

**PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LA RETENCIÓN DE
CLIENTES DEL BANCO W**

JOSEPH ESTEBAN SAUCEDO LOZANO

JOHAN ALBERTO GUTIÉRREZ

HARRISON SÁNCHEZ SEVILLANO

INSTITUTO TÉCNICO DE COMERCIO “SIMÓN RODRÍGUEZ” INTENALCO

TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

CALI – COLOMBIA

2025

**PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIO
EN LA EMPRESA VIRTUAL MIX S.A**

JOSEPH ESTEBAN SAUCEDO LOZANO

JOHAN ALBERTO GUTIÉRREZ

**PRESENTADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE: TECNOLOGÍA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

HARRISON SANCHEZ SEVILLANO

INSTITUTO TÉCNICO DE COMERCIO “SIMÓN RODRIGUEZ” INTENALCO

GESTIÓN EMPRESARIAL SEMESTRE 6

CALI-COLOMBIA

2025

Índice

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	7
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	9
2. OBJETIVOS.....	10
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3. JUSTIFICACIÓN.....	11
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	11
3.2 JUSTIFICACIÓN PRACTICA.....	12
3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	13
4. MARCO DE REFERENCIA.....	15
DISEÑO DE UN SISTEMA DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO (2018)	15
PLAN DE MEJORA PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL SECTOR BANCARIO (CASO BANCO AV VILLAS, POPAYÁN, 2013):.....	16
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DIGITALES PARA LA RETENCIÓN DE CLIENTES EN EMPRESAS FINANCIERAS (2020).....	17
4.1 MARCO TEORICO.....	17
FREDERICK TAYLOR – TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:	17
HENRI FAYOL – TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN:.....	18
ABRAHAM MASLOW – TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN:	19
TEORÍA DEL VALOR DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE (CUSTOMER LIFETIME VALUE – CLV):.....	20
4.2 MARCO LEGAL.....	21
4.3 MARCO TEMPORAL.....	22
ANTEPROYECTO (AGOSTO A NOVIEMBRE DE 2024):	22
PROYECTO (AGOSTO A NOVIEMBRE DE 2025):.....	23

4.4	MARCO CONTEXTUAL	23
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	25
5.1	COMPONENTES INVESTIGATIVOS	25
5.1.1	TIPO, MÉTODOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	25
5.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	26
5.2.1	DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	26
5.2.2	POBLACIÓN Y MUESTRA DE OBJETO DE ESTUDIO	27
5.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	28
5.3.1	DIAGNÓSTICO DE SERVICIO AL CLIENTE	28
5.3.2	ANÁLISIS DE PROCESOS	28
5.3.3	PROCEDIMIENTOS	29
5.3.3.1	FASES DEL DIAGNÓSTICO EN EL BANCO W	29
5.3.3.2	PASOS PARA LA MEJORA DE PROCESOS EN EL BANCO W	30
	Debilidades	32
	Fortalezas	33
6.	RESEÑA HISTORICA	34
6.1	CAPITAL SOCIAL	35
6.2	OBJETO SOCIAL	37
6.3	ESTRUCTURA EMPRESARIA	37
	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	38
6.4	MERCADO	39
6.5	EVOLUCION FINANCIERA	40
6.5.1	CAUSAS PRINCIPALES	41
7.	ANALISIS DEL SECTOR	42
7.1.1	ANALISIS SECTOTRIAL - MICHAEL PORTER	43
7.1	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	44
7.1.1	ANÁLISIS DEL SECTOR: ENTORNO ECONÓMICO EN QUE SE MUEVE LA EMPRESA	44
7.2	LA COMPETENCIA	45
7.3	MERCADO ACTUAL, PARTICIPACION EN EL MERCADO	46
7.5	Matriz DOFA – BANCO W	47
7.6	Matriz DOFA para el sector al que pertenece la empresa	48
8.	Plan De Mejoramiento	50

8.1	Objetivos del Plan de Mejoramiento	50
8.2	Área Funcional De Intervención	51
8.3	Estructura del Área de Servicio al Cliente y Canales Digitales	52
8.3.1	Matriz DOFA del área Administrativa	53
8.4	Implementación del Plan de Mejoramiento.....	55
8.4.6	Formulación del Plan de Mejoramiento	55
8.5	Plan de Acción.....	57
	Plan de Acción – Banco W	57
9.	Costos y Beneficios	64
10.	CONCLUSIONES	65
11.	RECOMENDACIONES	67
12.	BIBLIOGRAFIA	68

INTRODUCCIÓN

La satisfacción de los clientes es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier banco. En este momento, el Banco W enfrenta un reto importante, se evidencia cómo un número creciente de clientes decide dejar los servicios, lo que revela áreas críticas que necesitan atención inmediata. Aunque cuenta con una amplia base de clientes, muchos de ellos han expresado su insatisfacción con aspectos esenciales como la calidad de la atención al cliente, la facilidad de uso de la plataforma digital y la transparencia en las tarifas (tasas de interés). Estos problemas no solo están afectando cómo se percibe la marca, sino que también están teniendo un impacto negativo en la rentabilidad y viabilidad a largo plazo.

Este trabajo se centra en entender en detalle las razones detrás de esta deserción, analizando los problemas en servicio al cliente y la experiencia digital que se ofrecen. Con una visión integral, se propone el desarrollo de un plan de acción que incluya soluciones prácticas, como mejorar la capacitación del personal, optimizar la plataforma digital, comunicar con mayor claridad las tarifas y lanzar programas de fidelización. Con estos cambios, se espera no solo aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes, sino también fortalecer la posición del Banco W en el mercado, asegurando un futuro más sólido y sostenible para todos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La deserción de clientes en el Banco W se manifiesta en varios indicadores claros: en un aumento en el número de cuentas cerradas, quejas frecuentes en redes sociales o PQR y baja participación en los programas de fidelización. Los principales problemas que se han identificado son: Atención al cliente, Manejo de la plataforma digital y móvil, transparencia y alza en tasas de interés.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El banco w es un banco colombiano con presencia a nivel nacional que promueve la inclusión a través de las microfinanzas y otros productos y servicios, fue fundada en 1982 bajo el nombre Fundación WWB Colombia, en el cual solo el foco eran mujeres cabezas de hogar con necesidad de acceso a crédito, en el año 2011 deja de ser fundación WWB Colombia y pasa a llamarse BANCO W.

Los problemas en la atención al cliente y en la usabilidad de las plataformas digitales han creado un ambiente en el que los clientes no se sienten valorados, lo que lleva a una insatisfacción general. Aquellos que enfrentan dificultades o que no les es útil y están optando por cerrar sus cuentas o buscar alternativas en otros bancos. La situación se ve agravada por la intensa competencia en el sector, donde otras instituciones ofrecen servicios más atractivos y un trato más personalizado. Además, la falta de programas de fidelización efectivos contribuye a la percepción de un bajo compromiso institucional con la retención de clientes

Este escenario no solo afecta la satisfacción de los usuarios, sino que también perjudica la reputación del Banco W, haciendo más difícil atraer nuevos clientes y mantener a los que ya tienen. Por eso, es crucial abordar estos problemas de manera integral para mejorar la experiencia de los clientes, fomentar su lealtad y reducir la deserción.

SÍNTOMA	CAUSA	PRONÓSTICO	CONTROL DE PRONÓSTICO
Insatisfacción de los clientes a una experiencia digital inadecuada	Cierre de cuentas debido a su aplicación móvil muy limitada con respecto a las funciones.	Puede llevar a una pérdida continua de clientes y un impacto negativo en la captación de nuevos usuarios.	Realizar encuestas de salida para comprender mejor las razones detrás del cierre de cuentas del banco. Mejorar la claridad en la comunicación de las condiciones, y fortalecer los programas de fidelización para retener a los clientes existentes.
Aumento en las Quejas	Atención al cliente deficiente, tiempos de espera largos, o respuestas que no resuelven sus problemas.	Reputación del banco siga deteriorándose, lo que puede llevar a una pérdida continua de clientes y un impacto negativo en la captación de nuevos usuarios	Implementar un sistema de monitoreo continuo de las quejas para identificar problemas recurrentes. Mejorar la capacitación del personal de atención al cliente para manejar mejor las consultas y problemas, y optimizar la experiencia.
Baja participación en productos bancarios (Créditos)	Falta de interés debido a la insatisfacción general con el banco y alzas en las tasas de interés. Esto puede estar vinculado a la percepción de que los productos no son competitivos o no están bien	Podría enfrentar una disminución en el uso de sus productos y servicios, lo que afectará sus ingresos y su capacidad para crecer en el mercado	Realizar análisis de mercado para ajustar la oferta de productos y asegurarse de que sean competitivos.

	comunicados a los clientes.		
--	-----------------------------	--	--

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo un plan de mejoramiento enfocado en la atención al cliente y los canales digitales puede contribuir a la retención de clientes del Banco w en la ciudad de Cali?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las principales causas que han llevado a la deserción de clientes en el Banco W, considerando aspectos como la atención al cliente?

¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la atención al cliente y la usabilidad de las plataformas digitales, que podrían ayudar a reducir la deserción y aumentar la satisfacción de los clientes?

¿Cuál sería un plan de acción específico que el Banco W podría seguir para abordar los problemas identificados y mejorar la experiencia del cliente, incluyendo responsabilidades y plazos?

¿Qué análisis se puede realizar para evaluar la viabilidad de las estrategias propuestas, teniendo en cuenta la inversión necesaria y el impacto esperado en la retención de clientes y la mejora de la reputación del banco?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un plan integral en el Banco W para mejorar la retención de clientes mediante la optimización del servicio al cliente aumentando así la satisfacción y lealtad de ellos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar y documentar las causas fundamentales de la deserción de clientes en el Banco W, enfocándose en la atención al cliente.
2. Diseñar un conjunto de estrategias efectivas para mejorar la atención al cliente y la usabilidad de las plataformas digitales, que promuevan una experiencia positiva y fomenten la lealtad de los clientes en la empresa Banco w.
3. Elaborar un plan de acción detallado que contemple las medidas necesarias para implementar las estrategias propuestas, asignando responsabilidades y estableciendo plazos claros para la mejora de la experiencia del cliente en el Banco W.
4. Realizar un análisis que evalúe la viabilidad financiera de las estrategias y acciones propuestas, considerando la inversión requerida y el impacto esperado en la retención de clientes y la mejora de la reputación del Banco W.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Desarrollar un plan para mantener a los clientes en el Banco W es fundamental para su crecimiento y estabilidad. Las teorías de administración ayudan a comprender cómo se comportan los clientes y qué aspectos del servicio se pueden mejorar para que sigan eligiendo al banco.

Teoría de la Administración Científica (Frederick Taylor) Esta teoría se centra en hacer que los procesos dentro del banco sean más eficientes. Si los empleados pueden atender a los clientes de manera rápida y efectiva, será menos probable que los clientes se sientan insatisfechos y más probable que decidan quedarse.

Teoría Clásica de la Administración (Henri Fayol) Fayol sugiere que, para conseguir buenos resultados, es importante planear, organizar y controlar. Esto se relaciona con el plan del Banco W, que busca encontrar mejores maneras de atender a los clientes, organizar los recursos necesarios y supervisar los resultados para realizar cambios cuando sea necesario.

Teoría de la motivación de Maslow Esta teoría sostiene que las personas tienen necesidades básicas y emocionales. El plan del Banco W se enfoca en satisfacer tanto las necesidades financieras de los clientes como en brindarles un trato amable, lo que fortalecerá su lealtad al banco.

