servicio constituye una estructura del tercer orden, donde la percepción se define por dimensiones y a su vez, éstas en sub dimensiones.¹²⁶

¹²⁶ TORRES SAMUEL, Maritza; VÁSQUEZ STANESCU, Carmen. Modelos de Evaluación de la Calidad del Servicio: Caracterización y Análisis. Compendium Número 35, Diciembre de 2015, p, 66.

Figura 10. Modelo de Brady y Cronín.



Fuente: Brady y Cronín (2001), citados en: Torres Samuel; Vásquez Stanescu (2015, p, 66).

Este modelo contiene tres dimensiones: calidad de la interacción, con las sub dimensiones actitud, comportamiento y experiencia; la calidad de los resultados, con las sub dimensiones tiempo de espera, elementos tangibles, valencia del servicio, y el ambiente físico, que contiene las sub dimensiones de condiciones ambientales, diseño de las instalaciones, y condiciones para socializar, que se presentan como una alternativa válida y fiable en la medición de la calidad del servicio en diversos contextos.

Los modelos de medición de atención al cliente detallados en este capítulo, emplean un modelo matemático para el cálculo de la atención al cliente; usan atributos de calidad a los que se les da un peso y se determina la percepción; existe en ellos diferencias entre los tres elementos del servicio (directivos, personal, y clientes); conciben a la organización como un flujo horizontal; incorporan la gestión de la organización a la gestión de los servicios; y modelan una participación total de los empleados y una jerarquía de funciones en la estructura organizativa.¹²⁷

Los modelos de la Escuela Nórdica y de la Escuela Americana concuerdan en la dimensión calidad de atención y en la complejidad de las actitudes del consumidor respecto a esta, como factor determinante del juicio de apreciación, existen factores específicos para cada tipo de servicio evaluado, considerando evaluaciones

¹²⁷ COLMENARES D., Osar A.; SAAVEDRA T., José Luis. Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. 2007, p, 1.

globales de la atención de la organización; lo apreciable está en el juicio que el cliente hace al resultado de la prestación de la atención, así como también a todos los elementos que conforman e integran el proceso de producción del mismo.

Destacan además que la percepción del cliente en cuanto a la atención al cliente es global, particular y circunstancial; la generación de escalas de medición, dentro del contexto, está supeditada al establecimiento claro del concepto a medir (variables) considerando elementos y aspectos particulares del caso a evaluar y una validación precisa de los instrumentos de medida.

Terminando el detalle en este capítulo del Modelo de la Escuela Nórdica de Gronroos, el Modelo de la Escuela Americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry, SERVQUAL; el Modelo de los Tres Componentes, diseñado por Rust y Oliver; el Modelo SERVPERF; el Modelo del Desempeño Evaluado, PE de Teas; el Modelo de Servucción de Eiglier y Langeard; el Modelo de Sasser, Olsen y Wyckof; el Modelo de Johnson, Tsiros y Lancioni; el Modelo de Samart Powpaka; y el Modelo Jerárquico y Multidimensional de Brady y Cronín, que mide la atención al cliente interno y externo en la actualidad en diferentes empresas financieras, se procede en el siguiente capítulo, a evaluar la Satisfacción del Cliente Interno y externo, del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao.

CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE, EN EL BANCO W S.A., AGENCIA SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA.

La evaluación de la satisfacción del cliente interno y externo, del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, se logró mediante la utilización del Modelo SERVQUAL, en el cual se destaca que la atención es percibida por el cliente en proporción a las necesidades personales y a la experiencia pasada, y algunos elementos del Modelo de Gronroos, que enfatiza el servicio de atención esperado, la calidad técnica y funcional de la atención al cliente, es decir, lo que el consumidor recibe, en atención y cómo este recibe la atención; así mismo, elementos del Modelo de Johnson, Tsiros y Lancioni, que revisa los factores tangibles a la vista del cliente, el cliente evalúa la manera en qué es atendido por el proveedor del servicio, y realiza una evaluación de la atención al cliente en base a los factores tangibles y la manera en que es atendido en la empresa”.

3.1 EVALUACIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Al Brecht, para evaluar la satisfacción del cliente difundió el término “cliente interno”, como la persona que presta sus servicios a una organización y que satisface sus necesidades personales, de crecimiento, autoestima, de acuerdo a lo que piensa, y que persigue una necesidad fisiológica mediante el dinero, según lo destacaron Abraham Maslow y Douglas Mac Gregor.

3.1.1 Recolección de la Información

Se recolectó la información para la evaluación de la satisfacción del cliente interno mediante el Instrumento 1, Encuesta para los clientes interno los clientes internos del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao (Anexo 1). Se aplicaron 12 cuestionarios para los 12 empleados que integran la agencia de Santander de Quilichao.

Escala de Likert: se utilizó para evaluar la atención al cliente interno y externo, una Escala de 1 a 5: donde, 1 Muy en Desacuerdo. 2 Desacuerdo. 3 Neutro. 4 De acuerdo. 5 Muy de Acuerdo, y la Escala Califique de 1 a 10, denominadas Escala de Likert.

La estructura del Instrumento 1, se ilustra en la Matriz de Consistencia del Instrumento 1, Encuesta para los clientes interno los clientes internos del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao (Anexo 2).

Lugar de aplicación de la encuesta: Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao.

Fecha de aplicación de la encuesta: Julio de 2017

Tamaño de la muestra: 12 empleados.

Cargos de los empleados encuestados: cajeros, gerente, subgerente, analistas financieros, jefes de cartera, asesores, vigilantes, oficios varios.

3.1.3 Análisis de Datos

Se utilizó el Software Programa Excel y Word, para organizar la información en Tablas y Gráficas, para que el análisis fuera más específico respecto a los datos.

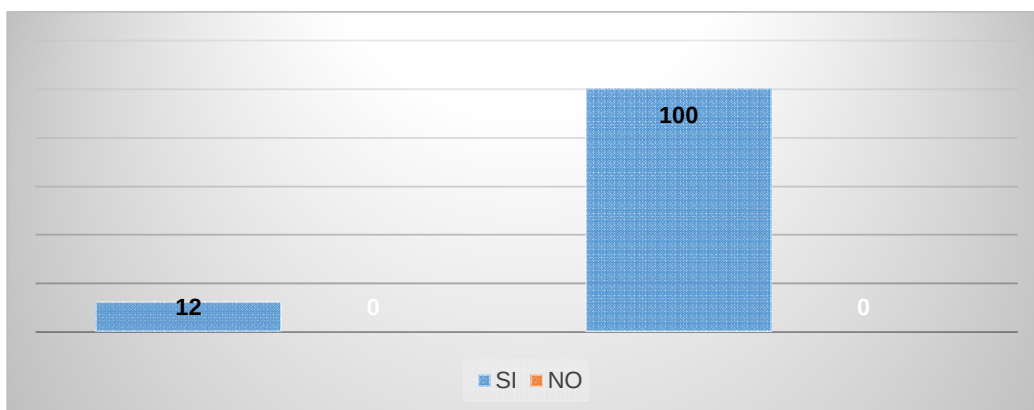
Al 100% de empleados encuestados del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, cuando ingresaron al Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, si le realizaron proceso de inducción.

Tabla 1. Realización del proceso de inducción cuando ingresó al banco W S.A., sede Santander de Quilichao

Variables	Respuestas fi	Respuestas F%
SI	12	100
NO	0	0
Total	12	100

Fuente: propia

Gráfica 1. Realización del proceso de inducción cuando ingresó al banco W S.A., sede Santander de Quilichao



Fuente: propia

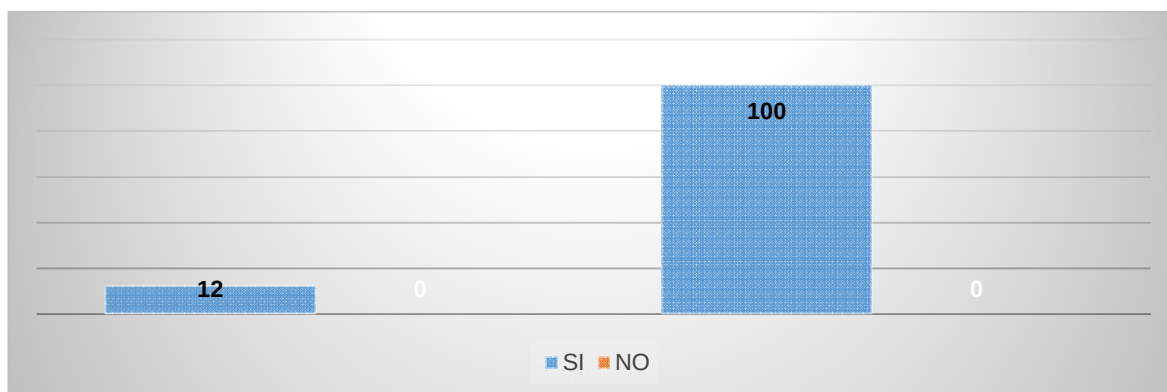
El 100% de los empleados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao encuestados, opinan que si conocen la misión, visión y los objetivos de trabajo de la entidad.

Tabla 2. Conoce la misión, visión y los objetivos de trabajo de la entidad

Variables	Respuestas fi	Respuestas F%
SI	12	100
NO	0	0
Total	12	100

Fuente: propia.

Gráfica 2. Conoce la misión, visión y los objetivos de trabajo de la entidad



Fuente: propia

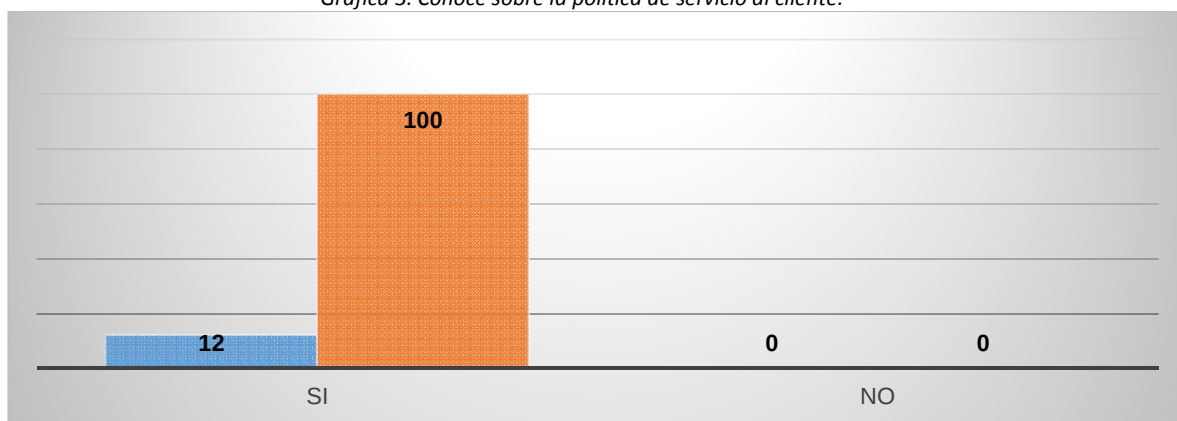
Opina el 100% de los empleados encuestados del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, que si conocen sobre la política de servicio al cliente.

Tabla 3. Conoce sobre la política de servicio al cliente.

Variables	Respuestas	
	fi	F%
SI	12	100
NO	0	0
Total	12	100

Fuente: propia.

Gráfica 3. Conoce sobre la política de servicio al cliente.



Fuente: propia.

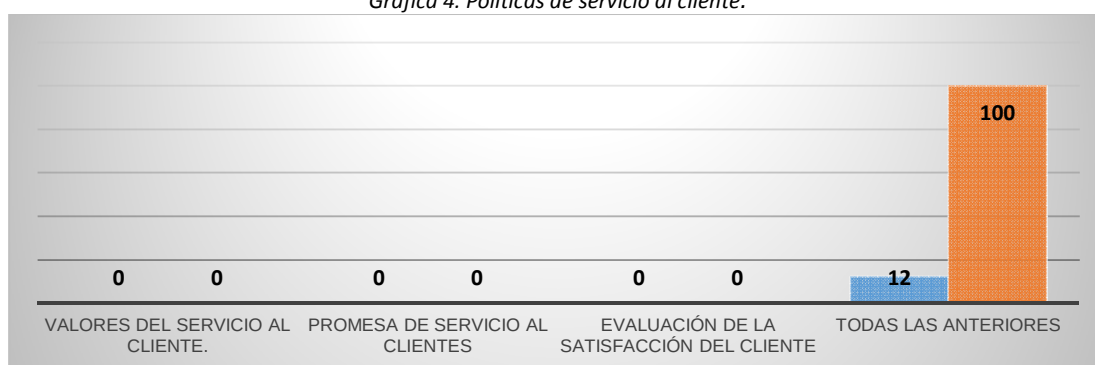
Para el 100% de los empleados encuestados del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, las políticas de servicio al cliente son los valores del servicio al cliente, la promesa de servicio al cliente, y la evaluación de la satisfacción del cliente.

Tabla 4. Políticas de servicio al cliente

Variables	Respuestas fi	Respuestas F%
Valores del servicio al cliente.	0	0
Promesa de servicio al cliente	0	0
Evaluación de la satisfacción del cliente	0	0
Todas las anteriores	12	100
Total	12	100

Fuente: propia.

Gráfica 4. Políticas de servicio al cliente.



Fuente: propia.

El 100% de los empleados encuestados en el Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, opinan que aplican los valores y la promesa de servicio al cliente en su cargo, cuando influyen con amor en los clientes, están dispuestos a atender clientes solucionando lo que piden, cuando tienen una buena atención, resuelven sus inquietudes, realizan los créditos (préstamos) con amor, resuelven las dudas, hacen las cosas con amor, cuando se hace igual a los clientes, cumple lo que le diga el cliente, cuando cumplen y desempeñan bien sus funciones, y cuando ven sonreír los clientes.

Tabla 5. Cómo aplica los valores y la promesa de servicio al cliente.

Variables
Influyendo con amor en los clientes
Estar dispuesto a atender los clientes
Solucionando lo que piden los clientes
Cuando se tiene una buena atención
Resolviendo las inquietudes de los clientes
Realizando los créditos (préstamos) con amor
Resolviendo las dudas
Haciendo las cosas con amor
Haciéndose igual a los clientes
Cumpliendo lo que se dice al cliente

Cumpliendo las funciones
Desempeñando bien las funciones
Viendo sonreír a los clientes

Fuente: propia.

El 100% de los empleados encuestados del Banco W S.A., opinaron que la entidad evalúa la satisfacción del cliente mediante encuestas cada mes.

El 100% de los empleados encuestados del Banco W S.A., calificaron el conocimiento que tienen sobre la política de servicio al cliente: los valores del servicio al cliente, la promesa de servicio al cliente, aplicar los valores la promesa del servicio a mi cargo, y la evaluación de la satisfacción del cliente, con una calificación de 10.

Tabla 6. Calificación del conocimiento de las políticas de servicio al cliente.

Variables	Grado de Calificación									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	fi	fi	fi	fi	fi	fi	fi	Fi	fi	fi
Valores del servicio al cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Promesa de servicio al cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Aplicar los valores la promesa del servicio a mi cargo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Evaluación de la satisfacción del cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100%

Fuente: propia.

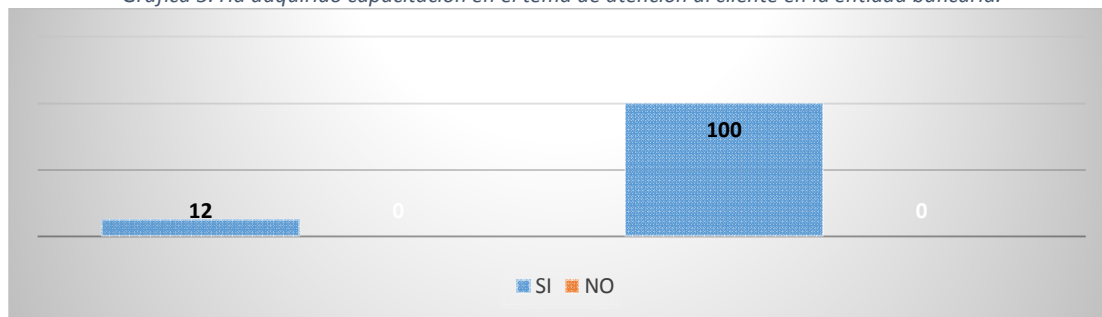
El 100% de los empleados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao si han adquirido capacitación en el tema de atención al cliente en la entidad bancaria.

Tabla 7. Ha adquirido capacitación en el tema de atención al cliente en la entidad bancaria.

Variables	Respuestas fi	Respuestas F%
SI	12	100
NO	0	0
Total	12	100

Fuente: propia.

Gráfica 5. Ha adquirido capacitación en el tema de atención al cliente en la entidad bancaria.



Fuente: propia.

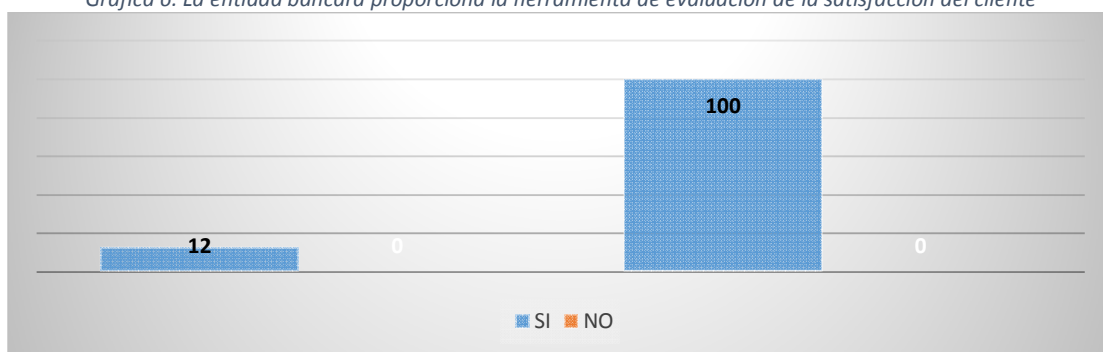
El 100% de los empleados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao opinan que la entidad bancaria si proporciona la herramienta de evaluación de la satisfacción del cliente.

Tabla 8. La entidad bancaria proporciona la herramienta de evaluación de la satisfacción del cliente.

Variables	Respuestas fi	Respuestas F%
SI	12	100
NO	0	0
Total	12	100

Fuente: propia.

Gráfica 6. La entidad bancaria proporciona la herramienta de evaluación de la satisfacción del cliente



Fuente: propia.

El 100% de los empleados encuestados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, respondieron que si han tenido problemas por mala atención en la entidad bancaria, como quejas por la falta de billetes en los fajos entregados a los clientes, porque el extracto bancario no llega al cliente; por estar los clientes en desacuerdo en el cobro de los servicios prestados: productos, información errada de productos del cliente, por cobros de costos de manejo al cliente; y por el desconocimiento de la transacción por el cliente: no recuerda el cliente la transacción que realizó, clonación de tarjetas o chequeras de los clientes, y fraude por internet.

