

**MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN SUCURSALES BANCOLOMBIA BUGA Y
CARTAGO**

BEATRIZ EUGENIA LEAL MARTINEZ

ANA MILENA PEÑA DIAZ

UNIVERSIDAD ICESI

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI

2010

**MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN SUCURSALES BANCOLOMBIA BUGA Y
CARTAGO**

BEATRIZ EUGENIA LEAL MARTINEZ

ANA MILENA PEÑA DIAZ

Trabajo de grado para optar el título de
Maestría en Administración con énfasis en Estrategia

Director,

Álvaro Sierra Valencia

UNIVERSIDAD ICESI

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI

2010

NOTA DE ACEPTACIÓN

Jurado

Jurado

Director

Jurado

Cali, Octubre 25 de 2010

A mi madre Erfilia, esposo David y mis hijos David
y Mateo con todo mi amor, Ana Milena.

A mis compañeros de trabajo de la Sucursal de Cartago por
todo su apoyo para llevar a feliz término esta maestría, Beatriz

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Bancolombia que nos facilitó un viernes cada quince días durante dos años para que nos pudiéramos desplazar desde nuestras ciudades de origen y atender las clases de la maestría a la ciudad de Cali.

También especiales agradecimiento al Doctor Jairo Zúñiga Escobar Gestor del Conocimiento en Bancolombia gran artífice de que iniciáramos nuestros estudios en esta prestigiosa universidad porque fue la persona que gestionó todos los acuerdos necesarios entre Bancolombia y la Universidad Icesi.

CONTENIDO

Pág.

<u>LISTA DE TABLAS.....</u>	<u>11</u>
<u>LISTA DE FIGURAS.....</u>	<u>11</u>
<u>INTRODUCCION.....</u>	<u>12</u>
<u>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</u>	<u>15</u>
<u>2. JUSTIFICACIÓN.....</u>	<u>17</u>
<u>3. OBJETIVO GENERAL.....</u>	<u>18</u>
<u>3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....</u>	<u>18</u>
<u>4. ALCANCE.....</u>	<u>20</u>
<u>5. MARCO TEORICO.....</u>	<u>21</u>
<u>5.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....</u>	<u>21</u>
<u>5.1.1. Distribución Exponencial.....</u>	<u>22</u>
<u>5.2 DEFINICIONES</u>	<u>22</u>
<u>5.2.1. Teoría de Colas.....</u>	<u>22</u>
<u>5.2.2. Cola</u>	<u>23</u>
<u>5.2.3. Los sistemas de colas.....</u>	<u>23</u>
<u>5.2.4. Elementos existentes en un modelo de colas.....</u>	<u>23</u>
<u>5.2.5. Capacidad de la cola.....</u>	<u>24</u>
<u>5.2.6. Disciplina de la cola</u>	<u>24</u>
<u>5.2.7. El sistema de la cola.....</u>	<u>25</u>
<u>Notación Kendall.....</u>	<u>28</u>
<u>MARCO METODOLÓGICO.....</u>	<u>32</u>
<u>6. SITUACIÓN ACTUAL.....</u>	<u>36</u>
<u>6.1. EVALUACIÓN DE SERVICIO.....</u>	<u>36</u>
<u>6.1.1. DESEMPEÑO EN VENTAS.....</u>	<u>37</u>
<u>6.1.2. AGILIDAD EN EL SERVICIO, VENTAS CON CALIDAD Y METAS COMERCIALES.....</u>	<u>41</u>

6.1.3. PROTOCOLO ACTUAL DE FILA RÁPIDA EN ASESORÍA.....	45
7. PROCESO DE ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	46
7.1 ANALISIS DE ENCUESTA MENSUAL INVAMER.....	46
7.2. ANÁLISIS PRODUCTIVIDAD EN VENTAS.....	48
7.3.ELABORACIÓN, PRÁCTICA Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS CON ENFÁSIS EN TIEMPO DE ESPERA....	51
7. 4.MEJORAS APLICADAS EN LAS SUCURSALES.....	58
8. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.....	60
8.1. PROPUESTA AL MODELO DE FILA RÁPIDA EN ASESORÍA.....	60
8.2. PROPUESTA DE PROTOCOLO DE DIRECCIONAMIENTO.....	61
RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	75
ANEXOS.....	76
ANEXO A. RESULTADOS ENCUESTAS DE SERVICIO.....	76
IMPRESIÓN ACERCA DEL SERVICIO (SERVICIO MINIMO QUE ACEPTARIA).....	83
IMPRESIÓN ACERCA DEL SERVICIO (SERVICIO QUE DESEARIA).....	90
IMPRESIÓN ACERCA DEL SERVICIO (SERVICIO QUE OBSERVÓ).....	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Calificación de variables críticas.....	21
Tabla 2. Panorama de ventas.....	22
Tabla 3. Tiempos estándares de atención: área de servicio.....	22
Tabla 4. Bonificaciones promedio.....	24
Tabla 5. Panorama de ventas.....	42
Tabla 6. Tiempo promedio de entrega de productos.....	43
Tabla 7. Histórico índice de percepción.....	58
Tabla 8. Transacciones de tipo operativo.....	69
Tabla 9. Transacciones de tipo comercial.....	69
Tabla 10. Tiempo de espera antes de ser atendido.....	70
Tabla 11. Comparativo tamaño comercial vs SVA.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de colas: modelo básico.....	16
Figura 2. Estructuras típicas de sistemas de colas: <i>una línea, un servidor</i>	16

Figura 3. Estructuras típicas de sistemas de colas: <i>una línea, múltiples</i>	
..... servidores	
.....	17
Figura 4. Estructuras típicas de sistemas de colas: <i>varias líneas, múltiples</i>	
..... <i>servidores</i>	17
Figura 5. Estructuras típicas de sistemas de colas: <i>una línea, servidores</i>	<i>secuenciales</i> ...18
Figura 6. Protocolo de direccionamiento.....	28
Figura 7. Modelo marco metodológico.....	30

INTRODUCCION

El presente trabajo, que se preten implementar en las oficinas de Bancolombia Buga y Cartago, tiene como finalidades específicas disminuir los tiempos de espera de los clientes y usuarios en la sala de asesoría y ventas antes de ser atendidos, en un 10% en la oficina de Cartago y un 5% en la oficina Buga, mejorar el índice de percepción por parte de los clientes en un 10% en la oficina de Cartago y un 5% en las oficinas de Buga dado que son las variable más críticas que presenta la encuesta mensual que practica la firma Invamer, en las oficinas de Bancolombia,

Para poder realizar una propuesta acorde con el problema se realizaron 50 encuestas en cada oficina tendientes a determinar las principales deficiencias que se tienen y que hacen que los tiempos de espera antes de ser atendidos en el área de servicios rebasen todas las expectativas.

Después de los resultados de las encuestas se propuso una modificación al protocolo de asesor rápido y se diseñó un protocolo de direccionamiento con el objetivo de filtrar el grado de complejidad de la consulta y orientar al cliente hacia los canales electrónicos, asesoría rápida o asesoría en profundidad atendida por el asesor de servicios.

La aplicación de los protocolos de asesor rápido y de direccionamiento tienen como objetivo primario disminuir los tiempos de espera del cliente y usuario antes de ser atendido en el área de servicios, disminuyendo así la tensión a que es sometido este cliente o usuario en las colas, mejorar el índice de percepción y que estos protocolos se conviertan en un modelo de servicio que sea aplicable a las oficinas de Bancolombia Buga y Cartago.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestras sociedades cada vez más complejas y con menos disponibilidad de tiempo para realizar todo tipo de operaciones financieras y operativas, se vuelve trascendental para el negocio financiero el enfoque en el cliente y sus necesidades más que el enfoque en los procesos. De esta forma, las entidades financieras deben buscar la optimización de sus procesos para facilitar las transacciones y minimizar el tiempo que toma esperar en una oficina antes de ser atendido.

Es en este contexto que Bancolombia oficina Buga y Cartago se ven comprometidos a implementar actividades y estrategias que conlleven a mejorar estos tiempos de espera que toma al cliente y usuario antes de ser atendido. En esta ocasión se tendrá en cuenta únicamente del tiempo de espera en el área de asesoría, ya que se ha detectado la mayor incomodidad por parte del cliente cuando tiene que acceder a esta área, teniendo en cuenta que el área de caja tiene buenas calificaciones en las encuestas de satisfacción del cliente en ambas sucursales.

Bancolombia viene detectando a través de sus encuestas de servicio que el índice de percepción del cliente a nivel general no está relacionado con las altas calificaciones en portafolio, calidad, tecnología y canales. El cliente racionalmente

ve a Bancolombia como el mejor banco pero lo percibe como un banco lejano. De esta percepción nace una nueva estrategia de servicio donde hoy Bancolombia considera prioritario “ganarse el corazón” de los clientes porque de esta forma se construyen relaciones de largo plazo y así crecen las oportunidades comerciales

En las oficinas de Buga y Cartago se ve que a pesar de los esfuerzos en amabilidad siguen las bajas calificaciones con relación al índice de percepción del cliente y usuario en el área de servicios y los tiempos de espera antes de ser atendidos en esta misma área. Se tiene un proceso de vinculación de clientes muy dispendioso, que puede representar entre cuarenta minutos y una hora, a pesar de que en ambas oficinas se cuenta con cuatro funcionarios a cargo de esta área, no se logra agilizar como el cliente espera. Esto afecta la percepción e incide en las ventas porque hay clientes que no esperan a ser atendidos y se llevan sus negocios para otras entidades.

Otra parte del problema que se quiere solucionar con este proyecto es que generalmente se enfrenta una disyuntiva entre una profunda asesoría donde de cara al cliente se vaya con sus inquietudes despejadas, correcta asesoría y el producto adecuado para sus necesidades, frente a una asesoría no tan detallada pero más ágil con el propósito de dinamizar la atención y poder atender a más clientes.

2. JUSTIFICACIÓN

El cliente Bancolombia siente que en nuestras sucursales los tiempos de espera supera sus expectativas mientras que el tiempo dedicado a la asesoría cada vez es menor.

Con nuestra propuesta de trabajo de grado se pretende sumar a la estrategia de Bancolombia enfocada a prestar un servicio con excelencia y a mejorar el índice de percepción de los clientes y usuarios. Una de las variables críticas a mejorar es la atención oportuna a los clientes en nuestras salas de espera de tal forma que el cliente sienta que se valora su tiempo y a su vez se logre una mayor agilidad en la venta de productos y servicios que redunden en mejores indicadores de rentabilidad.

Este proyecto tiene un aporte muy valioso para nuestras oficinas y para Bancolombia porque permite mejorar el índice de percepción de cada una de estas oficinas y reducir el tiempo de espera en asesoría. Esto va a representar un mejor posicionamiento en nuestras respectivas plazas, de esta forma nuestros clientes nos traerán más clientes. Además el cliente se sentirá mejor atendido y cada vez que tenga una necesidad financiera pensará en Bancolombia como la entidad que más oportuna y adecuadamente lo atiende. De esta forma se contribuye a incrementar el volumen de negocios de Bancolombia.

3. OBJETIVO GENERAL

Reducir el tiempo de espera en el área de asesoría sin afectar la calidad del tiempo dedicado a cada cliente cuando le corresponde su turno.

3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Diseñar un protocolo de direccionamiento que permita filtrar el grado de complejidad de la consulta y el canal apropiado para ella para lograr mejoramiento de las variables críticas de asesoría y el índice de percepción del cliente.
2. Capacitar un cajero en temas de asesoría que en los momentos de gran congestión ayude a agilizar la atención en las salas de espera.
3. Aplicar el protocolo de Fila Rápida con el fin de agilizar las consultas que requieren poco tiempo de atención, como: consultas de saldos, solicitud de claves, solicitud de extractos, entrega de tarjetas a través de un funcionario dedicado de manera exclusiva a esta labor y otros tres (3) funcionarios dedicados a la asesoría en profundidad como: Solicitud de crédito de consumo, tarjeta de crédito, crédito hipotecario. Portafolio de inversiones entregando al cliente o usuario asesoría y ventas con agilidad y calidad

4. Realizar seguimiento al asesor rápido para medir su efectividad

5. Diseñar un plan de incentivos y reconocimientos para el mejor asesor rápido con el fin de darle mucha importancia a dicha labor, actualmente las actividades que desempeña el asesor que atiende fila rápida como: : consultas de saldos, solicitud de claves, solicitud de extractos, entrega de tarjetas, no son incentivadas económicamente ni reconocidas como consecuencia los asesores que atienden fila rápida tienen la concepción de que pierden tiempo y oportunidad de vender productos que si les representa el incentivo económico y el reconocimiento.

4. ALCANCE

Nuestro proyecto de grado tendrá como lugar inicial de aplicación las sucursales de Buga y Cartago, porque se conocen y se trabaja en estas oficinas, se tiene a mano la información y se cuenta con la aprobación de las respectivas gerencias para la aplicación.

Ambas son oficinas de las mismas características y que corresponden a Sucursales tradicionales de poblaciones muy similares, por lo cual cualquier planteamiento o cualquier solución debe estar orientada a logros en eficiencia y en métodos de trabajo, porque se parte de la base que no se podrá contratar más personal dado que Bancolombia tiene estandarizado el número de personas que asigna a una sucursal. Esto se realiza de acuerdo al tamaño comercial y número de clientes y al revisar estas variables no es posible incrementar la planta de personal.

5. MARCO TEORICO

Para nuestro trabajo de aplicación es necesario identificar elementos teóricos básicos de la teoría de colas que ayudaran a resolver el problema planteado, encaminado a disminuir los tiempos de espera de los clientes y usuarios antes de ser atendido en el área de servicios en las oficinas de Buga y Cartago.

5.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

El origen de la Teoría de Colas o Líneas de Espera se remonta a los estudios realizados en 1909 por Agner Krarup Erlang (Dinamarca, 1878 - 1929), para analizar la congestión en el sistema telefónico de Copenhague.

Sus investigaciones acabaron en una nueva teoría llamada teoría de colas o de líneas de espera. Esta teoría es ahora una herramienta de valor en negocios debido a que muchos de sus problemas pueden caracterizarse, como problemas de congestión llegada - partida.

La Teoría de Colas requiere de un estudio matemático del comportamiento de líneas de espera. Estas se presentan cuando “clientes” llegan a un “lugar” demandando un servicio al “servidor”, el cual tiene cierta capacidad de atención. Si el servidor no está disponible inmediatamente y el cliente decide esperar, entonces se forma en la “línea de espera”.

El problema es determinar qué capacidad o tasa de servicio proporciona el balance correcto. Esto no es sencillo, ya que un cliente no llega a un horario fijo, es decir, no se sabe con exactitud en qué momento llegarán los clientes. También el tiempo de servicio no tiene una duración fija.

Las llegadas se describen por su distribución estadística. Si las llegadas ocurren con una tasa promedio, independiente una de otra, entonces ocurren de acuerdo con una distribución de probabilidades de tipo "Poisson".

5.1.1. Distribución Exponencial

Si la tasa de llegada se da en razón del tiempo que transcurre entre una llegada y otra, entonces se dice que sigue una distribución de tipo "Exponencial".

En un supuesto común, la distribución del tiempo de servicio está dada por la distribución "Exponencial". Mientras que el número de servidores puede ser uno o varios.

La tasa de servicio, al igual que la de llegada, debe ser evaluada para ver si se ajusta a una distribución "Exponencial".

5.2 DEFINICIONES

5.2.1. Teoría de Colas

Es el estudio matemático del comportamiento en líneas de espera. Esta se presenta, cuando los "clientes" llegan a un "lugar" demandando un servicio a un

"servidor", el cual tiene una cierta capacidad de atención. Si el servidor no está disponible inmediatamente y el cliente decide esperar, entonces se forma la línea de espera.

5.2.2. Cola

Es una línea de espera ocasionada por una demanda de servicios cuya oferta es limitada

5.2.3. Los sistemas de colas

Son modelos de sistemas que proporcionan servicio. Como modelo, pueden representar cualquier sistema en donde los trabajos o clientes llegan buscando un servicio de algún tipo y salen después de que dicho servicio haya sido atendido. Se puede modelar los sistemas de este tipo tanto como colas sencillas o como un sistema de colas interconectadas formando una red de colas.

5.2.4. Elementos existentes en un modelo de colas

Fuente de entrada o población potencial: Es un conjunto de individuos (no necesariamente seres vivos) que pueden llegar a solicitar el servicio en cuestión. Se puede considerar finita o infinita.