Teoría del Valor del Cliente (Customer Lifetime Value - CLV) Esta teoría se centra en el valor total que un cliente aporta a la empresa a lo largo de su relación con ella. El CLV se calcula considerando los ingresos que generará el cliente menos los costos asociados a su adquisición y mantenimiento. Esta teoría es especialmente relevante para el Banco W, ya que

permite evaluar la importancia de retener a los clientes y cómo las inversiones en atención al cliente, mejoras en la plataforma digital y programas de fidelización pueden aumentar el valor a largo plazo de cada cliente.

Incorporar la Teoría del Valor del Cliente permitirá al Banco W no solo entender mejor el impacto económico de la deserción de clientes, sino también justificar las inversiones necesarias en estrategias de retención y mejora del servicio, alineando así los esfuerzos con los objetivos financieros de la empresa

Las teorías mencionadas en esta justificación teórica se desarrollan de manera más amplia en el marco teórico del presente trabajo, donde se analizan los aportes de Frederick Taylor, Henri Fayol, Abraham Maslow y el enfoque del Valor del Ciclo de Vida del Cliente (CLV). Estas teorías permiten sustentar conceptualmente el plan de mejoramiento propuesto para el Banco W, ya que explican la importancia de la eficiencia operativa, la gestión administrativa, la motivación del cliente y la rentabilidad a largo plazo a través de la retención.

3.2 JUSTIFICACIÓN PRACTICA

En un mercado bancario tan competitivo, el Banco W necesita un plan claro que aborde las razones por las que los clientes deciden irse. Al identificar áreas como el servicio al cliente, las tasas de interés y la facilidad de uso de la plataforma digital, se pueden tomar medidas para resolver estos problemas y mejorar la experiencia de los usuarios.

Este plan ayudará a que los empleados del banco estén mejor preparados para atender a los clientes, lo que reducirá las quejas y aumentará la satisfacción. Mejorar la plataforma digital

también permitirá que los clientes realicen sus operaciones de manera más sencilla y rápida, lo que disminuirá la probabilidad de que busquen otros bancos.

Además, este proyecto cuenta con el apoyo de INTENALCO, que proporciona a los investigadores (estudiantes) las herramientas y el respaldo necesario para fortalecer sus competencias y habilidades a lo largo de la investigación. Los recursos y la orientación brindados por la institución son clave para garantizar el éxito de la propuesta, así como la aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos durante los 3 semestres de estudios en procesos administrativos. Sin estas herramientas y apoyo, sería más difícil implementar un plan efectivo para retener a los clientes del banco.

3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para llevar a cabo este plan, se utilizarán diferentes métodos que ayudarán a entender por qué los clientes se van y cómo se puede evitar.

Este proyecto utilizará una **investigación de tipo descriptivo** ya que su propósito es analizar las características y causas de la deserción de clientes en el Banco W. Además, será una **investigación de campo y cuantitativa-cualitativa**. El enfoque cuantitativo permitirá medir la magnitud del problema, mientras que el cualitativo profundizará en las razones y percepciones de los clientes.

Encuestas y entrevistas: Se realizarán encuestas a clientes que han cerrado sus cuentas y se llevarán a cabo entrevistas a aquellos que aún son clientes del banco. Esto permitirá

comprender mejor sus experiencias y ayudará al banco a realizar mejoras basadas en sus opiniones.

Análisis de datos: El banco revisará la cantidad de cuentas cerradas, los comentarios de los clientes y su participación en programas de fidelización. Esto ayudará a identificar cuáles son los problemas más comunes y en qué áreas es necesario hacer mejoras.

Capacitación de empleados: Los empleados que interactúan con los clientes recibirán formación para mejorar sus habilidades en atención al cliente, tanto en persona como en línea. Esto asegurará que puedan ofrecer un mejor servicio y resolver los problemas de los clientes de manera más rápida y efectiva

Puntuación	Nombres y apellidos	Identificación	Correo electrónico	¿Cómo califica la atención recibida en las oficinas del Banco W?	Califique del 1 al 5, siendo 1 la calificación mas baja y 5 la calificación mas alta ¿Qué tan fácil le resulta usar la aplicación o plataforma digital del Banco W?	¿Conoce o ha participado en programas de fidelización del banco?	¿Ha tenido inconvenientes técnicos al usar los canales digitales?	¿Recomendaría el Banco W a otras personas?
0 / 8	Ayde Rosendo	318301034	Ayderosen	Malo	2	No	Sí	No
0 / 8	Ayde Rosendo	318301034	Ayderosen	Malo	2	No	Sí	No
0 / 8	Alejandra Saucedo Lopez	1107510879	alejasauce	Excelente	5	Si	No	Sí
0 / 8	Adriana Velasco	1245193869	Adriana.ve	Regular	2	No	No	No
0 / 8	Ingrid Osorio	1234194019	ingridosori	Regular	2	No	Sí	Tal vez
0 / 8	Rodrigo Andres Quinones	1004640865	rodrimanci	Excelente	4	No	Tal vez	Sí
0 / 8	Amanda Tenorio	31249044	tenorioama	Regular	4	No	Tal vez	Sí
0 / 8	Daniela Guarín	1143874341	Daniela-pe	Malo	2	No	No	No
0 / 8	Laura cortes	1144053037	laucorm@	Regular	3	No	Si	No
0 / 8	Carlos Alberto castillo	66903329	Ccastillo82	Regular	1	No	No	No
0 / 8	Héctor Hugo Mendoza	1144089701	Pinturashu	Regular	3	Si	Sí	Tal vez



NOMBRE DEL ENTREVISTADO			REALIZADO POR		
FECHA DE LA ENTREVISTA		HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA		HORA DE FINALIZACION DE LA ENTREVISTA	
DESCRIPCION DE LA ENTREVISTA					
La presente entrevista está dirigida a clientes actuales y exclientes del Banco W, con el propósito de conocer de manera cualitativa sus experiencias, percepciones y opiniones frente a la atención al cliente, el uso de los canales digitales y los servicios ofrecidos por la entidad. La información obtenida permitirá profundizar en las causas de satisfacción o deserción, aportando insumos relevantes para el diagnóstico y la formulación de estrategias de mejora orientadas a fortalecer la retención de clientes.					
¿Cómo describiría su experiencia general con el servicio al cliente del Banco W durante el tiempo que ha sido usuario de la entidad?					
¿Qué aspectos del proceso de atención (tiempos de espera, amabilidad, solución de problemas) considera que funcionan bien y cuáles deberían mejorar?					
¿Ha tenido inconvenientes al utilizar la plataforma digital o la aplicación móvil del Banco W? En caso afirmativo, ¿cuáles han sido los principales problemas?					
¿Considera que la información brindada por el banco sobre productos, tasas de interés y costos es clara y fácil de entender? Explique su respuesta.					
¿En algún momento ha presentado una queja, reclamo o solicitud al Banco W? ¿Cómo fue la respuesta recibida y en qué tiempo se dio solución?					
¿Conoce o ha participado en programas de fidelización, beneficios o incentivos ofrecidos por el Banco W? ¿Qué opinión tiene sobre ellos?					
¿Qué aspectos considera determinantes al momento de decidir permanecer o retirarse de una entidad financiera como el Banco W?					
¿Qué recomendaciones haría al Banco W para mejorar la atención al cliente y fortalecer la relación con sus usuarios?					

4. MARCO DE REFERENCIA

Para el desarrollo del plan de mejoramiento de la retención de clientes del Banco W, se toman en cuenta tres trabajos previos que han influido en su formulación:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO (2018)

Este estudio buscó crear un sistema de fidelización efectivo en empresas financieras mediante la combinación de estrategias de servicio y productos atractivos. El objetivo principal

fue analizar los factores que influyen en la lealtad del cliente y desarrollar un conjunto de acciones orientadas a mejorar la retención en el sector bancario.

Los resultados indicaron que la calidad en la atención y la personalización de los servicios son esenciales para lograr una mayor lealtad del cliente. Además, se concluyó que la implementación de programas de fidelización permite establecer relaciones más sólidas con los clientes, ya que estos perciben un mayor valor agregado en el servicio. También se recomendó que los bancos deben mantener una comunicación clara sobre sus beneficios y adaptar los servicios a las necesidades específicas de cada segmento de clientes para mejorar la satisfacción y reducir la tasa de deserción.

PLAN DE MEJORA PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL SECTOR BANCARIO (CASO BANCO AV VILLAS, POPAYÁN, 2013):

Este trabajo, realizado por Grethel Verhelst, tenía como objetivo mejorar la calidad de la atención al cliente en el Banco AV Villas. A través de la implementación de prácticas centradas en el cliente, el estudio buscaba optimizar la experiencia de los usuarios, fortalecer su lealtad y reducir el número de quejas.

La investigación concluyó que una atención personalizada y eficiente es clave para retener a los clientes en el sector financiero. Verhelst enfatizó la importancia de capacitar a los empleados en habilidades de servicio al cliente y de implementar indicadores de satisfacción que permitan evaluar constantemente la calidad del servicio. Se recomendó, además, establecer una cultura organizacional orientada hacia el cliente, donde se valore la retroalimentación y se ajusten los procesos de atención para responder a las expectativas del usuario.

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DIGITALES PARA LA RETENCIÓN DE CLIENTES EN EMPRESAS FINANCIERAS (2020)

Este estudio se centró en evaluar cómo el uso de plataformas digitales puede mejorar la retención de clientes en el sector financiero, destacando la accesibilidad, personalización y velocidad en la respuesta que ofrecen las herramientas tecnológicas.

Los hallazgos mostraron que una plataforma digital robusta y fácil de usar mejora significativamente la satisfacción del cliente. Se concluyó que las empresas financieras deben invertir en tecnología que permita una mayor personalización de los servicios y ofrezca a los clientes una experiencia fluida y rápida. Este enfoque no solo reduce la deserción, sino que también aumenta la percepción positiva de la marca. Se recomendó, además, que las empresas monitoreen continuamente la experiencia del cliente en sus plataformas digitales para identificar y resolver rápidamente cualquier inconveniente.

4.1 MARCO TEORICO

Esta teoria se fundamenta en varios autores que aportan directamente al diseño del plan de mejora en el Banco W:

FREDERICK TAYLOR – TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:

Esta teoría, desarrollada por Frederick Taylor considerado el padre de la administración científica, planteó a finales del siglo XIX que las organizaciones debían orientarse hacia la eficiencia a través de la estandarización de procesos, la división racional del trabajo y la capacitación técnica de los empleados. En su obra “Principios de la Administración Científica”

(1911), defendió la idea de que el desempeño de los trabajadores podía mejorar si se eliminaban prácticas empíricas y se adoptaban métodos basados en estudios de tiempos y movimientos.

En el caso del Banco W, la teoría de Taylor se traduce en la necesidad de optimizar los procesos de atención al cliente. Filas extensas en sucursales, tiempos de espera en plataformas digitales y respuestas deficientes a PQR son evidencia de ineficiencia, aplicando los principios de Taylor, el banco puede diseñar protocolos estandarizados de atención, manuales claros para los asesores y sistemas de medición de tiempos de respuesta. Esto garantizaría que todos los clientes reciban un trato homogéneo y de calidad, reduciendo la insatisfacción y fortaleciendo la lealtad.