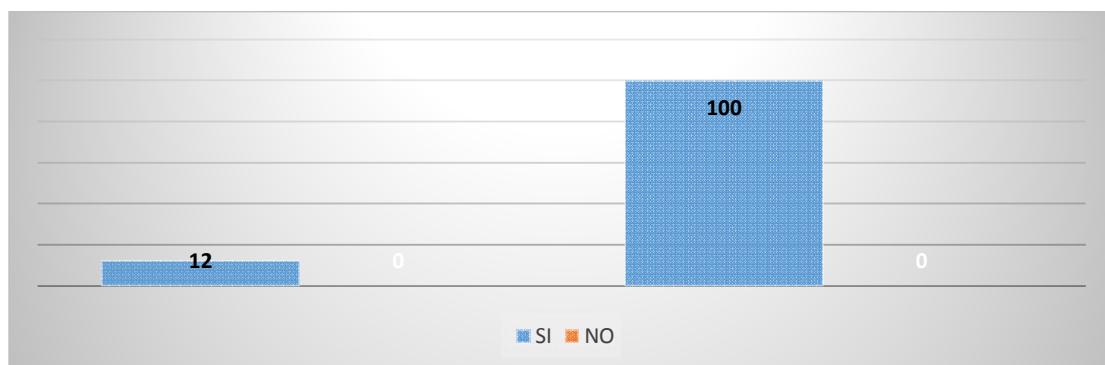
El 100% de los empleados encuestados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao opinaron que la entidad bancaria si utiliza mecanismos de comunicación efectiva para entender los cambios y mejoras de los procesos.

Tabla 9. La entidad bancaria utiliza mecanismos de comunicación efectiva para entender los cambios y mejoras de los procesos.

Variables	Respuestas fi	Respuestas F%
SI	12	100
NO	0	0
Total	12	100

Fuente: propia.

Gráfica 7. La entidad bancaria utiliza mecanismos de comunicación efectiva para entender los cambios y mejoras de los procesos.



Fuente: propia.

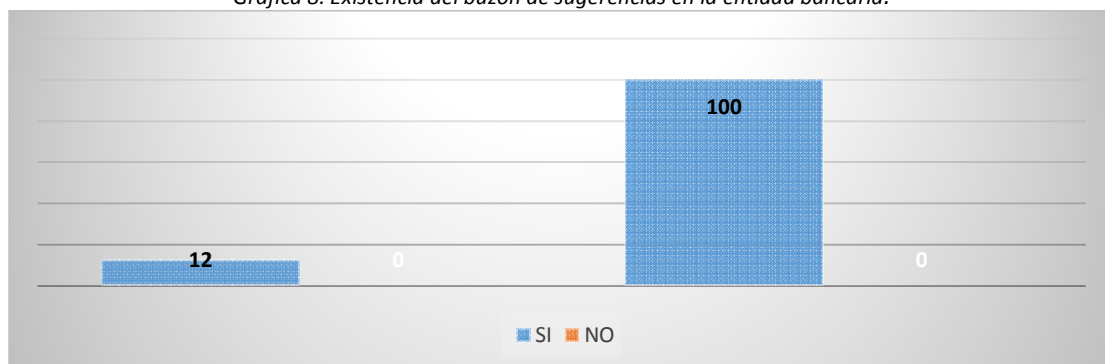
El 100% de los empleados encuestados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, indican que si existe el buzón de sugerencias.

Tabla 10. Existencia del buzón de sugerencias en la entidad bancaria.

Variables	Respuestas fi	Respuestas F%
SI	12	100
NO	0	0
Total	12	100

Fuente: propia.

Gráfica 8. Existencia del buzón de sugerencias en la entidad bancaria.



Fuente: propia.

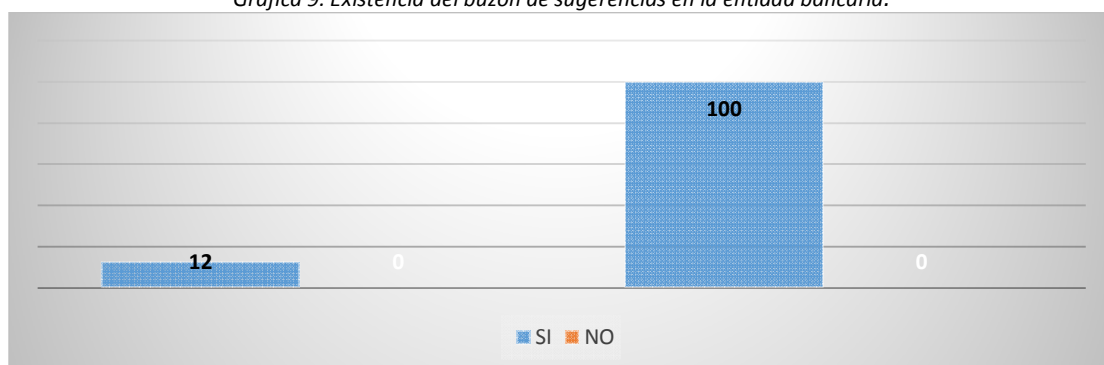
El 100% de los empleados encuestados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, opina que si se realizan reuniones semanales o quincenales con los empleados para efectuar retroalimentación del puesto de trabajo.

Tabla 11. Realiza el banco reuniones semanales o quincenales con los empleados para efectuar retroalimentación el puesto de trabajo.

Variables	Respuestas fi	Respuestas F%
SI	12	100
NO	0	0
Total	12	100

Fuente: propia.

Gráfica 9. Existencia del buzón de sugerencias en la entidad bancaria.



Fuente: propia.

Los doce empleados encuestados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, opinan que están Muy en Desacuerdo (calificación promedio de 1,3), que las causas de los problemas que originan las reclamaciones de clientes externos, que aquejan la atención al cliente en el banco, sea porque el extracto bancario no llega al cliente, por el desacuerdo en cobro de servicios, el desconocimiento de la transacción por el cliente, y por los descuentos y no pagos en ATH. Y están Muy de Acuerdo, que las causas de los problemas que originan las reclamaciones de los clientes externos que aquejan la atención al cliente en el banco, es por la inconsistencia de la información cliente-banco.

Tabla 12. Caudas de los problemas que originan las reclamaciones de los clientes externos, que aquejan la atención al cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Causas	Criterios de Calificación					
	1	2	3	4	Total	Calificación
	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo		Promedio
EXTRACTO BANCARIO NO LLEGA AL CLIENTE	fi	fi	fi	Fi		
Dirección errada	x				1	1
Inconsistencia de la información cliente-banco.				x	4	4
No existe dirección	x				1	1
Extracto sin llegar	x				1	1
Subtotal					7	2
DESACUERDO EN COBRO DE SERVICIOS						
Error en indicadores de cobro, no se asigna correctamente los indicadores de cobro.	x				1	1
Productos sin cancelar, no ha sido tomado en cuenta en la base de datos.	x				1	1
Información errada en oficina: la información de los productos del cliente no coincide con los que realmente tiene.	x				1	1
Cobro y empresa asume el costo de manejo, pero se le cobra al cliente.	x				1	1
Subtotal					4	1
DESCONOCIMIENTO DE LA TRANSACCIÓN POR EL CLIENTE						
Transacción del cliente realizada y no recuerda.	x				1	1
Falsificación: se clonan las tarjetas o chequeras de los clientes.	x				1	1
Fraude internet	x				1	1
Opción abierta en el cajero: el cliente es engañado por un delincuente y le deja la opción de hacer transacciones en los cajeros automáticos.	x				1	1
Cambiao: el cliente es engañado por un delincuente y le cambian la tarjeta sin que éste se de cuenta.	x				1	1
Subtotal					5	1
DESCUENTOS Y NO PAGOS EN ATH						
Caída de energía en el momento de realización de la transacción.	x				1	1
Retrack parcial o total, el cajero retiene la plata.	x				1	1
Cliente canceló la transacción y el dinero alcanza a ser debitado.	x				1	1
Falla en los dispensadores cuando el cliente realiza la transacción.	x				1	1
Call services, cuando la transacción no se procesa con éxito y al dispensar el dinero, el cajero debita el dinero sin alcanzar a mostrarlo al cliente.	x				1	1
Subtotal					5	1
Total	17				21	1.3

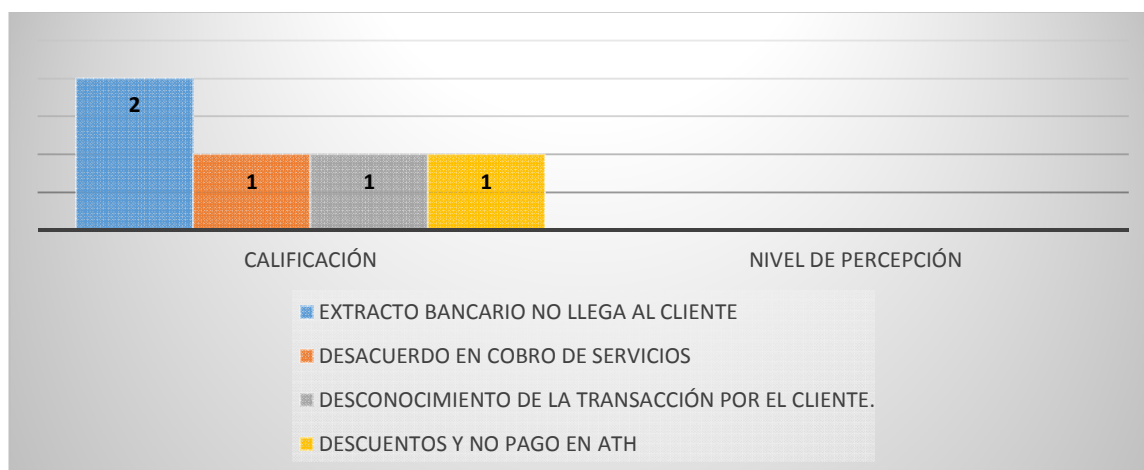
Fuente: propia.

Tabla 13. Resumen de las causas de los problemas que originan las reclamaciones de los clientes externos, que aquejan la atención al cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

CAUSAS	VALORES TOTALES	CALIFICACIÓN	NIVEL DE PERCEPCIÓN
EXTRACTO BANCARIO NO LLEGA AL CLIENTE	7	2	2 Desacuerdo
DESACUERDO EN COBRO DE SERVICIOS	4	1	1 Muy en Desacuerdo
DESCONOCIMIENTO DE LA TRANSACCIÓN POR EL CLIENTE.	5	1	1 Muy en Desacuerdo
DESCUENTOS Y NO PAGO EN ATH	5	1	1 Muy en Desacuerdo
TOTAL	21	1.3	1 Muy en Desacuerdo

Fuente: propia.

Gráfica 10. Resumen de la causas de los problemas que originan las reclamaciones de los clientes externos, que aquejan la atención al cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.



Fuente: propia.

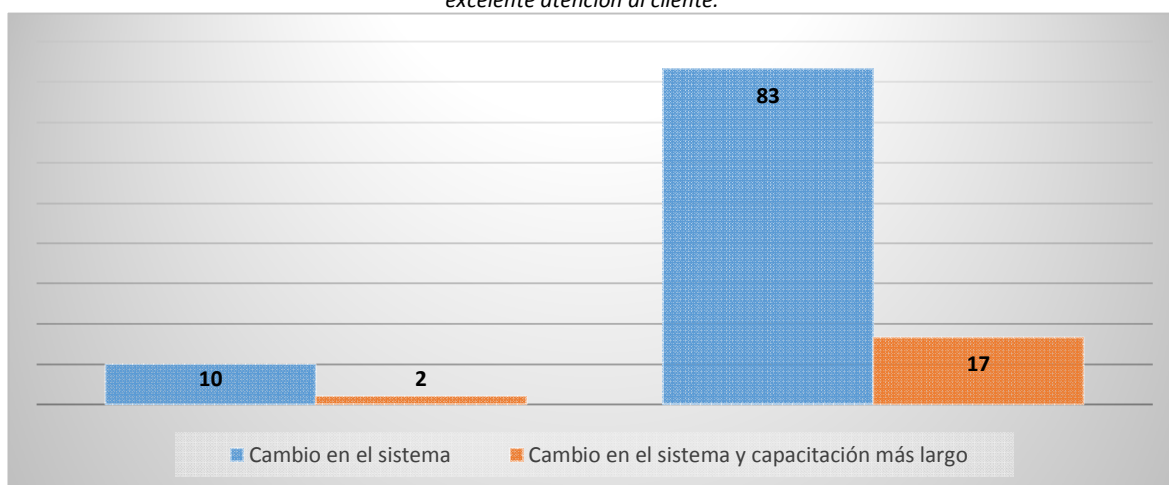
El 83% de los empleados encuestados del Banco W S.A., sugieren cambios sobre la atención al cliente al banco W S.A., sede Santander de Quilichao para una excelente atención al cliente, mediante el cambio el sistema de información, y el 17% sugiere un cambio en el sistema y que la capacitación sobre atención al cliente sea más larga.

Tabla 14. Sugerencia de cambio sobre la atención al cliente al banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Variables	Respuestas fi	Respuestas F%
Cambio en el sistema	10	83
Cambio en el sistema y capacitación más larga	2	17
Total	12	100

Fuente: propia.

Gráfica 11. Sugerencia de cambio sobre la atención al cliente al banco W S.A., sede Santander de Quilichao, para una excelente atención al cliente.



Fuente: propia.

3.1.2 Resultados (Discusión)

Realización del Proceso de Inducción. A todos los empleados encuestados cuando ingresaron al Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, le realizaron proceso de inducción; según Serna Gómez, los empleados tienen que ser inducidos para que conozcan toda la información de la empresa y las funciones que tengan que desempeñar, y satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, la inducción al cliente interno, es un proceso indispensable para el desarrollo de la entidad.

Conocimiento de la misión, visión y los objetivos de trabajo de la entidad. Todos los empleados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao encuestados si conocen la misión, visión y los objetivos de trabajo de la entidad; para Störner, la calidad en el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, significa comunicar a los empleados la misión, visión y objetivos de trabajo de la entidad, para que éstos logren productos y servicios más competitivos, lo que entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, corregir los errores y no volverlos a cometer, urgiendo el conocimiento del cliente interno, de la misión, visión y objetivos de trabajo de la entidad

Conocimiento sobre la Política de Servicio al Cliente. Todos los empleados encuestados del Banco W S.A., si conocen sobre la política de servicio al cliente, lo que indica según Serna Gómez, que es producida por el proveedor del servicio, es decir todos los colaboradores quienes son lo que forman parte de este; la oferta del servicio es prometer y cumplir, el foco del servicio es satisfacción plena del cliente, y un valor agregado integrado por políticas de servicio al cliente, que deben ser

reflejadas en la misión y objetivos generales y específicos de la entidad, ser un compromiso constante, y ser presentadas a los empleados nuevos y recordadas constantemente a los antiguos para no perder el enfoque hacia sus objetivos y razón de ser como empresa; las políticas de servicio al cliente, deben darse en todos los niveles de la organización, como parte de las jornadas de motivación del personal.

Opciones de la Política de Atención al Cliente. Para todos los empleados encuestados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, las políticas de servicio al cliente son los valores del servicio al cliente, la promesa de servicio al clientes, y la evaluación de la satisfacción del cliente; esto indica según Horovitz, que existe una cultura de compromiso por parte de los empleados de la entidad para cumplirlas, y dar un servicio de calidad; todos los empleados en la entidad, conocen a profundidad las necesidades de los clientes y la capacidad de respuesta de la organización.

Aplicación de los valores y la promesa de atención al cliente en el cargo. Los doce empleados encuestados en el Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, opinan que aplican los valores y la promesa de servicio al cliente en su cargo, cuando influyen con amor en los clientes, están dispuestos a atender clientes solucionando lo que piden, cuando tienen una buena atención, resuelven sus inquietudes, realizan los créditos (préstamos) con amor, resuelven las dudas, hacen las cosas con amor, cuando se hace igual a los clientes, cumple lo que le diga el cliente, cuando cumplen y desempeñan bien sus funciones, y cuando ven sonreír los clientes; es decir, como afirma Williams, todos los empleados lidian con los clientes, no importando cuál sea su posición, y afectan al cliente de alguna manera, teniendo que ser amables y corteses en la propiedad de la empresa; mejorar las relaciones con los clientes contestando los teléfonos antes de tres llamados, transferir las llamadas correctamente, cumplir sus promesas, dar actualizaciones si es necesario, saludar a los clientes que ingresan o simplemente sonreír y decir hola, tratar al otro como se espera ser tratado.

Cómo evalúa la entidad la satisfacción del cliente. todos los empleados encuestados del Banco W S.A., indican que la entidad evalúa la satisfacción del cliente mediante encuestas cada mes; recordando a Albrecht y Bradford debe cuestionarse permanentemente la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio, con métodos de tabulación de información, que producen cuestionarios con puntos de interés de los clientes en lo concerniente al producto o servicio que se ofrece; se hace evaluación de la atención al cliente, porque es difícil lograr un nivel de servicio que satisfaga al 100% de los clientes y los mantenga fieles al producto o propuesta de servicio que tenga la entidad. Es necesario contar con un sistema de evaluación cuyos resultados sirvan para mejorar el interior de la organización y permita mostrar los cambios y progresos que tiene la empresa, basados en las inquietudes y sugerencias de los clientes, para el logro de la fidelidad de los mismos; hacer de la evaluación un hábito, una organización orientada hacia el servicio convierte en símbolo o propósito estratégico el conocimiento de sus

clientes y nunca renuncia a sus esfuerzos de descubrir todo lo que se pueda sobre sus clientes.

Opciones: valores de la atención al cliente, promesa de atención al cliente, aplicar los valores y la promesa del servicio a mi cargo, evaluación de la satisfacción del cliente. Todos los empleados encuestados del Banco W S.A., calificaron las opciones anteriores, con una calificación de 10; en acuerdo con Navarro, la política del servicio al cliente en la entidad tiene que ver con la cultura y valores, porque la dirección de la entidad valora el servicio al cliente como elemento de generación de valor agregado y de fidelidad; escuchan el cliente en cada punto de contacto, velan porque cada colaborador tenga una actitud de servicio al cliente en cada momento de la verdad, utilizan el Call Center y Contact Center, para brindar un servicio al cliente único; comprenden que cada cliente es único y que se trabaja con colaboradores que son personas, generando momentos de verdad mágicos, con actitud positiva de los colaboradores, más allá de la tecnología que posee la entidad; cumplen al cliente todo lo que se le promete en cada punto de contacto.

Adquisición de capacitación en el tema de atención al cliente en la entidad bancaria. Todos los empleados encuestados del Banco W S.A., si han adquirido capacitación en el tema de atención al cliente en la entidad bancaria. Para Albrecht y Zemke, el servicio de atención al cliente es de alta calidad cuando ha sido mentalizado y es ofrecido por los empleados, en una cultura orientada hacia el cliente, fomentada y mantenida por los directivos, quienes miden la atención al cliente, para controlarla y hacer saber esta información a todos los colaboradores de la entidad, como ingredientes decisivos para que logre un alto nivel en la orientación del servicio que presta a los clientes internos y externos.

