

1-1-2006

Modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente para el banco Davivienda desde la perspectiva de quejas y reclamos de los clientes

Olga Lucia Castro Polanco
Universidad de La Salle, Bogotá

Rosa Elena Sanchez Garzon
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Castro Polanco, O. L., & Sanchez Garzon, R. E. (2006). Modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente para el banco Davivienda desde la perspectiva de quejas y reclamos de los clientes. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/230

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

MODELO DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE
PARA EL BANCO DAVIVIENDA DESDE LA PERSPECTIVA DE QUEJAS Y
RECLAMOS DE LOS CLIENTES

OLGA LUCIA CASTRO POLANCO
ROSA ELENA SANCHEZ GARZON

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2006

MODELO DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE
PARA EL BANCO DAVIVIENDA DESDE LA PERSPECTIVA DE QUEJAS Y
RECLAMOS DE LOS CLIENTES

OLGA LUCIA CASTRO POLANCO
ROSA ELENA SANCHEZ GARZON

Trabajo de Grado
Para optar al título de profesional
en Administración de empresas

Director
ROMULO CAMPO VICTORIA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2006

**A mis padres Irma Polanco y
Edgar Castro Angarita, por
su permanente apoyo y su
Amor incondicional.**

Olga Lucia

**A mi pequeña hija Maria
Camila Medina Sánchez,
fuente de toda mi inspiración, a
mi esposo José Gregorio
Medina Cepeda por su apoyo
Y consejo.**

Elena

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros agradecimientos al Banco Davivienda, en especial al Departamento de Servicio y Calidad, gracias al apoyo y a la información suministrada por ellos fue posible la realización de este trabajo, a nuestra familias por el apoyo y comprensión, a nuestro Director el señor Rómulo Campo Victoria quien estuvo dispuesto durante el desarrollo del trabajo brindándonos su asesoría y conocimiento.

Olga
Elena

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. TEMA	15
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN	15
1.3 TITULO	15
2. PROBLEMA	16
2.1 PLANTEAMIENTO	16
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. MARCO DE REFERENCIA	21
5.1 MARCO TEORICO	21
5.1.1 El mejoramiento continuo	21
5.1.2 Técnicas de mejoramiento de procesos sencillos	26
5.1.2.1 Histogramas	27
5.1.2.2 Diagramas de Pareto	28
5.1.2.3 Hoja de Comprobación	29
5.1.2.4 Diagrama Causa-efecto	30
5.1.2.5 Diagrama de Dispersión	32
5.1.2.6 Estratificación	34
5.1.2.7 Gráficas de Control	35
5.1.3 Metodología de solución de problemas para el mejoramiento continuo usando el ciclo phva	35
5.1.4 Enfoque al cliente	43
5.1.5 la importancia de la satisfacción al cliente	45

5.1.6 Administración de las relaciones con el cliente	46
5.1.7 Creación de clientes satisfechos	47
5.1.8 Sistema de servicio, como actúan en la satisfacción del cliente	48
5.2 MARCO CONCEPTUAL	52
5.3 MARCO ESPACIAL	54
5.4 MARCO TEMPORAL	54
6. HIPÓTESIS	55
6.1. HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO	55
6.2. HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO	55
7. ASPECTOS METODOLOGICOS	56
7.1 TIPO DE ESTUDIO	56
7.2 METODO DE INVESTIGACION	56
7.3 FUENTE Y TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	57
7.3.1 Fuentes secundarias	57
7.4 PRESENTACION DE LA INFORMACIÓN	57
8. ASPECTOS GENERALES DEL BANCO DAVIVIENDA	58
8.1 DESCRIPCIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA	58
8.1.1 Reseña histórica	58
8.1.2 Misión	60
8.1.3 Imagen corporativa	60
8.1.4 Estructura organizacional	61
8.1.5 Información financiera básica	61
8.1.6 Productos y servicios	62
9. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL BANCO DAVIVIENDA CON RESPECTO A LAS RECLAMACIONES	68
9.1 GENERALIDADES SOBRE EL ÁREA DE RECLAMACIONES	68
9.1.1 Historia de las reclamaciones en el Banco Davivienda	68
9.1.2 El problema de las reclamaciones en el Banco	70
9.1.3 Estadísticas de Reclamaciones en el Banco Davivienda	71
9.2 ANÁLISIS DE ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	82

10. PRIORIZACION DE LAS PROBLEMAS	88
10.1 DIAGRAMAS DE PARETO	88
10.2 ANALISIS DE LOS PROBLEMAS CON MAYOR REPRESENTACION EN LAS RECLAMACIONES	90
11. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LOS PROBLEMAS A SOLUCIONAR	92
11.1 CAUSAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA EXTRACTO NO LLEGA	92
11.2 CAUSAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DESACUERDO EN COBRO POR SERVICIOS	95
11.3 CAUSAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA CLIENTE DESCONOCE TRANSACCIÓN	97
11.4 CAUSAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA “DESCUENTOS Y NO PAGOS EN ATM	100
11.5 CAUSAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA “COMPORTAMIENTO CUOTA Y SALDO	103
12. PRIORIZACIÓN DE CAUSAS Y PROCESOS RELACIONADOS	105
12.1 DIAGRAMAS ESPINA DE PESCADO	105
12.2 TECNICA NGT	110
12.3 SELECCIÓN DE LAS CAUSAS A RESOLVER	116
13. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS QUE INTERVIENEN EN LOS PROBLEMAS	117
13.1 PROCESO DE GENERACION Y ENTREGA DE EXTRACTOS	117
13.2 PROCESO DE ASIGNACIÓN DE INDICADORES A LOS PRODUCTOS DE LOS CLIENTES	121
13.3 PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE SEGURIDAD EN LAS TRANSACCIONES DE LOS CLIENTES	124
13.4 PROCESOS DE MANTENIMIENTO DE CAJEROS AUTOMÁTICOS Y AJUSTE DE ELEMENTOS	125
13.5 PROCESO DE ENTREGA DE INFORMACIÓN AL CLIENTE	127

14. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SOLUCION A LAS PRINCIPALES CAUSAS DE LOS PROBLEMAS	129
14.1 SOLUCIONES A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA EXTRACTO NO LLEGA	129
14.2 SOLUCIONES A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA DESACUERDO EN COBRO DE SERVICIOS.	131
14.3 SOLUCIONES A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA CLIENTE DESCONOCE TRANSACCIÓN	132
14.4 SOLUCIONES A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA DESCUENTOS Y NO PAGOS EN ATM	134
14.5 SOLUCIONES A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA COMPORTAMIENTO CUOTA SALDO	135
14.6 CALIFIACION DEL EFECTO DE LAS SOLUCIONES	136
14.6.1 Indicadores de costos y factibilidad de las soluciones	136
14.6.2 Aplicación de la técnica NTG a las soluciones	140
14.6.3 Soluciones recomendadas para implantación	144
14.6.4 Asignación de presupuesto y responsables de implantar	145
14.7 RELACIÓN DE LAS SOLUCIONES IMPLEMENTADAS CON LA MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE	149
14.8 MODELO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS RECLAMACIONES	152
15. CONCLUSIONES	156
16. RECOMENDACIONES	159
BIBLIOGRAFIA	161
ANEXOS	163

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diseño, control y mejoramiento del producto y el proceso	23
Figura 2. Mejoramiento continuo vs, cambios radicales	25
Figura 3. Los costos de calidad y el mejoramiento continuo	26
Figura 4. Paso 2 - Diagrama Causa Efecto	31
Figura 5. Diagrama de Ishikawa.	32
Figura 6. Diagramas de dispersión con correlación positiva a) o negativa b)	33
Figura 7 Grado de correlación entre 2 variables	34
Figura 8. Metodología para la solución de problemas: fase de planeación	37
Figura 9. Metodología para la solución de problemas: fase de ejecución	40
Figura 10. Metodología para la solución de problemas relacionados con el servicio al cliente desde el punto de vista de las reclamaciones: fase de planeación	104
Figura 11. Diagrama causa-efecto problema “extracto no llega”	106
Figura 12. Diagrama causa-efecto problema “Desacuerdo con el cobro de servicios”	107
Figura 13. Diagrama causa-efecto problema “cliente desconoce transacción”	108
Figura 14. Diagrama causa-efecto problema “Descuento y no pagos en ATM”	109
Figura 15. Diagrama causa-efecto problema “Comportamiento cuota / saldo”	110
Figura 16. Diagrama de flujo del proceso de generación y entrega de Extractos	121
Figura 17. Diagrama de flujo del proceso de asignación de indicadores de cobro	123
Figura 18. Diagrama del proceso de transacciones del cliente desde Internet o cajero automático	124
Figura 19. Diagrama del proceso de mantenimiento de cajeros automáticos	127
Figura 20. Diagrama del proceso de entrega de información al cliente	127
Figura 21. Soluciones al problema “extracto no llega”	130

Figura 22. Soluciones al problema desacuerdo en cobro de servicios	132
Figura 23. Soluciones problema “cliente desconoce transacción”	134
Figura 24. Soluciones problema “descuento y no pagos en ATM	135
Figura 25. Soluciones al problema “comportamiento cuota saldo”	136
Figura 26. Triangulo del servicio	150
Figura 27. Modelo de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, desde la perspectiva de las reclamaciones	153

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Reclamaciones por Banco según Superintendencia Financiera año 2005	16
Tabla 2. Información financiera básica	61
Tabla 3. Reclamaciones recibidas por producto año 2005	73
Tabla 4. Cantidad de productos colocados Vs reclamaciones	76
Tabla 5. Clasificación de las reclamaciones según el motivo	79
Tabla 6. Calificación de los niveles de satisfacción de servicio al cliente para el Banco Davivienda	83
Tabla 7. Calificación de las variables analizadas para medir la satisfacción del cliente	85
Tabla 8. Problemas de reclamación- Porcentajes acumulados	89
Tabla 9. Identificación de las causas por las cuales no llega el extracto	93
Tabla 10. Causas del desacuerdo en el cobro de servicios	95
Tabla 11. Causas del problema “cliente desconoce transacción”	99
Tabla 12. Causas relacionadas con el problema “Descuentos y no pagos en ATM”	102
Tabla 13. Prueba de las causas	111
Tabla 14. Prueba de las causas problema “extracto no llega”	112
Tabla 15. Prueba de las causas problema “Desacuerdo en cobro de servicios”	113
Tabla 16. Prueba de las causas problema “Cliente desconoce transacción”	114
Tabla 17. Prueba de las causas problema “descuentos y no pagos en ATM”	115
Tabla 18. Aplicativos para la generación de extractos	117
Tabla 19: Usuarios líderes por producto	118
Tabla 20. Cantidad de extractos generados	119
Tabla 21. Áreas responsables en la asignación de indicadores de cobro	122
Tabla 22. Reclamos por sucursal para descuento y no pago	126
Tabla 23. Indicadores costo y factibilidad de las soluciones	137

Tabla 24. Prueba de las soluciones al problema “extracto no llega”	140
Tabla 25. Prueba de las soluciones al problema “Desacuerdo en cobro de servicios”	141
Tabla 26. Prueba de las soluciones al problema “Cliente desconoce transacción”	142
Tabla 27. Prueba de las soluciones al problema “Comportamiento cuota saldo”	143
Tabla 28. Soluciones recomendadas para implantación.	144
Tabla 29. Asignación de presupuesto y responsables de implantar	145
Tabla 30. Acciones e indicadores de las soluciones	147

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Reclamaciones por Banco según Superintendencia Financiera año 2005	72
Gráfico 2. Reclamaciones recibidas por producto	74
Gráfico 3. Comparativo entre la cantidad de productos colocados y la cantidad de reclamos ejecutados sobre cada uno	75
Gráfico 4. Participación reclamos en cuentas de ahorros	76
Gráfico 5. Participación reclamos en tarjetas de crédito	76
Gráfico 6. Participación reclamos en Crediexpress	77
Gráfico 7. Participación reclamos en crédito hipotecario	77
Gráfico 8. Participación reclamos en Cuenta corriente	77
Gráfico 9. Participación reclamos en crédito vehiculo	77
Gráfico 10. Participación reclamos en DaBuenavida	77
Gráfico 11. Participación reclamos en fondos de inversión	77
Gráfico 12. Participación reclamos en CDT	78
Gráfico 13. Clasificación de las reclamaciones según el motivo	81
Gráfico 14. Calificación de los niveles de satisfacción de servicio al cliente para el Banco Davivienda.	83
Gráfica 15. Calificación de las variables analizadas para medir la satisfacción del cliente.	89
Gráfica 16. Análisis de frecuencia de los problemas	86
Gráfica 17. Identificación de las causas por las cuales no llega el extracto	94
Gráfica 18. Identificación de las causas por el desacuerdo en el cobro de servicios	96
Gráfica 19. Identificación de las causas del problema “cliente desconoce transacción”	100
Gráfica 20. Causas relacionadas con el problema “Descuentos y no pagos en ATM”.	102

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Organigrama Banco Davivienda

Anexo 2. Formato de percepción del grupo de trabajo de las causas relacionadas
Con los problemas

INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas, el sector financiero en Colombia ha enfrentado cambios fuertes en tecnología y Calidad del Servicio al cliente, lo que sin duda ha obligado a estas entidades a realizar rigurosos ajustes en sus procesos y productos para mantenerse en el mercado.

A medida que los clientes se acostumbran a la clase de servicio extraordinario que reciben de las buenas empresas, ya no estarán dispuestos a tolerar a una organización que no responde a sus solicitudes con prontitud y eficiencia, sin contar que lo ideal sería que el cliente en ningún momento tuviera que acudir a la organización para reclamar.

Debido a que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles un buen servicio, un reclamo es una forma de decir a la empresa que lo puede hacer mejor. Si se atiende, el cliente permanecerá y la empresa encontrará su diferencia competitiva, si no se le atiende y se genera motivo para que el cliente reclame, se pierde imagen y credibilidad, lo cual trasciende a potenciales clientes.

Por esta razón se ha considerado importante evaluar en el desarrollo de este trabajo los problemas de reclamación mas visibles de los clientes del Banco Davivienda, para que una vez identificados, sea posible proponer soluciones para contrarrestar las causas que los conciben y de esta manera mejorar los procesos involucrados para contribuir a un mejor desempeño y a un mejoramiento continuo, en materia de calidad y satisfacción de los clientes.

La investigación se fundamenta en la aplicación de técnicas de mejoramiento continuo, como es el modelo de Juran donde se implementan una serie de análisis

estadísticos y aplicaciones gráficas a fin de determinar el grupo de problemas de mayor relevancia y que mas afecta la calidad del servicio.

Luego de recopilados y analizados los datos, se procede al establecimiento de soluciones de mejoramiento a fin de darle cumplimiento al objetivo principal del presente proyecto.

Las Autoras

**MODELO DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE
PARA EL BANCO DAVIVIENDA DESDE LA PERSPECTIVA DE QUEJAS Y
RECLAMOS DE LOS CLIENTES**

1. TEMA

Calidad total en el servicio al cliente

1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Alta Gerencia Empresarial

1.2. SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Plan de Desarrollo Empresarial

1.3. TÍTULO

**MODELO DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE
PARA EL BANCO DAVIVIENDA DESDE LA PERSPECTIVA DE QUEJAS Y
RECLAMOS DE LOS CLIENTES**

2. PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO

En el Banco Davivienda se observa un alto índice de reclamaciones por parte de los clientes, además la atención a estas reclamaciones no se realiza de forma oportuna, ocasionando que los clientes recurran a las entidades de vigilancia y control (Superfinanciera y Defensoria) para encontrar solución a su caso.

Esta realidad se puede apreciar en el siguiente informe estadístico presentado por la Superintendencia Financiera sobre el comportamiento de las reclamaciones en el último año, aquí se puede comparar el Banco Davivienda con respecto a otros.

Tabla 1. Reclamaciones por Banco según Superintendencia Financiera año 2005.

BANCO	ene	feb	Mar	abr	may	jun	Jul	ago	sep	oct	nov	Dic	TOT.
BANCOLOMBIA	76	89	71	67	94	107	84	174	232	183	188	175	1540
GRANAHORRAR	96	79	91	103	85	103	104	103	110	104	78	65	1121
BANCO COLPATRIA	80	71	71	78	80	64	139	117	122	97	90	80	1089
DAVIVIENDA	88	61	73	102	63	82	81	125	112	76	67	61	991
BBVA	50	75	69	76	79	96	71	82	103	71	90	61	923
BANCAFE	63	71	84	73	75	96	30	84	100	69	70	67	882
BANCO DE BOGOTÁ	52	65	63	56	57	75	58	84	97	58	60	59	784
BANCO POPULAR	50	40	45	56	52	55	74	88	107	53	63	66	749
AV Villas	38	45	49	65	59	70	71	80	69	79	55	38	718
COLMENA	62	63	98	81	68	79	25						476
CONAVI	63	55	57	55	63	68	55	35	19	7			477
BANSUPERIOR	34	44	39	41	39	42	37	43	54	31	57	48	509
CITIBANK	25	36	30	45	36	41	39	43	44	51	59	46	495
BANAGRARIO	37	36	30	21	24	41	29	35	36	29	33	29	380
MEGABANCO S.A.	34	27	30	16	27	33	27	30	41	35	33	32	365
BANCO CAJA SOCIAL	23	28	34	28	33	33	76						255
BANCO DE OCCIDENTE	27	20	22	24	18	38	27	34	32	36	34	35	347
BANCO SANTANDER	27	21	17	24	31	20	23	20	34	19	19	18	273
BCSC								123	170	123	103	68	587

Fuente: Superintendencia financiera

Tal circunstancia obedece a factores como la falta de compromiso de algunos de los funcionarios del Banco Davivienda quienes ejecutan permanentemente labores de servicio al cliente, fallas en el establecimiento de prioridades con respecto a las reclamaciones, falta de mecanismos para atender y solucionar en el primer contacto las inquietudes y reclamos, presión por parte de las directivas del Banco en el cumplimiento de metas en colocación de productos, escasez de personal preparado para suministrar información correcta a los clientes (actividad que requiere el conocimiento total de los productos y servicios de la organización) y falta de herramientas, entrenamiento y empoderamiento de los funcionarios de las oficinas y Call Center.

El contexto presentado anteriormente, desvirtúa la importancia del Servicio al Cliente, lo que afecta negativamente la imagen del Banco Davivienda y genera desconfianza entre los usuarios de los servicios de la entidad, aspectos que ponen en riesgo la supervivencia de la organización.

De persistir lo anterior, el Banco Davivienda puede llegar a perder ventaja competitiva si se toman en cuenta las alianzas estratégicas que se están llevando a cabo en la actualidad y la posible entrada de entidades financieras de origen extranjero de cara al TLC.

Ante esta situación, se propone presentar un modelo de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente mediante el análisis de las quejas y reclamos de los mismos con el fin de plantear la aplicación de técnicas y programas que mejoren la atención a los usuarios de los servicios de Davivienda.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente para el Banco Davivienda desde la perspectiva de quejas y reclamos de los clientes?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Que incidencia tienen los altos índices de reclamos en el Banco Davivienda?

¿Cuáles son las formas de participación de las diferentes áreas estratégicas en el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente?

¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en la adecuada solución a las reclamaciones de los clientes?

¿De qué modo un modelo de mejoramiento en la calidad del servicio puede ser alternativa de solución a los problemas que se presentan en la atención de reclamos?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente en el Banco Davivienda desde la perspectiva de quejas y reclamos, mediante la aplicación de técnicas que permitan la identificación y solución de problemas en los procesos con el fin de atraer y fidelizar los clientes.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Identificar los aspectos generales del Banco sobre el cual se realizará el modelo.
- ◆ Realizar un diagnóstico de la situación actual del Banco Davivienda, con respecto al tema de las reclamaciones.
- ◆ Ejecutar la priorización de los problemas a través de la aplicación de diagramas de Pareto.
- ◆ Identificar las causas de los problemas a solucionar.
- ◆ Priorizar las causas que influyen en los problemas
- ◆ Identificar las áreas y procesos involucrados en las causas de los problemas.
- ◆ Proponer estrategias de solución a las principales causas identificadas.

4. JUSTIFICACIÓN

Basándonos en el diagnóstico actual del Banco Davivienda, frente al tema de las reclamaciones, las cuales generan en los clientes insatisfacción y conllevan a una desvinculación del banco y pérdida de Ventaja Competitiva, se hace necesario realizar la propuesta de un Modelo de Calidad que le permita al Banco Davivienda desarrollar estrategias preventivas y correctivas a los diferentes procesos que se involucran en la prestación de servicio y desarrollo de productos.

Este modelo debe permitir al Banco Davivienda su aplicación en cualquier etapa del proceso para realizar un diagnóstico de la situación actual y realizar las mejoras que garanticen la satisfacción del cliente.

5. MARCO DE REFERENCIA

Para el desarrollo de esta investigación se han tomado teorías administrativas dirigidas a la calidad total y al servicio al cliente, igualmente se definen algunos conceptos técnicos involucrados en el tema de las reclamaciones en las entidades bancarias.

5.1. MARCO TEORICO¹

5.1.1 El mejoramiento continuo. El mejoramiento continuo ha sido un pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que ahora se conoce como calidad total, cuyo origen se podría ubicar en el enfoque de Shewhart acerca de que el mejoramiento continuo se orientaba hacia la reducción constante de la variabilidad de los procesos, ya que se consideraba a este factor como el principal causante de los problemas relacionados con la falta de calidad en aquellos tiempos en que la estandarización comenzaba a ser la plataforma para el despegue de la industria.

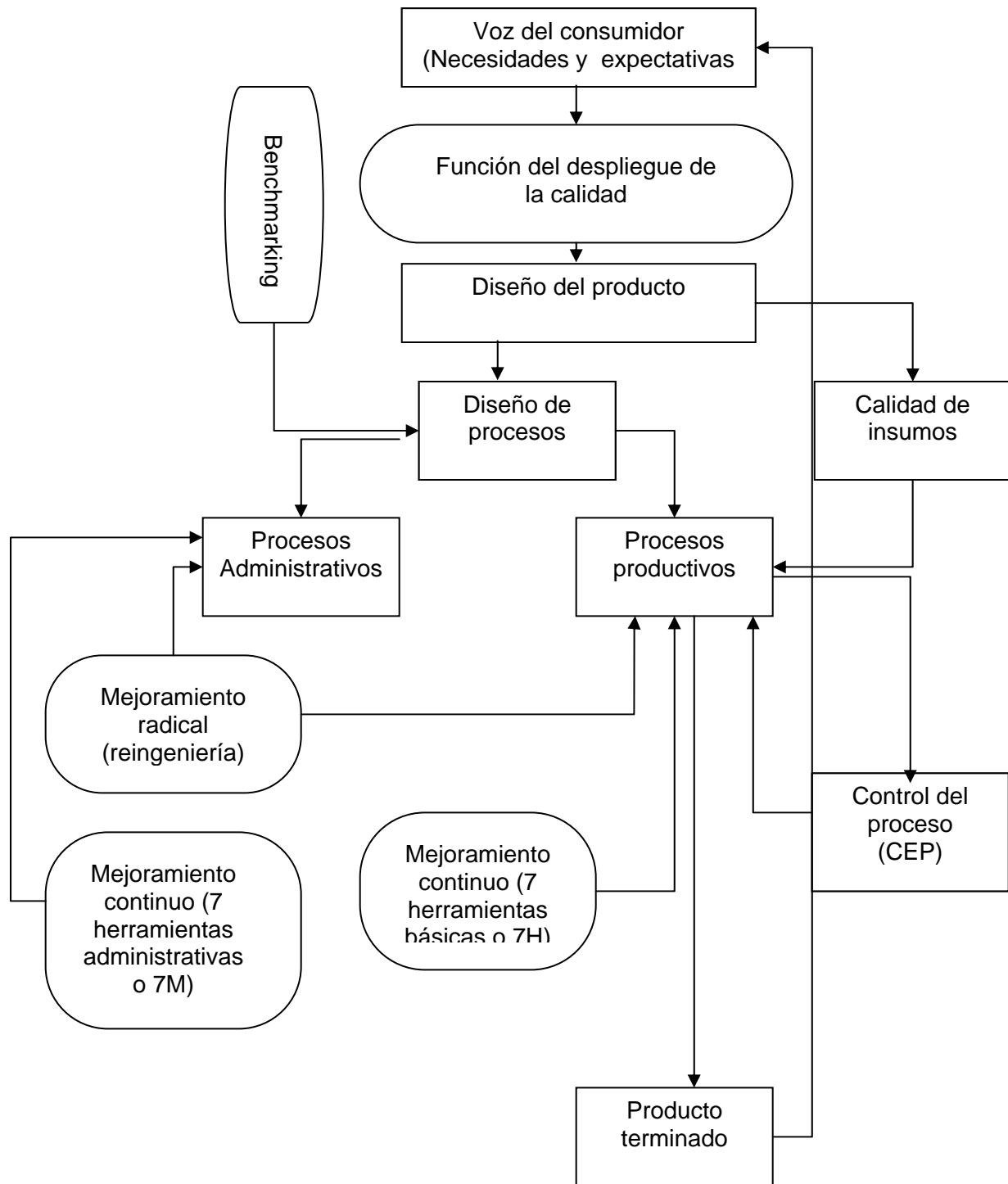
Esta idea, como ya se sabe, fue reforzada después por Deming, Taguchi y todos aquellos que han aplicado un enfoque estadístico para el control de la calidad. Sin embargo, poco a poco creció la importancia de mejorar otros procesos (no solamente los productivos), para poder ofrecer un producto y un servicio que satisficiera las necesidades y expectativas del cliente. Así es como Juran (1995), desde principios de los años cincuenta ha impulsado la idea del "mejoramiento proyecto a proyecto" en su secuencia universal de mejora.

¹ Herramientas de estadística básica para el manejo de la calidad. Editorial Normal. 2002

Por otro lado, los japoneses dieron un gran impulso al concepto del mejoramiento continuo a través del kaizen (Imai, 1989), que significa mejoramiento continuo, el cual consideran se debe concretar no sólo en los procesos productivos sino en todas las operaciones de la empresa, siempre con una orientación hacia la satisfacción del cliente. El kaizen es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa busca el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación. Entre éstos se pueden mencionar el control total de calidad, los ciclos de calidad, los sistemas de sugerencias, la automatización, el orden en el lugar del trabajo, el mantenimiento total productivo, los sistemas kamban, justo-a-tiempo y cero defectos, las actividades en grupos pequeños, la relación cooperativa entre los trabajadores y la administración, el mejoramiento de la productividad, el desarrollo de nuevos productos, etcétera.

El mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones diarias (por pequeñas que éstas sean) que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La velocidad del cambio dependerá del número de acciones de mejoramiento que se lleven a cabo día a día y de la efectividad con que éstas se realicen, por lo que es importante que el mejoramiento continuo sea una idea internalizada por completo en la conducta de todos los miembros de la organización, convirtiéndose en una filosofía de trabajo y de vida. Sin embargo, mejorar no es solamente cuestión de buenos deseos e intenciones. Las personas tienen que estar convencidas del beneficio que en lo individual obtendrán al adoptar la filosofía de mejoramiento continuo, mientras que la organización tiene la responsabilidad de proporcionarles motivación para tal efecto, además de procedimientos estandarizados y técnicas de análisis apropiadas para que puedan materializar y orientar correctamente sus deseos de mejoramiento.