Además, la capacitación continua del personal, elemento clave en la teoría, asegura que los asesores estén preparados para manejar situaciones complejas y resolver problemas de manera ágil. En el plan de mejoramiento, la aplicación de esta teoría se justifica porque proporciona un enfoque práctico y medible para atacar la deserción de clientes.

HENRI FAYOL – TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN:

La teoría clásica de la administración establece que la eficiencia organizacional se logra mediante la adecuada planificación, organización, dirección y control de los recursos, principios formulados por Henri Fayol en su obra Administración industrial y general (1916).

Aplicada al Banco W, esta teoría sugiere que la retención de clientes no puede lograrse sin una planeación estratégica clara, una organización eficiente de recursos, una dirección con liderazgo orientado al cliente y un control riguroso de resultados. La alta rotación de usuarios que abandona el banco por insatisfacción es una señal de que la institución carece de mecanismos de control adecuados para medir la satisfacción y fidelización.

El aporte de Fayol al trabajo es la necesidad de estructurar el plan de mejoramiento siguiendo un proceso administrativo. Por ejemplo, se debe **planear** la estrategia de fidelización definiendo objetivos claros; **organizar** equipos de trabajo en sucursales y en canales digitales; **dirigir** al personal hacia una cultura de servicio al cliente; y **controlar** mediante indicadores como NPS (Net Promoter Score), nivel de quejas y porcentaje de clientes que renuevan productos financieros.

De esta forma, la Teoría Clásica proporciona un marco de gestión que asegura que el plan de mejoramiento no se quede en propuestas aisladas, sino que se convierta en un proceso continuo y medible.

ABRAHAM MASLOW – TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN:

La teoría de la motivación humana plantea la existencia de una jerarquía de necesidades organizadas en forma piramidal, que incluyen aspectos fisiológicos, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, propuesta por Abraham Maslow en 1943.

En el ámbito financiero, los clientes del Banco W tienen primero necesidades básicas como la seguridad en sus transacciones, la facilidad de acceso a servicios y la confianza en que sus recursos están protegidos. Una vez aseguradas estas condiciones, los clientes valoran aspectos de niveles más altos, como la atención personalizada (necesidad de estima) o programas de fidelización que reconozcan su importancia (autorrealización).

El aporte de esta teoría al plan de mejoramiento radica en que orienta al Banco W a priorizar lo fundamental: garantizar una plataforma digital funcional, procesos ágiles y

transparentes, y atención confiable. Solo después de cubrir estas necesidades se pueden implementar estrategias más sofisticadas de fidelización como asesorías exclusivas, programas de beneficios personalizados o reconocimiento a clientes leales.

De este modo, la teoría de Maslow ayuda a entender que la retención de clientes no depende únicamente de promociones o beneficios, sino de construir primero una base sólida de confianza y satisfacción.

TEORÍA DEL VALOR DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE (CUSTOMER LIFETIME VALUE – CLV):

Desde la perspectiva del marketing relacional, el valor del ciclo de vida del cliente (Customer Lifetime Value – CLV) plantea que el aporte de un usuario no debe medirse únicamente por las transacciones actuales, sino por el flujo de ingresos que puede generar durante toda su relación con la empresa (Kotler y Keller, 2010).

Para el Banco W, esta teoría es crucial porque demuestra que la pérdida de clientes no solo significa la desaparición de un ingreso inmediato, sino la pérdida acumulada de todos los productos financieros que ese cliente podría haber adquirido en el futuro (créditos, cuentas de ahorro, seguros, etc.).

El CLV aporta al plan de mejoramiento un criterio financiero para justificar las inversiones en capacitación, plataformas digitales y programas de fidelización. Retener a un cliente existente es hasta cinco veces más económico que captar uno nuevo (Kotler, 2016). Por ello, el Banco W debe enfocarse en estrategias de lealtad que maximicen el valor de vida de cada usuario, especialmente aquellos con alto potencial de consumo de productos.

Este enfoque permite, además, priorizar clientes según su contribución al valor total del banco, diseñando programas diferenciados que atiendan de manera especial a quienes representan mayor rentabilidad a largo plazo.

4.2 MARCO LEGAL

El plan de mejoramiento para la retención de clientes en el Banco W está fundamentado en las siguientes leyes y regulaciones vigentes en Colombia:

Ley 1755 de 2015 – Derecho de petición (PQRS): Regula el derecho de todo ciudadano a presentar Peticiones, Quejas y Reclamos (PQRS) y obtener una respuesta clara, completa y en los plazos establecidos por la ley. En el contexto del Banco W, esta ley cobra especial importancia, ya que una de las principales quejas de los usuarios está relacionada con demoras en la atención y la falta de respuestas oportunas. Cumplir con esta norma exige implementar sistemas eficientes de gestión de PQRs, garantizar plazos de respuesta y ofrecer soluciones efectivas.

Ley 1328 de 2009: Establece los derechos de los consumidores financieros, incluyendo la obligación de las instituciones bancarias de brindar transparencia en los productos y servicios. Esto significa que el Banco W debe garantizar que los clientes tengan acceso a información clara sobre tarifas, tasas de interés y términos de los servicios contratados.

Ley 1581 de 2012: Regula la protección de datos personales en Colombia. El Banco W debe asegurar la privacidad de la información personal de los clientes, especialmente en el

manejo de plataformas digitales, y cumplir con todas las normas de seguridad para evitar filtraciones de datos.

Circular Externa 029 de 2014: Emitida por la Superintendencia Financiera, esta norma establece directrices sobre la transparencia en la información financiera. El Banco W debe cumplir con esta normativa, proporcionando a sus clientes información clara y detallada sobre los productos y servicios financieros que ofrece.

Ley 1014 de 2006: Esta ley, conocida como la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, promueve el desarrollo de una cultura de emprendimiento en Colombia. Aunque su enfoque principal es el apoyo a pequeñas y medianas empresas, en el contexto del Banco W, esta ley es relevante al fomentar prácticas que incentiven la inclusión financiera y el acceso a servicios financieros de calidad para los sectores menos favorecidos.

4.3 MARCO TEMPORAL

El plan de mejoramiento para la retención de clientes del Banco W se desarrollará en dos etapas principales, cada una con sus respectivas fases de ejecución:

ANTEPROYECTO (AGOSTO A NOVIEMBRE DE 2024):

Durante este periodo se llevará a cabo la fase de planeación inicial del proyecto. Se realizarán estudios de mercado, análisis de la situación actual del Banco W y reuniones con los

equipos responsables para definir las estrategias a implementar. También se organizarán talleres con el personal para capacitarlos en la importancia de la atención al cliente y la retención.

PROYECTO (AGOSTO A NOVIEMBRE DE 2025):

En esta fase, se ejecutará el plan de mejora diseñado. Se pondrán en marcha las estrategias de retención, fidelización y mejora del servicio al cliente. Además, se evaluará periódicamente el impacto de las acciones implementadas para asegurar su efectividad y realizar ajustes si es necesario. El objetivo es que, para finales de 2025, el Banco W haya mejorado significativamente su tasa de retención de clientes.

Con este enfoque, cada marco aborda de manera clara y accesible los diferentes aspectos del plan de mejoramiento del Banco W, integrando los marcos teóricos y legales necesarios para su éxito.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

El Banco W, fundado en Colombia en 1982 bajo el nombre Fundación WWB, surgió como una iniciativa para apoyar a mujeres cabezas de familia en su acceso al crédito. En 2011, se convirtió en una institución bancaria formal, orientándose a atender las necesidades financieras de la población mediante servicios de microfinanzas y productos de inclusión. Con presencia nacional, el banco se posiciona como una entidad que promueve la accesibilidad y el desarrollo económico de sectores menos favorecidos.

En el contexto actual, el Banco W de la ciudad de Cali, ubicado en el barrio POBLADO 1, enfrenta un desafío importante en términos de satisfacción y retención de clientes. Con el

aumento de quejas sobre la calidad de la atención, el funcionamiento de su plataforma digital y la claridad en las tarifas, la institución se encuentra en una situación en la que es necesario implementar mejoras para adaptarse a las exigencias de un mercado competitivo. La falta de programas de fidelización efectivos y la percepción de escasa atención a las quejas y problemas de los clientes han generado una pérdida de confianza y un incremento en la tasa de deserción. En respuesta, este plan de mejora tiene como objetivo analizar y abordar estos problemas, desarrollando estrategias que permitan recuperar la lealtad de los clientes, mejorar la experiencia de usuario y reforzar la sostenibilidad del Banco W en el largo plazo.



5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 COMPONENTES INVESTIGATIVOS

5.1.1 TIPO, MÉTODOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

La investigación se lleva a cabo como un estudio de caso, una metodología que permite un análisis profundo y detallado de fenómenos específicos dentro de su contexto real. En este caso, el Banco W se examina para identificar y comprender las razones detrás de la deserción de clientes. Robert K Yin (2003) destaca que los estudios de caso son especialmente valiosos cuando se investigan fenómenos contemporáneos en los que no hay una distinción clara entre el fenómeno en sí y el contexto en el cual se desarrolla, lo que es particularmente relevante para el análisis de los problemas de atención al cliente y experiencia digital en el banco.

El enfoque de esta investigación es de tipo aplicado, ya que se dirige a la solución de una problemática práctica dentro del contexto organizacional del Banco W. Según Martha Rodríguez (2019), la investigación aplicada busca resolver problemas específicos utilizando conocimientos previos y teorías para lograr resultados concretos. Aquí, el objetivo es implementar un plan de acción que ayude a reducir la tasa de deserción de clientes, mejorando su experiencia y satisfacción en el uso de los servicios bancarios.

El estudio adopta un enfoque multimetódico, lo que significa que combina tanto métodos cualitativos como cuantitativos para capturar una visión más integral de la situación. Hernández, Fernández y Baptista (2014) argumentan que los enfoques mixtos permiten aprovechar las fortalezas de ambos métodos, proporcionando no solo datos numéricos sobre la tasa de deserción, sino también información cualitativa que revela las percepciones y experiencias de los clientes. Por ejemplo, las encuestas estructuradas permitirán medir indicadores clave de

satisfacción, mientras que las entrevistas y grupos de enfoque ayudarán a profundizar en las opiniones y emociones de los clientes, obteniendo así una comprensión holística del problema.

Las fuentes de información incluyen datos internos proporcionados por el Banco W, como el historial de deserción de clientes, quejas registradas y niveles de participación en programas de fidelización. A su vez, las fuentes secundarias incluirán estudios previos sobre retención de clientes en el sector financiero, artículos académicos y normativas aplicables en el ámbito bancario colombiano, para construir una base teórica sólida que respalde las estrategias propuestas en el plan de mejora.

5.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo se enmarca en la línea de investigación de productividad y competitividad en el sector financiero, con un enfoque específico en la retención y satisfacción del cliente como factores críticos para el éxito organizacional. La sublínea de investigación es la mejora del servicio al cliente y fidelización en el ámbito bancario. Esta línea es particularmente relevante dado el creciente interés en optimizar la experiencia del usuario en el sector financiero, donde la lealtad del cliente se ve desafiada por la alta competencia y la necesidad de ofrecer un servicio de calidad y accesible en todas las plataformas.

5.2.1 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La investigación se realizará en las instalaciones del Banco W en la ciudad de Cali, Colombia, con un enfoque en dos áreas clave: la atención al cliente y la experiencia de usuario

en la plataforma digital. Estas áreas se han identificado como las más afectadas en términos de satisfacción y representan puntos críticos en la decisión de los clientes de permanecer o abandonar el banco. Desde un punto de vista académico, este estudio se inscribe dentro del ámbito de la gestión administrativa y la atención al cliente en instituciones financieras, y busca proponer intervenciones prácticas para mejorar la relación cliente-banco y la retención en un mercado altamente competitivo.

