



PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS INTERNOS EN LAS
SOLICITUDES DE LOS CLIENTES DEL AREA COMERCIAL EN LA GERENCIA
DE ZONA ORIENTE DEL BANCO COLPATRIA

ROBINSON FABIAN QUIÑONEZ RAMIREZ

ID: 88770



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA
2011



PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS INTERNOS EN LAS
SOLICITUDES DE LOS CLIENTES DEL AREA COMERCIAL EN LA GERENCIA
DE ZONA ORIENTE DEL BANCO COLPATRIA

ROBINSON FABIAN QUIÑONEZ RAMIREZ

ID: 88770

Informe de práctica empresarial para optar al título de
Ingeniera Industrial

DIRECTOR:
GUILLERMO RINCON VELANDIA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA
2011



Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga, Enero de 2.012

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico principalmente a mis padres y mis hermanos, ya que son las personas que se han esmerado desde el inicio de mi carrera porque alcanzara este logro.

Padre eres una persona digna de admirar, te dedico este triunfo porque gracias a tus sabios consejos he podido salir adelante, ya que ellos fueron el cimiento de lo que soy hoy en día. Aspiro algún día con este logro llegar a ser una parte de lo que tú eres. Con este triunfo ayudo a que estés ad portas de decir la frase que siempre has anhelado decir “Confieso que he vivido”.

Madre, a ti más que a nadie debo dedicarte este triunfo porque desde que empecé mi ingeniería me has apoyado y has estado junto a mí en cada momento, siendo mi confidente y mi apoyo incondicional alentándome a salir adelante y a cumplir un sueño que se está haciendo realidad.

En estos momentos de mi vida le pido a Dios que me permita estar junto a ustedes y mis hermanos muchos años mas de vida para que con esto que estoy alcanzando pueda retribuirles al menos una pequeña parte de todo lo que me han dado.

ROBINSON FABIAN QUIÑONEZ RAMIREZ

AGRADECIMIENTOS

Nada en esta vida puede lograrse sin que él lo quiera. Gracias mi Dios porque permitiste que llegara a estas instancias, me diste la sabiduría, la salud, y todo lo que me rodea que facilito el alcance de tan anhelado logro.

A mi familia porque con la ayuda de ellos me han ayudado a formarme como ingeniero, me han facilitado las herramientas necesarias para alcanzar este logro.

A mi profesor Guillermo Rincón Velandia quien aparte de ser mi tutor de práctica fue mi profesor de Mercadeo, le agradezco enormemente ya que con su técnica y su manera de decir las cosas le aprendí lo suficiente para alcanzar este logro.

Le agradezco a quienes hicieron posible y amena mi practica empresarial en el Banco Colpatria en especial al gerente administrativo Pablo Vicente Acuña y a mi jefe Gabriel Alejandro Díaz quienes con su calidez y confianza me apoyaron en mi aprendizaje en el Banco.

A cada uno de los profesores de la Universidad Pontificia Bolivariana que no solo enriquecieron mi conocimiento sino que también me formaron con sentido humano.

A mis compañeros de clase que facilitaron que la obtención de este logro ya que el trabajo en equipo se hizo fundamental para alcanzar tan anhelada meta.

TABLA DE CONTENIDO

1. Generalidades de la empresa	13
2. Diagnostico de la empresa.....	19
3. Antecedentes	20
4. Justificación	21
5. Objetivos	21
5.1 Objetivo General	21
5.2 Objetivos específicos	21
6. Marco teórico	22
7. Actividades desarrolladas en la práctica.....	26
8. Implementación de propuestas	37
Conclusiones	40
Recomendaciones	41
Bibliografía.....	42
Anexos.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional

Figura 2. Necesidades de los clientes

Figura 3. Actividades a desarrollar

Figura 4 Diagrama de procesos de un crédito de vehículo

Figura 5 Información competencia para análisis por parte de la gerencia

Figura 6. % De disminución de cuentas devueltas por inconsistencias

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Portafolio de productos

Tabla 2. Comportamiento del activo en algunas entidades financieras

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Otorgación de fichas manuales por parte de los asesores
- Anexo B. Comportamiento del pasivo de los principales competidores del banco
- Anexo C. Plantilla para exposición de portafolio ante la gerencia de zona
- Anexo D. Indicadores económicos de Santander
- Anexo E. Planilla de realización de cursos virtuales
- Anexo F. Seguimiento pasivos de una oficina
- Anexo G. Plantilla de compromisos por oficina
- Anexo H. Presentación concurso grandes ideas Colpatria
- Anexo I. Plantilla crédito hipotecario
- Anexo J. Plantilla para propuesta cliente incognito

SUMMARY

TITLE: PROPOSAL TO IMPROVE INTERNAL PROCESSES IN THE CUSTOMER'S REQUESTS OF THE BANK COLPATRIA ZONE EAST MANAGEMENT.

AUTHOR: Robinson Fabián Quiñonez Ramírez

FACULTY: Industrial Engineering

DIRECTOR: Guillermo Rincon Velandia

KEYWORDS: Benchmarking, Assets, Liabilities, Productivity, Performance, Process, Management indicators, Improvements

The business practice is done in commercial area Colpatria Bank office Cabecera Del Llano in Bucaramanga, within the period July 2011 and January 2012. Working time was Monday through Friday from 7:30 am to 12:00 pm and from 1:45 pm to 6:00 pm

This great organization is based on the specialized service based on customer segments. Its challenge for reward the loyalty is delivering products and services designed to make life easier for customers

Colpatria Bank, is divided by many areas in Colombia, each area has a considerable numbers of offices. The office where the practice took place is in the East Zone, which is comprised of 6 cities, Bucaramanga, Cucuta, Sogamoso, Villavicencio, Tunja and Barrancabermeja.

The business practice several functions consisted in following up on the managers productivity, consultants and executives throughout the east zone and pressuring them to fulfill their goals.

Like any company, Colpatria has flaws and qualities that stand out from the competition. It was necessary as an industrial engineer to put a value added for the bank, that's the reason why from the beginning it was important to find problems and then find a solution for each one.

As times go by, a processes problem was observed; credit applications had too many inconsistencies that generated complaints to the officials and the customers. The response times are slow because of many factors. In the project development the problem are set up and for each one and a possible solution is proposed, those solutions were presented to the management for their respective study. Some problems of fast solution were implemented while others that demanded a high cost should be studied carefully over a period exceeding 6 months.

RESUMEN

TITULO: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS INTERNOS EN LAS SOLICITUDES DE LOS CLIENTES DEL AREA COMERCIAL EN LA GERENCIA DE ZONA ORIENTE DEL BANCO COLPATRIA

AUTOR: Robinson Fabián Quiñonez Ramírez

FACULTAD: Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Guillermo Rincón Velandia

PALABRAS CLAVE: Benchmarking, Activo, Pasivo, Productividad, Rendimiento, Procesos, Indicadores de Gestión, Mejoras.

La práctica empresarial se realiza en el área comercial Banco Colpatria en la oficina de Cabecera del llano en el periodo comprendido de Julio de 2011 y Enero de 2012. Se cumplía un horario de lunes a viernes de 7:30 am a 12 my de 1:45 PM a 6 PM.

Esta gran organización se fundamenta en el servicio especializado por segmentos de clientes. Tiene como reto premiar la lealtad, entregando productos y servicios, diseñados para hacer la vida más fácil a los clientes

El Banco Colpatria, se encuentra dividido por zonas a nivel país, y en cada zona existen determinados números de oficinas. La oficina donde se realizo la practica hacia parte de la zona Oriente, quien está comprendida por 6 ciudades; Bucaramanga, Cúcuta, Sogamoso, Villavicencio, Tunja y Barrancabermeja

Las funciones realizadas en la práctica empresarial consistían en hacerle seguimiento a la productividad de los gerentes, asesores y ejecutivos de toda la zona oriente y presionar a los mismos para el cumplimiento de metas.

Como toda empresa, Colpatria posee falencias y cualidades que lo destacan en el mercado. Era necesario como ingeniero industrial dejar un valor agregado al banco es por eso que desde el inicio se debían buscar problemas y plantear una posible solución.

A medida del tiempo se pudo observar que los procesos, principalmente en las solicitudes de crédito presentaban demasiadas inconsistencias que generaban molestias tanto a los funcionarios como a los clientes. Los tiempos de respuesta son lentos debido a diversos factores. En el desarrollo del proyecto se enuncia cada problema y se plantea una posible solución que fue presentada a la gerencia de zona para su respectivo estudio. Algunos problemas de rápida solución fueron implementados mientras que otros que demandaban un alto costo debían estudiarse minuciosamente en un lapso superior a 6 meses.

INTRODUCCION

Para nadie es un secreto el constante crecimiento que ha tenido la tecnología en los últimos años permitiendo mejoras en cada uno de los procesos de las diversas empresas existentes. A pesar de esto se siguen presentando problemas de diversas índoles tales como demoras en los procesos documentales, tiempos de respuesta lentos, falta de capacitación a los empleados, tramites innecesarios entre otros.

En el caso de las entidades bancarias, se han visto muchos avances, ya que 10 años atrás no se podían realizar pagos de facturas desde un teléfono celular, o para hacer alguna transferencia de dinero de una cuenta a otra hoy no es necesario ir personalmente al banco para realizarla, actualmente basta con presionar una tecla que permite este tipo de transacciones.

Así como hay avances y facilidades para los clientes también existen los problemas que hacen que el servicio prestado no sea de buen gusto para el cliente. Es por eso que se debe buscar un mejoramiento continuo que permita la pronta solución a los problemas que se presenten a diario para así aumentar la productividad de la empresa atrayendo mayor número clientes por el efectivo servicio prestado.

Para llevar a cabo ese mejoramiento se hace necesario identificar las principales falencias que posee el banco que evitan el mejor posicionamiento a nivel regional, y a su vez identificar las soluciones inmediatas a dichos problemas. Aquellos problemas que no son fáciles de solucionar en un corto tiempo se deben dejar planteados para que en futuros estudios sean tenidos en cuenta. También se deben realizar labores de benchmarking para encontrar las mejores prácticas realizadas por la competencia que se puedan implementar en el Banco.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA¹

- **Nombre de la empresa.**

BANCO MULTIBANCA COLPATRIA

- **Actividad Económica**

BANCO COLPATRIA es una empresa del sector financiero Colombiano dedicada a la comercialización de productos intangibles para diversos segmentos del mercado, con un amplio portafolio de servicios a precios asequibles y a su vez competitivos.

Se fundamenta en el servicio especializado por segmentos de clientes. Tiene como reto premiar la lealtad, entregando productos y servicios, diseñados para hacer la vida más fácil a los clientes.

Productos y Servicios

Tabla 1 Portafolio de productos

BANCO COLPATRIA	
CUENTAS DE AHORRO Y CORRIENTE	
NOMBRE	DESCRIPCION
FLEXICUENTA	Podrás disponer de tus ahorros cuando los necesites y elegir tu mismo los beneficios para el manejo de la cuenta.
RENTAPREMIUN	Cuenta de ahorros con la rentabilidad de un CDT
CUENTA DE AHORRO TRADICIONAL	Manejo de tus recursos con liquidez inmediata, obteniendo rendimiento diario con abono mensual mediante tu cuenta de ahorros.
CUENTA DE AHORRO AFC	Cuenta de ahorros para el fomento de la construcción con excelente rentabilidad y beneficios tributarios.
CUENTA CORRIENTE TRADICIONAL	Maneja con facilidad y seguridad tus recursos con una Cuenta Corriente.
ADS	Con la cuenta de nómina ADS, a través de los cajeros automáticos, los clientes Colpatría pueden adelantar su salario cuando lo necesite.

¹ Información suministrada en intranet <http://correo3exchange>

CDT'S	
NOMBRE	DESCRIPCION
CDT Tasa Fija	Es una forma en la que puedes invertir tu dinero en pesos a través de un título Colpatria, a un plazo determinado, obteniendo excelente rentabilidad.
CDT Tasa Variable	Es una forma en la que puedes invertir tu dinero en pesos a través de un título Colpatria, a un plazo determinado, obteniendo excelente rentabilidad.

TARJETAS DE CREDITO	
NOMBRE	DESCRIPCION
Tarjetas de Crédito Clásica - Visa y MasterCard	Tarjeta ideal para ayudar a mantener el control de tus gastos, avances y compras a nivel nacional e internacional. Solicita tu Tarjeta de Crédito Colpatria Visa o MasterCard Clásica.
Tarjetas de Crédito Oro - Visa y MasterCard	Por qué no darte gusto si puedes? Por qué no tomar ahora unas vacaciones? Por qué no cambiar de look? Solicita tu Tarjeta de Crédito Colpatria Oro Visa o MasterCard.
Tarjetas de Crédito Platinum - Visa y MasterCard	Una Tarjeta de Crédito diseñada para satisfacer los más exigentes gustos, suma las reconocidas ventajas de las Tarjetas de Crédito Clásicas en una exclusiva serie de servicios en una sola tarjeta.
Tarjeta de Crédito MasterCard Black	Una Tarjeta de crédito exclusiva que le ofrecerá múltiples ventajas y beneficios a la hora de realizar negocios, viajar alrededor del mundo y proyectar tus sueños. Diseñada para ti, que siempre esperas más beneficios y reconocimiento.
Tarjeta de Crédito Visa Signature	Quienes prefieren lo más exclusivo siempre eligen lo mejor. Por eso Multibanca Colpatria te ofrece la Tarjeta de Crédito Visa Signature, diseñada para ti, que siempre esperas

CREDITOS	
Compra de vivienda	Adquiere tu crédito para compra de vivienda nueva o usada con excelentes beneficios.
Compra cartera de	Colpatria te compra tu cartera hipotecaria de

vivienda	otro banco a una tasa inferior de la que paga actualmente.
Crédito para Colombianos residentes en el exterior	Si eres colombiano residente en el exterior puedes adquirir tu crédito para compra de vivienda nueva o usada en Colombia con excelentes beneficios.
Libre Inversión	Colpatria te presta sobre tu garantía hipotecaria para que destines el dinero en lo que desees invertir o para consolidación de tus pasivos financieros.
Crédito vehículos nuevos y usados particulares	Línea de crédito para la adquisición de vehículos nuevos y usados particulares.
Crédito vehículos públicos nuevos y usados	Línea de crédito para la adquisición de vehículos nuevos y usados públicos hasta 4 toneladas de capacidad de carga. ²

Misión

Ser un Banco comercial con crecimiento rentable, reconocido por tener soluciones financieras que contribuyan al éxito de las familias de ingresos medios y las empresas medianas, apoyado en una cultura de excelencia y servicio, eficiencia operativa, y óptima gestión de riesgos, generando valor a sus empleados y accionistas, con sentido de responsabilidad social empresarial.

