

**PROPUESTA DE MEJORAS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ENTIDADES
FINANCIERAS**



LUZ AYDA ORTIZ HERRERA

CODIGO: 5200286

DOCENTE:

SANTIAGO GARCIA CARVAJAL

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

BOGOTÁ D.C - COLOMBIA

2015

PROPUESTA DE MEJORAS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Luz Ayda Ortiz Herrera, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

En este artículo se aborda el diseño de una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en una entidad financiera con el fin de aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento entre las entidades financieras del sector y lograr la diferenciación debido al excelente servicio brindado al cliente.

A partir de este estudio se concreta el hecho de que un excelente servicio al cliente influye en una elevada satisfacción del cliente, se deja clara su importancia y que éste es un producto más en las entidades financieras, puesto que es una característica que brinda competitividad y diferenciación.

Adicionalmente se determina que en las entidades financieras los tiempos de espera en atención por asesorías e información solicitada y la agilidad de los empleados son los aspectos de mayor sensibilidad en materia de satisfacción al cliente.

Este tema contribuye académicamente al conocimiento en el área de servicio al cliente y contribuye empresarialmente a la generación de un nuevo conocimiento para mejorar este producto para la fidelización del cliente.

PALABRAS CLAVES: Competitividad, diferenciación, grado de satisfacción del cliente, servicio al cliente.

PROPOSED IMPROVEMENT OF CUSTOMER SERVICE IN FINANCIAL INSTITUTIONS

ABSTRACT

In this paper the design of a proposal for improving the quality of customer service at a financial institution in order to increase participation in the financial market preference and recognition among financial institutions in the sector and achieve differentiation addresses due to the excellent customer service provided.

From this study that excellent customer service affects a high customer satisfaction materializes, it makes clear the importance and this is another product in financial institutions, since it is a feature that provides competitiveness and differentiation.

Additionally it is determined that financial institutions timeouts in care advice and information requested and agility of the employees are the most sensitive aspects regarding customer satisfaction.

This subject contributes academic knowledge in the area of customer service and entrepreneurially contributes to the generation of new knowledge to improve this product for customer loyalty.

JEL: G21, M14

KEYWORDS: Competitiveness, differentiation, customer satisfaction, customer service.

INTRODUCCIÓN

A través de la presente investigación, se diseña una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en Bancolombia S.A., Buenavista, que permita aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento entre las entidades financieras del sector; logrando diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado al cliente.

Esto con el objeto de resaltar la importancia del servicio al cliente en las entidades financieras, tomando un estudio de casos del banco Bancolombia en el que la falta de un buen servicio al cliente está generando insatisfacciones en los clientes y usuarios, y contrastándolo con el modelo global de Bancolombia S.A., con el fin de realizar las mejoras en los aspectos en los que se está dejando de aunar esfuerzos para trabajar.

Planteamiento del problema

A nivel global las sociedades enfrentan entornos cada vez más complejos, en donde la falta de disponibilidad del tiempo es cada día más común. El escenario de las operaciones financieras no es ajeno a este paradigma, pues se ha vuelto habitual escuchar de la complejidad y falta de disponibilidad de tiempo a la hora de realizar muchas de las actividades en el sector financiero.

El municipio de Buenavista se encuentra localizado al Sur oriente del departamento de Córdoba, ubicado a 8° 17'15" Latitud Norte y 75° 73'55" Longitud Oeste.

Desde el año 2012 se encuentra funcionando en el sector céntrico del municipio el banco Bancolombia S.A., el cual pretende satisfacer las necesidades de una población cercana a los 20.000 habitantes.

Es innegable que la calidad en el servicio o productos ofrecidos al cliente provee un valor agregado a la empresa.

En este sentido, Bancolombia Buenavista, Córdoba, está comprometido en la implementación de actividades y estrategias que conlleven a mejorar la atención al cliente haciendo énfasis en la optimización de las transacciones y de los tiempos de espera, así como en la conducta del recurso humano.

A partir de algunas encuestas aplicadas a clientes y usuarios del banco Bancolombia S.A, Buenavista, Córdoba, en la entidad se evidencian deficiencias respecto a la claridad de la información suministrada a los clientes por parte de los empleados, deficiencias en la agilidad de atención, pero sobre todo, grandes deficiencias en cuanto a los tiempos de espera.

Aunque Bancolombia S.A., Buenavista posee un amplio y variado portafolio de servicios, cuenta con una alta calidad y con avanzada tecnología, las encuestas revelan que los clientes y usuarios ven a Bancolombia como un banco un poco fuera de su alcance, pues se torna lejano.

A pesar de que en Bancolombia S.A., Buenavista, se hayan aunado esfuerzos en amabilidad, los clientes encuestados reflejan insatisfacción en los asuntos relacionados con servicios y con el tiempo de espera.

Un ejemplo claro es el relacionado con el proceso de vinculación de clientes, el cual es muy demorado, pues tarda un poco más de 45 minutos.

Este es un aspecto que afecta las ventas, pues algunos clientes no cuentan con el tiempo suficiente para realizar todo este proceso, por lo que terminan dirigiéndose a otras entidades financieras o para otras oficinas Bancolombia en diferentes municipios en donde la tramitología es menos dispendiosa.

En este sentido, los empleados enfrentan un dilema, si ofrecer asesoría detalla que despeje todas las dudas del cliente, que sea acorde a sus necesidades, pero más demorada, o si por el contrario, brindar una asesoría no tan detallada pero rápida, con el fin de optimizar el tiempo de espera.

En consecuencia con lo anterior, en Bancolombia S.A., Buenavista, surge la necesidad de implementar una nueva estrategia de servicio al cliente que permita su fidelización, creando de esta forma muchas más oportunidades comerciales.

Formulación del problema administrativo

¿Cómo lograr fidelizar y atraer nuevos clientes que adquieran los servicios que ofrece Bancolombia S.A., Buenavista, Córdoba?

Formulación de Problema de Investigación de Mercados

Determinar cuáles deben ser las estrategias de orientación de servicio al cliente que se deben implementar en Bancolombia S.A., Buenavista, y cuál es el impacto de éstas en la atracción y fidelización de clientes.

De una forma más específica, el problema se puede formular de la siguiente manera:

1. ¿Cuáles son las estrategias de servicio al cliente que deben ser implementadas en Bancolombia, S.A., Buenavista, para lograr la satisfacción de los clientes de su área de influencia?
2. ¿Cuál es el impacto de las estrategias orientadas al servicio al cliente en Bancolombia, S.A., Buenavista, en la atracción de nuevos clientes?
3. ¿Cuál es el impacto de las estrategias orientadas al servicio al cliente en Bancolombia, S.A., Buenavista, en la fidelización de sus clientes?

Justificación

La competencia entre las instituciones financieras es una batalla constante, dado que luchan por conquistar un gran mercado en donde la mayoría se ve obligado a utilizar los servicios de una entidad bancaria.

Constantemente se identifica una insatisfacción presentada por diferentes circunstancias, puesto que muchas veces por el gran volumen de público no se logra atender con calidad y eficiencia debido la gran cantidad de operaciones, generando una prestación de mal servicio al cliente por las largas esperas, cobros errados, largas filas, entre otros.

Pero muchas de estas entidades aunque tienen su propio departamento de servicio al cliente no están enfocados en lo ideal que es ser proactivo mas no reactivo, como lo indica el profesor Santiago García en su definición de Mercadeo Cuántico, “el cual busca sacar un núcleo funcional de Administración orientada al cliente interno/externo que funcione como la causa raíz de un sistema de administración y nos ayude a anticiparnos a los problemas antes de que estos se presenten”.

El servicio al cliente debe verse como un producto especial ofrecido en las entidades bancarias, puesto que los clientes son su razón de ser, adicional, en estas se presentan tanto los clientes externos como los internos con la misma importancia dentro de la organización puesto que son una red la cual debe estar siempre bien forjada.

Dado lo anterior esta investigación está basada en el desarrollo de estrategias para mejorar el servicio al cliente en las instituciones financieras, en particular Bancolombia S.A., Buenavista, puesto que es una de las estrategias con las cuales se puede lograr una gran diferenciación en el mercado financiero por ser una prestadora de servicios casi obligado que tiene la población.

La presente investigación tiene su sustento teórico en las tres grandes áreas de conocimiento *Prospectiva y Estrategia, Toma de Decisiones y Gestión Humana* de la especialización en Alta Gerencia de la UMNG; en donde se abarcan diferentes temas permitiendo entender lo requerido para un buen desarrollo de esta investigación. En este sentido, el enfoque Prospectivo y Estratégico nos permitirá visualizar el futuro y cada una de las partes que conforma nuestro entorno para poder así llegar a generar una estrategia acorde y duradera que nos permita dar respuesta a nuestra problemática.

El enfoque en la Toma de Decisiones es el músculo de esta investigación, puesto que a través de la gerencia de mercados utilizamos mediciones cuantitativas y cualitativas que nos permiten identificar la causal del problema y así aprovecharlo para crear las acciones pertinentes que se vuelven estrategias. Y por último, la Gestión Humana que nos permite enfocar el proyecto para entender que antes de implementar la estrategia contemplada, según los estudios previos, no se debe dejar desapercibido el talento humano de la organización, puesto que es la base de una empresa para poder realizar de manera eficiente todo lo planteado.

Por otro lado, la necesidad y pertinencia de esta investigación radica en que intenta contribuir teórica y prácticamente respecto a las estrategias que deben seguir las entidades financieras para brindar un excelente servicio al cliente y resaltar su vital importancia en este entorno, pues es la columna vertebral en este tipo de entidades.

En cuanto a lo metodológico, para lograr los objetivos del estudio, se acude a la observación simple, a encuestas e investigación documental, con el fin de establecer las estrategias para brindar un excelente servicio al cliente.

Finalmente, el resultado de la investigación pretende ser un aporte de reflexión respecto a la importancia que se le está dando al servicio al cliente en las entidades financieras, pues muchas veces aunque se cuenta con un departamento exclusivo para éste, se está alejado de lo que es realmente brindar un excelente servicio al cliente. En el caso particular de la oficina objeto de estudio, esta investigación permitirá mejorar el índice de percepción del cliente, que se reflejará en un mejor posicionamiento en el mercado, lo cual incide en la atracción y fidelización de nuevos clientes.

Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en Bancolombia S.A., Buenavista, que permita aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento entre las entidades financieras del sector; logrando diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado al cliente.

Objetivos específicos

1. Realizar una prueba diagnóstica para identificar los aspectos a mejorar en el servicio al cliente en un estudio de casos.
2. Implementar estrategias que mejoren el servicio al cliente en la entidad financiera estableciendo protocolos de grado de complejidad de las consultas y el canal de atención apropiado, al igual que de la fila rápida e incentivando al talento humano a prestar un buen servicio.
3. Realizar una prueba de control que permita medir el impacto de las estrategias de servicio al cliente sobre el grado de satisfacción de los clientes y usuarios en el estudio de casos.

REVISIÓN LITERARIA

Desde tiempos muy remotos la humanidad ha pretendido satisfacer sus necesidades mediante la producción. Con el paso del tiempo, el nomadismo cambió la forma de obtener los productos y poco a poco se fue reemplazando esta forma con la aparición estructurada de los mercados.

De ahí en adelante se vio la necesidad de ir mejorando cada vez más los productos, debido a la alta competitividad en los mercados. Tal competitividad hizo que la calidad del producto ya no sea suficiente, por lo que surge un nuevo enfoque en la venta del producto que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente.

En consecuencia, en la actualidad existen poderosas herramientas que permiten llegar de una manera más eficiente a los clientes, de modo que logra fidelizarlos.

Los sustentos teóricos de la presente investigación giran precisamente en torno a estas herramientas, por lo que los tópicos desarrollados a continuación, corresponden al desarrollo teórico del servicio al cliente.

Servicio al cliente

De acuerdo con Serna (2006) el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía, como las financieras en este caso, diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. En este sentido, es sensato afirmar que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Características del servicio al cliente

Serna (2006), distingue que el servicio al cliente es intangible, es decir que no se puede percibir con los sentidos. Adicionalmente establece que éste es perecedero debido a que el servicio al cliente se produce y consume inmediatamente.

Por otra parte, Serna (2006) afirma que el servicio al cliente es de carácter continuo, en el sentido que quien lo produce a su vez provee el servicio. Pero también es integral debido a que todos los colaboradores forman parte de él.

Adicionalmente hace parte de la oferta del servicio, es decir en prometer y cumplir y cuyo foco está en la satisfacción plena del cliente.

Pero quizá la característica más relevante del servicio al cliente, según Serna (2006), es que genera un valor agregado a la entidad.

De acuerdo con Serna (2006), las empresas que dan prioridad al servicio al cliente conocen a profundidad a sus clientes y los perfiles de los mismos; realizan investigaciones permanentes y sistemáticas sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción; además tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes; hacen un constante seguimiento de los niveles de satisfacción; toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción; participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos; y diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

Evolución del servicio al cliente

Desde la visión de Serna (2006) el concepto tradicional de servicio al cliente consiste en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, basado en la amabilidad y en la atención. Sin embargo, el concepto moderno implica una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

Las razones por las cuales se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalle, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicio al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad en soluciones individualización y amabilidad.

Índice de satisfacción al cliente

Los índices de satisfacción al cliente, son la forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes, (Serna, 2006).

La norma más usada en la actualidad para medir la satisfacción al cliente es la NORMA ISO 9001, la cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa. La norma establece que como medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización y determinar los métodos para obtener y utilizar dicha información.

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar QUÉ, CÓMO, QUIÉN y CUÁNDO se obtiene y se utiliza la información. La satisfacción del cliente se define en la Norma ISO 9000:00, en la que se indica que las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, no se asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Por su parte la ISO 9004:00 afirma que el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente se basan en la revisión de información relacionada con el cliente, y que la recolección de esta información puede ser activa o pasiva. Indica que se deben reconocer las múltiples fuentes de información, y que se deben establecer procesos eficaces para recolectarla. Entre la información sobre la satisfacción del cliente se tienen las encuestas llenadas por el cliente, quejas del cliente, opiniones del cliente sobre los productos, requisitos del cliente e información del contrato, necesidades del mercado, entre otras.

La organización y servicio al cliente

Gómez (2009) establece que para conservar más clientes es muy importante tratarlos muy bien, lo cual implica la amabilidad. En este sentido no es constructivo para la entidad hacer esperar a un cliente.

Adicionalmente, Gómez (2009) pone al descubierto algunas barreras que afectan el buen servicio al cliente. En este sentido, surgen barreras cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas

pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control, cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio, cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.

Se crean barreras cuando se le da alta prioridad a las rebajas de costos, cuando el personal es indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento, cuando no se escucha la voz del consumidor, (Gómez, 2009).

Determinación de las necesidades que satisfacen a los clientes

El cliente habitual acude a una organización por una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada. En el caso del cliente interno sólo acude a las organizaciones para adquirir dinero. Puede darse el caso en que el cliente interno priorice las necesidades pero no de forma independiente. En ambos clientes al recibir un producto no solo satisface una necesidad personal sino también necesidades en conjunto. En el caso del cliente externo la amplitud con mayor frecuencia resulta conocida; si bien un jugo satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social y de afiliación si este acto se realiza en una necesidad de estatus por la marca o en un renombrado establecimiento y hasta de autorrealización si el cliente desde hace tiempo no podía tomar ese jugo que ahora degusta. Cuando se trata del cliente interno sin importar cuantas teorías lo apoyen la mayoría de las personas piensan que su único fin es el de la satisfacción fisiológica mediante la obtención de dinero y rara vez reconocen las necesidades de seguridad, autoestima y autorrealización.

Elementos de servicio al cliente

Gómez (2009) indica que en el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto, el soporte físico o local y la exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes.

El cliente es el consumidor objetivo del servicio. Es el elemento primordial, si no hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable. El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del

servicio como son los muebles, las máquinas, los exhibidores, las exhibiciones, etc. Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes, etc. El servicio mismo, que depende de la estrategia y plan de acción trazados y el personal de contacto. Los elementos que participan en una estrategia de servicio son: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio mismo.

Importancia del servicio al cliente

Núñez (2009) afirma que en el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente. A continuación detallaremos los factores importantes que los clientes requieren en una buena atención al cliente.

Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan cómo su empresa puede satisfacerlos.

Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.

A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones.

Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contará, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.

La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores. Cuesta de cinco a diez veces más atraer clientes que conservar a los existentes.

Hipótesis de trabajo

El análisis de las encuestas permite identificar, que a la hora de atraer y fidelizar clientes, las dos variables determinantes en las entidades financieras son *las tasas de financiación o cuentas de pago por prestación de servicio al consumidor final y la calidad del servicio al cliente*.

De acuerdo con LAREPUBLICA.CO (2013), Bancolombia S.A., bajó sus tasas de interés y está entre los dos bancos que mejores tasas de interés de financiación ofrece y entre los preferidos por los usuarios de entidades financieras.

En este sentido, *las tasas de financiación o cuentas de pago por prestación de servicio a consumidor final*, no son una variable de interés para el presente estudio. Adicionalmente, la investigadora no puede influir sobre una decisión respecto a esta variable.

Es por lo anterior que el presente estudio considera como variable independiente *la calidad del servicio al cliente* que define a la variable dependiente atracción y fidelización de clientes de las entidades financieras, en particular, Bancolombia S.A., Buenavista.

En consecuencia, la hipótesis de trabajo en este estudio, es que *sin importar que se tenga una tasa moderadamente competitiva, la entidad financiera que preste un excelente servicio al cliente, obtendrá la atracción y fidelización de clientes, agradecidos utilizando constantemente los servicios que ofrece la entidad financiera*.

METODOLOGÍA

Estudio de casos

A continuación se realiza el estudio de casos simple de la oficina de Bancolombia S.A., Buenavista, Córdoba, para examinar la calidad de servicio al cliente, con el fin de diseñar una propuesta de mejoramiento que permita aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento entre las entidades financieras del sector.; logrando diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado al cliente.

Para lo anterior, se utilizan técnicas de tipo cualitativo con el fin de determinar las estrategias actuales que utiliza la entidad financiera en el área de servicio al cliente y técnicas cuantitativas, las cuales permitirán medir el estado de cada estrategia y así poder establecer planes de acción para las dificultades que se encuentren.

Diseño de la investigación

La presente investigación pretende responder interrogantes del tipo ¿cuál? y ¿cómo? respecto las estrategias de servicio al cliente en una entidad financiera, su impacto en la atracción, fidelización del cliente y su participación en el mercado financiero en la región de impacto. Adicionalmente, en la actualidad los consumidores están actuando de formas complejas, con nuevas expectativas y exigencias, por lo que el investigador ejerce poco control sobre los resultados de la aplicación de dichas estrategias.

Cabe resaltar que las estrategias orientadas en el servicio al cliente es un tema relativamente reciente y contemporáneo.

Es por lo anterior y de acuerdo con Martínez (2006), que se afirma que el tipo de estudio utilizado es el estudio de casos.

Atendiendo a lo que establece Moreno (2005) en el estudio de casos como el que se sigue en esta investigación, se analiza el contexto real del objeto de estudio utilizando tanto evidencias cuantitativas como cualitativas.

Moreno (2005) y Martínez (2006) coinciden que el estudio de casos admite las posibilidades del método de investigación inductiva, por lo que en esta investigación se sigue dicha metodología investigativa.

Población y muestra

De acuerdo con Daniel (2009), la población se define como la colección más grande de individuos de interés en un momento particular. En este sentido, la población en la presente investigación la constituye todos los clientes y usuarios del Bancolombia S.A., en el municipio de Buenavista, Córdoba. El tamaño de esta población en el último trimestre ha sido de 1.420 individuos que usan los servicios de la oficina en el municipio.

Por otro lado, Daniel (2009) concibe la muestra como una parte representativa de la población que la describe al máximo. Para el contexto de esta investigación, la muestra la constituyen 90 individuos.