5.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA DE OBJETO DE ESTUDIO

La población objetivo de esta investigación incluye a los clientes actuales y antiguos del Banco W. Para el análisis de la deserción, se tomarán en cuenta tanto aquellos que han cerrado sus cuentas recientemente como aquellos que han manifestado insatisfacción a través de encuestas de satisfacción o redes sociales. Adicionalmente, el personal de atención al cliente, que interactúa directamente con los usuarios, también formará parte de la muestra, ya que su perspectiva puede ayudar a entender problemas internos que afectan la experiencia del cliente.

El método de muestreo será intencional, lo que significa que se seleccionarán a aquellos clientes y empleados que tengan experiencias o conocimientos relevantes sobre el tema de estudio. Este tipo de muestreo permite concentrarse en perfiles específicos que pueden ofrecer información valiosa sobre los factores de deserción y sobre cómo estos podrían abordarse de manera efectiva.

5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

5.3.1 DIAGNÓSTICO DE SERVICIO AL CLIENTE

Este punto se realizará utilizando encuestas de salida, entrevistas estructuradas y revisión de documentación interna del banco. Rafael Rincón (2012) sugiere que el diagnóstico organizacional permite identificar el estado actual de la empresa y las áreas donde se necesitan mejoras. En este contexto, el diagnóstico se enfocará en los principales aspectos que impactan la satisfacción de los clientes, tales como tiempos de espera en las respuestas, efectividad en la resolución de problemas y percepción del trato recibido. Este análisis permitirá entender cómo se perciben los servicios del banco y señalará las áreas que requieren atención prioritaria.

5.3.2 ANÁLISIS DE PROCESOS

El análisis de procesos tiene como objetivo identificar la eficiencia de los procesos de atención al cliente y el uso de la plataforma digital en relación con los objetivos estratégicos del Banco W. Robert Marcelino Muñoz (2012) indica que el análisis de procesos en estudios de caso facilita una comprensión integral, ya que permite observar tanto los elementos internos como externos que afectan la calidad del servicio

5.3.3 PROCEDIMIENTOS

5.3.3.1 FASES DEL DIAGNÓSTICO EN EL BANCO W

Para llevar a cabo el diagnóstico de los problemas de deserción y satisfacción en el Banco W, se han establecido las siguientes fases:

1. Identificación de deficiencias: Esta fase consiste en reconocer los principales problemas que los clientes enfrentan, tanto en su interacción con el personal del banco como en el uso de la plataforma digital. Mediante el análisis de datos históricos y la revisión de encuestas de satisfacción, se identificarán factores de insatisfacción tales como tiempos de espera, efectividad en la resolución de quejas y problemas técnicos en la plataforma. Esta fase permite definir las áreas de oportunidad prioritarias.

2. Establecimiento de relaciones causa-efecto: Una vez identificados los problemas, se aplicará un análisis de causa y efecto para entender cómo ciertos aspectos de la atención y los servicios digitales contribuyen a la insatisfacción del cliente. Herramientas como el diagrama de Ishikawa o análisis de Pareto pueden ser útiles para visualizar las conexiones entre problemas específicos y sus causas subyacentes. Este paso es crucial para diseñar soluciones efectivas, ya que ayuda a detectar las causas raíz en lugar de tratar solo los síntomas del problema.

3. Recopilación de datos cualitativos y cuantitativos: Se realizarán encuestas y entrevistas con clientes actuales y antiguos, así como con el personal del banco, para recoger datos tanto cualitativos como cuantitativos. Las encuestas proporcionarán información estadística sobre los niveles de satisfacción y áreas específicas de insatisfacción, mientras que las entrevistas en profundidad revelarán percepciones y expectativas que no pueden capturarse únicamente con

datos numéricos. Este enfoque dual enriquecerá el análisis, proporcionando una visión completa de los problemas y las posibles áreas de mejora.

5.3.3.2 PASOS PARA LA MEJORA DE PROCESOS EN EL BANCO W.

El objetivo de esta sección es definir y optimizar los procesos que afectan directamente la satisfacción y lealtad del cliente. Para lograrlo, se establecerán los siguientes pasos:

1. Definición de prioridades de mejora: Se comenzará por priorizar los procesos más críticos para el cliente, como la atención en sucursales, el tiempo de respuesta en los canales digitales y la usabilidad de la plataforma. Los procesos que tengan un impacto directo en la percepción del cliente se abordarán primero, dado que estos representan los aspectos de mayor relevancia en la retención de usuarios.

2. Optimización de procesos y recursos: En esta fase, se evaluarán las técnicas y herramientas actuales en uso en el banco para la atención y resolución de problemas. Se analizará si los recursos disponibles (tecnológicos, humanos y financieros) son suficientes y eficaces para atender las necesidades de los clientes. De ser necesario, se propondrá la implementación de nuevas tecnologías o métodos, tales como la automatización de respuestas para consultas simples, capacitación en habilidades de servicio al cliente, o ajustes en el diseño de la plataforma digital.

3. Establecimiento de métricas de seguimiento: Para garantizar que las mejoras en los procesos son efectivas, se definirán indicadores clave de rendimiento (KPI) que permitan monitorear el impacto de los cambios implementados. Estos indicadores pueden incluir tiempos

promedio de espera, satisfacción en la atención recibida, tasas de deserción y frecuencia de quejas en cada canal. Mediante el seguimiento constante de estos indicadores, el Banco W podrá realizar ajustes cuando sea necesario para mantener la calidad del servicio.

El cálculo de costos y beneficios tiene como propósito determinar la viabilidad financiera del plan de mejora y justificar su implementación a largo plazo. En este proceso, se incluyen los siguientes elementos:

1. Estimación de los costos de implementación: Este punto evalúa los recursos necesarios para realizar las mejoras identificadas, tales como el costo de la capacitación del personal, la actualización de herramientas tecnológicas, la mejora de la infraestructura de la plataforma digital, y el desarrollo de nuevos programas de fidelización. También se consideran los gastos asociados a la implementación de encuestas y análisis de datos, así como los costos de recursos humanos adicionales si se considera necesario incrementar el personal para mejorar el servicio.

2. Evaluación de los beneficios esperados: Utilizando el modelo del Customer Lifetime Value (CLV) o valor del ciclo de vida del cliente, se calcularán los beneficios a largo plazo de retener clientes mediante la mejora de su experiencia y satisfacción. El CLV permite proyectar el valor económico que cada cliente aporta al banco durante su relación con la entidad, considerando tanto los ingresos generados como los costos asociados a su adquisición y retención. La mejora de la satisfacción del cliente y la disminución de la deserción pueden traducirse en beneficios económicos significativos que compensen los costos de implementación.

3. Análisis de retorno de inversión (ROI): Finalmente, se calculará el retorno de inversión estimado de las estrategias propuestas. El ROI ayuda a cuantificar el valor que las mejoras aportarán en términos económicos en comparación con los costos iniciales. Con esta

información, la gerencia del Banco W podrá tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la priorización de las intervenciones.

Con esta estructura detallada, cada componente del diseño metodológico ofrece una visión integral del plan de mejora para la retención de clientes en el Banco W, respaldado por teorías y métodos que aseguran su aplicabilidad en el contexto específico de la investigación.

Para garantizar la viabilidad del plan de mejoramiento, es necesario analizar los costos asociados a las estrategias propuestas y los beneficios esperados:

- **Costos directos:** capacitación del personal en servicio al cliente, contratación de asesores especializados, inversión en actualización tecnológica y desarrollo de plataformas digitales más amigables.

- **Costos indirectos:** campañas de comunicación y fidelización, soporte técnico para la transición digital, tiempo de adaptación del personal a nuevos procesos.

- **Beneficios esperados:** reducción en la tasa de quejas, disminución de la deserción, aumento en la satisfacción y retención de clientes, incremento en los ingresos por mayor uso de productos financieros.

El análisis costo–beneficio permite evidenciar que las inversiones en servicio y digitalización, aunque significativas al inicio, se recuperan en el mediano plazo gracias a la fidelización de clientes y a la reducción de costos derivados de la pérdida de usuarios.

Debilidades

- Procesos de atención lentos y burocráticos en sucursales.

- Plataforma digital con limitaciones en usabilidad y servicios disponibles.
- Falta de capacitación constante al personal en trato al cliente.
- Escasa personalización en la oferta de productos financieros.
- Altas tasas de interés en comparación con competidores.

Fortalezas

- Amplia trayectoria en el mercado de microfinanzas y experiencia en inclusión financiera.
- Reconocimiento en comunidades vulnerables y sectores de la economía popular.
- Presencia nacional con cobertura en múltiples regiones.
- Base de clientes leales vinculados históricamente al banco.
- Cultura institucional orientada al apoyo de microempresarios y emprendedores.

Con este análisis, el Banco W puede diseñar un plan realista y sostenible, enfocado en aprovechar sus fortalezas, reducir las debilidades y optimizar la relación costo–beneficio, garantizando que la inversión en fidelización de clientes se traduzca en mayor competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

ALCANCES DEL PROYECTO

El presente proyecto tiene como alcance el diseño de un plan de mejoramiento orientado a fortalecer la retención de clientes del Banco W, a partir del análisis del servicio al cliente y la experiencia en los canales digitales. El estudio se desarrolla en la sede del Banco W en la ciudad de Cali y se enfoca en identificar las principales causas de la deserción de clientes, así como en

proponer estrategias administrativas, operativas y tecnológicas que contribuyan a mejorar la satisfacción y lealtad de los usuarios.

El proyecto incluye el diagnóstico de los procesos de atención al cliente, la evaluación de la percepción de los usuarios mediante encuestas e información interna del banco, y la formulación de estrategias de mejora relacionadas con la capacitación del personal, optimización de la plataforma digital y fortalecimiento de programas de fidelización.

El alcance del trabajo se limita a la formulación y estructuración del plan de mejoramiento, sin contemplar la implementación directa de las estrategias propuestas, la cual quedará sujeta a la decisión administrativa del Banco W. No obstante, se presenta un plan de acción detallado que permite su futura ejecución y evaluación.

6. RESEÑA HISTORICA

Banco W nace del empeño de llevar la banca a quienes casi nunca han sido prioridad para los grandes bancos como lo son las microempresarias, trabajadores independientes y pequeños negocios. Su historia tiene dos momentos, primero la labor social que inició la Fundación WWB Colombia en los años ochenta, y luego la transformación institucional que dio lugar al Banco W como entidad financiera formal en la siguiente década. La Fundación WWB empezó en Cali en la década de 1980 con la misión de apoyar a mujeres emprendedoras; ese trabajo social y de microfinanzas fue la raíz que, más tarde, permitió la creación de la entidad bancaria.

La Fundación WWB se remonta a principios de los años 80 (la organización registra su inicio hacia 1982) y el proyecto bancario se formaliza como Banco W en torno a 2011–2012, cuando la iniciativa pasó de ser una ONG de microfinanzas a constituirse como banco regulado por la Superintendencia Financiera. Desde entonces Banco W se posicionó como un banco con doble propósito: ser rentable y, al mismo tiempo, tener impacto social en comunidades vulnerables.