Contribuir activamente a la generación de sinergias con las demás empresas del Grupo.

Visión

El Banco Colpatria Red Multibanca Colpatria S.A. tiene como visión el siguiente postulado:

Cumpliremos con la obligación de satisfacer las expectativas de nuestros clientes con el concurso de un excelente equipo humano.

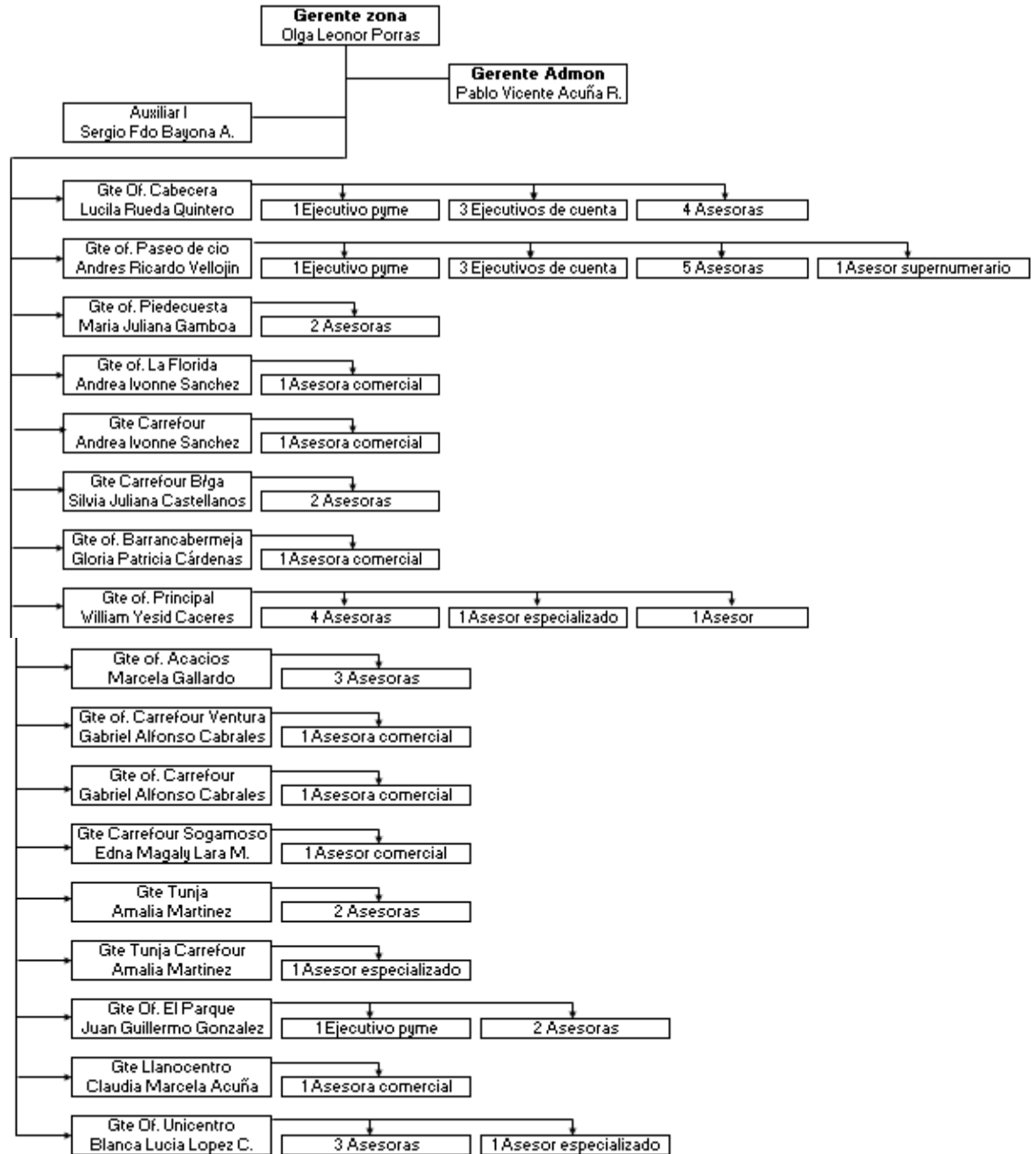
- **Número de empleados**

El Banco Colpatria en estos momentos cuenta con más de 3000 empleados aproximadamente. La Gerencia de Zona Oriente, el lugar donde se está realizando la práctica empresarial cuenta con 95 empleados.

² Disponible en: <https://www.colpatria.com/ColpatriaCMS/productos>

Estructura Organizacional

Figura 1. Estructura organizacional
3



³ Imagen tomada de documento virtual <http://correo3exchange>



- **Teléfono**

6434333 Ext. 101 o 103

- **Dirección**

Calle 51 # 34- 48 Bucaramanga Santander Colombia

- **Reseña Histórica**

En 1955, el mundo estaba en recuperación tras el holocausto de la II Guerra Mundial. Colombia, afrontaba los primeros rigores de la violencia: La migración del campo a las grandes ciudades y la necesidad que por estas mismas condiciones surge da origen en el país a reformas sociales y económicas que sentarán las bases de nuestra sociedad contemporánea.

En este contexto, el 3 de noviembre de 1955, Carlos Pacheco Devia lideró un grupo de inversionistas para construir La sociedad Colombiana de Capitalización. El objetivo principal fue crear empresas y de esta forma generar mayor dinamismo al entonces incipiente mercado de la capitalización en Colombia.

En 1958, Carlos Pacheco Devia, en su condición de hombre empresarial visionario, incursiona en el campo de los seguros; consciente del potencial en el mercado en 1958 crea dos compañías: Seguros de Vida Patria, con un servicio orientado a la cobertura de riesgos a personas y Seguros Patria S.A. para seguros generales.

En 1961, se conforma la Entidad Financiera Colombiana de Inversiones S.A., hoy conocida como Inversiones Colpatria.

En 1969, Ante las restricciones legales que por la época impedían constituir un banco nuevo, Colpatria adquiere la mayoría accionaria del Banco de La Costa. Esta operación da nacimiento al Banco Colpatria.

En 1972, Con la implantación en Colombia el sistema de valor constante para la financiación de vivienda, denominado entonces UPAC, el Grupo crea la Corporación de Ahorro y Vivienda UPAC Colpatria.

El desarrollo, la evolución y la incursión en nuevos negocios financieros, han sido una constante en Colpatria. De acuerdo a esta premisa, en 1977 se crea la Constructora Colpatria, tras analizar la oportunidad que significaba la financiación de vivienda en el país.

En la década de los 80's, el Grupo vio el nacimiento de la Financiera Colpatria; de Leasing Colpatria y de Salud Colpatria.

En los noventa se crearon: la Fiduciaria Colpatria, el Fondo de Pensiones y Cesantías Colpatria y la ARP Colpatria. Y UPAC Colpatria adquiere Corpavi. Como política integral del negocio bancario, en 1997 el Grupo comienza un proceso de fusión entre la Financiera y la Corporación de Ahorro y Vivienda, al que se uniría el Banco en 1998. Este año, se constituye legalmente el Banco Multibanca Colpatria, como se conoce hoy en día.

En el año 2000 Colpatria Pensiones y Cesantías es comprada por el Banco Bilbao de Vizcaya Argentaria (BBVA)

En el año 2003 Gestiones y Cobranzas, nace como filial del Banco, dedicada a la especialización y optimización en el ciclo de cobranzas de los diferentes productos crediticios (cobranza administrativa, extrajudicial y judicial).⁴

- **Descripción del área específica de trabajo**

El ejecutivo comercial practicante es el encargado de brindar apoyo en el área comercial del Banco Colpatria en la gerencia de zona oriente. El Banco Colpatria se encuentra dividido por zonas a nivel país, cada zona posee diverso número de oficinas. La zona oriente está comprendida por 6 ciudades; Bucaramanga que posee 6 oficinas, Cúcuta 4, Sogamoso 1, Villavicencio 3, Tunja 2 y Barrancabermeja posee una sola oficina.

El área comercial del banco es la encargada de brindar soporte y apoyo a los clientes que desean adquirir algún producto o servicio con el banco. Cada funcionario debe cumplir determinadas metas de acuerdo a su cargo en un amplio portafolio de servicios. La función principal del ejecutivo practicante consiste en hacerle seguimiento a la productividad de los gerentes de oficina, ejecutivos y asesores de toda la zona oriente, también en presionar a los mismos para el cumplimiento de metas.

- **Nombre y Cargo del Supervisor Técnico (Empresa)**

Gabriel Alejandro Díaz Villaruel Gerente de Cuenta

⁴ Disponible en: <https://www.colpatria.com/nuestra-organizacion>

2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

La estructura de negocios del Banco se fundamenta en los siguientes principios básicos que son la guía de las acciones que permitan cumplir con su Visión:

Honestidad

Obrar siempre con el criterio de lo justo, de lo bueno, de lo recto, de lo diáfano. Esto nos exige decir la verdad plena, ser transparentes e íntegros, rigurosamente fieles a los principios éticos para cumplir con los compromisos adquiridos con los demás.

Mística por el cliente

El Banco y sus filiales son empresas consagradas al cliente y tienen como dogma la excelencia en el servicio y la calidad superior de sus productos. Tenemos la obligación de satisfacer con holgura las expectativas y necesidades de nuestros clientes

Respeto

La armonía en un conglomerado humano jamás podría existir sin la tolerancia de las individualidades. En el Banco y sus filiales, cada funcionario, cada cliente, cada persona que se acerca a nuestro lugar, es tan importante y valiosa como única.

Excelencia personal

El propósito es trabajar productivamente: Calidad, Innovación, puntualidad, responsabilidad y entusiasmo. Además, reconocer nuestros errores, ser prudentes, discretos y sinceros

Bienestar Laboral (Inversión Social)

Se enmarca en las políticas institucionales que reflejan el interés y el compromiso que la organización tiene con su equipo humano.⁵

A pesar de ser un Banco posicionado en el mercado que cuenta con los principios

⁵ Disponible en <http://www.colpatria.com/principios/colpatria>

anteriormente nombrados. Presenta algunas falencias que impiden el aumento de su productividad de manera sostenida. Esto surge ya que existen clientes inconformes e insatisfechos a la hora de aperturar los productos de la entidad Bancaria, debido a la solicitud continua de soportes documentales.

La situación comienza, desde que un cliente es vinculado a la entidad y este a medida que conoce los productos y servicios, adquiere más medios transaccionales, el inconveniente surge cuando se le es exigida nueva documentación que soporte la actividad que realiza. En ocasiones esta solicitud se realiza, sin que la anterior haya caducado, generando molestias y retrasos en la apertura de nuevos productos.

La documentación exigida, es enviada a la central ubicada en la ciudad de Bogotá, donde son archivados los soportes suministrados por cada cliente, sin que se genere un archivo virtual, donde quede registrada la información de cada cliente. Es por eso que en la entidad se han presentado quejas por partes de los clientes tales como:

- Lentitud en los procesos de tramitación de créditos.
- Existencia de documentación innecesaria.
- Actividades repetitivas carentes de un valor agregado.

3. ANTECEDENTES

Con base en los problemas existentes, la entidad se encuentra desarrollando diferentes herramientas que le permitan mejorar la calidad en los servicios, modernizar los procesos, haciendo que al interior de la organización fluyan más rápidamente las informaciones que ayuden a acortar tiempos de espera en la vinculación de clientes. Un ejemplo claro de esto es el proyecto denominado HUELLAS. Este proyecto fue presentado en Mayo del año 2011 y busca reducir en un 80 % la cantidad de huellas que debe colocar el cliente al momento de aperturar un producto, dejando atrás aquellos trámites tediosos que requerían de tiempo para la verificación. Además de esto cabe mencionar que dentro de la entidad están fomentando la innovación en cada funcionario, recibiendo así propuestas de mejoras en los servicios ofrecidos por el banco, con el fin de un aumento de la productividad orientado en el servicio oportuno y fiable al cliente.

4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Nos encontramos en un mundo globalizado en donde la unificación de los mercados mundiales se hace cada vez más inminente, obligando así a cada empresa a ser más productiva para lograr mantenerse y posicionarse en el mercado en el cual se desenvuelve.

Esta situación no es indiferente para el Banco Colpatria, ya que a pesar de ubicarse en el sexto (6)⁶ lugar en el ranking de entidades financieras de la región Oriente de Colombia necesita buscar alternativas que le generen un mejor posicionamiento, ya que si no lo hace al cabo de algún tiempo podrá descender en ese ranking.

Como existe mucha competencia el Banco debe buscar alternativas para atraer nuevos clientes, no perder los que tiene, generar nuevos productos y nuevos servicios para lograr posicionarse en el primer lugar del mercado financiero.