Figura 1. Diseño, control y mejoramiento del producto y el proceso



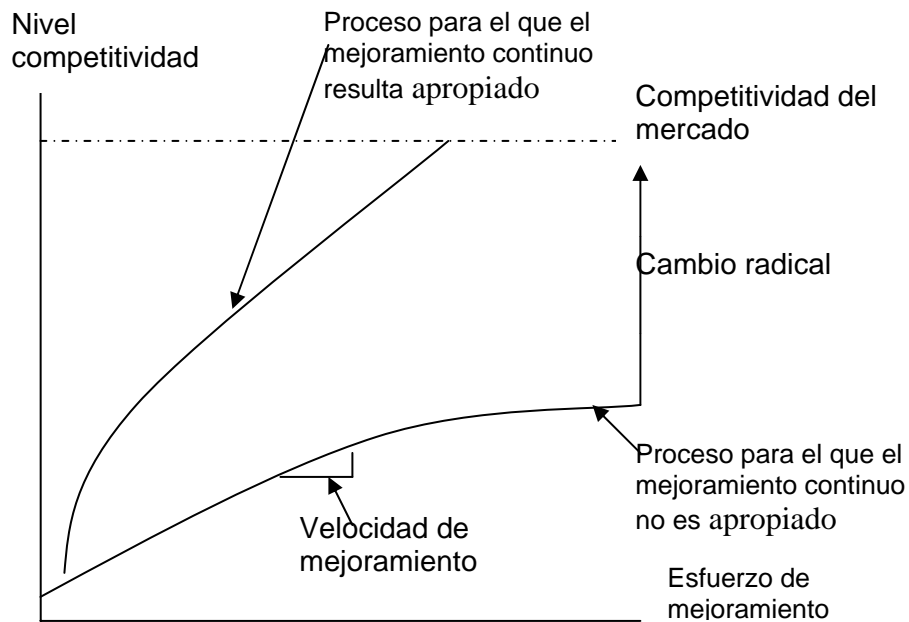
Por otro lado, se debe tener en cuenta que para ciertos procesos muy utilizados y obsoletos el mejoramiento continuo podría no ser el remedio apropiado, pues involucraría muchos recursos y esfuerzo poder mejorar con la velocidad que exige el mercado en el que compite la empresa. La Figura 2 presenta dos situaciones en las que por un lado el mejoramiento continuo resulta ser una estrategia apropiada para alcanzar los niveles de competitividad requeridos en el mercado, y otro en la que la mejor solución es pensar en emprender acciones que permitan lograr este objetivo mediante un cambio radical. Es aquí donde se hace evidente la necesidad de involucrarse en proyectos de reingeniería.

Cuando se habla de mejoramiento continuo es necesario definir qué es lo que se quiere mejorar. Todas las empresas son creadas con algún propósito o un conjunto de propósitos, y para medir si lo está logrando la alta administración utiliza indicadores de desempeño. Estos indicadores miden el desempeño de la empresa como un todo, o de las diferentes divisiones o departamentos que la componen. Por otro lado, pueden ser directos, es decir, que miden directamente el logro de alguno de los propósitos de la empresa; o indirectos, si se mide alguna variable que incide posteriormente en alguno de los propósitos. Asimismo, se pueden analizar los indicadores de desempeño en el corto o en el largo plazo. Sin embargo, independientemente de lo que se esté analizando, el mejoramiento continuo debe llevar a estos indicadores a un mejor nivel a medida que transcurre el tiempo.

Los indicadores de desempeño de una organización pueden ser de cuatro tipos: económico-financieros, de productividad en relación con cada uno de los procesos que componen la operación de la empresa, de satisfacción de los clientes, y de satisfacción de los otros grupos de interés e influencia de la empresa. Los últimos tres están muy relacionados con las características propias de cada empresa; sin embargo, en lo que se refiere al tema de la calidad, existe un indicador económico que normalmente es parte de todo programa de calidad: costos de calidad.

Es importante que las empresas sepan localizar el justo medio en su estructura de costos de calidad, ya que mientras los de evaluación y prevención aumentan en el corto plazo para lograr un mejor nivel de calidad, los costos por falla muestran el comportamiento opuesto.

Figura 2. Mejoramiento continuo vs. Cambios radicales

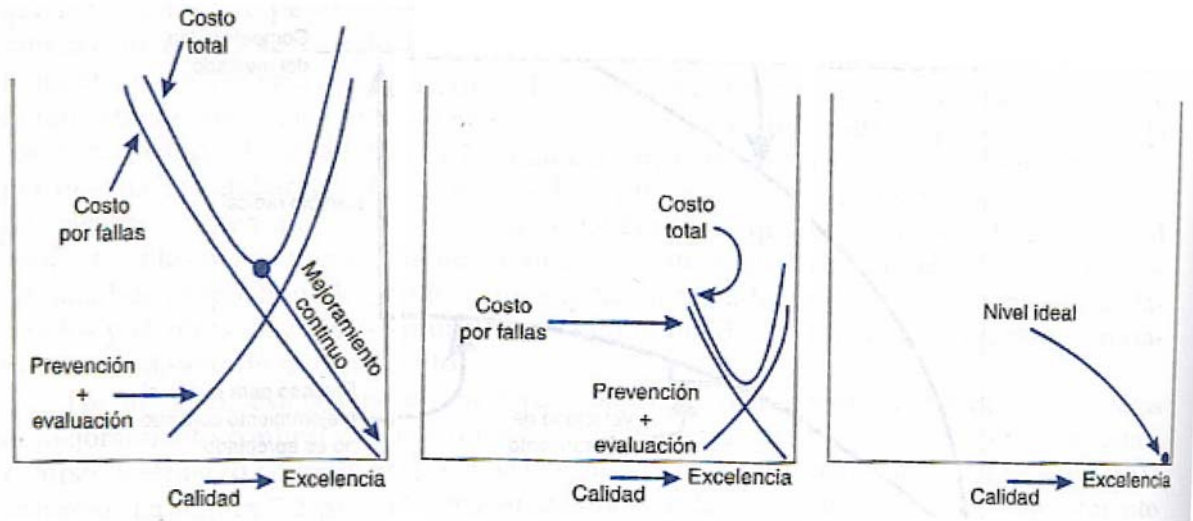


Fuente: Herramientas de estadística básica para el manejo de la calidad. Pág. 180

Un programa de mejoramiento continuo bien planeado y ejecutado permite tomar ventaja de las inversiones iniciales realizadas en costos de prevención, para seguir mejorando la calidad, aun cuando la compañía ya no invierta tanto dinero en prevención. Lo ideal sería desarrollar un sistema de calidad que permitiera a una organización tener nivel de calidad de excelencia con un costo total de calidad cero. La Figura 3 explica el mejoramiento continuo en términos de los costos de calidad.

Algunos autores afirman que las organizaciones que no se han involucrado en programas de mejoramiento continuo tienen costos totales de calidad en niveles que oscilan entre -20 y 30% de las ventas totales, por lo que la medición y el análisis de estos indicadores adquieren fundamental importancia.²

Figura 3. Los costos de calidad y el mejoramiento continuo



Fuente: Desarrollo de una cultura de calidad. Pág. 224

5.1.2 Técnicas de mejoramiento de procesos sencillos: Las siete herramientas básicas fueron propuestas por Kaoru Ishikawa en su libro *Cuide to Quality Control*. (Ishikawa, 1976) como una respuesta a la necesidad de los ciclos de calidad japoneses de contar con procedimientos claros y objetivos para el análisis y solución de problemas en programas de mejoramiento continuo.

Según Ishikawa, con las siete herramientas básicas se puede resolver 95% de los problemas que presenta una organización, sobre todo en el área productiva.

Las siete herramientas básicas para el control y mejoramiento de la calidad son:

² CANTÚ DELGADO, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill, 2001. 382 p. 224, 225

- Histograma.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama causa-efecto (también conocido como diagrama de Ishikawa).
- Hojas de comprobación o de chequeo.
- Gráficas de control.
- Diagramas de dispersión.
- Estratificación.

A continuación se analizará en forma breve cada una de estas herramientas con el objeto de que se conozca y entienda la forma en que pueden ser utilizadas para mejorar el análisis y la solución de un problema.

5.1.2.1 Histogramas: Durante el análisis de un problema es común que el primer paso sea recolectar información que sirve de evidencia para cuantificar dicho problema. Un conjunto de datos sin orden suele no proporcionar suficiente información sobre la gravedad del problema, e incluso pasarlo por alto. Por otro lado, un conjunto de datos asociados a una misma variable, pero que son diferentes entre sí debido a la variabilidad propia del proceso del que provienen, son evidencia de la distribución de probabilidad, que regula el comportamiento de dicho proceso. Es importante conocer esta distribución de probabilidad puesto que con base en ella se pueden sacar conclusiones sobre las posibilidades del proceso de cumplir la especificación, o de tendencias no deseadas en la misma.

Los histogramas son precisamente la representación gráfica de la distribución de un conjunto de datos. Los histogramas muestran la frecuencia o número de observaciones cuyo valor cae dentro de un rango predeterminado. La forma que tome un histograma proporciona pistas sobre la distribución de probabilidad del proceso de donde se tomó la muestra, por lo que se convierte en una herramienta muy útil de comunicación visual.

Para preparar un histograma se puede seguir el procedimiento que a continuación se describe:

Paso 1. Obtener el conjunto de datos que se desea representar mediante un histograma. En un proceso se puede obtener básicamente cuatro tipos de datos: para análisis, para control del proceso, para regular alguna variable del proceso, y con el propósito de aceptar o rechazar un proceso. En todos estos casos, pero sobre todo en el primero y el último, se pone de manifiesto la utilidad de un histograma. Es importante que durante la toma de datos se garantice que éstos son representativos del proceso, y que estén asociados a condiciones conocidas de operación del mismo.

Paso 2. Identificar el dato más grande y el más pequeño, y calcular siete rangos entre estos dos valores. Cabe aclarar que el número de rangos no tiene que ser necesariamente siete, pero que conviene que sean variados porque la representación gráfica puede cambiar en función del número de rangos.

Paso 3. Contar cuántos datos caen dentro de cada rango y representar estas frecuencias mediante una barra cuya altura sea proporcional al número de datos existente en el rango correspondiente, que a su vez son graneados en una escala horizontal.

5.1.2.2 Diagrama de Pareto: El diagrama de Pareto es otra de las herramientas utilizadas en programas de mejoramiento de la calidad para identificar y separar en forma crítica los pocos procesos que provocan la mayor parte de los problemas de calidad.

Este sistema debe su nombre al economista italiano del siglo XVIII Wilfredo Pareto, quien observó que 80% de la riqueza de una sociedad estaba en manos de 20% de las familias. Es Juran el que toma este principio y lo aplica a la mala

distribución de las causas de un problema al decir que el 80% de los efectos de un problema se debe a solamente 20% de las causas involucradas.

El diagrama de Pareto es una gráfica de dos dimensiones que se construye listando las causas de un problema en el eje horizontal, empezando por la izquierda para colocar a aquellas que tienen un mayor efecto sobre el problema, de manera que vayan disminuyendo en orden de magnitud. El eje vertical se dibuja en ambos lados del diagrama: el lado izquierdo representa la magnitud del efecto provocado por las causas, mientras que el lado derecho refleja el porcentaje acumulado de efecto de las causas, empezando por la de mayor magnitud.

5.1.2.3 Hoja de Comprobación. Las hojas de verificación, también conocidas como de comprobación o de chequeo, son un auxiliar en la recopilación y análisis de la información. Básicamente son un formato, que facilita que una persona pueda levantar datos en una forma ordenada y de acuerdo con el estándar requerido en el análisis que se esté realizando. En control estadístico se utilizan con frecuencia debido a que es necesario comprobar constantemente si se han recabado los datos solicitados o si se han efectuado determinadas operaciones necesarias para asegurar la calidad del proceso y el producto.

Algunos de los usos de las hojas de chequeo en procesos productivos son los siguientes: verificar la distribución del proceso de producción, e ir elaborando así el histograma correspondiente; registrar la ocurrencia de defectos, verificar las causas de los defectos, representar la localización de los defectos sobre una pieza en particular, y asegurar que se han realizado las actividades programadas de una cierta operación.

El esquema general de las hojas de verificación es el siguiente: en la parte superior se anotan los datos generales del proceso y variables que están siendo medidas; en la parte inferior se transcriben los resultados de dichas mediciones.

La principal ventaja de la utilización de este tipo de herramientas es que facilitan tanto la localización como el análisis de información, además de que permiten visualizar desde un punto de vista claro y amplio la distribución de un proceso de producción, con lo cual se pueden ubicar y verificar los defectos en el mismo.

5.1.2.4 Diagramas causa-efecto. Estos diagramas reciben también el nombre de su creador, Ishikawa, y en algunos casos también el de "espina de pescado" por la forma que adquieren. Son una forma gráfica de representar el conjunto de causas potenciales que podrían estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en una determinada característica de calidad. Se utilizan para ordenar las ideas que resultan de un proceso de "lluvia de ideas" al dar respuesta a alguna pregunta de partida que se plantea el grupo que realiza el análisis. Por ejemplo, un equipo de trabajo podría hacerse la siguiente pregunta: ¿cuáles son las causas de que se hayan incrementado considerablemente los defectos de apariencia en el proceso de esmaltado y secado? Las respuestas que un grupo de expertos pudiera dar a esta pregunta seguramente serán bastantes y de diversa índole. Si estas ideas se clasifican o estratifican, para posteriormente representarse en forma gráfica en un diagrama de Ishikawa, se tendrá una mejor idea del conjunto de causas potenciales que se cree provocan el problema en cuestión.

Ishikawa recomienda que las causas potenciales se clasifiquen en seis categorías, comúnmente conocidas como las 6 M: materiales, maquinaria, métodos de trabajo, medición, mano de obra y medio ambiente³.

Los pasos para la elaboración de un diagrama causa-efecto son:

Paso 1. Decidir cuál es el problema a analizar o la característica de calidad a considerar, lo cual se hace normalmente mediante el uso del diagrama de Pareto.

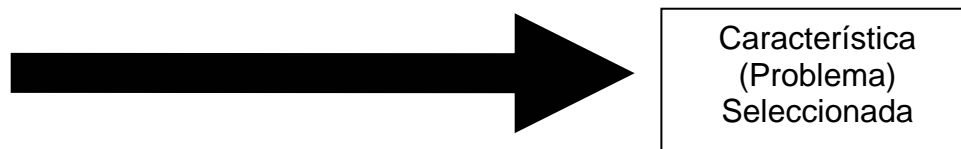
³ Ibid., p.224

Paso 2. Escribir la característica seleccionada en un recuadro en el lado derecho de una hoja, y dibujar una flecha gruesa que comienza en el lado izquierdo y apunta hacia el recuadro.

Paso 3. Escribir los factores principales que se cree podrían estar causando el problema en cuestión de acuerdo con la clasificación ya mencionada de las 6 M; puede incluir cualquier otra categoría que considere ayude a un mejor entendimiento del problema.

Paso 4. En cada rama, según la categoría de que se trate, debe escribir con mayor nivel de detalle las causas que se considere podrían estar provocando el problema. Cabe mencionar que las categorías se pueden subdividir aún más si se piensa que ello puede ayudar a clarificar el origen del problema.

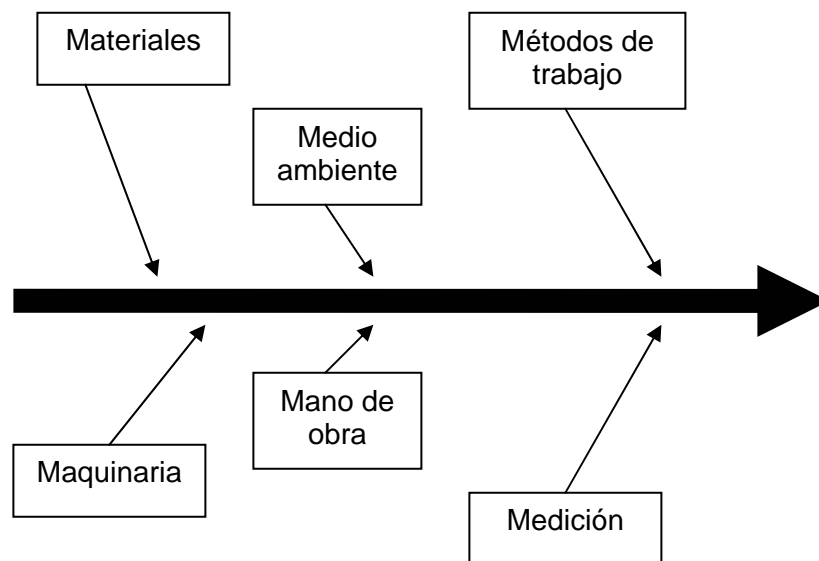
Figura 4. Paso 2. Diagrama Causa Efecto



Como se puede observar, la relación que existe entre los factores causales y el problema se expresa por medio de una gráfica integrada por dos secciones. La primera está constituida por el conjunto de causas potenciales representado por una flecha principal hacia la que convergen las otras flechas consideradas como ramas del tronco principal, y sobre las que inciden igualmente flechas más pequeñas. En la otra sección, se encuentra el nombre de la característica de calidad que está siendo analizada. La flecha principal de la primera sección apunta precisamente hacia este nombre, lo cual indica que la relación que existe entre el conjunto de factores causa el problema.

La principal ventaja de utilizar los diagramas de Ishikawa es que éstos exhiben las relaciones entre un problema y sus posibles causas, a la vez que permiten que el grupo desarrolle, examine y analice gráficamente dichas relaciones, lo que lleva a que sea más fácil identificar la causa de ese problema, y así poder encontrar su solución.

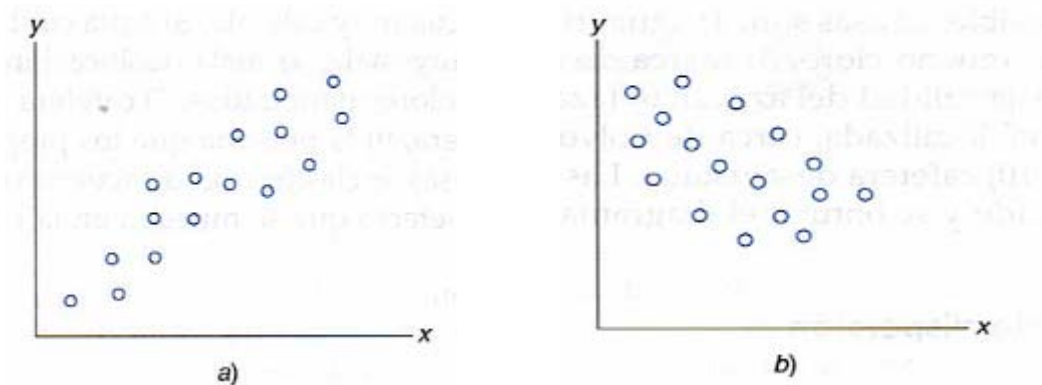
Figura 5. Diagrama de Ishikawa.



5.1.2.5 Diagramas de dispersión. El diagrama de dispersión es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre dos variables. Por ejemplo, entre una característica de calidad y un factor que le afecta, entre dos características de calidad relacionadas, o entre dos factores relacionados con una sola característica de calidad. La ventaja de utilizar este tipo de diagramas es que al hacerlo se tiene una comprensión más profunda del problema planteado. Esta herramienta es frecuentemente utilizada por los economistas para analizar la relación entre dos variables macroeconómicas, por ejemplo entre la inflación y el consumo *per cápita*. Sin embargo, aquí sólo interesa su utilidad para el análisis y solución de problemas de calidad.

La relación entre dos variables se representa mediante una gráfica de dos dimensiones en la que cada relación está dada por un par de puntos (uno para cada variable).

Figura 6. Diagramas de dispersión con correlación positiva a) o negativa b).



La variable del eje horizontal (x) normalmente es la variable causa, y la variable del eje vertical (y) es la variable efecto. La relación entre dos variables puede ser: positiva o negativa. Si es positiva (Figura 6a), significa que un aumento (disminución) en la variable causa (x) provocará un aumento (disminución) en la variable efecto (y); y si es negativa, (Figura 6b) significa que un aumento (disminución) en la variable x provocará una disminución (aumento) en la variable y .

Por otro lado, se puede observar que los puntos en un diagrama de dispersión pueden estar muy cerca de la línea recta que los atraviesa, o muy dispersos o alejados con respecto a la misma. El índice que se utiliza para medir este grado de cercanía de los puntos con respecto a la línea recta es la correlación. Se dice que la correlación es muy fuerte si la dispersión es baja, y que la correlación es débil e incluso nula si la dispersión es alta. En la Figura 7 se observan gráficamente

estos tres comportamientos. En total existen cinco grados de correlación: fuerte positiva, fuerte negativa, nula, débil positiva, débil negativa.

Figura 7 Grado de correlación entre 2 variables.



5.1.2.6 Estratificación. Como complemento a los diagramas de dispersión, y con el objeto de organizar la información vital de un análisis causa-efecto, se utiliza el procedimiento de estratificación, que consiste en distinguir los diferentes estratos de donde proviene la información por medio de colores o símbolos, lo cual se utiliza como información útil para un análisis complementario o posterior. Por ejemplo, en el caso de la presión de aire y el porcentaje de productos defectuosos se podría distinguir mediante colores qué datos provienen de qué máquina o de qué operarios en 'el supuesto de que 15 datos hayan sido tomados de una máquina y los 15 restantes de la otra. Los 30 datos agrupados podrían estar ocultando el hecho de que se trata solamente de una máquina la que provoca el porcentaje de artículos defectuosos no deseado, y en tal caso la solución se aplicaría sólo a una de las máquinas⁴.

⁴ Ibíd., p 226

5.1.2.7 Gráficas de control. Las gráficas de control son consideradas por Ishikawa como una de las siete herramientas básicas y uno de los medios más efectivos para detectar la presencia de problemas reales o potenciales.

5.1.3 Metodología de solución de problemas para el mejoramiento continuo usando el ciclo phva. Un problema es una desviación entre lo que se espera esté sucediendo y lo que realmente sucede, con la importancia suficiente para que alguien piense que se debería corregir la desviación. Por otro lado, para que ante la presencia de un problema las personas puedan abocarse a su solución, es necesario que existan opciones o alternativas de solución, que la alternativa seleccionada resuelva realmente el problema, y que la solución sea aceptada por quien tiene la autoridad para llevarla a cabo.

En la literatura existen diversos procedimientos para la solución de problemas; sin embargo, se puede decir que la mayoría de ellos consisten en una serie de pasos estructurados bajo el concepto del ciclo de mejoramiento de Shewhart (también conocido como ciclo Deming) que consta de cuatro pasos: planear, hacer, verificar y actuar. Este ciclo, junto con la "secuencia universal de mejora" de Juran y las siete herramientas básicas de Ishikawa son la base para la metodología de solución de problemas.

Planear. En el caso de un proyecto de mejoramiento, la fase de planeación tiene, entre otros, el objetivo de asegurar que el proyecto que se seleccionará para análisis es realmente el más importante en cuanto a su contribución al mejoramiento de los indicadores clave del negocio. Las empresas siempre tendrán problemas, una gran cantidad de problemas, por lo que encontrar cuál de ellos es el más importante, nunca será tarea fácil.

Es importante que se realice una recopilación de datos bien orientada, amplia e imparcial. Los datos que indican las áreas de oportunidad de mejoramiento deben

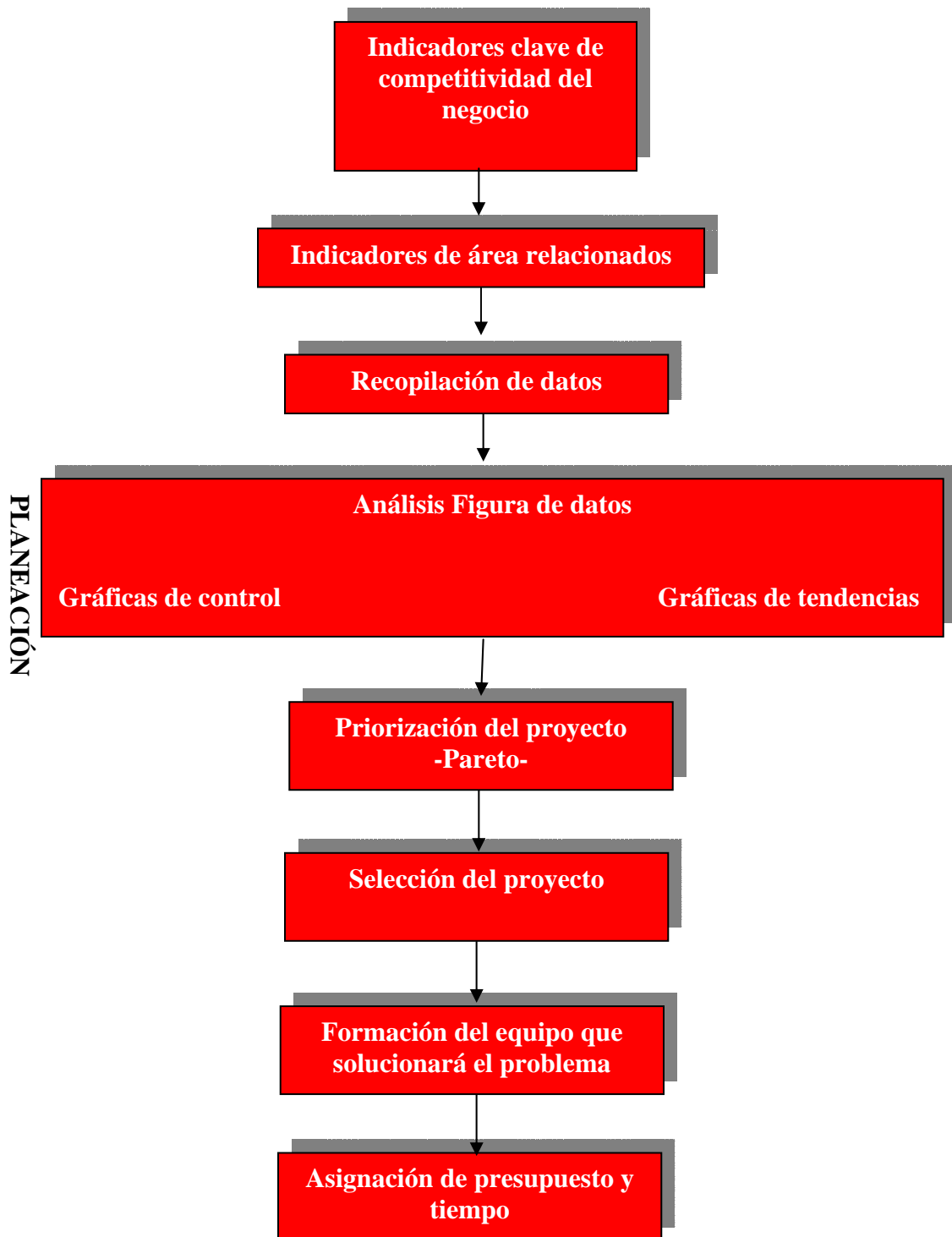
estar relacionados, en forma directa o indirecta, con los indicadores clave de competitividad del negocio. Es conveniente que la alta administración defina desde un punto de vista estratégico cuáles son los indicadores que tienen prioridad de mejoramiento, para que todos los demás grupos o equipos de menor nivel en la organización realicen esfuerzos de mejoramiento en la dirección apropiada.

Una vez que han sido recopilados suficientes datos, se debe proceder a representarlos gráficamente para que el equipo de análisis pueda comprender mejor la importancia, congruencia y relevancia de cada problema. Las herramientas que pueden ayudar tanto a evaluar como a detectar áreas de oportunidad para mejoramiento son el histograma, la gráfica de control y el análisis de la tendencia histórica de alguno de los indicadores de la empresa o del área en cuestión. Cuando los problemas han sido analizados, se debe pasar a priorizarlos mediante un diagrama de Pareto que permita visualizar cuál de todos los problemas es el más importante. De este proceso se obtiene el proyecto seleccionado para mejoramiento.

Posteriormente, el equipo directivo deberá formar el equipo de trabajo que se abocará a la solución del problema, y tendrá que asignar el presupuesto y el tiempo disponibles. El equipo debe incluir personas directamente relacionadas con el problema, así como con el efecto e influencia que se crea vaya a tener su solución, además de cualquier persona que se piense puede aportar información técnica o ideas importantes para la solución.

El proceso completo de la fase de planeación se muestra en la Figura 8.

Figura 8. Metodología para la solución de problemas: fase de planeación



Hacer. En esta fase el equipo asignado para el proyecto se debe enfocar al análisis de las causas que provocaron la aparición del problema y la búsqueda de alternativas de solución, para después poder proporcionar la que considere más apropiada para resolver el problema. Durante todo este proceso se recomienda que se utilice la toma de decisiones por consenso y se sigan las reglas para el trabajo en equipo.