Finita se refiere a aquella población potencial que con anterioridad se sabe que tiene fin por ejemplo la población que se cita a una consulta médica

Infinita es aquella población que no se sabe a ciencia cierta en qué cantidad se presentara a un evento determinado, Por ejemplo, un concierto de rock en el

Central Park. Cliente: Es todo individuo de la población potencial que solicita servicio.

5.2.5. Capacidad de la cola

Es el máximo número de clientes que pueden estar haciendo cola (antes de comenzar a ser servidos). De nuevo, puede suponerse finita o infinita. Lo más sencillo, a efectos de simplicidad en los cálculos, es suponerla infinita. Aunque es obvio que en la mayor parte de los casos reales la capacidad de la cola es finita, no es una gran restricción el suponerla infinita si es extremadamente improbable que no puedan entrar clientes a la cola por haberse llegado a ese número límite en la misma.

5.2.6. Disciplina de la cola

Es el modo en el que los clientes son seleccionados para ser servidos. Las disciplinas más habituales son:

La disciplina FIFO (first in first out), también llamada FCFS (first come first served): según la cual se atiende primero al cliente que haya llegado antes.

La disciplina LIFO (last in first out), también conocida como LCFS (last come first served) o pila: que consiste en atender primero al cliente que ha llegado el último.

La RSS (random selection of service), o SIRO (service in random order), que selecciona a los clientes de forma aleatoria.

Mecanismo de servicio: Es el procedimiento por el cual se da servicio a los clientes que lo solicitan. Para determinar totalmente el mecanismo de servicio se

debe conocer el número de servidores de dicho mecanismo (si dicho número fuese aleatorio, la distribución de probabilidad del mismo) y la distribución de probabilidad del tiempo que le lleva a cada servidor dar un servicio. En caso de que los servidores tengan distinta destreza para dar el servicio se debe especificar el tiempo de servicios para cada uno.

La cola, propiamente dicha, es el conjunto de clientes que esperan, es decir los clientes que ya han solicitado el servicio pero que aún no han pasado al mecanismo de servicio.

5.2.7. El sistema de la cola

Es el conjunto formado por la cola y el mecanismo de servicio, junto con la disciplina de la cola, que es lo que nos indica el criterio de qué cliente de la cola elegir para pasar al mecanismo de servicio

A continuación se presenta los diferentes modelos de sistemas de colas existentes.

Figura 1.

Sis'

Figura 2.

Es

Figura 3.

Estruc

Figura 4.

Estruc

Figura 5.

Estr

Otros aportes que se han realizado a la teoría de colas los realizó el científico británico David Kendall,

David George Kendall FRS (15 enero 1918 a 23 oct. 2007) fue un estadista Británico, Aportó a la teoría de cola la Notacion Kendall

Notación Kendall

David Kendall introdujo una notación de colas $A/B/C$ en 1953 La notación de Kendall para describir las colas y sus características¹ puede encontrarse en. Ha sido desde entonces extendida a $1/2/3/(4/5/6)$ donde los números se reemplazan con:

¹ WILEY, Chichester Tijms, H.C., *Algorithmic Analysis of Queues*, en A First Course in Stochastic Models. 2003. Capítulo 9.

Un código que describe el proceso de llegada. Los códigos usados son:

- *M* para "Markoviano" (la tasa de llegadas sigue una distribución de Poisson), significando una distribución exponencial para los tiempos entre llegadas.
- *D* para unos tiempos entre llegadas "determinísticas".
- *G* para una "distribución general" de los tiempos entre llegadas, o del régimen de llegadas.

Los conceptos anteriormente expuestos se constituyen en la herramienta que da el punto de partida para determinar metodológicamente el problema de colas que se tiene en las oficinas de Buga y Cartago, a la vez permite formular estrategias tendientes a disminuir los tiempos de espera del cliente antes de ser atendidos en el área de servicios.

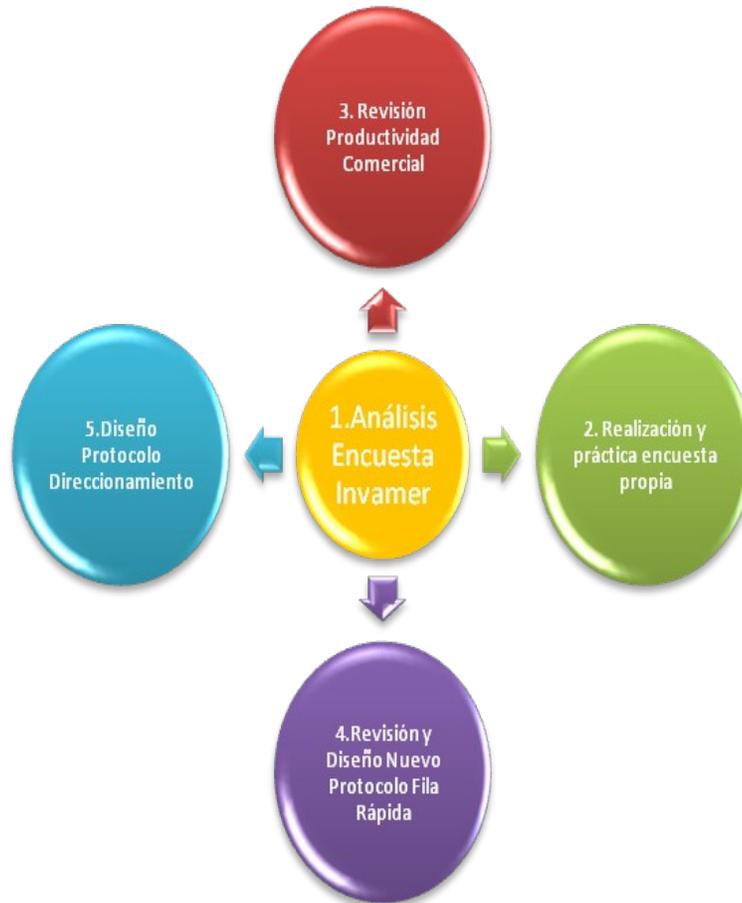
Los antecedentes sirven inicialmente para plantear las siguientes hipótesis:

1. La adecuada implementación del asesor rápido permitirá agilizar las consultas que requieren poco tiempo de atención como: consultas de saldos, solicitud de claves, solicitud de extractos, entrega de tarjetas a través de un funcionario dedicado de manera exclusiva a esta labor.
2. El seguimiento a las operaciones realizadas por el asesor rápido contribuirá a medir la efectividad de estos instrumentos.
3. El diseño de un plan de incentivos y reconocimientos para el asesor rápido contribuirá a mejorar el interés en el desempeño de esta actividad.

4. El diseño de un protocolo de direccionamiento, facilitará al cliente y usuario el acceso a los servicios electrónicos
5. La divulgación de la campaña educativa diseñada por Bancolombia consistente en manuales lúdicos disponibles en internet a través de la página virtual de Bancolombia, medios de publicidad (Prensa, radio y televisión) Cuyo objetivo es educar a los clientes sobre la manera de usar los canales electrónicos disponibles como: Sucursal virtual, ([www. Bancolombia.com](http://www.Bancolombia.com)), cajeros electrónicos, banca móvil, sucursal telefónica, contribuirá a que más clientes Bancolombia puedan auto gestionar desde su casa u oficina las operaciones que se pueden realizar desde estos canales y de esta manera disminuir la congestión en las salas de espera tanto de caja como del área de servicios

MARCO METODOLÓGICO

FIGURA 7



En su orden se aplicará la siguiente metodología:

1. Se analizarán los resultados de las últimas seis (6) encuestas de servicio realizadas con Invamer específicamente las variables críticas de asesoría para lograr corroborar que existe un problema en el área de asesoría.

2. Se practicarán cincuenta (50) encuestas en Buga y cincuenta (50) encuestas en Cartago para profundizar sobre algunos factores que no considera la encuesta Invamer como: cuanto tiempo demoró antes de ser atendido, tiempo que se tomó el funcionario en la asesoría; para hacer la encuesta más objetiva porque actualmente el cliente califica los tiempos de espera como menor a lo esperado, igual a lo esperado, mejor a lo esperado y mucho mejor de lo esperado.

Tamaño de muestra

En esta investigación se aplicará el tipo de muestreo aleatorio simple dadas las condiciones de la población objetivo. Nuestra población se caracteriza por ser dinámica, puesto que cada día llegan al Banco personas diferentes para ser atendidas y la probabilidad de que alguna se presente dos o tres veces para el mismo servicio, durante un día o dos es poco probable.

Para hallar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de población finita para proporciones, tomando como tamaño de población 1000 clientes que son los que asisten a las oficinas para asesoría o solicitud de servicios; los cuales corresponden al objeto de la investigación. Esos 1000 clientes, corresponden al 10% de la población total de usuarios, que se estima en diez mil clientes aproximadamente.

Formula tamaño de muestra

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Fuente: BERENSON, Mark. LEVINE, David. KREHBIEL, Timothy. Estadística para administración. Segunda Edición. Pearson Educación, México, 2001. Pág. 286.

Descripción:

n = tamaño de la muestra requerido

N = tamaño de la población (1000 clientes)

Z = nivel de confianza de 95% (valor estándar de 1,96)

P = prevalencia estimada de la baja percepción de los clientes (4%, cálculo ya estimado por el Banco)

Q = 96%

e = margen de error de 5.5%

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(0.04)(0.96)(1000)}{(0.055^2)(1000 - 1) + (1.96^2)(0.04)(0.96)}$$

$$n = 47$$

Aunque el tamaño representativo de la muestra fue de 47, se tomó la decisión de trabajar bajo una muestra de 50 encuestas aplicadas a cada una de las sucursales ubicadas en las ciudades de Buga y Cartago.

3. Revisar la productividad comercial de cada asesor para poder determinar si realmente por realizar una productiva asesoría se podría estar sacrificando la agilidad en el servicio.

4. Se aplicará el protocolo de Fila Rápida a través del diligenciamiento de una planilla diaria, ya que las consultas rápidas no tomarán turno y de esta manera poder determinar la gestión del asesor que le corresponde atender la fila rápida.

Se enriquecerá el Protocolo Corporativo de Fila Rápida Bancolombia con algunas actividades y frases que debe realizar y mencionar el asesor para convencer al cliente de la importancia de su aplicación.

5. Se diseñará un manual de direccionamiento que deberá aplicar el direccionador o promotor para evacuar aquellas consultas que el cliente puede autogestionar.

6. SITUACIÓN ACTUAL

6.1. EVALUACIÓN DE SERVICIO

Como se menciona en nuestra introducción, Bancolombia tiene el propósito de mejorar su índice de percepción en el servicio y para determinar áreas centrales de mejoramiento, se realiza una encuesta mensual de servicios que se realiza telefónicamente a los clientes en cada una de las sucursales del país. Se llaman tanto cliente atendidos por el área de asesoría como del área de caja y se les pregunta acerca de su percepción del servicio.

En el cuadro que se muestra a continuación se puede observar el panorama actual de calificación de las variables críticas de asesoría en las sucursales seleccionadas para el estudio. Estos son los resultados entre los meses de Diciembre a Mayo de la Encuesta Mensual de Servicio que realiza Invamer para Bancolombia :

Tabla 1. *Calificación de variables críticas.*

	Diciembre		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Promedio	
	Buga	Cartago	Buga	Cartago	Buga	Cartago	Buga	Cartago	Buga	Cartago	Buga	Cartago	Buga	Cartago
1. El tiempo de espera antes de ser atendido	86	76	74	85	89	76	97	63	90	92	84	61	87	76
2. El número de personas disponibles para atenderlo	96	78	100	84	80	89	98	72	88	90	84	48	91	77
3. La agilidad en la solución de sus necesidades	95	90	97	68	94	96	96	81	94	100	95	78	95	86
4. La asesoría acerca de todos los documentos y trámites requeridos para adquirir un producto o servicio	98	98	98	86	90	98	96	87	94	100	94	72	95	90
Promedio Variables Críticas													92	82

Al observar en detalle la información contenida en el cuadro anterior se puede apreciar cómo la variable “Tiempo de espera antes de ser atendido” es la variable con menor calificación, de igual forma la variable “El número de personas disponibles para atenderlo” tiene una baja valoración frente al resto de variables críticas para ambas sucursales.

6.1.1. DESEMPEÑO EN VENTAS

La productividad en ventas es una variable que incide en “el tiempo de espera antes de ser antedido” porque dependiendo de la cantidad de productos vendidos y el tipo de producto, se genera un trabajo un trabajo de asesoría de cara al cliente y unas labores operativas que requieren una mayor o menor dedicación.

En el cuadro que se adjunta a continuación se puede observar el panorama de ventas de las dos oficinas sujetas a este estudio durante el periodo Diciembre de 2009 a Mayo de 2010 donde se puede apreciar:

- Ambas oficinas tienen productividades similares en crédito hipotecario, bancaseguros y crédito de consumo
- La sucursal de Cartago tiene una productividad 45% superior a Buga en tarjetas de crédito
- En cuentas de ahorros la Sucursal de Buga tiene una productividad 39% superior con respecto a Cartago
-

Tabla 2. *Panorama de ventas. Dic. 2009 – May. 2010*

RESULTADOS BUGA		RESULTADOS CARTAGO	
Hipotecarios	27	Hipotecarios	30
Tarjetas	164	Tarjetas	237
Consumo	157	Consumo	163
Bancaseguros	583	Bancaseguros	566
Ahorros	1194	Ahorros	724

Este cuadro nos permite dar una explicación ante las demoras en la atención del área de servicio, ya que al revisar los tiempos estándares de atención por apertura de productos se tiene:

Tabla 3. *Tiempos estándares de atención, área de servicio.*

Producto	Tiempo Estándar para venta
Cr. Consumo	15 Minutos
Cr. Hipotecario	30 Minutos
Tr. Crédito	
Amex	15 Minutos
Bancaseguros	15 Minutos
Ahorros	30 Minutos

La cuenta de ahorros por ser el producto inicial y obligatorio de vinculación es el que más tiempo requiere porque soporta el proceso inicial de entrevista, vinculación y todos los procedimientos y filtros que obliga la Superfinanciera para el control al lavado de activos y financiación del terrorismo (Sarlaft).

Se observa por ejemplo que en las oficinas de Cartago y Buga los productos de mayor venta son efectivamente las cuentas de ahorro y los Banca seguros.

En el caso de la cuenta de ahorros la bonificación en puntos (2) y en dinero (\$1.600.00) es la más baja pero es el producto de mayor demanda en las oficinas por parte de los clientes, no requieren mayor seguimiento ni mayor esfuerzo ya que el producto es de venta reactiva y de impacto inmediato en el plan de gestión comercial y en la bonificación.

Partiendo de este hecho se explica la diferencia del 39% en ventas del producto cuenta de ahorros de las oficinas de Buga frente a la oficina de Cartago, determinada básicamente por la demanda del mismo y por la facilidad que tiene el asesor de impactar rápidamente en su gestión comercial y en su bonificación.

Para los productos de Banca seguros la bonificación promedio en puntos es de (8) en dinero representa (\$6.400.00) este producto requiere ser ofrecido a los clientes permanentemente por parte del asesor de servicios.

En el producto de Banca seguros no hay una notable diferencia entre las oficinas de Buga y Cartago y la dinámica de ventas de este producto está directamente relacionado con la facilidad de venta, el impacto inmediato en los resultados del plan de gestión comercial y en la bonificación.

Los productos de crédito de consumo, tarjetas de créditos, créditos hipotecarios generan mayor contribución financiera a las oficinas y son determinantes para el crecimiento de las mismas en el mediano y largo plazo, pero dado que requieren del asesor de servicios mayores procesos, seguimiento y la bonificación no está directamente relacionada con el esfuerzo, requieren de mayor seguimiento y acompañamiento por parte del gerente y el líder de cada producto.

En razón de lo anteriormente expuesto el comportamiento de ventas de los créditos de consumo, tarjetas de crédito y créditos hipotecarios están directamente relacionadas con el presupuesto asignado a cada oficina, la exigencia y estrategias por parte del líder de la oficina (Gerente) y el líder de producto a los asesores de servicios.

Se puede evidenciar cómo en el producto de tarjeta de crédito en la oficina de Cartago tiene una ejecución en ventas del 45% frente a la oficina de Buga y en los productos de crédito de consumo y créditos hipotecarios no hay una notable diferencia. Se infiere que el líder de la oficina de Cartago está enfocando su estrategia vendiendo productos que generen mayor rentabilidad y

crecimiento en el mediano y largo plazo, frente a la oficina de Buga que viene creciendo con productos de menor rentabilidad, alta operatividad y de menor esfuerzo.