Partiendo de las premisas dichas anteriormente, se debe entender que el capital humano es el principal activo con el que cuenta una empresa, es decir los trabajadores y los clientes, es por eso importante enfocarse en el mejoramiento continuo en el nivel de satisfacción de los clientes, ya que si estos se sienten satisfechos, ellos optaran por adquirir nuevos productos y darán a conocer por si mismos la buena imagen del banco, generando así un aumento en la productividad y competitividad de la entidad.

5. OBJETIVO GENERAL

Disminuir los errores de los funcionarios del Banco Colpatria en cada etapa de los procesos operativos del área comercial, haciendo énfasis en la calidad del servicio al cliente.

5.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diseñar una plantilla que facilite el trabajo a los ejecutivos y gerentes al momento de realizar una visita con un cliente.
- Crear estrategias comerciales y operativas para mejorar la productividad de los gerentes ejecutivos y asesores de la gerencia de zona oriente.

⁶ Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/trimestral/junio11>

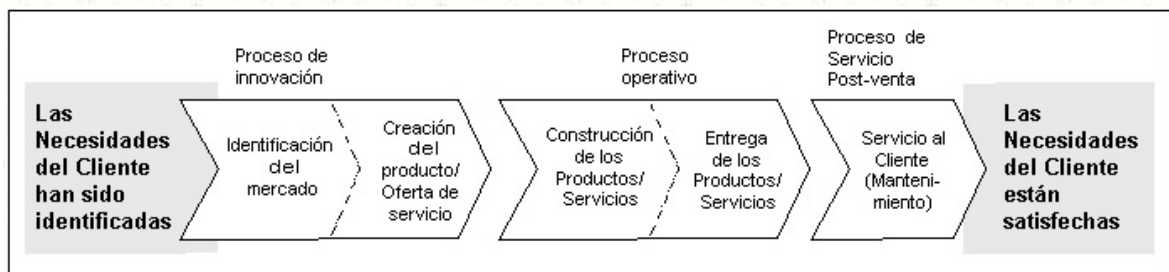
- Crear capacitaciones que fomenten la utilización de las herramientas tecnológicas que proporcionan rapidez y confianza en los procesos exigidos por la entidad.
- Generar indicadores de gestión que permitan observar el comportamiento del nivel de servicio al cliente.

6. MARCO TEORICO

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes es fundamental para alcanzar su satisfacción.

Figura 2. Necesidades de los clientes



⁷ Fuente: RICHARD CHASE, Administración de la producción para una ventaja competitiva, décima edición, Mc graw hill, 2.002

EL CLIENTE

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De

⁷ RICHARD CHASE, Administración de la producción para una ventaja competitiva, décima edición, Mc graw hill, 2.002

nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". Pero podemos elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto.

Un cliente:

Es la persona más importante de nuestro negocio.

No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.

Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.

Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.

Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.⁸

⁸ RICHARD CHASE. op cit, pag 23

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Cada empresario debe responder preguntas tales como: ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Con quién?, ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios?

Estos interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez. (Uso de distintos medios de pago, entrega a domicilio, compras por Internet, etc.)

EL SERVICIO

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico.

El comprador de una computadora espera cierto número de prestaciones, antes durante y después de la compra propiamente dicha: demostraciones, prueba de la máquina con sus componentes, soluciones financieras, reparaciones rápidas, garantía post-venta, etc.⁹

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

En la percepción de la calidad del servicio influyen también los símbolos que rodean al producto:

El pescado parece más fresco cuando se lo presenta sobre una cama de hielo.

Se suele juzgar la competencia de un médico por su sala de espera.

El precio. La exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.

Cuándo el cliente recibe poca información sobre lo que va a comprar, percibe que el producto o servicio es de menor calidad. Por lo general las pequeñas empresas no están en condiciones de ganar una batalla competitiva basada en los precios. En este juego siempre hay un competidor más poderoso que puede hacerlo mejor.

⁹ Ibidem

El precio pocas veces constituye una ventaja competitiva. Incluso desde la perspectiva del desarrollo tecnológico, cuando alguien logra algo novedoso, al poco tiempo lo alcanzan los demás.

En las posibilidades de diferenciación, la orientación al servicio, es decir el "saber hacer" es la que se lleva la "parte del león".

ATENCION AL PÚBLICO

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.¹⁰

Atención rápida:

A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

Confiabilidad: Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

Atención personal: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

¹⁰ *Ibídem*

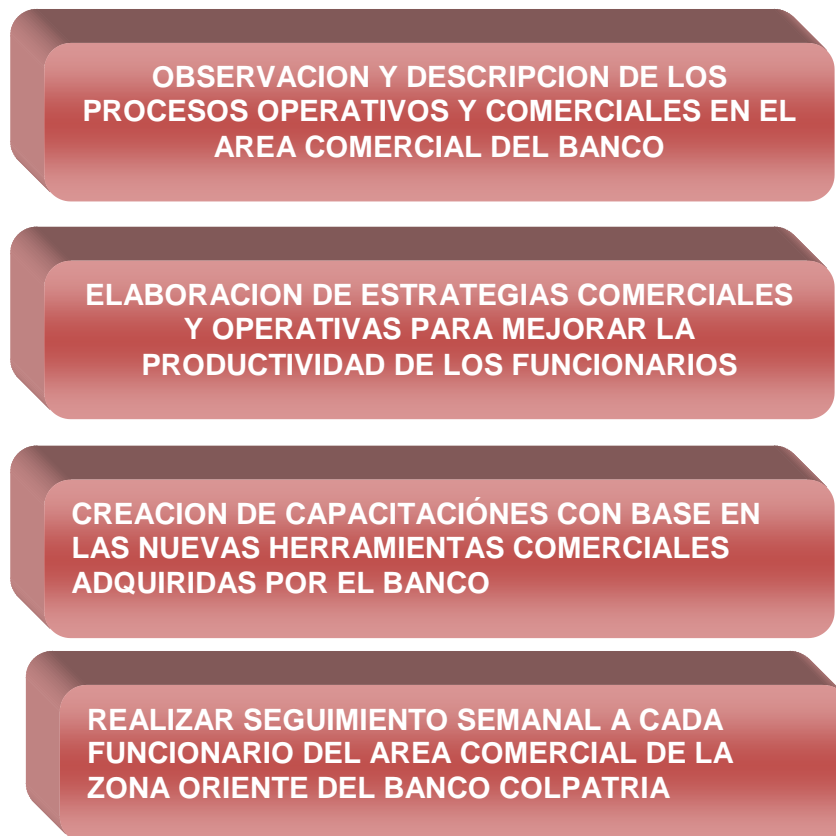
Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad. ¹¹

EL MARKETING ORIENTADO AL CLIENTE

Un marketing orientado al cliente, coordinado y atento a las acciones de la competencia, es esencial para alcanzar tanto la satisfacción del consumidor como el éxito de la organización. Por lo tanto la identificación del grado de satisfacción del consumidor con respecto al producto ofrecido, resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño de la firma. En tal sentido, la medida de satisfacción representa un mecanismo de retroalimentación para la firma, que le permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del mercado.

7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Figura 3. Actividades a desarrollar



¹¹ *Ibíd*em

**FERIA HIPOTECARIA, VEHICULO Y CONCURSO
GRANDES IDEAS COLPATRIA**

7.1 Observación y descripción de los procesos del área comercial del banco Colpatria

7.1.1 El método

El método es el medio o camino a través del cual se establece una relación entre el consultado y el investigador para poder recolectar datos

El método a utilizar es la observación que es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con el esquema previsto y según el problema que se estudia. Este método permite obtener datos cuantitativos y cualitativos.

7.1.2 Técnica

La técnica es el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer, la relación con el objeto o sujeto de la investigación.

La técnica es la guía de observación ya es la técnica que verifica que el desempeño y actitudes relacionada a la ejecución de los procesos en la entidad bancaria

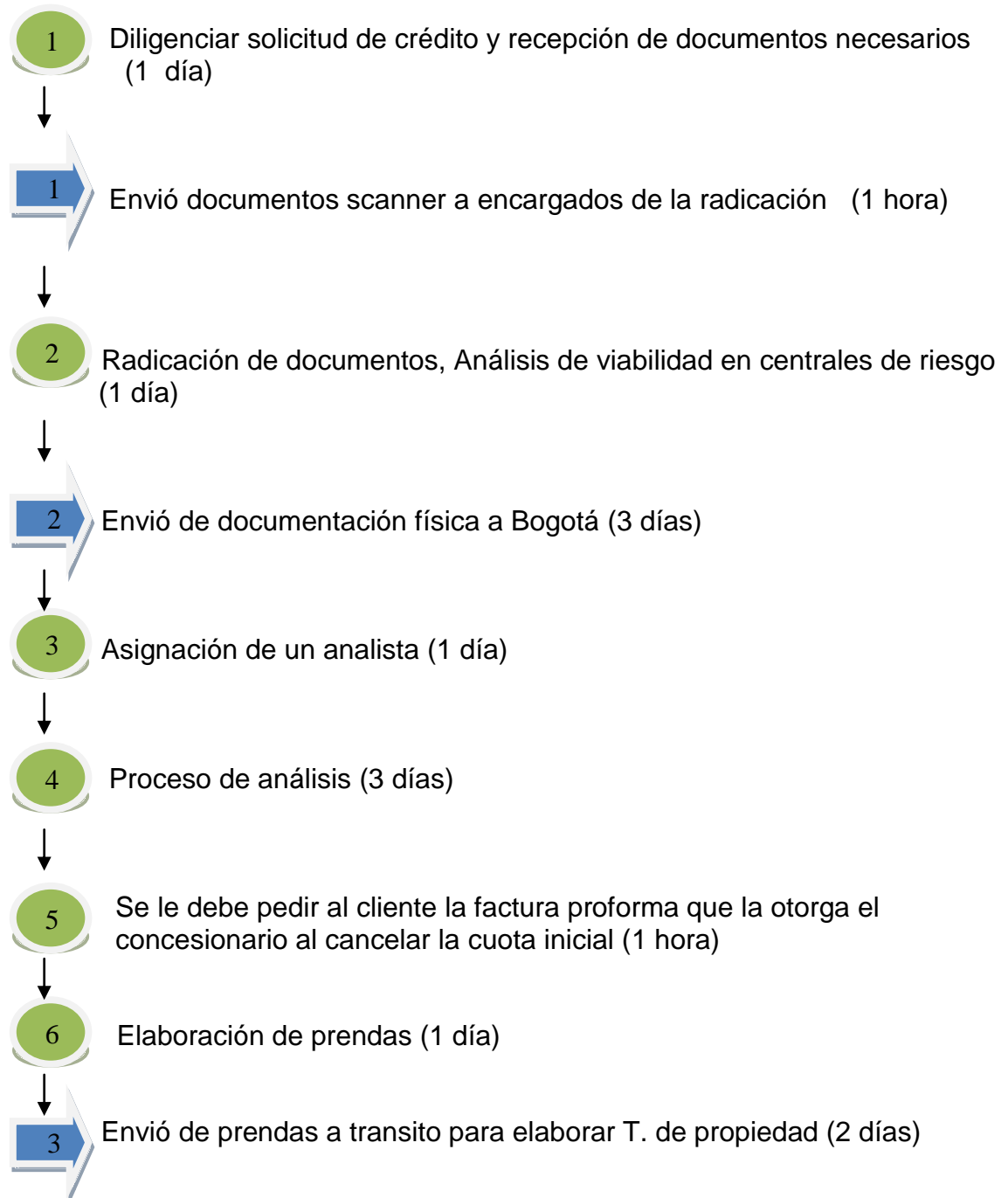
7.1.3 Instrumento

El instrumento utilizado para la identificación de problemas va a ser una plantilla donde se compilan las quejas más comunes por parte de los clientes. Esta información será suministrada por el registro visual y por la indagación directa con los funcionarios.

7.1.4 Proceso de solicitud de crédito de vehículo

Se ha tomado como ejemplo este crédito ya que es el que posee mayor participación del activo del banco.

Figura 4 Diagrama de procesos de un crédito de vehículo





Desembolso (1 día)

Si el proceso resulta efectivo demoraría 13.01 días en efectuarse el desembolso de un vehículo. Este tiempo es el tiempo óptimo que se está manejando, es decir que no exista ningún contratiempo y no existan devoluciones por algún formato mal diligenciado.

7.1.5 Descripción de los problemas

No ha sido necesario realizar encuestas, basta con el simple hecho de observar las objeciones de los clientes respecto a la demora en tiempos de respuesta al momento de aprobar y desembolsar un crédito de cualquier tipo o al momento de apertura de una cuenta corriente, ahorros o CDT.