Respecto a su presencia en el país, Banco W ha ido expandiendo su red física y de corresponsales para atender municipios y departamentos donde otros bancos tienen menos cobertura. En los últimos años antes de 2025 la cifra de oficinas ha oscilado según distintas fuentes; entre 140 y 161 oficinas (y cientos de puntos corresponsales en municipios), lo que refleja su foco en cobertura territorial y en modelos híbridos de atención presencial + digital.

Un hito reciente y muy relevante: en mayo de 2025 se concretó la compra del 51% de las acciones del Banco W por parte de la Fundación Grupo Social, con lo que esta se convierte en accionista mayoritario y la Fundación WWB mantiene una participación significativa (alrededor del 49%). Banco W y Banco Caja Social seguirán operando de forma independiente, con el propósito de potenciar la inclusión financiera y el impacto social en microfinanzas.

6.1 CAPITAL SOCIAL

No se encontró información pública que permita establecer con exactitud el monto del capital social con el que inició el Banco W. No obstante, se sabe que en septiembre de 2025 la

Fundación Grupo Social adquirió el 51 % de las acciones del Banco W, lo que apunta a una significativa reestructuración de su capital social. Aunque el valor económico de esta transacción no ha sido revelado, refleja el respaldo institucional que actualmente sostiene al banco.

En contraste, Banco Caja Social, otro actor relevante dentro del grupo social, presentó cifras claras en años recientes: en el primer semestre de 2024 reportó una utilidad neta de \$68.750 millones, con una rentabilidad sobre activos (ROA) de 0,65 % y una rentabilidad sobre patrimonio (ROE) de 6,54 % (La República, 2024).

Por su parte, el Banco W enfrentó un desempeño financiero negativo en el primer semestre de 2024, con pérdidas por \$19.032 millones, una notable reversión frente a las ganancias obtenidas en el mismo período del año anterior (La República, 2024).

En este contexto:

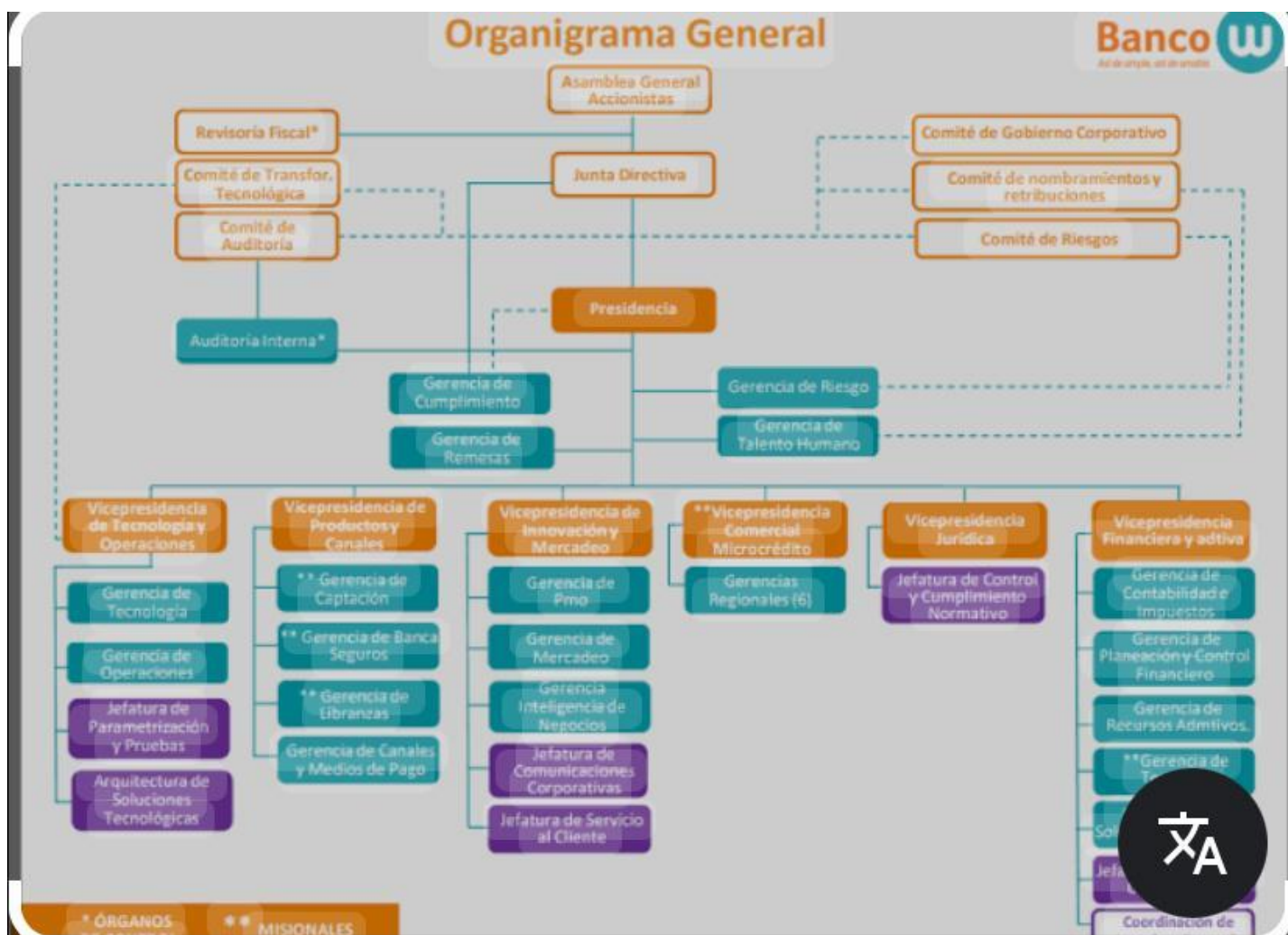
- **Capital inicial:** No documentado con precisión, lo que limita el análisis cuantitativo.
- **Capital actual (indicativo):** La adquisición mayoritaria sugiere solidez institucional, aunque sin datos públicos sobre el monto.

Evolución financiera reciente:

- Banco Caja Social muestra rentabilidad positiva y saludable (ROE 6,54 % en 2024).
- Banco W aún no supera las pérdidas registradas en 2024.

6.2 OBJETO SOCIAL

El objeto social del Banco W incluye la prestación de servicios financieros orientados a la inclusión: otorgamiento de microcréditos individuales y grupales, administración de cuentas de ahorro y CDT, oferta de productos de seguros y prestación de servicios transaccionales. Además, incluye actividades complementarias como educación financiera, asistencia técnica a emprendedores y la gestión de corresponsales bancarios para ampliar la cobertura territorial.



PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Banco W ofrece una variedad de productos adaptados a las necesidades del segmento de microempresarios, trabajadores independientes e informales. Entre sus principales productos se encuentran:

Créditos

- **Créditos para microempresarios e independientes:** con requisitos mínimos (solo cédula y un año de negocio), desembolso ágil en aproximadamente 48 horas.
Incluye opciones como compra de activos fijos, capital de trabajo, Inmueble Productivo, y Yo Construyo, además del microcrédito Gotahorro con ahorro incluido.
- **Libranzas** para pensionados, docentes y empleados públicos, con descuento por nómina.
- **Créditos para vehículos de servicio público**, especialmente taxis, disponibles en ciudades principales como Cali, Bogotá y Medellín.
- **Paga Ahorro / Gota Ahorro:** un sistema tipo “gota a gota” formal, con opción de ahorro integrado y desembolsos pequeños.

Ahorro e Inversiones

- **Cuentas de ahorro gratuitas** (básica, Ahorranzas y CATS), con apertura desde \$15.000 y respaldadas por Fogafín.
- **CDT físico y digital:** inversiones a término con buena rentabilidad; el CDT digital se puede abrir en minutos con montos desde \$300.000 en adelante.

Medios de Pago y Digitalización

- **Billetera W:** ecosistema digital que permite administrar recursos, pagar servicios, recargar celular, consultar saldo, transferir sin costo, y próximamente giros internacionales.
- **Tarjeta de crédito** para microempresarios, en alianza con MasterCard, que permite ingresar al sistema de pagos formales.

Seguros y Planes

- Microseguros en alianza con Los Olivos, Chubb y Positiva, entre ellos:
- Voy Seguro
- Voy Seguro Familia
- Voy Seguro Hogar
- Plan Exequial

6.4 MERCADO

El Banco W está dirigido principalmente a:

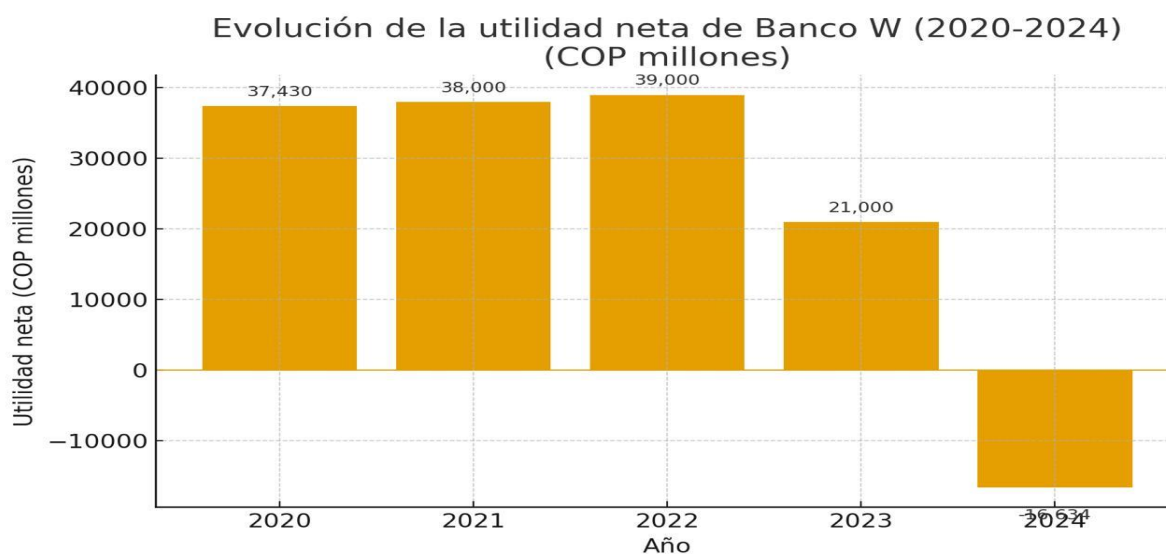
Microempresarios, trabajadores informales e independientes, especialmente quienes no son objeto de crédito por la banca tradicional.

Segmento socioeconómico de estratos bajos (1, 2 y 3), que representan una población excluida financieramente, incluyendo vendedores ambulantes, pequeñas tiendas, y trabajadores informales.

Personas sin historial crediticio formal, a quienes ofrecen acceso responsable al crédito con solo la cédula evitando la competencia del “gota a gota”.

También incluye públicos vulnerables como pensionados y empleados públicos con productos como libranzas y tarjetas.

6.5 EVOLUCION FINANCIERA



razonables. Esto coincide con reportes de la época que muestran utilidades consolidadas en ese rango.

2021 — 38.000 (estimado)

Año de relativa estabilidad/ligero crecimiento respecto a 2020 en utilidades; la evidencia pública está fragmentada pero los análisis de mercado muestran un Banco W con ROE/ROA saludables dentro de su segmento. (estimación basada en análisis públicos).

2022 — 39.000

Margen y utilidades aún positivos; los reportes de analistas dicen que la utilidad neta se ubicó cerca de este nivel en 2022 (y que la rentabilidad llegó a niveles cercanos a 6–7% ROE).