La elección de este tamaño de la muestra se ha elegido por la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple. Para ello se hizo uso del modelo con una confiabilidad del 95%:

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

Donde

$N =$ tamaño de la población = 1420

$z =$ coeficiente de confiabilidad = 1,96

$d = \pm 0,1$

$p = q = 0,5$

$$n = \frac{(1420)(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,1)^2(1420 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)} \approx 90 \text{ individuos}$$

Unidad de análisis

En esta investigación, la unidad de análisis es el impacto del servicio al cliente en la atracción y fidelización del cliente en la entidad financiera Bancolombia S.A., Buenavista, la cual es simple con unidad principal de análisis, (Martínez, 2006).

Fuentes de información

Respecto al estudio de casos, Martínez (2006) recomienda que el investigador utilice variadas fuentes de datos y que se cumpla el principio de triangulación. Esto con el fin de garantizar la validez interna de la investigación.

En cumplimiento de lo anterior, esta investigación utiliza diferentes fuentes de información tanto primarias, como secundarias.

Entre las fuentes de información primaria se encuentra toda la información oral y escrita que puede ser recopilada directamente por el investigador a partir de los clientes a través de las encuestas, así como la suministrada por los empleados del banco y la recopilada por la observación directa y vivencial.

Entre las fuentes de información secundarias, se encuentran los informes de indicadores de la entidad financiera, tanto a nivel local como global, la información respecto al servicio al cliente de la entidad financiera disponible en revistas, páginas web y entre otros de carácter público.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La información necesaria para el logro de los objetivos propuestos en la presente investigación, es recopilada haciendo uso de distintos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevista personal no estructurada, encuestas por cuestionarios, observación estructurada, revisión de documentos y de datos estadísticos relacionados con el fenómeno estudiado, (Martínez, 2006).

Con el fin de garantizar la validez de las respuestas obtenidas en el proceso de investigación a partir de los instrumentos y técnicas de recolección de la información, se toman en cuenta algunas medidas que llevan a la confiabilidad de la información obtenida.

De acuerdo con Ruiz (2014), todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada, aplicada y que mida lo que se propone medir; mientras que se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado.

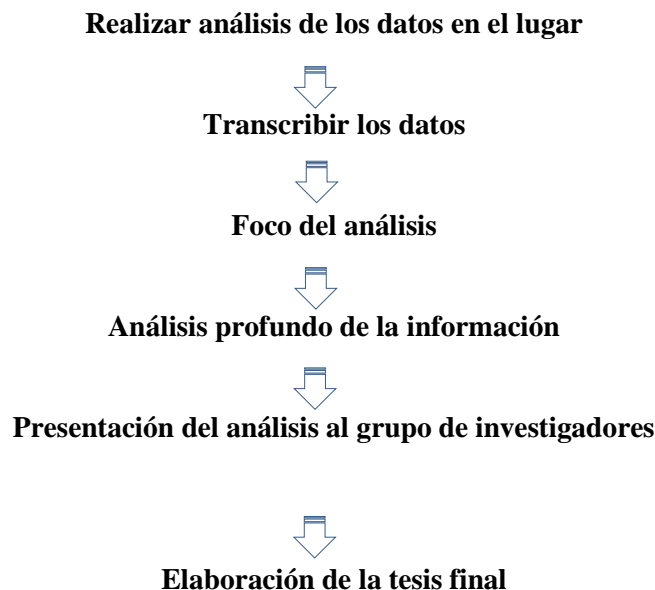
Las medidas tomadas para garantizar los anteriores requisitos los resume la tabla 1:

Tabla 1: Medidas tomadas para garantizar la confiabilidad y validez de los resultados

CRITERIO DE VALIDEZ	DISEÑO	SELECCIÓN DEL CASO Y DE LA MUESTRA	RECOPIACIÓN DE DATOS	ANÁLISIS DE DATOS
Confiabilidad	Seguir paso a paso la guía de Estudio de Casos de Martínez (2006)	Aplicar las recomendaciones dadas por Martínez (2006) para elegir una muestra representativa	Claridad en las encuestas, discriminando claramente cada aspecto	Aplicar correctamente los tratamientos estadísticos
Validez	Definir claramente los tópicos teóricos que fundamentan la investigación	Respaldar la selección de la muestra por un tópico teórico	Excelente preparación para convertirse en un encuestador eficiente	Atender las coincidencias entre respuestas. Tener en cuenta el principio de triangulación

Análisis de la información

Como es de recordar, esta investigación posee un carácter cualitativo, por lo que de acuerdo con Moreno (2005) y Martínez (2006), se hace necesario que el proceso del análisis de los datos use el método inductivo. Bajo este método, se parte de un objeto específico hasta llegar a la deducción de un supuesto general. Apoyados en Martínez (2006) y adaptando sus sugerencias a la presente investigación, el análisis inductivo de los datos puede llevarse a cabo de la siguiente forma:

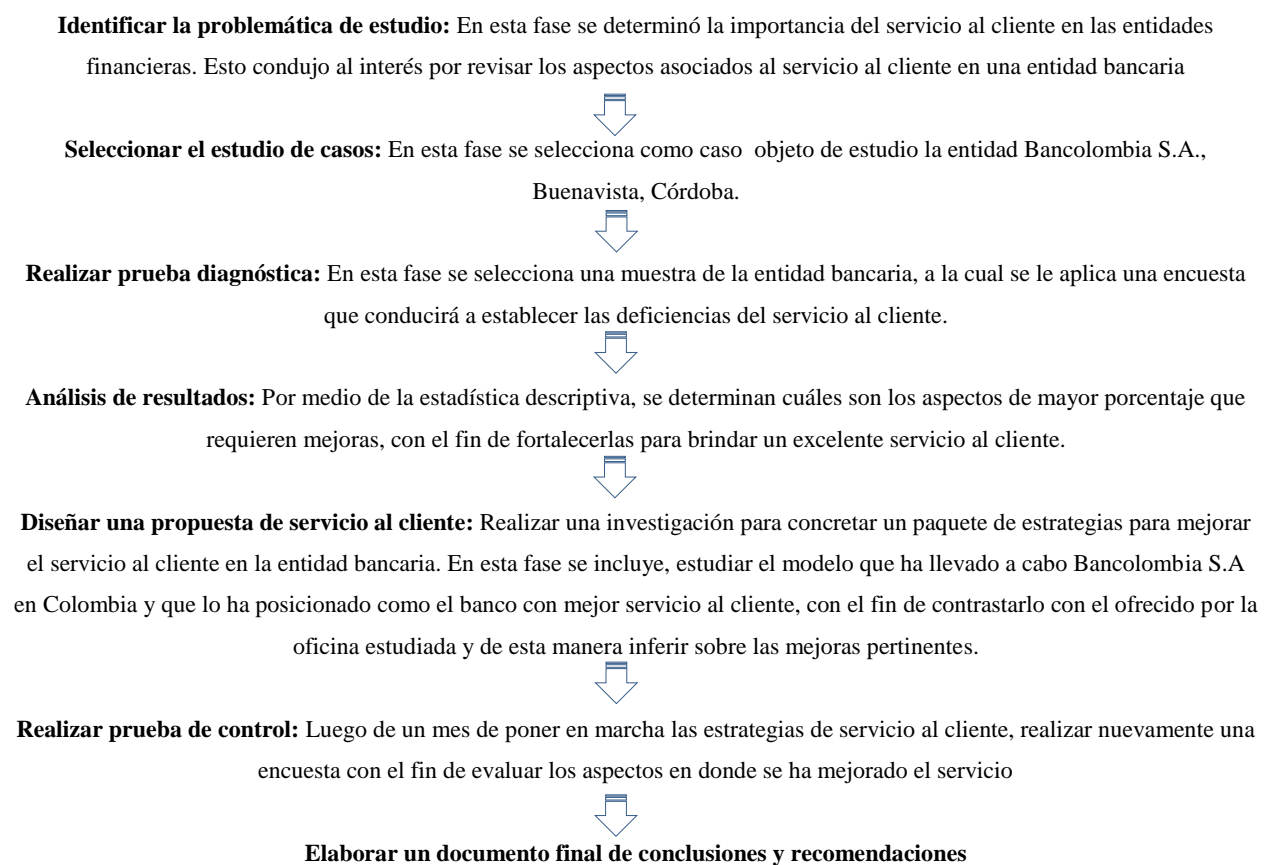


Como esta investigación posee un carácter cuantitativo, se usan tratamientos de estadística descriptiva e inferencial, con el fin de obtener una mejor visión de los resultados obtenidos y que serán de utilidad en la investigación y las relaciones que se dan entre las variables.

Método

En la figura 2 se ilustra el método seguido para lograr los objetivos de la presente investigación:

Figura 2: Método de la investigación



RESULTADOS

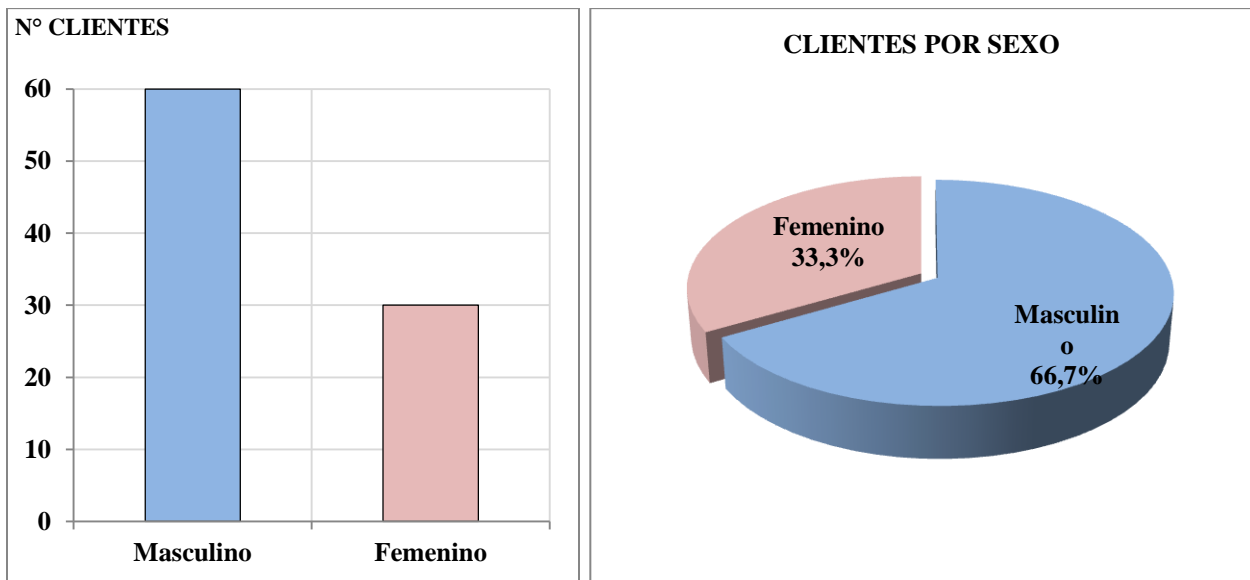
Prueba diagnóstica

A continuación se explican los resultados obtenidos del análisis del estudio de casos de la oficina de Bancolombia S.A., en el municipio de Buenavista Córdoba. Es de recordar que con este estudio, se buscaba determinar el grado de satisfacción y los aspectos que deben mejorarse en la calidad de servicio al cliente, con el fin de atraer y fidelizar a los mismos.