Los principales problemas identificados han sido:

- Demora de hasta 4 días en la entrega de la tarjeta debido o crédito contramarcada para el cliente del banco.
- Si el cliente olvida la contraseña debe acudir al banco y esperar 3 días para que esta sea restablecida
- Los documentos de legalización de créditos y apertura de cuentas deben enviarse en físico a Bogotá para que sean analizados y determinar si son viables para el estudio o no. Si estos presentan alguna inconsistencia deben ser devueltos a Bucaramanga para que sean rectificadas, generando así una cadena de inconvenientes tales como, tiempo en tránsito alto, costos de transporte, insatisfacción y pérdida del cliente por tanta demora.
- Falta de algunas herramientas de trabajo, ya que los ejecutivos al momento de realizar visitas a clientes no poseen un simulador de crédito sofisticado. El simulador existe en el portal del banco y solo es posible acceder a él desde la oficina.
- Errores por parte de los funcionarios del banco que imposibilitan la atracción de nuevos clientes por la mala fama que crean algunos reprocesos
- Falta de capacitación a nuevos funcionarios ya que no dan información pertinente a los clientes y los envían a otras dependencias de la oficina.
- Mala imagen de algunas sucursales de la gerencia de zona oriente, donde otorgan los fichas manualmente y no existe ningún dispositivo que los entregue. (ver anexo 1)

7.2 ELABORACION DE ESTRATEGIAS COMERCIALES Y OPERATIVAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FUNCIONARIOS

Para poder cumplir con los objetivos propuestos por la gerencia de que todos los funcionarios cumplan al 100 % se deben buscar estrategias que permitan un aumento en la productividad del banco tales como:

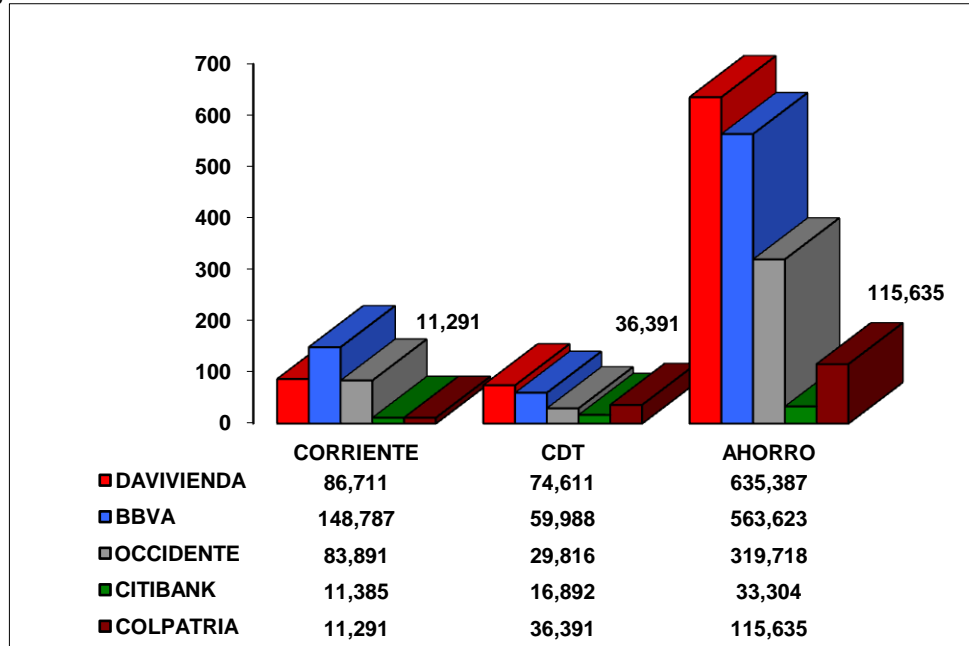
- **Realizar labores de benchmarking:** Actuar como cliente incógnito en las diferentes entidades financieras que se encuentran por encima de Colpatria para determinar falencias y oportunidades de la entidad.(Ver Anexo 2)
Se han realizado visitas a los Bancos:
Davivienda
Bancolombia
Banco de Occidente

Con el fin de determinar la alta colocación de activos y pasivos de cada entidad, además de mirar los procesos de vinculación que tienen con los clientes se determinó que cada banco posee estrategias similares en el área comercial, y que lo marca la diferencia son los tiempos de respuesta en cada proceso. Mientras que en el Banco de Occidente, se pre aprobaban los créditos vía scanner, en Colpatria toca enviarlos en físico a Bogotá donde se realizan las labores de análisis.

Otra diferencia la marco Davivienda quien entregaba las tarjetas de crédito y debito contramarcadas en un lapso de 10 minutos mientras que Colpatria demora 3 días.

Tabla 1. Comportamiento del activo en algunas entidades financieras

Figura 5. INFORMACION COMPETENCIA PARA ANALISIS POR PARTE DE LA GERENCIA



- **Creación de modelo de exposición de portafolio:**

Ejercer presión a los funcionarios del banco con la creación de tablas y gráficos dinámicos que muestran la colocación de productos por funcionario

ACTIVO					
NOMBRE ENTIDAD	Jun-10	Sep-10	Dic-10	Mar-11	Jun-11
DAVIVIENDA	283,645	299,277	306,002	635,387	459,033
BBVA	323,596	308,144	410,869	563,623	449,134
OCCIDENTE	122,678	168,419	122,913	319,718	134,288
CITIBANK	25,568	31,245	32,715	33,304	17,328
MULTIBANCA COLPATRIA	84,869	87,325	99,581	115,635	103,129

del área comercial. Esta colocación la revisara el gerente de zona en cada comité mensual

Cuando se implemento esta medida hubo confusión por parte de los funcionarios ya que no les había tocado elaborar una exposición para presentar a la gerencia de zona. Después hubo acogida ya que de acuerdo a las exigibilidades que envía Bogotá podían observar cómo iba su cumplimiento, cuanto les faltaba para la meta, variación de cada producto y nivel de cumplimiento. (Ver Anexo 3)

- **Fomentar la validación cruzada:**

Antes de enviar la documentación necesaria para la solicitud de un crédito o la apertura de una cuenta se debe validar por el funcionario encargado y pedir el favor a otro compañero que le ayude a validar la información con el fin de disminuir los errores y evitar devoluciones en los procesos.

- **Análisis de los principales sectores del mercado**

Ampliar el mercado objetivo investigando cuales sectores han presentado un incremento notable que permita que el banco penetre de manera eficaz. Revisar cuales proyectos y mega obras se están presentando en los departamentos de la zona oriente con el fin de atraer nuevos clientes. (Ver anexo 4)

7.3 Creación de capacitaciones

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: La herramienta de CRM busca mejorar la productividad y efectividad de los funcionarios, inicialmente fue adoptada por los gerentes y ejecutivos pero los asesores la empezaron a utilizar desde el 2012, es por eso que he capacitado inicialmente a los asesores mediante el curso virtual; paso a seguir será con ejemplos en el portal virtual del banco, cuando a los asesores se les asigne su respectiva contraseña.

CURSOS VIRTUALES

Cada funcionario cuando ingresa a la entidad debe realizar cursos virtuales para entender el funcionamiento del Banco, además cuando suben algún curso debe realizarse en las fechas establecidas por la Torre virtual en Bogotá, si estos cursos

no se realizan, el gerente de la oficina que registre un determinado porcentaje de funcionarios sin realizar el debido curso recibe un memo, por ende se ha venido realizando seguimiento al cumplimiento de los cursos.

Aquellos funcionarios que no poseen una adaptabilidad a las herramientas virtuales se les capacitaban con la realización de estos cursos. (Anexo 5)

7.4 Realización de seguimiento semanal a los funcionarios

Elaboración de informes semanales con el seguimiento de la productividad de cada funcionario del área comercial de la zona oriente, donde se evidencia la colocación de créditos de consumo de vehículo e hipotecario, aumento de los pasivos, sobregiros, devoluciones, entre otros. Analizar aquellos que no van cumpliendo la meta y presión por parte del gerente administrativo y de la gerente de zona para alcanzar la meta propuesta (ver anexo 6).

7.5 Feria Hipotecaria, vehículo y concurso grandes ideas Colpatria

Realización de la feria hipotecaria y de vehículo realizada por el banco Colpatria los días 15- 16-17-18 de Septiembre en el parqueadero del Éxito Oriental. En dicha feria se manejaron tasas del 0.87% mensual para créditos de vivienda nueva o usada y para vehículos nuevos.

Con la ayuda de un ejecutivo supernumerario se logró gestionar la participación de 12 inmobiliarias y 11 concesionarios del área metropolitana de Bucaramanga en dicha feria; siendo este, un logro importante para la compañía, ya que era la primera vez que se realizaba este evento en la ciudad y se lograron vender todos los stand disponibles.

En la feria para agilizar los procesos trajeron analistas de Bogotá para pre aprobar los créditos de vehículo e hipotecario, simplemente con una fotocopia del cliente. El funcionamiento de la feria fue de la siguiente manera:

1. El cliente escogía el vehículo o vivienda que deseaba; el asesor, gerente o ejecutivo le hacía una simulación de la modalidad de crédito y al plazo que el cliente requería, llenaba algunos datos del cliente y pedía fotocopia de la cedula-

2. En la feria para agilizar los procesos trajeron analistas de Bogotá para pre aprobar los créditos de vehículo e hipotecario, simplemente con una fotocopia del cliente. Es por esto que el asesor, gerente o ejecutivo se encargaba de gestionar el trámite de pre aprobado con el analista y en 5 minutos daban respuesta si el cliente era apto o no para el crédito.
3. Al salir pre aprobado el cliente se le otorgaba una carta de pre aprobación que certificaba la asistencia a la feria para poder mantenerle la tasa del 0.87%
4. Después de la feria era cuestión del asesor, ejecutivo o gerente realizar gestiones comerciales para que fuese efectivo el crédito pre aprobado en la feria.

Realizando la gestión con el gerente administrativo y gerente de zona se logro determinar una meta por cada gerente de oficina, ejecutivo y asesor. Para determinar la meta de cada funcionario se tomaron aspectos tales como:

El tamaño de la plaza

La cartera de cada funcionario

El día de realización de la feria

Los días de asistencia a la feria por parte de los funcionarios, ya que algunos solo asistieron 2 de los 4 días.

La vigencia de esta tasa de feria para el caso de los créditos de vehículo era de dos meses después de pre aprobado; mientras que la vigencia del crédito era de 4 meses a partir de la fecha de pre aprobación.

ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA FERIA

ASPECTOS POSITIVOS

- La tasa aplicada en la feria fue inferior a la de toda la competencia en créditos de compra de vehículo nuevo o compra de vivienda nueva o usada.

- La gran afluencia de gente permitió atraer nuevos clientes al banco y fidelizar aquellos que ya tenían productos con nosotros
- Los asistentes a la feria no solo se sintieron satisfechos por las atenciones de los funcionarios del banco, sino también por la de los funcionarios de concesionarios y constructoras, evidenciando el trabajo en equipo.
- Se logro la venta de cada uno de los stands a pesar que era la primera vez que el banco realizaba este tipo de evento en la ciudad.
- Las metas mensuales de cada funcionario se cumplieron a cabalidad por la realización de este evento.

ASPECTOS NEGATIVOS

- A pesar que cada funcionario del banco cumplió con su meta mensual no se cumplieron las metas propuestas para la feria, ya que se esperaba que el número de créditos efectivos de la feria fueran mayores.
- Algunos concesionarios aprovecharon para ofrecer su financiación y no respetaron la ética del acuerdo comercial de la asistencia a la feria.
- No todas las personas que asistieron a la feria iban con el fin de comprar vehículo o comprar vivienda, el 60% del total de personas asistentes a la feria iba con el único fin de mirar los vehículos y los proyectos de vivienda.
- A diferencia de ciudades como Cali, Medellín y Bogotá, en Bucaramanga no existe dentro del banco Colpatria un departamento especializado de vehículo. Por la realización de la feria se incorporo temporalmente una dependencia en la ciudad, pero el número de funcionarios no daba abasto con tantas solicitudes.
- El personal de vehículo no se encontraba bien capacitado después de la feria por ende demoraba los procesos de otorgación de créditos.
- No hubo la respectiva gestión comercial por parte de los gerentes, ejecutivos y asesores con la base de pre aprobados de la feria, ya que fue necesario aumentar el plazo para mantener la tasa. El plazo de vehículo

pasó de 2 a 3 meses y el de hipotecario de 4 a 6 meses, debido a que existieron demoras al momento de contactar clientes.

- Debido a las demoras de los funcionarios del banco, se perdieron algunos clientes, que optaron por adquirir su crédito con otra entidad financiera e incluso con los concesionarios o constructoras.

Finalmente a manera de conclusión la feria tuvo aspectos negativos y positivos que evidenciaron aspectos a mejorar y a fortalecer. Como se había dicho anteriormente para pre aprobar los créditos no era necesario escanear los documentos y enviarlos a Bogotá sino que estuvieron presentes analistas en la ciudad que permitían un proceso rápido y efectivo. A partir de esto se puede encontrar una propuesta para mejorar los procesos dentro de la entidad, ya que sería más efectivo contar con analistas junior que pre aprueben los créditos de los clientes en un tiempo aproximado de 5-10 minutos y no como lo hacen actualmente que llenan la solicitud y se tienen que enviar los formatos y documentos para Bogotá, haciendo el proceso lento por el tiempo en tránsito y a largo plazo incrementando costos de transporte.

2. CONCURSO DE INNOVACIÓN GRANDES IDEAS COLPATRIA

El banco Colpatria presento a los funcionarios a finales de Septiembre el concurso denominado grandes ideas Colpatria. Que consistía en la presentación de una o varias propuestas de mejora en algún proceso, o en la implementación de un nuevo producto para el banco. El ganador de dicho concurso recibiría un premio de 3 millones de pesos. Todos los funcionarios podían presentar propuestas a excepción del departamento de mercadeo ya que eran los que habían impulsado la propuesta y los gerentes a nivel país.

Para participar en este concurso era necesario realizar una presentación en diapositivas en un formato otorgado por el banco y que a su vez fuera concisa; la extensión no afectaba la calificación. Dicha presentación debía ser enviada al departamento de mercado e innovación en las fechas propuestas.