6.1.2. AGILIDAD EN EL SERVICIO, VENTAS CON CALIDAD Y METAS

COMERCIALES

En la actualidad Bancolombia tiene establecido que las oficinas que tienen más de dos funcionarios en asesoría pueden destinar uno de ellos a la atención de consultas rápidas como: Consultas de saldos y datos para pagos, números de cuenta, movimientos, información general de productos, entrega de tarjetas débito y crédito, entrega de claves, y no debe efectuar ventas de productos.

El modelo de atención anteriormente descrito tiene el nombre de “Protocolo de Fila rápida en asesoría” El objetivo es procurar que el tiempo de espera de los clientes antes de ser atendido en el área de servicios, se disminuya y por ende se mejore la calificación de esta variable por parte de los clientes, ya que éste es uno de los aspectos más importantes para ellos y al que menor nota de calificación le han asignado en las encuestas de servicio.

La experiencia actual con la implementación de este modelo genera diferencias entre el grupo de asesores porque la razón de ser de este protocolo es agilizar el servicio, por lo cual el “Asesor Rápido” debe evitar la venta de productos que requieren una asesoría en profundidad.

Como el asesor que atiende la fila rápida cae en la tentación de realizar ventas cuando desempeña este rol, desvirtúa la razón de ser del modelo y se pierde el propósito inicial de agilizar las transacciones que permiten una asesoría rápida. El comportamiento del asesor de fila rápida se explica por la presión de las metas y las bonificaciones comerciales

A continuación se relaciona las bonificaciones promedio que tiene la venta de cada uno de los productos objeto de estudio el desempeño de ventas en cada una de las oficinas de Buga y Cartago y el esfuerzo y dedicación que tiene que hacer el asesor en cada uno de los productos.

Tabla 4. *Bonificaciones promedio*

Producto	Tiempo Estándar para venta	Puntos	Puntaje Promedio	Bonificación Promedio
Cr. Consumo	15 Minutos	1 X 1MM	10	8.000
Cr. Hipotecario	30 Minutos	0,75 X 4MM	22,5	18.000
Tr. Crédito Amex	15 Minutos	9	9	7.200
Bancaseguros	15 Minutos	1,2 X 3,1MM	8	6.400
Ahorros	30 Minutos	2	2	1.600

Notas

1. El crédito de consumo promedio que se logra colocar es de \$10MM
2. El crédito hipotecario promedio que se logra vender es de \$30MM
3. La tarjeta American Express más colocada es la clásica que aporta 9 puntos
4. La cuenta de ahorros entrega 2 puntos
5. Cada punto es valorado a \$800

Tabla 5. *Panorama de ventas. Dic. 2009 – May. 2010*

RESULTADOS BUGA		RESULTADOS CARTAGO	
Hipotecarios	27	Hipotecarios	30
Tarjetas	164	Tarjetas	237
Consumo	157	Consumo	163
Bancaseguros	583	Bancaseguros	566
Ahorros	1194	Ahorros	724

Es importante aclarar que hay unos productos que son de impacto inmediato en el plan de gestión comercial y en la bonificación como son: La cuenta de ahorros y los Banca seguros ya que se entregan y son activados por el cliente el mismo día que los solicitan.

Los otros productos como son: El crédito hipotecario, las tarjetas de crédito y el crédito de consumo, exigen después de la primera asesoría, mas procesos, mayor esfuerzo por su grado de complejidad, seguimiento ya que hasta que el

producto sea entregado y activado por el cliente tendrá efectos sobre el plan de gestión comercial y sobre la bonificación

Tabla 6: Tiempo promedio que tarda un producto en ser entregado al cliente y que impacte en el plan de gestión comercial y en la bonificación

PRODUCTOS	Tiempo estimado de entrega de productos al cliente e impacto en la bonificación
Crédito hipotecarios	45 días corrientes
Tarjetas de crédito	8 días hábiles
Crédito de consumo	8 días hábiles
Banca seguros	15 minutos
Ahorros	30 minutos

Teniendo en cuenta la productividad en ventas, frente al tiempo estimado de entrega de productos al cliente dada su complejidad y la bonificación, se puede explicar la razón por la cual los asesores hacen mayor énfasis en los productos cuenta de ahorros y Banca seguros que en los productos créditos de consumo, tarjetas de crédito y créditos hipotecarios en donde se hace necesario que el líder de la oficina (Gerente) en compañía del líder de producto, generen estrategias y exigencias mínimas a los asesores de servicios tendientes a cumplir con los presupuestos asignados..

6.1.3. PROTOCOLO ACTUAL DE FILA RÁPIDA EN ASESORÍA

1. Se definen las operaciones de bajo impacto susceptibles de atender en este esquema, es decir todas aquellas que implican tiempo de atención inferior a 5 minutos como son:
 - Consultas de saldos y datos para pagos
 - Consultas de números de cuentas
 - Consultas de movimiento
 - Entrega de tarjetas crédito o débito
 - Entrega de extractos
 - Información general sobre documentos requeridos para la apertura de productos.
2. Asignar una persona para cada día con el propósito de atender a los clientes o usuarios que requiera uno de los anteriores servicios
3. Con el fin de no impactar en el plan de gestión de los cargos comerciales, se debe definir un cronograma de atención entre los involucrados, es decir de acuerdo al tipo de oficina se establecen turnos de atención de acuerdo a la conveniencia y en consenso entre los asesores que puede variar entre medio día (un asesor en la mañana y otro en la tarde), o por días.
4. Hacer seguimiento semanal en los comités de Gestión sobre la evolución de la estrategia y hacer mejoras en caso de ser necesario.
5. En las sucursales que poseen direccionadores, se debe contar con el apoyo de este recurso, de tal manera que sea esta persona quien aborde al

cliente y que al indagar sobre el trámite a realizar defina si lo atiende el "asesor rápido" o va al turno de espera general.

6. Donde no se tiene direccionador el "Asesor Rápido" o un Auxiliar Integral de Servicios (para las sucursales que poseen varios auxiliares) debe preguntar periódicamente a las personas que están en la sala de espera por la diligencia o trámites a realizar y le debe informar que él los va a atender.
7. En los eventos en los que no haya operaciones de bajo impacto en espera, el "Asesor Rápido" debe atender las operaciones normales.

7. PROCESO DE ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo este estudio desde un punto de vista objetivo se realizaron los siguientes análisis:

1. Análisis de encuesta mensual Invamer
2. Análisis productividad en ventas
3. Elaboración, práctica y análisis de encuesta propia con énfasis en tiempos de espera.

7.1 ANALISIS DE ENCUESTA MENSUAL INVAMER

Como se viene mencionando, a las oficinas de Bancolombia se les practican evaluaciones mensuales de servicio que están muy enfocadas en la percepción que el cliente del servicio por lo cual tienen un alto componente subjetivo. La

encuesta consiste en llamar a cinco (5) clientes, dos (2) atendidos por el área de caja y tres (3) que hayan sido atendidos por el área de asesoría.

Al cliente se le realizan las siguientes preguntas:

1. La amabilidad del personal que lo atiende
2. La facilidad para comunicarse telefónicamente con los empleados de la sucursal
4. La confianza que le generan los empleados
5. El ofrecimiento de productos y servicios adicionales a los que usted buscaba
6. El cumplimiento de los compromisos, citas, llamadas.
7. El interés del personal por conocer sus necesidades
9. La actitud del personal ante dificultades de servicio, quejas o reclamaciones
10. La claridad en el lenguaje utilizado
11. La información que usted ha recibido sobre las características y funcionamiento de los productos que adquirió
12. La información sobre los diferentes medios para hacer sus transacciones como cajeros electrónicos, PAC, Sucursal Virtual, Sucursal Telefónica, etc.
13. La agilidad en la solución de sus necesidades
15. La precisión con que el personal que lo atiende realiza las operaciones
16. El tiempo de espera antes de ser atendido
17. El espacio físico de la sucursal
18. La asesoría acerca de todos los documentos y trámites requeridos para adquirir un producto o servicio
19. El número de personas disponibles para atenderlo

Al revisar los resultados de seis meses atrás de las oficinas de Buga y Cartago se encuentran grandes debilidades en la percepción de los tiempos de espera que están afectando de manera importante la calificación Invamer sobre todo en la oficina de Cartago. Por tal motivo se decide profundizar y establecer si se estaban comparando oficinas de características semejantes que si bien son similares por su tipología, cantidad de empleados disponibles y mercado, pueden presentar una orientación y dinámica comercial diferentes que estarían afectando los tiempos de espera. Por consiguiente se resolvió profundizar en los Planes de Gestión Comercial y calidad de ventas. De esta forma se prosigue a realizar un estudio de productividad en ventas de ambas oficinas.

7.2. ANÁLISIS PRODUCTIVIDAD EN VENTAS

El propósito de este análisis era establecer qué tanta actividad y dinámica comercial presentan estas oficinas porque se tiene la hipótesis que entre más solicitudes o demanda de productos y servicios tiene una oficina, más es el tiempo de espera que deben enfrentar los clientes que si por el contrario sus funcionarios se dedican en lugar de vender a evacuar y agilizar la fila sin realizar ventas representativas.

Para este análisis se tomaron los resultados de los últimos seis (6) Planes de Gestión Comercial (informe diario de resultados) de los cuatro (4) asesores de cada oficina se reviso mes a mes la composición de sus ventas para determinar el

énfasis comercial y de servicio de cada oficina, porque como se ha establecido anteriormente los productos de crédito requieren una mayor dedicación de asesoría que la atención de productos de inversión o atención de reclamos.

Como se viene mencionando, el banco realiza un plan de incentivos anual que está relacionando con su estrategia competitiva y el enfoque comercial. Es por esto que hoy los productos más rentables tanto para asesores como para las oficinas son los productos de riesgo como son los créditos hipotecarios, créditos de consumo y tarjetas de crédito.

Al conectar la productividad en ventas frente al Plan de Incentivos, se puede determinar que la Oficina de Cartago se está dirigiendo a aquellos productos que generan mayor rentabilidad a la oficina y al asesor por el contrario la Oficina de Buga se está orientando a productos como la cuenta de ahorros y los banca seguros que generan menor contribución financiera y menor bonificación promedio al asesor pero son de resultado inmediato, no requieren mayor seguimiento y por el volumen de cuenta de ahorros garantizan el cumplimiento del plan de gestión comercial con un menor esfuerzo.

Producto	Tiempo		Productividad Buga	Productividad Cartago
	Estándar para venta	Bonificación Promedio		
Crédito de Consumo	15 Minutos	\$ 8.000	157	163
Crédito Hipotecario	30 Minutos	\$ 18.000	27	30
Tarjeta de Crédito	15 Minutos	\$ 9.000	164	237
Bancaseguros	15 Minutos	\$ 6.400	583	566
Ahorros	30 Minutos	\$ 1.600	1194	724

RESULTADOS BUGA		RESULTADOS CARTAGO	
Hipotecarios	27	Hipotecarios	30
Tarjetas	164	Tarjetas	237
Consumo	157	Consumo	163
Bancaseguros	583	Bancaseguros	566
Ahorros	1194	Ahorros	724

Sin embargo no era suficiente este análisis porque se requería comprobar de una forma más objetiva el tiempo promedio de espera de los clientes tanto antes de ser atendido y en el momento de la asesoría. Así se necesitaba una encuesta detallada que contemplara tanto la variable de tiempo como el tipo de asesoría o producto que realizan los clientes en el pasillo de la sucursal, ya que cada producto tiene unos estándares de tiempo diferentes.

7.3.ELABORACIÓN, PRÁCTICA Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS CON ENFÁSIS EN TIEMPO DE ESPERA

Para responder a la necesidad de tener un criterio más objetivo frente al real tiempo de espera, se diseñó una encuesta que adicionalmente a las preguntas formuladas por Invamer, consideraba las siguientes preguntas:

1. Tipo de solicitud, asesoría o producto requiere el cliente
2. ¿Cuánto tiempo esperó antes de ser atendido por un funcionario?
3. ¿Cuánto tiempo le gustaría esperar antes de ser atendido por un funcionario?
4. ¿Cuánto tiempo utilizó el funcionario atendándolo?
5. Tiempo que le gustaría que utilizarán los funcionarios atendiendo
6. Disposición del asesor para ayudar a los clientes y usuarios
7. Los clientes y usuarios reciben atención personalizada y a su vez son orientados a los canales electrónicos como el uso de internet, audio-respuesta, celular

Las encuestas fueron practicadas en ambas oficinas. Se realizaron cincuenta encuestas en cada oficina para un total de cien (100) encuestas con las siguientes características:

- Practicadas en el pasillo de ambas oficinas en proporciones iguales

- Se encuestaron clientes tanto en días de gran congestión, los Lunes en la mañana y Viernes en la tarde y también en días de menor aglomeración como son los Miércoles y Jueves.

La encuesta dio información más objetiva acerca de lo que está sucediendo con los tiempos de espera y asesoría para poder entender los resultados de la encuesta Invamer que se enfoca únicamente en la percepción.

Con la encuesta se logró determinar:

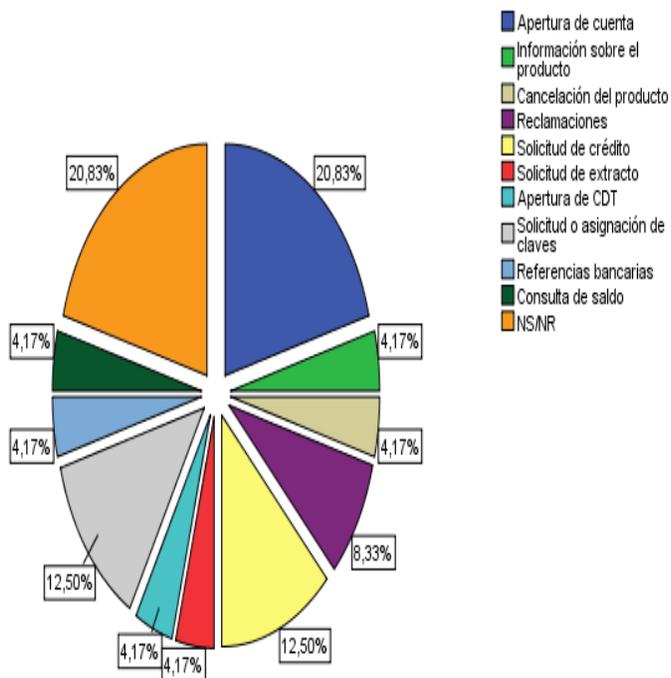
- El enfoque de ventas del equipo comercial de cada oficina.
- La expectativa de servicio del cliente de cada sucursal.
- El tiempo promedio de espera antes de ser atendido en cada oficina
- El tiempo promedio de asesoría.
- Las causas de las más bajas calificaciones de la Sucursal de Cartago frente a la Sucursal de Buga.

A continuación se puede observar unos cuadros resúmenes que permiten confirmar algunos de los hallazgos mencionados en el párrafo anterior.

FIGURA 8

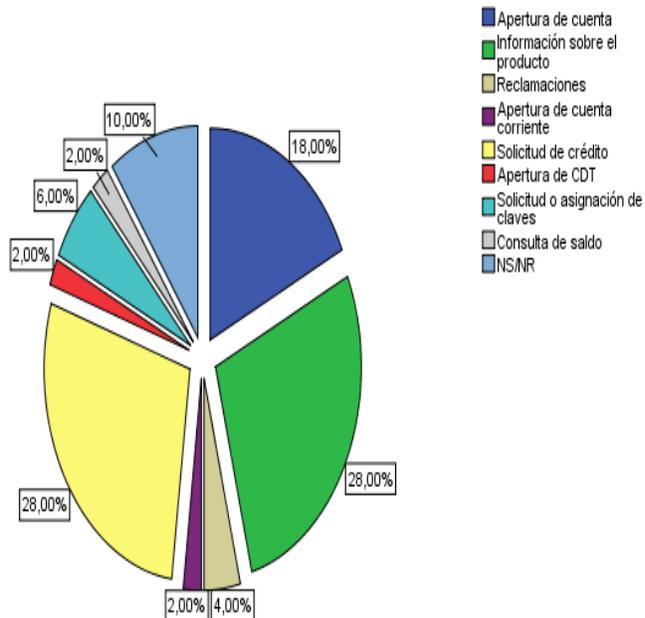
BUGA

¿Qué tipo de servicio esta solicitand?



CARTAGO

¿Qué tipo de servicio esta solicitand?