En una primera instancia se procura investigar sobre aspectos relevantes relacionados con la segmentación de los clientes.

Respecto al sexo, la encuesta revela, según la figura 3, que existe una mayoría de clientes y usuarios de sexo masculino (66,7%), respecto a las mujeres (33,3%).

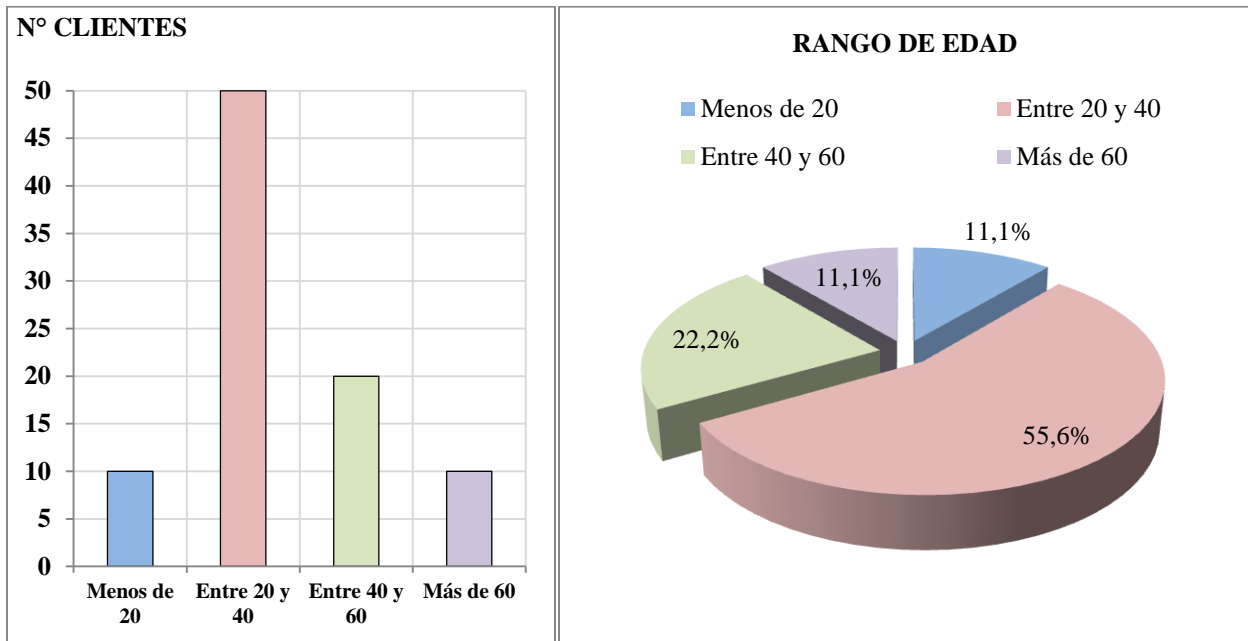
Figura 3: Diagrama de barras y diagrama pastel de clientes y usuarios por sexo



Por su parte, respecto al rango de la edad, la figura 4 permite establecer que la gran mayoría de los clientes y usuarios Bancolombia S.A., Buenavista, se encuentran entre los 20 y 40 años de edad (55,6%), lo cual es significativo para Bancolombia a la hora de tomar decisiones, pues este es un segmento de la población que es estable, en edad laboral y con fuertes potenciales financieros. Mientras que la minoría

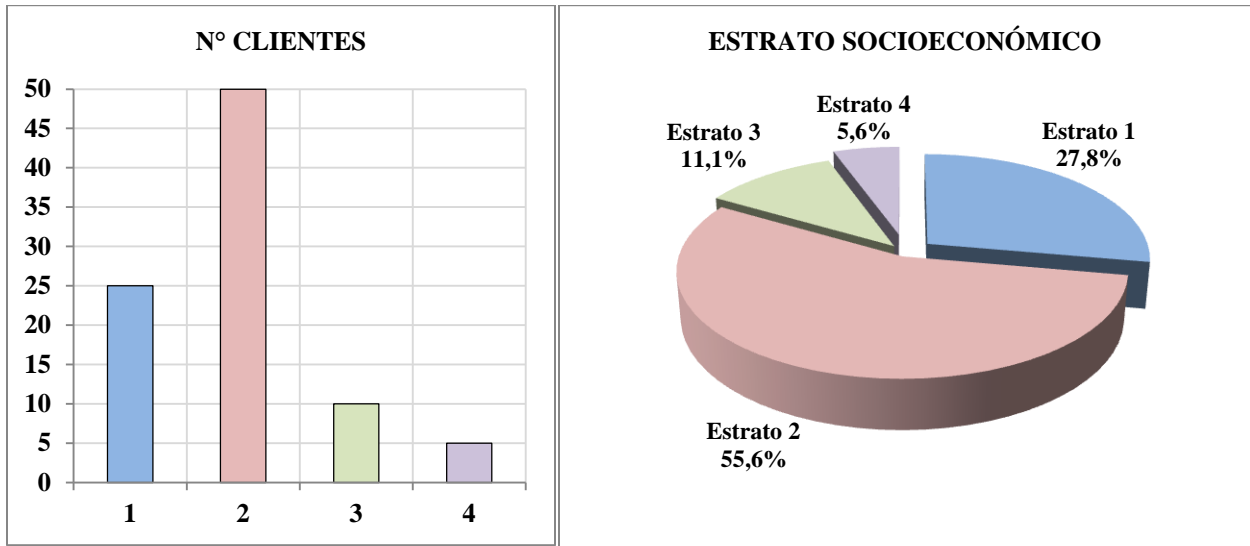
son clientes mayores de 40 años. Existe un porcentaje representativo de jóvenes (22,1%), lo cual debe ser aprovechado por Bancolombia, ofreciendo mejores oportunidades a este segmento de la población, con el fin de crear a futuro clientes potenciales.

Figura 4: Diagrama de barras y diagrama pastel de clientes y usuarios por rango de edad



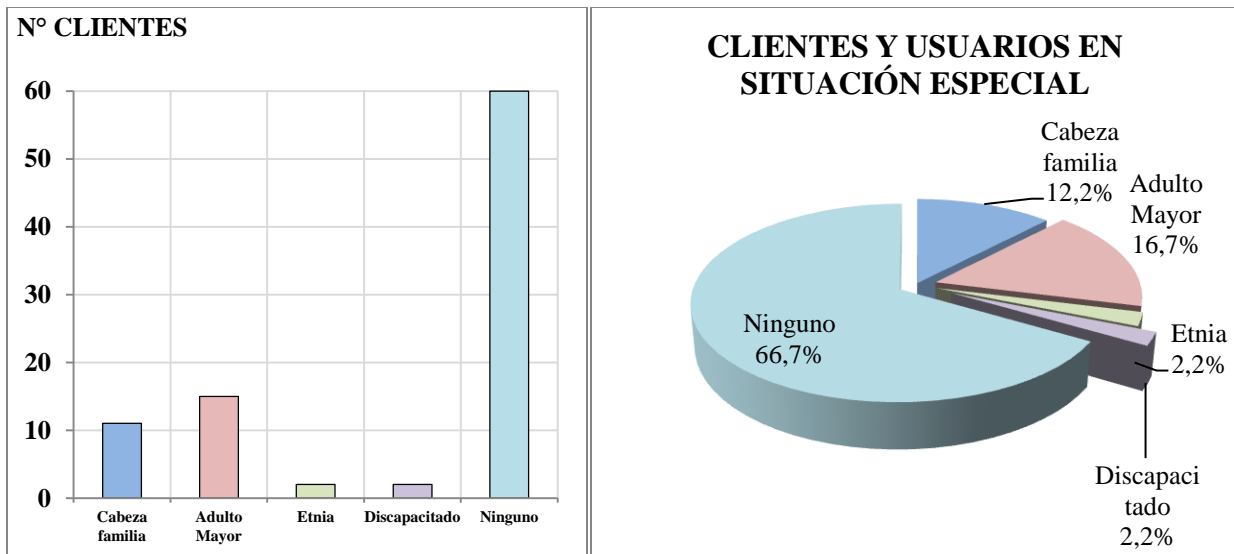
Otra variable obtenida de la aplicación de las encuestas tiene que ver con el estrato socioeconómico. La figura 5, muestra que la gran mayoría de los clientes y usuarios de la oficina Bancolombia en Buenavista, Córdoba, pertenecen a la estrato 1 (27,8%) y 2 (55,6%), lo cual es un indicio para que la entidad financiera dirija la oferta de servicios acorde a las necesidades de este segmento de la población.