2023 — ≈21.000 (12 meses a jul-2023)

Caída importante frente a 2022: en 2023 la utilidad se comprimió (margen neto y ROE se redujeron) por factores macro y por aumento de provisiones / disminución del margen de intermediación. Los informes de gestión y análisis explican que la combinación inflación-tasas altas y mayor costo de fondeo afectaron márgenes. Además: activos crecieron (por ejemplo, activos totales 2023 ≈ COP 2.36 billones), pero la rentabilidad se comprime.

2024 — pérdida (≈ −16.634 COP mm, YTD a nov-2024; H1-2024 pérdida > −19.000 COP mm)

2024 fue especialmente retador: medios y el propio informe de la Fundación/entidades asociadas citan que las altas tasas de interés y la compresión del margen neto, junto con mayores provisiones y condiciones macroeconómicas, derivaron en resultados negativos o pérdidas acumuladas en 2024. En palabras sencillas: la banca (y Banco W en particular) enfrentó mayor costo del fondeo y menor dinamismo para el crédito, lo que golpeó utilidades.

6.5.1 CAUSAS PRINCIPALES

- **Macros (tasas & crédito):** Subida de tasas de interés en Colombia elevó costos de fondeo y redujo márgenes de intermediación. Esto aparece repetido en informes 2023–2024.

- **Provisiones y calidad de cartera:** Periodos de mayores provisiones (por incertidumbre macro) redujeron utilidades.
- **Competencia y producto:** El segmento de microcrédito (en el que Banco W participa) enfrenta competencia intensa (otros bancos y nuevos actores fintech), lo que limita crecimiento de cartera y márgenes.
- **Campañas / puntos positivos:** En años previos Banco W impulsó canales digitales, campañas en remesas y microcrédito que le ayudaron a crecer en activos y transacciones (por ejemplo, posiciones positivas en remesas y crecimiento de activos 2023). Pero esos ingresos no alcanzaron para compensar el alza en costos en 2024.

7. ANALISIS DEL SECTOR

Crecimiento general:

Entre 2020 y 2022 el sector bancario mostró crecimiento en activos y utilidades, apalancado en la recuperación postpandemia.

Desde 2023 el sector enfrenta retos de rentabilidad por la política monetaria restrictiva (altas tasas del Banco de la República), encareciendo el crédito y reduciendo márgenes.

Competencia creciente:

- Entrada de fintechs y neobancos que ofrecen servicios digitales más baratos.
- Bancos tradicionales diversifican hacia digitalización y servicios más flexibles.

Tendencias clave:

- **Mayor inclusión financiera:** aumento de cuentas digitales y acceso bancario.
- **Transformación digital:** apps, billeteras digitales y servicios en línea.

- **Consolidación:** algunos bancos más pequeños enfrentan dificultades para sostenerse frente a jugadores grandes y tecnológicos.

7.1.1 ANALISIS SECTORIAL - MICHAEL PORTER

1. Rivalidad entre competidores existentes → Alta

Competencia fuerte entre bancos tradicionales (Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá), bancos medianos (Banco W, Banco Pichincha), cooperativas y fintechs.

La digitalización ha intensificado la rivalidad, pues los clientes ahora pueden cambiar de proveedor con facilidad.

2. Amenaza de nuevos entrantes → Media-Alta

Fintechs y neobancos han ingresado con modelos innovadores y bajos costos de operación.

Sin embargo, las barreras regulatorias en Colombia (Superintendencia Financiera, exigencias de capital) siguen limitando el ingreso masivo de nuevos bancos tradicionales.

3. Poder de negociación de los clientes → Alto

Los clientes ahora cuentan con muchas alternativas (bancos, cooperativas, billeteras digitales).

Esto presiona a bancos como el W a mejorar tasas, productos y experiencia digital.

4. Poder de negociación de los proveedores → Medio

Los proveedores clave son los inversionistas, fondeadores y el propio mercado de capitales.

Con tasas de interés altas, el costo de fondeo es mayor → presión sobre bancos pequeños y medianos.

5. Amenaza de productos sustitutos → Alta

Substitutos claros: billeteras digitales (Nequi, Daviplata), cooperativas, apps de pago, créditos de consumo fintech.

Los sustitutos son ágiles, de bajo costo y muy atractivos para segmentos jóvenes.

7.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

7.1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR: ENTORNO ECONÓMICO EN QUE SE MUEVE LA EMPRESA

El Banco W se desempeña dentro del sector financiero colombiano, especialmente en el nicho de microfinanzas e inclusión financiera. Este sector ha mostrado un crecimiento importante en la última década, pero también se enfrenta a diversos retos:

- **Digitalización:** la competencia de fintechs y bancos digitales obliga a modernizar procesos y ofrecer plataformas ágiles y seguras.
- **Entorno macroeconómico:** factores como inflación, altas tasas de interés y políticas del Banco de la República afectan la capacidad de endeudamiento de los clientes y la rentabilidad de las entidades.
- **Normatividad y regulación:** la Superintendencia Financiera exige mayor transparencia, protección al consumidor y cumplimiento normativo, lo que aumenta los costos de operación.

- **Cambios en la estructura accionaria:** en 2025, la Fundación Grupo Social adquirió el 51 % de las acciones del Banco W, hecho que abre nuevas posibilidades de expansión y respaldo institucional.

7.2 LA COMPETENCIA

Los principales competidores de Banco W en el segmento de microfinanzas y banca social son:

- Bancamía (BBVA).
- Mi Banco.
- Banco Mundo Mujer.
- Fundación de la Mujer.

La competencia se concentra en factores como rapidez, facilidad de acceso, innovación digital y cercanía al cliente, lo que obliga al Banco W a reforzar su propuesta de valor.

7.3 MERCADO ACTUAL, PARTICIPACION EN EL MERCADO



El gráfico muestra que el Banco W cuenta con una participación aproximada del 12 % dentro del mercado analizado, ubicándose por debajo de entidades como Bancamía (20 %) y Mi Banco (28 %).

Esta participación evidencia una posición competitiva intermedia, lo que representa una oportunidad para fortalecer la retención de clientes mediante mejoras en el servicio y la digitalización.

7.4 ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS

Banco W desarrolla varias estrategias para posicionarse en el mercado:

- **Perifoneo:** consiste en usar altavoces en vehículos para difundir mensajes publicitarios o de información a una audiencia local, buscando captar su atención y generar una respuesta rápida y directa
- **Marketing digital:** uso de redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn para difundir campañas y fortalecer su marca.
- **Innovación tecnológica:** desarrollo de la Billetera W y otros servicios digitales para mejorar la experiencia del cliente.
- **Venta cruzada:** combinación de microcréditos con productos de ahorro y seguros, buscando ampliar el portafolio de cada cliente.

7.5 Matriz DOFA – BANCO W

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<i>MATRIZ DOFA</i>	O1. Crecimiento de la banca digital y mayor uso de canales virtuales. O2. Avances tecnológicos que permiten mejorar la atención al cliente. O3. Respaldo institucional del Grupo Social que fortalece la estabilidad del banco. O4. Interés creciente de los usuarios en educación financiera y productos sociales.	A1. Alta competencia del sector financiero y de las fintechs. A2. Elevadas tasas de interés y entorno económico inestable. A3. Mayor exigencia de los clientes en calidad, rapidez y atención. A4. Riesgo de pérdida de confianza por fallas digitales o atención deficiente.
<i>FORTALEZAS</i>	Estrategias FO	Estrategias FA
F1: Trayectoria reconocida en microfinanzas.	Aprovechar la reputación institucional y el apoyo del Grupo Social para fortalecer campañas de confianza y cercanía con el cliente (F1, O3).	Reforzar la atención personalizada para competir frente a fintechs y mantener la fidelidad (F1, A1).
F2: Amplia cobertura nacional en comunidades vulnerables.	Integrar la red de oficinas con canales digitales para ofrecer atención más ágil y cercana (F2, O1, O2).	Implementar programas de fidelización en regiones con mayor competencia (F2, A1).

F3: Cultura orientada al servicio y la inclusión. F4: Experiencia en microcréditos y personal capacitado.	Fortalecer programas de educación financiera aprovechando la orientación social del banco (O4, F3). Crear nuevos productos digitales adaptados a las necesidades del cliente (F4, O2, O4).	Mantener atención humana y empática para conservar la confianza (F3, A4). Mejorar los procesos crediticios para mitigar riesgos ante la situación económica (F4, A2).
DEBILIDADES	Estrategias Do	Estrategias DA
D1: Procesos lentos y burocráticos en atención al cliente. D2: Plataforma digital con limitaciones y fallas técnicas. D3: Falta de programas sólidos de fidelización. D4: Débil inversión en marketing y comunicación.	Automatizar y digitalizar procesos de atención aprovechando el crecimiento de la banca virtual (D1, O1, O2). Modernizar la aplicación y la página web con apoyo tecnológico del Grupo Social (D2, O1, O3). Desarrollar campañas educativas y de fidelización que fortalezcan la relación con los clientes (D3, O3, O4). Incrementar presencia digital y difusión institucional con apoyo del Grupo Social (D4, O3, O4).	Rediseñar los canales de atención para responder con rapidez a clientes exigentes (D1, A3). Implementar mantenimiento constante y seguridad digital para evitar fallas (D2, A4). Crear beneficios e incentivos personalizados para retener usuarios frente a la competencia (D3, A1). Mejorar estrategias de comunicación clara y confiable para reforzar la imagen del banco (D4, A1, A4).

7.6 Matriz DOFA para el sector al que pertenece la empresa

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DOFA	O1. Creciente demanda de servicios financieros digitales y de bajo costo. O2. Políticas del Gobierno Nacional que promueven la inclusión financiera y la bancarización. O3. Avances tecnológicos que permiten mayor eficiencia y acceso a nuevos segmentos. O4. Alianzas estratégicas entre entidades financieras, tecnológicas y sociales.	A1. Alta competencia entre bancos tradicionales, cooperativas y fintechs. A2. Inestabilidad económica y altas tasas de interés que afectan la colocación de créditos. A3. Riesgos de ciberseguridad y fraudes electrónicos en la banca digital. A4. Cambios constantes en las regulaciones del sistema financiero.

FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
F1: Amplia experiencia del sector en la gestión de créditos y servicios financieros. F2: Solidez institucional y respaldo del sistema financiero colombiano. F3: Amplia red de cobertura nacional y presencia en regiones apartadas. F4: Capacidad de innovación en canales digitales y corresponsales bancarios.	Aprovechar la experiencia del sector para ofrecer servicios digitales accesibles (F1, O1). Fortalecer la confianza del público mediante productos seguros y regulados (F2, O2). Expandir la inclusión financiera aprovechando las políticas de apoyo gubernamental (F3, O2, O4). Implementar nuevas tecnologías para mejorar la atención al cliente (F4, O3).	Mantener estándares sólidos de gestión para enfrentar la competencia creciente (F1, A1). Aplicar medidas de control y transparencia para contrarrestar riesgos cibernéticos (F2, A3). Mantener la calidad del servicio pese a los cambios regulatorios (F3, A4). Reforzar la ciberseguridad y protección de datos (F4, A3).
DEBILIDADES	Estrategias Do	Estrategias DA
D1: Procesos tradicionales que limitan la agilidad digital. D2: Baja educación financiera en amplios sectores de la población. D3: Poca integración tecnológica entre entidades del sector. D4: Dificultad para llegar a zonas rurales con servicios eficientes.	Modernizar los sistemas operativos aprovechando los avances tecnológicos (D1, O3). Implementar programas de capacitación y educación financiera (D2, O2, O4). Fomentar alianzas estratégicas y uso de plataformas conjuntas (D3, O4). Utilizar la digitalización y los corresponsales bancarios (D4, O1, O3).	Reducir la burocracia para competir frente a fintechs más ágiles (D1, A1). Diseñar productos simples y transparentes para evitar fraudes o confusiones (D2, A3). Promover cooperación interbancaria para afrontar cambios regulatorios (D3, A4). Implementar modelos mixtos (presencial y digital) para mantener la cobertura (D4, A2).