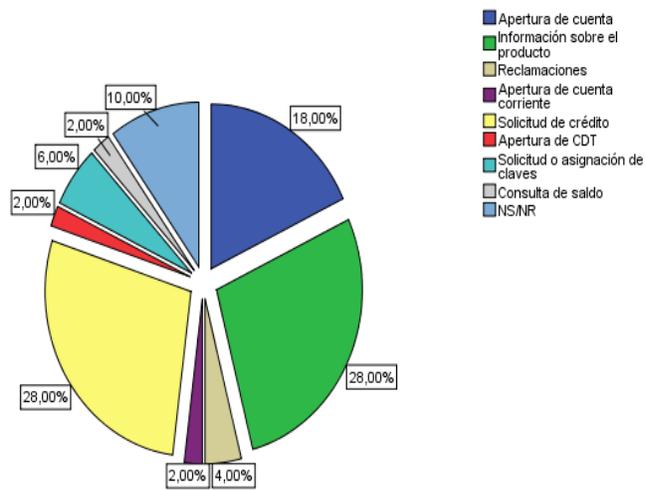


Frente al tipo de producto o tipo de solicitud atendida en el pasillo de las oficinas con estos resultados se puede determinar que en Buga las dos principales consultas que representan el 33,3% son la apertura de cuentas de ahorros y asignación de claves. Ambas consultas de baja generación de valor y contribución financiera. Con Cartago se encontró que el 56% de la asesoría está dedicada a dar información sobre productos y atención de solicitudes de crédito, esto confirma

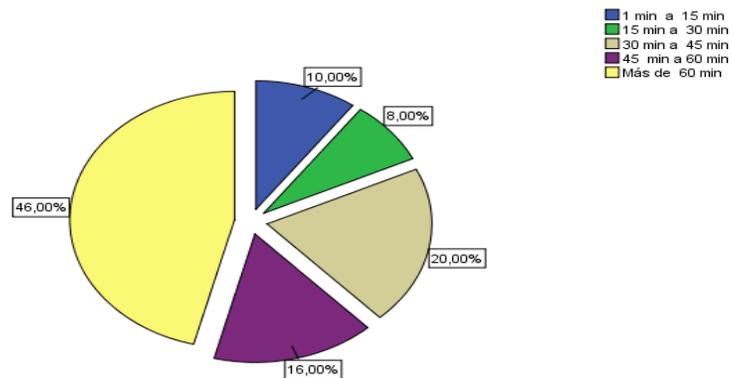
la mayor vocación colocadora de esta oficina. Además este tipo de solicitudes tienen una importante contribución financiera.

BUGA Y CARTAGO

¿Qué tipo de servicio esta solicitand?



¿Cuánto tiempo espero antes de ser atendido por un funcionario del banco?



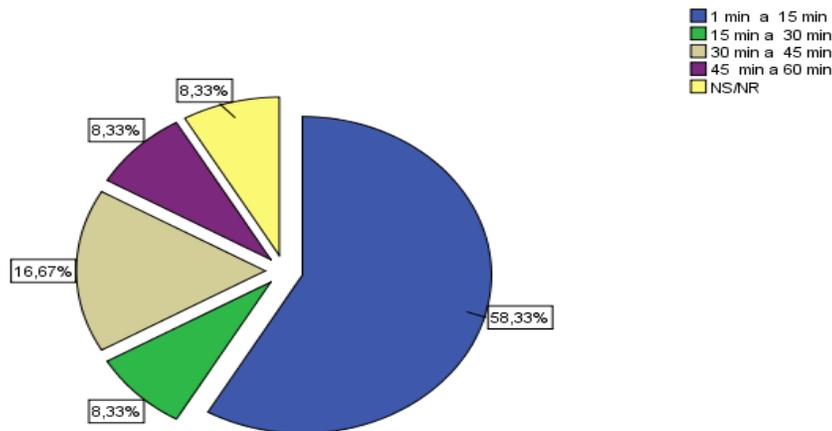
En cuanto a los tiempos de espera antes de ser atendido se encuentra que efectivamente hay más demora en Cartago donde el 70% de los clientes deben esperar más de 30 minutos para ser atendidos mientras en Buga el 83% es atendido antes de los 45 minutos de espera. Es decir hay mayor agilidad en la atención en Buga. Sin embargo si se conecta estos tiempos con el tipo de productos vendidos por cada sucursal se puede entender por qué en Cartago hay más demora por ser una oficina que vende y ofrece productos que requieren mayor tiempo de asesoría.

Un dato muy interesante que se logró establecer con la encuesta fue la expectativa de servicio y la brecha que existe entre ésta y el servicio recibido. Se puede apreciar como el cliente de Cartago espera más agilidad que el cliente de Buga.

Al relacionar la más alta expectativa de servicio en Cartago con el tipo de asesoría o producto solicitado y la productividad en ventas nos permite suponer que el cliente exige más del servicio de una oficina cuando se acerca a realizar un negocio de trascendencia en sus finanzas personales que si va a abrir otro tipo de producto.

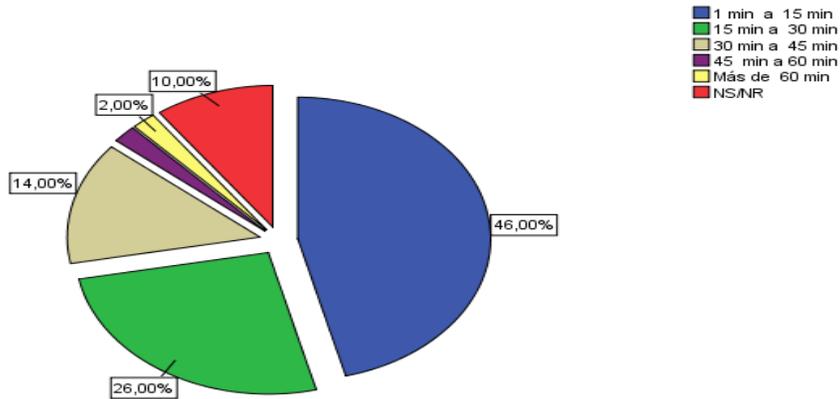
BUGA

¿Cuánto tiempo utilizo el funcionario atendiendo?



CARTAGO

¿Cuánto tiempo utilizo el funcionario atendiendo?



Y finalmente también se pudo determinar que efectivamente el tiempo de asesoría es mayor en Cartago que en Buga. En Cartago el 72% de los clientes tiene un tiempo de asesoría de treinta minutos frente al 66% en Buga que como en el caso del tiempo de espera antes de ser atendido hay más demora en la medida que se atiendan más solicitudes de productos con estándares de tiempo más altos.

7. 4.MEJORAS APLICADAS EN LAS SUCURSALES

Este estudio ha sido valioso para la toma de decisiones administrativas y comerciales en ambas sucursales que permitirán a sus respectivos directores mejorar sus resultados de rentabilidad y servicio.

Con esta investigación se aplican las siguientes mejoras:

1. Nuevo protocolo de asesoría rápida y un relanzamiento de esta función y de su importancia en la gestión eficiente de la sala de espera de las oficinas.
2. Un nuevo protocolo de direccionamiento que ha permitido atender oportunamente los clientes desde la sala de espera de tal forma que cuando pasan al asesor han adelantado gran parte de su consulta y esto permite agilizar mucho más la asesoría y por ende los tiempos globales de espera.
3. Esta investigación ha permitido a los líderes (Gerentes) de las respectivas sucursales, reorientar la fuerza comercial que les ha sido asignada hacia los productos que generan mayor rentabilidad a sus respectivas unidades de negocio.
4. La implementación de estos cambios ha permitido que ambas oficinas mejoren sus índices de percepción de servicio frente a sus clientes así:

Tabla No.7 Histórico de índice de percepción

SUCURSAL	IP ENERO	IP FEBRERO	IP MARZO	IP ABRIL	IP MAYO	IP JUNIO	IP JULIO	IP PROMEDIO MOVIL JULIO
Buga	100	86	94	91	95	100	87	94
Cartago	86	98	71	96	90	90	96	92

8. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

8.1. PROPUESTA AL MODELO DE FILA RÁPIDA EN ASESORÍA

Ante las dificultades que viene presentando este esquema de atención en el área de asesoría se hace imprescindible establecer unas “Reglas de Juego Comerciales” que se plantean con el propósito de fortalecer el esquema sin desaprovechar las oportunidades comerciales que se puedan presentar en la interacción con los clientes:

- El asesor encargado de la fila rápida no realizará venta directa y se dedicará por completo a gestionar las consultas que ya se mencionaba anteriormente.
- Se evaluará la gestión de cada uno de los cuatro (4) asesores en su desempeño como asesor de la fila rápida. Esta evaluación se realizará mediante encuestas que más adelante se revisa en detalle
- Se premiará mensualmente la mejor gestión de la fila rápida

Para realizar una evaluación objetiva y fortalecer el esquema de la fila rápida, cada mes se premiará el mejor Asesor Rápido para lo cual se establecerá un sistema de medición de la siguiente forma:

- Se realizará una medición diaria de la cantidad de turnos atendidos por cada asesor rápido. (Peso 70%)

- Se medirá la variable trabajo en equipo a través de la cantidad de ventas referidas efectivas que el asesor rápido entregue al resto de asesores con el propósito de no desaprovechar las oportunidades comerciales que surgen del diálogo con el cliente. (Peso 30%)

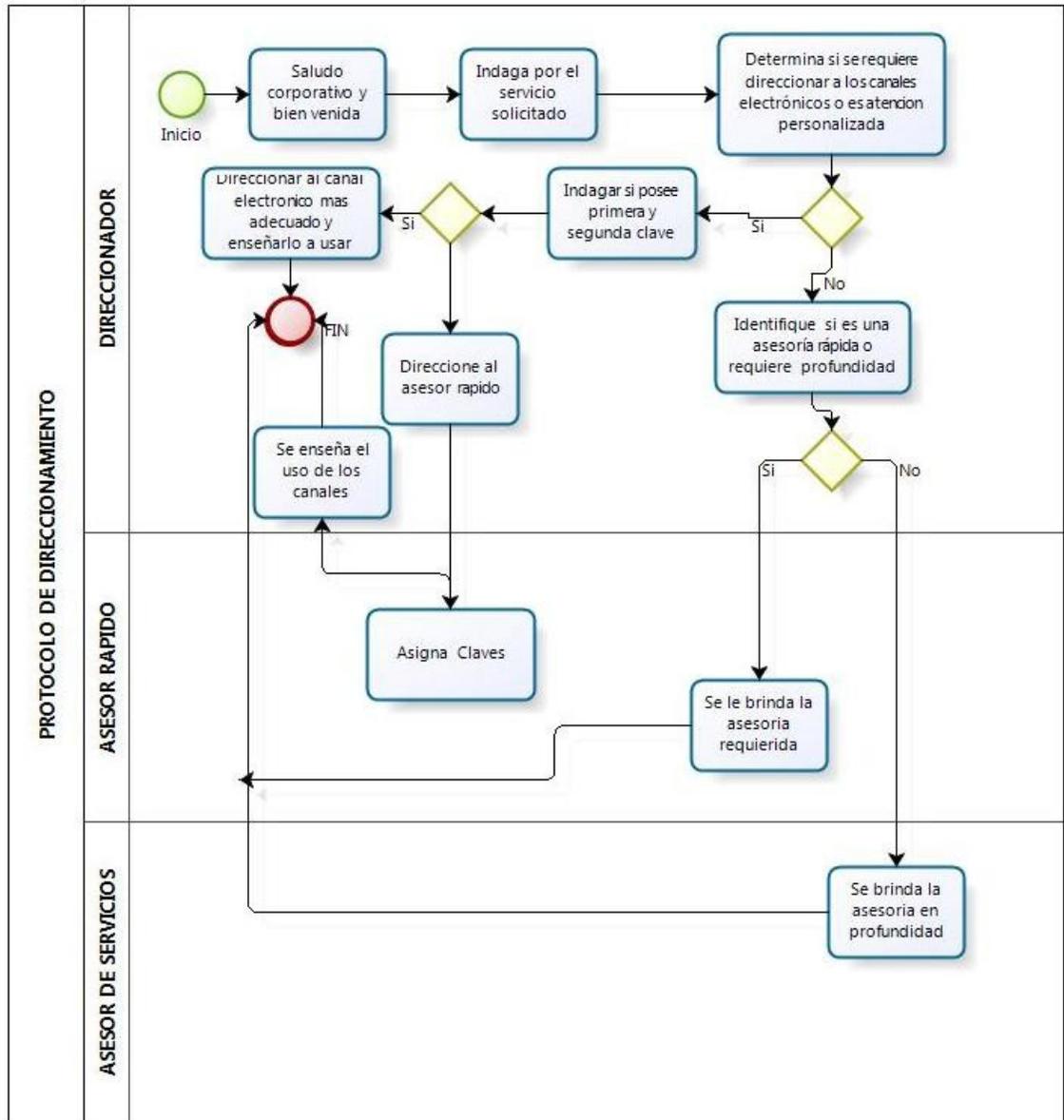
8.2. PROPUESTA DE PROTOCOLO DE DIRECCIONAMIENTO

Es importante mencionar que este protocolo no existe actualmente en las oficinas de Bancolombia y lo que se pretende es que se pueda hacer extensiva a todas las oficinas Bancolombia.

1. Saludo y bienvenida
2. Determine si la solicitud del cliente requiere atención personalizada o si se puede realizar por canal electrónico
3. Indague si posee las claves de acceso a los canales electrónicos
4. Enfaticé en que el servicio o transacción que solicita lo puede realizar a través de un canal electrónico desde la comodidad de su casa u oficina
5. Enseñe cómo se usa el canal electrónico que se requiere para la transacción o servicio que necesita
6. Cuente que en la sucursal virtual hay un instructivo que le indica paso a paso y de una manera fácil como usar los distintos canales que están a su disposición

7. Entregue plegable en donde esta publicada la manera de usar los canales electrónicos
8. Valide si la información que entrego se entendió y si está dispuesto a seguir utilizando los canales electrónicos.

Figura 6 Nuevo protocolo de direccionamiento



ANÁLISIS DE RESULTADOS

- Cartago tiene una concentración de su asesoría en créditos e información sobre productos del 56% en información de productos y solicitud de créditos. Lo que nos permite inferir que es esta la razón por la cual el 45% de los clientes esperan entre 45 y 60 minutos antes de ser atendidos porque precisamente este tipo de asesoría es la que más tiempo consume.
- El 46% de los clientes encuestados en Buga se demoran en ser atendido entre 15 y 30 minutos y al relacionar este comportamiento con el tipo de producto solicitado en esta oficina se puede determinar que la atención en Buga es más ágil que en Cartago porque el tipo de producto solicitado está concentrado en un 20,8% en cuentas de ahorros y un 20,8% en solicitud de extractos. Ambos tipos de productos o asesoría consumen menor tiempo de asesoría y aportan menos rentabilidad.
- Es importante mencionar que en Buga los principales productos solicitados son: 20,8% Cuentas de Ahorros, 20,8% Solicitud de extracto, 12,5% Solicitud de Crédito, 12,5% cancelación de productos, 8,3% reclamaciones. Al revisar esta composición de la asesoría se aprecia que solo el 12,5% del tiempo de asesoría está dedicado a productos que generen valor y contribución financiera a la sucursal como es el caso de la solicitud de crédito y por el contrario el 66% está concentrado en actividades de alta operatividad y baja generación de valor.
- Para el caso de Cartago se observa que los productos solicitados con mayor participación son: Información sobre productos 28%, Solicitud de

crédito 28%, apertura de cuenta 18%. Esta composición muestra un mayor dinamismo comercial de Cartago porque el tiempo de asesoría se está dedicando en mayor proporción a actividad de mayor generación de valor.

- En Cartago el 86% de los encuestados quisiera ser atendido entre 1 y 15 minutos mientras que la realidad mostró que el 46% de los encuestados fue atendido entre 1 y 15 minutos. De esta manera se ve como la expectativa de servicio supera ampliamente la realidad. Esto nos permite entender el porqué de la calificación de servicio de Cartago de apenas un 82 en promedio. Es decir, los clientes esperan más agilidad de la que reciben en esta sucursal.
- En Buga el 62,5% de los encuestados quiere ser atendido entre 15 y 30 minutos mientras la encuesta muestra que el 58,3% fue atendido entre 1 y 15 minutos. Por tanto, la expectativa de servicio en Buga está muy cercana a la realidad. De esta forma se infiere que la calificación de 92 en Buga corresponde precisamente a esa paridad entre la expectativa de servicio y el real servicio recibido.
- Frente a la variable “tiempo que utilizó el funcionario atendándolo” se encuentra en Buga que el tiempo de asesoría del 58% de los encuestados no superó los 15 minutos y un 8% entre 15 y 30 minutos.
- En Cartago frente a la variable “tiempo que utilizó el funcionario atendándolo” se ve que el 46% fue atendido entre 1 y 15 minutos y un 26% entre 15 y 30 minutos.