Figura 5: Diagrama de barras y diagrama pastel de clientes y usuarios por Estrato



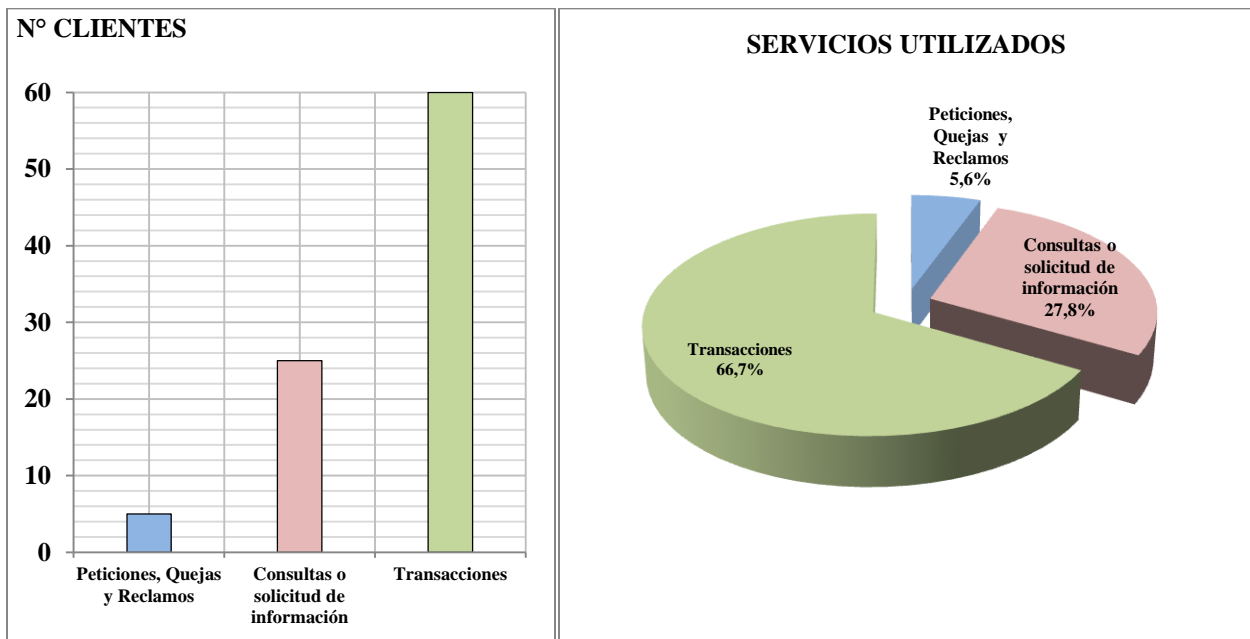
Finalmente en cuanto a la caracterización de los clientes y usuarios Bancolombia S.A., Buenavista, la encuesta (como lo sugiere la figura 6) resalta una minoría de grupos en calidad de situación especial. Entre ellos el más representativo tiene que ver con madres cabeza de familia (12,2%) y adultos mayores (16,7%). Bancolombia, debe atender las necesidades de este segmento de la población, con el fin de brindar un excelente servicio al cliente. También existe, aunque a menor escala, personas discapacitadas y pertenecientes a algunas etnias, las cuales necesitan un nivel especializado de atención.

Figura 6: Diagrama de barras y diagrama pastel de clientes y usuarios en situación especial



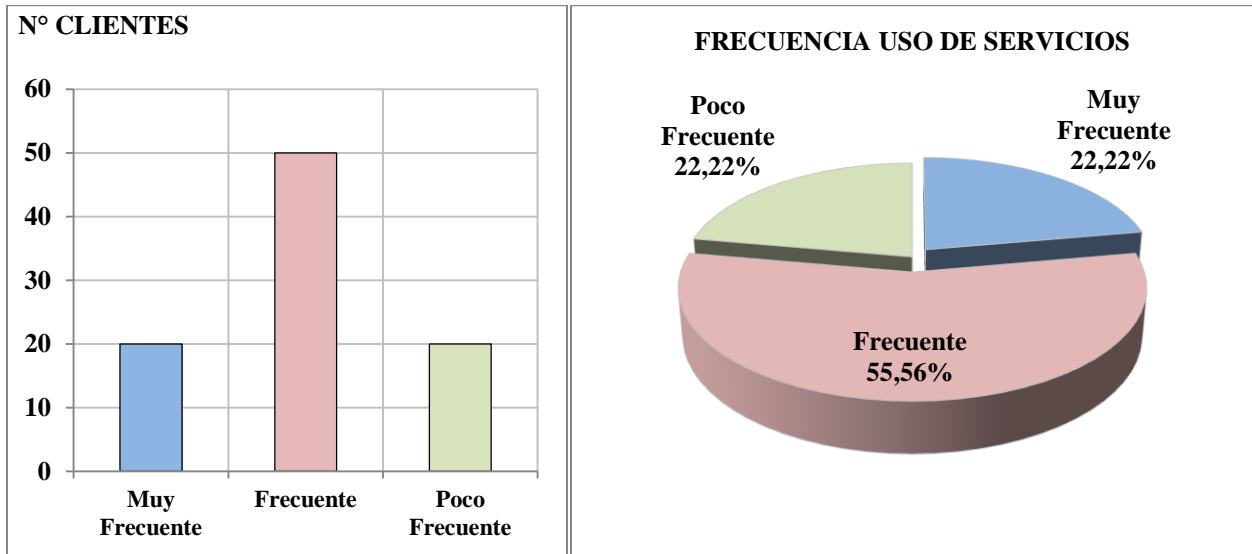
En un sentido mucho más profundo, en la figura 7, la encuesta revela que las transacciones son el servicio más usado por los clientes y usuarios de Bancolombia en el municipio de Buenavista (66,7%), seguido de las consultas o solicitud de información (27,8%). El servicio menos usado es el de peticiones, quejas y reclamos (5,6%), lo cual es un posible factor que incide en las deficiencias del servicio al cliente en la oficina, pues es de recordar que este servicio le permite a la entidad tomar decisiones a partir de una evaluación concienzuda del mismo.

Figura 7: Diagrama de barras y diagrama pastel de servicios utilizados en Bancolombia



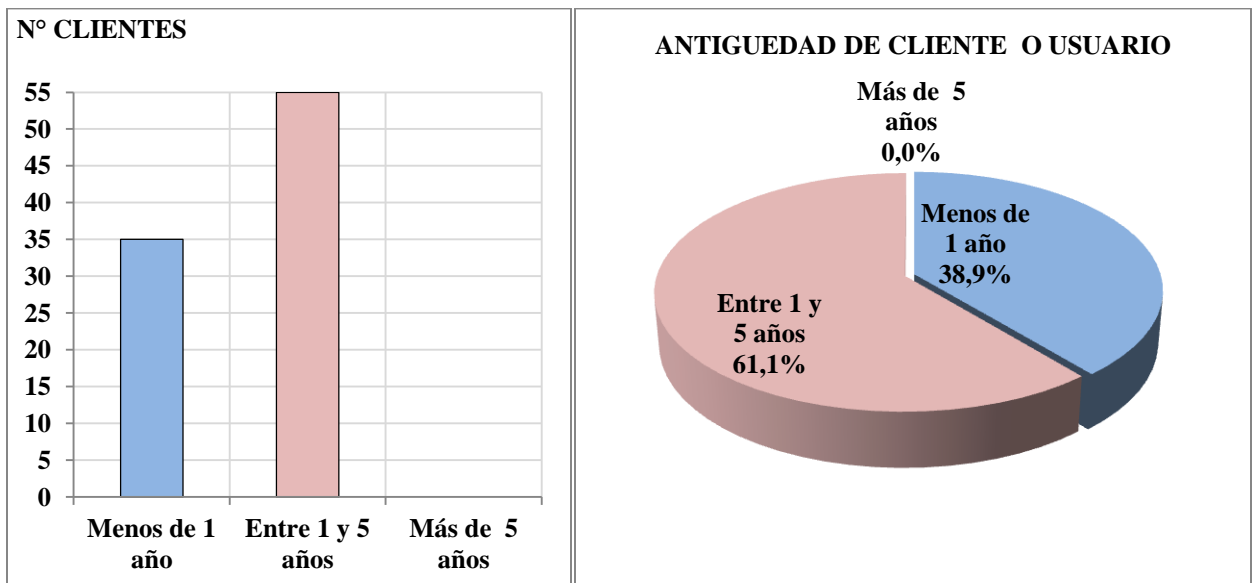
De acuerdo con la figura 8, la oficina de Bancolombia S.A en Buenavista, debe aprovechar la oportunidad que ofrece la frecuencia de uso de servicios por parte de clientes y usuarios, pues es muy frecuente su uso (22,2%) o frecuente (55,6%).

Figura 8: Diagrama de barras y diagrama pastel de frecuencia de uso de servicios Bancolombia



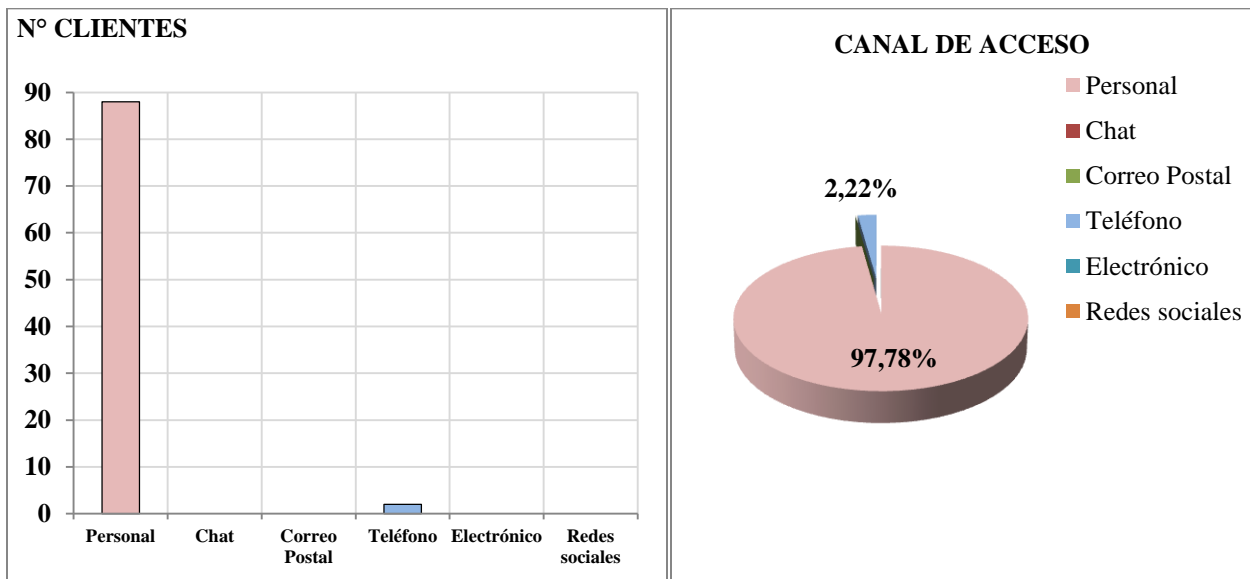
De la figura 9, puede afirmarse que Bancolombia debe implementar herramientas para fidelizar a sus clientes, pues es claro que cerca del 39% de la muestra lleva menos de 1 año usando los servicios. Adicionalmente, debe garantizar que el 61,1% restante que lleva entre 1 y 5 años siga siendo fiel. Muchos de estos clientes han afirmado que siguen siendo fieles a Bancolombia a pesar de grandes deficiencias, por el variado portafolio, la tecnología usada y las bajas tasas de financiación.