El equipo comienza su tarea buscando las posibles causas teóricas del problema bajo estudio. Para ello se recomienda utilizar el procedimiento de lluvia o tormenta de ideas (originalmente propuesto por Alex Osborn, 1963), cuyo objetivo es producir una lista de ideas mediante la participación equilibrada de los miembros de un equipo. La idea básica de este procedimiento es que la respuesta de una persona sirve para estimular la creatividad de los otros participantes (Katzan, 1989). Uno a uno, los miembros del equipo van respondiendo alguna pregunta de partida relacionada con las causas que han dado origen al problema.

La lista de ideas se anota en un rotafolios para que pueda ser vista por todos los miembros del grupo, y el procedimiento continúa hasta que las ideas se agoten. Debido a que las ideas pueden ser de muy diversa índole, el siguiente paso es estratificarlas o categorizarlas, para después representarlas en un diagrama causa-efecto o de Ishikawa.

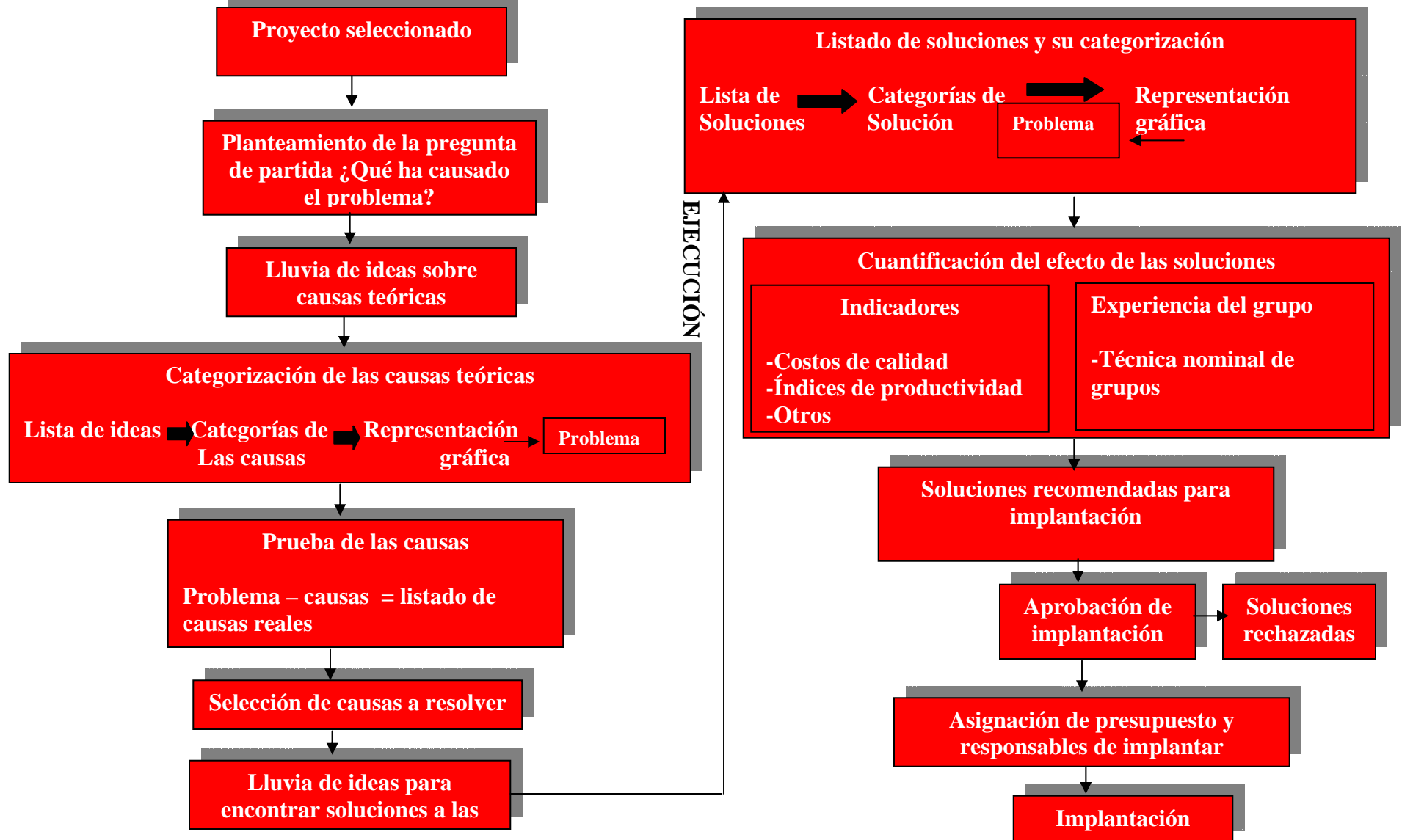
Cabe aclarar que esta lista de ideas refleja el sentir del grupo en cuanto a las causas teóricas del problema. Por ello, el grupo se involucrará en la tarea de probar cuáles de dichas causas teóricas están realmente causando el problema, así como el grado y fuerza con que esto ocurre. Idealmente, conviene que la prueba de las causas se haga a través de medios estadísticos, principalmente mediante estudios de correlación de variables o con diagramas de dispersión.

⁵Aquellas causas que tengan una correlación significativa con respecto al problema serán las que más fuertemente influyan en la generación del mismo. Sin embargo, muchas de las causas son difíciles de cuantificar por sí mismas, y más aún si se les quiere cuantificar con relación al problema en estudio. En estos casos se puede recurrir a un procedimiento utilizado en la técnica nominal de grupos (NGT, por sus siglas en inglés), en el que cada miembro del grupo selecciona las $(N + 1)/2$ causas, donde N es el número total de causas, que a su juicio sean las que más fuertemente influyen en el problema, ordenándolas por importancia, asignando $(N + 1)/2$ puntos a la más fuerte y un punto a la más débil de las seleccionadas. Finalmente, se suman los puntos que acumuló cada causa y se ordenan de mayor a menor. Las causas que se haya demostrado estadísticamente, o mediante NGT, que son las que más fuertemente inciden en el problema son las que se deben considerar como causas reales. De la lista de causas reales se deben seleccionar las más importantes y viables para pensar en posibles soluciones.

De nuevo mediante una tormenta de ideas, se piensa en las posibles soluciones de las causas seleccionadas. Es útil que las soluciones también sean categorizadas y representadas mediante un diagrama de Ishikawa, pero en sentido inverso; esto es, efecto solución (el esqueleto de soluciones clasificadas al lado derecho del problema). Debido a que la lista de soluciones podría ser mucho más extensa de lo que permite el presupuesto para su aplicación, se debe decidir qué soluciones tendrán un mayor efecto en el mejoramiento del problema. Para ello se puede realizar un estudio que cuantifique el efecto en términos del mejoramiento de los indicadores que se utilizaron para cuantificar inicialmente el problema, como por ejemplo, los costos de calidad, indicadores de productividad, etcétera. Si acaso se dificulta obtener esta información por ser muy costoso o por

⁵ Ibid., p 230

Figura 9. Metodología para la solución de problemas: fase de ejecución



tomar mucho tiempo, se puede utilizar de nuevo el procedimiento de NGT para que, según el criterio y la experiencia del grupo, se decida que soluciones recomendar.

Las soluciones recomendadas tienen que ser aprobadas por quien corresponda (o en su caso rechazado explicando las razones de esta decisión). Posteriormente, se debe formar un equipo responsable para la implantación de las soluciones aprobadas, al cual se le asigna el presupuesto necesario para realizarlo en forma exitosa. Este equipo debe realizar un plan de trabajo de implantación y ejecutarlo. El procedimiento completo para la fase de *hacer* se muestra en la Figura 9

Verificar. Las mismas técnicas que fueron utilizadas durante la fase de planeación para evaluar y detectar áreas de oportunidad para el mejoramiento pueden ser utilizadas durante esta fase. Los histogramas, las gráficas de control o las gráficas de tendencia en el tiempo deben mostrar en forma cuantitativa el grado de mejoramiento alcanzado con la implantación de las acciones aprobadas en la fase de hacer

Actuar. Esta fase consiste en incorporar al siguiente ciclo de planeación los ajustes necesarios que se hayan evidenciado en la fase de verificación. La mejora continua consiste precisamente en resolver un problema tras otro sin interrupción. Después de todo, lo que ahora no es considerado como problema por tener cuestiones más graves que atender, en el futuro, cuando el nivel de competitividad sea mayor, será el problema a resolver. En esta fase es importante garantizar que la experiencia adquirida no solamente en el problema analizado, sino también en la capacidad y habilidad para trabajar en equipo, sirve de base para lograr una mayor efectividad en la solución de problemas futuros. Se deben corregir acciones

que no hayan resultado apropiadas, así como experiencias adquiridas en el análisis, la solución y la puesta en práctica de acciones de mejoramiento.⁶

En resumen, el presente proyecto se enmarca en un modelo clásico de mejoramiento continuo. Este modelo es del autor Juran quien estableció una metodología para la mejora que incluye los siguientes pasos:⁷

1. Definición del problema: Es la expresión de los problemas tal y como se manifiestan en la realidad, Incremento de los clientes insatisfechos, del número de defectos, del rechazo. etc.

2. Demostrar la necesidad de solución del problema: Se logra mediante el análisis costo beneficios de la solución de los problemas con el objetivo de convencer a la dirección de la importancia de invertir en la solución.

3. Selección del proyecto de estudio: Aplicando el Principio de Pareto se elige cual de los problemas existentes resultaría más convenientes atacar de forma inicial.

4. Organización para el Diagnóstico:

- Crear órganos de dirección y ejecutor.
- Diagnóstico de la situación:
 - Definición de la responsabilidad del error
 - Clasificación del error
 - Diagnóstico sobre las causas:

⁶ Ibid, p 235-254

⁷ Disponible en Internet:
continuo/mejoramiento-continuo.shtml

[http://www.monografias.com/trabajos27/mejoramiento-](http://www.monografias.com/trabajos27/mejoramiento-continuo/mejoramiento-continuo.shtml)

1. Formulación de Hipótesis: Se realiza mediante tormentas de ideas y diagramas causas efectos.

2. Selección de Hipótesis para el ensayo: por la experiencia del personal, el métodos de expertos, Figuras de tarjados, organizando las hipótesis según sus grado de prioridad económica.

3. Ensayo de Hipótesis: Se verifican las distintas hipótesis mediante el uso de diferentes técnicas estadísticas, Figuras de correlación, histogramas, diseños de experimentos, etc.

- Formulación de alternativas de corrección: La formulación de las mismas se realizarán de acuerdo con la Responsabilidad del error y el tipo de error.

- Definir o seleccionar la acción correctiva: la dirección evalúa las propuestas y decide si se aplican o no.

- Aplicación de la acción correctora.

- Tratamiento a la resistencia cultural para atenuar la resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

- Establecimiento o restablecimiento del control o estandarización de los resultados para poder ejercer el control sobre los mismos.

5.1.4 Enfoque al cliente. La definición moderna de la calidad se centra en cumplir o en no exceder las expectativas del cliente, por lo que él es el principal juez de la calidad. Muchos factores, basados en la experiencia general de adquisición, propiedad y servicio para el cliente, influyen en la percepción de valor y de

satisfacción. Las empresas deben enfocarse sobre todos los atributos de los productos y servicios que contribuyan al valor percibido por el cliente y que conducen a su satisfacción. Para hacerlo, los esfuerzos de una empresa necesitan extenderse mucho más allá que simplemente cumplir con las especificaciones, reducir defectos y errores, o eliminar quejas. Deben incluir tanto el diseño de nuevos productos que realmente satisfagan al cliente, como responder con rapidez a las demandas de clientes y mercados.

Desde una perspectiva de la calidad total, todas las decisiones estratégicas que efectúa una empresa son “impulsadas por el cliente”. En otras palabras, la empresa muestra una constante sensibilidad a las nuevas necesidades de los clientes y del mercado; también mide los factores que mueven la satisfacción del cliente. Una empresa cercana a su cliente sabe lo que este desea, cómo utiliza sus productos, y anticipa necesidades que el cliente quizás no este en condición de expresar. También desarrolla de manera continua nuevas técnicas para obtener retroalimentación de sus nuevos clientes.

Una empresa también debe reconocer que sus clientes internos son tan importantes para el aseguramiento de la calidad, como los externos que adquieren el producto. Los empleados que se ven a su mismo tanto como clientes o proveedores de otros empleados, comprenden cómo su trabajo esta vinculado con el producto final. Después de todo, la responsabilidad de cualquier proveedor es comprender y cumplir con los requerimientos del cliente de la forma más eficiente y efectiva posible.

El enfoque al cliente, sin embargo, va mas allá de las relaciones con el cliente e internas. La sociedad representa un cliente importante del negocio. Una empresa de alcance mundial, por definición, es un ciudadano corporativo ejemplar. Son actividades imprescindibles la ética empresarial, la salud y la seguridad pública, el

entorno y compartir información relacionada con la calidad en las comunidades geográficas y empresariales de la empresa.⁸

5.1.5 la importancia de la satisfacción al cliente. Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

1. Satisfacer a sus clientes
2. Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores
3. Conservar los clientes en el largo plazo
4. Ganar penetración en el mercado

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente. El valor, es la calidad relacionada con el precio. Los clientes ya no adquieren sólo con base en el precio. Comparan el paquete total de productos y servicios que ofrece un negocio con el precio y la oferta de la competencia. El paquete de beneficios al consumidor influye en la percepción de la calidad e incluye el producto físico y sus dimensiones cualitativas; el apoyo antes de la venta, como una facilidad en la colocación de pedidos; una entrega rápida, oportuna y precisa, y un apoyo postventa, como el servicio en el campo, garantías y apoyo técnico. Si la competencia ofrece mejores alternativas a un precio similar, los consumidores naturalmente seleccionaran el paquete que contenga la calidad percibida como más elevada, por lo que es absolutamente vital para el éxito competitivo comprender exactamente lo que los consumidores deseen. Si un competidor ofrece el mismo paquete de productos y servicios a un precio inferior, los clientes lo elegirán. Sin embargo, precios inferiores requieren costos inferiores si la empresa debe seguir siendo rentable. Las mejoras en la calidad de la operación; por lo tanto los negocios deben enfocarse tanto a mejorar de manera continua el paquete de beneficios al consumidor como reducir los costos.

⁸ EVANS, James R. Administración y Control de la Calidad. Bogotá: Editorial Thompson. 2000. p-125

Se consigue la satisfacción del cliente cuando los productos y servicios cumplen o exceden las expectativas de los clientes: Nuestra definición principal de la Calidad. El enfoque de los clientes no es simplemente un problema de calidad sino buena práctica de los negocios que se traduce directamente en mayores utilidades.

Algunos estudios han demostrado que cuesta aproximadamente 5 veces más atraer clientes nuevos que conservar los anteriores, y que los clientes satisfechos adquieren más y están dispuestos a pagar precios elevados.

Una fuerte ventaja competitiva es impulsada por los deseos y necesidades de los clientes; su satisfacción a través de productos superiores y de la excelencia en el servicio es una manera importante de tener una ventaja competitiva.

La conservación de los clientes es factor clave del éxito competitivo y está íntimamente ligado con la calidad y la satisfacción del consumidor. Las características del producto tienen mucha influencia en la primera venta que se hace; en ese momento, los clientes desconocen los problemas de calidad que puedan resultar. Sin embargo, la calidad del producto y del servicio rendido durante la vida del producto determina la cantidad de eventos subsecuentes⁹.

5.1.6 Administración de las relaciones con el cliente. Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los empleados que están en contacto con él.

En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún empleado de la empresa. Los momentos de verdad pueden

⁹Ibíd., p. 173 - 174

ser contactos directos con representantes de clientes o con personal de servicio, o cuando los clientes leen cartas, facturas y otra correspondencia de la empresa. Aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no dar un servicio completo, de un servicio no efectuado cuando era necesario, de un servicio efectuado de manera incorrecta o incompleta, o por omitir la transmisión de información correcta. En los momentos de verdad, los clientes se forman una percepción de la calidad del servicio, al comparar sus expectativas con los resultados reales.

Una administración excelente de las relaciones con el cliente dependerá de cuatro aspectos:

1. Compromisos con los clientes
2. Estándares de servicio enfocados al cliente
3. Capacitación y delegación de autoridad
4. Administración efectiva de las quejas¹⁰

5.1.7 Creación de clientes satisfechos. La satisfacción del cliente resulta de proporcionar bienes y servicios que satisfagan o excedan sus necesidades.

Las necesidades y expectativas reales del cliente se conocen como calidad esperada, que es lo que el cliente supone que recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y lo que realmente se entrega al cliente y puede diferir considerablemente de la calidad esperada. Esta diferencia ocurre cuando, de un paso al siguiente, se pierde o mal interpreta información. Por ejemplo, investigación errónea de mercado puede evaluar de manera incorrecta las necesidades y expectativas reales del cliente, los diseñadores de productos y servicios pueden desarrollar

especificaciones que no reflejen de manera adecuada estas necesidades.

El personal de contacto con el cliente pudiera no entregar de acuerdo con especificaciones. Una complicación adicional proviene del cliente, que ve y supone la calidad del producto (calidad percibida) de forma considerablemente distinta a lo que de hecho recibe (calidad real). Dado que la calidad percibida es la que impulsa el comportamiento del cliente, en esta área es donde realmente se deberían centrar las preocupaciones.

Estos diferentes niveles de calidad se pueden resumir mediante una ecuación fundamental:

$$\textit{Calidad percibida} = \textit{calidad real} - \textit{calidad esperada}$$

Cualquier diferencia entre la calidad esperada y la real puede causar ya sea una satisfacción no esperada (cuando la calidad real es superior a la esperada) o una falta de satisfacción (si la calidad real es inferior a la esperada). Para comprender estas relaciones se requiere de un sistema para medir la satisfacción del cliente y la capacidad de utilizar la retroalimentación para la mejora. Este modelo sugiere que los productores deben tener gran cuidado en asegurarse que las necesidades del cliente se cumplen o se exceden, tanto en el proceso de diseño como en el de producción.

5.1.8 Sistema de servicio, como actúan en la satisfacción del cliente. Cuando se habla de Cliente, se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee.

¹⁰Ibíd. p.191

Sin embargo, si se visualiza a los Clientes de una empresa en un concepto más amplio e integral, se puede decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

♦ **Clasificación de algunos tipos de clientes.** Al hablar del Cliente, se debe necesariamente ampliar el tradicional concepto de Cliente, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo, que es la calidad de Cliente “interno” y “externo” que este pueda revestir. A partir de este último concepto emergen básicamente dos tipos de Clientes a los cuales la empresa debe prestar atención.

CLIENTE EXTERNO: Es el Cliente final de la Empresa, el que esta fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la Empresa genera.

CLIENTE INTERNO: Es quien dentro de la Empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

No se puede departamentalizar el servicio, es decir, en la Empresa, todos son productos, todos son Clientes, todos son proveedores, por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la Satisfacción dentro de la calidad y servicio.

CLIENTES FINALES: Se refiere a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la Empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios.

CLIENTES INTERMEDIOS: Son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la Empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.

♦ **Satisfacción; visto como un concepto de servicio.** En el servicio prestado por una Empresa, están incluidas todas aquellas prestaciones, tanto de uso como socio-culturales, que hacen más ventajosa a los intermediarios la venta del producto y que permite conseguir a los consumidores la máxima satisfacción. Así como, todas las combinaciones de elementos físicos y recursos humanos ofrecen un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los Clientes.

El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la Empresa Orientada Hacia el Consumidor. Una vez que el punto unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la Satisfacción de las necesidades de los Clientes, se comprende que el servicio a aquellos llegue a prevalecer sobre la venta misma.

Puede agregarse que es una economía de mercado, la competencia no se presenta entre lo que producen las empresas en sus fábricas, sino principalmente en las distintas formas de servicio que agregan a lo que sale de la fábrica y que el cliente estima y valora.

Cuando se toma conciencia de que no se vende un producto, sino los servicios que este puede proporcionar, y de que no se vende un producto solamente, sino un complejo servicio que responde a ciertas medidas a las necesidades del Cliente, se deberá concluir que el servicio es objetivo general de la Empresa y, en especial, una finalidad de la comercialización.

De aquí se deduce que para que la Empresa se dirija verdaderamente hacia el mercado y el consumidor, debe asumir la función “Servicio”, entendido en el sentido global mencionado, como política global integral de la Empresa. Por lo tanto, deberá tenderse a tener cada vez mayores servicios englobados en los productos o en el simple acto de venta y menores servicios especializados ofrecidos en forma separada. Además, deberá tenderse a aceptar el servicio como “filosofía” empresarial para todos los sectores operativos: desde el proyecto hasta la fabricación, desde la venta y distribución hasta la utilización o consumo.

De todo lo dicho anteriormente se desprende que ya no se puede hablar de un producto, en su estado esencial de simple producto, sino también de los servicios que lo acompañan.

♦ **Características de los servicios.** Las características básicas del servicio, que los diferencia de los productos son: No es repetible, es una experiencia (cada vez distinta). Sus resultados están asociados estrechamente al oferente y al consumidor, su calidad es altamente variable (momento, consumidor, oferente).

PERECIBLE: Los servicios no pueden ser almacenados: Una característica de los servicios es que, una vez producido, debe ser consumido. No hay posibilidad, de que pueda ser almacenado para la venta o consumo futuro. Si no se adquiere y ocupa, cuando esta disponible, perece.

PROTECCION: difícil que pueda ser protegido por patentes: Son fácilmente copiados y de difícil protección por patentes. Por esta razón, es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.

SUBJETIVIDAD: Su precio es individual: El servicio se apoya principalmente en el trabajo humano, y la satisfacción que se puede ofrecer al Consumidor, son valorados subjetivamente por quién lo produce, y por el mercado.¹¹

5.2 MARCO CONCEPTUAL

ATM (AUTOMATIC TELLER MACHINE): Cajero automático

ACH: Operaciones interbancarias debito o crédito.

AZERTIA: Proveedor encargado de la generación y la impresión de los extractos

CALL CENTER: Centro de atención telefónica al cliente 24 horas.

CAMBIAZO: el cliente es confundido por un tercero (ladrón) y logra cambiarle la tarjeta por otra que no es de él y le ve la clave.

CLIENTE DESCONOCE TRANSACCIÓN: El cliente afirma no haber realizado determinada transacción con la tarjeta de crédito o tarjeta débito afectando su cuenta de ahorros o corriente ya sea por ATM, POS u oficina.

COMPORTAMIENTO DE CUOTA Y/O SALDO: El cliente no esta de acuerdo con la cuota que le están cobrando o con el saldo que presenta a la fecha

DESACUERDO COBRO DE SERVICIOS: El cliente no está de acuerdo con la tarifa de la cuota de manejo o de las transferencias realizadas (cobros ACH) o

¹¹ BERRY, T. **Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras.** Editorial Díaz de Santos. Caracas 1996. p-25

reclama que le cobraron servicios del Banco que no debieron cobrarle por estar subsidiados (convenios con empresas, por ejemplo pago de nómina).

DESCUENTO Y NO PAGO: El cliente reclama porque intento efectuar un retiro en ATM de la red propia y el cajero no le entrega el dinero o le entregó una cantidad diferente a la solicitada.

FALSIFICACIÓN DE BANDA: Se presenta cuando terceros malintencionados copian la información de la tarjeta y de la clave del cliente y proceden a efectuar retirar los fondos disponibles en la cuenta.

FRAUDE INTERNET - TELEMERCADEO: son transacciones que se realizan por Internet, compras por teléfono que el cliente no autorizó.

MOTIVOS DE RECLAMACIONES: son aquellos términos empleados por el Banco Davivienda para la clasificación de los diferentes reclamos presentados por el cliente.

OPCIÓN ABIERTA: el cliente esta retirando en el cajero llega un tercero lo saca del cajero, el cliente no cancela la transacción y el ladrón "tercero" retira el dinero de la cuenta.

PRIMERA LÍNEA: Es el punto de contacto donde el cliente presenta su reclamación. El Banco ha entregado atribuciones a estas áreas con el fin de brindar una solución inmediata al cliente.

PROVEEDOR: Es cualquier persona jurídica que presta servicios, produce y comercializa productos, de los cuales nos suplimos para el desarrollo de las actividades ordinarias de la compañía.

QUEJA: Es aquella comunicación que pretende poner en evidencia una falla, equivocación o error cometido por alguna de las empresas del Grupo con el cliente, en el servicio o en el estado de un producto. El cliente manifiesta una inconformidad vinculada al servicio. Estas situaciones no afectan directamente el patrimonio del cliente.

RECLAMO: Es la comunicación que plantea un incumplimiento en la oferta de servicios que se hizo, cuando el cliente adquirió un producto y en la que él solicita que la compañía solucione la situación o la rectifique. Por lo común, el servicio va acompañado de soportes en los que el cliente hace evidente dicha falla o error. Generalmente este tipo de situaciones afectan económicamente al cliente y se presentan por fallas en los procesos o procedimientos establecidos en las compañías del Grupo.

RETIRO DESCONOCIDO O REALIZADO POR EL CLIENTE: después del análisis se determina que la transacción se realizó con características típicas del comportamiento del cliente en su cuenta, es decir que alguna persona cercana a él le realizó el retiro.

SEGUNDA LÍNEA: Son los departamentos operativos del Banco que resuelven las reclamaciones.

SIEBEL: Software que administra las reclamaciones, quejas y solicitudes de servicio.

SOLICITUD DE INFORMACIÓN: Es toda aquella información requerida por el cliente acerca de los productos y servicios que ofrece el Banco.

SOLICITUD DE SERVICIO: Es cualquier requerimiento establecido por el cliente cuando tiene contacto con el Call Center de su Banco.

5.3 MARCO ESPACIAL

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, hemos seleccionado el Banco Davivienda, por ser uno de los Banco con mayor número de clientes, cobertura y tradición.

5.4 MARCO TEMPORAL

El comportamiento de las reclamaciones y la medición de niveles de satisfacción en el Banco Davivienda, en el período comprendido entre el año 2003 y el 2005.

6. HIPÓTESIS

6.1. HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

Con el diseño de un modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente, desde la perspectiva de quejas y reclamos, el Banco Davivienda logrará establecer los costos del mal servicio.

Un modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente para el Banco Davivienda, permitirá conocer las ventajas de tener un sistema de calidad.

La implementación de un modelo de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, puede incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios de los servicios del Banco Davivienda.

6.2. HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

El diseño de un modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente, desde la perspectiva de quejas y reclamos, el Banco Davivienda logrará establecer los costos del mal servicio, conocer las ventajas de un sistema de calidad y proponer estrategias de mejora para incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios, pues a través de la identificación de problemas y causas se lograrán determinar las mejores alternativas de solución.

7. ASPECTOS METODOLOGICOS

7.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se desarrollará en este trabajo es la investigación descriptiva, que de acuerdo con Carlos Méndez ¹² este tipo de estudio identifica las características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes el universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas de recolección de información tales como la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

Esta investigación es descriptiva porque se busca identificar las características generales del Banco Davivienda en cuanto al manejo de quejas, reclamos y niveles de satisfacción de los cliente, además se delimitarán los hechos que conforman el problema, se estructurarán los diferentes elementos que componen la investigación para luego recolectar y analizar las pautas y actividades de la atención brindada a la solución de quejas y reclamos y así establecer el modelo de mejoramiento de la calidad del servicio.

7.2 METODO DE INVESTIGACION

El método que se manejará en esta investigación, es el inductivo; ya que conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.

¹² MENDEZ, Carlos Metodología de la Investigación. Bogotá, McGraw Hill, 2003. p 136- 137

El método Inductivo, tiene como objeto llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, se concluyen verdades generales.

Lo anterior señala que fundamentalmente la inducción, a pesar de tener como referencia premisas verdaderas, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas desde las cuales se inicia el análisis de su problema de investigación¹³. De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados.

7.3 FUENTE Y TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

7.3.1 Fuentes secundarias. La información que se empleará para esta investigación proviene de datos estadísticos del Banco Davivienda, suministrado directamente por el departamento de Servicio y Calidad de esta entidad, y datos de la Superintendencia Financiera, para el periodo comprendido entre los años 2003 hasta la fecha.

