

**Plan De Mejoramiento En El Proceso De Entrega De Tarjetas De Crédito Del Banco Serfinanza
Sucursal Sao – Santa Marta**

Jairo J De La Rans

Luz C Montero

Maira A Gutiérrez

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Universidad del Magdalena

Prof. Rafael Tapia

Tabla de Contenido

Contenido

Introducción.....	3
Justificación.....	4
Objetivos	5
Marco de referencia	6
Descripción de la empresa.....	8
Modelo De Gerencia De Servicio	12
Indicadores de Medición	15
Matriz de Gestión de Riesgos.....	16
Descripción De Cargos	17
Presupuesto.....	20
Referencias	21

Introducción

El Banco Serfinanza se destaca por sus operaciones, actos y servicios bancarios que facilitan la comercialización de bienes y servicios, brindando al usuario un acceso eficaz a todos los beneficios que la organización tiene para ofrecer. Actualmente el mundo está pasando por un momento de incertidumbre teniendo en cuenta los problemas que han surgido a raíz de la emergencia sanitaria de preocupación internacional por la enfermedad COVID-19, la cual, ha afectado de manera considerable la actividad económica mundial; como consecuencia de esta situación, se ha creado la necesidad de la implementación de nuevas estrategias para la reactivación económica.

A partir de lo anterior, la empresa Banco Serfinanza S.A se ha visto afectada debido a una acumulación de tarjetas de crédito las cuales no han sido reclamadas en la sede física de la empresa, ya que existe una preocupación de riesgo de contagio por parte de los usuarios a quienes se les brinda el servicio; por lo cual se requiere de una planeación estratégica para realizar un proceso de entregas de tarjetas de reexpedición a las personas y/o clientes que lo requieran.

Por consiguiente, se puede resaltar que para lograr un óptimo desarrollo económico y generar un excelente servicio dentro de la empresa Banco Serfinanza S.A, es necesaria la implementación de diversas estrategias que contribuyan a facilitar el proceso de entrega de tarjetas proporcionando así, un buen funcionamiento de la organización post-pandemia, brindando una mejor experiencia y valor agregado al usuario, así como también encaminando el mejoramiento de los servicios ofrecidos al cliente.

El presente trabajo se realiza con el fin de desarrollar una mejora en el área comercial de la empresa Banco Serfinanza S.A, en la cual se aportaría valor a la organización con el fin de contribuir a

que se brinde un mejor servicio para con sus clientes y así obtener resultados satisfactorios respecto a la calidad del servicio prestado, teniendo en cuenta las problemáticas que se han venido presentando debido a la emergencia sanitaria COVID-19 y las consecuencias que ha dejado en la economía y en las organizaciones.

Justificación

La llegada de la pandemia a los escenarios comerciales trajo consigo un sin número de desafíos en cuanto a la continuidad en la prestación de los servicios, para lo cual las entidades gubernamentales establecieron medidas restrictivas con el fin de mantener controlado el número de contagios, lo que ha generado que las personas se aíslen en sus hogares y eviten asistir a los establecimientos comerciales y Bancarios.

Banco Serfinanza ha sido unas de las entidades que se ha visto afectada por la disminución de personas que acceden a sus servicios, que entre otros se encuentran: Cuentas de ahorro, créditos de libre inversión y tarjetas de crédito, siendo este último su producto principal.

Actualmente la compañía cuenta con un gran número de tarjetas de crédito represadas debido a los siguientes motivos: las personas no acuden a la sucursal debido al temor a contagiarse del virus COVID-19, debido al pico y cedula establecido en la ciudad por la administración local, lo que en ocasiones no coincide con los horarios de tiempo libre de los usuarios y falta de gestión por parte del área comercial y de servicio al cliente; todo lo anterior afecta directamente a la compañía ya que deja de captar intereses y cuotas de manejo que aumentan la rentabilidad de la empresa.

Otro escenario a tener en cuenta es que, debido a la falta de gestión y programación para la entrega de tarjetas en el punto de atención, se sobrepasa el nivel de aforo permitido por las autoridades, lo que a su vez genera aglomeraciones, mala atención e insatisfacción por parte de los usuarios.