8. Plan De Mejoramiento

El Banco W busca fortalecer la satisfacción y retención de sus clientes en la ciudad de Cali, mediante la mejora de sus procesos de atención, la optimización de su plataforma digital y el fortalecimiento de la relación con los usuarios.

Aunque la entidad se ha consolidado como un referente en microfinanzas e inclusión social, en los últimos años ha enfrentado un aumento en la deserción de clientes, producto de la atención deficiente, demoras en los procesos y limitaciones en el uso de su aplicación móvil.

Por esta razón, se formula el presente plan de mejoramiento, cuyo propósito es corregir las debilidades detectadas e implementar estrategias que fortalezcan el servicio al cliente, aumenten la eficiencia operativa y consoliden la confianza de los usuarios.

El plan plantea acciones orientadas a modernizar los canales digitales, capacitar al personal, mejorar la comunicación con los clientes y diseñar programas de fidelización que refuercen la permanencia y satisfacción del público objetivo.

8.1 Objetivos del Plan de Mejoramiento

Implementar un plan integral que optimice los procesos de atención y comunicación del Banco W, con el fin de mejorar la experiencia del cliente, fortalecer su fidelización y reducir los niveles de deserción mediante estrategias digitales y de servicio personalizadas.

8.2 Área Funcional De Intervención

El área principal a intervenir en el Banco W es la Área de Servicio al Cliente y Canales Digitales, debido a que concentra los principales factores que afectan la experiencia del usuario y, por ende, la retención de clientes.

Durante el diagnóstico se evidenció que existen demoras en la atención presencial, fallas en la plataforma virtual y una comunicación limitada con los usuarios, lo cual genera insatisfacción y pérdida de confianza.

El plan se enfocará en tres componentes clave:

Atención al cliente: mejorar la calidad, empatía y rapidez en la respuesta de los asesores.

Gestión tecnológica: actualizar la plataforma digital y garantizar su estabilidad y facilidad de uso.

Comunicación y fidelización: implementar estrategias que refuercen el vínculo emocional entre el banco y sus clientes.

De esta manera, se busca transformar la experiencia de servicio, haciendo que el cliente se sienta valorado, escuchado y acompañado en todas sus interacciones con el Banco W.

8.3 Estructura del Área de Servicio al Cliente y Canales Digitales

Gerente de Oficina / Coordinador de Servicio:

Supervisa la atención general en sucursal y canales digitales. Es responsable de garantizar la calidad del servicio, coordinar la capacitación del personal y asegurar el cumplimiento de los protocolos de atención al cliente.

Asesores de Servicio al Cliente:

Atienden directamente a los usuarios en ventanilla o por medios virtuales. Deben ofrecer un servicio ágil, cordial y eficaz, resolviendo inquietudes y gestionando solicitudes de forma satisfactoria. Son el primer punto de contacto y juegan un papel clave en la fidelización.

Equipo de Soporte Digital:

Encargado de mantener y mejorar la plataforma en línea del Banco W. Su función es asegurar el correcto funcionamiento de la aplicación móvil y la página web, garantizando la seguridad, rapidez y accesibilidad para todos los usuarios.

Área de Mercadeo y Comunicación:

Diseña y ejecuta campañas de fidelización y educación financiera. Administra las redes sociales y los canales de comunicación digital, promoviendo una imagen positiva del banco y fortaleciendo la relación con los clientes actuales y potenciales.

8.3.1 Matriz DOFA del área Administrativa

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DOFA	O1: Avances tecnológicos que facilitan la digitalización de procesos y la atención en línea. O2: Mayor preferencia de los clientes por canales virtuales y autoservicio digital. O3: Posibilidad de alianzas estratégicas con empresas tecnológicas para mejorar el servicio. O4: Interés institucional en fortalecer la cultura de servicio al cliente.	A1: Creciente competencia en el sector financiero por atención más rápida y digital. A2: Insatisfacción del cliente por fallas en las plataformas digitales o tiempos de respuesta largos. A3: Riesgo de pérdida de clientes por experiencias negativas o falta de acompañamiento. A4: Exigencia del mercado en materia de seguridad y protección de datos.
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
F1: Personal capacitado en atención al cliente. F2: Compromiso institucional con la satisfacción del cliente. F3: Presencia de canales presenciales y digitales integrados. F4: Soporte técnico interno para resolver incidencias digitales.	Aprovechar la formación del personal para incorporar nuevas herramientas digitales (F1, O1). Impulsar programas de mejora continua que fortalezcan la cultura de servicio (F2, O4). Optimizar los canales físicos y virtuales para brindar atención rápida y unificada (F3, O2, O3). Modernizar la plataforma con apoyo del equipo técnico y alianzas externas (F4, O1, O3).	Utilizar la experiencia del personal para responder eficazmente ante reclamos o quejas (F1, A2). Reforzar la atención personalizada para conservar clientes en medio de la competencia (F2, A1, A3). Aprovechar la estructura multicanal para reducir quejas por fallas tecnológicas (F3, A2). Fortalecer la seguridad digital para cumplir con los estándares del mercado (F4, A4).
DEBILIDADES	Estrategias Do	Estrategias DA
D1: Procesos de atención lentos y poca automatización. D2: Falta de seguimiento posterior al servicio. D3: Comunicación interna deficiente entre áreas. D4: Plataforma digital limitada en funcionalidades.	Implementar tecnologías de atención virtual que aceleren los tiempos de respuesta (D1, O1, O2). Crear programas de fidelización y encuestas de satisfacción en línea (D2, O4). Promover capacitaciones conjuntas y uso de herramientas colaborativas (D3, O1, O4).	Rediseñar protocolos de servicio para reducir demoras que generan insatisfacción (D1, A2). Establecer canales de retroalimentación para evitar pérdida de clientes (D2, A3). Implementar sistemas de coordinación digital que reduzcan errores en la atención (D3, A2).

	Actualizar la aplicación y sitio web mediante alianzas tecnológicas (D4, O1, O3).	Fortalecer el soporte técnico para garantizar estabilidad y seguridad (D4, A4).
--	---	---

Específicos:

- Diseñar estrategias que mejoren la calidad de atención al cliente en sucursales y canales digitales.
- Modernizar la plataforma digital del banco, garantizando un servicio más rápido, estable y accesible.
- Fortalecer la capacitación del personal en habilidades de servicio, empatía y comunicación efectiva.
- Crear un sistema de seguimiento al cliente que permita evaluar su nivel de satisfacción y detectar oportunidades de mejora.
- Implementar programas de fidelización y educación financiera que fortalezcan el vínculo entre el banco y sus usuarios.

8.4 Implementación del Plan de Mejoramiento

8.4.6 Formulación del Plan de Mejoramiento

El Banco W es una entidad financiera enfocada en promover la inclusión social a través del acceso al crédito y otros productos financieros. Sin embargo, enfrenta actualmente desafíos relacionados con la atención al cliente, el funcionamiento de su plataforma digital, lo que ha generado un aumento en la deserción y un debilitamiento en la confianza de los usuarios.

Estas problemáticas se reflejan en quejas recurrentes, pérdida de clientes y dificultades para mantener relaciones duraderas con los usuarios.

Por esta razón, el presente plan de mejoramiento busca fortalecer los procesos de atención y comunicación del banco, mediante la capacitación del personal, la actualización tecnológica y la implementación de estrategias de fidelización que promuevan la satisfacción y lealtad del cliente.

El propósito del plan es reducir la tasa de deserción de clientes, mejorar la percepción del servicio y posicionar al Banco W como una entidad cercana, eficiente y confiable dentro del sector financiero colombiano.

Estrategias:

Área: Canales Digitales

Esta área busca optimizar los medios digitales del Banco W para ofrecer una atención moderna, rápida y segura, el propósito es mejorar la experiencia del usuario mediante la actualización tecnológica y la implementación de nuevos canales de comunicación virtual.

Estrategia	Producto Sugerido
E1. Optimizar la interfaz y experiencia de usuario de las plataformas actuales.	Prototipo de Alta Fidelidad: Diseño visual de la nueva interfaz de la App y Web enfocada en la usabilidad.
E2. Implementar un sistema de asistencia virtual inteligente para respuesta inmediata.	Chatbot con Inteligencia Artificial: Estructura de árbol de decisión y flujo de respuestas para la resolución de dudas frecuentes.
E3. Ejecutar un plan de alfabetización digital para la migración de clientes a canales virtuales.	Guía Interactiva de Usuario: Videotutoriales o infografías descargables sobre cómo usar la banca digital de forma segura.

Área: Fidelización y Comunicación

El propósito de esta área es fortalecer la relación con los clientes mediante estrategias de fidelización y comunicación constante, se busca generar confianza, promover la educación financiera y mantener una conexión duradera con los usuarios.

Estrategia	Producto Sugerido
E1. Desarrollar un ecosistema de recompensas basado en el comportamiento transaccional.	Programa de Lealtad "Puntos W": Estructura de beneficios, niveles de cliente y catálogo de premios por permanencia.
E2. Crear una estrategia de contenidos multiplataforma sobre finanzas personales.	Plan de Contenidos: Serie de 12 cápsulas educativas (videos/blogs) diseñadas para redes sociales.
E3. Establecer un canal de comunicación directa y personalizada (Email/Push).	Newsletter (Boletín informativo) Mensual de Bienestar Financiero: Plantilla de comunicación personalizada con consejos y novedades del banco.

8.5 Plan de Acción

El plan de acción propuesto para el Banco W se enfoca en fortalecer la atención al cliente y los canales digitales, con el fin de mejorar la satisfacción, fidelización y confianza de los usuarios, a través de estrategias concretas y adaptadas a las necesidades institucionales, se busca optimizar los procesos de servicio, capacitar al personal y consolidar una comunicación más cercana con los clientes.

Este plan permitirá modernizar los canales digitales, mejorar la calidad del servicio y posicionar al Banco W como una entidad más humana y accesible para sus usuarios.

Plan de Acción – Banco W

El plan de acción propuesto para el Banco W se centra en mejorar los procesos de atención al cliente, optimizar el uso de canales digitales y fortalecer la fidelización de los usuarios. A través de estrategias prácticas y adaptadas a la realidad institucional, se busca ofrecer un servicio más ágil, humano y confiable, aumentando la satisfacción y reduciendo la deserción de clientes.