7.4 PRESENTACION DE LA INFORMACIÓN

La información se presentará de diferentes formas:

1. **Escrita:** la parte analítica de la información obtenida vs. el planteamiento del problema y los objetivos propuestos.
2. **Tabular:** lo que corresponde a información estadística obtenida de las fuentes.
3. **Grafica:** imágenes, que permitan visualizar en forma precisa el manejo de los datos en estudio.

¹³ Ibid, P.144

8. ASPECTOS GENERALES DEL BANCO DAVIVIENDA

De acuerdo con lo descrito en la etapa introductoria de este trabajo, el modelo de mejoramiento de calidad está enfocado al Banco Davivienda, para lo cual se hace necesario identificar sus aspectos generales, mediante la determinación de la estructura organizacional, productos y servicios ofrecidos, factores económicos y comerciales con el fin de comprender en forma interna y externa la empresa objeto de estudio.

8.1 DESCRIPCIÓN DEL BANCO DAVIVIENDA

El Banco DAVIVIENDA hace parte del Grupo Empresarial Bolívar, el cual trabaja por satisfacer las necesidades de protección, inversión, ahorro, vivienda y recreación de las familias. El Banco Davivienda es una entidad de intermediación y servicios financieros, orientada fundamentalmente a los individuos y familias y especializada en la promoción del ahorro y la financiación de vivienda.

Procura el liderazgo en el sector financiero con imagen, rentabilidad y participación en el mercado, con base en innovación, mayor eficiencia en sus operaciones y mejor calidad de los productos ofrecidos a sus clientes. Cuenta con un equipo de funcionarios motivados y capacitados, que disfrutan de un agradable ambiente de trabajo y que están apoyados por modernos y eficientes recursos físicos y tecnológicos. Como parte del Grupo Bolívar, para lograr sinergia en los resultados, coopera y comparte habilidades y negocios con las demás empresas que conforman el Grupo Bolívar.

8.1.1 Reseña histórica. En Mayo de 1972, en el gobierno del Dr. Misael Pastrana Borrero, con la creación de una unidad de cuenta que se denominó Unidad de

Poder Adquisitivo de Valor Constante – UPAC, se iniciaron los estudios para la creación de una Corporación de Ahorro y Vivienda. El equipo de trabajo se integró con la participación del Banco de Bogotá, Seguros Bolívar y Colseguros.

En Agosto de 1.972, se crea la entidad bajo el nombre de "Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda – Coldeharro" organizada conforme las normas legales de la República de Colombia. Sin embargo, el 30 de enero de 1973, la entidad cambia su nombre por el de "Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda – DAVIVIENDA". El acta orgánica de DAVIVIENDA fue aprobada por la Superintendencia Bancaria el día 4 de octubre de 1972, por medio de la resolución 2798.

La Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda - DAVIVIENDA, abrió puertas al público el 15 de Noviembre de 1972, con su oficina principal en la Carrera 10 No. 14 - 47 en el edificio del Banco de Bogotá y simultáneamente en las oficinas del Banco de Bogotá del 7 de Agosto, Chapinero y Restrepo; en Medellín en la Oficina Parque Berrio; en Cali la Oficina de Plaza Caicedo y en Barranquilla la Carrera 44. El inicio de operaciones se hizo con un capital autorizado de 60 millones de pesos, 23 funcionarios y como símbolo la "Casita Roja".

Luego de 25 años en los que la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda DAVIVIENDA mantuvo su liderazgo y ocupó primeros lugares dentro del sector financiero Colombiano, innovando con productos y servicios, el 1 de Julio de 1997 decidió incursionar el mercado de la Banca Personal con el fin de satisfacer todas las necesidades financieras de sus ahorradores bajo un solo techo. A partir de ese momento se maneja un nuevo concepto publicitario Banco DAVIVIENDA "Aquí lo tiene todo", conservando su imagen de entidad joven, dinámica, eficiente, líder en tecnología y sin olvidarse en ningún momento de sus ahorradores felices, principales Beneficiarios Reales De las Acciones.

En cuanto a la composición accionaria de DAVIVIENDA el GRUPO BOLÍVAR es propietario de alrededor de mas del 60% de las acciones.

8.1.2 Misión. “DAVIVIENDA es una entidad de intermediación y servicios financieros, orientada a los individuos y familias, especializada en la promoción del ahorro y la financiación de vivienda.

Procura el liderazgo dentro del sector financiero con imagen, rentabilidad y participación en el mercado, con base en innovación, mayor eficiencia en sus operaciones y mejor calidad de los productos ofrecidos a sus clientes.

Cuenta con un equipo de funcionarios motivados y capacitados, que disfrutan de un agradable ambiente de trabajo y que están apoyados por modernos y eficientes recursos físicos y tecnológicos.

DAVIVIENDA, como parte del Grupo Bolívar, cooperará y compartirá habilidades y negocios con las demás empresas que lo conforman, para lograr sinergia en los resultados del conjunto.”

8.1.3 Imagen corporativa. Davivienda posee como símbolo LA CASITA ROJA, que dentro de sus múltiples y significativas connotaciones: Hogar, Familia, Calidez, Seguridad, Protección, Unión, Felicidad, Alegría, Solidez, ha logrado que sea identificada y reconocida por todos los colombianos.

Se adoptó como símbolo oficialmente en el año 1973 y ha sido desde entonces el distintivo nacional e internacional. Actualmente se identifican como Banco

DAVIVIENDA, que expresa la política organizacional de satisfacer las necesidades financieras de los clientes con servicio y calidad.

8.1.4 Estructura organizacional. Davivienda cuenta con más de 220 oficinas distribuidas en 45 ciudades de Colombia.

♦ **Principales Accionistas.** Sus principales accionistas son: Sociedades Bolívar S.A., Seguros Comerciales Bolívar S.A., Cuellar Serrano Gómez y Salazar S.A. (Cusezar), Urbe Capital S.A., Inversiones Zárate Gutiérrez y CIA. S.C.S., Inversora 2020 S.A., Inversora 2025 S.A., Inversora 2005 S.A., Inversora 2010 S.A., Inversora 2015 S.A., Asesorías e Inversiones C.G. Ltda., Inversora Anagrama S.A., Preparo S.A., Imextal 82 S.A., Inversiones Lieja S.A.

♦ **Organigrama básico.** (Ver anexo 1)

8.1.5 Información financiera básica. Como información financiera básica, se presentan los nombres de las inversiones realizadas en entidades con diferente razón social, y un cuadro resumen de los resultados financieros básicos.

• **Principales Inversiones en empresas Filiales.** Compañía de Seguros Bolívar S.A., Banco Superior, Titularizadora Colombiana, Fiduciaria Davivienda, Davivalores, Cobranzas Beta y Fiduciaria Superior

Tabla 2. Información financiera básica

	Agosto 2005	Septiembre 2005	Octubre 2005	Noviembre 2005	Diciembre 2005	Enero 2006
Total Activo	6.873.643	6.873.553	6.727.234	7.016.041	7.384.250	7.385.071
Total Pasivo	5.970.893	5.948.199	5.948.199	6.108.284	6.476.118	6.455.536
Total Patrimonio	902.750	925.354	925.354	907.757	908.132	929.535
Utilidades del periodo	48.425	71.139	71.139	114.534	134.922	19.236

Cifras en millones de pesos Fuente: Banco Davivienda

8.1.6 Productos y servicios. Se cuenta con un grupo de productos y servicios, como el ahorro, el Crédito, la inversión y la adquisición de vivienda propia entre otros. Estos productos y servicios son brindados al cliente con la idea de un fuerte soporte tecnológico.

A continuación se presenta el portafolio de productos del Banco ofrecido a sus clientes.

♦ **Banca Personal.** Los productos de Banca personal se ofrecen bajo las siguientes categorías: Ahorro e inversión, Fondo voluntario de pensiones, Fondo de inversión, portafolio banca personal, crédito personal, crédito para adquirir vivienda, y tarjeta débito.

A continuación se hace una breve descripción de cada uno de los productos propuestos para estas categorías:

Ahorro e inversión. Cuentas de ahorro:

Cuenta DaBuenavida. Sistema de ahorro a través del cual se combinan las ventajas de una cuenta de ahorros con las bondades de un título de capitalización. El cliente suscribe un valor inicial y se compromete a ahorrar una cuota fija mensual durante cuarenta (40) meses, dándole derecho a participar en sorteos mensuales de acuerdo con el saldo promedio.

Cuenta Da-mas. Se ganan rendimientos sobre el dinero y se dispone de él cuando se necesite.

Cuenta Fijo diario. Cuenta en pesos que genera rendimientos, los cuales se abonan diariamente.

Cuenta Casita propia. Se puede hacer parte del plan de subsidios para vivienda de interés social, otorgado por el Gobierno.

Cuenta Davi-mia. Se trata de una cuenta de ahorros para menores de edad.

Certificados de depósito:

CDT Tasa fija. Alternativa de Inversión con Tasa Fija

CDT Tasa variable. Opción de Inversión con Tasa variable atada al IPC

Cuenta corriente:

Cuenta corriente con sobregiro. Se obtiene rentabilidad sobre el dinero depositado y obtiene sobregiro automático diferido a 30 días o 36 meses a través de Crediexpress.

Cuenta corriente sin sobregiro. Se gana rentabilidad sobre el saldo ahorrado y se dispone de él cuando se desee usando efectivo o girando cheques.

Fondo de pensiones:

Dafuturo. Brinda excelentes alternativas de ahorro con la rentabilidad y las ventajas tributarias de un Fondo Voluntario de Pensiones.

Fondos de inversión:

Daviplus. Es una alternativa de inversión a plazo, dirigida de modo preferencial a personas naturales, cuyo rendimiento se determina por las tasas

de descuento de la cartera adquirida con los recursos que los clientes aportan al fondo y por la rentabilidad de los demás títulos que conforman el portafolio.

Créditos personales:

Crédito de vehículo. Vehículos Nuevos o Usados, Nacionales o importados, entre el 70% y 90% del valor comercial, plazos cómodos hasta 60 meses, dependiendo del modelo que se desee.

Crédito para adquirir acción de tiempo compartido. Crédito personal para compra de una acción, ofrecido por Davivienda a todas aquellas personas que desean disfrutar de una semana de descanso en el complejo turístico ZUANA BEACH RESORT, desarrollado en Santa Marta por la Constructora Bolívar.

El Crédito para el TIME SHARING o TIEMPO COMPARTIDO, es un sistema mediante el cual, una persona y su familia adquieren derechos de uso y goce del inmueble de un Resorte, por un periodo determinado al año, generalmente una semana.

Crediexpress. Como parte integral del Portafolio cuenta corriente de servicios financieros, se cuenta con el Crediexpress, un cupo de crédito de libre inversión que permite tener dinero las 24 horas del día.

Tarjetas de crédito. Dirigida especialmente a personas que requieren de cupos de crédito y de mayores beneficios para sus viajes de negocios y turismo, cupos ajustados a sus ingresos y avances hasta por un millón.

Tarjeta amparada Davivienda Master Card y Visa. Producto diseñado para clientes con tarjeta de crédito Davivienda Master Card o Visa, que deseen respaldar a un familiar o amigo que no cumpla con los requisitos para obtener tarjeta de crédito, por lo tanto el usuario principal actúa como amparador.

Tarjeta empresarial Davivienda Master Card. Dirigida exclusivamente a clientes corporativos, lo cual permite fijar a los empleados de la Compañía límites individuales de cupo, controlando fácilmente los gastos relacionados con viajes, entretenimiento y representación.

Crédito para vivienda. Préstamo con garantía hipotecaria, otorgado para adquirir vivienda nueva o usada. También es un préstamo para personas naturales o jurídicas que desean adquirir su propia oficina, bodega, local u otro inmueble diferente de vivienda.

Banca empresarial. El Portal Empresarial le permite a la empresa crear los usuarios necesarios, definir a cada uno las transacciones a realizar y asignar los productos a operar

Productos y Servicios

- ◆ Servicios Transaccionales
- ◆ Recaudos
- ◆ Ahorro e Inversión
- ◆ Líneas de Crédito

Consultas. Acceso permanente a la información. Se consulta en cualquier momento y desde donde se encuentre la información referente al saldo y movimiento de las cuentas y créditos de la empresa a través del Portal Empresarial.

Nuevo sistema de liquidación y pago de aportes a la seguridad social y parafiscal. Sistema diseñado para Aportantes y Administradoras, que permite el

pago de aportes a la seguridad social y parafiscal a través de una planilla integrada por Internet.

Pago de Nómina Opera mediante transferencia automática de fondos de la cuenta de la empresa a las cuentas de cada uno de sus empleados, ingresando al módulo de pagos del Portal Empresarial.

Pago a Proveedores. Se efectúan los pagos sin incurrir en más costos.

Pago de servicios públicos y privados. Se debitan de la cuenta de la empresa los servicios públicos que estén autorizados.

Pago Productos de DAVIVIENDA Se Ingresa a la opción "Pagos" del Portal Empresarial, se consulta el comportamiento de los créditos que la Empresa tiene con Davivienda y se realizan los pagos de manera cómoda y segura.

Pago de Impuestos Distritales de Bogotá. A través del Portal Empresarial la Empresa puede pagar de manera cómoda, ágil y segura, los Impuestos Distritales de Bogotá (Vehículo y Predial).

Transferencias de Fondos. Se realizan todas las transferencias que la empresa requiera a cuentas de DAVIVIENDA y de otras entidades financieras.

Transferencias Internacionales. Se puede recibir y enviar dinero desde y hacia cualquier parte del mundo a través de la cuenta de ahorros o corriente.

Recaudo nacional en oficina DAVIVIENDA ofrece a los usuarios de la empresa, diferentes alternativas de pago a través de su extensa red de oficinas.

Recaudo empresarial por Teléfono Rojo y www.davivienda.com Le permite a los clientes efectuar los pagos de las obligaciones con la empresa sin necesidad de desplazarse a las oficinas de DAVIVIENDA, con sólo llamar al Teléfono Rojo o ingresando a www.davivienda.com

Pago de Impuestos y Seguro Social Pago a nivel nacional en todas las oficinas con presentación de formularios, con o sin pago.

Adquiriencia. Se recauda el dinero generado por ventas con tarjetas de crédito o débito expedidas por cualquier entidad financiera.

9. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL BANCO DAVIVIENDA CON RESPECTO A LAS RECLAMACIONES

En el Capítulo anterior veíamos como esta conformado el Banco Davivienda, tanto en su parte organizacional como en el ámbito comercial.

Como se puede apreciar el Banco Davivienda ha tenido una trayectoria a través de los años que lo ha posicionando en el mercado, como uno de los bancos con mayor cobertura, por su amplia red de oficinas y por su gran número de productos dirigidos a diferentes segmentos de mercado representados en clientes de diversos niveles económicos y sociales.

En este capítulo se realizó un diagnóstico de la situación actual del Banco Davivienda, con respecto al tema de las reclamaciones mediante el análisis de información de los reportes de reclamo de los clientes y los niveles de satisfacción de los mismos.

9.1 GENERALIDADES SOBRE EL ÁREA DE RECLAMACIONES

9.1.1 Historia de las reclamaciones en el Banco Davivienda. En el año 1999 cuando el crédito hipotecario cambio en el país por la modificación del UPAC al UVR (el cual entró a regir el primero de enero de 2000), se decidió crear un Departamento de Reclamaciones que atendiera todos los inconvenientes presentados durante este período de transición en el crédito hipotecario. En el transcurso de ese año se centralizó el manejo de todas las reclamaciones presentadas en el Banco por la falta de control y estadísticas que no permitían conocer porque se quejaba el cliente. Sin embargo por el gran número de

reclamaciones que se presentaban en el Banco, el Departamento no estaba en capacidad de responderlas y tenía que trabajar horas extras continuamente.

La falta de tiempo y la excesiva carga operativa no permitían generar estrategias preventivas a las reclamaciones, por lo cual el número de estas aumentaba a medida que el Banco crecía, volviéndose inmanejables. En julio del año 2003 se decidió descentralizar la atención a las reclamaciones, dado que el número de éstas se incrementó significativamente, no solo en las que recibía el Banco directamente de los clientes, sino las recibidas a través de los entes de control como en su momento la Superintendencia Bancaria de Colombia hoy en día Superintendencia Financiera y la Defensoría del Cliente Financiero.

De lo anterior se puede deducir que en esta oportunidad el Banco no tomó la mejor decisión en cuanto al manejo de las reclamaciones, dado que se convirtió en un experto en responder los casos pero no en analizar las causas que las generaban; es decir, por querer tener un manejo centralizado y facilitar la información respecto al tema de reclamaciones, el servicio al cliente se desmejoró notablemente, evidenciado esto en el aumento de las reclamaciones año a año.

El 15 de julio de 2003 el Banco tomó la decisión de descentralizar la atención de las reclamaciones, entregando a cada Departamento dueño de los productos el manejo de éstas, realizando procedimientos y definiendo los roles y responsabilidades de cada Departamento.

El Departamento de Reclamaciones cambió de nombre y pasó a llamarse Departamento de Atención al cliente, en él se llevaban estadísticas y se realizaba seguimiento a las reclamaciones presentadas ante Defensoría del cliente financiero, la Superintendencia Financiera y las que presentaban los clientes

directamente al Banco¹⁴. Este departamento pasó a pertenecer a la Dirección de Negocios de Crédito Personal hasta mayo de 2004, a partir de este mes ese departamento se acabó, y nació un nuevo departamento llamado departamento de Servicio y Calidad, este depende de la Asistencia de Presidencia para la Administración de Canales y Servicio, adoptando las mismas funciones que tenía el anterior departamento, creando al mismo tiempo una estructura de medición y mejora del servicio al cliente.

9.1.2 El problema de las reclamaciones en el Banco. Este tema en el Banco ha sido un aspecto crítico que se puede soportar en los siguientes puntos:

- ♦ Las reclamaciones tienen su origen en la ineficiencia de algunos procesos operativos, aspecto que será analizado en un punto posterior (ver punto 12.1).
- ♦ Dado que el número de reclamaciones es alto se genera una gran carga operativa para los funcionarios que las atienden reflejándose implícitamente en mayores costos y tiempo.
- ♦ El retraso en la solución de las reclamaciones fomenta mala imagen del Banco con los usuarios actuales y con clientes potenciales.
- ♦ Las reclamaciones sin pronta solución pasan a instancias superiores como lo es la Superintendencia Financiera, haciendo más complejo el problema.
- ♦ El Banco Davivienda históricamente ha ocupado los primeros lugares en la lista de reclamaciones ante la Superintendencia Financiera. En la gráfica 1, se observa el promedio mensual del año 2005.

¹⁴ Información Suministrada por la Jefe del Departamento de Servicio y Calidad del Banco

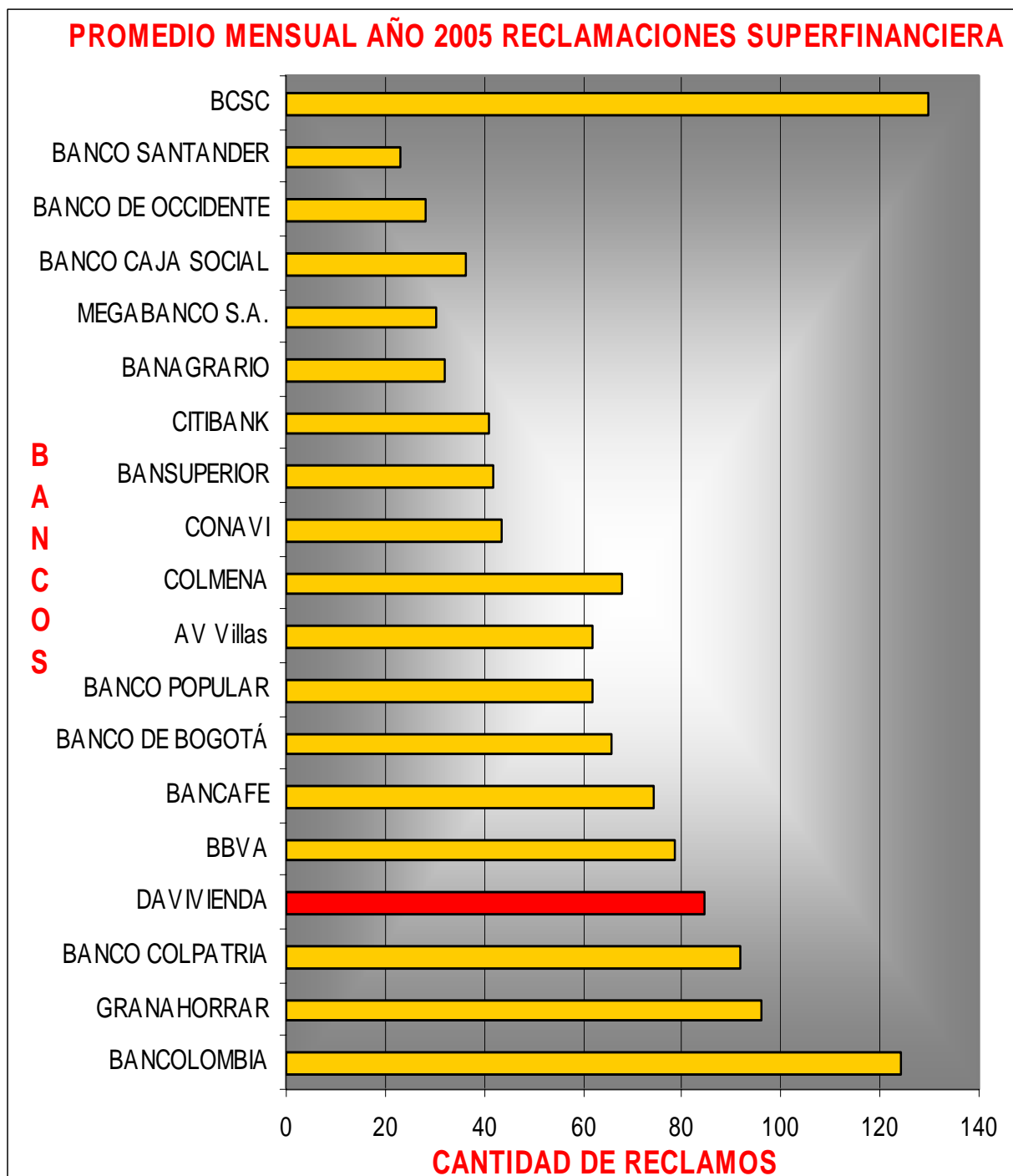
- ♦ Aparentemente el problema surge desde el interior de la organización debido a que no existe una cultura, ni un proceso eficiente de comunicación para prevenir las reclamaciones antes de corregirlas.

Los anteriores puntos no sólo resumen la problemática del Banco respecto al proceso de reclamaciones, sino al origen de las mismas, pues de mejorarse los procesos que dan origen a estas reclamaciones, estas automáticamente deben disminuir generando un alivio en la circulación de información y mayor satisfacción en los clientes.

9.1.3 Estadísticas de Reclamaciones en el Banco Davivienda. La información de los reclamos recibidos en el Banco es suministrada por el aplicativo Siebel, manejado por el departamento de servicio y calidad quien a su vez es el encargado del análisis estadístico y divulgación de esta información.

La información recolectada y utilizada corresponde al período comprendido al año 2005, luego de organizar la información de las reclamaciones recibidas, a continuación se presenta un análisis de la información recolectada dividida entre productos y motivos:

Gráfico 1. Reclamaciones por Banco según Superintendencia Financiera año 2005. Promedio Mensual



Fuente: Superintendencia financiera

♦ **Análisis de reclamaciones recibidas por producto.** A continuación se muestra la tabla 3 con el total de las reclamaciones recibidas por producto en el período comprendido entre enero y diciembre de 2005.

Tabla 3: Reclamaciones recibidas por producto año 2005.

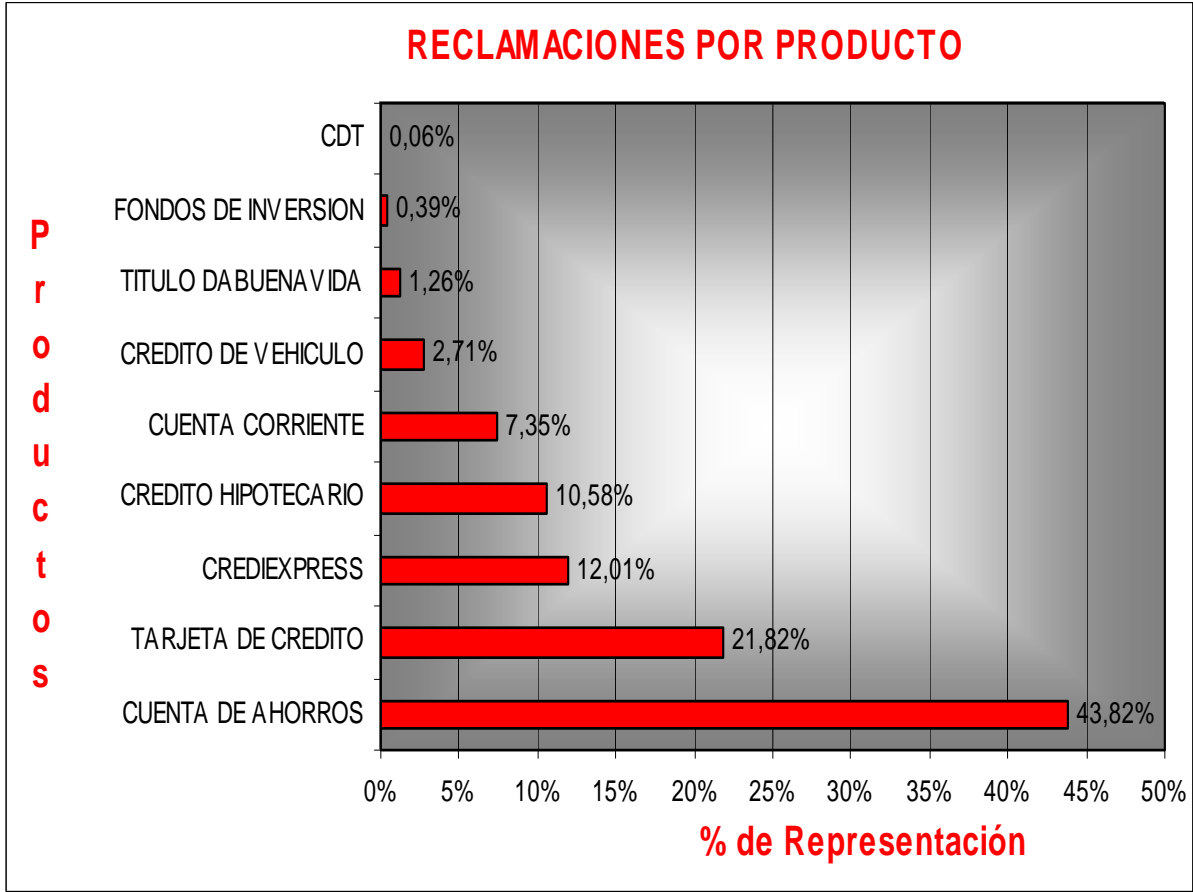
PRODUCTO	TOTAL AÑO*	%
CUENTA DE AHORROS	18,901	43.82%
TARJETA DE CREDITO	9,412	21.82%
CREDIEXPRESS	5,181	12.01%
CREDITO HIPOTECARIO	4,562	10.58%
CUENTA CORRIENTE	3,172	7.35%
CREDITO DE VEHICULO	1,167	2.71%
TITULO DABUENAVIDA	542	1.26%
FONDOS DE INVERSION	168	0.39%
CDT	28	0.06%
TOTAL	43,133	100%

Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

* Reclamaciones en unidades.

Cabe anotar que los productos que tienen mayor participación dentro del portafolio del Banco son los que presentan mayor número de reclamaciones, sin querer afirmar que sea directamente proporcional este incremento, para mejor ilustración, esta el caso de las cuentas de ahorros, las cuales estuvieron representadas con el 43.82% del total de las reclamaciones.

Gráfico 2. Reclamaciones recibidas por producto.