Objetivos

Objetivo General:

Optimizar la gestión de servicio del área comercial, mediante el agendamiento prioritario y entrega domiciliaria de las tarjetas de reexpedición en la sucursal de Súper almacenes Olímpica de Santa Marta- Magdalena, para brindar al usuario una experiencia de servicio eficaz.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico cualitativo y cuantitativo del proceso de entrega de tarjetas de reexpedición de Banco Serfinanza, Sucursal Súper Almacenes Olímpica (SAO).
2. Proporcionar al área comercial los resultados obtenidos en el diagnóstico, mediante encuestas de satisfacción y entrevista al personal operativo encargado de la custodia de las tarjetas de reexpedición.
3. Generar un modelo de gestión servicio para optimizar la entrega y activación de tarjetas de crédito de reexpedición.
4. Diseñar una matriz de riesgo, en la cual se establezcan los riesgos asociados al proceso de entrega y activación de tarjetas de reexpedición.
5. Diseñar indicadores de gestión para medir la efectividad del plan de mejoramiento.

Marco de referencia

Antecedentes

En la actualidad las organizaciones buscan diferentes estrategias para prestar un servicio de calidad, brindando a los usuarios herramientas que les permitan acceder de forma más fácil y segura a sus servicios.

Dentro del conjunto de entidades que ofrecen servicios financieros se encuentran los bancos en los cuales se realizan diferentes procedimientos como depósitos, transacciones, préstamos, asesoramiento, etc., sin embargo, existen otro tipo de servicios dentro de este sector que pueden generar un valor agregado a cada organización que lo implementa, un ejemplo claro de esto es el grupo Bancolombia el cual emplea dentro de sus servicios en línea, una sucursal telefónica que permite al usuario comunicarse con un asesor para solicitar sus productos y documentos de una manera más rápida y sencilla evitando traslados a la sucursal física. Otra entidad que opera para ofrecer un servicio ágil, seguro y sencillo es el grupo logístico autorizado por Bancolombia llamado Domina Entrega Total S.A.S, que se encarga de la entrega de productos financieros como tarjetas de crédito o débito; ésta organización trabaja por medio del auto agendamiento que funciona como una herramienta en línea para que el usuario pueda establecer la fecha y hora de disponibilidad en la que desea recibir los productos requeridos, dichos productos serán entregados por un mensajero autorizado por la misma entidad.

Asimismo, el Banco Pichincha ubicado en Ecuador, ofrece sus servicios de entrega a domicilio de productos como chequeras, tarjetas débito o crédito a través de su Banca Telefónica, la cual agendará la fecha y hora de la entrega correspondiente al domicilio del usuario. De igual manera, en el país mexicano se puede encontrar el banco Banorte que posee servicios similares a los anteriormente mencionados, en donde brinda su servicio de manera rápida y segura por medio del servicio a domicilio permitiendo

realizar depósitos o retiros sin salir de casa solicitando recolección o entrega de efectivo a domicilio llamando a la Línea Preferente.

Marco teórico

Los siguientes referentes teóricos se encuentran relacionados con el servicio al cliente el cual va ligado con el presente trabajo. A continuación, se muestran los principales postulados teóricos seleccionados por el equipo de trabajo.

(SEDETUR, 2016, como se citó en García, 2016) asegura que el valor agregado está muy relacionado con la habilidad que tiene el prestatario del servicio para demostrar disposición con el fin de brindar un aporte único a los usuarios. Además, se considera que este aspecto está basado en la valoración particular de los clientes, quienes invierten un costo para obtener su satisfacción personal.

Por otro lado, (SEDETUR, 2016, como se citó en García, 2016) considera que para ofrecer un valor agregado más allá y no restringirse simplemente a satisfacer al cliente, se debe demostrar un aporte adicional que permita despertar sensaciones positivas, ya que así, se pueden minimizar los efectos negativos causados por inconvenientes. Por esta razón, recomienda establecer métodos creativos, para ayudar a alcanzar las metas de diferenciación de la organización.