Proporción en la entidad de la herramienta de evaluación de la satisfacción del cliente. Todos los empleados encuestados del Banco W S.A., indicaron que en la entidad hay evaluación de la satisfacción del cliente, como indica Lira Mejía, para detectar deficiencias y brindarles un servicio de atención acorde con las necesidades establecidas previamente, y darla a conocer a los clientes internos, son continuas y al final del proceso informativas, para que haya una continuidad en la evaluación y a su vez se puedan detectar las fallas y sean corregidas, y se alcance el nivel deseado tanto por los clientes externos como para las personas que prestan el servicio internamente, estableciendo procesos que permitan la mejora continua y con ello su calidad.

Problemas por mala atención. Todos empleados encuestados del Banco W S.A., respondieron que si han tenido problemas por mala atención en la entidad bancaria, uno de ellos es quejas por la falta de billetes en los fajos entregados a los clientes; aludiendo lo que expresan Albrecht y Zemke, en caso tal que los clientes hagan reclamos, sugerencias, planten inquietudes sobre el producto o servicio, soliciten información adicional, servicio técnico, deben comunicarse con servicio y atención al cliente en la empresa, y esta pueda satisfacer su necesidad; la atención al cliente

en la entidad debe orientarse a que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, lo cual se convierte en un sistema de mejora continua, para mejorar la calidad de servicio.

Utilización de Mecanismos de comunicación efectiva para entender los cambios y mejoras de procesos. Todos los empleados encuestados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao opinaron que la entidad bancaria si utiliza mecanismos de comunicación efectiva, como afirman Albrecht y Zemke, para entender los cambios y mejoras de los procesos, pues estos tienen un concepto del servicio que existe en sus mentes y una cultura orientada hacia el cliente interno y externo, y son los directivos de la organización quienes fomentan y mantienen esta cultura. Un conocimiento interno y objetivo de la forma como se está haciendo (a los ojos de los clientes) es definitivo; controlar el servicio y un proceso para evaluar su calidad y hacer saber esta información a la entidad, a la gente encargada de presentarlo al público, son ingredientes decisivos para que el Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao logre un alto nivel en la orientación del servicio que presta a los clientes internos y externos.

Existencia del buzón de sugerencias. Todos los empleados encuestados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, indican que si existe el buzón de sugerencias; lo recomienda Núñez Mendoza, cuando en la entidad se proporcione un mal servicio a sus clientes, éstos hagan el reclamo usando el buzón de sugerencias, elemento esencial para darse cuenta de los momentos de verdad de la atención al cliente; cuando se ofrece un mal servicio a aquellos que benefician la empresa por su preferencia todos pierden, nadie gana; pierde el usuario, pierde el empleado que lo atendió, pierden los supervisores, pierde la comunidad, y en última instancia, pierde toda la empresa.

Realización de reuniones semanales y quincenales con los empleados para efectuar retroalimentación del puesto de trabajo. Todos los empleados encuestados del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, opinan que si se realizan reuniones semanales o quincenales con los empleados para efectuar retroalimentación del puesto de trabajo, pues teniendo en cuenta lo que expone Albrecht y Zemke, un empleado satisfecho genera clientes satisfechos: los empleados motivados son el primer cliente de una empresa. Si no se les satisface a ellos, como pretender satisfacer a los clientes externos. Las políticas de recursos humanos en atención al cliente, deben ir a la par retroalimentando los empleados en sus puestos de trabajo para una excelente atención al cliente.

Causas de los problemas que originan las reclamaciones de los clientes externos, que aquejan la atención al cliente en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao. Todos los doce empleados encuestados del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, indican que están Muy en Desacuerdo, que las causas de los problemas que originan las reclamaciones de clientes externos, que aquejan la atención al cliente en el banco, sean porque el extracto bancario no llega

al cliente, por el desacuerdo en cobro de servicios, el desconocimiento de la transacción por el cliente, y por los descuentos y no pagos en ATH; pero todos los empleados encuestados están Muy de Acuerdo, que las causas de los problemas que originan las reclamaciones de los clientes externos que aquejan la atención al cliente en el banco, es por la inconsistencia de la información cliente-banco. Según Albrecht y Zemke, el cliente es quien percibe la calidad en la atención cuando se satisface su necesidad y se supera en el momento, en el lugar y con los recursos adecuados. Por ende, se considera necesario que la entidad bancaria organice el sistema de información cliente-banco, cambiando y actualizándolo para mejorar este servicio en la entidad y la atención al cliente sea de excelencia.

Sugerencias de cambios sobre la atención al cliente al Banco W S.A, sede Santander de Quilichao. Los empleados encuestados, sugieren el cambio el sistema de información, y que la capacitación sobre atención al cliente sea más larga. Al respecto, Núñez Mendoza explica que, actualmente debe de dejarse de hablar de calidad en los servicios y más bien se empiece a pensar en cómo mejorarlo, cuando una empresa proporciona un mal servicio a sus clientes o usuarios realmente no existe excusa que valga, mientras que cuando se ofrece un servicio de excelencia siempre se incurre en menores costos y se asegura un mejor futuro para la organización. Cuando se ofrece un mal servicio a aquellos que benefician la empresa con su preferencia todos pierden, nadie gana; pierde el usuario, pierde el empleado que lo atendió, pierden los supervisores, pierde la comunidad, y en última instancia, pierde toda la empresa.

Con la Evaluación del Cliente Interno en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao, se logró establecer que todos los empleados encuestados cuando ingresaron les realizaron proceso de inducción, si conocen la misión, visión y los objetivos de trabajo de la entidad y la política de servicio al cliente, que para ellos son los valores del servicio al cliente, la promesa de servicio al cliente y la evaluación de la satisfacción del cliente. Opinan que aplican los valores y la promesa de servicio al cliente en su cargo, cuando influyen con amor en los clientes, están dispuestos a atender clientes solucionando lo que piden, cuando tienen una buena atención, resuelven sus inquietudes, realizan los créditos (préstamos) con amor, resuelven las dudas, hacen las cosas con amor, cuando se hacen igual a los clientes y cumplen lo que diga el cliente, cuando cumplen y desempeñan bien sus funciones, y cuando ven sonreír los clientes.

Así mismo indican, que la entidad evalúa la satisfacción del cliente mediante encuestas cada mes, y califican los valores del servicio al cliente, la promesa de servicio al cliente, aplicar los valores y la promesa del servicio a mi cargo y la evaluación de la satisfacción del cliente con un 10; han adquirido capacitación en el tema de atención al cliente y que se realiza evaluación de la satisfacción del cliente en la entidad, han tenido problemas por mala atención, uno de ellos son quejas por la falta de billetes en los fajos entregados a los clientes.

Que la entidad bancaria si utiliza mecanismos de comunicación efectiva como el buzón de sugerencias, y reuniones semanales y quincenales para efectuar retroalimentación del puesto de trabajo. También afirman que están Muy en Desacuerdo, que las causas de los problemas que originan las reclamaciones de clientes externos, que aquejan la atención al cliente en el banco, sea porque el extracto bancario no llega al cliente, por el desacuerdo en cobro de servicios, el desconocimiento de la transacción por el cliente, y por los descuentos y no pagos en ATH; y están Muy de Acuerdo, que las causas de los problemas que originan las reclamaciones de los clientes externos que aquejan la atención al cliente en el banco, es por inconsistencia de la información cliente-banco, y sugieren el cambio el sistema de información, y que la capacitación sobre atención al cliente sea más larga.

Se anota que de acuerdo a los resultados y discusión proporcionada por los datos recolectados al cliente interno del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, que en esta entidad actualmente no existe el Defensor del Consumidor Financiero, que es el vocero de los consumidores financieros ante el Banco W S.A., y busca defender sus derechos, resolver de forma objetivo, imparcial y gratuita los requerimientos y conflictos que el cliente considere no han sido atendidos adecuadamente por el banco; actúa con independencia del banco, en cuanto a los criterios a aplicar en el ejercicio de su cargo, obligándose a poner en conocimiento de la Superintendencia Financiera de Colombia, cualquier situación que menoscabe o limite sus facultades de actuación, según el Decreto Ley 1328 de 2009.

3.2 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

Opina Albrecht, que cliente externo, es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios, constituye no sólo la fuente de ingresos y por tanto la estabilidad económica, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados. Se evaluó la satisfacción del cliente externo en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, a una muestra de clientes actuales que demanda el servicio y productos de la entidad.

3.2.1 Cálculo de la Muestra

Tipo de Población: Finita.¹²⁸

Población: 20.700 Clientes Externos del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao.

¹²⁸HERRERA CASTELLANOS, Mario. Fórmula para Cálculo de la Muestra en Poblaciones Finitas. URL: <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1culo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>.

Fórmula para muestras en poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z^2_{\alpha} \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2_{\alpha} \times p \times q}$$

N= Total de la Población.

$Z^2_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%).

p= proporción esperada (5% = 0,05 margen de error)

q= 1- p (en este caso 1-0.05 = 0.95).

d= Precisión (en esta investigación se usa el 5% como margen de error).

Reemplazando en la fórmula:

$$n = \frac{2.563 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.05^2 \times (2.563-1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

$$N = \frac{467.685988}{6.587476} = 71$$

Se tendría que realizar como mínimo 71 encuestas a los clientes externos del Banco W S.A., agencia Santander de Quilichao.

3.2.2 Recolección de la Información

Se recolectó la información para la evaluación de la satisfacción del cliente externo mediante el Instrumento 2, Encuesta para los clientes externos del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao (Anexo 2).

Escala de Likert: se utilizó para evaluar la atención al cliente externo, una Escala de 1 a 5: donde, 1 Muy en Desacuerdo. 2 Desacuerdo. 3 Neutro. 4 De acuerdo. 5 Muy de Acuerdo, denominada Escala de Likert. La estructura del Instrumento 2, se ilustra en la Matriz de Consistencia del Instrumento 2, Encuesta para los clientes externos del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao (Anexo 2).

Lugar de aplicación de la encuesta: Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao.

Fecha de aplicación: julio de 2017.

Tamaño de la muestra: 71 clientes.

3.2.3 Análisis de Datos

Se utilizó el Software Programa Excel y Word, para organizar la información en Tablas y Gráficas, para que el análisis fuera más específico respecto a los datos.

Los clientes externos encuestados, del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, calificaron la Atención al Cliente de los Cajeros (as) con 3,8, en la escala 3 Neutro y 4 De Acuerdo. Justifican esta calificación, porque hace esperar mucho a los clientes para atenderlos en la caja y por ello han dado una calificación de 3,2, entre Neutro y De Acuerdo, a esta variable.

Tabla 14. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos a Cajeros (as) del banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Escala de Calificación	1	2	3	4	5	Calificación Promedio
	Cajeros (as)					
Criterios de Calificación	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO						
Atención oportuna				51	20	4,2
Trato amable del personal				30	41	4,0
Disposición en solucionar los casos			38	12	21	3,7
Horario de atención		3	11	33	24	4,1
Tiempo de espera	3	9	30	29		3,2
Atención Vía Telefónica oportuna	3	6	22	37	3	3,4
Entrega oportuna de productos.			20	33	18	4,1
Solución efectiva de preguntas e inquietudes.			15	47	9	3,9
Conocimiento del portafolio de productos.	3		12	45	11	3,9
Total						3,8

Fuente: del autor.

Los clientes externos encuestados, del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, otorgaron una calificación de Atención al Cliente a Asesores Comerciales de Productos de 4,1, en la escala 4 De Acuerdo y 5 Muy de Acuerdo. Pero, indican los clientes externos, que deben mejorar atendiendo más rápido al público y dar soluciones efectivas a las preguntas e inquietudes.

Tabla 15. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos a los asesores comerciales de productos, del banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Escala de Calificación	1	2	3	4	5	Calificación Promedio
	Asesores Comerciales de Productos					
Criterios de Calificación	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO						
Atención oportuna			4	47	20	4,2
Trato amable del personal			4	36	31	4,4
Disposición en solucionar los casos		2	9	39	21	4,1
Horario de atención		6	5	39	21	4,1
Tiempo de espera			18	41	12	3,9
Atención Vía Telefónica oportuna		2	6	52	11	4,0
Entrega oportuna de productos.			3	56	12	4,1
Solución efectiva de preguntas e inquietudes.		3	15	41	12	3,9
Conocimiento del portafolio de productos.				42	29	4,4
Total						4,1

Los clientes externos encuestados, del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, calificaron la Atención al Cliente del Gerente, con un 3,8, en la escala de calificación entre 3 Neutro y 4 De Acuerdo. Porque aprecian que debe estar más pendiente de los clientes, debe dejarse ver la cara por los clientes todos los días y cumplir el horario de trabajo al igual que los empleados de la entidad; es difícil la comunicación telefónica con gerencia o subgerencia (Tabla 17).

Tabla 16. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos al gerente del banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Escala de Calificación	1	2	3	4	5	Calificación Promedio
	Gerente					
Criterios de Calificación	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO						
Atención oportuna		2	19	30	20	4,0
Trato amable del personal		16	2	37	16	3,7
Disposición en solucionar los casos			28	28	15	3,8
Horario de atención			24	26	21	2,5
Tiempo de espera			23	40	8	3,8
Atención Vía Telefónica oportuna			17	36	18	4,0
Entrega oportuna de productos.		2	14	35	20	4,0
Solución efectiva de preguntas e inquietudes.			18	28	25	4,1
Conocimiento del portafolio de productos.			20	15	36	4,2
Total						3,8

Fuente: del autor.

Los clientes externos encuestados, del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, calificaron la Atención al Cliente proporcionada por el Subgerente, con un 3,8, en la escala de calificación entre 3 Neutro y 4 De Acuerdo. Justifican esta calificación porque están en desacuerdo y son neutros respecto a la atención al cliente dado por la subgerencia en los criterios, atención vía telefónica, el trato amable del personal, el horario de atención, el tiempo de espera, y la entrega oportuna de productos (Tabla 18).

Tabla 17. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos al Subgerente del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Escala de Calificación	1	2	3	4	5	Calificación Promedio
	Subgerente					
Criterios de Calificación	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO						
Atención oportuna		3	19	40	9	3,8
Trato amable del personal		20	3	27	21	3,7
Disposición en solucionar los casos			31	25	15	3,8
Horario de atención			23	45	3	3,7
Tiempo de espera			25	37	9	3,8
Atención Vía Telefónica oportuna		7	20	35	9	3,6
Entrega oportuna de productos.			26	39	6	3,7
Solución efectiva de preguntas e inquietudes.			29	27	15	3,8
Conocimiento del portafolio de productos.			13	31	27	4,2
Total						3,8

Fuente: del autor.

Los clientes externos encuestados, del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, calificaron la Atención al Cliente de los Analistas Financieros con 4,2, en la escala de calificación entre 4 De Acuerdo y 5 Muy de Acuerdo. Pero, los clientes externos están en desacuerdo y neutros con la atención respecto la atención en solucionar casos y el trato amable al personal (Tabla 18).

Tabla 18. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos a los Analistas Financieros del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Escala de Calificación	1	2	3	4	5	Calificación Promedio
	Analista Financiero					
Criterios de Calificación	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO						
Atención oportuna		3	10	10	48	4,3
Trato amable del personal		25	11	33	2	3,0
Disposición en solucionar los casos.		19	30	18	2	2,5
Horario de atención			2	20	49	4,6
Tiempo de espera			2	33	36	4,5
Atención Vía Telefónica oportuna			2	33	36	4,5
Entrega oportuna de productos.			2	28	41	4,5
Solución efectiva de preguntas e inquietudes.			3	20	48	4,6
Conocimiento del portafolio de productos.			2	14	55	4,7
Total						4,2

Fuente: del autor.

Los clientes externos encuestados, del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, calificaron la Atención al Cliente proporcionada por Servicios Varios, con un 3,3, en la escala de calificación entre 3 Neutro y 4 De Acuerdo. Justifican esta respuesta porque están en desacuerdo y son neutros respecto a la atención vía telefónica oportuna, el conocimiento del portafolio de productos, el tiempo de espera, la atención oportuna y la entrega oportuna de productos (Tabla 18).

Tabla 19. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos a Servicios Varios del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Santander de Quilichao.						
Escala de Calificación	1	2	3	4	5	Calificación Promedio
	Servicios Varios					
Criterios de Calificación	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO						
Atención oportuna		3	31	27	10	3,2
Trato amable del personal		2	9	40	20	4,0
Disposición en solucionar los casos		6	18	18	29	3,7
Horario de atención		2	23	10	36	3,8
Tiempo de espera		2	30	39		3,1
Atención Vía Telefónica oportuna		1	40	30		2,8
Entrega oportuna de productos.		2	33	36		3,0
Solución efectiva de preguntas e inquietudes.		2	24	45		3,3
Conocimiento del portafolio de productos.		1	30	40		3,1
Total						3,3

Fuente: del autor.

Los clientes externos encuestados, del Banco W S.A., Agencia Santander de Quilichao, calificaron la Atención al Cliente proporcionada por los Vigilantes, con un 3,7, en la escala de calificación 3 Neutro y 4 De Acuerdo. Pero, hay neutralidad respecto a la atención oportuna (Tabla 21).

Tabla 20. Calificación de la atención al cliente por los clientes externos a Vigilantes del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Escala de Calificación	1	2	3	4	5	Calificación Promedio
	Vigilantes					
Criterios de Calificación	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO						
Atención oportuna		10	30	20	11	3,0
Trato amable del personal		10	11	35	15	3,6
Disposición en solucionar los casos			14	12	45	4,2
Horario de atención		2	20	12	36	3,8
Tiempo de espera			15	15	41	4,2
Atención Vía Telefónica oportuna		5	20	25	21	3,6
Entrega oportuna de productos.		4	17	25	25	3,8
Solución efectiva de preguntas e inquietudes.		3	17	23	28	3,8
Conocimiento del portafolio de productos.		5	26	20	20	3,4
Total						3,7

Fuente: del autor.

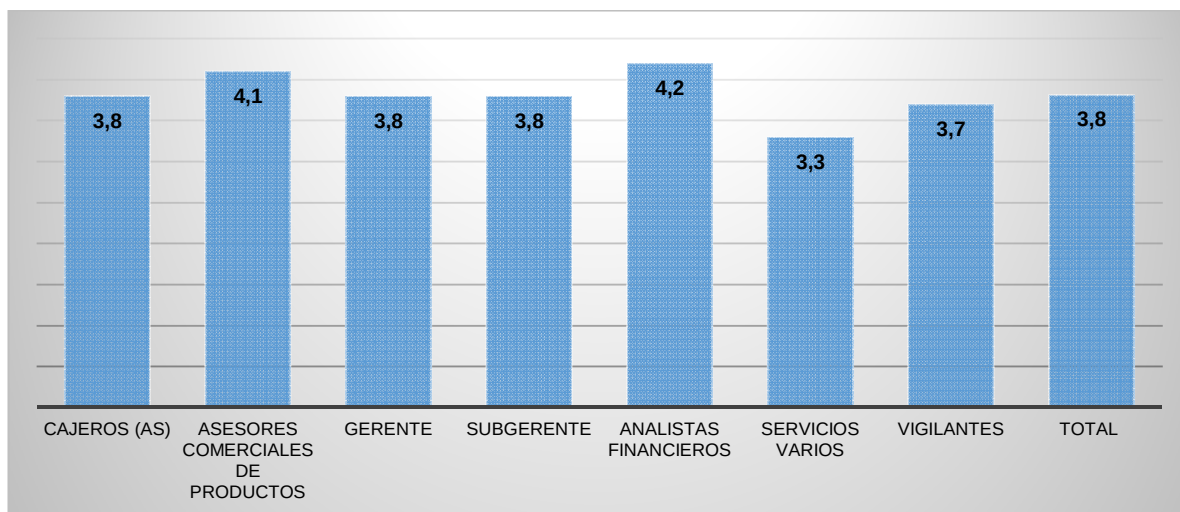
En complemento, los clientes externos del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, dieron una calificación de la atención al cliente prestado por los empleados de dicho banco de 3,8 en la Escala de Calificación 3 Neutro y 4 De Acuerdo. La anterior calificación dada por los clientes externos a la Atención al Cliente, en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao requiere un rediseño de la atención al cliente en el banco W S.A., para que la atención al cliente sea excelente.