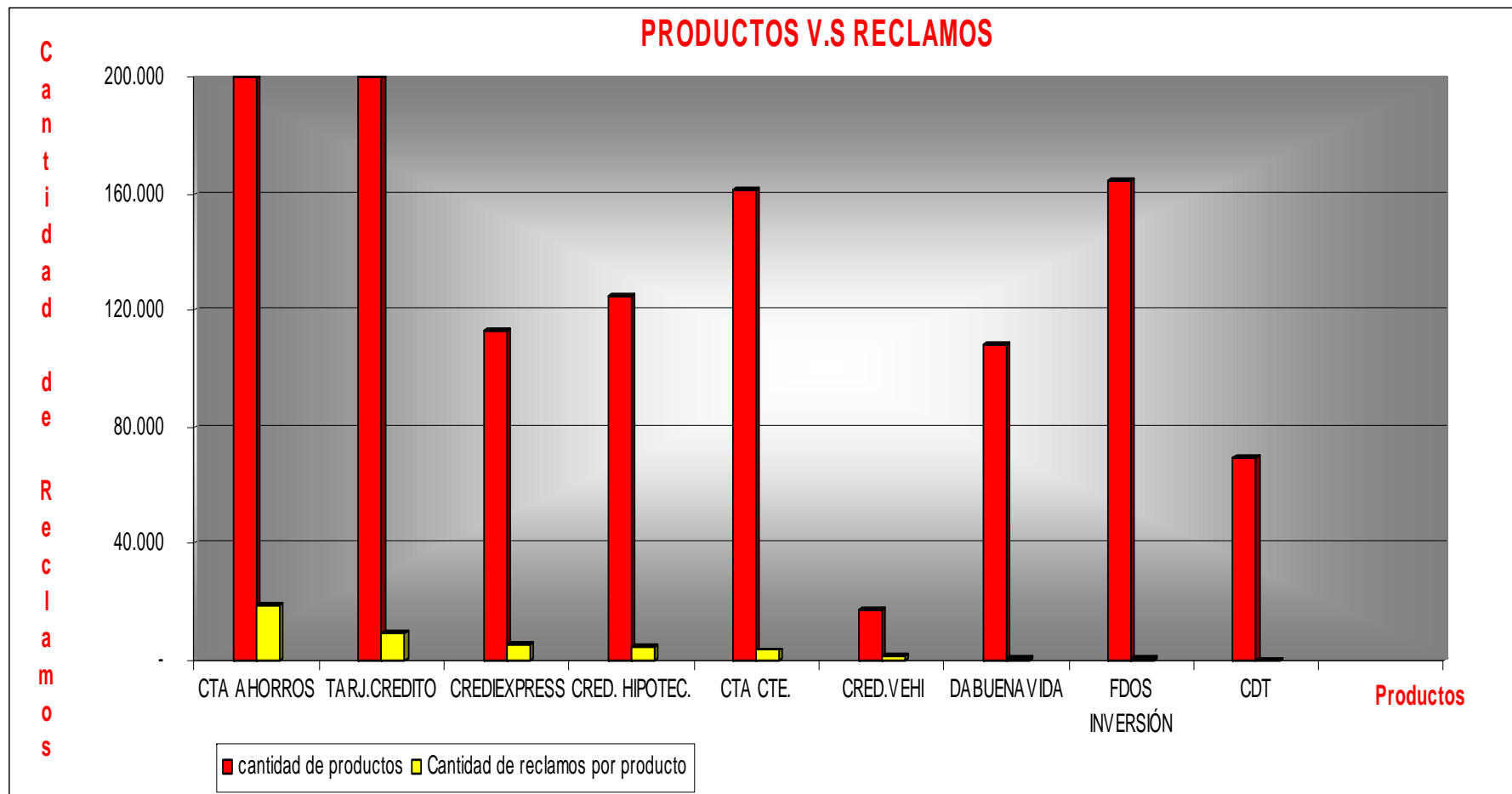


Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

Para evidenciar lo mencionado anteriormente, la tabla cuatro presenta un comparativo entre la cantidad de productos colocados y la cantidad de reclamos ejecutados sobre cada uno.

Se observa que de 2.961.949 unidades de producto colocadas por el Banco, 43.133 presentan reclamaciones, es decir, el 1.46% del total.

Gráfico 3. Comparativo entre la cantidad de productos colocados y la cantidad de reclamos ejecutados sobre cada uno



Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

En la tabla cuatro, se observa que el valor mas representativo de reclamaciones corresponde al producto cuenta de ahorros, sin embargo, al enfrentar el numero de reclamaciones por producto y establecer el porcentaje de reclamaciones por cada uno, se observa que el mas representativo es el producto de crédito de vehículo con el 6,84% de reclamos respecto del total de productos colocados en el mercado, seguido de Crediexpress con el 4, 59%, Crédito Hipotecario con el 3,64%, Tarjeta de Crédito con el 3,24%, Cuenta Corriente con el 1,96% y Cuenta de Ahorros con el 1,05%.

Tabla 4. Cantidad de productos colocados vs. reclamaciones

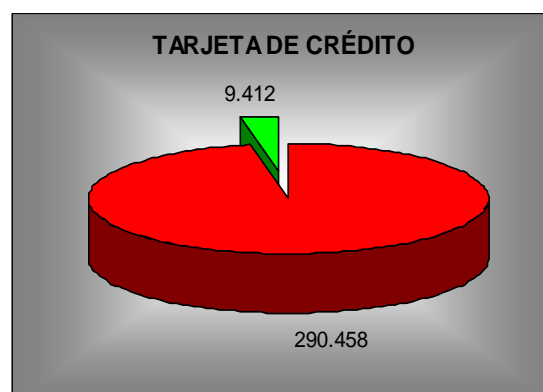
PRODUCTO	cantidad de productos	Cantidad de reclamos por producto	% de participación respecto al total del producto
CUENTA DE AHORROS	1.805.143	18.901	1,05%
TARJETA DE CREDITO	290.458	9.412	3,24%
CREDIEXPRESS	112.877	5.181	4,59%
CREDITO HIPOTECARIO	125.216	4.562	3,64%
CUENTA CORRIENTE	161.728	3.172	1,96%
CREDITO DE VEHICULO	17.055	1.167	6,84%
DABUENAVIDA	108.678	542	0,50%
FONDOS DE INVERSION	165.007	168	0,10%
CDT	69.675	28	0,04%
TOTAL	2.961.949	43,133	

Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

Gráfico 4. Participación reclamos en en cuentas de ahorros

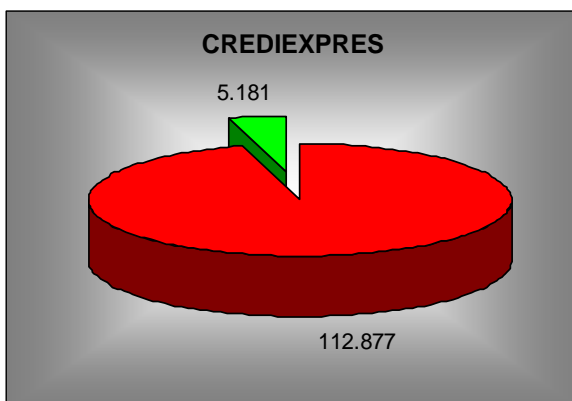


Gráfico 5. Participación reclamos en tarjetas de crédito



Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

Gráfico 6. Participación reclamos en Crediexpress



Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

Gráfico 7. Participación reclamos en crédito hipotecario

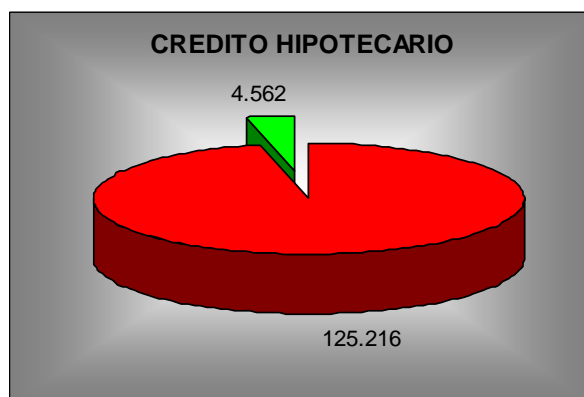
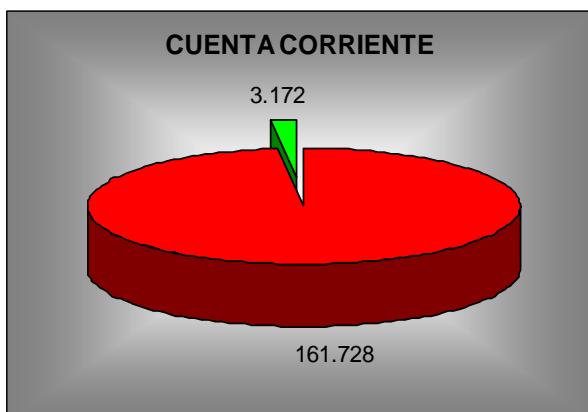


Gráfico 8. Participación reclamos en Cuenta corriente



Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

Gráfico 9. Participación reclamos en crédito vehículo

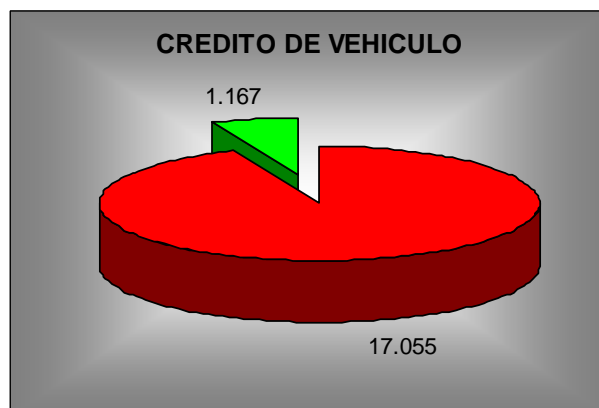
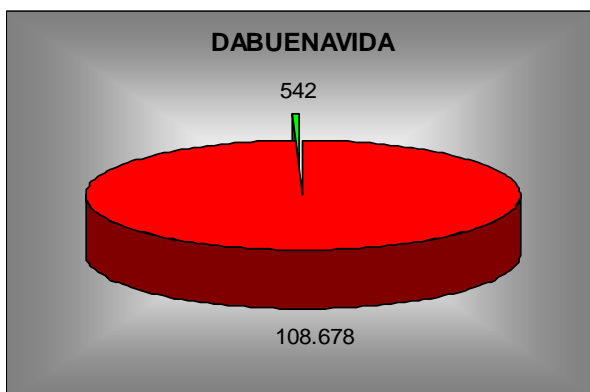


Gráfico 10. Participación reclamos en DaBuenavida



Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

Gráfico 11. Participación reclamos en fondos de inversión

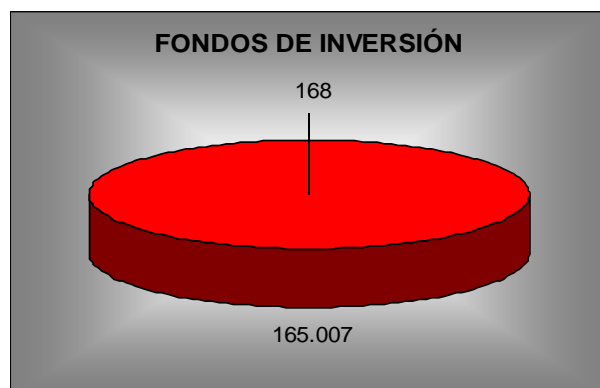
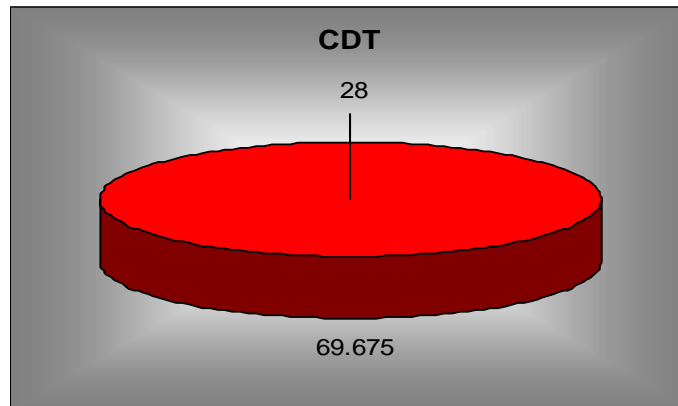


Gráfico 12.Participación reclamos en CDT



Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

En las gráficas anteriores, se refleja el grado de participación de las reclamaciones con respecto al volumen de productos colocados, la parte roja del gráfico muestra el tamaño del producto y la parte verde representa la porción en reclamaciones.

Teniendo en cuenta que el número de reclamaciones vs. el número de productos colocados, no era muy representativo, se determinó realizar el análisis por motivo de reclamación, ya que un solo motivo puede involucrar varios productos.

♦ **Reclamaciones recibidas por motivo.** Con el fin de conocer los motivos más comunes en las reclamaciones, el programa de recepción de los mismos (Siebel) presenta la opción de clasificarlos según el caso. De esta manera, hay establecidos 252 motivos entre los mas comunes presentados por los usuarios.

Para facilitar el análisis de las reclamaciones según el motivo, a continuación se realiza un consolidado de los motivos de reclamación más representativos en número. Entre algunos de los mencionados motivos se pueden encontrar: Extracto no llega, desacuerdo por cobro de servicios, transacciones desconocidas y transacciones del cliente que no cursaron de forma exitosa.

En la tabla 5 se presenta el promedio mensual de las reclamaciones según el motivo desde el año 2003 hasta el año 2005 y el total de las reclamaciones presentadas durante el 2005:

Tabla 5. Clasificación de las reclamaciones según el motivo.

MOTIVO	PROMEDIOS MENSUALES			TOTAL AÑO 2005	%
	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005		
Extracto no Llega	865	720	906	10,873	24.37%
Desacuerdo en Cobro por Servicios	705	467	645	7,743	17.35%
Cliente Desconoce Transacción	1,049	715	583	6,996	15.68%
Descuentos y No Pagos en ATM	720	372	407	4,878	10.93%
Comportamiento Cuota y Saldo	368	257	234	2,807	6.29%
Pagos No Aplicados y/o Mal Aplicados	274	123	154	1,845	4.14%
Reporte Centrales de Riesgo	182	140	121	1,454	3.26%
Débito Automático			102	1,227	2.75%
Billetes Falsos	142	106	78	934	2.09%
Fallas Teléfono Rojo			149	745	1.67%
Fallas Internet			241	723	1.62%
Otros	972	672	366	4,394	9.85%
TOTAL	5,277	3,572	3,718	44,619	100%

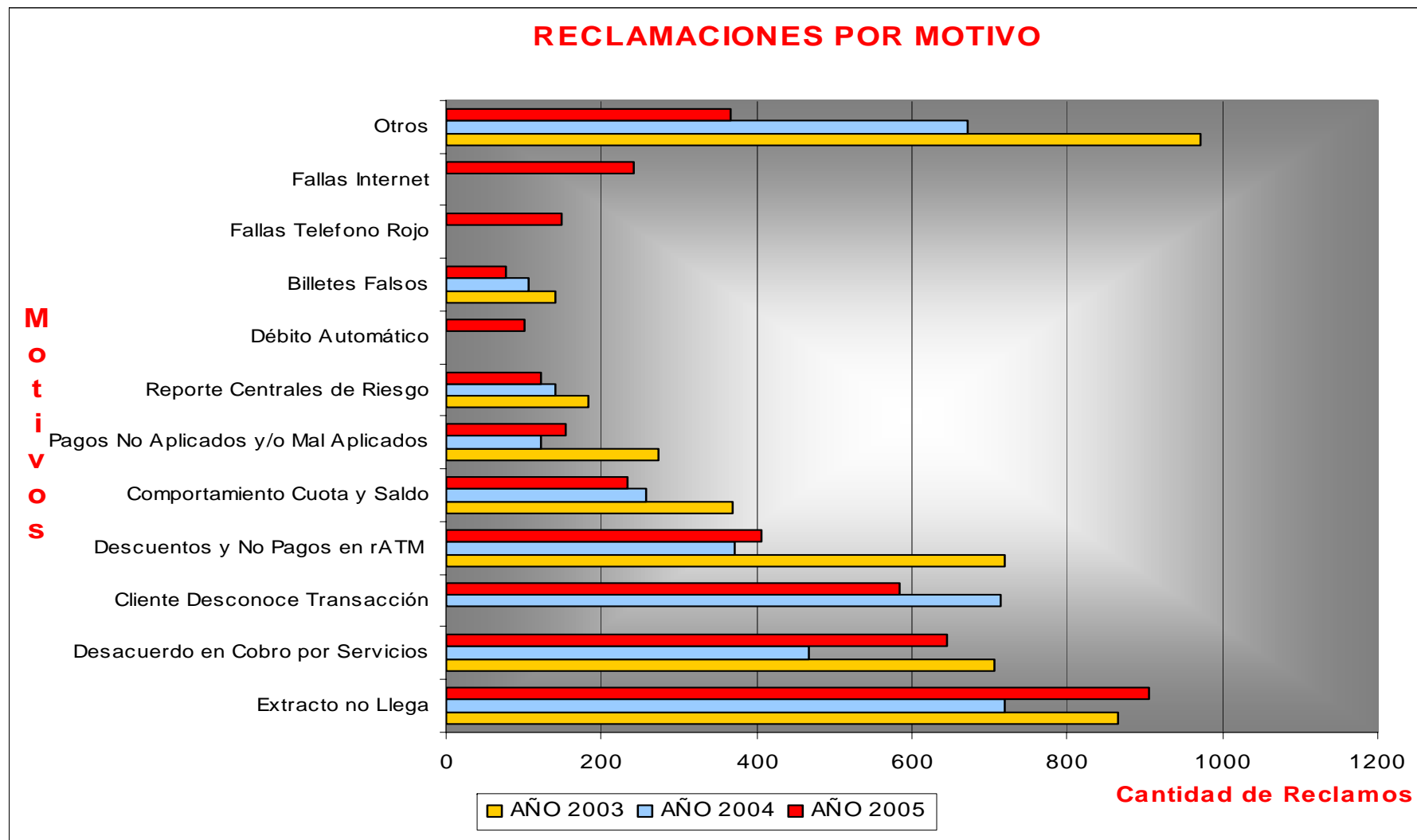
Fuente: Banco Davivienda.

En la tabla cinco se observar que uno de los motivos con mayor promedio mensual de reclamaciones el “extracto no llega”, el cual tuvo un incremento del 4,52% entre el año 2003 y 2005 y con un total para el 2005 de 10.873 reclamaciones. El segundo motivo con promedio alto es “desacuerdo en cobro de servicios” que aunque tuvo una disminución del 9,3% entre los años 2003 y 2005, tiene un número representativo de reclamos de 7.743 en total para el 2005.

El tercer motivo con mayor representación en número es “cliente desconoce transacción” con un total de 6.996 reclamos durante el 2005 y una reducción de quejas del 44,5% entre el 2003 y 2005.

“Descuentos y no pagos en ATM” es el cuarto motivo por el cual los clientes más reclaman, con un total al año 2005 de 4.878 reclamos y una disminución del 43,47% entre el 2003 y el 2005.

Gráfico 13. Clasificación de las reclamaciones según el motivo.



Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

En resumen, los motivos que más reclamaciones generan son:

Extracto no llega	24,37%
Desacuerdo en cobro por servicios	17,35%
Cliente desconoce transacción	15,68%
Descuentos y no pagos en ATM	10,93%
TOTAL	71,33%

Estos motivos generan un Costo de Oportunidad, el cual se detalla a continuación informando cual es el área involucrada, a través de que procesos, el recurso y demás costos en los que se debe incurrir para su solución.

EXTRACTO NO LLEGA					
RECLAMOS AL AÑO		10873	AL MES	906	
PROCESO	AREA INVOLUCRADA	N° PERSONAS	TIEMPO	COSTO X DIA*persona	COSTO AÑO
Transmisión de Extractos	Administrativa	3	6 días*mes*persona	23333	5.039.928,00
Impresión, empaque y primera distribución	Azeria			75*unidad	815.475,00
Distribución final	Mensajería			500*unidad	5.436.500,00
	SUBTOTAL				11.291.903,00
	OTROS GASTOS (15%)				1693785,45
				COSTO TOTAL/AÑO	12.985.688,45

DESACUERDO EN COBRO DE SRVCIOS					
RECLAMOS AL AÑO		7743	AL MES	645	
PROCESO	AREA INVOLUCRADA	N° PERSONAS	TIEMPO	COSTO X DIA*persona	COSTO AÑO
Ingreso por servicios	Comercial	2	5 días*mes*persona	43333	5.199.960,00
Administración del Producto	Operativa	5	10 días*mes*persona	43333	25.999.800,00
	SUBTOTAL				31.199.760,00
	OTROS GASTOS (15%)				4.679.964,00
				COSTO TOTAL/AÑO	35.879.724,00

CLIENTE DESCONOCE TRANSACCION					
RECLAMOS AL AÑO		6996	AL MES	583	
PROCESO	AREA INVOLUCRADA	N° PERSONAS	TIEMPO	COSTO X DIA*persona	COSTO AÑO
Investigación y Concepto	Seguridad	10	20 días*mes*persona	63333	151.999.200,00
Documentación	Area dueña de producto	7	10 días*mes*persona	43333	36.399.720,00
	SUBTOTAL				188.398.920,00
	OTROS GASTOS (15%)				28.259.838,00
				COSTO TOTAL/AÑO	216.658.758,00

DESCUENTOS Y NO PAGOS EN ATM					
RECLAMOS AL AÑO		4878	AL MES	407	
PROCESO	AREA INVOLUCRADA	N° PERSONAS	TIEMPO	COSTO X DIA*persona	COSTO AÑO
Investigación y concepto	Autoservicio y medios transaccionales	5	20 días*mes*persona	43333	51.999.600,00
	SUBTOTAL				51.999.600,00
	OTROS GASTOS (15%)				7.799.940,00
				COSTO TOTAL/AÑO	59.799.540,00

TOTAL COSTO POR RECLAMACIONES/AÑO	325.323.710,45
--	-----------------------

Una vez realizado el análisis a través de histogramas, con el fin de complementar y darle prioridad a los problemas, en un punto posterior (ver punto 11) se realizó un análisis mediante la aplicación de la teoría de Pareto, en la cual se plantea que el 80% de los problemas son generados por el 20% de las causas.

9.2 ANÁLISIS DE ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE.

Históricamente, desde el año 1996, el Banco Davivienda viene realizando estudios que miden la satisfacción del cliente del servicio prestado en los puntos de contacto y la satisfacción de los productos de captación (cuentas de ahorros y corrientes), colocación (tarjetahabientes) y canales transaccionales. Estos últimos son analizados, a través de comparación con las diferentes entidades, tomando como referencia, el Banco líder y el promedio del sector.

Las mediciones son realizadas por outsourcing, a través de la firma Tecnología y Gerencia T&G desde el año 2004 los cuales se presentan con una periodicidad trimestral para el tema de servicio y semestral para la calificación de los productos. Anteriormente el tema de servicios era realizado por la firma Marketing Data. A continuación se observa la tendencia de la calificación histórica del servicio para el Banco Davivienda:

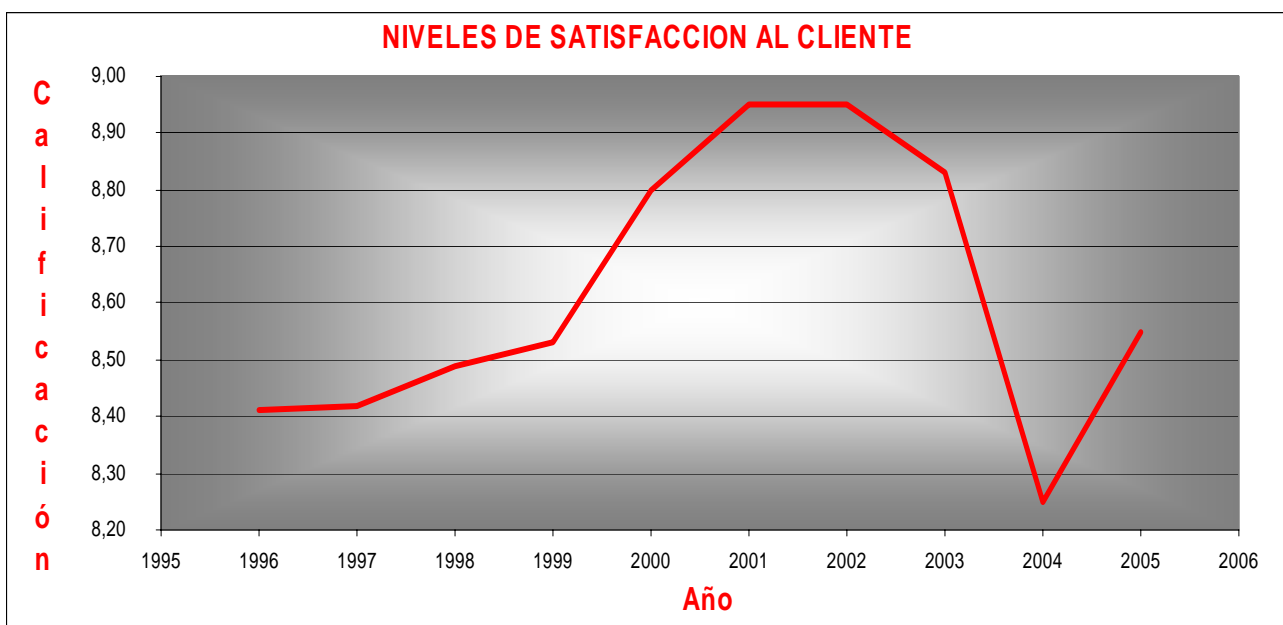
Tabla 6. Calificación de los niveles de satisfacción de servicio al cliente para el Banco Davivienda.

AÑO	CALIFICACION**
1996	8,41
1997	8,42
1998	8,49
1999	8,53
2000	8,80
2001	8,95
2002	8,95
2003	8,83
2004	8,25
2005	8,55

Fuente: Banco Davivienda.

******Esta calificación corresponde al promedio de estudios realizados en cada uno de los años. Este promedio se calcula con base en indicadores calculados por la firma investigadora y su rango va de 1 a 10 donde 1 es el menor.

Gráfico 14. Calificación de los niveles de satisfacción de servicio al cliente para el Banco Davivienda.



Fuente: El Método Semáforo en el Banco Davivienda creado por la empresa Tecnología y Gerencia para la obtención de la información, que permitiera arrojar estos resultados se realizó a través de encuestas presenciales en cada una de las oficinas que componen la red del Banco a nivel nacional (219), así:

Se seleccionan aleatoriamente tres (3) días del mes, bajo el criterio del denominado Método Semáforo, detallado a continuación, y en cada uno de estos días se realizan 10 encuestas por Oficina, es decir que al mes se cuenta con 30 encuestas por oficina para un total mensual de 6.570 encuestas.

El Método Semáforo clasifica el comportamiento de las oficinas por días, de acuerdo al flujo de clientes.

Alto (Rojo): se encuentran: primeros y finales días del mes. “Flujo Alto”

Medio (Amarillo) días de medianos de mes. “Flujo Medio”

Bajo (verde) segunda semana del mes. “Flujo Bajo”

En el último período analizado (Diciembre de 2005) se manejaron las 9 variables relacionadas en la tabla 7, que fueron definidas por el Banco como las más representativas, según el grado de impacto en la satisfacción del cliente. Este impacto se mide a través de calificar cada variable de 1 a 100 donde uno es el menor puntaje.

Como se puede observar en la tabla 7, la variable con mayor puntuación corresponde al gusto con la presentación de las oficinas, encontrando en ellas espacios ordenados, limpios, cuidados y modernos, con una calificación de 92.8, seguida a esta variable, con una calificación de 88.1 se encuentra la tranquilidad con las medidas de seguridad, mostrando una relación directa entre presentación y seguridad, evidenciando que el cliente además de contar con espacios agradables visualmente, ofrece a sus clientes seguridad y tranquilidad en el momento de realizar sus operaciones y consultas, generando confianza y por lo tanto creando una identidad con el Banco.