Por lo anterior se puede decir que el servicio al cliente es necesario en todas las organizaciones y por lo tanto se deben crear estrategias para hacer del servicio algo óptimo para la satisfacción del cliente.

El servicio al cliente representa a la vez la motivación y la consecuencia de todos los esfuerzos que la organización realice para cumplir con sus requerimientos. Se convierte entonces en una cultura organizacional; todas y cada una de las áreas y funciones de la empresa deben tener como objetivo cumplir las expectativas de los clientes por el grado de satisfacción de éstos determinará en gran medida los niveles de venta. Las funciones logísticas son las más comprometidas con este objetivo; son sus decisiones y acciones las que lo afectan en mayor grado. (Aldana et al, 2015, pp 2)

Descripción de la empresa

BANCO SERFINANZA S.A., es un establecimiento de crédito organizado bajo la forma de sociedad comercial anónima con domicilio principal en la ciudad de Barranquilla, legalmente constituido y sometido a la vigilancia y control de la Superintendencia Financiera.

Como entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, el BANCO SERFINANZA S.A. desarrolla una actividad catalogada por la Constitución como de interés público y está sujeta a una serie de deberes legales encaminados a garantizar que su servicio sea prestado adecuadamente, es decir en condiciones suficientes de seguridad, transparencia y eficiencia.

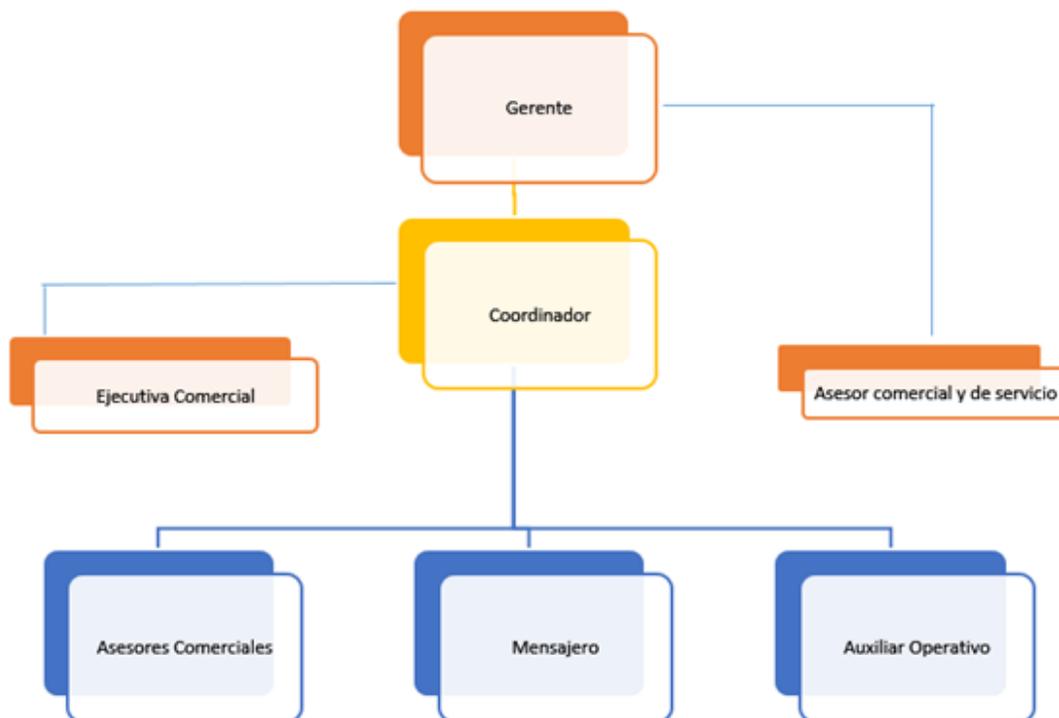
Visión

Ser conocidos como una organización amable y de fácil acceso, que permite el desarrollo y bienestar de la comunidad haciendo realidad sus sueños.