Figura 9: Diagrama de barras y diagrama pastel de antigüedad de uso de servicio



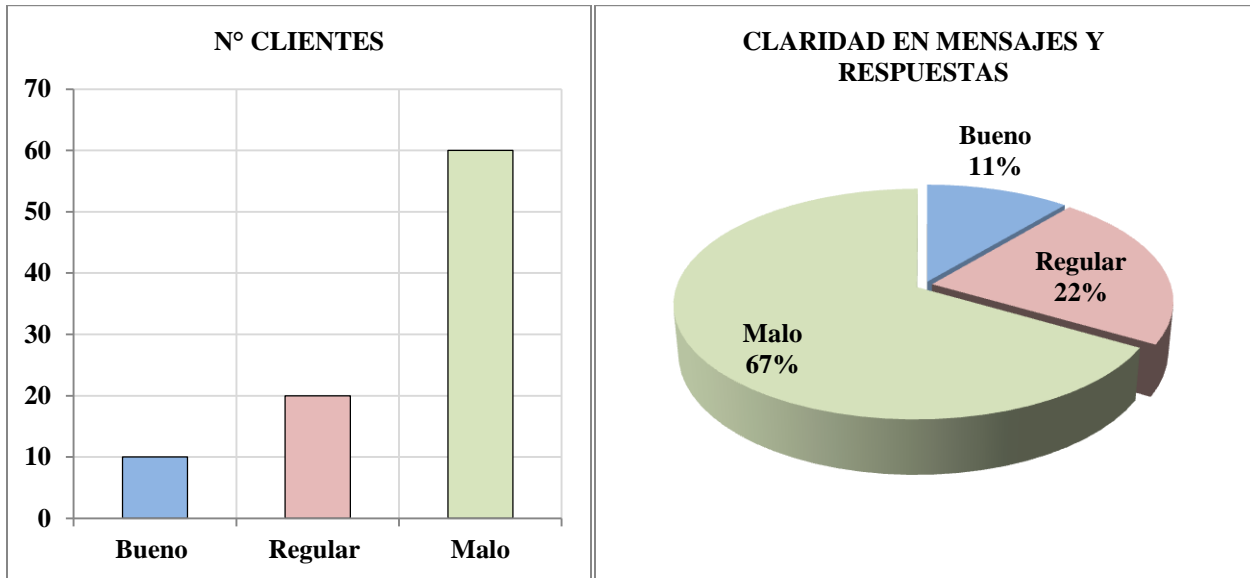
Un aspecto muy importante de este estudio, es que las encuestas permiten afirmar que la atención casi en su totalidad es de carácter personal (97,8%). Esta es a mi manera de ver, una de las causas por las que se dan embotellamientos en las colas, es decir que este es un factor que determina largos tiempos de espera, debido a que hay asuntos que los empleados pueden resolver telefónicamente. Sin embargo, los clientes y usuarios afirman que nunca hay disponibilidad en las oficinas de Buenavista, por lo que tienen que ir presencialmente. La figura 10 respalda las anteriores afirmaciones.

Figura 10: Diagrama de barras y diagrama pastel de canal de acceso



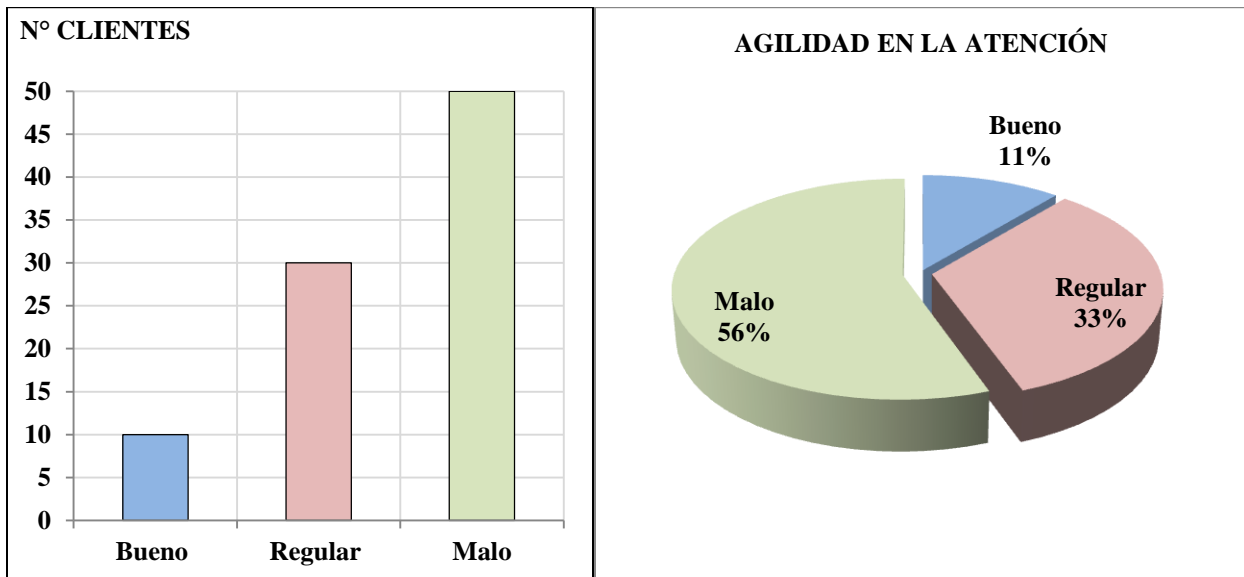
En cuanto a la satisfacción del cliente como tal, de acuerdo con la encuesta, el 67% de los clientes o usuarios considera que la claridad en los mensajes y respuestas recibidas en la entidad financiera es mala, el 22% considera que es regular, mientras que solo el 11% considera que es buena. Ello conlleva a afirmar que Bancolombia requiere replantear su proceso de transmisión de información. En la figura 11 se ilustran estos datos.

Figura 11: Diagrama de barras y diagrama pastel de claridad en el mensaje y respuestas



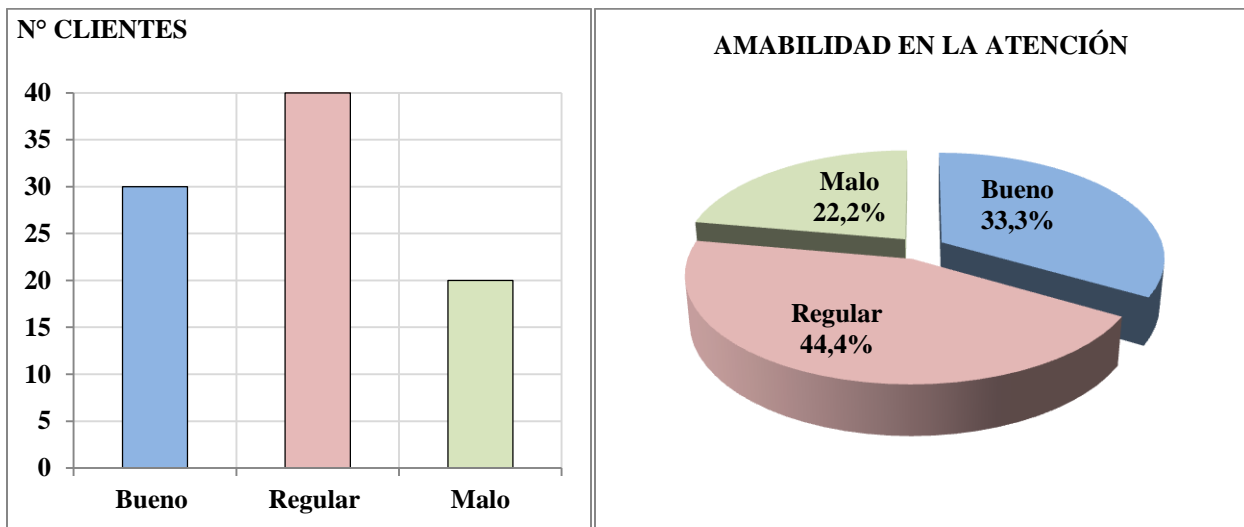
La figura 12 permite afirmar que la agilidad en la atención presenta serias deficiencias, pues el 56% de los encuestados califica este aspecto como malo, el 33% regular y tan solo el 11% como bueno. Este es un aspecto en el que muy seguramente debe mejorarse.