Las diapositivas debían contener:

1. Descripción de la propuesta

2. Justificación
3. Costo de implementación (opcional)
4. Observaciones y comentarios adicionales

Se presentó la propuesta de mejora en los procesos del Banco Colpatria. La propuesta se encuentra en los anexos y tuvo gran acogida por el área de mercadeo ya que a pesar de no ser la ganadora, estuvo entre los primero 5 puestos a nivel país. (Ver Anexo 7)

8. IMPLEMENTACION DE PROPUESTAS

8.1 MEJORAS PROPUESTAS

- Pre aprobar los créditos o aperturas de cuentas vía scanner sin necesidad de enviar documentos hacia Bogotá
- Contar con máquinas imprentas en cada sucursal para que al momento de que un cliente abra una cuenta o se le entregue una tarjeta de crédito se le entregue en cuestión de 15 minutos luego de llenar los formatos
- Crear una plantilla en Excel que simule los créditos de vehículo, hipotecario y consumo al plazo requerido por los clientes para que los ejecutivos al momento de visitar a uno puedan modificar fácilmente en su portátil los plazos y la tasa de interés manejada.
- Crear una prueba piloto con un cliente incógnito para analizar las falencias de cada funcionario en la oficina de cabecera del llano
- Implementar la validación cruzada en los funcionarios de la oficina antes de enviar la documentación a Bogotá. Esta consistiría en que un funcionario le pidiera a otro que le revisara los documentos a enviar para así disminuir el error.

- Adquirir en las oficinas faltantes, el artefacto que permita a los clientes obtener su ficho sin necesidad de ir hasta donde una persona de servicio al cliente y solicitarlo.
- Las zonas deben centralizarse para prestar un mejor servicio al cliente, ya que los tiempos de respuesta son demasiado lentos generando molestias para los clientes.

8.2 Propuestas implementadas

- Se crearon tres plantillas en Excel que simulan los créditos de vehículo, hipotecario y consumo al plazo requerido por los clientes para que los ejecutivos o gerentes de oficina que al momento de visitar a uno puedan modificar fácilmente en su portátil los plazos y la tasa de interés manejada. Ya que los simuladores de crédito solo funcionaban desde la intranet del banco y solo podían acceder a esta estando dentro de la oficina. Antes de esto cuando los funcionarios realizaban visitas, llamaban a alguna persona que estuviese en la oficina para que les pudiera facilitar el valor de las cuotas al plazo requerido. Esto era molesto y se veía mal para el cliente.

Las plantillas tuvieron gran acogida ya que los ejecutivos y gerentes podían dar un valor estimado al cliente de la cuota a pagar y modificar los plazos. (Ver anexo 8)

- Se grabó el requerimiento con Bogotá para crear la prueba piloto con un cliente incógnito para analizar las falencias de cada funcionario en la oficina de cabecera del llano. En el anexo 9 se evidenciaron las falencias de los funcionarios y se pasó el reporte a la gerencia de zona para que efectuaran las medidas correctivas con el fin de brindar un mejor servicio al cliente.
- Se puso en práctica la idea de la validación cruzada en los funcionarios de la oficina antes de enviar la documentación a Bogotá. Esta consiste en que un funcionario le pida a otro que le revisara los documentos a enviar para así disminuir el error.

El seguimiento que se le hacía a esta propuesta era verbal y se confiaba en la palabra del asesor ya que este afirmaba si hacía o no la validación. El

Índice de cuentas devueltas disminuyó en un 64 % la primera semana ya que la fábrica del pasivo reportaba en promedio semanal 25 cuentas devueltas por mal diligenciamiento de formularios, o falta de algún documento y después de la implementación de la propuesta las cuentas devueltas se redujeron a 9. El comportamiento durante un mes fue de la siguiente manera:

Figura 6. % De disminución de cuentas devueltas por inconsistencias

SEMANA	CUENTAS DEVUELTAS	
0	25	
1	9	64%
2	12	52%
3	10	60%
4	17	32%

Se observa que la primera semana de implementación hubo una disminución de un 64% pero en la semana 4 solo un 32%, demostrando que si no existe presión constante los empleados no le ponen el empeño suficiente a la propuesta.

- Se adquirió en las oficinas faltantes, el artefacto que permite a los clientes obtener su ficho sin necesidad de ir hasta donde un funcionario de servicio al cliente y solicitarlo.

Para esto se grabó el requerimiento con Bogotá y se obtuvieron las máquinas que otorgaban los fichas. Esto da un mejor aspecto al banco y evita molestias para el cliente como para los funcionarios del banco.

CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico elaborado por el autor se determinaron las fortalezas y debilidades que existían principalmente en la entidad donde se labora, para posteriormente presentar propuestas de mejora.
- Se observó que la presión ejercida a los funcionarios de las diferentes áreas del banco Colpatria influye de manera positiva en el cumplimiento de las metas, debido a que en los informes de productividad semanal se veía mayor cumplimiento cuando se realizaba la presión por parte de la gerencia de zona.
- Con el análisis de los procesos internos del banco se determinaron posibles soluciones a las falencias existentes y se presentaron propuestas de mejoras a la gerencia de zona para su respectivo estudio.
- Se analizó que para que existiera una disminución de inconsistencias al momento de abrir cualquier tipo de cuenta a un cliente se le debía recordar al asesor la práctica de la validación cruzada.
- Se observó que las herramientas ofimáticas facilitan la labor de cada ejecutivo del banco ya que en estas se crearon simuladores que solo se obtenían en el portal bancario dentro de la entidad.
- El uso de herramientas tecnológicas ofrecidas por la entidad facilita el trabajo para los asesores comerciales, ya que pueden planificar de una mejor manera su agenda diaria y así cumplir con su productividad diaria.
- Se analizó que la buena imagen del banco simplifica de algún modo los procesos en las diferentes áreas. Tal es el caso del dispensador de fichas que fue adquirido mediante un requerimiento a la casa matriz, para evitar que cada cliente al ser atendido se acercara al funcionario a pedir su turno.

RECOMENDACIONES

- A través del análisis realizado a cada proceso del área comercial del banco Colpatria se recomienda que las propuestas de mejora planteadas a cada problema sean analizadas y puestas en practica
- Se recomienda realizar pruebas piloto a aquellas propuestas que demandan un alto capital para que así se analice el impacto de dicha propuesta en el campo real.
- La gerencia de zona debería establecer estrategias de marketing para cada ejecutivo y gerente de acuerdo a su perfil comercial, ya que algunos portafolios no son mezclados de una manera equilibrada.
- Debería existir un funcionario que se encargara específicamente de la labores de verificación de procesos ya que el director operativo que es quien se encarga de aquella función no demanda del tiempo suficiente.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, Manual Integral de Marketing Segunda Edición 2, 2007, Pag 308-320
- Información suministrada por la intranet de la entidad Colpatria
- Martinwz, H, 2007. *Simulación Digital de Procesos* Tesis de Maestría en Ingeniería Industrial, Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
- Norma 1486 – Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación
- Norma 1307 – Documentación, referencias bibliográficas para normas
- Norma 4490 – Referencias Documentales para fuentes de información electrónicas
- Norma 5613 – Referencias Bibliográficas. Contenido, forma y estructura.
- Consumer satisfaction with professional services" Quelch & Ash, 1981

WEBGRAFÍA

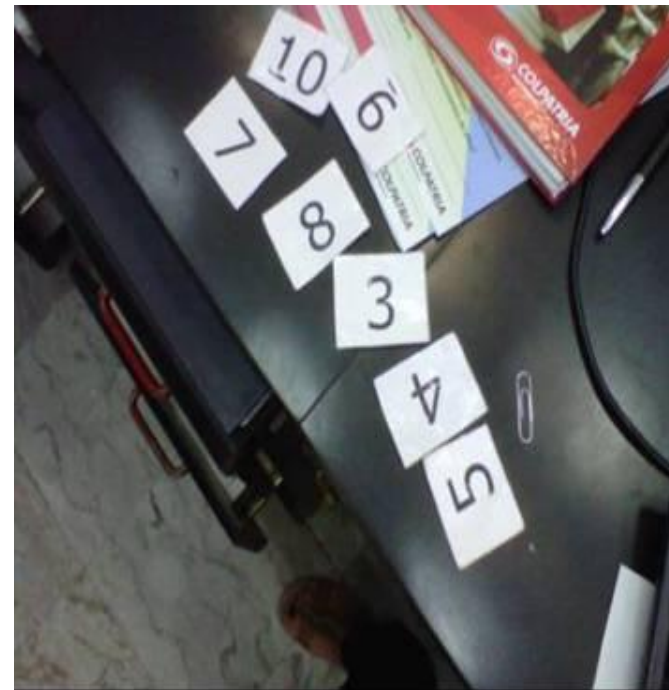
- <http://www.eumed.net/cursecon/dic/dent/i/inv.htm>
- <http://www.definicionabc.com/economia/compras.php>
- www.legiscomex.com
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/>
- www.gerencie.com/administracionpersonal/
- www.colpatria.com/portafolio
- [www.articulosinformativos.com/direccion_del_suministro_en cadena-a862466.html](http://www.articulosinformativos.com/direccion_del_suministro_en_cadena-a862466.html)

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

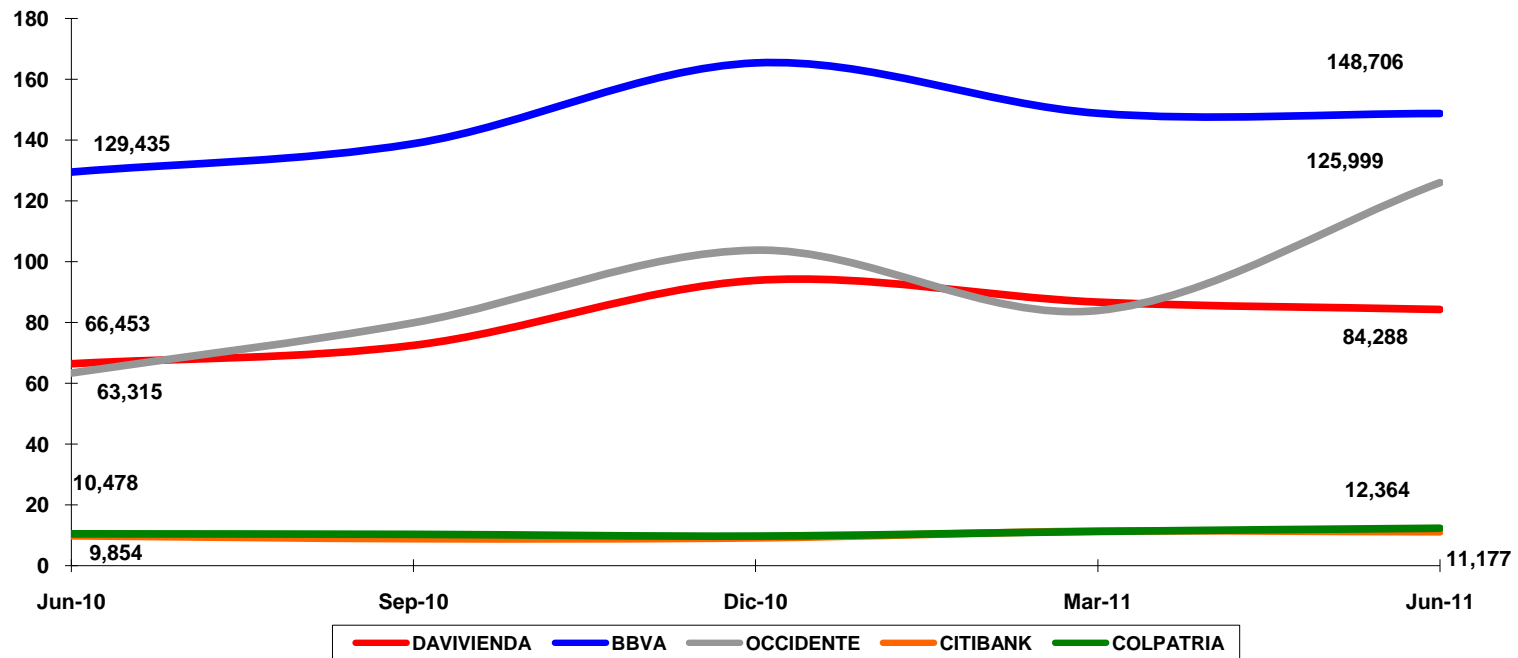
ANEXO A

Otorgación de fichas manuales por parte de los asesores



ANEXO B

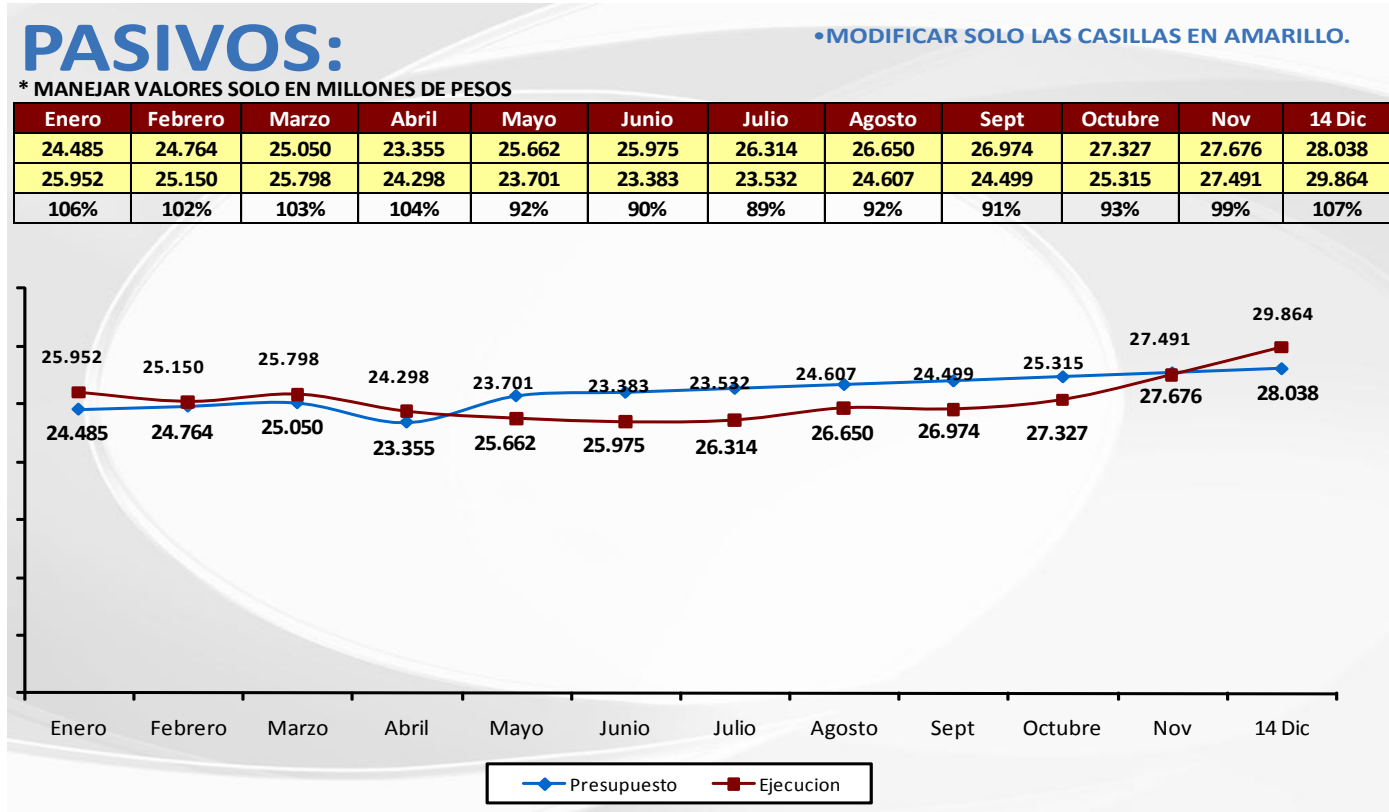
Comportamiento del pasivo de los principales competidores del banco