Misión

Ofrecemos soluciones que generan desarrollo económico y progreso a los clientes, accionistas y a nuestra gente, construyendo una organización sostenible y socialmente responsable.

Organigrama



Compañía matriz

SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLÍMPICA S.A., es la mayor accionista del BANCO SERFINANZA S.A con una participación del 84.6% de las acciones. Es la cadena de retail más grande de Colombia con capital 100% nacional. Reconocida como una compañía líder en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada de establecimientos que incluyen Súper tiendas, Súper almacenes, Súper droguerías y Droguerías. Se ha consolidado como una marca orgullosa de su origen Caribe y con altísimo reconocimiento nacional.

Filosofía Empresarial

BANCO SERFINANZA S.A define su enfoque partiendo de las tendencias actuales, de sus objetivos estratégicos, la estructura de gestión y sus procesos, buscando un control con una retroalimentación periódica y el análisis de prácticas que puedan mejorar, aportar y generar valor con el fin de buscar el beneficio para todos, tanto de los clientes como de la comunidad que nos rodea, en este caso la Región Caribe principalmente. Posteriormente se lleva a cabo planes y campañas donde se involucra a todos los funcionarios con el fin de lograr un mejor enfoque sostenible donde todos estén involucrados y en función de ello.

Desarrollo de la Propuesta

Diagnóstico Cuantitativo de Tarjetas de Reexpedición

Desde el área de Operaciones del Banco Serfinanza sucursal SAO, se detectó un represamiento en el número de tarjetas de reexpedición expresadas a continuación:

Número de Tarjetas	Tiempo de Represamiento	Monto Aprobado	Motivo de Represamiento
400 - 600	2018 - 2020	\$1.000.000 - \$5.000.000	Falta de Gestión

De lo anterior se puede observar que el número de tarjetas represadas genera un margen de alrededor de 1.000.000.000 millones de pesos que no han sido utilizados y sobre los cuales Banco Serfinanza no está obteniendo ninguna utilidad, por otra parte, se pudo evidenciar que en los días de semana se presenta aglomeración en el punto de atención ya que algunas personas acuden de forma indiscriminada para realizar trámites de la tarjeta sin previa cita, lo que genera largas filas, insatisfacción del cliente y tiempos prolongados de espera para ser atendidos.

De lo anterior se concluye que Banco Serfinanza no cuenta en la sucursal SAO con un programa que integre la entrega de tarjetas de reexpedición y la implementación de estrategias de atención al cliente y protocolos de Bioseguridad, por lo cual se hace necesario su intervención con el fin de descongestionar el número de tarjetas represadas, darle impulso a la economía local con las compras esperadas con las tarjetas y la satisfacción del usuario.

Diagnostico Cualitativo en el proceso de entrega de tarjetas de Reexpedición

Se realizó una entrevista al Gerente del Banco Serfinanza, sucursal SAO, Santa Marta, Señora Emperatriz Torres, Administradora de Empresa. a quien se le generaron las siguientes preguntas

¿Cuáles son las principales causas del represamiento en la entrega de tarjetas de crédito de reexpedición?

¿Cuáles son los efectos del represamiento de las tarjetas de reexpedición en la prestación del servicio del Banco Serfinanza?

Los resultados de la entrevista se expresan a continuación:

Causas de la problemática:

- Falta de Gestión Comercial

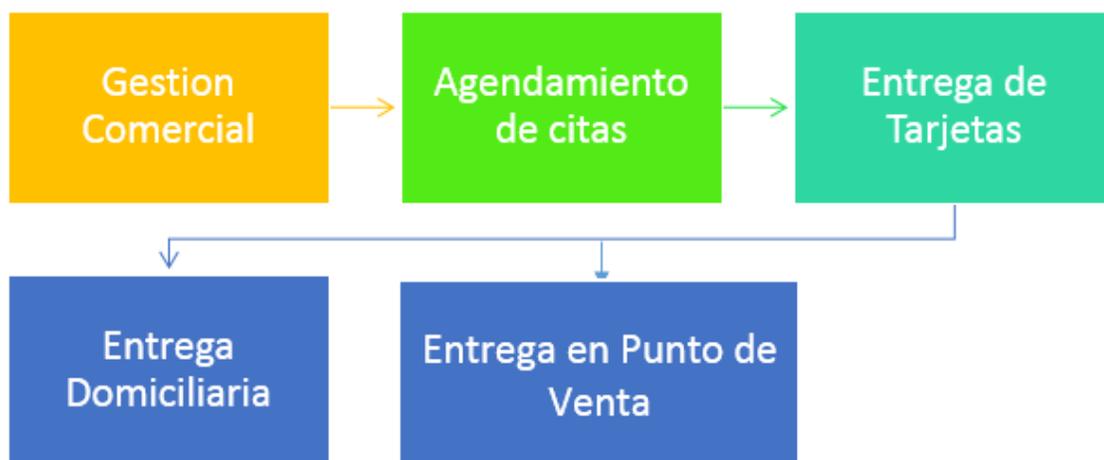
- El cliente no busca la tarjeta debido a restricciones de circulación por el COVID 19, Falta de tiempo, Desinterés debido a las largas colas, aglomeración en el punto de venta y tiempos prolongados de espera ya que no existe atención preferencial para este proceso.
- Falta de entrega domiciliaria, debido a que se da prioridad a la entrega de tarjetas de crédito nuevas.

Efectos de la problemática

- Represamiento de tarjetas
- Percepción negativa del cliente hacia el Banco
- Meta comercial insatisfecha
- Poca activación de tarjetas
- Perdida de oportunidad de activación económica

Modelo De Gerencia De Servicio

Con el fin potenciar el uso de las tarjetas de crédito de reexpedición represadas en el punto de servicio de la sucursal SAO, se propone el siguiente modelo de servicio que logre disminuir la concentración de tarjetas inactivas, mejora en el servicio al cliente y potencializar la venta de productos asociados a la tarjeta de crédito Serfinanza.



El anterior modelo de servicio se establece bajo la premisa de brindar al cliente una mejor experiencia respecto a la activación de su tarjeta de crédito, a su vez, recortando los tiempos de espera y evitando aglomeraciones.

Teniendo en cuenta el número de tarjetas represadas en el banco Serfinanza S.A de la sucursal SAO en la ciudad de Santa Marta con dirección CI 23 # 7 150, barrio la esperanza, se ha propuesto un modelo de servicios no solamente para disminuir esta concentración de tarjetas inactivas, sino también, para evitar aglomeraciones en el punto de servicio y tener una mejor organización respecto a la atención al cliente. A partir de esto se puede establecer el siguiente paso a paso para facilitar la reexpedición de tarjetas de crédito:

Agendamiento de citas

1. Se realiza un inventario que recopile la información del número de tarjetas de crédito represadas en el banco Serfinanza S.A.
2. El banco Serfinanza S.A se encargará de hacer un recordatorio a los clientes que han tenido represada su tarjeta de crédito durante un periodo de dos años, con el fin de que realicen el proceso de agendamiento para la reexpedición del documento de crédito.

3. Se ejecutará el agendamiento de citas por dos medios, los cuales serán:
- **Vía correo electrónico:** El usuario deberá redactar un correo el cual debe contener: Nombre, apellidos, documento de identificación, número de teléfono móvil y/o fijo, fecha para la cual desea la cita, dirección de su domicilio (en caso de que el usuario prefiera que su tarjeta sea entregada directamente en su casa).
 - Verificación de los datos personales del cliente.
 - Agendamiento de cita. (De lunes a sábado en horario de oficina).
 - El banco realizará la confirmación de cita vía correo electrónico con la fecha correspondiente.
 - **Vía telefónica:** El usuario realiza la llamada al banco
 - Un asesor comercial atenderá al cliente
 - El usuario proporciona sus datos personales Nombre, apellidos, documento de identificación, número de teléfono móvil y/o fijo, dirección de su domicilio (en caso de que el usuario prefiera que su tarjeta sea entregada directamente en su casa).
 - Verificación de los datos personales del cliente.
 - Agendamiento de cita. (De lunes a sábado en horario de oficina).