Figura 12: Diagrama de barras y diagrama pastel de calificación agilidad en la atención



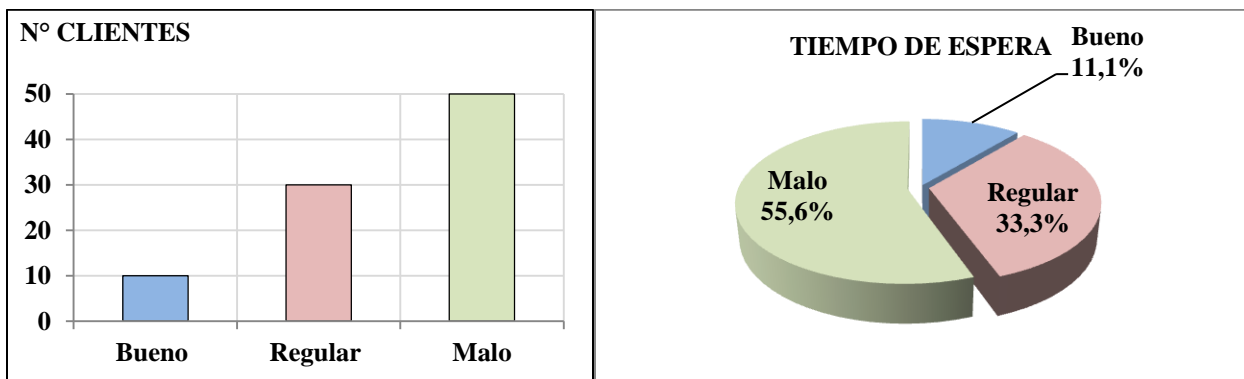
En uno de los aspectos en los que se presenta una mayor calificación favorable para Bancolombia, Buenavista, es en cuanto a la amabilidad de su recurso humano. El 33,3% califica como bueno este aspecto, el 44,4 % regular y un considerable 22,2% como malo. Ello conlleva a que debe mejorarse en este aspecto, pues en una entidad financiera, este calificativo debe ser bueno. La figura 13, muestra estos resultados.

Figura 13: Diagrama de barras y diagrama pastel de amabilidad en la atención



Quizá uno de los aspectos en los que más deficiencias se presentan en la oficina de Bancolombia S.A., Buenavista, de acuerdo con la encuesta, es en el tiempo de espera. El 55,6% considera estos tiempos demasiado largos, mientras que el 33,3% los califica como regular. Es poca la proporción (11,1%) de personas que los consideran adecuados. Estos datos se muestran en la figura 14.

Figura 14: Diagrama de barras y diagrama pastel de tiempo de espera



En lo que respecta a los canales de acceso usados, los encuestados consideran moderadamente de fácil acceso, cuyas instrucciones son moderadamente claras, pero de poca comprensión, con horarios bien definidos. Las siguientes figuras de la 15-17 corroboran lo anteriormente afirmado:

Figura 15: Diagrama de barras y diagrama pastel fácil acceso canal de atención

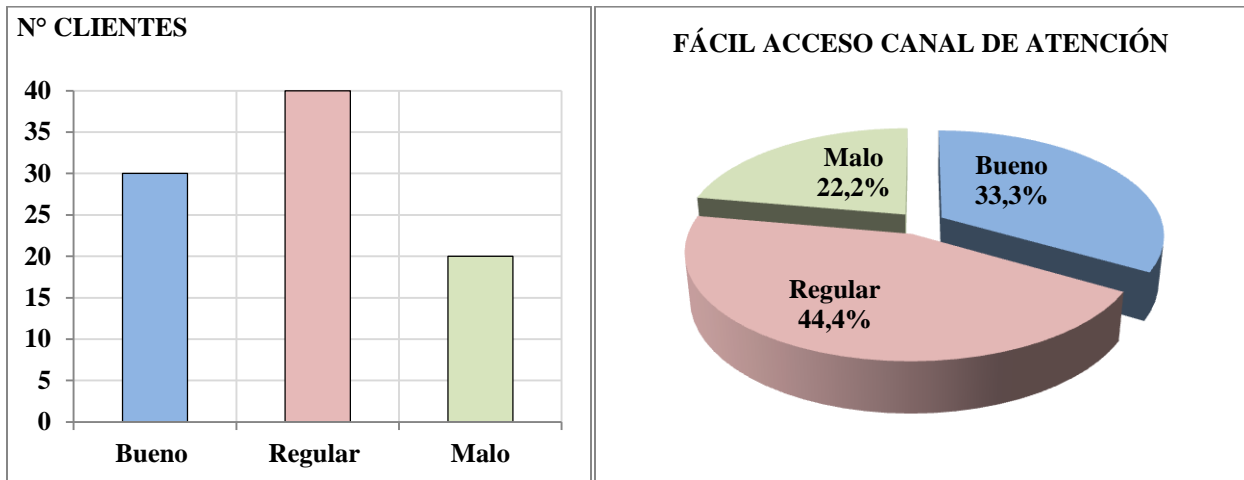


Figura 16: Diagrama de barras y diagrama pastel de claridad en las instrucciones

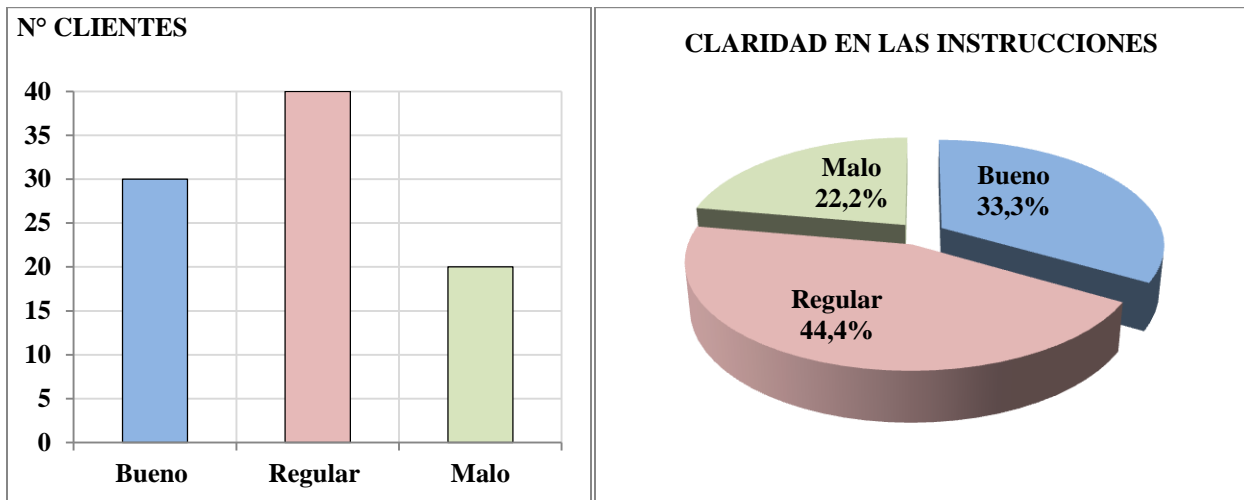
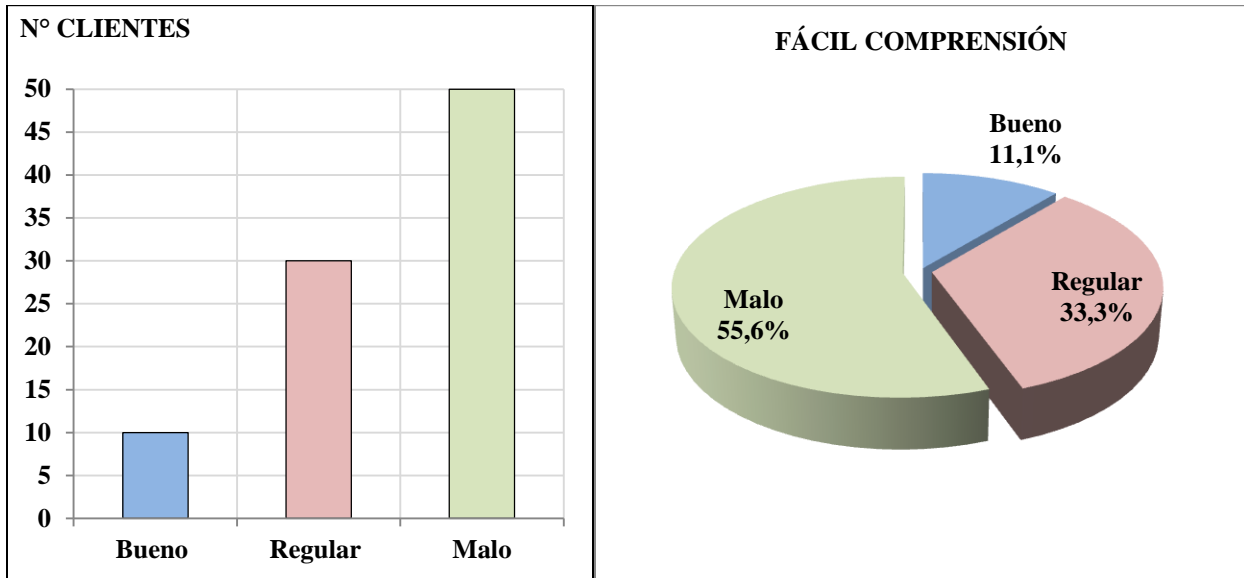


Figura 17: Diagrama de barras y diagrama pastel fácil comprensión



Finalmente, en lo que respecta a las preguntas de fidelización, Bancolombia S.A., Buenavista, se encuentra en una circunstancia muy desfavorable. En cuanto a la pregunta ¿UTILIZARÍA NUEVAMENTE LOS SERVICIOS DE BANCOLOMBIA SI TUVIERA OTRA OPCIÓN EN EL MUNICIPIO? Los clientes y usuarios encuestados no estarían dispuestos a hacerlo debido a que, según ellos, el servicio no es el más eficiente. Ello lo corrobora que el 66,7% de los encuestados dio como respuesta un NO.

Es preciso afirmar que los clientes y usuarios, en su gran mayoría, no están dispuestos a recomendar la oficina Buenavista a otras personas (66,7%).

De acuerdo con lo anterior, aun cuando algunos resultados son satisfactorios, se mantiene la tendencia de encuestas pasadas, en donde los aspectos que presentan mayor porcentaje de calificación negativa son: tiempo de respuesta, agilidad en la atención, seguido de la calidad de las respuestas.

En la actualidad en la oficina existe un protocolo de fila rápida en asesoría en el cual primero 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 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.