Fuente: Banco de la republica

ANEXO C

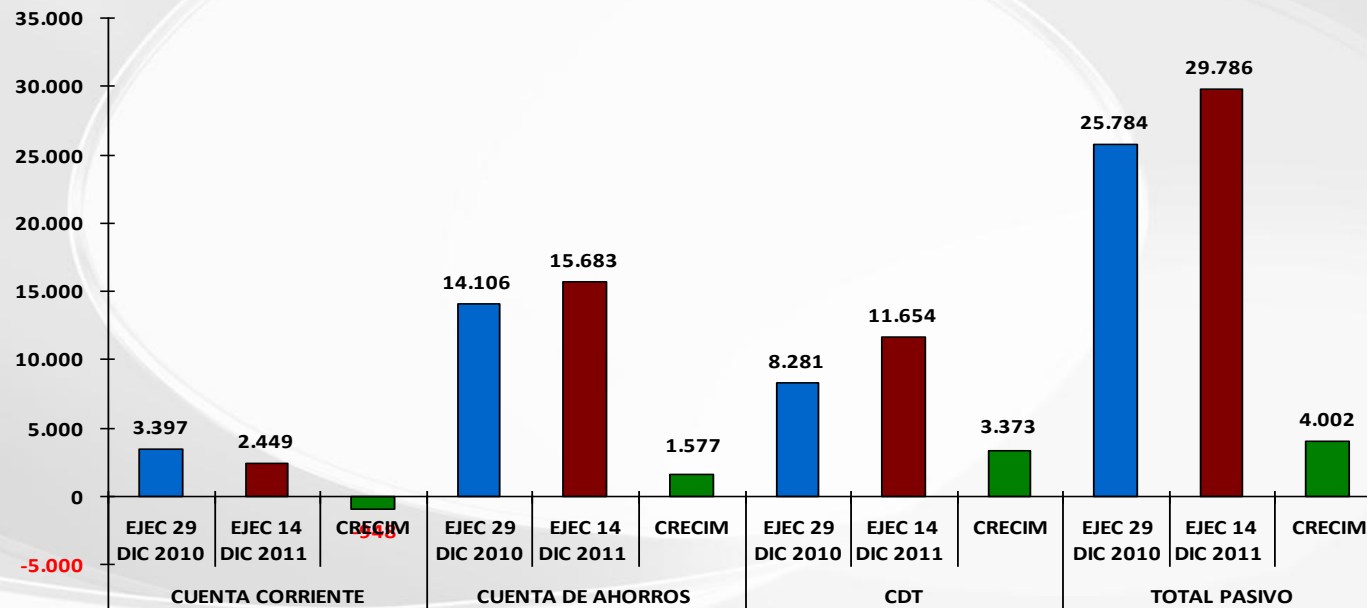
Plantilla para exposición de portafolio ante la gerencia de zona



CRECIMIENTO PASIVOS 2011.

•MODIFICAR SOLO LAS CASILLAS EN AMARILLO.

CUENTA CORRIENTE			CUENTA DE AHORROS			CDT			TOTAL PASIVO		
EJEC 29 DIC 2010	EJEC 14 DIC 2011	CRECIM	EJEC 29 DIC 2010	EJEC 14 DIC 2011	CRECIM	EJEC 29 DIC 2010	EJEC 14 DIC 2011	CRECIM	EJEC 29 DIC 2010	EJEC 14 DIC 2011	CRECIM
3.397	2.449	-948	14.106	15.683	1.577	8.281	11.654	3.373	25.784	29.786	4.002

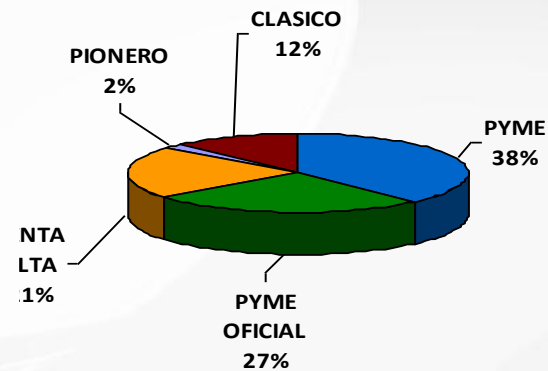
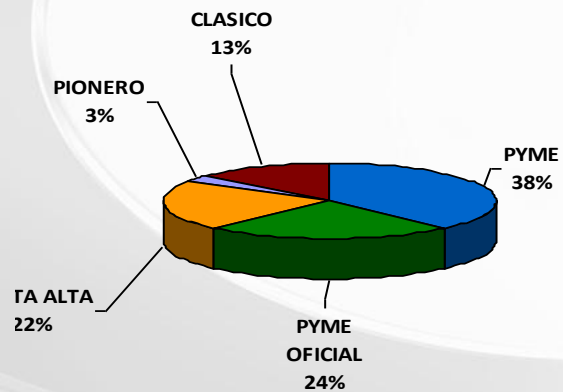


PRESENTACION DE PORTAFOLIO 2011 .

CONCENTRACION DE PASIVO POR SEGMENTO. (OFICINA)

A 29 DE DICIEMBRE 2010	
PYME	9.573
PYME OFICIAL	6.197
RENTA ALTA	5.461
PIONERO	712
CLASICO	3.383
TOTAL	25.326

A 14 DE DICIEMBRE 2011	
PYME	11.323
PYME OFICIAL	7.944
RENTA ALTA	6.365
PIONERO	602
CLASICO	3.628
TOTAL	29.862



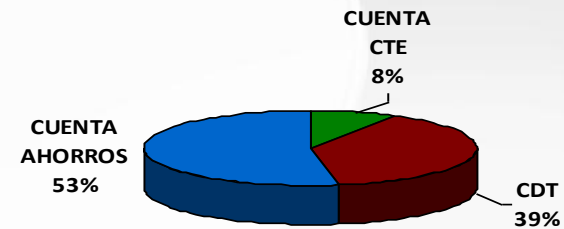
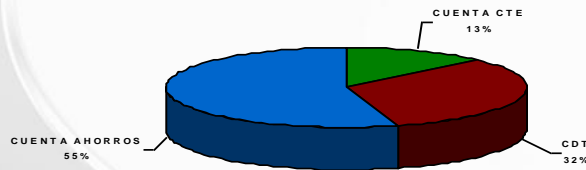
•MODIFICAR SOLO LAS CASILLAS EN AMARILLO

• MODIFICAR SOLO LAS CASILLAS EN AMARILLO.

CONCENTRACION DE PASIVO POR PRODUCTO

A 29 DE DICIEMBRE 2010	
CUENTA CTE	3.397
CDT	8.281
CUENTA AHORROS	14.106
TOTAL	25.784

A 14 DE DICIEMBRE 2011	
CUENTA CTE	2.449
CDT	11.654
CUENTA AHORROS	15.683
TOTAL	29.786

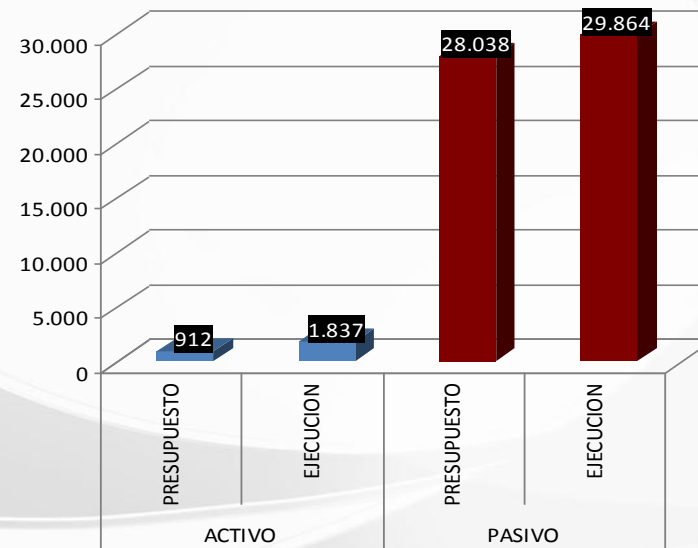


• MODIFICAR SOLO LAS CASILLAS EN AMARILLO

•MODIFICAR SOLO LAS CASILLAS EN AMARILLO.

SEGUIMIENTO PYME. (SOLO PARA GERENTE O EJECUTIVO PYME)

GESTOR U OFICINA	ACTIVO				PASIVO			
	PRESUPUESTO	EJECUCION 14 DIC	% CUMPL PPTO	DIF EJE- PPTO	PRESUPUESTO	EJECUCION 14 DIC	% CUMPL PPTO	DIF EJE- PPTO
136	912	1.837	201%	925	28.038	29.864	107%	1.826

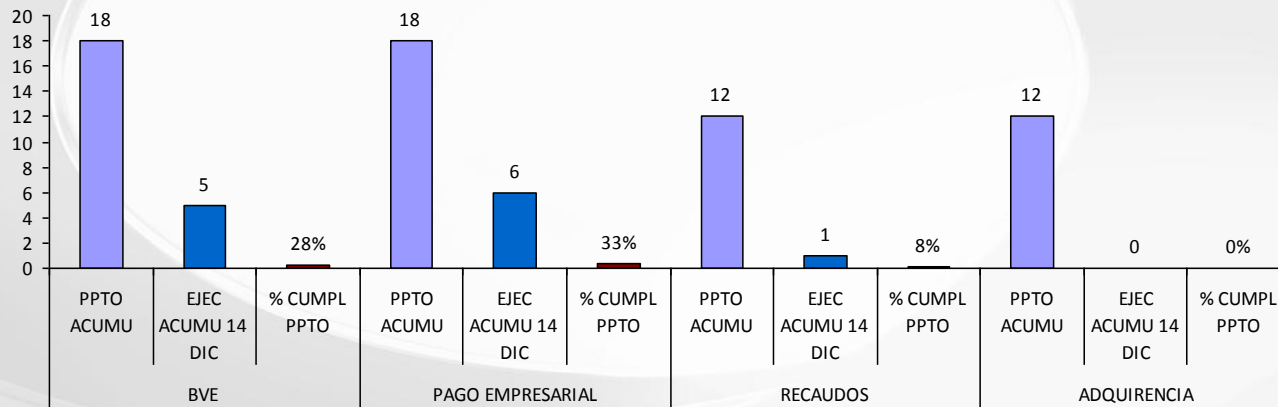


PRESENTACION DE PORTAFOLIO 2011 .

• MODIFICAR SOLO LAS CASILLAS EN AMARILLO.