Entrega de tarjetas

Las entregas serán ejecutadas a través de:

- **Punto físico:** El usuario se acercará al Banco Serfinanza S.A el día estipulado para la entrega de su tarjeta.
 - Proceso de bioseguridad con la llegada de cada usuario. (desinfección de manos, medición de la temperatura).
 - Validación de la identidad del usuario por medio físico. (cédula de ciudadanía)
 - Autenticación biométrica.

- Entrega de la tarjeta.
 - **Entrega a domicilio:** Entrega de tarjetas por medio de un mensajero estipulado por el banco.
 - Ubicación de la dirección dada por el usuario.
 - Protocolos de bioseguridad por parte del usuario. (tapaboca, desinfección de manos).
 - Validación de la identidad del usuario por medio físico. (cédula de ciudadanía)
 - Autenticación biométrica.
 - Entrega de la tarjeta.
4. Respectiva activación de las tarjetas de crédito de los usuarios.
 5. Se válida la entrega de tarjetas a través de Voucheer de entrega o mediante indicadores de gestión.

Nota. En caso de que los usuarios no tengan la disponibilidad de acceder a un correo electrónico o teléfono móvil y/o fijo, el Banco Serfinanza S.A recurrirá a las referencias familiares y personales que fueron suministradas por los usuarios al momento de realizar su tarjeta.

Indicadores de Medición

El número de tarjetas repesadas en el banco Serfinanza S.A es de 600 tarjetas aproximadamente, teniendo en cuenta esto se realizará la entrega de 10 tarjetas diarias utilizando el método PEPS (primeras en entrar, primeras en salir), estas se entregarán de lunes a sábado, lo cual representa un total de 250 tarjetas mensuales aproximadamente. Este proceso de entregas tardaría un estimado de 3 a 4 meses contando con un margen de error de las tarjetas que posiblemente no puedan ser entregadas en la fecha estipulada.

Matriz de Gestión de Riesgos

Dentro de la actividad realizada por Banco Serfinanza S.A, en la entrega de tarjetas de crédito para los usuarios, existen una serie de riesgos que se pueden presentar e interrumpir con las actividades diarias establecidas. Dentro de los riesgos de mayor importancia se encuentran:

IDENTIFICACION DEL RIESGO				ANALISIS			VALORACION			TRATAMIENTO			MONITOREO		
Actividad/Proceso	RIESGO	TIPO / CLASIFICACION	GENERADO POR/ CAUSADO POR / FUENTE	POSIBLE CONSECUENCIA/EFFECTO NO DESEADO	PROBABILIDAD (En 1 a 5)	CONSECUENCIA (En 1 a 5)	NIVEL DE RIESGO (En 1 a 25)	EFECTOS DEL CONTROL (En 1 a 5)	Evaluación	NIVEL DE RIESGO (En 1 a 25)	PLAN DE ACCIÓN O TRATAMIENTO (Se puede considerar la eliminación o sustracción, mediante un plan de acción concreto/ indispensable cumplimiento de requisito legal aplicable)	FECHA DE EJECUCION	CRITERIO DE EFICACIA, glassaciones o actividades del tratamiento fueron eficaces)	SI	NO
														ACTUALIZACION	RESPONSABLE
Inventario de tarjetas de crédito represadas	Recopilación errada del número de tarjetas de crédito represadas	Operativas	Mal manejo de inventarios	Información incompleta sobre las tarjetas	4	4	16	Software de manejo de datos	2	2	Monitoreo y actualización constante de software	30-dic-21	Actualización y monitoreo de software realizado exitosamente	X	
(Entrega de Tarjeta en punto físico) Protocolos de Bioseguridad en el punto de Digturmo	El cliente no realiza los protocolos de desinfección de manos	De exposición de personas	causados por olvido o desinterés de las personas implicadas.	contagio de enfermedades	4	4	16	Implementos de bioseguridad dentro de la organización	1	5	Mantener los protocolos de bioseguridad	30-jan-21	Protocolos de bioseguridad satisfactoriamente realizados	X	
Validación de identidad	El cliente presenta documentación falsa	Financieras	Actuación deshonesta por parte del cliente	Pérdida financiera	4	4	16	Capacitación en procesos de verificación de documentos de identidad	1	2	Evaluación de la capacitación	30-dic-21	Proceso de evaluación realizado con éxito	X	
Proceso de Biometría	Fraude de identidad mediante huellas falsas	Financieras	Actuación deshonesta por parte del cliente	Pérdida financiera	4	4	16	Verificación de manos, escaneo de huella digital diferente al dedo índice	1	2	Mantener activa prevención frente a la verificación de huella	30-dic-21	Se evidenció que se realizaron las respectivas verificaciones	X	
Activación de tarjeta	fallas tecnológicas	De tecnología	generado por fallas en la red de internet	retardo en proceso operativo	4	4	16	Plan de contingencia para mitigar los eventos relacionados con caída de la red	1	1	Mantenimiento regular de la red o redes	30-dic-21	Proceso de mantenimiento realizado periódicamente de manera correcta	X	