Tabla 21. Resumen de la Calificación de los clientes externos del Banco W S. A., sede Santander de Quilichao a la Atención al Clientes prestada por los empleados.

NOMBRE CLIENTE INTERNO	CALIFICACIÓN	ESCALA DE CALIFICACIÓN
CAJEROS (AS)	3,8	3Neutro y 4De Acuerdo
ASESORES COMERCIALES DE PRODUCTOS	4,1	4De Acuerdo y 5Muy de Acuerdo
GERENTE	3,8	3Neutro y 4De Acuerdo
SUBGERENTE	3,8	3Neutro y 4De Acuerdo
ANALISTAS FINANCIEROS	4,2	4 De Acuerdo y 5Muy de Acuerdo
SERVICIOS VARIOS	3,3	3Neutro y 4De Acuerdo
VIGILANTES	3,7	3Neutro y 4De Acuerdo
TOTAL	3,8	3Neutro y 4De Acuerdo

Fuente: del autor.

Gráfica 12. Resumen de la Calificación de los clientes externos del Banco W S. A., sede Santander de Quilichao a la Atención al Clientes prestada por los empleados.



Fuente: del autor.

Los clientes externos encuestados en un 100%, dicen que no se les ha presentado alguna situación de mala atención en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

El 30% de los clientes externos encuestados dicen que si existe el buzón de sugerencias en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao y el 70% dicen que no existe el buzón de sugerencias.

El 100% de los 21 (30%) encuestados que afirman que si existe el buzón de sugerencias, dicen que no utilizan el buzón de sugerencias. Justifican esta respuesta diciendo que no tienen tiempo, la gente no lo toma en cuenta, no es trascendente, analizo las circunstancias para no utilizar el buzón, no tiene quejas, no les gusta, por la falta de tiempo para realizar la queja.

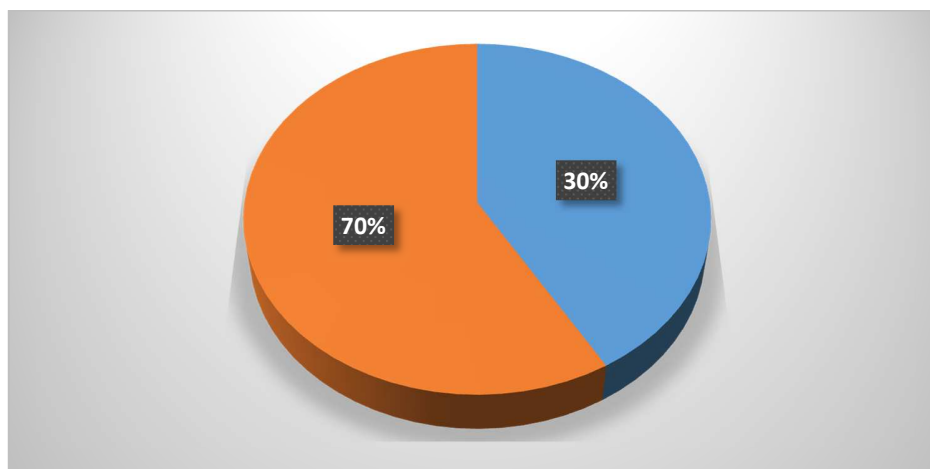
Los clientes externos encuestados no han formulado quejas o reclamos al banco W S.A., sede Santander de Quilichao, porque no han utilizado el buzón de sugerencias y porque nunca se les ha presentado una situación de mala atención en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Tabla 22. Existencia del buzón de sugerencias en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Variables	Respuestas fi	Respuestas F%
SI	21	30
NO	50	70
Total	71	100

Fuente: del autor.

Gráfica 13. Existencia del buzón de sugerencias en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao



Fuente: del autor.

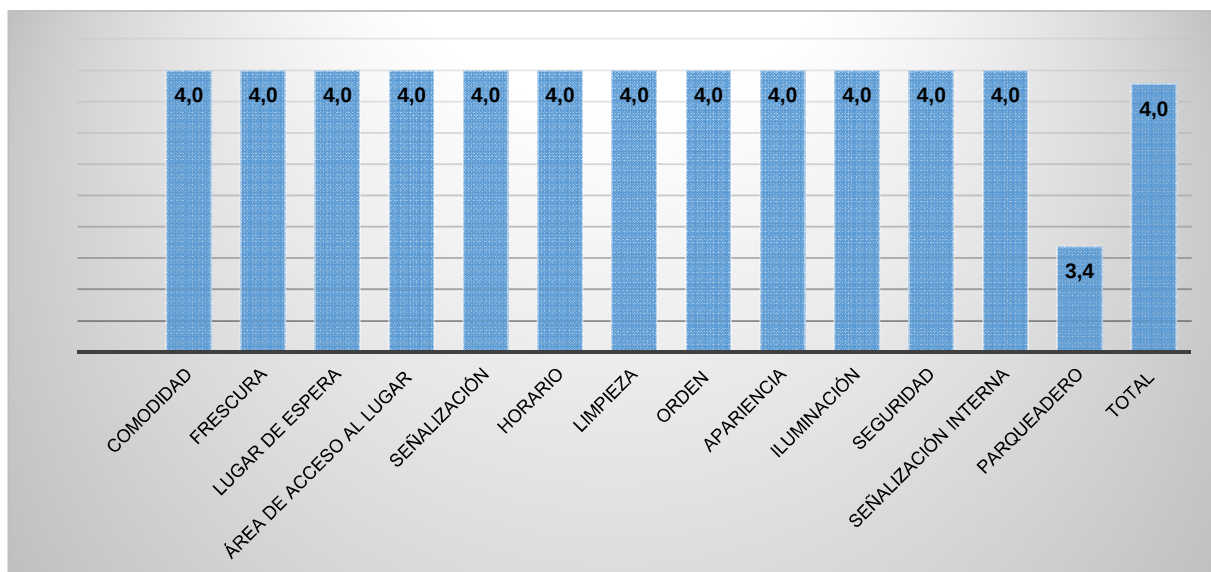
Los clientes externos encuestados dieron una calificación de 4.0, en la Escala de Calificación 4De Acuerdo, a las instalaciones del banco W S.A., sede Santander de Quilichao. Se muestran neutrales respecto al parqueadero del banco, porque dicen que las instalaciones del parqueadero no son muy cómodas.

Tabla 23. Calificación de los clientes externos, de las Instalaciones del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao

Escala de Calificación	1	2	3	4	5	Calificación Promedio
Criterios de Calificación	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
INSTALACIONES						
Comodidad				45	26	4,0
Frescura				48	23	4,0
Lugar de espera				21	50	4,0
Área de acceso al lugar				21	50	4,0
Señalización				41	30	4,0
Horario				41	30	4,0
Limpieza				35	36	4,0
Orden				37	34	4,0
Apariencia				36	35	4,0
Iluminación				31	40	4,0
Seguridad				35	36	4,0
Señalización interna				31	40	4,0
Parqueadero			40	31		3,4
Total						4,0

Fuente: del autor.

Gráfica 14. Calificación de los clientes externos, de las Instalaciones del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.



Fuente: del autor.

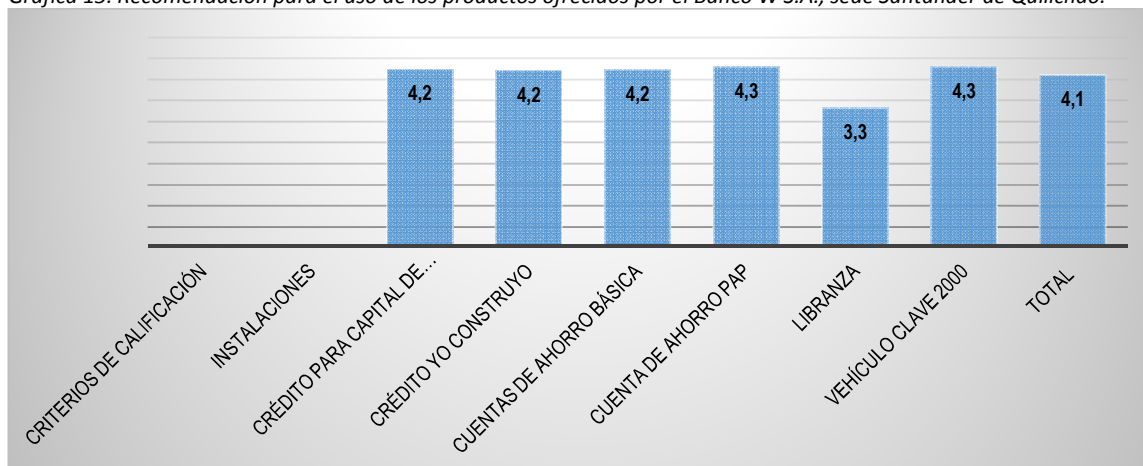
Los clientes externos encuestados del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, dieron una calificación de 4,1 en la Escala de Calificación 4De Acuerdo, al uso de los productos ofrecidos por el banco. Dieron una calificación de 3,3 Neutro, al producto Libranza; justifican esta respuesta diciendo que poco buscan este producto, los intereses son muy altos, y por mucho trámite de papeles que hay realizar en el banco.

Tabla 22. Recomendación para el uso de los productos ofrecidos por el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Escala de Calificación	1	2	3	4	5	
Criterios de Calificación	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Calificación Promedio
INSTALACIONES						
Crédito para capital de trabajo				54	17	4,2
Crédito Yo construyo				56	15	4,2
Cuentas de Ahorro básica				55	16	4,2
Cuenta de Ahorro PAP				50	21	4,3
Libranza				40	31	3,3
Vehículo Clave 2000				50	21	4,3
Total						4,1

Fuente: del autor.

Gráfica 15. Recomendación para el uso de los productos ofrecidos por el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.



Fuente: del autor.

Los clientes externos encuestados, del banco W S.A., sede Santander de Quilichao, dan sugerencias de cambio sobre la atención al cliente en la entidad como: dar créditos blandos por más tiempo, colocar más cajeros por el tiempo de espera, tener un teléfono para el servicio del cliente fijo y protección o acompañamiento policial, dar facilidades para un crédito, en días pico, colocar más cajeros, que dejen tanta tramitología de papeles, que hagan un parqueadero cómodo, baños y una ampliación del horario de atención, que el banco tenga un parqueadero sin cobro de servicio como en los centros comerciales, un mejor trato y amabilidad, ampliar más el área de parqueo, en época de cobro de quincenas colocar más cajeros.

3.2.4 Resultados (Discusión)

Calificación de la Atención al Cliente prestada por los empleados. Los clientes externos calificaron con 3,8 la atención al cliente prestada por los empleados del banco W S.A., sede Santander de Quilichao y se encuentra entre el intervalo Neutro y De Acuerdo. Según esta calificación, Zeithalm y Berry, indican que está basada en la impresión más vivida del servicio de atención que ocurre en el momento de atención o momento de la verdad, es decir, cuando los clientes externos interactúan con el banco; en este sentido, la calidad percibida es personal, y debe suponer un nivel de preocupación más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao, pues la calidad percibida del cliente externo en la atención al cliente, se valora en el marco de una comparación, respecto de la excelencia, y no es excelente la atención del cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao, por tal razón debe mejorarse para una mayor atracción de clientes.¹²⁹

¹²⁹ ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. Journal of Retailing. 1988, p. 16, citado en: DUQUE Oliva, Edison Jair. Revisión del concepto de calidad del servicio y...Óp. Cit., p. 8.

Situación de mala Atención. A los clientes externos encuestados en un 100%, no se les ha presentado alguna situación de mala atención en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao. Comparando la afirmación de los clientes externos, con lo que Montesinos señala en relación a la percepción de la atención al cliente desde su propia óptica, en el banco W S.A., se han creado sistemas de retroalimentación eficaces que permiten realizar procesos de mejora enfocados al cliente, entendiendo que la evaluación que el cliente hace acerca de la atención recibida, se basa en el servicio esperado o expectativas de servicio y el servicio adecuado o mínimo aceptable. Es decir, que existe un rango de tolerancia que separa el servicio esperado del considerado aceptable, de manera que el cliente evalúa su satisfacción en este rango. Es importante identificar y analizar la percepción del cliente externo, para medir el desempeño de la organización.¹³⁰

Existencia y uso del Buzón de Sugerencias. Los clientes externos encuestados en un 70% dicen que no existe el buzón de sugerencias en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao. Comparando el dato anterior, con lo que expone **Gómez**, lo que más importa es lo que opine el cliente “el cliente siempre tiene la razón”, y si no la tiene, se aplica la primera regla ISO 9004:00 “el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente se basa en la revisión e información relacionada con el cliente, y la recolección de la información puede ser activa o pasiva”, indicando que se deben reconocer las múltiples fuentes de información y que se deben establecer procesos eficaces para recolectarla: encuestas, quejas y opiniones del cliente en buzón de sugerencias, requisitos del cliente, necesidades del mercado.¹³¹

Respuesta en la formulación de la queja o reclamo. Los clientes externos encuestados no han formulado quejas o reclamos al banco W S.A., sede Santander de Quilichao, ya que nunca se les ha presentado una situación de mala atención, confrontando esta respuesta con lo que afirma Harrington, los clientes son las personas más importantes para cualquier negocio, son un fundamento, son personas que llegan a una empresa con sus necesidades y deseos y el trabajo consiste en satisfacerlos; merecen que se les dé el trato más atento y cortés que se pueda, representan el fluido vital para un negocio, sin ellos se vería forzadas las empresas a cerrar. Los clientes de las empresas de servicio, se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.¹³²

Calificación de Instalaciones. Los clientes externos encuestados calificaron con 4.0, en la Escala de Calificación 4De Acuerdo, las instalaciones del banco W S.A.,

¹³⁰ MONTECINOS, J. Modelo de Evaluaciones de experiencias de consumo. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, 2006, p, 10.

¹³¹ GÓMEZ, E. Barreras contra el buen servicio. Cómo conservar más clientes (la amabilidad es la clave), argentina: Editorial el Cid, Primera Edición. 2009, p, 8.

¹³² HARRINGTON, J. Cómo incrementar la calidad productiva. México: Editorial Mc Graw Hill. 1998.

sede Santander de Quilichao. Cotejando la anterior aseveración, con lo que afirma Gronroos, que propone para la atención al cliente, la existencia de dos subprocesos: el primero, el rendimiento instrumental, como resultado técnico del proceso de prestación del servicio, y la dimensión técnica del producto, requisito previo para conseguir un cliente satisfecho, pero no suficiente; y segundo, el rendimiento expresivo, que es el proceso de prestación del servicio, durante el cual se crea el rendimiento instrumental, que está relacionado con el proceso de interacción entre cliente y proveedor del servicio, incluido el contacto del cliente con los diversos recursos y actividades de la empresa de servicios. Si el servicio de atención al cliente, no tiene un nivel adecuado, el cliente no se sentirá satisfecho, independientemente de lo cuidado que pueda estar el rendimiento instrumental.¹³³

Recomendación de uso de productos ofrecidos. Los clientes externos encuestados del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, calificaron con 4,1 en la Escala de Calificación 4De Acuerdo, para el uso de productos ofrecidos por el banco. Comparando el anterior dato, con lo que expone Berry sobre la atención al cliente, está dominada por calidades de experiencia y atributos, que sólo se pueden evaluar significativamente después de la compra y durante la producción-consumo; las empresas pueden hacer conocer la marca e inducir a aprobarla antes de la venta, pero demuestran los beneficios y crean la preferencia de marca más eficazmente después de la venta.¹³⁴

Sugerencias de cambios sobre la atención al cliente. Los clientes externos encuestados, del banco W S.A., sede Santander de Quilichao, sugieren se cambie la atención al cliente en aspectos como, colocar más cajeros para evitar el tiempo de espera, tener un teléfono fijo para el servicio del cliente y protección o acompañamiento policial; que dejen tanta tramitología de papeles, que hagan un parqueadero cómodo y sin cobro del servicio como en los centros comerciales, baños y una ampliación del horario de atención, un mejor trato y amabilidad hacia el cliente, ampliar el área de parqueo, y en época de cobro de quincenas colocar más cajeros. Comparando el dato obtenido con la teoría de Albrecht y Bradford, es necesario cuestionar permanentemente la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio, se deben generar métodos de tabulación de información que produzcan cuestionarios cercanos a los puntos de interés de los clientes en lo concerniente al producto o servicio que se ofrece, es difícil lograr un nivel de servicio que satisfaga al 100% de los clientes y los mantenga fieles al producto o propuesta de servicio que tenga la organización; por ello se hace necesario un sistema de evaluación cuyos resultados sirvan para mejorar hacia el interior de la organización y permita mostrar los cambios y progresos que tiene la empresa, basados en las

¹³³ GRONROOS, C. Marketing y Gestión de Servicios de Calidad. La gestión en los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Edición Díaz de Santos. 1994.

¹³⁴ BERRY, Leonard. How to sell new services, American Demographic. 1989, p, 42, citado en URL: <<https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/7190/6636>>. (Consultado, Octubre 18, 2016).

inquietudes y sugerencias de los clientes, lo que permite la fidelidad de los mismos. Hacer de la evaluación un hábito, pues una organización orientada hacia el servicio convierte en propósito estratégico el conocimiento de sus clientes y nunca renuncia a sus esfuerzos de descubrir todo lo que se pueda sobre sus clientes.¹³⁵

Con la evaluación del cliente externo del banco W S.A., sede Santander de Quilichao, se pudo establecer una calificación de 3,8 entre Neutro y De Acuerdo, a la atención al cliente prestada por los cajeros (as), asesores comerciales de productos, gerentes, subgerente, analistas financieros, servicios varios, y vigilantes; no se les ha presentado ninguna situación de mala atención en la entidad, y para la mayoría de no existe el buzón de sugerencias en el banco, no han formulados quejas o reclamos, pues no se les ha presentado una situación de mala atención. Del mismo modo, que los clientes externos calificaron las instalaciones del banco W S.A., sede Santander de Quilichao, con un 4.0, en la Escala de Calificación 4De Acuerdo, y el uso de productos ofrecidos con un 4,1 en la Escala de Calificación 4De Acuerdo. Y las sugerencias de los clientes externos sobre la atención al cliente al banco W S.A., sede Santander de Quilichao, tales como que cambie la atención al cliente en factores como, colocar más cajeros para evitar el tiempo de espera, tener un teléfono fijo para el servicio del cliente y protección o acompañamiento policial; que dejen tanta tramitología de papeles, que hagan un parqueadero cómodo y sin cobro del servicio como en los centros comerciales, baños y una ampliación del horario de atención, un mejor trato y amabilidad hacia el cliente, ampliar el área de parqueo, y en época de cobro de quincenas colocar más cajeros.