En segundo lugar, se asigna una persona para cada día con el propósito de atender a los clientes o usuarios que requieran uno de los anteriores servicios.

En tercer lugar 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.

En cuarto lugar se hace seguimiento semanal en los comités de gestión sobre la evolución de la estrategia y hacen mejoras en caso de ser necesario.

Propuestas de mejoramiento

A continuación se presenta la propuesta para mejorar el servicio al cliente en la entidad financiera estudiada:

Debido a las deficiencias en la atención en el área de asesoría se hace necesario seguir las siguientes pautas:

- El asesor de la fila rápida no debe realizar ningún tipo de venta directa, por lo que solamente se va a dedicar a gestionar las consultas de los clientes en dicha fila.
- Evaluar la gestión de cada asesor de la fila rápida con el fin de perfeccionar la agilidad en la atención. Para lograrlo, se harán encuestas para este segmento de clientes atendidos, las cuales deberán analizarse detalladamente. Esta gestión debe hacerse cada 15 días.
- Realizar una premiación mensual para el asesor mejor calificado en la gestión de la fila rápida. La calificación se hará valorando lo siguiente: medir diariamente el número de turnos atendidos por cada asesor rápido, lo cual se multiplica por 0.7. A ello se suma 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 multiplicado por 0.3.
- Protocolizar el acceso a la entidad financiera siguiendo el esquema: saludo de bienvenida --- determinar si la solicitud del cliente requiere atención personalizada o si se puede realizar por canal electrónico --- indagar si posee las claves de acceso a los canales electrónicos --- enfatizar 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 --- enseñar cómo se usa el canal electrónico que se requiere para la transacción o servicio que necesita --- entregar plegables de asesoría en canales electrónicos --- validar si la información entregada fue entendida por el cliente.

- Incentivar el uso de asesoría telefónica

- Capacitar mensualmente al personal o talento humano en buen trato al cliente

- Priorizar el uso del servicio de quejas y reclamos por parte de los clientes, proponiéndoles encuesta de calificación del servicio inmediatamente termine la atención.

Resultados prueba de control

Luego de un mes de haber implementado la propuesta y haber hecho cumplir las estrategias de servicio al cliente de Bancolombia S.A a nivel global, se realizó una nueva encuesta de control, la cual permitió determinar que los tiempos de espera en atención por asesorías e información solicitada mejoraron en un 10%, mientras que la agilidad de los empleados en un 15%. Por otra parte, se ha reportado el incremento en el uso de los canales electrónicos.

De la prueba de control pudo determinarse que se ha incrementado el grado de satisfacción de los clientes respecto a la percepción de la banca más humana. Esta medida se pudo determinar del hecho que un 35% más de clientes o usuarios afirma desear usar nuevamente el servicio, pues se redujo la respuesta negativa en este interrogante. Adicionalmente, un 45% más de clientes están dispuestos a recomendar a otras personas los servicios de Bancolombia, permitiendo de esta forma la atracción de nuevos clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de la anterior investigación pudo hacerse entender que un excelente servicio al cliente influye en una elevada satisfacción del cliente, por lo que puede afirmarse que los objetivos de esta investigación se lograron. A partir de esta investigación se dejó clara la verdadera importancia que tiene el servicio al cliente en las entidades financieras, dejando claro que el servicio al cliente es un producto más de estas entidades, puesto que es una característica que da competitividad y un diferencial en contra de otras entidades del sector.

Aun cuando algunos resultados son satisfactorios, en el estudio de casos se evidenció que los aspectos que presentan mayor porcentaje de calificación negativa en la oficina Bancolombia de Buenavista, Córdoba, son los tiempos de espera, la agilidad en la atención, seguido de la calidad de las respuestas.

Pese a ello, al implementar una propuesta con enfoque al servicio al cliente, los tiempos de espera en atención por asesorías e información solicitada mejoraron en un 10%, mientras que la agilidad de los empleados en un 15%. Por otra parte, se ha reportado el incremento en el uso de los canales electrónicos.

Además, se ha incrementado el grado de satisfacción de los clientes respecto a la percepción de la banca más humana. Esta medida se pudo determinar del hecho que un 35% más de clientes o usuarios afirma desear usar nuevamente el servicio, pues se redujo la respuesta negativa en a este interrogante. Adicionalmente, un 45% más de clientes están dispuestos a recomendar a otras personas los servicios de Bancolombia, permitiendo de esta forma la atracción de nuevos clientes.

Pese a lo anterior, se presentaron algunos obstáculos respecto a la recolección de la información puesto que muchas de las personas a encuestar no están dispuestas a ser parte del proceso de investigación, siendo las encuestas una de las principales herramientas para el desarrollo de la investigación. Otro obstáculo estuvo en la dificultad de conseguir encuestas históricas de diferentes entidades financieras, por ser información confidencial de cada una de estas.

Adicionalmente, se presentan algunas limitaciones, como por ejemplo que esta investigación pretendía recomendar estrategias del servicio al cliente en entidades financieras y medir su impacto en la atracción y fidelización de clientes, sin embargo, debido al poco tiempo de seguimiento este impacto no pudo ser medido como se deseaba, por lo que se presenta una oportunidad para nuevas investigaciones que realicen estas medidas en el mediano y largo plazo.

También, se pretendía evaluar varias entidades financieras, pero debido a la confidencialidad de sus procesos, solo se pudo contactar una de ellas (se pretendía entre 4 y 5 entidades). Se presenta de esta forma una nueva oportunidad de una investigación avalada por autoridades competentes, para que la información requerida pueda ser suministrada por las entidades.

Finalmente, se puede concluir que el servicio al cliente es un factor importante en las entidades financieras, dado las continuas quejas que se reciben por parte de los clientes. Al mejorar el servicio al cliente, los que utilizan este servicio sentirán un compromiso que los fidelizará a las instituciones, lo cual les traerá mayor diferenciación y competitividad en el sector. Puesto que la mayoría de personas tienen la necesidad de utilizar una entidad financiera, entonces al ver un servicio acorde a sus necesidades, no dudarán en escoger la que le brinde un excelente servicio al cliente en donde no tengan que estar haciendo reclamos o discutiendo por faltas presentadas.

ANEXOS

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

A continuación le formularemos unas preguntas cuyas respuestas nos permitirán identificar su satisfacción respecto a los servicios ofrecidos por Bancolombia S.A., Buenavista y en consecuencia poder ofrecerle un mejor servicio. La respuesta que usted dé a cada una de las siguientes preguntas es de gran importancia, por lo cual le solicitamos leer cada pregunta detenidamente y responderlas de igual forma. La información revelada en esta encuesta es totalmente confidencial y sólo será usada para los efectos anteriormente indicados.

1. Diligencie la siguiente información marcando con (x) en la casilla correspondiente

SEXO		RANGO DE EDAD		ESTRATO		SITUACIÓN ESPECIAL	
Masculino		Menos de 20		1		Cabeza familia	
		Entre 20 y 40		2		Adulto Mayor	
Femenino		Entre 40 y 60		3		Etnia	
		Más de 60		4		Discapacitado	

2. Respecto a los servicios usados por parte suya en Bancolombia S.A., Buenavista, marque con (x) en la casilla correspondiente

SERVICIOS USADOS		FRECUENCIA USO DE LOS SERVICIOS		TIEMPO DE USO DE LOS SERVICIOS		CANAL DE ACCESO A LOS SERVICIOS	
Peticiónes, Quejas y Reclamos		Muy Frecuente		Menos de 1 año		Personal	
						Chat	
Consultas o solicitud de información		Frecuente		Entre 1 y 5 años		Correo Postal	
						Teléfono	
Transacciones		Poco Frecuente		Más de 5 años		Electrónico	
						Redes sociales	

3. ¿Cómo califica usted los servicios de Bancolombia en cada uno de los siguientes aspectos?

CLARIDAD EN EL MENSAJE		AGILIDAD EN LA ATENCIÓN		CLARIDAD EN LAS RESPUESTAS		TIEMPO DE RESPUESTA		AMABILIDAD EN LA ATENCIÓN	
Bueno		Bueno		Bueno		Bueno		Bueno	
Regular		Regular		Regular		Regular		Regular	
Malo		Malo		Malo		Malo		Malo	

4. ¿Cómo califica usted los canales de acceso a los servicios de Bancolombia?

FÁCIL ACCESO		INSTRUCCIONES CLARAS		FÁCIL COMPRENSIÓN		FÁCIL USO		CLARIDAD HORARIO DE ATENCIÓN	
Bueno		Bueno		Bueno		Bueno		Bueno	
Regular		Regular		Regular		Regular		Regular	
Malo		Malo		Malo		Malo		Malo	

5. Basado su grado de satisfacción, responda las siguientes preguntas:

	SI	NO
¿UTILIZARÍA NUEVAMENTE LOS SERVICIOS DE BANCOLOMBIA SI TUVIERA OTRA OPCIÓN EN EL MUNICIPIO?		
¿RECOMENDARÍA LOS SERVICIOS DE BANCOLOMBIA EN ESTE MUNICIPIO?		

Agradecemos su colaboración

En Bancolombia, le estamos poniendo el alma

REFERENCIAS

GÓMEZ, E. (2009). Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor.

GÓMEZ, E. (2009). ¿Cómo debe actuar cada uno de nosotros? Cómo conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor.

MARTÍNEZ, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión. VOLUMEN 20. 165-193.

MORENO, M. (2005). La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado. *Revista Colombiana de Marketing*. VOL 4 (6). 68-85

NÚÑEZ, H. (2003). Servicio al cliente. México: Edamsa impresiones.

SERNA, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

RECONOCIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a mi esposo por su apoyo incondicional. A la Universidad Militar Nueva Granada por el apoyo requerido para realizar esta investigación. A la empresa Bancolombia S.A, Buenavista y su clientela por el apoyo en los requerimientos que hicieron posible esta investigación.

BIOGRAFÍA

Luz Ayda Ortiz Herrera es profesional en Comercio Exterior graduada en la Universidad del Valle, especialista en Logística de esta misma Universidad. En la actualidad se encuentra en proceso de grado en la especialización en alta gerencia en la Universidad Militar Nueva Granada.