Al analizar estos resultados de “tiempo que utilizó el funcionario atendiéndolo” se encuentra cómo Cartago destina más tiempo a la asesoría que el que dedica la Sucursal de Buga.

Si se relaciona esta variable de “tiempo que utilizó el funcionario atendiéndolo” con el tipo de producto solicitado y con tiempo de espera antes de ser atendido se puede inferir que el cliente de Buga es más ágilmente atendido porque la fuerza comercial está orientada a productos que consumen menos tiempo mientras el equipo comercial de Cartago destina su tiempo de asesoría a productos que requieren asesoría en profundidad.

- Al analizar la expectativa de servicio, el tiempo de espera antes de ser atendido y el tiempo dedicado a la asesoría se puede entender las respectivas calificaciones de servicio porque el cliente de Cartago tiene unas expectativas más altas y por el contrario los tiempos de espera son demasiado prologados. Buga por el contrario muestra expectativas de servicio más cercanas a la realidad por lo cual ha mantenido un promedio superior en calificación de servicio.
- La expectativa de los clientes frente al tiempo de asesoría en ambas oficinas se encuentra en 1 a 15 minutos .Es decir, aproximadamente el 62% de los clientes en ambas oficinas esperarían que el tiempo destinado a la asesoría no superará los 15 minutos.

- En la pregunta “El asesor le inspira confianza” se encuentra que el 90% de los clientes califican excelente a Cartago en esta variable y en Buga el 62% dio excelente en esta pregunta.
- En la pregunta “los clientes y/o usuarios reciben atención personalizada y son orientados a canales electrónicos” se encuentra que el 92% de los encuestados califica de excelente a Cartago mientras en Buga solo el 45%.
- Frente a la pregunta “el asesor posee el conocimiento necesario para responder a las inquietudes de clientes” el 90% de los encuestados calificó de excelente a Cartago y en Buga el 67% dio calificación excelente.
- En la preguntas de Amabilidad, Asesoría y Agilidad del asesor las calificaciones siguen siendo para Cartago excelentes en un 90% de los encuestados y en Buga excelente en un 66%.

RECOMENDACIONES

1. La actual encuesta de servicio realizada por Invamer es una medida de la percepción del cliente que no considera medidas más objetivas como el real tiempo esperado, el real tiempo de asesoría y la dinámica comercial de una sucursal.

Se recomienda al banco realizar dos veces al año una encuesta en detalle que relacione los tiempos antes mencionados, la rentabilidad de los productos vendidos y la calidad de la asesoría suministrada para poder tener un punto de mejoramiento más objetivo en cada unidad de negocio.

2. Institucionalizar el reconocimiento a nivel nacional del “Mejor Asesor Rápido” para que se inicie la cultura del servicio donde no solo se reconozca al asesor que más vende sino también el asesor que más agilizó y a más clientes satisfizo.

Para este propósito se propone una forma de evaluar que el banco debe considerar y traducir en bonificación para que sea tan rentable servir como vender.

3. El banco debe considerar la posibilidad de agregar a las plantas de las sucursales medianas y grandes, el cargo de direccionador. Estos

funcionarios contribuyen a disminuir la ansiedad del cliente porque se les orienta antes de que sean atendidos por el asesor, además que ayudan a direccionar hacia los canales electrónicos, ya que muchas de las consultas pueden ser dirigidas a estos canales más ágiles y menos costosos.

En la misma investigación se puede apreciar cómo Buga que cuenta con el apoyo de un direccionador supera en calificación de servicio a Cartago durante todos los meses de estudio y solo en Julio cuando por problemas administrativos y de contratación se encuentra sin la presencia de este funcionario, su calificación cae a 82 cuando durante los meses de estudio había estado con calificaciones cercanas a 90

4. La Sucursal de Buga tiene alta operatividad y dedicación a transacciones menos rentables por lo cual sería importante encausar la fuerza comercial hacia productos de mayor generación para lo cual es necesario implementar plan de acción, seguimiento, sensibilización y campañas orientadas a las ventas con calidad y rentabilidad.

Tabla No.8 Transacciones de Tipo Operativo

Con los resultados de la investigación y como se puede apreciar en el cuadro resumen anterior, la sucursal de Buga atiende tres veces más clientes para solicitudes de tipo operativo que Cartago.

Tabla No.9 Transacciones de Tipo Comercial

Por tanto, si una oficina destina más tiempo a transacciones de tipo operativo, por consiguiente se descuidan las transacciones de tipo comercial.

Reclamación
Apertura de c

y es así como la Sucursal de Cartago destina casi el doble tiempo a las solicitudes que pueden generar negocios y rentabilidad

5. La Sucursal de Cartago tiene más bajas calificaciones de servicio en Invamer y al realizar las propias encuestas se pudo corroborar que efectivamente los tiempos de espera realmente son más altos que en Buga

Tabla No.10 Tiempo de espera antes de ser atendido

¿Cuánto tiempo espero antes de ser atendido?

Se puede apreciar cómo en Buga efectivamente el 83,4% de los clientes encuestados manifestó que había sido atendido antes de los 45 minutos mientras en Cartago solo el 38%.

Es importante mencionar que al conectar los tiempos de espera con el tipo de productos vendidos y la calidad de asesoría, se encuentra que el cliente considera que en Cartago si bien se demoran más en atenderlo también

califican de excelente la confianza, amabilidad y calidad de asesoría que le ofrecen estos funcionarios. Por esta razón y como no es posible agregar un asesor más a la planta de personal, se considera muy oportuna la vinculación de un direccionador que ayude a evacuar la sala de asesoría.

6. Finalmente se considera que con el seguimiento al Protocolo de Fila Rápida y Protocolo de Direccionamiento es mucho lo que se puede mejorar para lograr mejores calificaciones, mejores ventas y mayor satisfacción de nuestros clientes.

CONCLUSIONES

1. Se diseñó el protocolo de direccionamiento. Se está aplicando y se ha logrado mejorar más de un 10% las variables críticas de asesoría y los índices de percepción

SUCURSAL	IP ENERO	IP FEBRERO	IP MARZO	IP ABRIL	IP MAYO	IP JUNIO	IP JULIO	IP AGOSTO	IP SEPT	IP OCTUB	IP PROMEDIO MOVIL JULIO
Buga	100	86	94	91	95	100	87	96	80	96	92
Cartago	86	98	71	96	90	90	96	96	909	93	93

2. El protocolo de asesor rápido es una metodología muy valiosa para agilizar transacciones de menor complejidad que permiten liberar tiempo para la asesoría en profundidad. Se puso en práctica desde el mes de

Julio de 2010 y en el cuadro anterior podemos apreciar los beneficios del esquema.

3. Se pudo corroborar que es vital el seguimiento al esquema de atención en Fila Rápida. Este era una propuesta del banco a la cual no se le practicaba ningún seguimiento y por lo cual no daba los resultados esperados.
4. El diseño del plan de reconocimientos de Asesor de Fila Rápida está dando resultados porque los asesores están tomando conciencia de la importancia del servicio y se le está premiando por llevar a cabo esta labor.
5. Se puede apreciar el impacto económico que tiene sobre los resultados de una oficina, la orientación de su fuerza comercial a productos de mayor rentabilidad, no obstante tengan una mayor dedicación de tiempo. En el cuadro adjunto se puede observar cómo afecta esta orientación comercial

Tabla No.11 Comparativo tamaño comercial vs. SVA

Oficina	Tam. Come.	SVA acum.
Buga	3	0
Cartag	59.72	59

0	3	7
---	---	---

BIBLIOGRAFIA

www.monografias.com

www.wikipedia.com

www.auladeeconomia.com

Arbonas, M.E. Optimización Industrial (I): Distribución de los recursos. Colección Productiva No. 26. Marcombo S.A, 1989.

Informe encuesta Invamer de los últimos 12 meses

Circular 2043, publicada en octubre 12 de 2009 “protocolo asesor rápido

Newbold/Carlson *.Estadística para administración y economía*. Editorial Prentice Hall. 6ª Edición. 2008

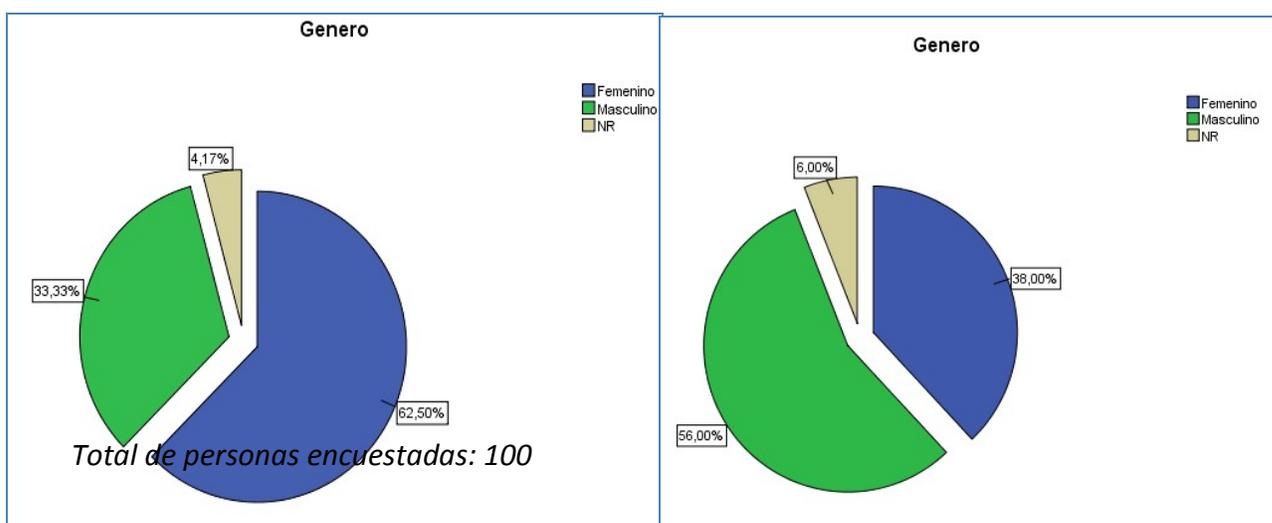
ANEXOS

ANEXO A. RESULTADOS ENCUESTAS DE SERVICIO.

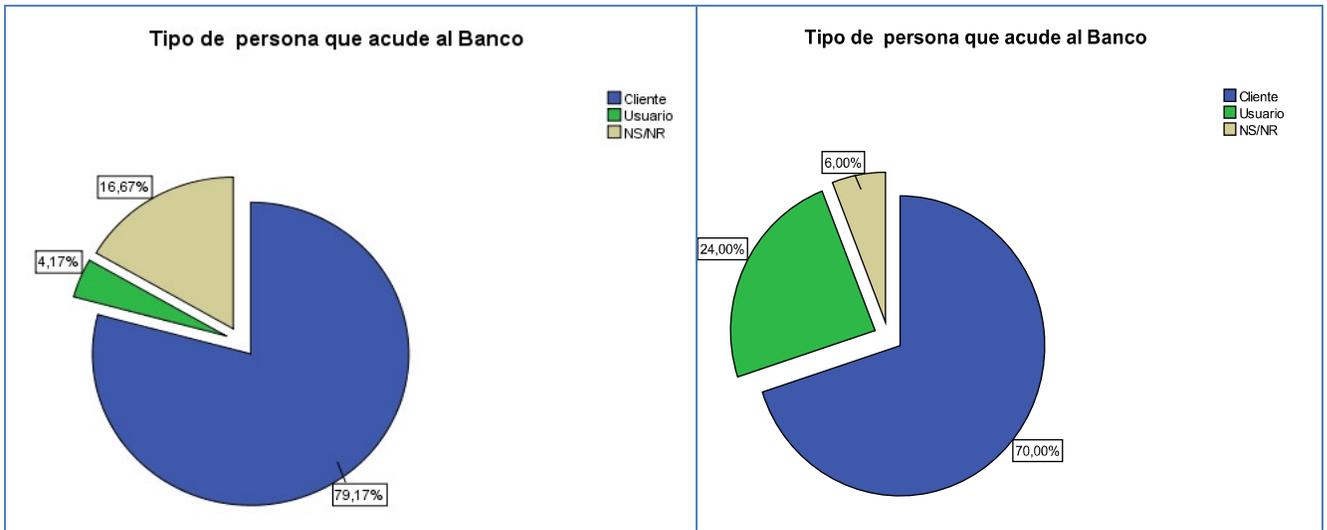
Estos resultados corresponden a las cien (100) encuestas practicadas en las sucursales de Buga y Cartago.

Género	Buga %	Cartago %
Femenino	62,5	38,0
Masculino	33,3	56,0
NR	4,2	6,0
Total	100	100,0

Grafica 1. Porcentaje de géneros.



Tipo de persona que acude al Banco		Buga	Cartago
		%	%
Válidos	Cliente	79,2	70,0
	Usuario	4,2	24,0
	NS/NR	16,7	6,0
	Total	100,0	100,0

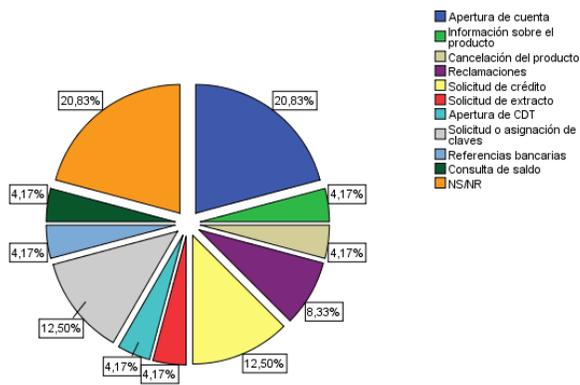


Total de personas encuestadas: 100

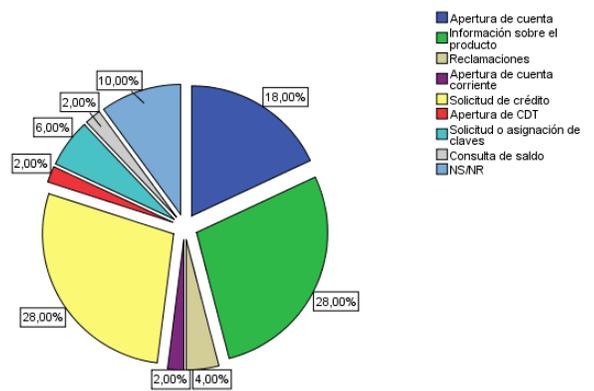
Tipo de persona que acude al Banco	Buga	Cartago
	%	%
Apertura de cuenta de ahorros	20,80	18,00

Información sobre el producto	4,20	28,00
Cancelación del producto	4,20	0,00
Reclamaciones	8,30	4,00
Apertura de Cuenta Corriente	0,00	2,00
Solicitud de crédito	12,50	28,00
Solicitud de extracto	4,20	0,00
Apertura de CDT	4,10	2,00
Solicitud o asignación de claves	12,50	6,00
Referencias bancarias	4,20	0,00
Consulta de saldo	4,20	2,00
NS/NR	20,80	10,00
100,00	100,00	

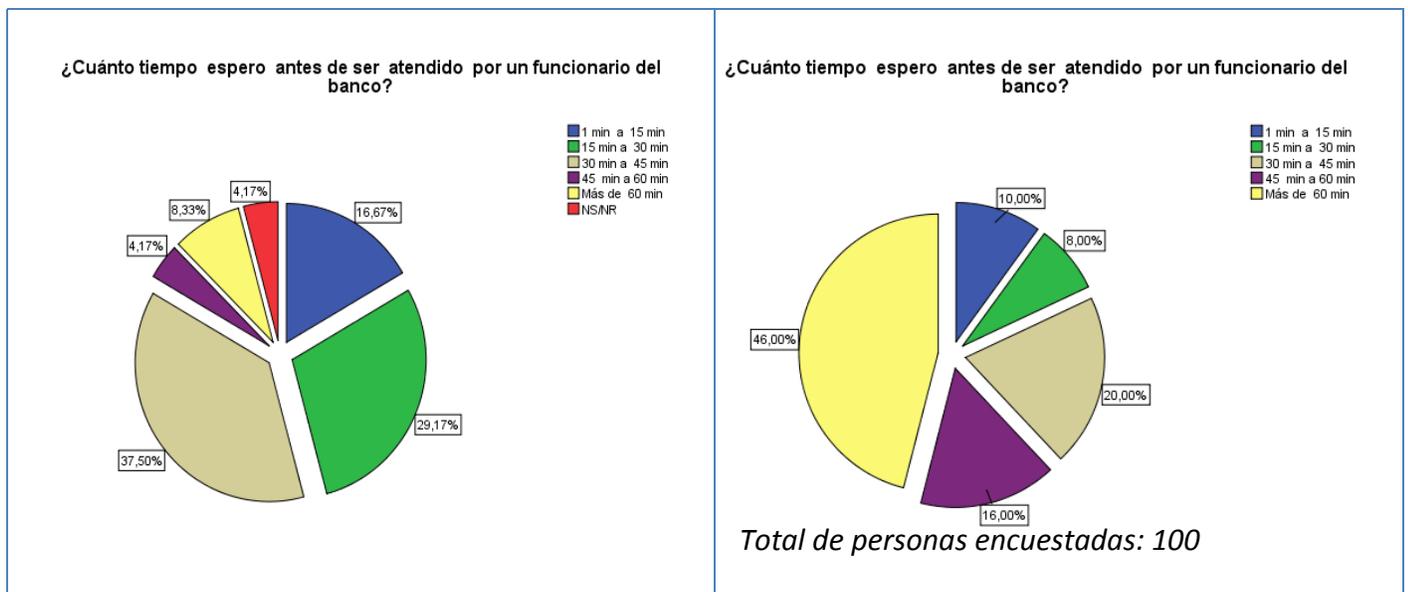
¿Qué tipo de servicio esta solicitand?