Acogiendo las sugerencias que hacen los clientes externos al banco W S.A., sede Santander de Quilichao, como colocar más cajeros para evitar el tiempo de espera, tener un teléfono fijo para el cliente, protección o acompañamiento policial, que hagan un parqueadero cómodo y sin cobro del servicio como en los centros comerciales, baños y una ampliación del horario de atención, un mejor trato y amabilidad hacia el cliente, ampliar el área de parqueo, y en época de cobro de quincenas colocar más cajeros, se suma que en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, debe existir el Defensor del Consumidor Financiero, que es el vocero de los consumidores financieros ante el Banco W S.A., y busca defender sus derechos, resolver de forma objetivo, imparcial y gratuita los requerimientos y conflictos que el cliente considere no han sido atendidos adecuadamente por el banco; actúa con independencia del banco, en cuanto a los criterios a aplicar en el ejercicio de su cargo, obligándose a poner en conocimiento de la Superintendencia Financiera de Colombia, cualquier situación que menoscabe o limite sus facultades de actuación, según el Decreto Ley 1328 de 2009, y cuyas funciones son establecidas para solucionar la peticiones, quejas y reclamos de los consumidores financieros que posee actualmente esta entidad.

¹³⁵ ALBRECHT, Karl y BRAFORD, Lawrence. Excelencia en el Servicio. Editorial 3R. 1998.

- Atender de manera oportuna y efectiva a los consumidores financieros del banco.
- Conocer y resolver en forma objetivo y gratuita para los consumidores, las quejas que estos le presenten, dentro de los términos y el procedimiento que se establezca para tal fin, relativas a un posible incumplimiento del banco, de las normas legales, contractuales o procedimientos internos, que rigen la ejecución de los servicios o productos que ofrecen o prestar, o respecto de la calidad de los mismos.
- Actuar como conciliador entre los consumidores financieros y el banco, en los términos indicados en la Ley 640 de 2001, su reglamentación, o en las normas que la modifiquen o sustituyan. Para el efecto, el consumidor financiero y el banco, podrán poner el asunto en conocimiento del respectivo defensor, indicando de manera explícita su deseo de que el caso sea tendido en desarrollo de la función de conciliación. Para el ejercicio de esta función, el defensor deberá estar certificado como conciliador de conformidad con las normas vigentes.
- Ser vocero de los consumidores financieros ante el banco.
- Hacer recomendaciones al banco relacionadas con los productos, servicios y la atención al consumidor financiero.
- Proponer a las autoridades competentes las modificaciones normativas que resulten convenientes para la mejor protección de los derechos de los consumidores financieros.
- Las demás que asigne el Gobierno Nacional y que tengan como propósito el adecuado desarrollo del Sistema de Atención al Cliente.

Y atendiendo las opiniones de los clientes internos del banco, que están Muy de Acuerdo, que las causas de los problemas que originan las reclamaciones de los clientes externos que aquejan la atención al cliente en el banco, es por la inconsistencia de la información cliente-banco, y sugerencia de cambio del sistema de información, y la capacitación sobre atención al cliente sea más larga, se procede a continuación a proponer la mejora de la atención al cliente en al banco W S.a., sede Santander de Quilichao.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE, DEL BANCO W S.A., SEDE SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA

Se desarrolla en este capítulo el modelo propuesto para mejorar la atención al cliente en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, el cual se diseñó con base en la evaluación que se realizó a los clientes internos y externos, quienes calificaron la atención al cliente y a la vez realizaron recomendaciones que se detallaron con anterioridad. Basados los autores de este proyecto en lo anterior, diseñan el modelo que mejorará la atención al cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

4.1 MODELO DE MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE, DEL BANCO W S.A., SEDE SANTANDER DE QUILICHAO

El modelo propuesto consta de elementos como: contratar más cajeros para épocas de quincena y fin de mes, esta recomendación se hace porque en estas épocas asiste muchas personas al banco y los cajeros son muy pocos para atenderlos en menor tiempo, lo que hace que los clientes externos se desesperen y creen conflictos dentro del banco por este motivo.

Instalar un teléfono fijo para el los clientes externos solamente, esto con el fin de que cuando el cliente llame al banco para hacer una consulta y/o solucionar un problema esté una, dos o tres personas pendientes de los teléfonos para solucionar el caso.

Instalar un baño público para los clientes externos, los clientes externos consideran que el banco que posea este servicio tendrá éxito en el mercado, porque cuando el cliente asiste al banco muchas veces lo demoran mucho tiempo y el cliente siente la necesidad fisiológica de ir al baño y tiene que salir del banco para ir a satisfacer esta necesidad y perdiendo tiempo, porque algunas veces cuando regresa ya le han quitado el puesto en la fila y pierde nuevamente mucho tiempo.

Ampliación del parqueadero sin cobre de servicio, los clientes externos se quejan por el parqueadero del banco, recomiendan que se amplíe y que no se cobre el servicio, por ser ellos clientes del banco.

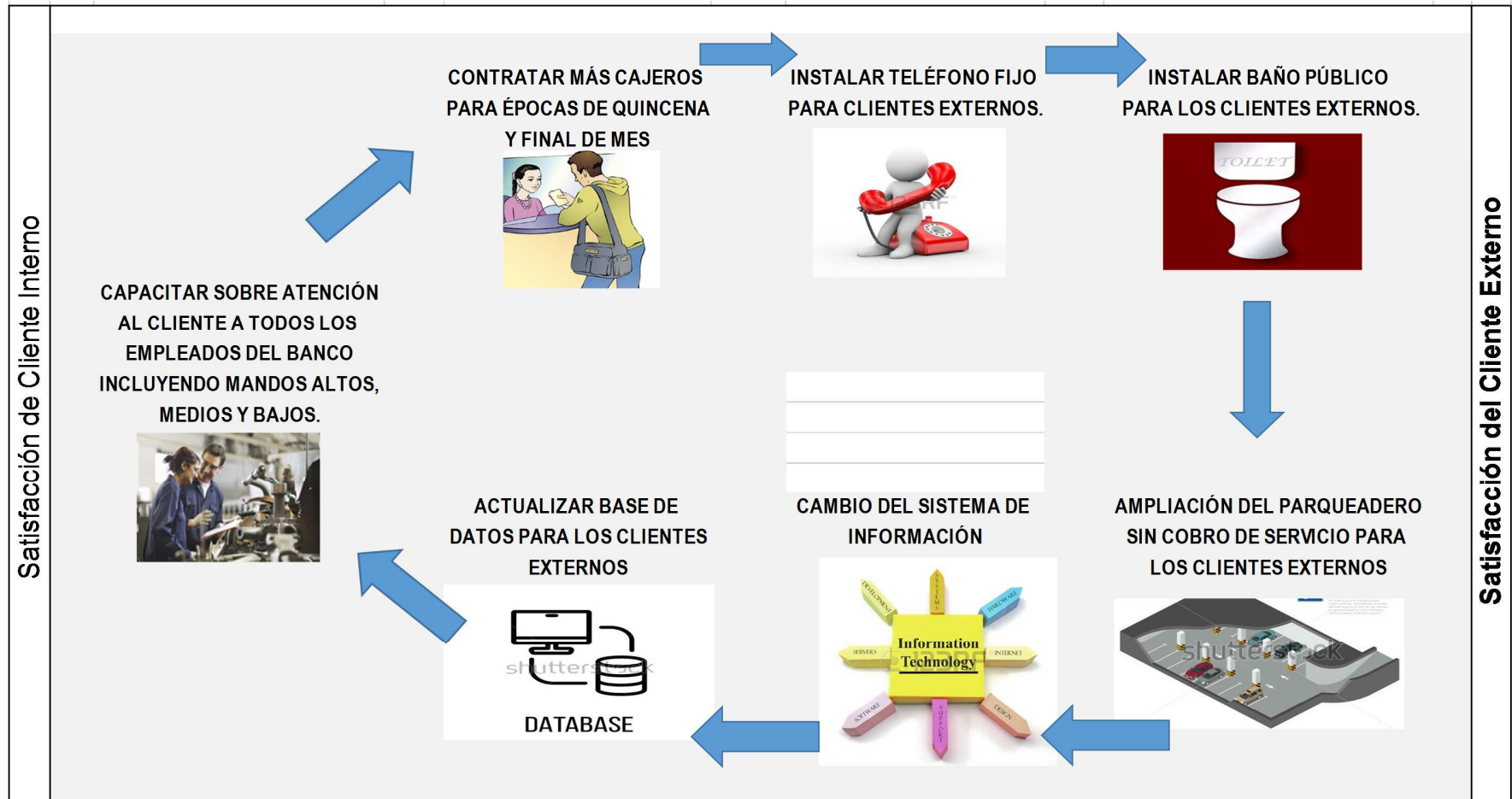
Cambio del Sistema de Información, los clientes internos recomiendan que se cambie el sistema de información que sea más moderno para una mayor agilidad en la información de y para los clientes externos, y por la inconsistencia de la información cliente-banco.

Actualizar la base de datos de los clientes externos del banco, los clientes internos recomiendan que se actualice la base de datos por la inconsistencia que hay cuando requieren información de los clientes externos; ellos cambian constantemente de número de teléfono y algunos de dirección, por ello es necesario que el banco

contrate una tres personas más para actualizar la base de datos de los clientes externos, respecto a dirección, número de teléfono fijo y celular; esto se podría lograr llamando cliente por cliente, o haciendo una visita al cliente directamente para obtener datos actualizados utilizando las tres personas nuevas contratadas para esta función.

Capacitación sobre atención al a todos los empleados incluyendo mandos altos, medios y bajos, pues el servicio de atención al cliente obtuvo una calificación de 3,8 por parte de los clientes externos, calificación que es neutro o de acuerdo, se considera que esta calificación no es para un servicio de atención al cliente con excelencia.

Figura 11. Modelo para el mejoramiento de la atención al cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.



Fuente: del autor.

Cambio del Sistema de Información. Actualmente en el servicio de atención al cliente, se están empleando mecanismos tecnológicos que permiten un contacto significativo con los clientes, para que éstos puedan obtener un mayor respaldo de manera continua, utilizando dicha tecnología para lograr mejor trato y un volumen notable de información; como respuesta a la necesidad de cambio del sistema de información en la empresa, se han desarrollado instrumentos tendientes a satisfacer la necesidad de información de los clientes, a los cuales se les denomina “sistemas de servicio al cliente”, que son diseñados con el fin de brindar un excelente servicio postventa a sus clientes y lograr un valor agregado significativo en el momento de generar el servicio.¹³⁶

Se toma en cuenta la tecnología empleada para este fin buscando facilidad y comodidad tanto para los clientes como para las organizaciones que implementan el sistema, teniendo en cuenta el personal involucrado en este proceso. En el cambio de información se encuentran elementos como: correo, apartado aéreo, buzón de sugerencias y reclamos, líneas telefónicas-conmutador, línea al consumidor, correo electrónico, (comunicación a través de internet), y atención personalizada (oficina de atención y servicio). El Sistema de Servicio al Cliente utilizados, en el mercado colombiano, se presentan en el Cuadro 3.¹³⁷

Cuadro 2. Sistemas de información de servicio al cliente.

Sistema	Descripción	Ventaja	Desventaja
Apartado Aéreo	Es un mecanismo a través del correo que permite una comunicación recíproca con los clientes.	Es accesible en el momento que se requiera.	Es demorado
Buzón de Sugerencias	Sistema simple que permite conocer percepciones, sentimientos, quejas, sugerencias de los clientes (externos, internos).	Permite realizar pequeñas encuestas, conocer a los clientes (base de datos y percepción), facilita el conocimiento de quejas para buscar estrategias de cambio	Falta de cultura en el cliente para su utilización. Si no existe el control necesario se pierde esta información.
Líneas telefónicas: Conmutador-PBX	Su objetivo es no perder ni una sola llamada, para lo cual la enruta a una terminal disponible.	Rapidez y difusión en los clientes, inmediatez en la solución de dudas y reclamos	En el conmutador no todo el personal maneja la información necesaria para atender la solicitud del cliente
Línea al Consumidor 9800-9 Call Center	Sistema telefónico con gran número de operadores disponibles, apoyados con un sistema computarizado para	Gratis para el cliente, cobertura nacional, único número de fácil recordación. En el Call Center se brinda servicio	Caídas del sistema, gran inversión en recurso humano y tecnológico, constante

¹³⁶ Ortiz Villarraga, Katherine; Ruíz Pedraza, Gloria Amparo. Sistemas de Servicio al Cliente, implementados en las empresas: un análisis de su eficiencia en el logro de la calidad del servicio. Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Número 15, enero-junio de 2000, 144-145.

¹³⁷ *Ibíd.*, p. 144.

	ofrecer rapidez en la información	24 horas-365 días. Publicidad mientras el cliente espera en la línea	capacitación y actualización,
Correo electrónico	Sistema de tecnología avanzada e interactiva de comunicación con los clientes	Eficiente, confiable, acceso permanente, respuesta en tiempo real. Mecanismo de competitividad nacional e internacional.	Utilización de intermediarios electrónicos (servidor). Caídas en el sistema, temor del cliente al realizar transacciones.
Atención Personalizada	Sistema básico de atención al cliente. (Oficina de Atención y Servicio). Emplea personal en contacto, el cual maneja sentimientos y emociones que logra transmitir al cliente	Contacto directo con el cliente. Conocimiento, trato preferencial y humano (a algunos clientes no les gusta utilizar máquinas).	Manejo de filas de espera, control de diferentes temperamentos (momentos críticos), posibilidad de errores, horario limitado.

Fuente: Ortiz Villarraga, Katherine; Ruíz Pedraza, Gloria Amparo (2000, p. 151).

La atención al cliente, es comprometerse, asumir como propias las situaciones de los demás, cada empresa está en la capacidad de crear su propio sistema de servicio al cliente, conocerlo, actualizarlo, trabajar por él; los sistemas de información para la prestación del servicio de atención al cliente, son una herramienta, para asegurar la calidad del servicio, por lo cual es una tarea que le compete a todos en la empresa.¹³⁸

En la actualidad es recomendable para las organizaciones el orientarse hacia el cliente, puesto que este es el verdadero motor de la empresa, y lo principal es mantener los clientes actuales que han confiado en la empresa y esperan que los consientan cada día, y además, se busque atraer nuevos clientes, quienes van a comparar con la competencia el desempeño, tanto productivo como el servicio que brinda, y con base en esto, decide con cuál empresa contar.¹³⁹

Actualizar la Base de Datos. Según Philip Kotler y Armstrong, la base de datos de clientes debe tener la gran capacidad de servir para ofrecer a esos clientes justo lo que necesitan, en el menor tiempo posible. La base de datos permite identificar en primer lugar, clientes potenciales, la empresa puede generar ventas por medio de publicidad de sus productos y ofertas, los anuncios contienen por norma general un sistema de respuesta, como una tarjeta de respuesta de negocios o un número gratuito, se confecciona a la base de datos a partir de esas respuestas, la empresa selecciona, dentro de la base de datos a los mejores clientes potenciales y luego los contacta por algún medio o se les hace una visita para intentar convertirlos en clientes; en segundo lugar, decidir qué clientes deberían recibir una oferta especial, las empresas establecen criterios que describen a su cliente objetivo ideal para una oferta, después buscan en su base de datos de clientes a los que más se parecen

¹³⁸ *Ibíd.*, p. 144.

¹³⁹ *Ibíd.*, p. 145.

al tipo ideal y a esos dedican todo el esfuerzo en función de la oferta que ofrecen en ese momento; en tercer lugar, profundizar en la fidelidad del cliente, las empresas pueden crear interés y entusiasmo recordando las preferencias de los clientes, remitiéndoles por ejemplo regalos adecuados, vales de descuento o material de lectura interesante; y en cuarto lugar, reactivar las compras de los clientes, las empresas pueden utilizar programas automáticos de correo que envían tarjetas de cumpleaños o aniversario, recordatorios de compras de navidad, o promociones fuera de temporada, la base de datos puede ayudar a la empresa a realizar ofertas atractivas y oportunas.¹⁴⁰

A continuación, se presen un modelo para la Base de Datos, que se podría disponer para ofrecer servicios a todos los usuarios, en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Cuadro 3. Modelo para la Base de Datos para el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

BANCO W S.A. SEDE SANTANDER DE QUILICHAO FICHA DEL AFILIADO	
Código del afiliado-----	Fecha Afiliación (MM/DD/AA): _____
Razón Social. _____	Persona Natural: _____
Nombre y Apellidos del Afiliado: _____	
Estado Civil: _____	Sexo: _____
Fecha de Nacimiento (MM/DD/AA): _____	
NIT: CC: _____	Nombre de establecimiento: _____
Teléfono Fijo: _____	Celular: _____ FAX: _____
Correo Electrónico: _____	Dirección: _____
Zona Postal: _____	A.A.: _____ Municipio: _____
Tipo de Producto Demandado: _____	
Valor: _____	
Fecha de Vencimiento: _____	

Fuente: de los autores.

¹⁴⁰ KOTLER, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Mercadeo para Latinoamérica. México, Pearson, Prentice Hall, Undécima Edición, 2013.

Capacitación sobre la Atención al Cliente. El descubrimiento de necesidades de capacitación es muy importante en la entidad, al igual que detectar aquellas áreas donde necesite mejorar, como forma de mantener motivados a los empleados. La capacitación en servicio de atención al cliente, debe darse por lo menos una vez al año, y estar dirigida al perfeccionamiento técnico del empleado para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas y produzca resultados de calidad de atención a clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la empresa; a través de la capacitación se hace que el perfil el empleado se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un puesto de trabajo. La capacitación da conocimiento en los centros de trabajo para saber cómo realizar las actividades excelentemente.¹⁴¹

4.2 PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL BANCO W S.A., SEDE SANTANDER DE QUILICHAO

El diseño del modelo para el mejoramiento de la atención al cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao, se hizo en acuerdo con la evaluación de la satisfacción del cliente interno y externo, y una vez diseñado el modelo, el primer paso que hay que dar para la implementación del modelo, es el desarrollo de las actividades que son tácticas para alcanzar el objetivo fijado.

Se propone un plan de acción para la implementación del modelo de mejoramiento de la atención al cliente en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

El plan de acción lo componen las actividades: instalar teléfono fijo para clientes externos, instalar baño público para clientes externos, ampliación de parqueadero, cambio del sistema de información, actualizar base de datos para clientes externos (durante seis meses), capacitación sobre Atención al Clientes a empleados (dos veces al año), y contratar dos cajeros más; cada una de estas actividades con su respectiva inversión a realizar, la fecha de ejecución y los responsables de la ejecución de las actividades propuestas.

¹⁴¹ REZA TROSINO, Jesús Carlos. Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. México D.C.: Editorial Panorama. 2000.