Descripción De Cargos

Dentro de los principales cargos del Banco Serfinanza S.A se encuentra:

CARGO: Mensajero
Objetivo Principal Del Cargo: Su objetivo principal es realizar la adecuada distribución de las tarjetas de crédito, como la búsqueda de correspondencia y documentos que el Banco necesite.
Competencias Requeridas: Una persona disciplinada, con un alto grado de integridad, que tenga excelentes relaciones interpersonales además de una buena comunicación oral.
Formación: Ser bachiller académico además de poseer una licencia de conducir.
Principales Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibir y organizar las tarjetas que será distribuidas. ➤ Entrega de tarjetas en los domicilios de los usuarios. ➤ Elaborar la ruta de trabajo para realizar las entregas. ➤ Velar por el mantenimiento y buen uso del vehículo de transporte asignado.
Elementos de Bioseguridad: Casco, tapabocas, guantes, alcohol, toallas desechables, bolsa para recoger residuos.

CARGO: Auxiliar Operativo
Objetivo Principal Del Cargo: Imprimir, controlar y custodiar el proceso de impresión de tarjetas de crédito y débito de la agencia encargada, organizar y custodiar expedientes de los productos ofertados por la compañía y enviarlos a su debido tiempo a la agencia principal.

<p>Competencias Requeridas: Persona con alta capacidad de organización, excelente manejo del tiempo para cumplir eficazmente con las tareas asignadas, conocimiento intermedio de la herramienta Excel y paquete office, y que tenga la capacidad para solucionar problemas.</p>
<p>Formación: Tecnólogo o estudiante de últimos semestres de carreras administrativas.</p>
<p>Principales Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Imprimir tarjetas emitidas en la plataforma para tal fin todos los días. ➤ Empacar y marcar cada una de las tarjetas impresas. ➤ Custodiar y organizar los expedientes tramitados por los asesores de la agencia. ➤ Realizar arqueos y actas solicitadas a fin de mes. ➤ Supervisar que los implementos y formas necesarias para la realización de las actividades de la agencia sean suficientes cada mes.
<p>Elementos de Bioseguridad: Tapabocas, careta, alcohol, toallas desechables.</p>

<p>CARGO: Asesor comercial</p>
<p>Objetivo Principal del Cargo: Brindar asesoría e información concisa y oportuna a cerca de la Tarjeta de crédito del banco Serfinanza S.A, así como también cumplir con las metas propuestas por la organización respecto a la solicitud de tarjetas ingresadas, aprobadas y entregadas. A demás debe cumplir, conocer y aplicar las políticas que estén definidas en su área.</p>

<p>Competencias Requeridas: Persona con una excelente orientación de servicio, que tenga una comunicación efectiva y sea elocuente, además, con una actitud positiva, que posea disciplina y tenga capacidad de planificar y organizar sus actividades para mayor productividad.</p>
<p>Formación: Tecnólogo o estudiantes de último semestre de carrera administrativa</p>
<p>Elementos de bioseguridad: Tapabocas, careta, alcohol, toallas desechables.</p>

Presupuesto

A continuación, se relaciona el presupuesto asignado para el proyecto calculando la nómina del recurso humano requerido.