¿Qué tipo de servicio esta solicitand?

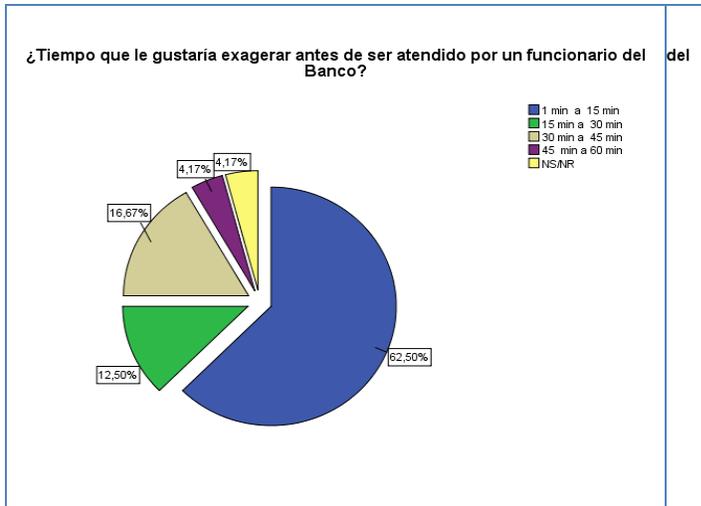


¿Cuánto tiempo espero antes de ser atendido por un funcionario?	Buga	Cartago
	%	%
1 min a 15 min	16,70	10,00
15 min a 30 min	29,20	8,00
30 min a 45 min	37,50	20,00
45 min a 60 min	4,10	16,00
Más de 60 min	8,30	46,00
NS/NR	4,20	0,00
Total	100,00	100,00

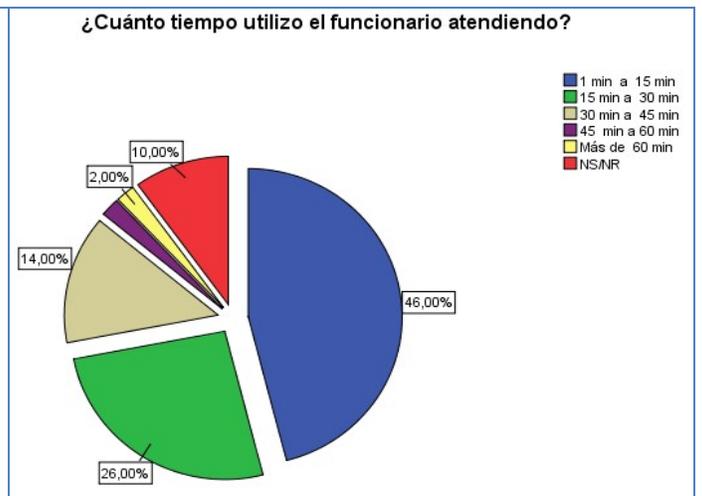
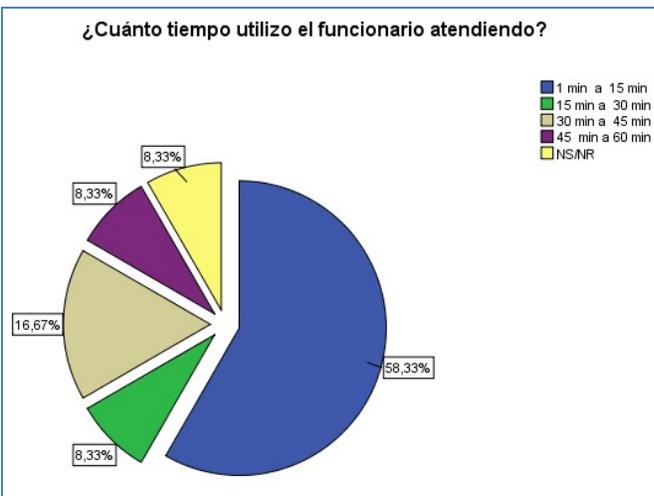


¿Cuánto tiempo le gustaría esperar antes de ser atendido por un funcionario?	Buga	Cartago
	%	%

1 min a 15 min	62,5	86,0
15 min a 30 min	12,5	12,0
30 min a 45 min	16,7	2,0
45 min a 60 min	4,2	0,0
NS/NR	4,2	0,0
Total	100,0	100,0



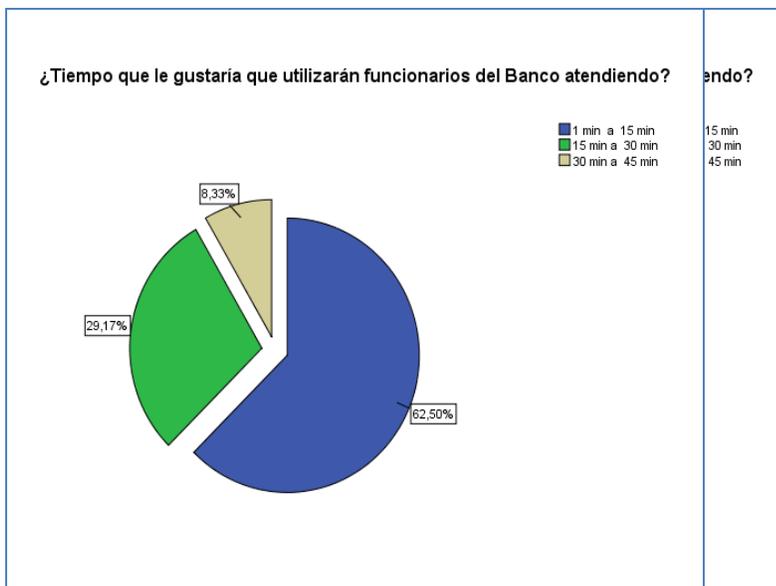
¿Cuánto tiempo utilizó el funcionario atendiéndolo ?	Buga %	Cartago %
1 min a 15 min	58,3	46,0
15 min a 30 min	8,3	26,0
30 min a 45 min	16,7	14,0
45 min a 60 min	8,3	2,0
Más de 60 min	0,0	2,0
NS/NR	8,3	10,0
Total	100,0	100,0



Total de personas encuestadas: 100

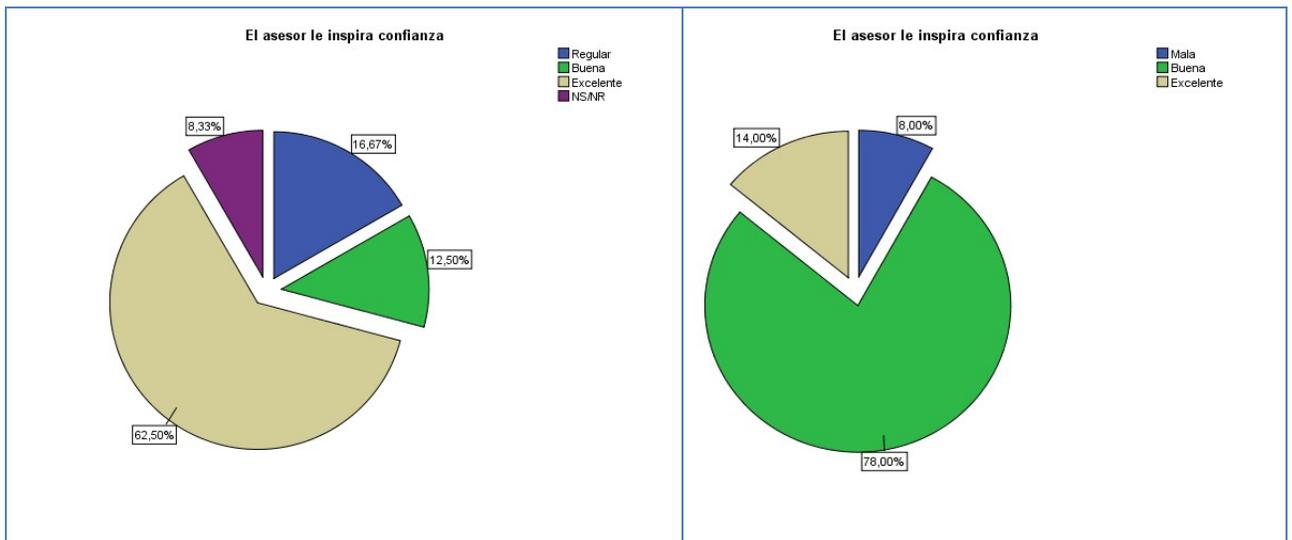
Tiempo que le gustaría que	Buga	Cartago

utilizarán los funcionarios atendiendo	%	%
1 min a 15 min	62,5	64,0
15 min a 30 min	29,2	32,0
30 min a 45 min	8,3	4,0
Total	100,0	100,0



IMPRESIÓN ACERCA DEL SERVICIO (SERVICIO MINIMO QUE ACEPTARIA)

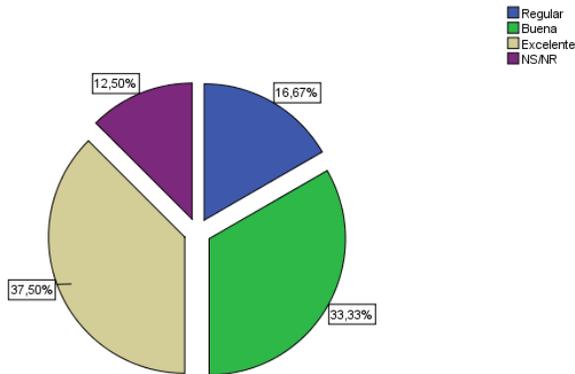
El asesor le inspira confianza	Buga	Cartago
	%	%
Regular	16,7	8,0
Buena	12,5	78,0
Excelente	62,5	14,0
NS/NR	8,3	0,0
Total	100,0	100,0



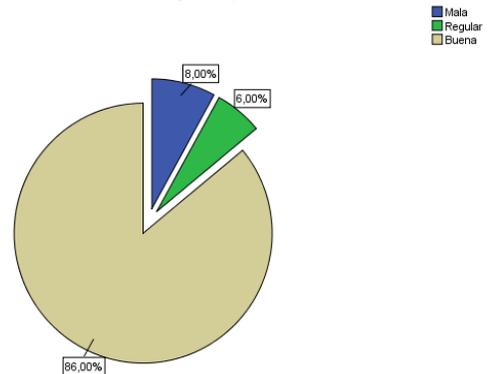
Los clientes y usuarios reciben atención	Buga	Cartago

personalizada y a su vez son orientados a los canales electrónicos como el uso de internet, audio-respuesta, celular		
	%	%
Regular	16,7	8
Buena	33,3	6
Excelente	37,5	86
NS/NR	12,5	0
Total	100	100

Los clientes y usuarios reciben en atención personalizada y a su vez son orientados a los canales electrónicos como el uso de internet, audio-respuesta, celular (agrupado)



Los clientes y usuarios reciben en atención personalizada y a su vez son orientados a los canales electrónicos como el uso de internet, audio-respuesta, celular

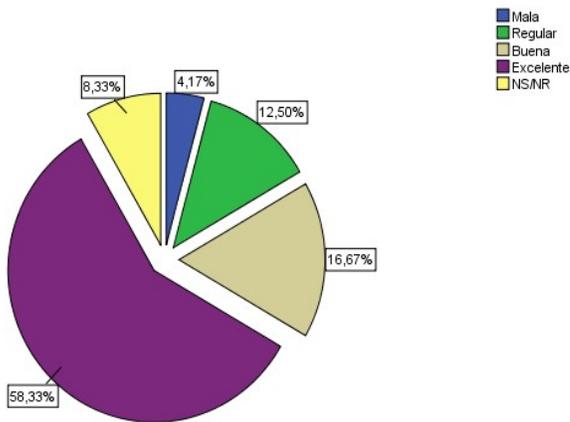


Total de personas encuestadas: 100

Disposición del asesor para ayudar a	Buga	Cartago
	%	%

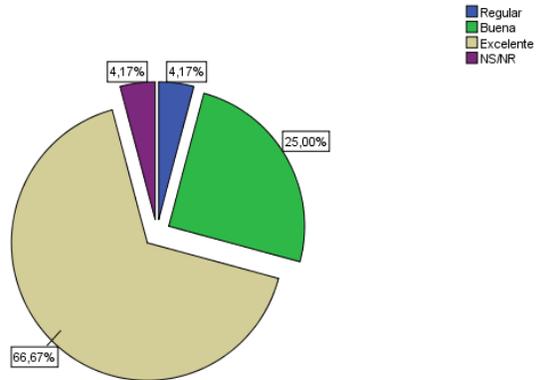
los clientes y usuarios		
Mala	4,2	10,0
Regular	12,5	2,0
Buena	16,7	88,0
Excelente	58,3	0,0
NS/NR	8,3	0,0
Total	100,0	100,0

Disposición del asesor para ayuda a los clientes y usuarios (agrupado)

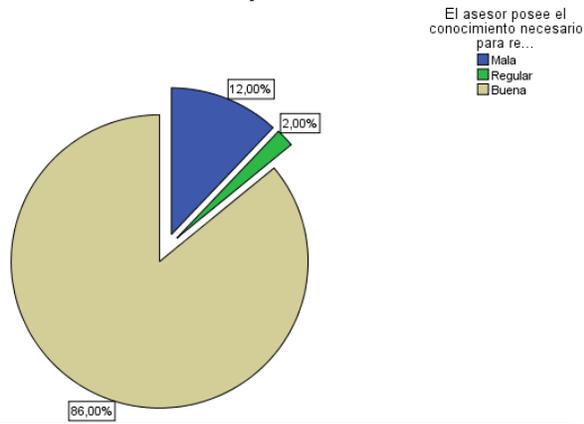


El asesor posee conocimiento necesario para responder a las inquietudes de clientes y usuarios	Buga	Cartago
	%	%
Regular	4,2	12
Buena	25	2
Excelente	66,7	86
NS/NR	4,2	0
Total	100	100

El asesor posee el conocimiento necesario para responder a las inquietudes de clientes y usuarios (agrupado)

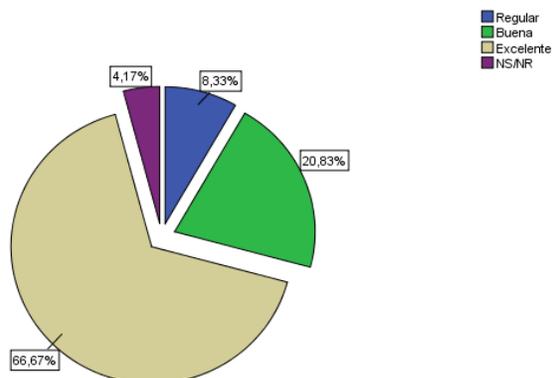


El asesor posee el conocimiento necesario para responder a las inquietudes de clientes y usuarios