COLOCACION PRODUCTOS CASH MANAGEMENT ACUMULADO. (SOLO PARA GERENTE O EJECUTIVO PYME)

BVE			PAGO EMPRESARIAL			RECAUDOS			ADQUIRENCIA		
PPTO ACUMU	EJEC ACUMU 14 DIC	% CUMPL PPTO	PPTO ACUMU	EJEC ACUMU 14 DIC	% CUMPL PPTO	PPTO ACUMU	EJEC ACUMU 14 DIC	% CUMPL PPTO	PPTO ACUMU	EJEC ACUMU 14 DIC	% CUMPL PPTO
18	5	28%	18	6	33%	12	1	8%	12	0	0%



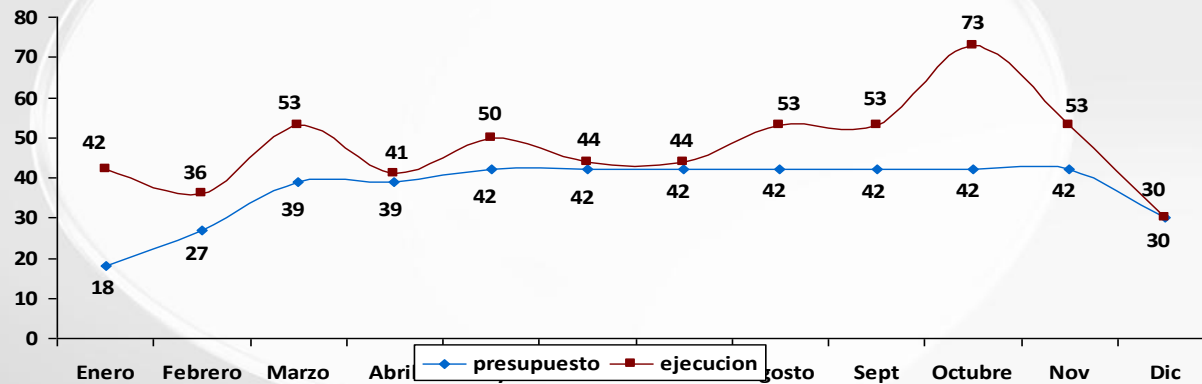
COLOCACION NOMINAS. (SOLO PARA GERENTE O EJECUTIVO PYME)

	EMPRESA	CUENTAS APERTURADAS		EMPRESA	CUENTAS APERTURADAS
ENERO			JULIO		
FEBRERO			AGOSTO		
MARZO			SEPTIEMBRE		
ABRIL			OCTUBRE		
MAYO			NOVIEMBRE		
JUNIO	COBADESA	320	DICIEMBRE		

COLOCACION DE PRODUCTOS: TARJETAS DE CREDITO

• MODIFICAR SOLO LAS CASILLAS EN AMARILLO.

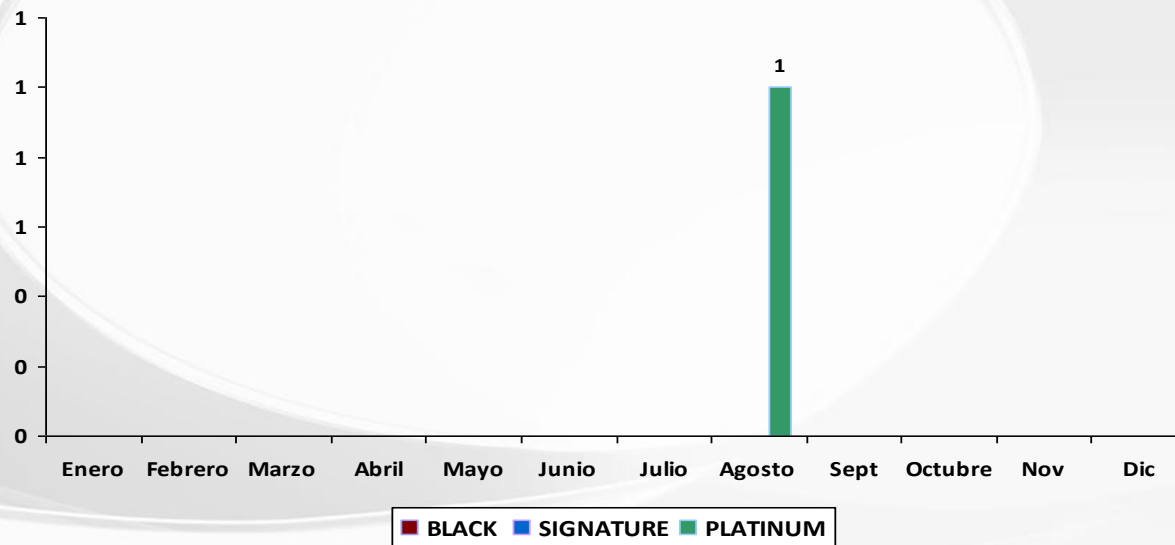
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic	Acumu
presupuesto	18	27	39	39	42	42	42	42	42	42	42	30	447
ejecucion	42	36	53	41	50	44	44	53	53	73	53	30	572
% cumpl	233%	133%	136%	105%	119%	105%	105%	126%	126%	174%	126%	100%	128%



COLOCACION TARJETAS DE CRÉDITO BLACK, SIGNATURE Y PLATINUM.

•MODIFICAR SOLO LAS CASILLAS EN AMARILLO.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic	Acum
BLACK													0
SIGNATURE													0
PLATINUM								1					1



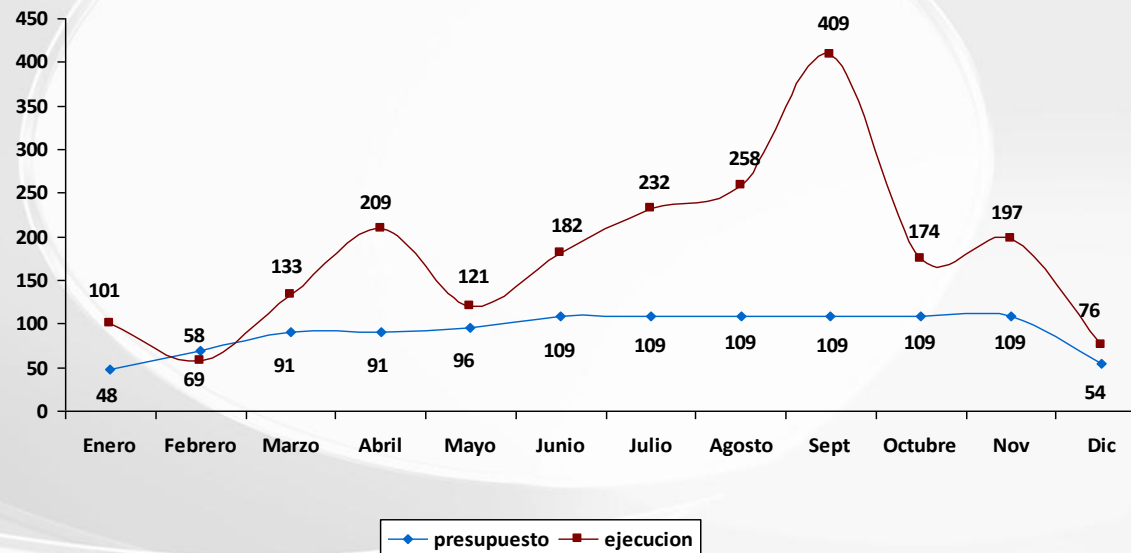
COLOCACION DE PRODUCTOS:

• MODIFICAR SOLO LAS CASILLAS EN AMARILLO.

CRÉDITO DE CONSUMO. (solo consumo)

* MANEJAR VALORES SOLO EN MILLONES DE PESOS

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic	Acum
presupuesto	48	69	91	91	96	109	109	109	109	109	109	54	1.103
ejecucion	101	58	133	209	121	182	232	258	409	174	197	76	2.150
%cumpl	210%	84%	146%	230%	126%	167%	213%	237%	375%	160%	181%	141%	195%



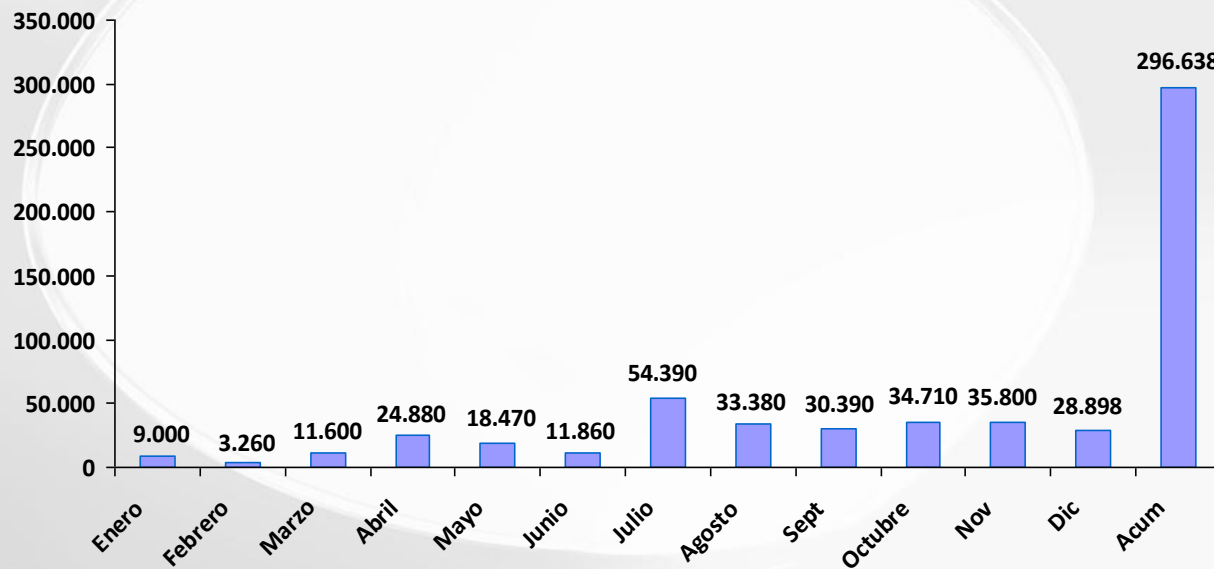
PRESENTACION DE PORTAFOLIO 2011 .

COLOCACION DE PRODUCTOS: COMPRAS DE CARTERA TARJETA DE CREDITO.

• MODIFICAR SOLO LAS CASILLAS EN AMARILLO.

* MANEJAR VALORES SOLO EN MILLONES DE PESOS

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic	Acum
9.000	3.260	11.600	24.880	18.470	11.860	54.390	33.380	30.390	34.710	35.800	28.898	296.638



PRESENTACION DE PORTAFOLIO 2011 .

•MODIFICAR SOLO LAS CASILLAS EN AMARILLO.

APERTURA DE PRODUCTOS CUENTA AFC

ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ACUMULADO	
No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

COLOCACION DE PRODUCTOS CUENTA DE AHORROS FLEXICUENTA Y RENTAPREMIUM.

ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto



JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ACUMULADO	
No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto	No. Ctas apertura das	Monto
										10	785	10	785

PRESENTACION DE PORTAFOLIO 2011 .

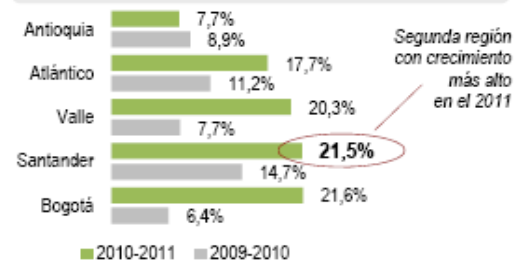
ANEXO D

Bucaramanga, Noviembre de 2011

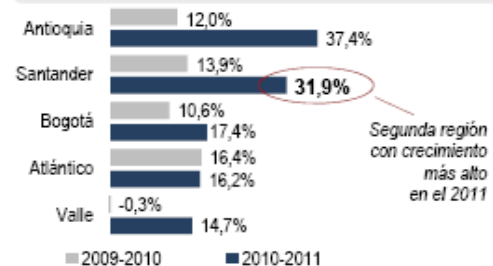
Número 65

Principales indicadores	Fecha	2010	2011	Variación %
ACTIVIDAD EMPRESARIAL <1>				
Nuevas empresas constituidas (Número de empresas)	Enero a Octubre	8.741	9.313	6,5%
Sociedades constituidas (Número de empresas)		994	1.480	48,9%
Capital Invertido en sociedades (Millones de pesos corrientes)		46.566	62.807	34,9%
EMPLEO <2>				
Tasa de desempleo	Julio a Septiembre	11,8%	9,0%	*** -2,8
Ranking entre 13 regiones de Colombia		Cuarta	Tercera	** -
Tasa de ocupación		61,8%	63,8%	*** 2,0
Ranking entre 13 regiones de Colombia		Trece	Doce	** -
Tasa de subempleo		39,0%	34,1%	*** -4,8
Ranking entre 13 regiones de Colombia		Doce	Once	** -
CONSTRUCCIÓN				
Total área licenciada AMB (Mtr ²) <3>	Enero a Septiembre	722.517	1.313.774	81,8%
Unifamiliar		80.329	42.989	-46,5%
Multifamiliar		430.552	841.973	95,6%
Comercio		95.917	240.014	150,2%
Otros		115.720	188.798	63,2%
SISTEMA FINANCIERO <4>				
Captaciones (Millones de pesos corrientes)	Saldos a Septiembre	5.059.961	6.180.278	22,1%
Depósitos en cuenta corriente bancaria		1.173.676	1.439.071	22,6%
Certificados de depósito a término		988.912	1.025.237	3,7%
Depósitos de ahorro		2.873.661	3.691.417	28,5%
Otros		23.712	24.553	3,5%
Colocaciones (Millones de pesos corrientes)		5.675.029	7.523.796	32,6%
Créditos y leasing comerciales		3.115.340	4.330.736	39,0%
Créditos y Leasing de Consumo		1.780.687	2.232.822	25,4%
Créditos de vivienda		529.668	640.676	21,0%
Microcréditos		249.334	319.563	28,2%