PRESUPUESTO PROYECTO PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE ENTREGA DE TARJETAS DE CREDITO DEL BANCO SERFINANZA SUCURSAL SAO-SANTA MARTA

Semanas de diagnóstico	1
Semanas de modelo de gestión	1
Semanas de diseño de matriz de riesgo	1
Semanas de evaluación	1
Tiempo total	4

1 Fase diagnóstico	\$1.822.224
2 Fase dos modelo de gestión	\$8.807.416
3 Fase de diseño de matriz de riesgo	\$3.796.300
4 Fase de evaluación	\$4.555.560
Valor total del proyecto	\$18.981.500

1. Diagnóstico				
	Concepto del Gasto	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
1	Honorarios Auxiliar operativo	\$1.822.224	1	\$1.822.224
Sub total				\$1.822.224

2. Modelo de gestión				
	Concepto del Gasto	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
1	Honorarios Analista operativo	\$2.733.336	1	\$2.733.336
2	Honorarios Analista de sistemas	\$3.037.040	1	\$3.037.040
3	Honorarios Analista de calidad	\$3.037.040	1	\$3.037.040
Sub total				\$8.807.416

3. Diseño matriz de riesgo				
	Concepto del Gasto	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
1	Honorarios Analista de riesgos	\$3.796.300	1	\$3.796.300
Sub total				\$3.796.300

3. Evaluación				
	Concepto del Gasto	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
1	Honorarios Ingeniero	\$4.555.560	1	\$4.555.560
Sub total				\$4.555.560

Referencias

García A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. Revista Telos, 18.

Recuperado de <https://go-gale-com.biblioteca.unimagdalena.edu.co>

Daniela E. Aldana, Alexandra Mosos, Marcela Vanegas. (2015). El cliente como factor primordial en la cadena de suministro. Enfoque servicio al cliente.

DOI: <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2016.v3.n5.a5>

Domina. (s.f). Agendamiento. Recuperado de <https://www.domina.com.co/agendamiento/>

Bancolombia. <https://www.grupobancolombia.com/personas/aprender-es-facil/como-usar-banco/asesoria-productos-documentos/solicitud/sucursal-telefonica>

Banorte. [https://www.banorte.com/wps/portal/ixe/Home/pref.facilitando-dia/servicio-a-](https://www.banorte.com/wps/portal/ixe/Home/pref.facilitando-dia/servicio-a-domicilio/!ut/p/z1/jZBBCslwEEXP0hPkN01qsgyhJFFpURtas5GuJKDVhXh-)

[xV1BY2Y38N585pNARhLm6RnP0yPe5uny3o-](https://www.banorte.com/wps/portal/ixe/Home/pref.facilitando-dia/servicio-a-domicilio/!ut/p/z1/jZBBCslwEEXP0hPkN01qsgyhJFFpURtas5GuJKDVhXh-)

[hPhlaCltpbMAbiZ1wkru2B8qKDEug01ZANb2We20Bykjl8bVRIq22QMcMhRLtmh24pHB1no8fo](https://www.banorte.com/wps/portal/ixe/Home/pref.facilitando-dia/servicio-a-domicilio/!ut/p/z1/jZBBCslwEEXP0hPkN01qsgyhJFFpURtas5GuJKDVhXh-)

[5DnJ4CQPj-Qslz40sAHSL34L-R-9d6PiE4VxQuGj-rC/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://www.banorte.com/wps/portal/ixe/Home/pref.facilitando-dia/servicio-a-domicilio/!ut/p/z1/jZBBCslwEEXP0hPkN01qsgyhJFFpURtas5GuJKDVhXh-)

Banco Pichincha.

<https://www.pichincha.com/portal/principal/empresas/servicios/complementarios/entrega-de-documentos-a-domicilio>