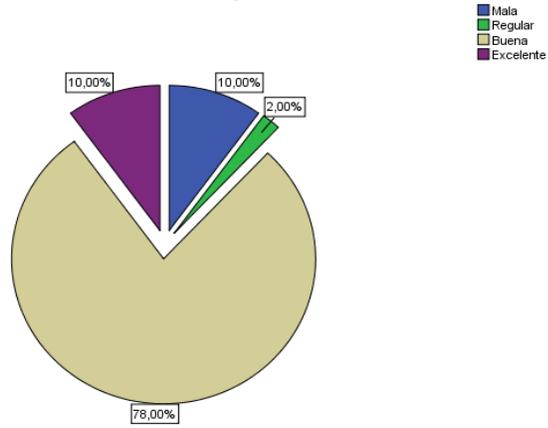


Atención y prontitud para responder a las inquietudes y necesidades	Buga %	Cartago %

Atención y prontitud para responder a las inquietudes y necesidades del cliente y usuarios (agrupado)

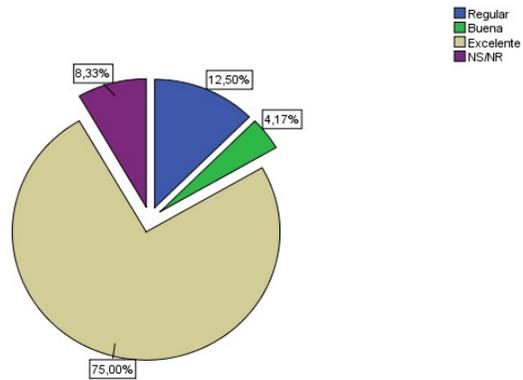


Atención y prontitud para responder a las inquietudes y necesidades del cliente y usuarios

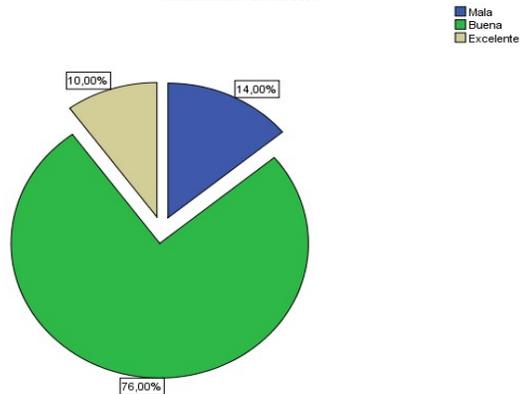


Amabilidad del asesor	Buga	Cartago
	%	%
Regular	12,5	14,0
Buena	4,2	76,0
Excelente	75,0	10,0
NS/NR	8,3	0,0
Total	100,0	100,0

Amabilidad del asesor (agrupado)



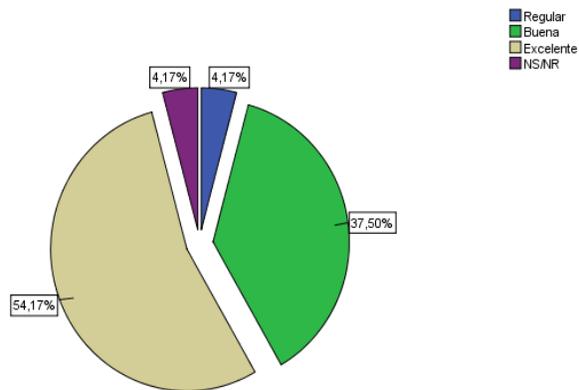
Amabilidad del asesor



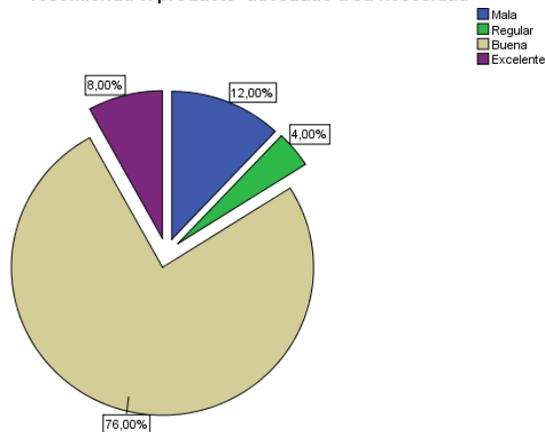
necesidades y además recomienda el producto adecuado a su	%	%
------------------------------------------------------------------	---	---

necesidad		
Regular	4,2	12,0
Buena	37,5	4,0
Excelente	54,2	76,0
NS/NR	4,2	8,0
Total	100,0	100,0

El asesor comprende las necesidades de los clientes y usuarios y además recomienda el producto adecuado a su necesidad (agrupado)



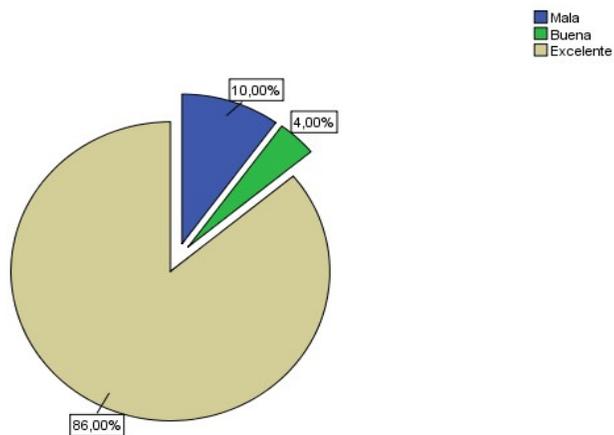
El asesor comprende las necesidades de los clientes y usuarios y además recomienda el producto adecuado a su necesidad



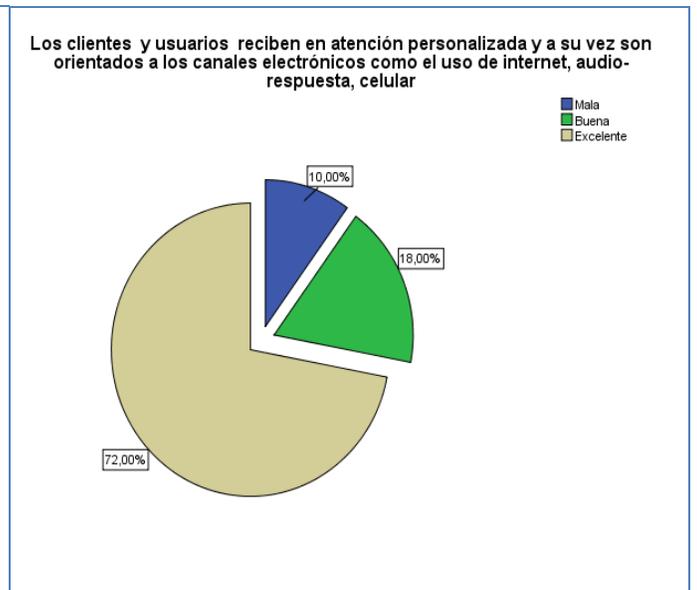
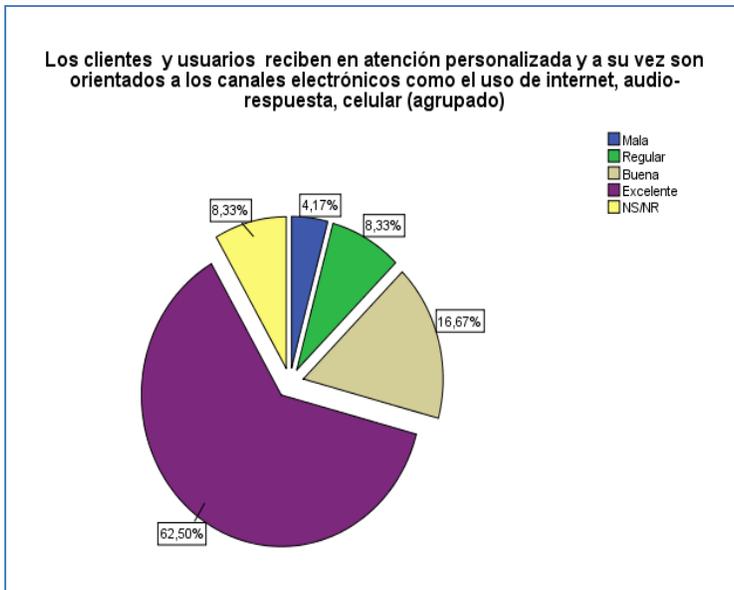
IMPRESIÓN ACERCA DEL SERVICIO (SERVICIO QUE DESEARIA)

El asesor le inspira confianza	Buga %	Cartago %
Mala	0,0	10,0
Buena	20,8	4,0
Excelente	70,9	86,0
NS/NR	8,3	0,0
Total	100,0	100,0

El asesor le inspira confianza

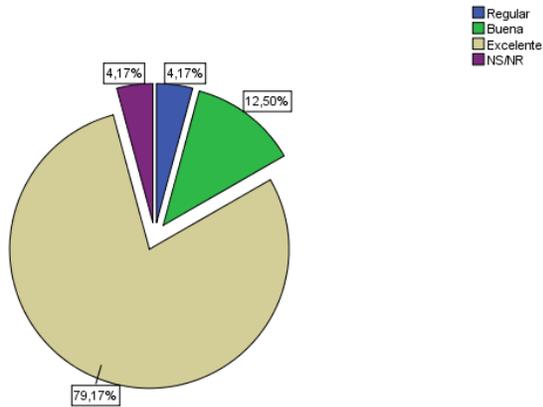


Los clientes y usuarios reciben atención personalizada y a su vez son orientados a los canales electrónicos como el uso de internet, audio-respuesta, celular	Buga	Cartago
	%	%
Mala	4,2	10
Regular	8,3	0
Buena	16,7	18
Excelente	62,5	72
NS/NR	8,3	0
Total	100	100

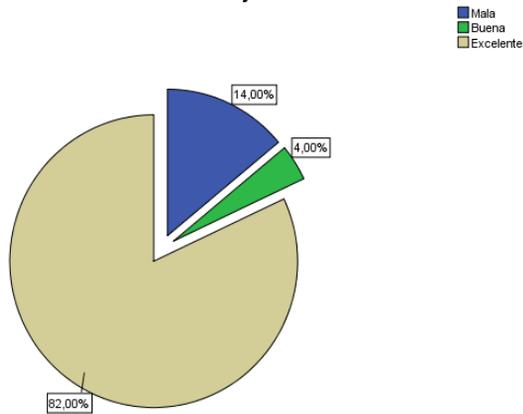


El asesor posee conocimiento necesario para responder a las inquietudes de clientes y usuarios	Buga	Cartago
	%	%
Regular	4,1	0,0
Buena	12,5	14,0
Excelente	79,2	4,0
NS/NR	4,2	82,0
Total	100,0	100,0

El asesor posee el conocimiento necesario para responder a las inquietudes de clientes y usuarios (agrupado)



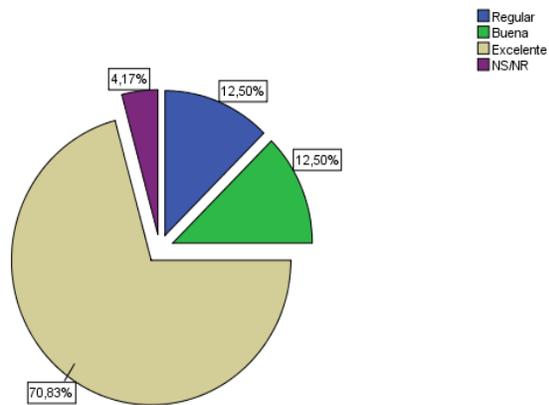
El asesor posee el conocimiento necesario para responder a las inquietudes de clientes y usuarios



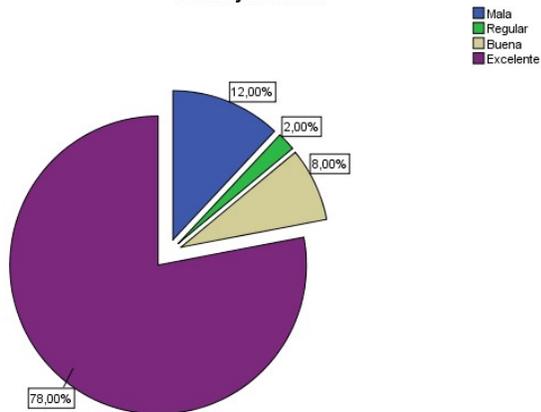
7

para responder a las inquietudes y necesidades de clientes y usuarios	%	%
Regular	12,5	0
Buena	12,5	14
Excelente	70,8	4
NS/NR	4,2	82
Total	100	100

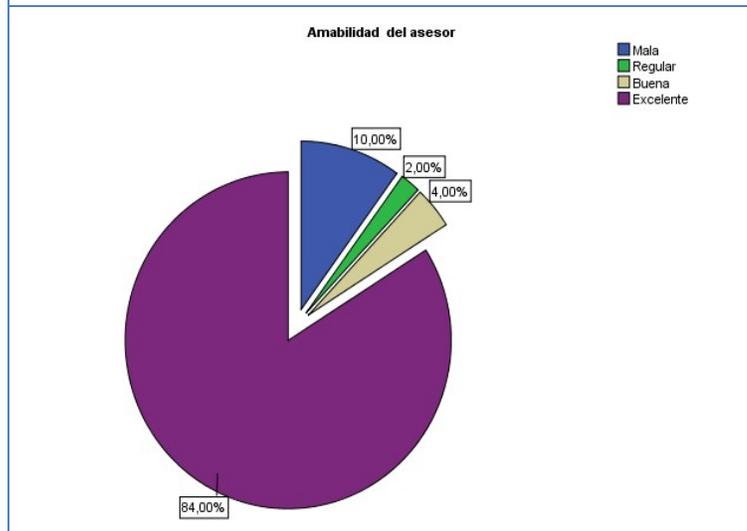
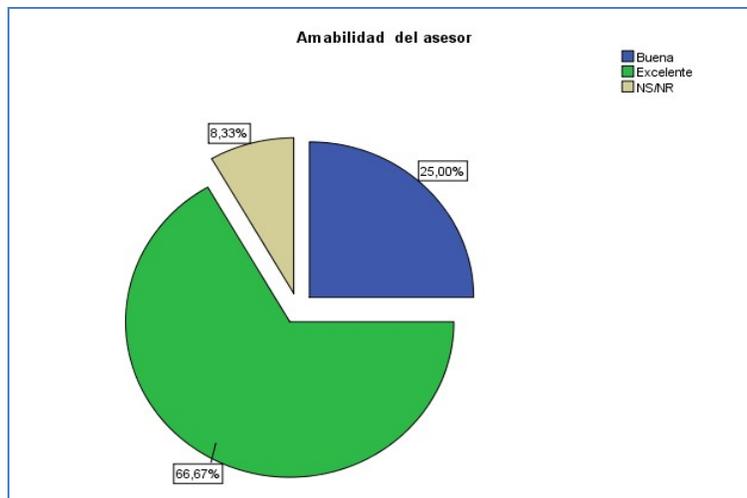
Atención y prontitud para responder a las inquietudes y necesidades del cliente y usuarios (agrupado)



Atención y prontitud para responder a las inquietudes y necesidades del cliente y usuarios

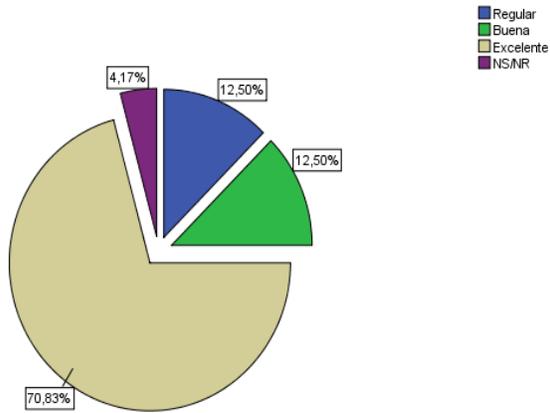


Amabilidad del asesor	Buga	Cartago
	%	%
Mala	0,0	10,0
Buena	25,0	2,0
Excelente	66,7	4,0
NS/NR	8,3	84,0
Total	100,0	100,0