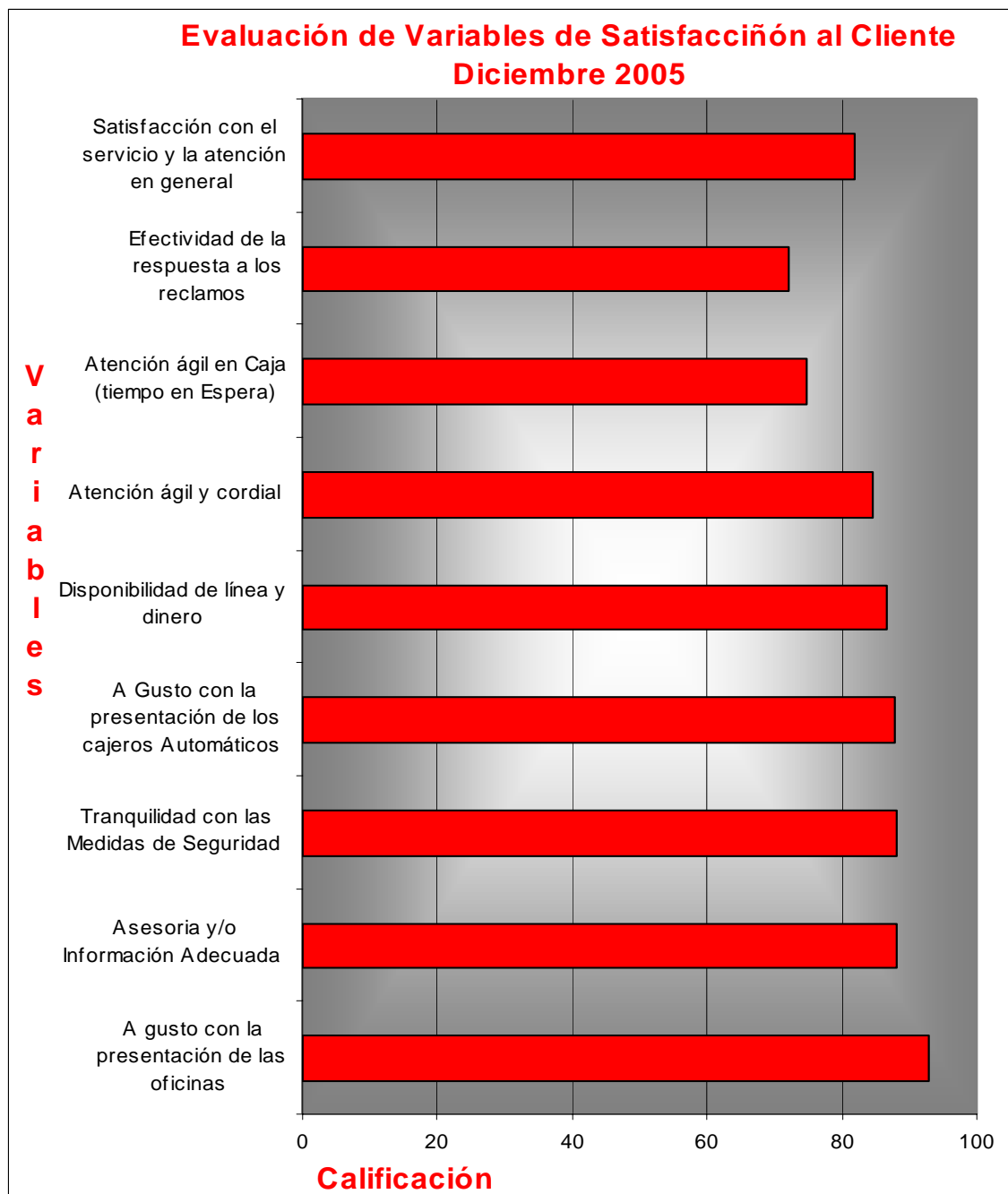
Tabla 7. Calificación de las variables analizadas para medir la satisfacción del cliente.

CONCEPTO VARIABLE	CALIFICACIÓN
Atención ágil en Caja (tiempo en Espera)	74.9
Atención ágil y cordial por parte de otros funcionarios (tiempo en Espera)	84.6
Asesoría y/o Información Adecuada sobre algún Producto o Servicio del Banco (completo, actualizado), por parte de los Funcionarios.	88.1
Tranquilidad con las Medidas de Seguridad	88.1
A gusto con la presentación de las oficinas y al contar con espacios ordenados, limpios, cuidados y modernos.	92.8
A Gusto con la presentación de los cajeros Automáticos al contar con espacios ordenados, limpios, cuidados y modernos.	87.8
Disponibilidad de línea y dinero en Cajeros Automáticos, que permita realizar las transacciones o Consultas de manera Efectiva.	86.6
Efectividad de la respuesta que la oficina dio a los reclamos (lo adecuado de las solución, agilidad, comunicación del Banco al cliente)	72.0
Satisfacción con el servicio y la atención en general que han recibido en la oficina.	85.0

Fuente: Banco Davivienda.

Si bien es cierto, que el tema de estructura y seguridad física alcanza el mayor puntaje de calificación, las variables analizadas con relación al tema de satisfacción al cliente, son las que presentan el puntaje mas bajo, en donde la variable que muestra la efectividad en la respuesta que la oficina da a las reclamaciones obtuvo un puntaje de 72, y la atención por parte de los funcionarios de caja y otros funcionarios con calificaciones de 74.9 y 84.6 respectivamente demuestran la debilidad que tiene el Banco en ese primer contacto con el cliente.

Gráfica 15. Calificación de las variables analizadas para medir la satisfacción del cliente.



Fuente: Banco Davivienda.

Lo anterior denota que los clientes se forman percepciones sobre la calidad del servicio al comparar sus expectativas con los resultados reales, y al no cumplirse dichas expectativas la respuesta será negativa generando las reclamaciones.

Por otra parte la variable que se relaciona con la Satisfacción en el servicio y la atención general recibida en la oficina, con una calificación de 85 pone en evidencia que el tema de Calidad en la Atención a los clientes es el aspecto mas bajo.

10. PRIORIZACION DE LOS PROBLEMAS

Una vez realizado el análisis de las reclamaciones recibidas por producto, se logró determinar que no era una cifra representativa con respecto a la totalidad de los reclamos, así que se decidió realizar el análisis de las reclamaciones por motivo de reclamación, ya que el mismo problema se podía presentar en diferentes productos a la vez y era ahí en donde se tenía que identificar los procesos que estaban ocasionando ese desequilibrio y por ende la insatisfacción del cliente.

Luego de haber identificado los motivos de reclamación, se hizo necesario priorizarlos, para lo cual se empleo una de las siete herramientas de control y mejoramiento de calidad, que permite identificar y separar de forma crítica los pocos procesos que provocan la mayor parte de los problemas de calidad, esta herramienta esta representada por el Diagrama de Pareto.

10.1. DIAGRAMAS DE PARETO

Para efectos de aplicar la teoría de Pareto a los problemas detectados en las reclamaciones de los clientes, se tomaron las estadísticas en reclamaciones del año 2005.

Los datos que se tomaron como problema, son los motivos de reclamación más comunes, o con mayor participación frente a cada producto. No se tuvo en cuenta el ítem “otros” presentado en la tabla 5, dado que son datos sin clasificar.

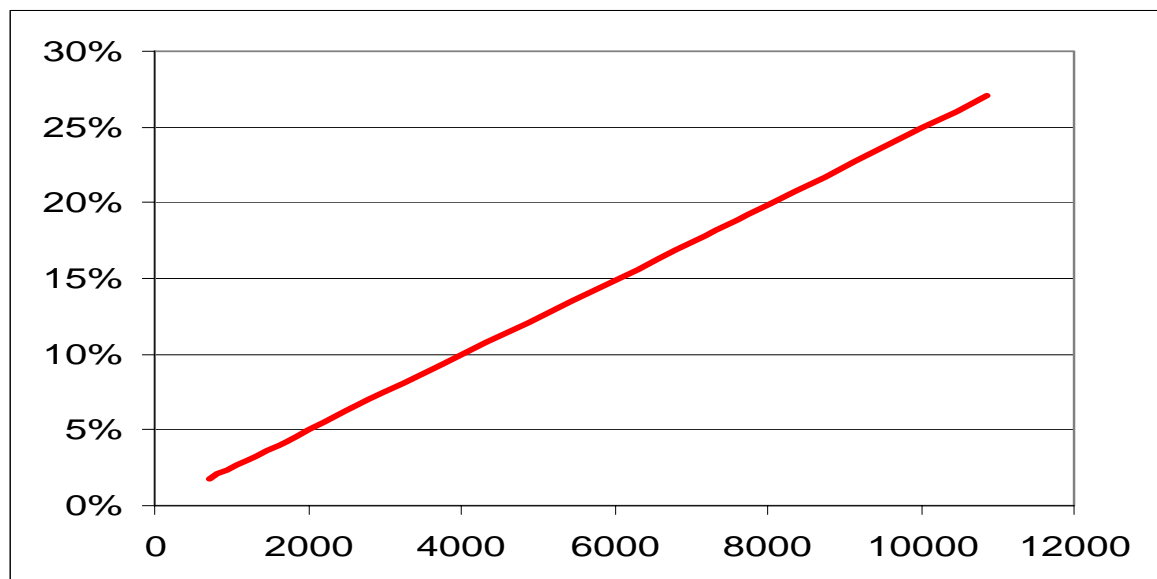
En la tabla ocho, se hace la presentación de los problemas concretos de reclamación de los clientes. A fin de facilitar la identificación de los que mayor incidencia tienen en la imagen del servicio, se calcula el porcentaje acumulado de los mismos y se destaca el superior al 80% para cumplir con lo mencionado en la teoría.

Tabla 8. Problemas de reclamación- Porcentajes acumulados

Problema	TOTAL AÑO 2005	% Relativo	% Acumulado
Extracto no Llega	10.873	27,03%	27,03%
Desacuerdo en Cobro por Servicios	7.743	19,25%	46,28%
Cliente Desconoce Transacción	6.996	17,39%	63,67%
Descuentos y No Pagos en ATM	4.878	12,13%	75,80%
Comportamiento Cuota y Saldo	2.807	6,98%	82,78%
Pagos No Aplicados y/o Mal Aplicados	1.845	4,59%	87,36%
Reporte Centrales de Riesgo	1.454	3,61%	90,98%
Débito Automático	1.227	3,05%	94,03%
Billetes Falsos	934	2,32%	96,35%
Fallas Teléfono Rojo	745	1,85%	98,20%
Fallas Internet	723	1,80%	100,00%
TOTAL	40.225	100,00%	

Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras.

Gráfica 16. Análisis de frecuencia de los problemas



Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

Se identifican cinco problemas con un porcentaje acumulado del 82,78%. Con respecto al análisis con histogramas, hay una variación en los porcentajes, tomando en cuenta que no se incluye la categoría “otros”.

Dado lo anterior, los problemas prioritarios que generan insatisfacción en los clientes, y sobre los cuales se trabajó en identificación de causas y planteamiento de las soluciones pertinentes son:

Extracto no Llega

Desacuerdo en Cobro por Servicios

Cliente Desconoce Transacción

Descuentos y No Pagos en ATM

Comportamiento Cuota y Saldo

10.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS CON MAYOR REPRESENTACIÓN EN LAS RECLAMACIONES

A continuación se describen los problemas objeto de estudio de mayor relevancia dentro del total de reclamaciones:

Extracto no llega. Con el 27,03% de participación dentro del total de reclamos, y un número de 10.873 quejas de los clientes durante el año 2005, se constituye en el motivo que más genera malestar a los clientes y a su vez genera procesos adicionales para corregir la falla.

Desacuerdo en cobro por servicios. Es el segundo motivo con más representación dentro del total, el 19,25% de los reclamos de los clientes se presentan por este motivo.

El cobro de servicios corresponde a los valores descontados a los clientes las diferentes transacciones que realizan en los diferentes canales transaccionales y las asignaciones mensuales por la tenencia de productos como tarjetas débito, crédito o portafolio.

Actualmente la política de cobro de servicios del Banco se fundamenta en los rubros ejecutados en el mercado, es decir, los cobros que realiza el Banco surgen del análisis de los realizados por los principales Bancos, tomando estos datos como punto de referencia para los valores que se le asignan a los servicios de Davivienda.¹⁵

Cliente desconoce transacción. El tercer motivo de reclamo con el 17,39%, surge cuando el cliente al momento de revisar su extracto, o verificar su saldo, encuentra que existe una o varias transacciones que no realizó o desconoce, por esta razón llama al Banco a verificar y/o a imponer la queja correspondiente.

Descuentos y no pagos en ATM. Representa el 12,13% del total de motivo de reclamo realizados por lo clientes. Este reclamo se da cuando el cliente se acerca a un cajero de Davivienda para retirar dinero y este no le es dispensado o le es dispensado parcialmente realizando el descuento en la cuenta del cliente.

Comportamiento cuota y saldo. Hace referencia al momento que el cliente menciona no estar de acuerdo con el comportamiento del saldo o de la cuota de su crédito, tarjeta de crédito o cuenta de ahorros o corriente. El 6.98% del total de los reclamos se realiza por este motivo.

Este tipo de desacuerdos, en la mayoría de casos se dan por desconocimiento del cliente en cuanto al funcionamiento del sistema de financiamiento.

11. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LOS PROBLEMAS A SOLUCIONAR

En el Capítulo anterior se priorizaron los problemas más frecuentes que generan reclamaciones, pero su análisis debe permitir identificar cuáles son las causas que conllevan a su desencadenamiento para poder atacar el origen del mismo.

De esta manera, una vez definidos, analizados y clasificados los problemas que más afectan la calidad del servicio al cliente desde la perspectiva de las reclamaciones, en este capítulo se pretende priorizar las causas que los originan, para lo cual se empleo la misma técnica del capítulo anterior, es decir, los Diagramas de Pareto.

11.1 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA “EXTRACTO NO LLEGA”

Teniendo en cuenta los datos suministrados por el cliente al momento del reclamo, en la base de datos del Banco (Siebel) se registran las diferentes causas por las cuales no llegan los extractos a manos del cliente. En la tabla nueve se identifican las causas más comunes.

Obsérvese que el dato más representativo corresponde a extractos entregados, esto significa que según los registros de control del Banco, estos extractos se entregan, sin embargo el cliente manifiesta no haberlo recibido. Este ítem en particular presenta un porcentaje del 67,15%, además de causas como extracto solicitado de período aún no facturado 5%, dirección errada 4,7%, y no existe dirección con el 3,81% siendo estos los más representativos.

¹⁵ Información suministrada por Elizabeth Uribe Jefe Departamento de Ingresos por Servicios

Teniendo en cuenta que el proceso de entrega de los extractos es ejecutado por empresas de mensajería (Centauros – Eis), se puede deducir que el problema se concentra en las mencionadas empresas, pues al confrontar con la base de datos de estas se refleja que los extractos si fueron entregados.

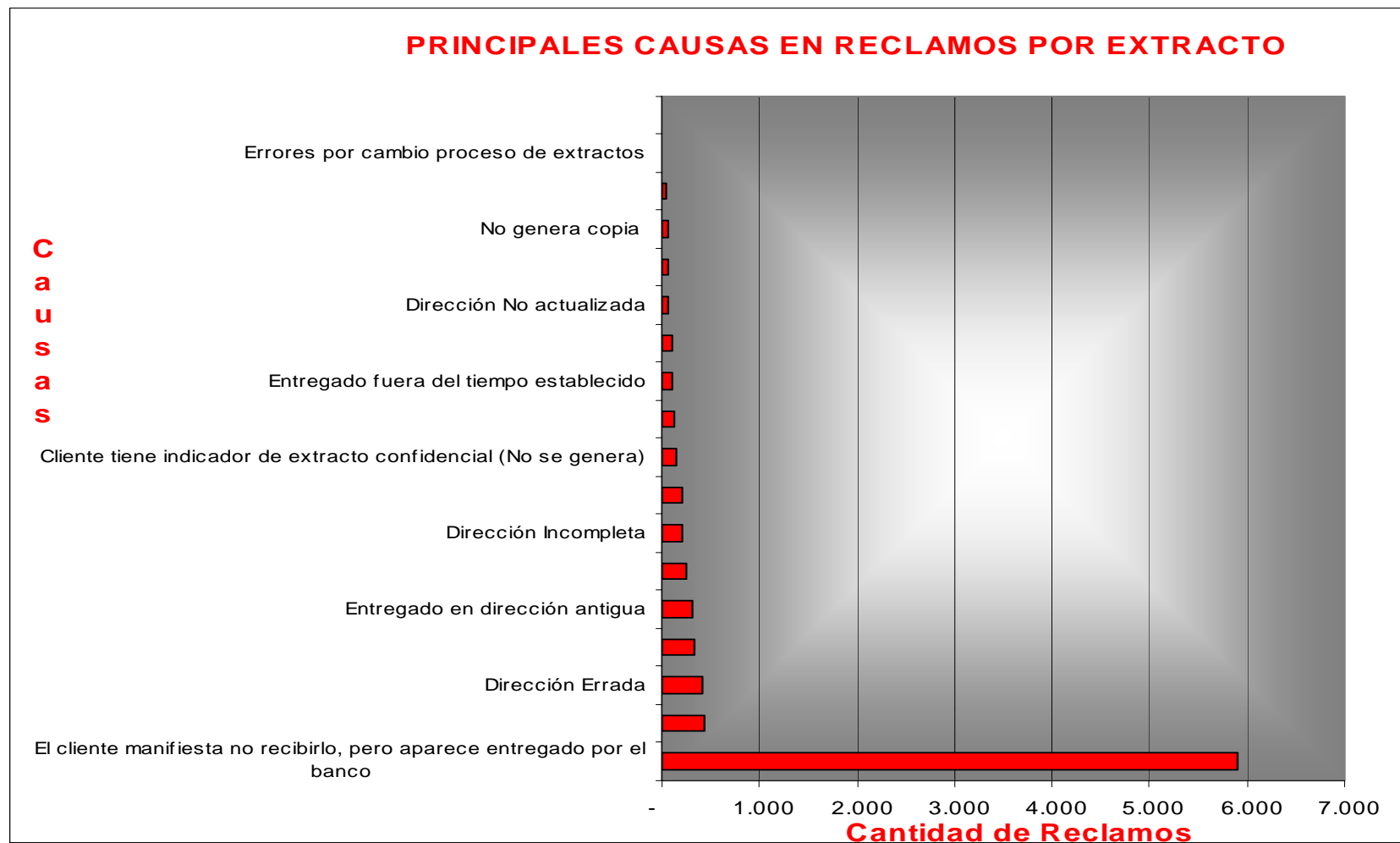
Tabla 9. Identificación de las causas por las cuales no llega el extracto

CAUSAS	CANTIDAD	% part.	% acumulado
El cliente manifiesta no recibirlo, pero aparece entregado por el Banco	5.897	67,15%	67,15%
Extracto solicitado de periodo aún no facturado	439	5,00%	72,15%
Dirección Errada	413	4,70%	76,85%
No Existe Dirección	335	3,81%	80,66%
Entregado en dirección antigua	306	3,48%	84,15%
No posee saldo requerido para la generación del extracto	242	2,76%	86,91%
Dirección Incompleta	204	2,32%	89,23%
Errores de radicación: Sin producto, sin mes reclamado	199	2,27%	91,49%
Cliente tiene indicador de extracto confidencial (No se genera)	152	1,73%	93,22%
Ciudad Errada	120	1,37%	94,59%
Entregado fuera del tiempo establecido	112	1,28%	95,87%
Cliente No Traslado	106	1,21%	97,07%
Dirección No actualizada	66	0,75%	97,83%
No Receptor o Desconocido	61	0,69%	98,52%
No genera copia	57	0,65%	99,17%
Inconsistencia empresa de mensajería	40	0,46%	99,62%
Errores por cambio proceso de extractos	17	0,19%	99,82%
Cambio de Nomenclatura	16	0,18%	100,00%
Sin Clasificar*	2,091		
TOTAL	10.873	100%	

Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

* No existe una clasificación por parte del Banco

Gráfica 17. Identificación de las causas por las cuales no llega el extracto



Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

11.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA “DESACUERDO EN COBRO POR SERVICIOS”

Entre las causas más representativas de los reclamos de los clientes por cobros de servicios se encuentran:

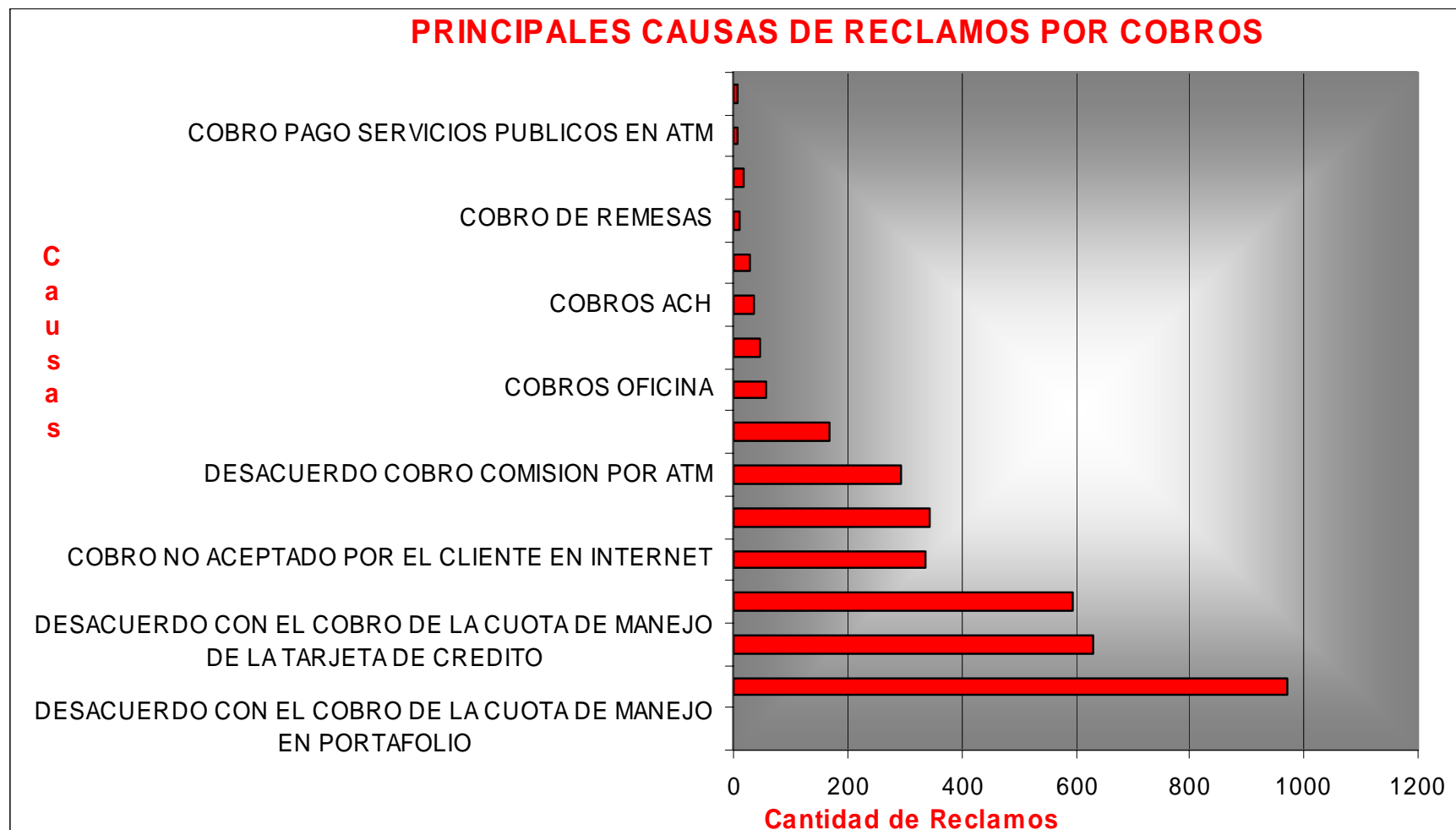
Tabla 10. Causas del desacuerdo en el cobro de servicios

CAUSA	Total 2005	% Partic.	% acumulado
ERROR INDICADORES DE COBRO	1.392	26,83%	26,83%
PRODUCTO SIN CANCELAR	873	16,82%	43,65%
DESACUERDO CON LA CUOTA COBRADA	557	10,73%	54,38%
REINTEGRO POR CANCELACIÓN AUTOMÁTICA O COBRO ADMINISTRATIVO	509	9,81%	64,19%
COBRO REALIZADO Y LA EMPRESA SUBSIDIA	316	6,09%	70,28%
INFORMACIÓN ERRADA O INCOMPLETA EN OFICINA	284	5,47%	75,76%
ACLARACIÓN DEBITO	265	5,11%	80,86%
CLIENTE INCONFORME CON EL COBRO POR INTERNET	221	4,26%	85,12%
CUENTA NO TIENE CONVENIO	218	4,20%	89,32%
COBROS POR RECICLAJE	177	3,41%	92,73%
COBRO DE EXTRACTO	66	1,27%	94,01%
ERROR DEL SISTEMA	56	1,08%	95,09%
ACLARACIÓN UBICACIÓN ATM OTRAS REDES	40	0,77%	95,86%
TARJETA MAL DEROGADA	37	0,71%	96,57%
JUSTIFICACIÓN COBRO	30	0,58%	97,15%
DESCUENTO COMISIÓN BANSUPERIOR	27	0,52%	97,67%
ERROR DE IMPRESIÓN	24	0,46%	98,13%
INCREMENTO CUOTA DE MANEJO	22	0,42%	98,55%
ERROR EN SISTEMA	21	0,40%	98,96%
CLIENTE SIN CONVENIO	20	0,39%	99,34%
FALLAS EN EL SISTEMA	17	0,33%	99,67%
REINTEGRO CUENTA BLOQUEADA	17	0,33%	100,00%
Sin Clasificación*	2,554		
TOTAL CAUSAS	7,743	100.00%	

Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

* No existe una clasificación por parte del Banco

Gráfica 18. Identificación de las causas por el desacuerdo en el cobro de servicios



Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

La tabla diez muestra que la causa más representativa corresponde a error en los indicadores de cobro, con el 26,83% respecto al total, le sigue producto sin cancelar con el 16,82%. Otras como “desacuerdo con la cuota cobrada” con el 10,73% de participación, reintegro por cancelación automática sigue con el 9.81%, Cobro realizado y la empresa subsidia con el 6,09% información errada o incompleta e la oficina con el 5,47% y aclaración débito con el 5,11% representan menos porcentaje de participación, pero la mayoría de ellas involucran procesos del Banco que de ser mejorados podrían disminuir estas causas y los indicadores del problema.

El anterior grupo de causas se destaca como el de mayor relevancia dentro del total, y sobre estas se buscarán los procesos que las generan para inferir las soluciones necesarias. Lo relacionado con los procesos se verá en un capítulo posterior.

11.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA “CLIENTE DESCONOCE TRANSACCIÓN”.

A continuación se describen las causas más comunes que generan este problema.

Retiro desconocido o realizado por el cliente: después del análisis se determina que la transacción se realizó con características típicas del comportamiento del cliente en su cuenta, es decir que alguna persona cercana a él le realizó el retiro o él no recordaba haberlo realizado.

Fraude Internet - telemarketing: son transacciones que se realizan por Internet, compras por teléfono que el cliente no autorizó.

Falsificación de banda: Se presenta cuando terceros malintencionados copian la

información de la tarjeta y de la clave del cliente y proceden a efectuar retirar los fondos disponibles en la cuenta.

Opción abierta: el cliente está retirando en el cajero llega un tercero lo saca del cajero, el cliente no cancela la transacción y el ladrón "tercero" retira el dinero de la cuenta.

Cambiado: el cliente es confundido por un tercero (ladrón) y logra cambiarle la tarjeta por otra que no es de él y le ve la clave.