Área	Estrategia	Objetivo	Actividades	Tiempo	Responsable	Costo
Canales Digitales	Actualizar la aplicación móvil y la página web.	Garantizar una atención rápida, estable y accesible.	Revisar fallas: Revisión de reportes de errores, pruebas de uso en aplicación y web. Registro y	5 DIAS	Área de Tecnología	\$1.550.000

			clasificación de fallas. Mejorar interfaz: Diseñar nuevos elementos visuales Realizar ajustes técnicos: Optimizar velocidad y rendimiento	7 DIAS 10 DIAS		
Canales Digitales	Crear canal virtual inmediato (chat o línea directa).	Reducir tiempos de espera y mejorar la comunicación.	.Implementar mejoras en el chat piloto: Configurar plataforma en la web. Crear mensajes automáticos. Asignar horarios 24 horas/agentes. Pruebas internas. Ajustes finales.	5 DIAS	Soporte Digital	\$600.000
Fidelización y Comunicación	Diseñar programas de fidelización y educación financiera.	Fomentar la permanencia de los clientes y su confianza en el banco.	Crear plan de puntos o beneficios: Definir reglas del programa. Diseñar catálogo de beneficios. Configurar sistema de acumulación. Probar funcionamiento. Lanzar campaña informativa. Evaluar resultados trimestralmente:	20 DIAS 5 DIAS	Área de Mercadeo	\$700.000

			Recolectar datos Y Medir participación, Ajustar el programa Y generar informe			
Fidelización y Comunicación	Mantener comunicación constante y transparente con los clientes.	Fortalecer la confianza y la cercanía con los usuarios.	Publicar mensajes de orientación: Definir mensajes y. Publicar en redes, Responder inquietudes y tener Monitoreo permanente. Promover la participación de los clientes: Crear encuestas y difundirlas, Analizar respuestas e implementar mejoras. Informar resultados.	Permanente	Comunicación Institucional	\$300.000
Total de la operación:						\$3.150.000 COP

Plan de Mejoramiento General

El plan de mejoramiento para el Banco W busca fortalecer o modernizar los canales digitales y mejorar las estrategias de fidelización Con una duración de 2 Meses y medio y un

costo estimado de \$3.150.000 COP, este plan permitirá ofrecer un servicio más eficiente y accesible, reforzando la confianza y el compromiso de los clientes.

Objetivo: Mejorar la funcionalidad, rapidez y accesibilidad de los canales digitales.

Diagnóstico técnico detallado:

Analizar fallas actuales, tiempos de carga, navegación, errores frecuentes e identificar elementos que generan confusión al usuario.

Revisión de usabilidad con clientes:

Realizar pruebas con 10 a 15 clientes para conocer dificultades reales y necesidades de navegación.

Rediseño de la interfaz gráfica:

Crear una vista más limpia, botones visibles, rutas cortas y simplificar procesos como pagos, consultas y solicitudes.

Optimización del rendimiento:

Ajustar velocidad, seguridad de inicio de sesión, integración con base de datos y hacer pruebas de estrés para saber cuántos usuarios soporta.

Prueba piloto interna:

El equipo interno usa la versión actualizada durante 7 días para reportar errores antes del

lanzamiento oficial.

Correcciones finales y publicación:

Ajustar detalles, corregir errores detectados y lanzar la versión optimizada al público

Objetivo: Reducir tiempos de espera y dar respuestas rápidas a dudas y solicitudes.

Selección del software de comunicación:

Comparar herramientas gratuitas y de bajo costo (Tawk.to, JivoChat, WhatsApp API) según facilidad, seguridad y rapidez.

Configuración del chat:

Crear mensajes automáticos, horarios visibles, derivación de casos, integración con correo y pruebas de carga.

Capacitación al personal:

Entrenar al equipo en atención digital, respuestas rápidas, manejo de casos sensibles y uso del sistema de seguimiento.

Simulaciones reales:

Practicar escenarios de preguntas, reclamos, consultas de saldos y orientación sobre productos.

Prueba piloto de dos semanas:

Ocupar el canal con clientes reales, medir cantidad de solicitudes atendidas y tiempo promedio de respuesta.

Evaluación y mejoras:

Ajustar mensajes, corregir errores y documentar el proceso para estandarizarlo.

Objetivo: Retener clientes, mejorar la confianza y promover el buen uso de los productos del Banco W.

Definición del programa de beneficios:

Establecer reglas para acumular puntos, descuentos por uso frecuente, webinars y beneficios especiales.

Creación de material educativo:

Elaborar videos cortos, infografías y guías prácticas sobre ahorro, créditos responsables y manejo del dinero.

Calendario de capacitaciones:

Programar charlas virtuales mensuales, transmisiones en vivo y talleres breves.

Diseño de campañas de promoción:

Publicar contenido en redes sociales, enviar correos informativos y mensajes a clientes activos.

Medición trimestral del impacto:

Evaluar participación, satisfacción del cliente y número de clientes fidelizados.

Objetivo: Fortalecer la confianza y generar una relación cercana con los usuarios.

Creación de boletines informativos:

Preparar un boletín mensual con novedades, consejos financieros y avisos importantes.

Publicación de contenido frecuente:

Crear mensajes de orientación, tips, recordatorios y respuestas a dudas comunes en redes sociales.

Promoción de la participación del cliente:

Publicar encuestas de satisfacción, recibir comentarios, analizar sugerencias y preparar respuestas oficiales.

Informe bimestral de resultados:

Elaborar un informe simple sobre mejoras realizadas, comentarios repetitivos y cambios implementados según las opiniones.

9. Costos y Beneficios

El plan de mejora requiere una inversión razonable enfocada en capacitación, optimización tecnológica y fortalecimiento de los canales de atención.

Los costos están alineados con la realidad operativa del Banco W y permiten implementar todas las estrategias sin afectar la estabilidad financiera.

Concepto	Descripción	Valor Estimado
Actualización de la app y página web	Diagnóstico, mejoras, pruebas, optimización y ajustes finales	\$1.550.000
Implementación del canal virtual (chat/ticket)	Configuración, pruebas piloto	\$600.000
Programas de fidelización	Creación de contenido, diseño de campañas y material educativo	\$700.000
Comunicación institucional	Boletines, publicaciones, encuestas, gestión de redes	\$300.000
Material de apoyo y respaldos	Papelería, copias, almacenamiento y soportes	\$170.000
Total estimado		\$3.320.000

Beneficios esperados:

- Reducción significativa de quejas por fallas en la app y la web.
- Atención más ágil y cercana gracias al canal virtual inmediato.
- Aumento de clientes fidelizados mediante programas con beneficios reales.
- Mejora de la comunicación y la percepción institucional.
- Incremento del uso de canales digitales, reduciendo filas presenciales.
- Mayor confianza al recibir información clara, constante y transparente

10. CONCLUSIONES

La deserción de clientes en el Banco W es resultado de una combinación de fallas operativas, tecnológicas y comunicativas, donde los principales factores identificados fueron: atención insuficiente en sucursal, tiempos largos de respuesta, fallas frecuentes en la aplicación móvil y falta de claridad en la información sobre tasas y productos. Esta situación evidencia una desconexión entre las expectativas del cliente actual y las capacidades operativas del banco, lo que afecta la percepción de valor y la confianza institucional.

A partir del diagnóstico realizado, se comprobó que los clientes valoran más la rapidez, la accesibilidad digital y la atención personalizada que los beneficios financieros tradicionales, tendencia que coincide con los cambios del sector financiero y la creciente presencia de fintechs. La investigación evidencia que el Banco W no solo debe modernizarse, sino adaptarse a un modelo de servicio orientado a la experiencia del usuario.

El análisis del marco teórico permitió concluir que las teorías administrativas aplicadas (Taylor, Fayol, Maslow y CLV) aportan fundamentos sólidos para la reorganización operativa del banco. La estandarización de procesos, la planificación estratégica, el enfoque humano y la valoración del cliente a largo plazo demuestran que la retención no depende únicamente de transacciones, sino de la relación continua entre cliente y entidad.

Los estudios metodológicos y los datos recopilados muestran que el Banco W posee fortalezas institucionales suficientes para implementar un plan de mejoramiento exitoso, como su trayectoria en microfinanzas, el respaldo del Grupo Social y la confianza histórica de comunidades de bajos ingresos. Estas ventajas permiten afirmar que el banco tiene potencial para convertirse en un referente de servicio humanizado y digital.

La formulación del plan de mejoramiento evidenció que la modernización digital y la capacitación del personal son los ejes fundamentales para recuperar la satisfacción del cliente. La actualización de la aplicación móvil, la implementación de un canal virtual inmediato y la creación de programas de fidelización representan estrategias efectivas y viables que responden a las necesidades detectadas.

Finalmente, el análisis costo–beneficio demuestra que la inversión requerida para la implementación del plan es baja en comparación con los beneficios proyectados, especialmente considerando que retener un cliente es más económico que captar uno nuevo. Por lo tanto, se concluye que el plan es técnica, financiera y operativamente viable, y constituye una ruta clara para mejorar la competitividad y sostenibilidad del Banco W en el largo plazo.

11. RECOMENDACIONES

Impulsar la transformación digital del Banco W de manera prioritaria, iniciando con la actualización total de la aplicación móvil y la página web. Estas herramientas deben ser rápidas, intuitivas, estables y accesibles para los usuarios de todos los niveles educativos, pues constituyen el principal canal de interacción actual entre la entidad y sus clientes.

Fortalecer la cultura de servicio al cliente, implementando programas de capacitación permanente en habilidades blandas, manejo empático de quejas, resolución ágil de problemas y comunicación clara. El personal debe comprender que su rol es fundamental en la percepción del banco y en la fidelización de los usuarios.

Implementar un sistema de seguimiento post-servicio, que permita conocer la satisfacción del cliente después de cada interacción importante. Encuestas, formularios cortos y mensajes automáticos pueden brindar información valiosa para detectar fallas, medir la calidad del servicio y tomar decisiones correctivas oportunas.

Crear y consolidar un programa de fidelización atractivo y sostenible, con beneficios reales como descuentos, puntos redimibles, asesorías financieras personalizadas, invitaciones a talleres educativos y premios ajustados a las necesidades de los microempresarios. Esto aumentará la percepción de valor y el sentido de pertenencia hacia la entidad.

Mejorar la comunicación institucional, utilizando redes sociales, mensajería y campañas informativas que expliquen de forma sencilla las tasas de interés, ofertas, cambios en productos y recomendaciones de seguridad digital. La transparencia es clave para recuperar la confianza perdida.

Automatizar procesos internos para reducir los tiempos de espera en sucursal y canales virtuales. La implementación de herramientas como turnos digitales, chatbots, sistemas de tickets o colas inteligentes ayudará a que la atención sea más rápida, eficiente y organizada.

Fortalecer la seguridad digital y la protección de datos, garantizando que los clientes sientan confianza al usar los canales virtuales. Esto implica monitoreo permanente, actualizaciones de seguridad y campañas de educación para evitar fraudes electrónicos. Realizar evaluaciones trimestrales del impacto del plan de mejoramiento, utilizando indicadores como: índice de satisfacción, número de quejas, tiempo promedio de respuesta, crecimiento en usuarios digitales, retención y activación de productos. Esto permitirá ajustar estrategias y garantizar la continuidad del proceso.

12. BIBLIOGRAFIA

- Banco W. (2024). Datos internos sobre retención de clientes y resultados de encuestas. Departamento de Investigación y Desarrollo.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2018). Normas de calidad en el servicio al cliente (Ed. actualizada). Bogotá: ICONTEC.
- Kinnear, T., & Taylor, J. (2003). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Ciudad de México: Pearson Educación.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing. Ciudad de México: Pearson Educación.

- Verhelst, G. (2013). Diseño de un plan de mejoramiento del servicio al cliente para el banco AV Villas Popayán. Universidad de Nariño. Recuperado de la referencia utilizada en el marco teórico del proyecto.

Rincón, R. (2012). Diagnóstico organizacional: herramientas y estrategias. Editorial Alfaomega.