Tabla 23. Propuesta del plan de acción para la implementación del modelo de mejoramiento de la atención al cliente en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Objetivo:		Proponer acciones para la implementación del modelo de mejoramiento de atención al cliente al banco W S.A., sede Santander de Quilichao.																								
ACTIVIDADES	INVERSIÓN	CRONOGRAMA																								RESPONSABLES
		AÑO 2018												AÑO 2019												
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Instalar teléfono fijo para clientes externos.	\$2.300.000																									Gerencia Financiera. Talento Humano
Instalar baño público para clientes externos.	\$2.700.000																									
Ampliación de parqueadero.	\$15.000.000																									
Cambio del sistema de información.	\$25.000.000																									
Actualizar base de datos para clientes externos (durante seis meses).	\$21.600.000																									
Capacitación sobre Atención al Clientes a empleados (dos veces al año).	\$5.000.000																									
Contratar dos cajeros más. Valor mensual.	\$2.400.000																									
Total	\$74.000.000																									

Fuente: de los autores.

Terminando este capítulo, se sintetiza que la propuesta de mejoramiento para la atención al cliente, del banco W S.A., sede Santander de Quilichao, Cauca, consta de acciones como, contratar más cajeros para épocas de quincena y fin de mes, Instalar un teléfono fijo para el los clientes externos solamente, Instalar un baño público para los clientes externos, ampliación del parqueadero sin cobro de servicio, cambio del Sistema de Información, actualizar la base de datos de los clientes externos del banco, capacitación sobre atención al a todos los empleados incluyendo mandos altos, medios y bajos; y la implementación del modelo de mejoramiento tendrá un valor aproximado de \$74 millones de pesos.

5. CONCLUSIONES

Los modelos que evalúan la satisfacción del cliente interno y externo de las entidades financieras pueden ser el modelo de la imagen de Gronroos, para evaluar el servicio esperado, la percepción del servicio, la imagen, la calidad técnica y la calidad funcional; el modelo SERVIQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry, que evalúa el servicio esperado y el servicio percibido, es decir la percepción de la calidad del servicio; el modelo de los tres componentes de Rust y Oliver, para evaluar el producto físico respecto a características del servicio, ambiente del servicio, y entrega del servicio; el modelo de valoración de las percepciones de Cronin y Taylor, que evalúa la medición de la calidad del servicio y de la atención al cliente; el modelo de conceptualización de expectativas y percepciones de Teas, con el fin de evaluar las expectativas y percepciones de los clientes internos y externos; el modelo para evaluar el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio, que permite conocer las expectativas y percepciones de los clientes; el modelo de percepción el clientes y servicios inmediatos de Sasser, Olsen y Wyckoff, que evalúa los atributos, los servicios básicos y el servicios periféricos; el modelo de teoría general de sistemas de Johnson, Tsiros y Lancioni, que evalúa el input, el process, y el output; el modelo de calidad del servicio de Samart Powpaka, para evaluar los atributos, la búsqueda, experiencia, y creencia de la calidad; y el modelo de percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicios de Brady y Cronin, para evaluar la calidad de las interacciones y del resultado, y el ambiente físico.

La Evaluación de la satisfacción del Cliente Interno en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao, estableció que: a los empleados les realizaron proceso de inducción cuando ingresaron al banco, conocen la misión, visión y objetivos de trabajo, y la política de servicio al cliente; ellos aplican los valores y la promesa de servicio al cliente en su cargo, pues la entidad evalúa la satisfacción del cliente mediante encuestas cada mes; califican con 10 el conocimiento sobre valores del servicio, promesa de servicio al cliente, aplicación de valores y promesa de servicio a su cargo, y evaluación de la satisfacción del cliente; están capacitados en atención al cliente y el banco les proporciona herramientas de evaluación de la satisfacción del cliente, no han tenido ningún problema por mala atención; opinan que la entidad utiliza mecanismos de comunicación efectiva como el buzón de sugerencias, reuniones semanales y quincenales para retroalimentación del puesto de trabajo. Están Muy en Desacuerdo, que las causas de reclamaciones de clientes externos en el banco, es por el extracto bancario no llega al cliente, por desacuerdo en cobro de servicios, desconocimiento de la transacción por el cliente, y por descuentos y no pagos en ATH. Están Muy de Acuerdo, que el origen de reclamaciones de clientes externos al banco, es por inconsistencia de la información cliente-banco, sugieren el cambio el sistema de información, y la capacitación sobre atención al cliente sea más larga.

La evaluación de la satisfacción del cliente externo del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, obtuvo una calificación entre Neutro y De Acuerdo; no se ha presentado ninguna situación de mala atención en la entidad, no existe el buzón de sugerencias en el banco para algunos clientes externos, no han formulados quejas o reclamos y no se les ha presentado una situación de mala atención; calificaron las instalaciones del banco con 4.0, De Acuerdo, el uso de productos ofrecidos por el banco con 4,1 De Acuerdo; hacen sugerencias sobre la atención al cliente al banco como colocar más cajeros, tener un teléfono fijo para el servicio del cliente, acompañamiento policial, la tramitología de papeles, un parqueadero cómodo y sin cobro de servicio, baños, ampliación del horario de atención, un mejor trato y amabilidad, ampliar el área de parque, y más cajeros para atender el público.

El modelo para el mejoramiento de la atención al cliente propuesto al banco W S.A., sede Santander de Quilichao, se diseñó basados en la evaluación de la satisfacción del cliente interno y externo; es la vía para que se comprometa y asuma como propias las percepciones de los clientes internos y externos, el banco está en capacidad de crear su propio sistema de servicio al cliente, conocerlo, actualizarlo, trabajar por él, para asegurar la calidad del servicio, tarea que le compete a todos en el banco, y si se orienta hacia el cliente y los consiente, atraerá nuevos clientes. El primer paso que hay que dar para la implementación del modelo, es el desarrollo de las actividades que son tácticas para alcanzar el objetivo fijado.

6. RECOMENDACIONES

Evaluar la satisfacción del Cliente Interno en el banco W S.A., sede Santander de Quilichao, cada año, y capacitarlos en atención al cliente para que apliquen los valores y la promesa de servicio al cliente en su cargo, las políticas de atención al cliente; el banco les siga proporcionando herramientas de evaluación de la satisfacción del cliente, y mecanismos de comunicación efectiva, mantenga actualizado el buzón de sugerencias, y retroalimente los puestos de trabajo.

Cambiar el sistema de información para que no se den reclamaciones de clientes externos por inconsistencia de la información cliente-banco, y la capacitar sobre atención al cliente a todos los empleados del banco, incluyendo los mandos altos, medios y bajos.

Evaluar la satisfacción del cliente externo del banco W S.A., sede Santander de Quilichao, aplicar el buzón de sugerencias y tener en cuenta las quejas y reclamos que mediante este realizan los clientes externos, para que no se presente ninguna situación de mala atención en la entidad, colocar más cajeros especialmente en épocas de quincena y fin de mes, ubicar un teléfono fijo para el servicio del cliente externo, asignarle al cliente un parqueadero cómodo y sin cobro de servicio; así mismo, asignar baños para los clientes externos, ampliar el horario de atención, y ofrecer un trato amable.

Implementar el modelo de atención al cliente propuesto como vía de compromiso para solucionar las percepciones que tienen de la atención al cliente los clientes internos y externos, y asegurar la calidad en la atención, con el compromiso de todos en el banco, orientándose hacia el cliente para que atraiga nuevos clientes y estos le den una calificación de 5 Muy de Acuerdo a la atención al cliente que ofrece el banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Motivar a los empleados para exceder las expectativas de atención al cliente, tejer una relación afectiva como clave para estrechar los clientes, escuchar siempre las quejas y reclamos, y tratar como individuos a los clientes.

Conforme al Decreto Ley 1328 de 2009, designar el Defensor del Consumidor Financiero en la entidad bancaria, puesto que como entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, debe contar con un Defensor del Consumidor Financiero, que está orientado a la protección especial de los consumidores financieros.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. La Excelencia en el Servicio. Colombia: editorial Legis. 1991, p, 18.

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Cómo hacer Negocios en la Nueva Economía. Bogotá: 3R Editores. 2000, p, 8-20.

GÓMEZ, E. Barreras contra el buen servicio. Cómo conservar más clientes (la amabilidad es la clave), argentina: Editorial el Cid, Primera Edición. 2009, p, 8.

GUZMÁN BRAVO, Juan Carlos. Diseño de una propuesta de mejoramiento del servicio al cliente para la ferretería Granitero y Acabados. Tesis de Grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración. 2012, p, 10.

LEY 1328 DE 2009, del Régimen de Protección al Consumidor Financiero.

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. España: Editorial Prentice Hall, Séptima Edición. 1992, p, 37.

KOTLER, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Mercadeo para Latinoamérica. México, Pearson, Prentice Hall, Undécima Edición, 2013.

LARREA ANGULO, PEDRO. Calidad de Servicio: del Marketing a la Estrategia. Madrid: Editorial Díaz de Santos. 1991.

MARCO JURÍDICO DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO. ASOBANCARIA. 2015, p, 1.

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. México: Editorial Mac Graw Hill. 1998, p, 129-131.

MULLER DE LA LAMA, Enrique. Cultura de la Calidad de Servicio. México: Editorial Trillas. 1999.

NORATO LÓPEZ, Kenny. Diseño de una propuesta de mejoramiento enfocada en la atención y el servicio al cliente, para la empresa Cell digital SAS, Sede Santander de Quilichao. Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca. Facultad de Administración de Empresas. Programa Académico de Administración de Empresas. 2014, p, 8.

PALACIO GONZÁLEZ, Rubén Darío. Estrategias Competitivas para el Sector Servicios. Técnicas del Servicio al Cliente. Cali Colombia. Talleres Gráficos de Impresora Feriva S.A. segunda Edición. 1995, p, 92.

PEEL, Malcom. El Servicio al Cliente. Guía para mejorar la Atención y la Asistencia. España: Editorial Deusto. 1991.

ORTIZ RIVERA, Leidy Victoria; RAMÍREZ CASTILLO Jennifer Mabel. Diseño de un modelo de servicio al cliente para los establecimientos que comercializan ropa y accesorios registrados en la cámara de comercio. Tesis de Grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración. 2012, p, 9.

ORTIZ VILLARRAGA, Katherine; RUÍZ PEDRAZA, Gloria Amparo. Sistemas de Servicio al Cliente, implementados en las empresas: un análisis de su eficiencia en el logro de la calidad del servicio. Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Número 15, enero-junio de 2000, 144-145.

REZA TROSINO, Jesús Carlos. Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. México D.C.: Editorial Panorama. 2000.

RODRÍGUEZ RAMOS, Angélica María. Elaboración de una propuesta de mejoramiento en el área de servicio al cliente para la barbería y papelería popular. Proyecto de Grado Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración. 2013, p, 9.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Conceptos Básicos en Servicio al Cliente. Colombia: Panamericana Editorial Ltda. 2006, p, 19.

STANTON, William, citado en FISCHER, Laura; ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia. Tercera Edición. 2004, p, 84.

ZAPATA SERNA, Yuleidy. Diseño del Modelo de Servicio al Cliente, en la Secretaría de Tránsito y Transporte, del municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca. Facultad de Administración de Empresas. Programa Académico de Administración de Empresas. 2011, p, 8.

WEB BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl y BRAFORD, Lawrence. Excelencia en el Servicio. Editorial 3R. 1998, citado en Módulo 3: Servicio al Cliente. (S. F.), p, 19. <http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf

BANCO W. Disponible en URL: <<https://www.bancowwb.com/nuestra-organizacion/quienes-somos>>. (Consultado, Octubre 15, 016).

BERRY, Leonard. How to sell new services, American Demographic. 1989, p, 42, citado en URL: <<https://aprendeonlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/7190/6636>>. (Consultado, Octubre 18, 2016).

CAMACHO CASTELLANOS, Juan Carlos. Marketing de Servicios. El Cliente y la Empresa. (2011). disponible en URL: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/894/EL%20CLIENTE%20Y%20LA%20EMPRESA.htm>>. (Consultado Octubre 15, 2016).

Cultura Organizacional. (S. F.). Disponible URL: <<http://www.encyclopediainanciera.com/cultura-organizacional.htm>>. (Consultado, Octubre 18, 2016).

GRONROOS, C.; PARASURAMAN. Marketing y Gestión de Servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Editorial Díaz de Santos. 1994, p, 5, citado en <<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>>. (Consultado, Octubre 12, 2016).

<http://www.santanderdeQuilichao.gov.co.alcaldíaMunicipal>. Gobierno en Línea.

LIRA MEJÍA, María Carmen. Cómo Puedo Mejorar el Servicio al Cliente. (2009). Disponible en URL: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/600/EVALUACION%20DEL%20SERVICIO%20A%20CLIENTE.htm>>. (Consultado Octubre 15, 2016).

MEDINA ROJAS, Daniel. La importancia del Cliente Interno. Importancia del Cliente Interno/Cliente Externo. (enero 15 de 2008). Disponible en URL: <http://gestionlogistica.blogspot.com.co/2008/01/la-importancia-del-cliente-interno.html>.

NÚÑEZ MENDOZA, Alberto. Excelencia en el servicio. (septiembre 18 de 2004). Disponible en URL: <<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=563>>. (Consultado, Octubre 18, 2016).

Norma ISO 9000:00. Disponible URL: <<http://www.agroindustria.gob.ar/site/institucional/rh/normativa/normas/209000.pdf>>. (Consultado, Octubre 20, 2016).
Presentación Institucional Banco W S.A. (Marzo de 2016). <https://www.bancowwb.com/wp-content/uploads/2016/05/Presentacion-marzo-2016.pdf>.

RUÍZ MEDINA, Manuel Ildefonso. Enfoque Cualitativo. (2012). Disponible URL:<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html>. (Consultado, Octubre 15, 2016).

RUÍZ MEDINA, Manuel Ildefonso. Enfoque Cuantitativo, Cualitativo y Mixto. (2012). Disponible URL: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html>.(Consultado, Octubre 15, 2016).

SAM ASHE, Edmund. Los Ejemplos de la Teoría del Marketing. (2016), citado en URL: <<http://pyme.lavoztx.com/los-ejemplos-de-la-teora-del-marketing-5861.html>>. (consultado, Octubre 18, 2016).

Servicio de atención al Cliente. (Mayo 6 de 2011). Disponible en URL: <<http://importacionesan.blogspot.com.co/2011/05/marco-teorico.html>>.(Consultado, Octubre 25, 2016).

Anexo 1. Encuesta para los clientes internos del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao

Objetivo: Conocer y medir la percepción del cliente interno sobre la atención al cliente y el compromiso que tienen los empleados hacia el Banco WWB S.A. Agencia Santander de Quilichao, Cauca.

Elabora por: _____

Fecha: _____

1. ¿Cuándo usted ingresó al Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, le realizaron proceso de inducción?

01 Si () 02 No ()

2. ¿Conoce la misión la visión y los objetivos de trabajo de la entidad?

01 Si () 02 No ()

3. ¿Conoce sobre la Política de Servicio al Cliente?

01 Si () 02 No () Si responde Sí, pasar a la siguiente pregunta:

4. Califique de 1 a 10, que tanto conoce sobre Política de Servicio al cliente.

Opciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Políticas de servicio al cliente										
Se ha desarrollado una declaración de la visión y misión.										
Se establecen metas de servicio al cliente que estén alineadas con tu visión y basadas en la investigación sobre las necesidades de los clientes.										
Se consulta a los empleados para obtener su retroalimentación sobre cualquier política propuesta.										
Se usan las metas de los empleados como una guía para crear la política de servicio al cliente. respecto a: visión de conjunto sobre los productos o servicios; velocidad; comunicación; seguimiento; quejas; retenciones a través de relaciones con el cliente; y supervisión de empleados										
Se le da discreción al empleado para lidiar con los problemas de los clientes (pautas amplias para ayudarlo a resolver el problema: comprende el problema, identifica la causa, propuesta de soluciones, resuelve el problema).										
Se capacita a los empleados con talleres, para enseñarles habilidades particulares para										

resolución de problemas para las quejas y reclamos.										
Políticas para Evaluación del Servicio al cliente:										
Se evalúan cuáles son los puntos débiles del servicio actual, con escalas de calificación para determinar el resultado de servicio al cliente.										
Se pone primero al cliente o se está más preocupado por los propios asuntos internos.										
Se adaptan los productos a los deseos de los clientes.										
Se revisa y califica las quejas de los clientes y se buscan formas de eliminar errores con base en los aportes del cliente.										
Se determina lo que los clientes esperan de la entidad y se interactúa frecuentemente con los clientes.										
Los empleados saben lo que es importante para los clientes.										
Se apunta a resolver todas las quejas de los clientes y se estimula la práctica de impresionar al cliente.										
Se evalúa cuan calificado está el personal que labora respecto a que todos entienden firmemente los productos o servicio, todos poseen las herramientas y habilidades adecuadas para desempeñar bien sus trabajos.										
A todos los empleados se les estimula a resolver los problemas de los clientes.										
Los empleados consideran que la satisfacción del cliente es parte de su trabajo.										
Se trabaja constantemente para mejorar los procesos y productos.										
Se contactan a otros grupos para aprender de sus fortalezas y debilidades										
Cuando se descubren problemas, se intenta resolverlos rápidamente										
Se aprende sobre las necesidades de los clientes.										
Se organizan grupos focales para hablar con los empleados sobre problemas frecuentes de los clientes.										

Se usa la estadística para determinar cuánto están satisfechos los clientes con los productos.										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5. ¿Cómo aplico los valores y la promesa de servicio al cliente en mi cargo?

6. ¿Cómo evalúa la entidad la satisfacción del cliente?

7. ¿La entidad bancaria proporciona la herramienta de evaluación de la satisfacción del cliente?

01 Si () 02 No ()

8. ¿Ha tenido usted algún problema por mala atención en la entidad bancaria?

01 Si () 02 No () si contesta Sí, Porqué _____

9. ¿La entidad bancaria utiliza mecanismos de comunicación efectiva para entender los cambios y mejoras de los procesos?

01 Si () 02 No () Si responde Sí, pasar a la siguiente pregunta:

10. ¿Si la entidad bancaria realiza cambios en actividades y procesos efectúa la correspondiente comunicación?

01 Si () 02 No ()

11. En la entidad bancaria ¿existe el Buzón de sugerencias?

01 Si () 02 No () Si contesta sí, hacer la siguiente pregunta:

12. ¿Realiza el Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao?, ¿reuniones semanales o quincenales con los empleados, para efectuar retroalimentación del puesto de trabajo?

01 ____ Si

02 ____ No

03 ____ Algunas Veces Si contesta 02 o 03 colocar por qué: _____

13. ¿Cuáles son las causas de los problemas que originan las reclamaciones de los clientes externos, que aquejan la atención al cliente en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao? Marque con una X, las que usted considere son las causas. Criterios de calificación: 1 Muy en Desacuerdo; 2 Desacuerdo; 3 Neutro; 4 De Acuerdo; 5 Muy de Acuerdo.