Al respecto de este problema, las causas que lo ocasionan se deben únicamente a la seguridad con la que el cliente maneje sus productos y el exceso de confianza. Por esta razón, las fallas en los procesos del Banco son remotas. Por ahora el único control que se ejerce por parte del Banco es la restricción de los topes de retiro e información permanente al cliente sobre estas modalidades de fraude.

Los datos numéricos recopilados durante el 2005 con referencia a las causas de este problema, (no se toma en cuenta el concepto "transacción del cliente" por cuanto esta causa es una equivocación del mismo) se evidencian en la tabla once donde se destacan "falsificación de banda" 14,73%, "fraude en Internet" 14,53, "opción abierta" 6,55% y "cambiado" con el 3,54%.

Cabe destacar que se escogen las anteriores causas por que estas son las más comunes en el tema de seguridad de los servicios bancarios.

Tabla 11. Causas del problema “cliente desconoce transacción”

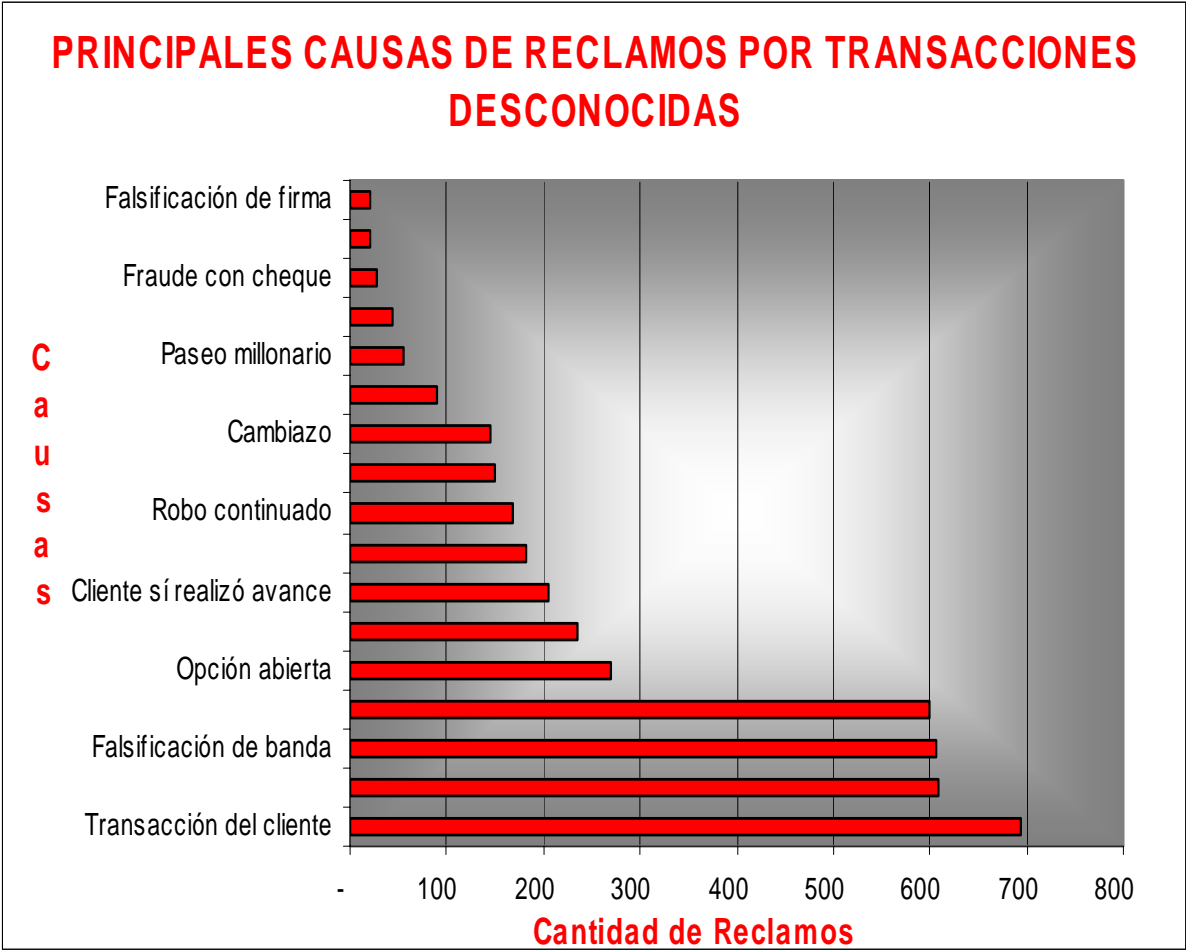
CAUSA	CANTIDAD	% Relativo	% Acumulado
Transacción del cliente	693	16,81%	16,81%
Retiro desconocido	609	14,77%	31,59%
Falsificación de banda	607	14,73%	46,31%
Fraude Internet-telemercadeo	599	14,53%	60,84%
Opción abierta	270	6,55%	67,39%
Ajuste del establecimiento o banco adquirente	235	5,70%	73,10%
Cliente sí realizó avance	206	5,00%	78,09%
Transacción por teléfono rojo	181	4,39%	82,48%
Robo continuado	169	4,10%	86,58%
Tarjeta robada	150	3,64%	90,22%
Cambiado	146	3,54%	93,77%
Transferencias por Internet	89	2,16%	95,92%
Paseo millonario	56	1,36%	97,28%
Tarjeta perdida	44	1,07%	98,35%
Fraude con cheque	27	0,66%	99,01%
Suplantación	21	0,51%	99,51%
Falsificación de firma	20	0,49%	100,00%
Sin Clasificación*	2.874		
Total	6.996	100,00%	

Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

* No existe una clasificación por parte del Banco

Como se mencionó anteriormente, las causas asociadas a este problema son externas al Banco, dado que se trata en su mayoría de fraudes. En este caso no se involucran procesos internos que deban ser mejorados y por tanto la solución al problema es difícil de plantear.

Gráfica 19. Identificación de las causas del problema “cliente desconoce transacción”



Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

11.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA “DESCUENTOS Y NO PAGOS EN ATM”

Este reclamo se da cuando el cliente se acerca a un cajero de Davivienda para retirar dinero y este no le es dispensado o le es dispensado parcialmente realizando el descuento total en la cuenta de este.

Cuando un cliente retira dinero con su tarjeta débito o realiza un avance con su tarjeta de crédito y se da cuenta que se realizó un descuento de su cuenta pero el dinero no le fue pagado, puede reclamar por la oficina o el Call Center.

Los cajeros automáticos son aprovisionados por empresas trasportadoras de valores y algunas de las causas más representativas de fallas en los cajeros son:

Fallas en los dispensadores: Se generan fallas en los dispensadores cuando el cliente realiza su transacción.

Caída de energía: Se causan cortes de energía en el momento que se está procesando la transacción.

Retrack Total o Parcial: Es cuando el cliente no alcanza a tomar parte o total del dinero solicitado y el cajero retiene la plata.

Cliente Canceló Transacción: El cliente cancela la transacción en el momento que se está procesando y el dinero alcanza a ser debitado.

Call Services: La transacción no se procesa exitosamente y al dispensar el dinero el cajero lo debita sin alcanzarlo a mostrar al cliente.

De las anteriores causas se tomarán las relacionadas con el mecanismo y sistema del cajero, dado que estas están al alcance de ser solucionadas por el Banco.

Al respecto, los porcentajes de participación son: Retrack total o parcial 86,20%, cliente canceló transacción 0,34%, fallas en los dispensadores 6,99%, Call Services 6,14% y caída de energía 0,34%.

Tabla 12. Causas relacionadas con el problema “Descuentos y no pagos en ATM”.

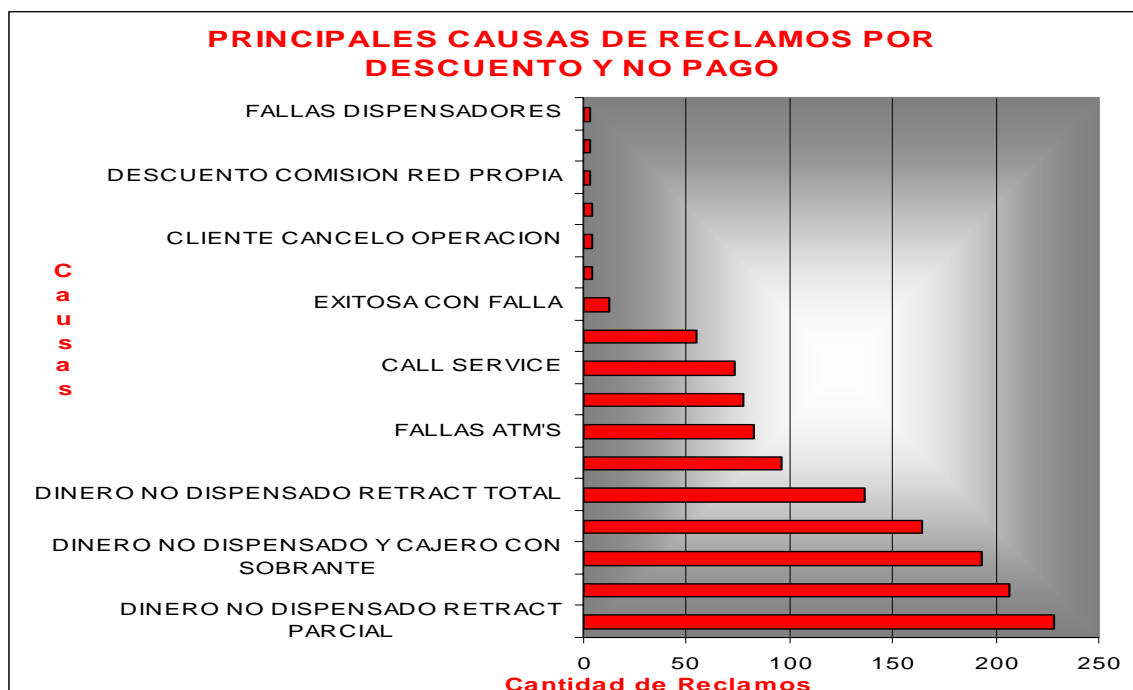
CAUSA	Total	% relativo	% acumulado
Dinero no Dispensado o Retrack parcial o total	1024	86,20%	86,20%
Fallas en Dispensadores ATM	83	6,99%	93,18%
Call Services	73	6,14%	99,33%
Caída de Energía	4	0,34%	99,66%
Cliente Canceló Operación	4	0,34%	100,00%
Sin Clasificación*	3690		
TOTAL	4.878	100,00%	

Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

* No existe una clasificación por parte del Banco

Se observa en la tabla 12 que la causa “Retrack total o parcial” supera el 80% del total para este grupo.

Gráfica 20. Causas relacionadas con el problema “Descuentos y no pagos en ATM”.



Fuente: Banco Davivienda. Cálculos: Las autoras

11.5 CAUSAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA “COMPORTAMIENTO CUOTA Y SALDO”

Hace referencia al momento que el cliente menciona no estar de acuerdo con el comportamiento del saldo o de la cuota de su crédito, tarjeta de crédito o cuenta de ahorros o corriente.

En este tema específico la causa del problema nace al momento de realizarse la venta del producto o la falta de capacitación de las personas que atienden a los clientes dado que no conocen perfectamente la funcionalidad del producto y por esta razón no es transmitida claramente, también se da por que la persona conoce la funcionalidad pero no se la explica al cliente.

A fin de clarificar el estado de la fase de planeación, a continuación se estructura gráficamente el mismo con respecto al tema de mejoramiento que se busca proponer para el Banco Davivienda.

12. PRIORIZACIÓN DE CAUSAS Y PROCESOS RELACIONADOS

Dada la cantidad de causas relacionadas con los problemas específicos escogidos como prioritarios y teniendo en cuenta su impacto en la calidad del servicio y para continuar con la fase de ejecución, en este capítulo se priorizan las causas a través de los diagramas causa-efecto y la utilización de la técnica nominal de grupos (NGT) explicadas en el marco teórico del presente trabajo.

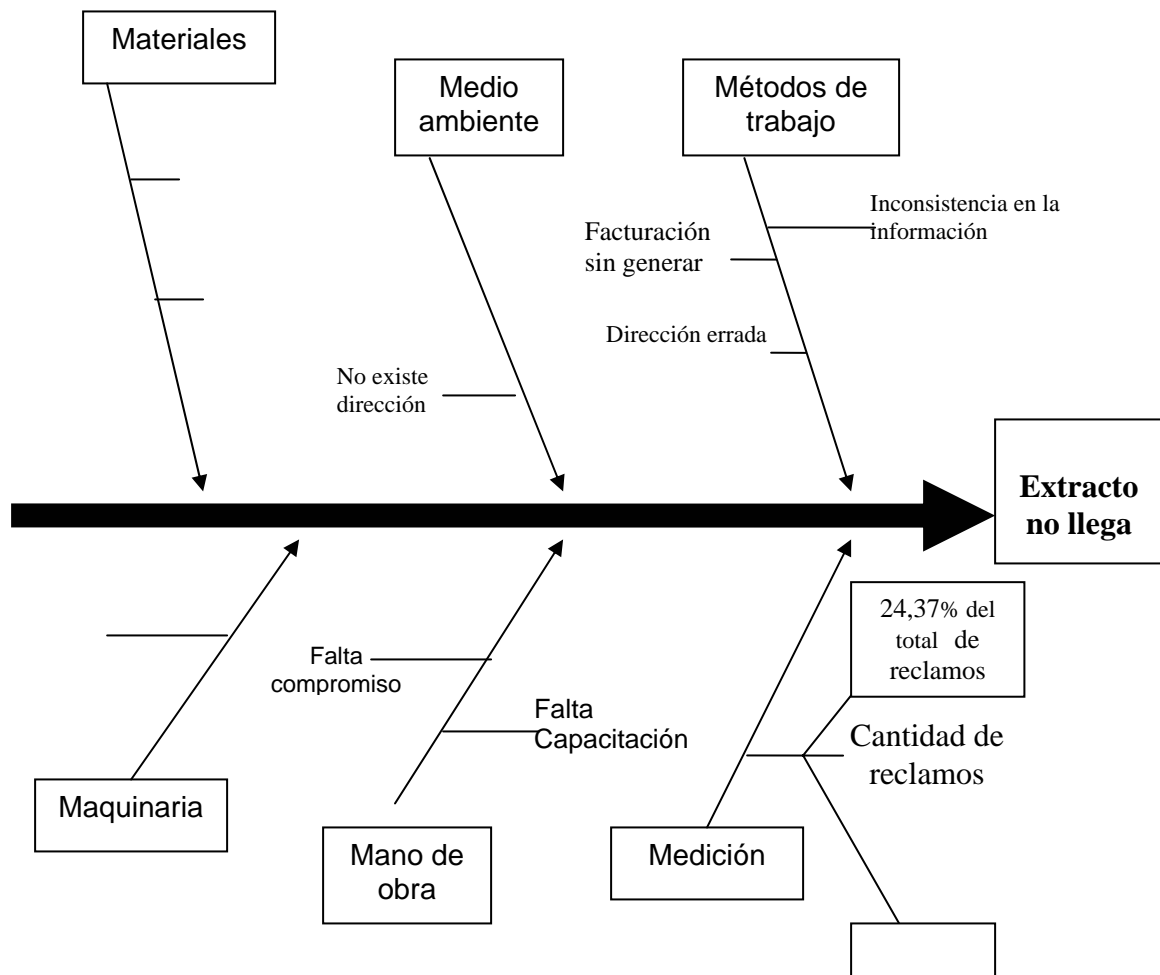
12.1 DIAGRAMAS ESPINA DE PESCADO

Mediante este diagrama se representa el grupo de causas que provoca los problemas mencionados como prioritarios a solucionar relacionadas estas con los procesos que se involucran para cada caso.

Con el diseño de las figuras siguientes se pretende identificar las áreas o procesos donde se genera la causa de los problemas a solucionar. De esta manera, en la figura 11 relacionada con el problema “extracto no llega” se estableció que la mayoría de causas tienen su origen en los métodos de trabajo. La mano de obra está estrechamente vinculada, pues la falta de capacitación y compromiso degeneran el cumplimiento de procesos de actualización de direcciones, facturación sin generar, no revisión del trabajo para verificar que los datos de los clientes se incluyan de manera correcta en la base de datos etc.

La prioridad de las causas para este problema se establece en los métodos de trabajo, por tanto las soluciones son enfocadas a esta parte.

Figura 11. Diagrama causa-efecto problema “extracto no llega”



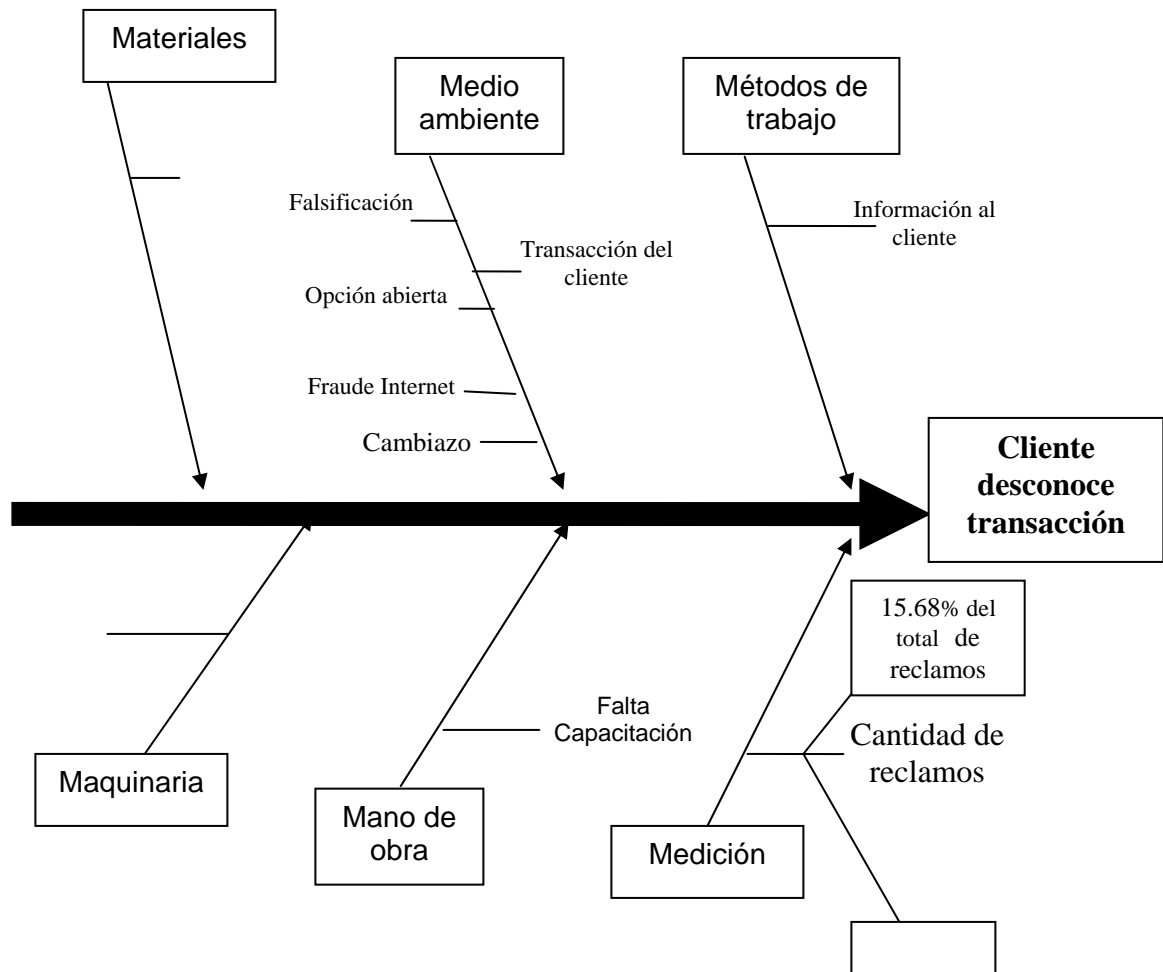
En la figura 12 relacionada con el problema “desacuerdo en cobro de servicios”, las causas también se generan en los métodos de trabajo, pues aspectos como “errores en los indicadores de cobro”, “información errada” y “cobro y empresa paga” se generan al momento de tramitar el producto de un cliente y/o de diligenciar información de éste.

```
graph LR; M[Materiales] --> A(( )); MA[Medio ambiente] --> A; MT[Métodos de trabajo] --> A; A --> D[Desacuerdo en cobro de servicios]; D --> R[17.35% del total de reclamos];
```

Diagrama de flujo que muestra los factores que influyen en el desacuerdo en el cobro de servicios. Los factores se dividen en tres categorías: Materiales, Medio ambiente y Métodos de trabajo. Los factores de Materiales incluyen Productos sin cancelar y Cobro y empresa paga. Los factores de Medio ambiente incluyen Errores en indicadores de cobro e Información errada en oficina. Los factores de Métodos de trabajo incluyen Falta de compromiso, Falta de capacitación y Cantidad de reclamos. El resultado final es el Desacuerdo en cobro de servicios, que representa el 17.35% del total de reclamos.

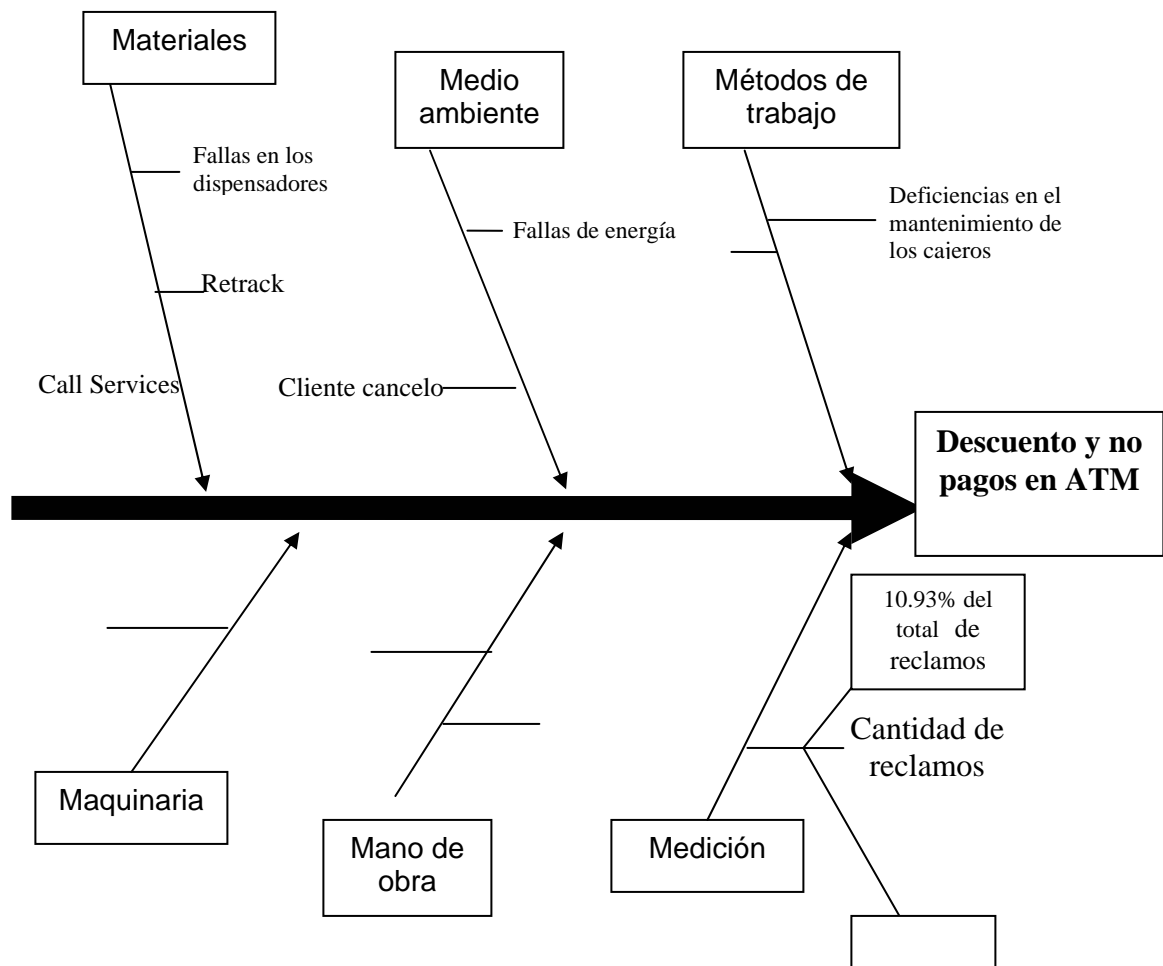
109

Figura 13. Diagrama causa-efecto problema “cliente desconoce transacción”



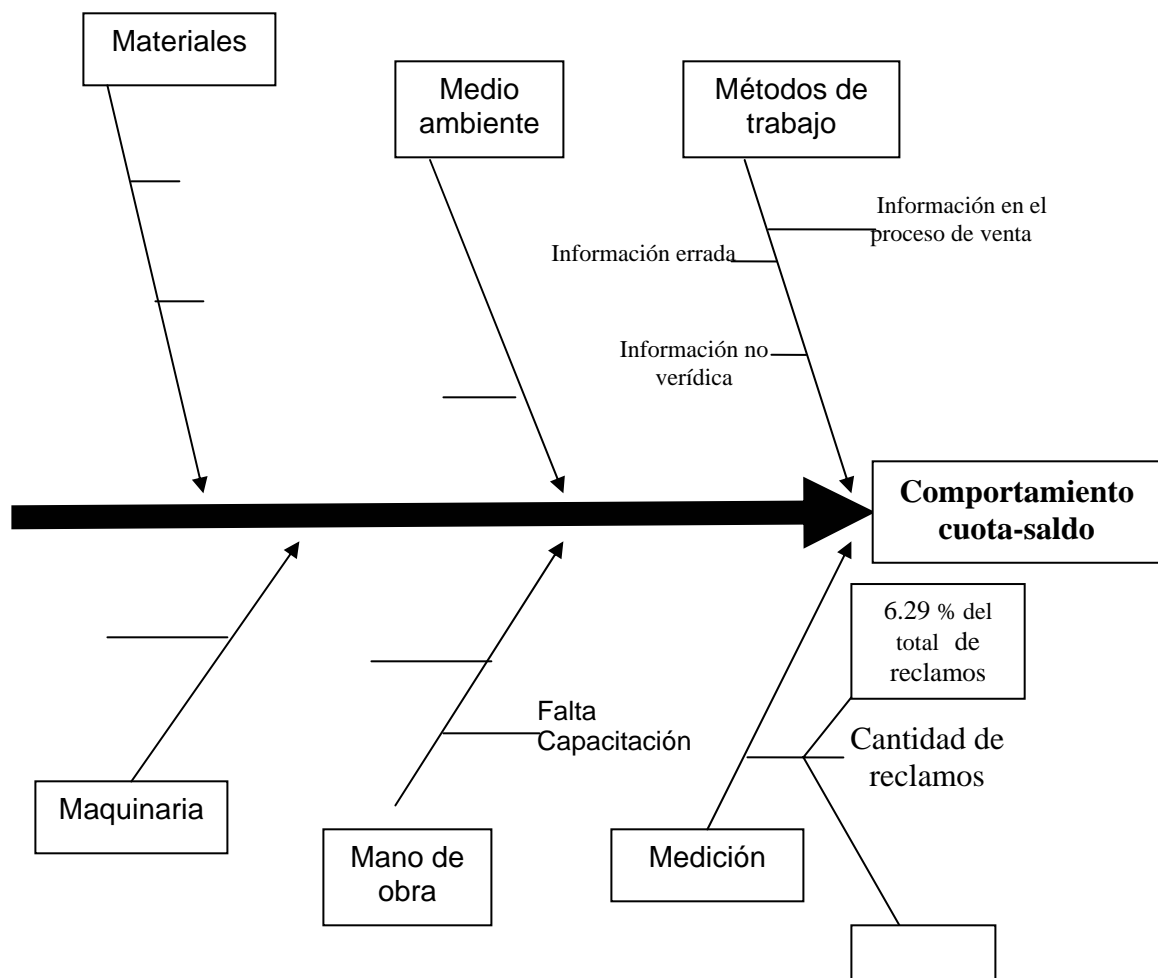
En cuanto al problema “descuentos y no pagos en ATM” representado en la figura 14, las fallas que originan las causas del problema se ubican en la zona de materiales. Dado que los servicios y productos bancarios no presentan la figura de “materiales”, si se utilizan elementos electrónicos y físicos para la prestación de los servicios en los cuales si falla alguno de estos elementos representa necesariamente una falla en el servicio. También se involucra el área de “métodos de trabajo” tomando en cuenta que a estos elementos se les debe aplicar mantenimiento preventivo y correctivo para su buen funcionamiento.