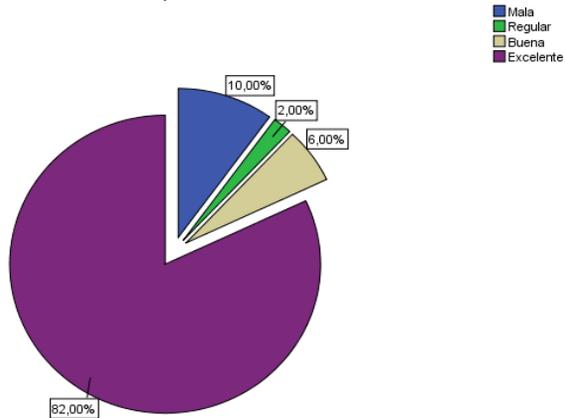


El asesor comprende sus necesidades y además recomienda el producto adecuado a su necesidad	Buga	Cartago
	%	%
Mala	0,0	10,0
Regular	12,5	2,0
Buena	12,5	6,0
Excelente	70,8	82,0
NS/NR	4,2	0,0
Total	100,0	100,0

El asesor comprende las necesidades de los clientes y usuarios y además recomienda el producto adecuado a su necesidad (agrupado)

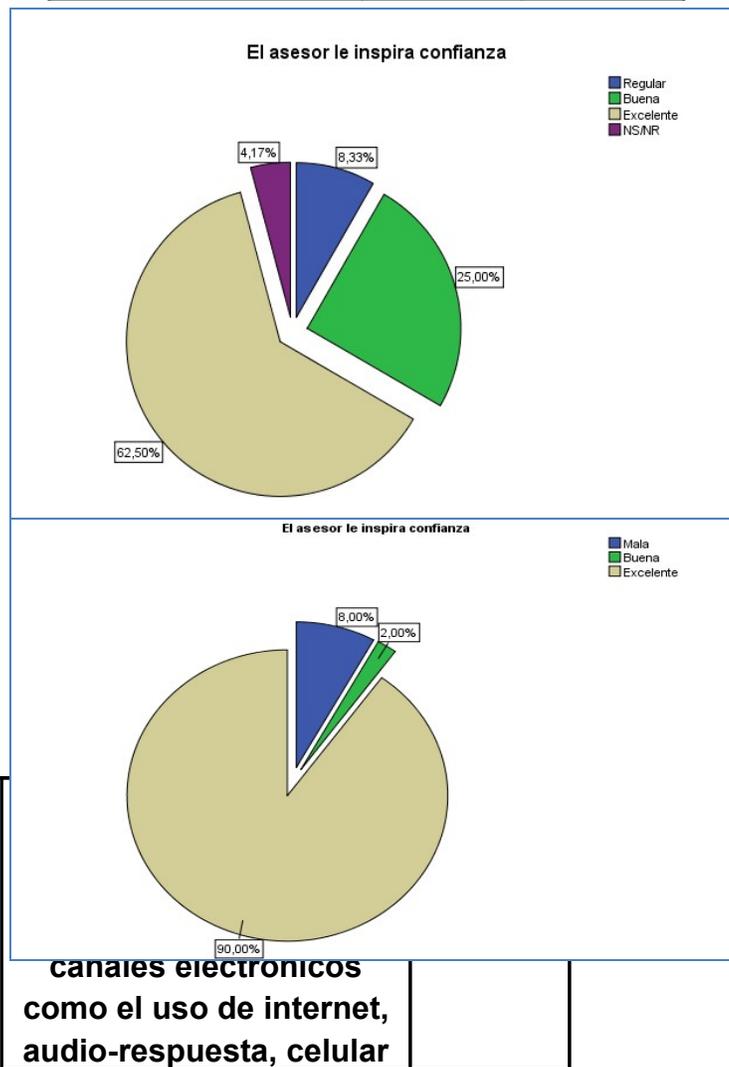


El asesor comprende las necesidades de los clientes y usuarios y además recomienda el producto adecuado a su necesidad

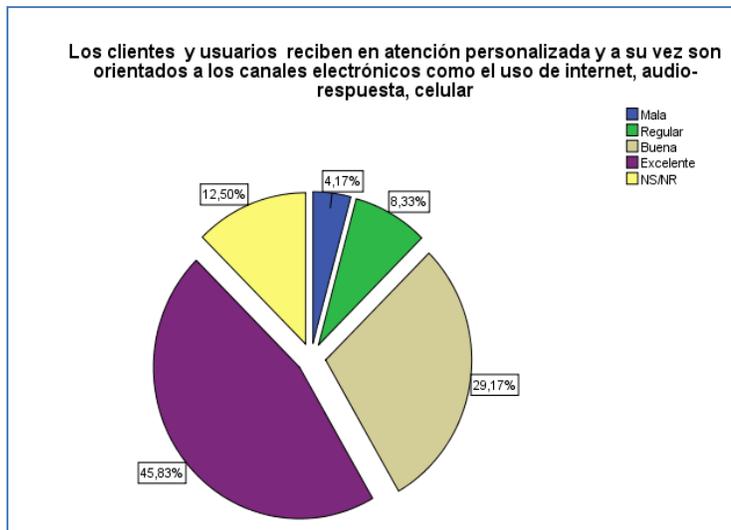


IMPRESIÓN ACERCA DEL SERVICIO (SERVICIO QUE OBSERVÓ)

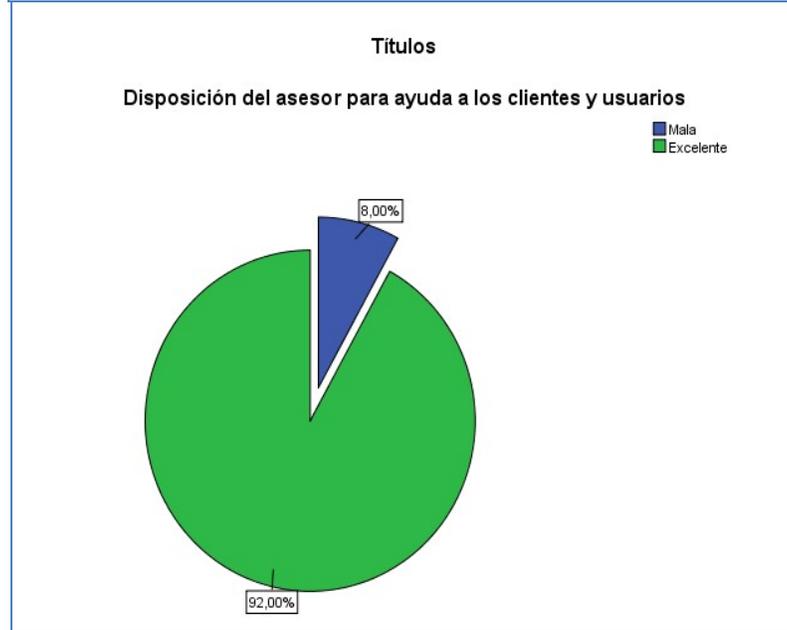
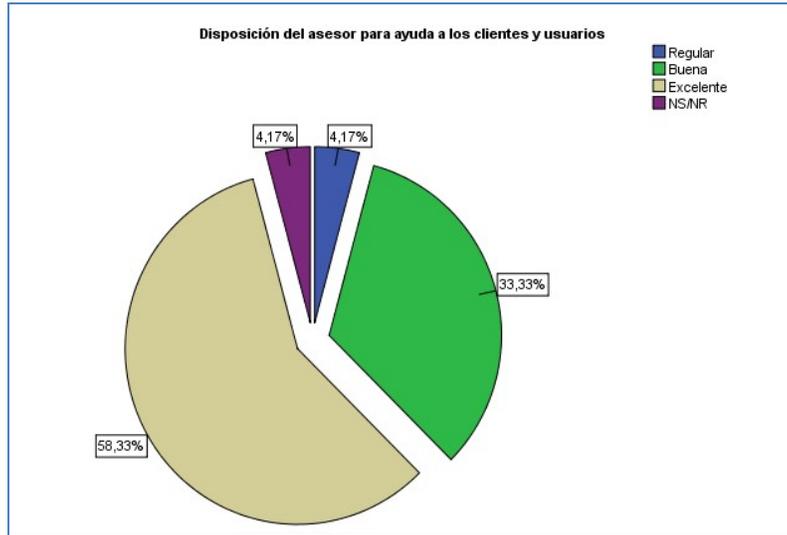
El asesor le inspira confianza	Buga %	Cartago %
Mala	0	8
Regular	8,3	0
Buena	25	2
Excelente	62,5	90
NS/NR	4,2	0,0
Total	100,0	100,0



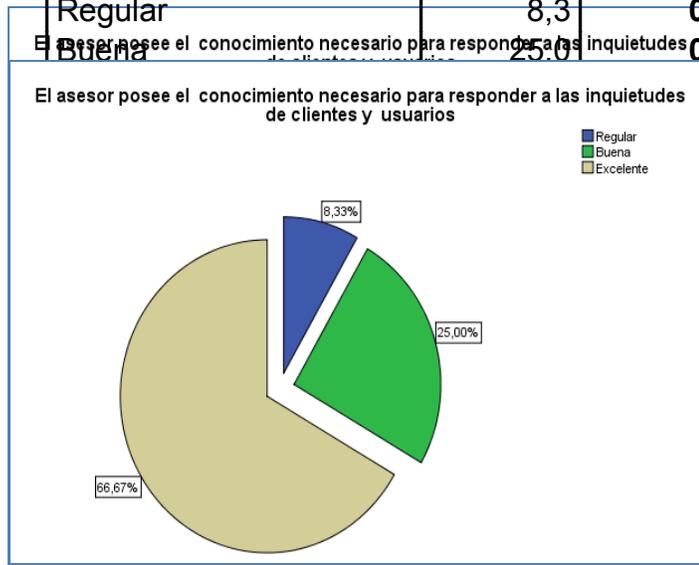
Mala	4,2	8,0
Regular	8,3	0,0
Buena	29,2	0,0
Excelente	45,8	92,0
NS/NR	12,5	0,0
Total	100,0	100,0



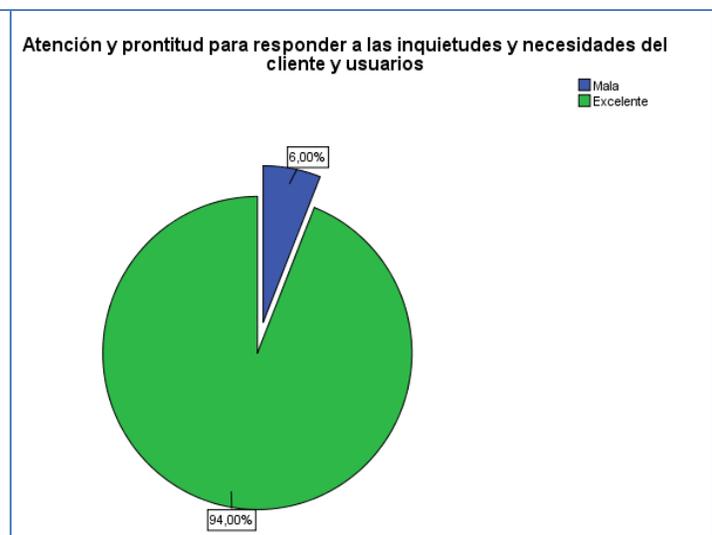
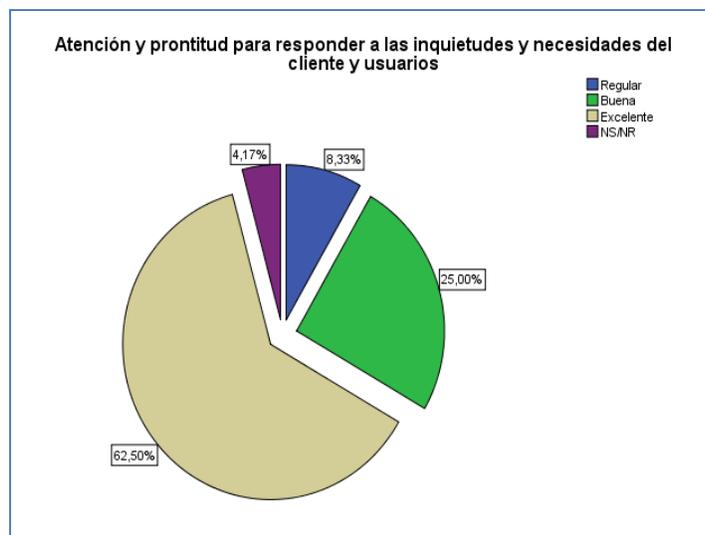
Mala	0,0	8,0
Regular	4,2	0,0
Buena	33,3	0,0
Excelente	58,3	92,0
NS/NR	4,2	0,0
Total	100,0	100,0



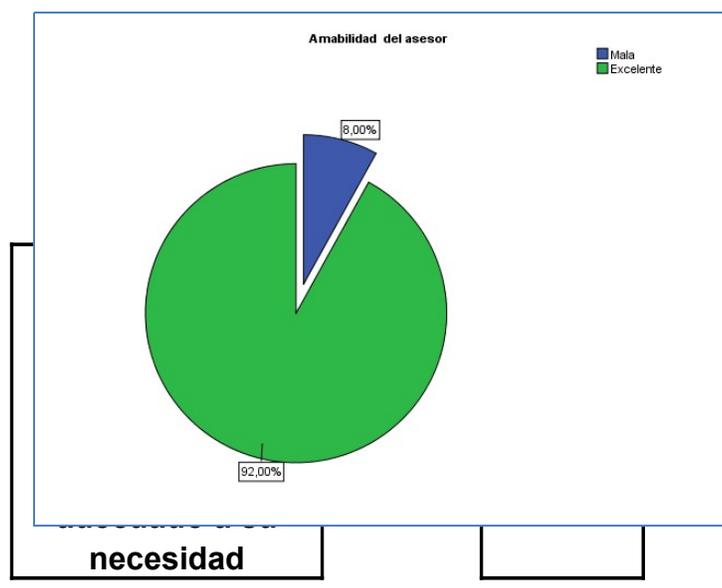
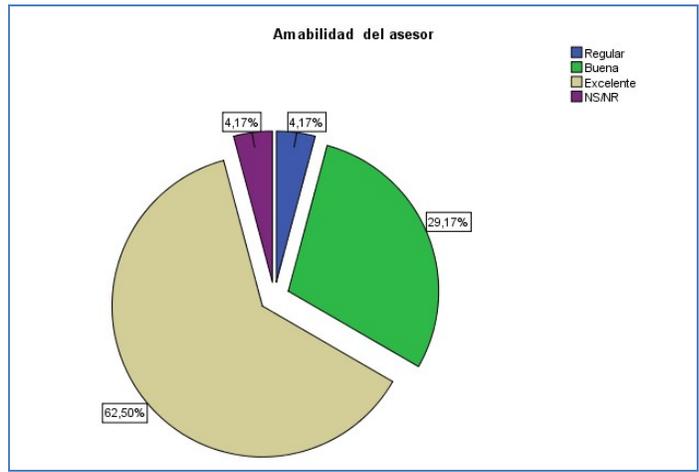
y usuarios			
Mala		0,0	10,0
Regular		8,3	0,0
Buena	El asesor posee el conocimiento necesario para responder a las inquietudes de los usuarios	25,0	0,0
Excelente	El asesor posee el conocimiento necesario para responder a las inquietudes de clientes y usuarios	0,0	0,0



Atención y prontitud para responder a las inquietudes y necesidades de clientes y usuarios	Buga	Cartago
	%	%
Mala	0	6,0
Regular	8,3	0,0
Buena	25	0,0
Excelente	62,5	94,0
NS/NR	4,2	0,0
Total	100,0	100,0

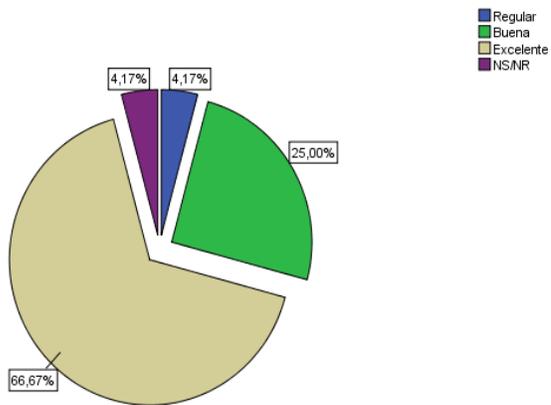


Calidad del asesor	Buga	Cartago
	%	%
Mala	0	8
Regular	4,2	0,0
Buena	29,2	0,0
Excelente	62,5	92,0
NS/NR	4,2	0,0
Total	100,1	92,0



Mala	0	8
Regular	4,1	0,0
Buena	25	0,0
Excelente	66,7	92,0
NS/NR	4,2	8,0
Total	100	100,0

El asesor comprende las necesidades de los clientes y usuarios y además recomienda el producto adecuado a su necesidad (agrupado)



El asesor comprende las necesidades de los clientes y usuarios y además recomienda el producto adecuado a su necesidad