Causas	Criterios de Calificación				
	1 Muy en Desacuerdo	2 Desacuerdo	3 Neutro	4 De Acuerdo	5 Muy de Acuerdo
EXTRACTO BANCARIO NO LLEGA AL CLIENTE					
Dirección errada					
Inconsistencia de la información cliente-banco.					
No existe dirección					
Extracto sin llegar					
DESACUERDO EN COBRO DE SERVICIOS					
Error en indicadores de cobro, no se asigna correctamente los indicadores de cobro.					
Productos sin cancelar, no ha sido tomado en cuenta en la base de datos.					
Información errada en oficina: la información de los productos del cliente no coincide con los que realmente tiene.					
Cobro y empresa asume el costo de manejo, pero se le cobra al cliente.					
DESCONOCIMIENTO DE LA TRANSACCIÓN POR EL CLIENTE					
Transacción del cliente realizado y no recuerda.					
Falsificación: se clonan las tarjetas o chequeras de los clientes.					
Fraude internet					
Opción abierta en el cajero: el cliente es engañado por un delincuente y le deja la opción de hacer transacciones en los cajeros automáticos.					
Cambiao: el cliente es engañado por un delincuente y le cambian la tarjeta sin que éste se dé cuenta.					
DESCUENTOS Y NO PAGOS EN ATH					
Caída de energía en el momento de realización de la transacción.					
Retrack parcial o total, el cajero retiene la plata.					
Cliente canceló la transacción y el dinero alcanza a ser debitado.					
Falla en los dispensadores cuando el cliente realiza la transacción.					
Call services, cuando la transacción no se procesa con éxito y al dispensar el dinero, el cajero debita el dinero sin alcanzar a mostrarlo al cliente.					

14. ¿Qué sugerencias de cambios sobre la atención al cliente daría al Banco WWB S.A. Agencia Santander de Quilichao para una excelente atención al cliente?

Fuente: Cuestionario diseñado con base en PALACIO GONZÁLEZ, Rubén Darío. Estrategias Competitivas para el Sector Servicios. Técnicas del Servicio al Cliente. Cali Colombia: Talleres Gráficos de Impresora Feriva S.A. Segunda Edición. 1995, p. 22-23.

Anexo 2. Cuestionario para los clientes externos del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao

Objetivo: Conocer y medir la percepción del cliente externo sobre la atención al cliente y el compromiso que tienen los empleados hacia el Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, Cauca.

Elabora por: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

1. Tiene una Escala de 1 a 5; donde 1 Muy en Desacuerdo, 2 Desacuerdo, 3 Neutro, 4 De Acuerdo, 5 Muy de Acuerdo. Califique la atención al cliente prestado por los empleados del Banco WWB S.A. Agencia, Santander de Quilichao.

Escala de Calificación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
	Cajeros (as)					Asesores comerciales de Productos					Gerente					Subgerente					Analistas Financieros					Servicios Varios					Vigilantes							
Criterios de Calificación																																						
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO																																						
Atención oportuna																																						
Trato amable del personal																																						
Disposición en solucionar los casos																																						
Horario de atención																																						
Tiempo de espera																																						
Atención Vía Telefónica oportuna																																						
Entrega oportuna de productos.																																						
Solución efectiva de preguntas e inquietudes.																																						
Conocimiento del portafolio de productos.																																						

Si contesta de 1 a 3 preguntar: ¿por qué?

2. ¿Se le ha presentado alguna situación de mala atención en el Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao?

01 Si () 02 No () Si dice si, describir porqué _____

3. ¿Existe en el Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, el Buzón de sugerencias?

01 Si () 02 No () Si contesta sí, hacer la siguiente pregunta:

4. ¿Usted utiliza el buzón de sugerencias?

01 Si () 02 No ()

¿Por qué? _____

5. ¿Ha recibido respuesta del Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao, en la formulación de su queja o reclamo?

01 Si () 02 No ()

6. Tiene una escala de 1 a 5; donde 1 Muy en Desacuerdo, 2 Desacuerdo 3 Neutro, 4 De Acuerdo y 5 Muy de Acuerdo. Califique las instalaciones del Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao.

Escala de Calificación	1	2	3	4	5
Criterios a Calificar	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
INSTALACIONES					
Comodidad					
Frescura					
Lugar de Espera					
Área de Acceso al lugar					
Señalización					
Horario					
Limpieza					
Orden					
Apariencia					
Iluminación					
Seguridad					
Señalización interna					
Parqueadero					

Si contesta de 1 a 3 preguntar ¿por qué? _____

7. ¿Usted recomendaría el uso de los productos ofrecidos por el Banco W S.A. Agencia Santander de Quilichao?

Escala de Calificación	1	2	3	4	5
Criterios a Calificar	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
PRODUCTOS					
Crédito para Capital de Trabajo					
Crédito Yo Construyo					
Cuentas de Ahorro Básica					
Cuenta de Ahorro PAP					
Libranza					
Vehículo Clave 2000					

Si contesta de 1 a 3 preguntar ¿Por qué? _____

8. ¿Qué sugerencias de cambios sobre la atención al cliente daría al Banco WWB S.A. Agencia Santander de Quilichao?

Fuente: Cuestionario diseñado con base en PALACIO GONZÁLEZ, Rubén Darío. Estrategias Competitivas para el Sector Servicios. Técnicas del Servicio al Cliente. Cali Colombia: Talleres Gráficos de Impresora Feriva S.A. Segunda Edición. 1995, p, 22-23.



**MANUAL PARA LA ATENCIÓN
AL CLIENTE EN EL BANCO W S.A,
SEDE SANTANDER DE QUILICHAO**



Tabla de Contenido

Presentación

Sección 1

- 1.1 Objetivos
 - 1.1.1 Objetivo General
 - 1.1.2 Objetivos Específicos
- 1.2 Alcance
- 1.3 Normatividad
- 1.4 Definiciones

Sección 2

- 2. Derechos del Cliente
 - 2.1 Derecho a elegir
 - 2.1.1 Adecuada información
 - 2.1.2 Educación Financiera
 - 2.1.3 Derecho a recibir servicios de calidad
 - 2.1.3.1 Trato respetuoso.
 - 2.1.3.2 Cumplimiento de los términos pactados.
 - 2.1.3.3 Atención oportuna, diligente y segura.
 - 2.1.4 Derecho a reclamar

Sección 3

- 3. Políticas y Procedimientos con relación a la Atención al Cliente
 - 3.1 Establecimiento de Políticas
 - 3.2 Implementación de Procedimientos
 - 3.3 Buenas prácticas
 - 3.3.1 Suministrar información y/o publicidad veraz, exacta, precisa, íntegra, clara, oportuna y verificable,
 - 3.3.2 Proporcionar el producto y/o servicio,
 - 3.3.3 Respetar el marco normativo vigente,
 - 3.3.4 Elaborar los contratos y anexos en lenguaje comprensible
 - 3.3.5 Abstenerse de hacer cobros,
 - 3.3.6 Realizar sus actividades de manera diligente y segura
 - 3.3.7 Explicar al cliente y usuario
 - 3.3.8 Resguardar debidamente la información
 - 3.3.9 Proporcionar a sus empleados una adecuada formación,
 - 3.3.10 Difundir todo el contenido del presente manual.
 - 3.4 Funcionamiento del Servicio de Peticiones, Quejas y Reclamos de Clientes (PQRC)
 - 3.4.1 Servicio de Peticiones, Quejas y Reclamos de Clientes (SPQRC).
 - 3.4.2 Obligaciones del Banco
 - 3.4.3 Características y plazos para la respuesta de reclamos
 - 3.4.4 Prohibición
 - 3.4.6 Procedimiento para Peticiones, Quejas y Reclamos de Clientes

Sección 4

- 4. Principios del Banco
 - 4.1 Debidamente diligencia en el ofrecimiento de productos o servicios.
 - 4.2 Libertad de elección
 - 4.3 Transparencia e información cierta, suficiente y oportuna
 - 4.4 Responsabilidad en el trámite de quejas
 - 4.5 Manejo adecuado de los conflictos de interés
 - 4.6 Educación para el cliente financiero

Sección 5

- 5. Defensor del Consumidor Financiero
 - 5.1 Funciones del Defensor del Cliente Financiero
 - 5.2 Procedimiento para la resolución de quejas o reclamos por parte del defensor del consumidor financiero.
 - 5.2.2 Estructura Organizacional frente al Sistema de Atención al Cliente
 - 5.2.3 Capacitación de los funcionarios del Banco

Sección 6**6. Etapas del Sistema de Atención al Cliente (SAC)****6.1 Identificación****6.2 Medición del SAC****6.3 Control al SAC****6.4 Monitoreo al SAC****6.5 Tablero de Control del SAC****Sección 7****7. Sanciones por Incumplimiento al SAC****Sección 8****8. Disposiciones Finales****8.1 Comunicación del Manual SAC****8.2 Modificación.****Presentación**

Este manual de Atención al Cliente Financiero del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, establece las medidas básicas para que el banco en el desarrollo de sus actividades consolide una cultura de atención, acatamiento y buen trato para con los clientes financieros. El banco tiene definidas políticas específicas que permitirán una eficiente gestión del servicio y la aplicación de buenas prácticas, todo bajo los lineamientos y principios establecidos en la Ley 1328 de 2009 Sistema de Atención al Consumidor Financiero y todas las demás normas de protección al consumidor financiero que expone la Superintendencia Financiera Colombiana respecto al Sistema de Atención al Cliente (SAC), al igual que los principios, valores, misión, visión de la entidad bancaria y lo estipulado en el Código de Buen Gobierno y Código de Conducta del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Sección 1**1.1 Objetivos****1.1.1 Objetivo General**

Establecer las medidas básicas para que el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, en afirmación a una cultura de atención al cliente, respeto y buen trato para con los clientes financieros, le permita establecer relaciones a largo plazo con ellos.

1.1.2 Objetivos Específicos

1.1.2.1 Cumplir con las leyes y normas en materia de protección al cliente financiero.

1.1.2.2 Cumplir con los lineamientos estratégicos del Banco, sobre el servicio de atención al cliente.

1.1.2.3 Velar por el cumplimiento de la promesa de atención realizada a los clientes financieros.

1.1.2.4 Recordar que existen mecanismos para el cumplimiento de las etapas del Sistema de Atención al Cliente.

1.2 Alcance

Este manual para la atención al cliente del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, contempla los elementos que componen la Atención al Cliente en la entidad financiera y es aplicable a toda la organización, impacto en los procesos, productos y servicios ofrecidos para todas las operaciones del activo y pasivo, así como las relaciones con terceros contratados para prestar sus servicios a los clientes financieros.

1.3 Normatividad

1.3.1 Constitución Política de Colombia.

1.3.2 Ley 1328 de 2009 Régimen de Protección del Consumidor y que dicta otras disposiciones.

1.3.3 Ley 1480 de 2011 por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y dicta otras disposiciones.

1.3.4 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF) (Decreto 663 de 1993). Capítulo XIV, Parte Tercera. Reglas relativas a la competencia y a la protección del consumidor.

1.3.5 Decreto 2555 de 2010, por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y dicta otras disposiciones.

1.3.6 Circular Básica Jurídica, CE 029 del 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia, Parte I, Título III, Capítulo I. acceso e información al consumidor financiero. Parte I, Título III, Capítulo II, Instancias de Atención al Consumidor en las Entidades Vigiladas.

1.4 Definiciones

Para efectos del presente manual se utilizarán las siguientes definiciones:

Cliente: es toda persona natural o jurídica que contrata productos y/o servicios financieros del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, supervisado.

Usuario: es toda persona natural o jurídica que utiliza los servicios financieros del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, supervisado.

Reclamo: es la petición de reparación presentada por el cliente o el usuario en forma verbal o escrita por causa de un desacuerdo, perjuicio, daño o agravio con respecto a un producto y/o servicio recibido del banco W, Sede Santander de Quilichao supervisado.

Atención del Reclamo: consiste en el análisis, evaluación y emisión de una respuesta, por parte de banco W S.A, sede Santander de Quilichao, sobre el reclamo realizado por el cliente o usuario.

Central de Reclamos: es un servicio disponible en todas las oficinas dedicado a atender aquellos reclamos en los que el cliente o usuario está en desacuerdo con la respuesta emitida por la entidad supervisada.

Colaboradores: toda persona con contrato vigente dentro del banco

Cliente Financiero: es todo cliente, usuario o cliente potencial del banco.

Entidades vigiladas: son las entidades sometidas a inspección y vigilancia por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Educación Financiera: enseñanza que las entidades vigiladas deben impartir a los consumidores financieros respecto de los productos y servicios financieros que ofrecen, de la naturaleza de los mercados en lo que actúan, de las instituciones autorizadas para prestarlos, así como los diferentes mecanismos establecidos para la defensa de sus derechos, con la finalidad de desarrollar las habilidades que se requieren en la toma de buenas decisiones financieras.

Productos: son operaciones legalmente autorizadas que se instrumentan en un contrato celebrado con el cliente o que tienen origen en la ley.

PQR: sigla que significa peticiones, quejas y reclamos, en el banco las PQR se dividen en reclamos, solicitudes y peticiones, sugerencias y comentarios positivos.

Servicios: son las actividades conexas al desarrollo de las correspondientes operaciones legalmente autorizadas para el banco y que se suministran a los consumidores financieros.

Defensor del Consumidor Financiero: es el vocero de los consumidores financieros ante el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, y busca defender sus derechos, resolver de forma objetiva, imparcial y gratuita los requerimientos y conflictos que el cliente considere no han sido atendidos adecuadamente por el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Solicitudes y Peticiones: es el trámite administrativo que puede adelantar un consumidor financiero ante el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, organismos judiciales, la Superintendencia Financiera, Defensor del Consumidor Financiera y demás autoridades, con el fin de resolver una inquietud o una necesidad de carácter individual o colectivo.

Sección 2

2. Derechos del Cliente

Los derechos del cliente son los siguientes:

2.1 Derecho a elegir

El cliente y el usuario tienen derecho a seleccionar el producto y/o servicio que mejor se ajuste a sus necesidades y posibilidades. Para el ejercicio de este derecho debe cumplirse al menos las siguientes condiciones:

2.1.1 Adecuada información

El cliente y el usuario reciben del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao supervisado, información oportuna, verás, clara, adecuada, comprensible y completa de los productos y/o servicios que ofrece, relacionados con las necesidades y posibilidades del cliente y el usuario, que incluye entre otros, información financiera de operaciones activas y pasivas, tales como las contraprestaciones, gastos y condiciones del contrato cuando corresponda; así mismo, el cliente y usuario reciben de la entidad supervisada información referida a sus derechos y obligaciones en el relacionamiento con la entidad supervisada.

2.1.2 Educación Financiera

El cliente y el usuario reciben educación financiera básica que podrá ser provista por la entidad supervisada, por la autoridad de Supervisión del Sistema Financiero y/o por diferentes organismos públicos o privados.

2.1.3 Derecho a recibir servicios de calidad

El cliente y el usuario tiene derecho a que el producto y/o servicio que seleccionen sea proporcionado por el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao supervisado en las mejores condiciones, debiendo cumplirse al menos lo siguiente:

2.1.3.1 Trato respetuoso. Todos los clientes y usuarios, sin distinción de ninguna naturaleza, reciben por parte de los funcionarios del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao supervisado, el mismo trato cordial y respetuoso.

2.1.3.2 Cumplimiento de los términos pactados. El cliente recibe el producto y/o servicio ofrecido por el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, en los términos establecidos en los contratos suscritos, los cuales deben respetar las condiciones generales incluidas en la documentación informativa, ofertas o publicidad difundida; para los productos y/o

servicios que no requieren de un contrato, el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, respeta las condiciones generales incluidas en la documentación informativa, ofertas o publicidad difundida.

2.1.3.3 Atención oportuna, diligente y segura. Los productos y/o servicios que utiliza el cliente y usuario son brindados de manera oportuna, diligente y segura.

2.1.4 Derecho a reclamar

El cliente y el usuario tienen derecho a reclamar de manera gratuita a través del Servicio de Atención de Reclamos de Clientes del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Sección 3

3. Políticas y Procedimientos con relación a la Atención al Cliente

El Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, está en la obligación de desarrollar e implementar políticas y procedimientos que promuevan buenas prácticas de atención al cliente.

3.1 Establecimiento de Políticas

El Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, debe establecer políticas formalmente aprobadas por la dirección u órgano equivalente de atención al cliente, considerando los derechos de buenas prácticas establecidas en el presente manual.

3.2 Implementación de Procedimientos

Es responsabilidad de la Gerencia General implementar procedimientos, para la adecuada atención al cliente en función de políticas definidas. Las políticas y procedimientos establecidos, deben estar en concordancia a la estructura organizacional del Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, de manera tal, que permita una adecuada atención del cliente, acorde al mercado objetivo que atiende, dando además cumplimiento a toda la sección 4 de este manual.

3.3 Buenas prácticas

El Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, debe observar las siguientes prácticas en su relacionamiento con sus clientes:

3.3.1 Suministrar información y/o publicidad veraz, exacta, precisa, íntegra, clara, oportuna y verificable, que permita al cliente y al usuario la adecuada comparación de las diferentes opciones de productos y servicios ofrecidos.

3.3.2 Proporcionar el producto y/o servicio, en las condiciones publicitadas, informadas, ofrecidas o pactadas con el cliente, y emplear estándares de seguridad y calidad en el suministro de los mismos.

3.3.3 Respetar el marco normativo vigente, y abstenerse de incurrir en conductas que conlleven abusos contractuales o de convenir cláusulas que por su carácter puedan dar lugar a excesos, dada su posición dominante contractual.

3.3.4 Elaborar los contratos y anexos en lenguaje comprensible, con características legibles y ponerlos a disposición de los clientes con anterioridad a su firma. Copia de los contratos y anexos debidamente suscritos deben ser entregados al cliente dejando evidencia escrita de la recepción de la misma.

3.3.5 Abstenerse de hacer cobros, que no hayan sido informados previamente y pactados expresamente entre la entidad supervisada y el cliente.

3.3.6 Realizar sus actividades de manera diligente y segura, en relación con los productos y/o servicios que proveen de acuerdo con las disposiciones legales y la normativa vigente.

3.3.7 Explicar al cliente y usuario, las características, beneficios y modo de utilizar sus productos y/o servicios.

3.3.8 Resguardar debidamente la información, de sus clientes y sus usuarios, de acuerdo a la normativa vigente.

3.3.9 Proporcionar a sus empleados una adecuada formación, para que éstos den un trato respetuoso a sus clientes y les faciliten toda la información que requieran.