CRECIMIENTO DE CAPTACIONES PER CÁPITA PRINCIPALES REGIONES



CRECIMIENTO DE COLOCACIONES PER CÁPITA PRINCIPALES REGIONES

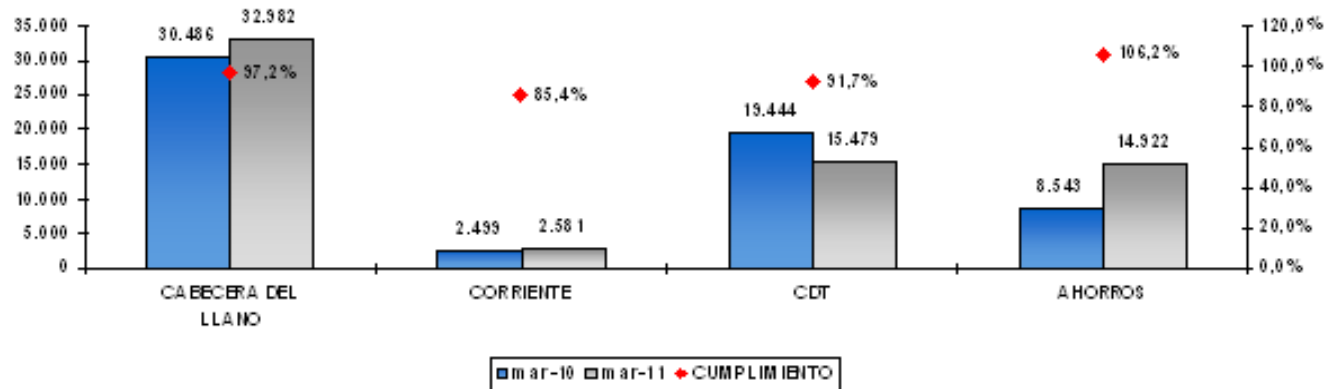


ÁREA LICENCIADA PARA CONSTRUCCIÓN EN EL AMB (ENERO A OCTUBRE)

Fuente: Disponible en <http://www.compitem360.com/default.aspx>

ANEXO F
SEGUIMIENTO DE LOS PASIVOS DE UNA OFICINA

CABECERA DEL LLANO



	Mar-10	Mar-11	VARIACION	CUMP %	PRESUPUESTO
CABECERA DEL LLANO	30.486	32.982	2496	97,2%	33.942
CORRIENTE	2.499	2.581	82	85,4%	3.023
CDT	19.444	15.479	-3.965	91,7%	16.874
AHORROS	8.543	14.922	6.379	106,2%	14.046

ANEXO G

PLANTILLA DE COMPROMISOS POR OFICINA

Zona Oriente	Sucursal	17 de Agosto	Ppto al 30 de Dic 2011	Compr Eje Cierre Dic 2011	Compr Crecim	24 de Agosto	Variac	Falta	compr pasivo pyme	compr pasivo prefer	total compr pas	compr activo pyme	compr activo prefer
Cucuta	Principal												
	Acacios												
	carrefour Ventura P												
	Carrefour Unicentro												
B/bermeja	Barrancabermeja												
Villavicencio	Unicentro												
	El Parque												
	Llanocentro												
Tunja	Tunja												
Bucaramanga	Cabecera												
	Carrefour Bmanga												
	La Florida												
	Carrefour F/blanca												
	Paseo del Cio.												
	Piedecuesta												
Sogamoso	Sogamoso Carrefour												

ANEXO H
CONCURSO GRANDES IDEAS COLPATRIA

GRANDES IDEAS COLPATRIA



Fundonario: Robinson Fabian Quiñonez Ramirez

Cargo: Ejecutivo Comercial Practicante

Área: Banca Personal y Pyme

Vicepresidencia: Comercial

Categoría de la propuesta: Mejora de Proceso Interno, enfocado en la experiencia del cliente

Teléfono: 3185713048

1. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

• Nombre de la propuesta: IMPLEMENTACION DE SISTEMAS BIOMETRICOS PARA LAS DIVERSAS TRANSACCIONES BANCARIAS EN LAS INSTALACIONES DEL BANCO COLPATRIA Y EN LOS CLIENTES POTENCIALES DEL MISMO

• Descripción: Incorporar en el Banco Colpatria y en los clientes potenciales del mismo (empresas), dispositivos biométricos dactilares, donde cada cliente (personas) pueda realizar transacciones tales como, pago de servicios, retiros, consultas de saldo, transferencias, consignaciones, cobro de cheques, compras en diversos establecimientos, entre otros a través del reconocimiento de su huella dactilar para la realización de dichas transacciones, dejando atrás las tarjetas de crédito y débito, con el fin de brindar una mayor seguridad y comodidad a los clientes.

2. JUSTIFICACION

- El Banco Colpatria debería incluir esta iniciativa, ya que es un mercado que no se ha explorado a fondo, además sería un producto nuevo en Colombia y por ende podría obtener grandes beneficios como lo son:
 - - Aumento significativo en el numero de sus clientes.
 - - Alta rentabilidad.
 - - Disminución de perdidas por fraudes en tarjetas de crédito.
 - - Satisfacción de sus clientes.
 - - Posicionamiento en el sector financiero.
- El cliente del Banco Colpatria con esta iniciativa obtendría:
 - - Comodidad en las transacciones, ya que no seria necesario cargar con tarjetas sino que con su huella dactilar podría realizar sus compras y demás.
 - - Seguridad, ya que evitarían la clonación o robos de sus claves y tarjetas.
 - - Confianza, debido al respaldo que da la entidad a la disminución del riesgo.
 - - Calidad en el servicio, ya que seria innovador.

SITUACION ACTUAL	PROPUESTA MEJORA
Olvido de contraseñas	Disminución del riesgo de pérdida o robo
Perdidas de dinero por robos de tarjetas.	No se puede olvidar ninguna contraseña, ya que la contraseña sería el dedo del cliente
Procedimientos tediosos para la asignación de una nueva contraseña.	Aumento considerado de la productividad y competitividad del Banco.
Impacto ambiental	Aumento de clientes
Imposibilidad de pago por olvido de tarjetas en casa.	Alta inversión
	Eliminación del costo de creación de tarjetas
	Producto innovador
	Disminución del impacto ambiental

3. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES

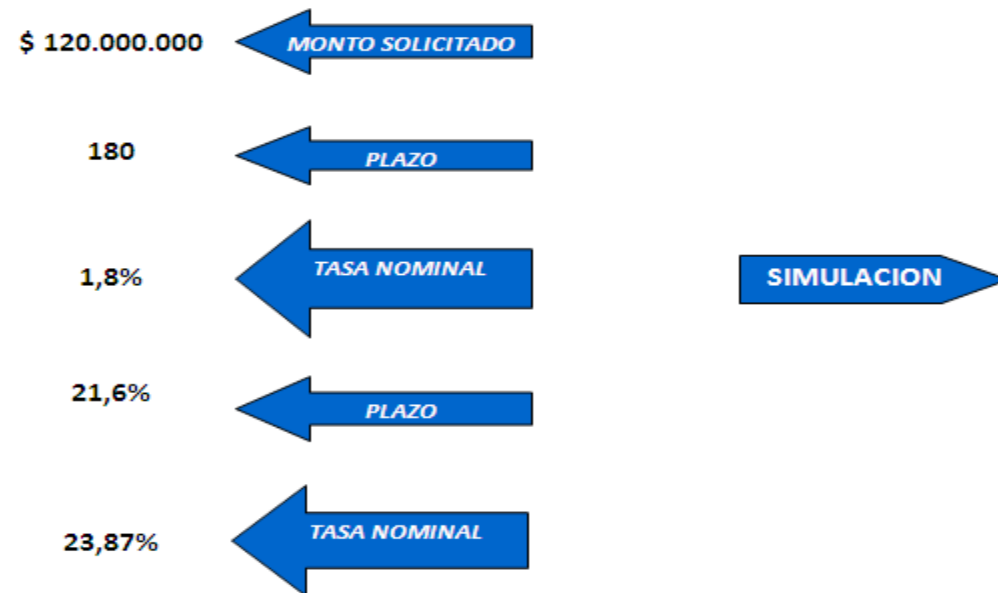
- La implementación de un sistema como este en Colombia posicionaría al Banco Colpatria en los primeros lugares del sector financiero, y en un corto plazo sería el primero; ya que poseería la ventaja de ser pionero en el país en implementar este servicio innovador.
- Para poder implementar este sistema es necesario elaborar un estudio avanzado con miras al mejoramiento del servicio al cliente, y a un aumento de la productividad y competitividad del banco.
- El sistema biométrico dactilar no solo aumentaría la seguridad, la comodidad de los clientes del banco, sino que también disminuiría el impacto ambiental generado por la fabricación y la eliminación de las tarjetas de crédito.

ANEXO I

PLANTILLA CREDITO HIPOTECARIO



CREDITO HIPOTECARIO





# CUOTA	VALOR CUOTA FIJA	INTERESES	CAPITAL	SALDO
0				\$ 120.000.000
1	\$ 2.250.724	\$ 2.160.000	\$ 90.724	\$ 119.909.276
2	\$ 2.250.724	\$ 2.158.367	\$ 92.357	\$ 119.816.919
3	\$ 2.250.724	\$ 2.156.705	\$ 94.019	\$ 119.722.900
4	\$ 2.250.724	\$ 2.155.012	\$ 95.712	\$ 119.627.188
5	\$ 2.250.724	\$ 2.153.289	\$ 97.435	\$ 119.529.753
6	\$ 2.250.724	\$ 2.151.536	\$ 99.188	\$ 119.430.565
7	\$ 2.250.724	\$ 2.149.750	\$ 100.974	\$ 119.329.591
8	\$ 2.250.724	\$ 2.147.933	\$ 102.791	\$ 119.226.799
9	\$ 2.250.724	\$ 2.146.082	\$ 104.642	\$ 119.122.158
10	\$ 2.250.724	\$ 2.144.199	\$ 106.525	\$ 119.015.633
11	\$ 2.250.724	\$ 2.142.281	\$ 108.443	\$ 118.907.190
12	\$ 2.250.724	\$ 2.140.329	\$ 110.395	\$ 118.796.795
13	\$ 2.250.724	\$ 2.138.342	\$ 112.382	\$ 118.684.414
14	\$ 2.250.724	\$ 2.136.319	\$ 114.405	\$ 118.570.009
15	\$ 2.250.724	\$ 2.134.260	\$ 116.464	\$ 118.453.545
16	\$ 2.250.724	\$ 2.132.164	\$ 118.560	\$ 118.334.985
17	\$ 2.250.724	\$ 2.130.030	\$ 120.694	\$ 118.214.291

SIMULADOR VEHICULO

BANCO COLPATRIA S.A.

SIMULADOR OFICINAS



NOMBRE
NUMERO CREDITO
VALOR PRESTAMO
TASA DE INTERES
PLAZO DEL CREDITO
Fecha

19.341.000
1,33%
60

Seguro por millon \$ 295
 Cuota con seguro \$ 475.630,18

	AÑO	2012
VEHICULOS NUEVOS	LTV PLAZO	90% 60
VEHICULOS USADOS	LTV PLAZO	80% 48
PLACAS PUBLICAS	LTV PLAZO	70% 60
TAXIS	LTV PLAZO	80% 48
CHINOS NUEVOS	LTV PLAZO	80% 60
CHINOS USADOS	LTV PLAZO	70% 48

MES	VR. CUOTA	ABONO CAPITAL	INTERESES	SALDO CAPITAL	Cuota con seguro
				19.341.000	
1	469.925	212.689	257.235	19.128.311	475.586,56
2	469.925	215.518	254.407	18.912.793	475.522,77
3	469.925	218.384	251.540	18.694.408	475.458,13
4	469.925	221.289	248.636	18.473.119	475.392,62
5	469.925	224.232	245.692	18.248.887	475.326,25
6	469.925	227.214	242.710	18.021.673	475.259,00
7	469.925	230.236	239.688	17.791.436	475.190,85
8	469.925	233.298	236.626	17.558.138	475.121,79
9	469.925	236.401	233.523	17.321.737	475.051,82
10	469.925	239.545	230.379	17.082.191	474.980,91
11	469.925	242.731	227.193	16.839.460	474.909,06
12	469.925	245.960	223.965	16.593.500	474.836,26
13	469.925	249.231	220.694	16.344.269	474.762,49
14	469.925	252.546	217.379	16.091.723	474.687,73

\$ 21.490.000,00	\$ 21.490.000,00
90%	50%
\$ 19.341.000,00	\$ 10.745.000,00
\$ 21.490.000,00	
70%	60%
\$ 15.043.000	\$ 12.894.000,00

**ANEXO J
 PLANTILLA PARA PROPUESTA CLIENTE INCOGNITO**

CODIGO OFICINA		130	
		CALIFICACIÓN	
AMABILIDAD Y TRATO AGRADABLE CAJA			
EFECTIVIDAD CAJA			
ACTITUD COMERCIAL CAJA			
TOTAL CAJA			
COMPORTAMIENTO EVALUADO		PRESENCIA DEL	CALIFICACION
COMUNICACIÓN NO VERBAL	CONTACTO VISUAL ADECUADO		
	TONO DE VOZ AUDIBLE Y ENTUSIASTA		
	SALUDO CORDIAL		
	POSTURA ATENTA QUE TRASMITE DINAMISMO		
	LLAMADO A FILA CORTES		
	ACTITUD GENERAL AGRADABLE		
	DESPEDIDA CORDIAL		
	MANEJO DE DISTRACTORES		
UTILIZA EXPRESIONES DE CORTESÍA			
EFFECTIVIDAD	SUMINISTRA INFORMACION CLARA		
	SUMINISTRA INFORMACIÓN AMPLIA Y SUFICIENTE		
	SUMINISTRA INFORMACION CORRECTA Y COMPLETA		
	MUESTRA DISPOSICIÓN DE AYUDA		
ACTITUD COMERCIAL	INDAGA CONDICIONES DEL CLIENTE PARA ORIENTARLO MEJOR		
	REALIZA ENGANCHE INICIAL		
	MUESTRA DISPOSICIÓN DE AYUDA		
	"EDUCA AL CLIENTE" PARA EVITARLE FUTUROS INCONVENIENTES		
	TRANSFIERE ADECUADA Y CORTESMENTE A ASESORÍA (Si el interrogante solo puede ser resuelto en asesoría o es de carácter comercial)		
OBSERVACIONES			