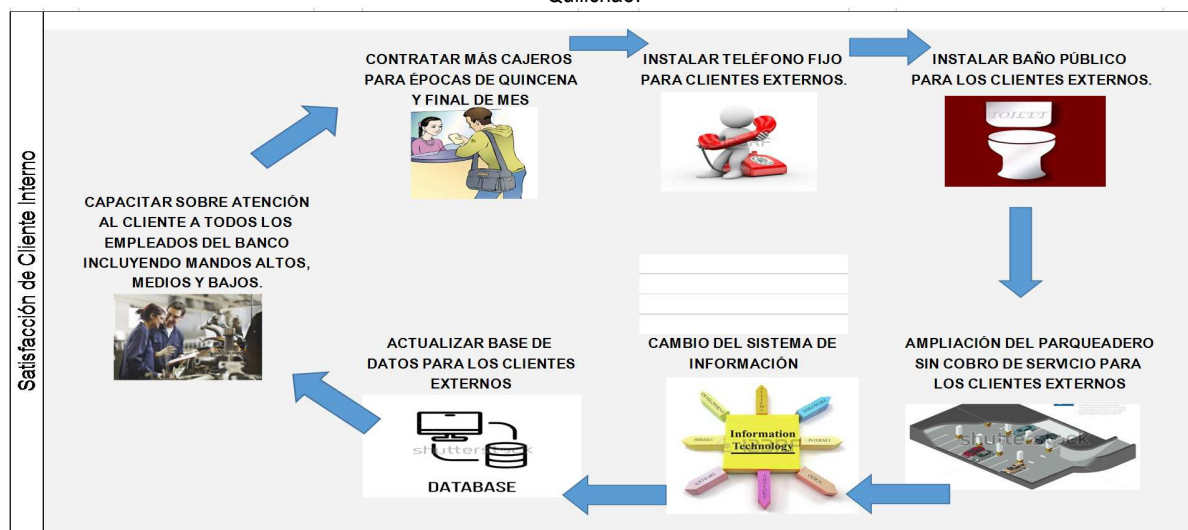
3.3.10 Difundir todo el contenido del presente manual, tanto interna como externamente y tomar las medidas para que sea aplicado en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

3.4 Funcionamiento del Servicio de Peticiones, Quejas y Reclamos de Clientes (PQRC)

3.4.1 Servicio de Peticiones, Quejas y Reclamos de Clientes (SPQRC)

El Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, debe establecer formalmente el Servicio de Peticiones, Quejas y Reclamos de Clientes, dentro de su estructura orgánica, considerando que es obligación de este banco supervisado brindar este servicio en todas las oficinas, sucursales y agencias en la que preste atención al público. A continuación, se muestra el modelo sugerido por los clientes internos y externos, conforme a la evaluación de la satisfacción del cliente interno y externo, teniendo en cuenta las peticiones y quejas que hicieron respecto a la atención al cliente en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

Modelo Sugerido para el mejoramiento del Servicio de Peticiones, Quejas y Reclamos al Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.



El cliente interno una vez realizada la evaluación de la satisfacción de este, sugiere al banco:

3.4.1.1 Cambio de sistema de información, petición realizada por los empleados del banco, consistente en actualizar el software de información que posee actualmente el banco.

3.4.1.2 Actualización de la base de datos para los clientes externos, y de esta forma poder clasificarlos de acuerdo a los productos o servicios demandados por estos, y no tener equivocaciones a la hora de entregar y/o enviar el extracto bancario y la información sobre los productos ofrecidos.

El cliente externo una vez realizada la evaluación de la satisfacción de este, sugiere al banco:

3.4.1.3. Capacitación sobre atención al cliente a todos los empleados incluyendo los altos, medios y bajos mandos, para que orienten de manera explícita a los consumidores financieros, y además se pueda observar su presencia diariamente.

3.4.1.4 Contratar más cajeros para épocas de quincena y final de mes, debido a que se presentan largas colas durante esta época debido a la falta de atención de más cajeros.

3.4.1.5 Instalar teléfono fijo para los clientes externos, debido a que tienen que realizar llamadas durante su estadía dentro del banco y no hay un teléfono disponible para comunicarse con el exterior.

3.4.1.6 Instalar baño público para clientes externos, petición que realizan debido a que se les presentan necesidades fisiológicas durante su estadía en el banco y tienen que salir de este para satisfacerlas, perdiendo su turno y a su vez tiempo.

3.4.1.6 Ampliación del parqueadero sin costo de servicio para los clientes externos, algunos de los clientes externos se acercan al banco en su vehículo propio y no tienen donde parquear ocasionándoles pérdida de tiempo debido a que tienen que ir a buscar parqueo en otra parte.

Las peticiones y quejas de los clientes internos y externos, el banco está obligado a establecer formalmente el Servicio de Peticiones, Quejas y Reclamos de Clientes, dentro de su estructura orgánica, por ende, se sugiere aplicar este modelo al Banco W S.A., sede Santander de Quilichao.

3.4.2 Obligaciones del Banco

Se consideran obligaciones de la entidad bancaria supervisada las siguientes:

3.4.2.1 Establecer políticas y procedimientos del SPQRC, que deben ser aprobados por el Gerente.

3.4.2.2 Facilitar el acceso al SPQRC, por parte del cliente, identificando este servicio de forma clara y con el texto siguiente **"Servicios Peticiones, Quejas y Reclamos de Clientes (SPQRC)"**.

3.4.2.3 Designar un encargado del SPQRC, en cada una de las oficinas, sucursales y agencias en las que preste atención al público, dotándolo de los medios necesarios para la recepción y atención de reclamos, así como de una credencial que permita identificar su nombre y cargo en el que se desempeña; el personal del SPQRC, debe estar capacitado para prestar adecuadamente este servicio. El Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, debe actualizar permanentemente el nombre

de los encargados del SPQRC, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento para el Sistema de Información Institucional Financiera, contenido en la recopilación de normas para el bancos y entidades financieras

3.4.2.4 Incluir dentro del Plan de Auditoría Interna del banco, la verificación del funcionamiento del SPQRC.

3.4.2.5 Mantener un registro de cada uno de los reclamos presentados por el cliente y sus respectivas soluciones.

3.4.2.6 Informar al cliente que, en caso de estar en desacuerdo con la respuesta emitida por la entidad bancaria, podrá acudir a la Superintendencia Financiera.

3.4.2.7 Mantener en archivo, por un periodo no menor a diez años, toda la documentación relativa a cada reclamo.

3.4.2.8 Remitir a la Superintendencia Financiera la información requerida mediante el Módulo de Reporte de Reclamos en forma mensual y anual.

3.4.3 Características y plazos para la respuesta de reclamos

La respuesta a cada reclamo debe ser emitida en un plazo máximo de cinco días hábiles, a partir de la fecha de la recepción del mismo. En caso de requerir un plazo mayor, el banco debe comunicar, dentro de los cinco días establecidos, al cliente o usuario la fecha en la que emitirá la respuesta, justificando los motivos del retraso. La respuesta emitida debe ser oportuna, íntegra y comprensible.

3.4.4 Prohibición

El Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, queda prohibida de realizar cobros por la recepción y atención de reclamos, incluso si estos fueran improcedentes.

3.4.6 Procedimiento para Peticiones, Quejas y Reclamos de Clientes

El Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, debe seguir al menos el siguiente procedimiento para las peticiones, quejas y reclamos:

3.4.6.1 Recibir todo el reclamo formulado por el cliente.

3.4.6.2 Registrar el reclamo asignándole un número único de reclamo dejando constancia de ello.

3.4.6.3 Comunicar al cliente su número único de reclamo dejando constancia de ello.

3.4.6.4 Solicitar al cliente cuando corresponda, adjuntar la documentación pertinente.

3.4.6.5 Realizar el análisis de toda la documentación presentada por el cliente que respalda el reclamo.

3.4.6.6 Emitir y registrar la respuesta al reclamo en el plazo establecido por la entidad bancaria.

3.4.6.7 Proporcionar la respuesta al cliente usando el mismo medio por el que fue presentado el reclamo, salvo solicitud por parte del cliente de mayor formalización.

Una vez que el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, haya radicado los SPQRC, le responderá en los plazos que a continuación se describen, este detalle también debe encontrarse descrito en el proceso interno del banco llamado “**Sistema de Administración de Servicios Peticiones, Quejas y Reclamos de Clientes (SPQRC)**”.

Tipo de SPQRC	Plazos para responder
Reclamo demora en la atención a una solicitud de crédito.	10 días
Otro tipo de reclamos	10 días
Peticiones a solicitudes de documentos y de información.	10 días
Peticiones o consulta de información por centrales de riesgos y protección de datos personales.	10 días
Otras solicitudes y peticiones	15 días
Sugerencias y comentarios positivos	15 días

Si el banco desea y cuando se requiera, se podrá ampliar los plazos especificados en el cuadro, con el caso de la atención de requerimientos por operaciones con tarjeta débito; la solicitud de certificados por paz y salvo, para créditos pagados en efectivo y referencias bancarias, serán atendidas y expedidas inmediatamente en la red de oficinas y no se constituirán como un SPQR, la expedición de certificados de paz y salvo para créditos pagados en cheque se hace una vez se haya confirmado el pago.

Sección 4

4. Principios del Banco

El Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, debe adoptar los siguientes principios:

4.1 Debida diligencia en el ofrecimiento de productos o servicios

Esto con el fin de que los clientes financieros reciban la información y/o atención debida y respetuosa, observando las instrucciones de seguridad y calidad.

4.2 Libertad de elección

Los clientes financieros podrán escoger libremente y tomar la decisión de adquirir los productos o servicios.

4.3 Transparencia e información cierta, suficiente y oportuna

Informar a los clientes financieros sus derechos, obligaciones, costos y demás aspectos relacionados con los productos y servicios.

4.4 Responsabilidad en el trámite de quejas

Atender eficiente y debidamente en los plazos y condiciones previstos en la regulación vigente las quejas o reclamos y tras la identificación de las causas generadoras, diseñar e implementar las acciones de mejora necesarias oportunas y continuas.

4.5 Manejo adecuado de los conflictos de interés

Manejar los posibles conflictos de interés que surjan entre la entidad y los consumidores financieros siguiendo los lineamientos que el banco ha establecido en el régimen de conflicto de interés.

4.6 Educación para el cliente financiero

El banco pondrá a disposición de los clientes financieros el programa de educación financiera que ha diseñado con ese propósito.

Sección 5

5. Defensor del Consumidor Financiero

El defensor del cliente financiero es el vocero de los consumidores financieros ante el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao, y busca defender sus derechos, resolver de forma objetivo, imparcial y gratuita los requerimientos y conflictos que el cliente considere no han sido atendidos adecuadamente por el banco; actúa con independencia del banco, en cuanto a los criterios a aplicar en el ejercicio de su cargo, obligándose a poner en conocimiento de la Superintendencia Financiera de Colombia, cualquier situación que menoscabe o limite sus facultades de actuación

5.1 Funciones del Defensor del Cliente Financiero

Son funciones del Defensor del Cliente Financiero las siguientes:

5.1.1 Atender de manera oportuna y efectiva a los consumidores financieros del banco.

5.1.2 Conocer y resolver en forma objetivo y gratuita para los consumidores, las quejas que estos le presenten, dentro de los términos y el procedimiento que se establezca para tal fin, relativas a un posible incumplimiento del banco, de las normas legales, contractuales o procedimientos internos, que rigen la ejecución de los servicios o productos que ofrecen o prestar, o respecto de la calidad de los mismos.

5.1.3 Actuar como conciliador entre los consumidores financieros y el banco, en los términos indicados en la Ley 640 de 2001, su reglamentación, o en las normas que la modifiquen o sustituyan. Para el efecto, el consumidor financiero y el banco, podrán poner el asunto en conocimiento del respectivo defensor, indicando de manera explícita su deseo de que el caso sea tendido en desarrollo de la función de conciliación. Para el ejercicio de esta función, el defensor deberá estar certificado como conciliador de conformidad con las normas vigentes.

5.1.4 Ser vocero de los consumidores financieros ante el banco.

5.1.5 Hacer recomendaciones al banco relacionadas con los productos, servicios y la atención al consumidor financiero.

5.1.6 Proponer a las autoridades competentes las modificaciones normativas que resulten convenientes para la mejor protección de los derechos de los consumidores financieros.

5.1.7 Las demás que asigne el Gobierno Nacional y que tengan como propósito el adecuado desarrollo del Sistema de Atención al Cliente.

5.2 Procedimiento para la resolución de quejas o reclamos por parte del defensor del consumidor financiero.

5.2.1 El consumidor financiero presenta la queja o reclamo por escrito al defensor del consumidor financiero, quien evalúa si es de su competencia en tres días hábiles y decide:

5.2.1.1 El defensor puede emitir la queja a la Superintendencia Financiera al considerarse que es de interés general.

5.2.1.2 La admisión de la queja, le informa al consumidor financiero, le traslada la queja al banco, quien debe dar respuesta al defensor del consumidor financiero en ocho días hábiles, al día hábil siguiente comunica la decisión por escrito a consumidor financiero y banco.

5.2.1.3 La inadmisión de la queja, le informa al consumidor financiero y al banco los motivos de la inadmisión y la posibilidad de ejercer las demás acciones legales existentes.

5.2.2 Estructura Organizacional frente al Sistema de Atención al Cliente

La estructura organizacional frente al Sistema de Atención al Cliente en el Banco W S.A., sede Santander de Quilichao estará formada por:

5.2.2.1 La Junta Directiva, integrada también por el Defensor del Consumidor Final, Auditoría Interna y Revisoría Fiscal (máximo órganos con mayor compromiso).

5.2.2.2 Representante Legal, quien responde por la entidad bancaria.

5.2.2.3 Vicepresidencia de Riesgos, responsable del cumplimiento de las etapas del Sistema de Atención al Cliente (SAC).

5.2.2.4 Gerencia de Mercadeo y Servicio al Cliente, responsable del Sistema de Administración de Peticiones, Quejas y Reclamos del Cliente.

5.2.2.5 funcionarios del Banco, desarrollan sus actividades bajo los principios de protección al consumidor financiero.

5.2.3 Capacitación de los funcionarios del Banco

El Banco implementará un esquema de capacitación anual que promueva el conocimiento del SAS para todos sus colaboradores.

La gerencia de Talento Humano, es la responsable de:

5.2.3.1 Diseño, programación, realización, revisión, actualización y evaluación de los resultados de los planes de capacitación.

5.2.3.2 Garantizar que el personal nuevo reciba la capacitación en SAC durante el proceso de inducción.

5.2.3.3 Garantizar que el personal antiguo reciba la capacitación de actualización en SAC mínimo una vez al año.

5.2.3.4 Garantizar que los terceros que tienen relación directa con los consumidores financieros como por ejemplo el Call Center, reciben una vez al año capacitación en SAC.

5.2.3.5 El banco podrá usar cualquiera de las siguientes formas de capacitación: capacitaciones presenciales, presentaciones en medios audiovisuales. En la plataforma virtual, se realizan evaluaciones de conocimiento al finalizar el curso, con su respectivo sistema de calificación.

Sección 6

6. Etapas del Sistema de Atención al Cliente (SAC)

Las etapas del Sistema de Atención al Cliente (SAC) son las siguientes:

6.1 Identificación

Etapas en la cual se establecen los eventos que pueden afectar la debida atención y protección del consumidor financieros, para la identificación de los eventos, el Banco tendrá como insumo:

6.1.1 Los análisis de riesgos de los nuevos productos y servicios.

6.1.2 Los análisis de riesgos de los procesos del banco.

6.1.3 Cambios en la regulación que afecten los productos y servicios.

6.1.4 Encuesta anual de satisfacción del servicio.

6.1.5 Peticiones, Quejas y Reclamos, que se interpongan ante la entidad.

6.1.6 Reclamos que el consumidor financiero interponga ante el Defensor del Consumidor Financiero.

6.1.7 Recomendaciones emitidas por el defensor del consumidor financiero.

6.1.8 Reclamos que el consumidor financiero interponga ante la Superintendencia Financiera de Colombia.

6.1.9 Requerimientos y solicitudes que la Superintendencia Financiera de Colombia realice al banco.

6.2 Medición del SAC

Es una etapa en la cual se aplica la metodología para medir la probabilidad de ocurrencia de las causas que puedan afectar la debida atención y protección del consumidor financiero, así como su impacto en caso que se materialice. Para tal fin, se utilizan las siguientes tablas de probabilidad e impacto. Para la medición de la probabilidad se establecen las siguientes métricas:

Valorización de la probabilidad

	Nivel	Descripción	Frecuencia
5	Certeza	Se espera que el riesgo ocurra en la mayoría de las circunstancias. Eventualidad frecuente.	(Entre el 75.01% al 100%).
4	Probable	Hay buenas razones para creer que se verificará o sucederá el riesgo en muchas circunstancias. Eventualidad de frecuencia alta.	(Entre el 45.01% y el 75%).
3	Posible	Puede ocurrir en algún momento Eventualidad con frecuencia moderada.	(Entre el 20.01% y el 45%).
2	Raro	Eventualidad poco común o relativa frecuencia.	(Entre el 5.01% y el 20%)
1	Improbable	Eventualidad que no es probables o es muy poco probable.	(Hasta el 5%)

La medición de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos operativos y su impacto en caso de materializarse podrá ser cualitativa o cuantitativa, cuando se cuente con datos históricos. Para la determinación de la probabilidad se debe considerar un horizonte de tiempo de un año.

6.3 Control al SAC

Con la identificación de los posibles eventos que impactan la debida atención al consumidor financiero, en la etapa de control se valoran los controles identificados con el fin de mitigar la ocurrencia de eventos que afecten la debida atención y protección del consumidor financiero. Según el grado de impacto del evento, la mitigación puede consistir en reducir el nivel de riesgo mediante la implementación de controles, la modificación de procesos, y/o la implementación de acciones oportunas y continuas de acuerdo a los niveles de riesgo y tratamiento.

6.4 Monitoreo al SAC

El banco mensualmente en el Comité de Servicio realizará un monitoreo y seguimiento al cumplimiento del tablero de los indicadores de control del SAC, que el banco haya definido, y en los casos que los indicadores no estén dentro de las metas se realizará un análisis de causas, relacionarlas con el correspondiente mapa de riesgos y establecer el plan de acción para prevenir que se afecte el consumidor financiero por la misma causa.

6.5 Tablero de Control del SAC

Con el propósito de identificar y tomar las medidas que permitan controlar las diferentes situaciones que puedan afectar la debida atención y protección de los consumidores financieros, se diseña en el banco un tablero de control interno que permite monitorear la efectividad del SAC.

Tablero de Control

Indicadores	Meta	Periodo de medición
Nivel de satisfacción del cliente	≥ 90	Anual
Oportunidad en la entrega de respuesta a SPQRC (No. de PQR con respuesta en el tiempo establecido /No. De PQR recibidos) x 100	≥ 98%	Trimestral
Nivel de cobertura de llamadas Call Center (No. De llamadas contestadas/No. De llamadas entrantes) x 100	≥ 90%	Mensual
Empleados nuevos capacitados en SAC (No. De empleados nuevos capacitados en SAC/No. Total de empleados nuevos).	100%	Mensual
Capacitaciones de actualización anual en SAC (No. De empleados capacitados en SAC/No. Total de empleados).	100%	Anual

Sección 7

7. Sanciones por Incumplimiento al SAC

Es deber de todos los colaboradores del banco W S.A., sede Santander de Quilichao, contribuir a una debida atención al consumidor financiero, el incumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con el Sistema de Atención al Consumidor Financiero definidos por el Banco, conllevan a la imposición de sanciones, de conformidad con lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo, el Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Conducto, sin perjuicio del régimen sancionatorio, penal y civil, que pueda implicar la acción o la omisión por parte del régimen sancionatorio, penal y civil, que pueda implicar la acción o la omisión por parte del colaborador, conforme a la ley y a los reglamentos.

Sección 8

8. Disposiciones Finales

8.1 Comunicación del Manual SAC

El presente manual se divulgará a los consumidores financieros en la página web del Banco y a los colaboradores a través de Internet, certificando su lectura a través de la plataforma virtual.

8.2 Modificación

La Gerencia General del Banco, cuando lo considere necesario o las circunstancias lo ameriten por el interés social o el cumplimiento de normas especiales y regulaciones normativas de los entes de control sobre el tema, podrá modificar el presente manual.