Figura 14. Diagrama causa-efecto problema “Descuento y no pagos en ATM”



En la figura 15 se ve representado el problema “comportamiento cuota/ saldo” se logra observar que las causas de este problema están vinculadas con los métodos de trabajo, específicamente a la comunicación con el cliente, pues el suministro de una buena y clara información al momento de venderle un producto al cliente, o de suministrarle un servicio, puede reducir las reclamaciones por este concepto.

Figura 15. Diagrama causa-efecto problema “Comportamiento cuota / saldo”



12.2 TECNICA NOMINAL DE GRUPOS (NTG)

A continuación se seleccionó el grupo de causas, estratificadas de mayor a menor importancia teniendo en cuenta la cantidad de reclamos que las generan, el problema y el área de origen de las mismas. Si bien lo ideal es la aplicación de diagramas de dispersión, tomando en cuenta que se trata de intangibles, la selección de causas se hace mediante la técnica NTG. La tabla 13 refleja el grupo de problemas, las causas que los generan y las áreas involucradas según en análisis anterior:

Tabla 13. Prueba de las causas.

PROBLEMAS	CAUSAS	ÁREAS RELACIONADAS
Extracto no llega	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incoherencia en la información cliente-Banco 2. Facturación sin generar 3. Dirección errada 4. No existe dirección 	<p>Medio ambiente</p> <p>Métodos de trabajo</p> <p>Mano de obra</p>
Desacuerdo en cobro de servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Error en indicadores de cobro 2. Productos sin cancelar 3. Cobro y empresa paga 4. Información errada e oficina 	<p>Métodos de trabajo</p> <p>Mano de obra</p>
Cliente desconoce transacción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transacción del cliente 2. Falsificación de banda 3. Fraude Internet 4. Opción abierta 5. Cambiazo 	<p>Medio ambiente</p> <p>Métodos de trabajo</p> <p>Mano de obra</p>
Descuentos y no pagos en ATM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caída de energía 2. Retrack parcial o total 3. Cliente canceló transacción 4. Fallas en los dispensadores 5. Call Services 	<p>Materiales</p> <p>Medio ambiente</p>
Comportamiento Cuota saldo	Falta de información al cliente	<p>Métodos de trabajo</p> <p>Mano de obra</p>

Fuente: Las autoras

Para aplicar la técnica mencionada (NTG), se toman las causas para cada problema, y se le aplica la formula $(N+1)/2$ donde N es el número total de causas. De esta manera los resultados para cada problema son:

Problema extracto no llega

Número de causas = 4

Entonces: $(4+1) / 2 = 2.5$ puntos

Estos 2.5 puntos se le asignan a la causa más fuerte y a la causa mas débil se le asigna 1 punto. Las causas se organizan de mayor a menor importancia según las percepciones de cada miembro del grupo de trabajo involucrado en el proceso relacionado con este problema, en este caso el grupo encargado de la generación y reparto de los extractos. (Ver anexo 2)

Tabla 14. Prueba de las causas problema “extracto no llega”

Causa	TOTAL
Inconsistencia información cliente-banco	10
Dirección errada	9
No existe dirección	8
Extracto sin generar	3

Fuente: Las autoras

Causa mas fuerte: Inconsistencia información cliente-banco = 10 puntos + 2.5 = 12.5 puntos

Causa mas débil: Extracto sin generar = 3 puntos + 1 = 4 puntos.

Entonces, al sumarle 2.5 puntos a la causa más fuerte y 1 punto a la más débil, el orden de importancia de las causas es:

Inconsistencia información = 12.5 puntos.

Dirección errada = 9 puntos

No existe dirección = 8 puntos

Extracto sin facturar = 4 puntos

Desacuerdo en cobro de servicios

Número de causas = 4

Entonces: $(4+1) / 2 = 2.5$ puntos

Tabla 15. Prueba de las causas problema “Desacuerdo en cobro de servicios”

Causa	TOTAL
Error en indicadores de cobro	12
Información errada en oficina	12
Productos sin cancelar	11
Cobro y empresa paga	5

Fuente: Las autoras

Causas más fuertes:

Error en indicadores de cobro = 12 puntos + 2.5 = 14.5 puntos

Información errada en oficina = 12 puntos + 2.5 = 14.5 puntos

Causa más débil: Cobro y empresa paga = 5 puntos + 1 = 6 puntos

Entonces, al sumarle 2.5 puntos a la causa más fuerte y 1 punto a la más débil, el orden de importancia de las causas es:

Error en indicadores de cobro = 14.5 puntos

Información errada en oficina = 14.5 puntos

Productos sin cancelar = 11 puntos

Cobro y empresa paga = 6 puntos

Cliente desconoce transacción

Número de causas = 5

Entonces: $(5+1) / 2 = 3$ puntos

Tabla 16. Prueba de las causas problema “Cliente desconoce transacción”

Causa	TOTAL
Falsificación de Banda	14
Cambiao	10
Fraude Internet	9
Opción abierta	9
Transacción del cliente	3

Fuente: Las autoras

Causa más fuerte: Falsificación de Banda = 14 puntos +3 = 17 puntos

Causa más débil: Transacción del cliente = 3 puntos + 1 = 4 puntos

Entonces, al sumarle 3 puntos a la causa más fuerte y 1 punto a la más débil, el orden de importancia de las causas es:

Falsificación de Banda = 17 puntos

Cambiao = 10 puntos

Fraude en Internet = 9 puntos

Opción abierta = 9 puntos

Transacción del cliente = 4 puntos

Descuentos y no pagos en ATM

Número de causas = 5

Entonces: $(5+1) / 2 = 3$ puntos

Tabla 17. Prueba de las causas problema “descuentos y no pagos en ATM”

Causa	TOTAL
Retrack parcial o total	15
Call Services	10
Cliente cancelo transacción	8
Caída de energía	7
Fallas en los dispensadores	5

Fuente: Las autoras

Causa más fuerte: Retrack parcial o total = 15 puntos + 3 = 18 puntos

Causa más débil: Fallas en los dispensadores = 5 puntos + 1 = 6 puntos

Entonces, al sumarle 3 puntos a la causa más fuerte y 1 punto a la más débil, el orden de importancia de las causas es:

Retrack total o parcial = 18 puntos

Call Services = 10 puntos

Cliente canceló transacción = 8 puntos

Caídas de energía = 7 puntos

Fallas en los dispensadores = 6 puntos

Comportamiento Cuota saldo

Tomando en cuenta que para este problema se determina una sola causa importante, ésta será la que se incluirá como objetivo a mejorar.

12.3 SELECCIÓN DE LAS CAUSAS A RESOLVER

Según los datos analizados anteriormente, las causas mas importantes a resolver para cada problema son:

Problema extracto no llega

Inconsistencia en información cliente-Banco

Dirección errada

No existe dirección

Problema Desacuerdo en cobro de servicios

Error en indicadores de cobro

Información errada en oficina

Cliente desconoce transacción

Falsificación de Banda

Cambiao

Fraude en Internet

Opción abierta

Descuentos y no pagos en ATM

Retrack Parcial o total

Comportamiento Cuota saldo

Falta de información al cliente

13. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS QUE INTERVIENEN EN LOS PROBLEMAS

Una vez identificadas las causas más relevantes en los problemas, se hace necesario proponer las posibles estrategias de solución. Pero para poder proponer las estrategias, es indispensable conocer qué procesos son inherentes o intervienen en el desarrollo de cada problema planteado y posteriormente a través de una lluvia de ideas proporcionada por los funcionarios de las áreas implicadas, se determinaron las posibles soluciones.

13.1 PROCESO DE GENERACIÓN Y ENTREGA DE EXTRACTOS.

La generación de los extractos se logra a través de cinco aplicativos diferentes según el tipo de documento que se desee generar. De esta manera, en la tabla siguiente se muestran los aplicativos utilizados para cada fin:

Tabla 18. Aplicativos para la generación de extractos

APLICATIVO	PRODUCTO
ES/390	Cuenta de ahorros, Cuenta Corriente
FM 2000	Hipotecario, Vehículo y Crediexpress
Fact	Tarjeta de Crédito
Nirvana	Capital de Trabajo
SAF	Fondos de Inversión

Fuente: Banco Davivienda

Luego de que estos programas son ejecutados para la generación de extractos se hace un archivo de prueba para que los usuarios líderes de cada producto le den su aprobación. En la tabla siguiente se presentan los usuarios líderes:

Tabla 19: Usuarios lideres por producto

ÁREA	DEPARTAMENTO	PRODUCTO
Dirección de Servicios Transaccionales	Transaccionalidad en Oficinas de Servicio	Cuentas de Ahorro, Portafolio y Fondos de Inversión
Dirección de Servicios de Financiamiento	Servicios de Financiamiento	Tarjetas de Crédito, Crediexpress, Crédito Hipotecario
Dirección Nacional de Crédito Constructor		Portafolio Constructor
Dirección de Operaciones Empresariales y de Tesorería	Operaciones Electrónicas Empresariales	Portafolio Jurídico de Cuentas Corrientes

Fuente: Banco Davivienda

Los usuarios líderes son los encargados de certificar que el archivo de prueba se encuentra correcto, esta certificación se realiza a través de la validación de toda la información de los extractos de una muestra predeterminada según el producto que es enviada por Azertia, contra el aplicativo donde se encuentre la información del respectivo producto.

Una vez los archivos de prueba han sido aprobados por cada usuario líder el departamento administrativo realiza la transmisión final de la información al Outsourcing (Azertia) donde imprimen, ensobran y distribuyen a las sucursales el producto terminando, en cada sucursal la empresa de mensajería distribuye a cada cliente el extracto.

El volumen de extractos entregados durante el mes de diciembre de 2005 fue el siguiente:

Tabla 20. Cantidad de extractos generados

PRODUCTO	TOTAL PRODUCTO	TOTAL EXTRACTOS MENSUAL	
		CANTIDAD	%
Ahorros (único producto)	1,805,143	324.168	18%
Portafolio Básico	117.548	117.548	100%
Portafolio Natural	105.289	105.289	100%
Crédito Hipotecario	125.216	125.216	100%
Vehículo OLF	38.078	38.078	100%
Solidez y Daviplus	25.453	21.208	83%
Dafuturo	139.280	89.468	64%
Capital de Trabajo	160	121	76%
TOTAL	2,356,167	821.096	

Fuente: Banco Davivienda

En las cuentas de ahorros solo se genera extracto si cumple con un saldo promedio durante el mes de \$250.000 o tiene un saldo mínimo de \$350.000 en la fecha de corte o si no tiene el indicador de entrega personal. En los fondos Solidez, Daviplus, Dafuturo únicamente se genera extracto si el saldo en la fecha de corte es de al menos \$50.000.

Comparando la cantidad de extractos generados mensualmente en relación con el promedio mensual de reclamos por extractos se observa que no alcanza a ser un 1% de los clientes que están siendo afectados; sin embargo es una cantidad importante de clientes que no perciben el servicio de forma eficiente.

Cuando los extractos han sido llevados por las compañías de mensajería a las direcciones registradas por los clientes en Davivienda pueden suceder varios casos:

- La dirección es ubicada y el extracto es entregado exitosamente.
- La dirección es ubicada pero el cliente no vive en ese domicilio y el extracto es rehusado.

- La dirección es ubicada pero el cliente se traslado de dirección y el extracto es devuelto.
- La dirección no es ubicada porque no existe y el extracto es devuelto
- La dirección está incompleta y el extracto es devuelto.

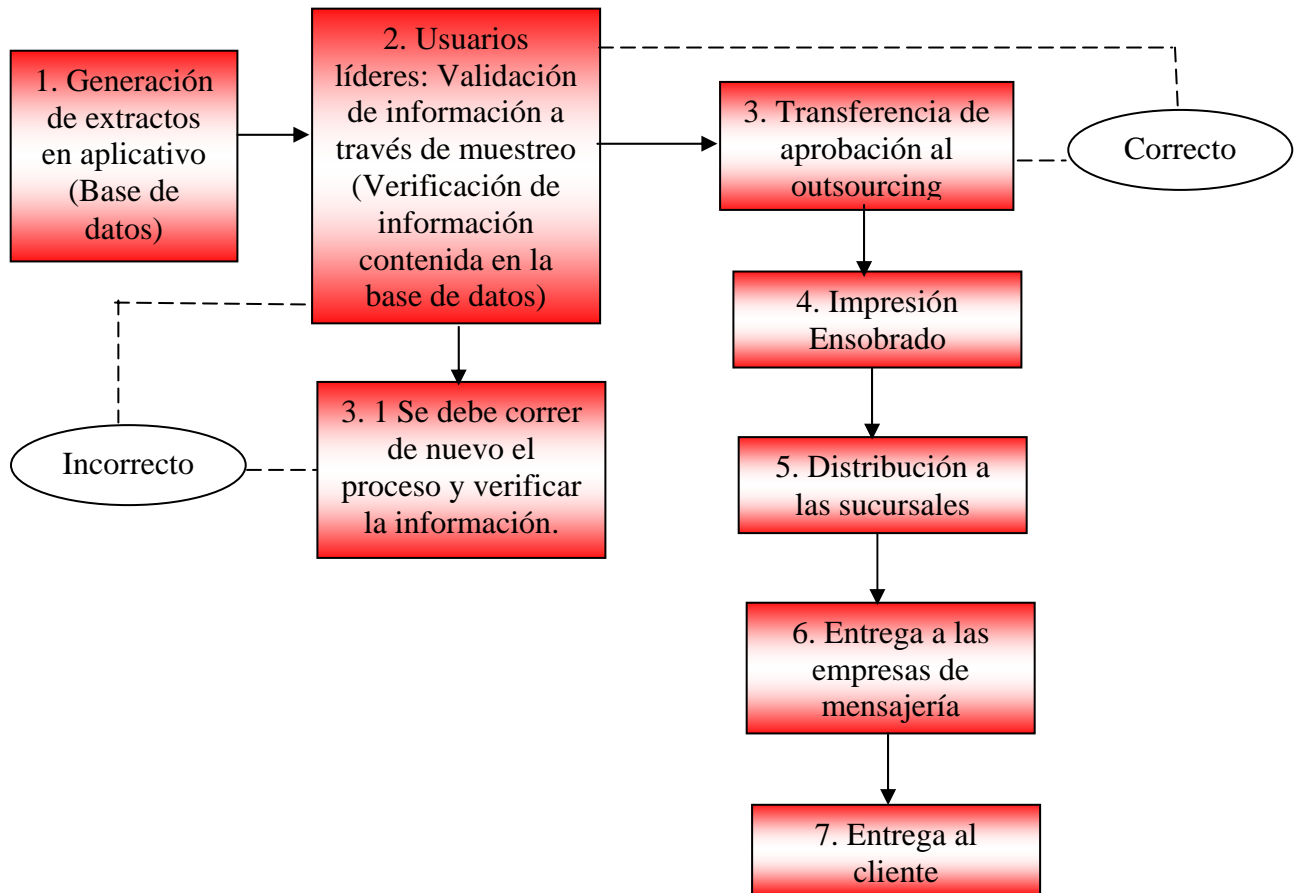
En caso de que el extracto sea devuelto por tres veces consecutivas por alguna de las causas mencionadas anteriormente y el cliente no haya presentado reclamación se marcan en el sistema con un indicador de confidencialidad, este indica que el extracto no debe ser entregado en la dirección de correspondencia, el cliente puede dirigirse a la oficina y solicitar sus extractos sin costo en caso de que haya cumplido con los requisitos básicos para su entrega.

Mensualmente, el Banco recibe un promedio de 50.000 devoluciones de extractos por inconsistencias en los datos del cliente, esto corresponde a un 6% del total de extractos generados. Según información obtenida el Banco¹⁶, no tiene establecido que porcentaje de clientes a los cuales no les fue entregado el extracto genera reclamación.

En la figura 16 se observa detalladamente el proceso de generación y entrega de extractos:

¹⁶Entrevista realizada con Martha Salgado Coordinadora del Departamento Administrativo, Banco Davivienda

Figura 16. Diagrama de flujo del proceso de generación y entrega de extractos.



Al analizar la figura, se denota que las causas a resolver (dirección errada, y no existe dirección) del problema “extracto no llega” se generan necesariamente en el proceso número 1, Generación de extractos en aplicativo, pues si la base de datos que se corre mensualmente no está actualizada, es lógico que los extractos no se lleguen.

13.2 PROCESO DE ASIGNACIÓN DE INDICADORES A LOS PRODUCTOS DE LOS CLIENTES.

Este proceso, esta estrechamente relacionado con el problema “Desacuerdo con el cobro de servicios” ya que es a través de los indicadores a los productos que posee el cliente, que se fija la tasa o porcentaje de cobro por servicios financieros, es decir cobro de manejo de portafolio o cuota de manejo. A continuación se detalla este proceso:

Los procesos que involucran este tipo de reclamación se desprenden desde la apertura o aprobación del producto. Dependiendo del total de productos que adquiera el cliente, la existencia de un convenio especial con la empresa para la cual trabaja o si por estrategia comercial se le ofrece un cobro preferencial o beneficios en un periodo determinado.

Para esto cada línea de producto tiene un responsable en la parte comercial y operativa, siendo la parte comercial los encargados de los ingresos por servicios y la parte operativa de la administración del producto. A continuación en la tabla 22 se observan los cargos responsables para cada área:

Tabla 21. Áreas responsables en la asignación de indicadores de cobro

PRODUCTO	RESPONSABLE COMERCIAL	RESPONSABLE OPERATIVO
Tarjeta de Crédito	Gerencia de Tarjeta de Crédito Fabio Gómez	Transaccionalidad Otras Redes Libia Soledad Acosta
Crédito Hipotecario	Gerencia de Crédito Hipotecario Patricia Navarro	Servicios de Cartera Gisela Buitrago
Portafolio: ✓Crediexpress ✓Tarjeta de Crédito ✓Cuenta de Ahorros ✓Cuenta Corriente	Dirección de Servicios Transaccionales Liz Marfela Polanía	Transaccionalidad en Oficinas de Servicio Sandra Patricia Ávila
Cuenta de Ahorros	Dirección Comercial de Captación María Margarita Gómez	Transaccionalidad en Oficinas de Servicio Sandra Patricia Ávila
Cuenta Corriente		Procesos Transaccionales Iris Guerrero
Crédito de Vehículo	Gerencia de Crédito de	Servicios de Cartera

	Vehículo Germán Nieto	Gisela Buitrago
--	--------------------------	-----------------

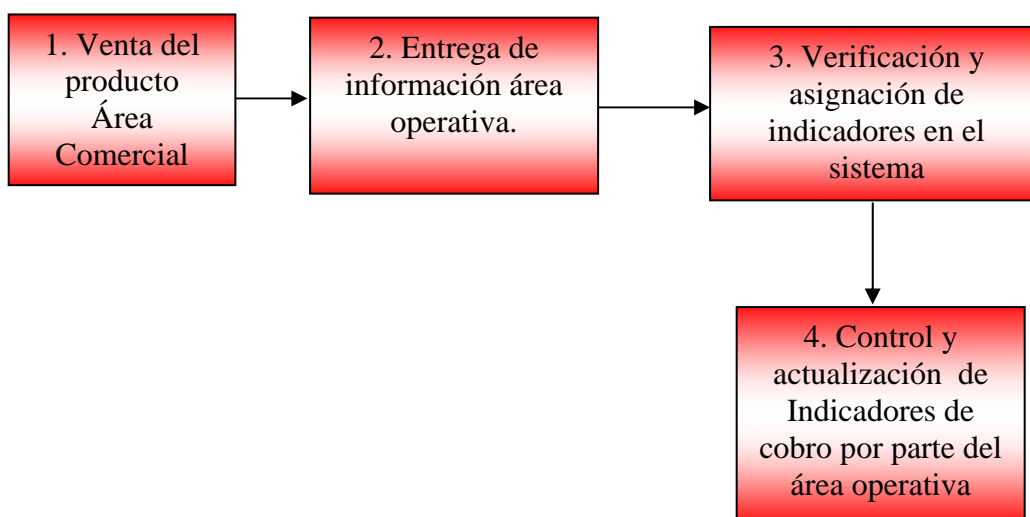
Fuente: Banco Davivienda

Fuente: Banco Davivienda

Como se observa en la tabla anterior, existen dos áreas responsables en la asignación de los indicadores, el área comercial se encarga de la asignación del indicador para el cliente, y el área operativa registra en el sistema y controla estos indicadores mientras el cliente mantenga estos productos con el Banco.

En la figura 17 se establece el proceso de asignación de los indicadores de cobro.

Figura 17. Diagrama de flujo del proceso de asignación de indicadores de cobro.



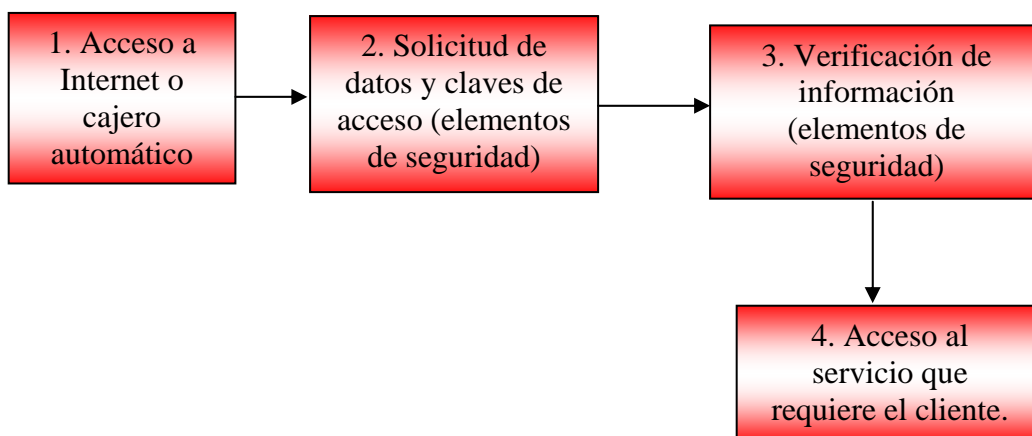
En la figura anterior, se puede deducir que los errores en los indicadores de cobro y los errores en la información de la oficina, como causantes del problema de desacuerdo de los clientes en el cobro de servicios, se pueden generar en el área comercial o en el área operativa. Si el área comercial no le suministra la información correcta al área operativa, es obvio que ésta ingrese la información errada, por tanto la debe existir un control de la información recibida y asignada en la base de datos, a fin de establecer el área causante del error y corregir.

13.3 PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE SEGURIDAD EN LAS TRANSACCIONES DE LOS CLIENTES.

Este proceso está relacionado con el problema, “cliente desconoce transacción”, donde se determinó que las causas obedecen a problemas de inseguridad en las transacciones efectuadas por cajeros automáticos o por Internet. Al respecto el área de seguridad del Banco, es la encargada de crear los diferentes métodos y aplicaciones para garantizar la seguridad a los usuarios.

Aunque el Banco tiene diseñados excelentes elementos de seguridad para el usuario, es éste último quien no hace un uso seguro de sus productos, por tanto este problema no está relacionado directamente con los procesos del Banco. Sin embargo, la figura 18 presenta el proceso de flujo de la información cuando el cliente realiza una transacción y los elementos de seguridad que se involucran:

Figura 18. Diagrama del proceso de transacciones del cliente desde Internet o cajero automático.



En el proceso anterior, se determina que el cliente puede cometer varios errores que hacen fácil el acceso de delincuentes a sus transacciones bancarias. Entre estos errores están:

- ◆ Cuando el cliente ingresa a un cajero automático, no verifica si la ranura de inserción de la tarjeta no contiene elementos extraños.
- ◆ El cliente no verifica a su alrededor la presencia de elementos externos como cámaras u otros objetos. (en el cajero automático)
- ◆ El cliente no observa a su alrededor para detectar la presencia de personas extrañas o sospechosas.
- ◆ El cliente digita sus datos personales en presencia de extraños.
- ◆ Cuando el cliente hace transacciones por Internet lo hace desde sitios de acceso público.
- ◆ El cliente deja sus tarjetas de crédito y débito a la mano de extraños o de personas que puede abusar de su confianza.

Todos los anteriores errores, son cometidos muchas veces por exceso de confianza del cliente, pues este asume que el Banco es el único responsable de la seguridad de sus productos y por tanto no toma medidas preventivas.

Dado lo anterior, el Banco si puede suministrarle información al cliente, mostrándole de diferentes maneras lo que puede suceder si no tiene los cuidados necesarios para garantizar la seguridad en el uso de sus productos.

13.4 PROCESOS DE MANTENIMIENTO DE CAJEROS AUTOMÁTICOS Y AJUSTE DE ELEMENTOS

Este proceso se relaciona con el problema de “descuentos y no pagos en ATM, dado que los objetos que se involucran en la entrega del dinero al cliente cuando éste lo solicita, son los cajeros automáticos.

Sobre el tema el Banco Davivienda tiene tres marcas de cajeros:

- NCR
- DIEBOLD
- IBM

El departamento involucrado en este proceso es el de Autoservicios y Medios Transaccionales el cual es responsable del mantenimiento, atención de reclamos y aprovisionamiento de los cajeros de los cajeros.

Este departamento se encarga del mantenimiento y alimentación de los cajeros automáticos, también efectúa la auditoria de los mismos y verifica la información cuando se presentan las reclamaciones de los clientes. Adicionalmente, se encarga de aprobar el reintegro de los dineros reclamados por el cliente, una vez verificada y confrontada la información.

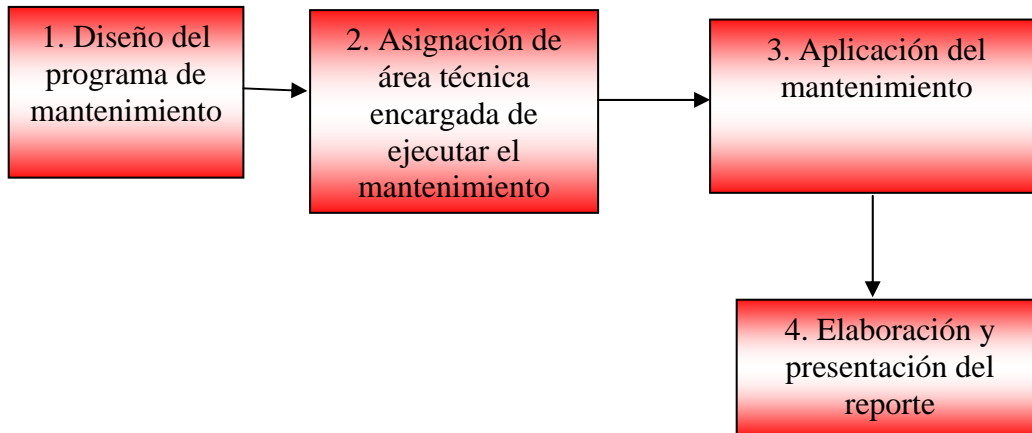
Cabe destacar que el 77% de las reclamaciones de las reclamaciones recibidas en el Banco pertenecen a la sucursal Bogotá.

Tabla 22: Reclamos por sucursal para descuento y no pago

SUCURSAL	RECLAMOS	%	% ACUMULADO
BOGOTA	233	77%	77%
MEDELLÍN	25	8%	85%
BARRANQUILLA	18	6%	91%
CALI	16	5%	96%
ZONA CAFETERA	11	4%	100%
BUCARAMANGA	1	0%	100%
TOTAL	304	100%	

Fuente: Banco Davivienda

Figura 19. Diagrama del proceso de mantenimiento de cajeros automáticos.

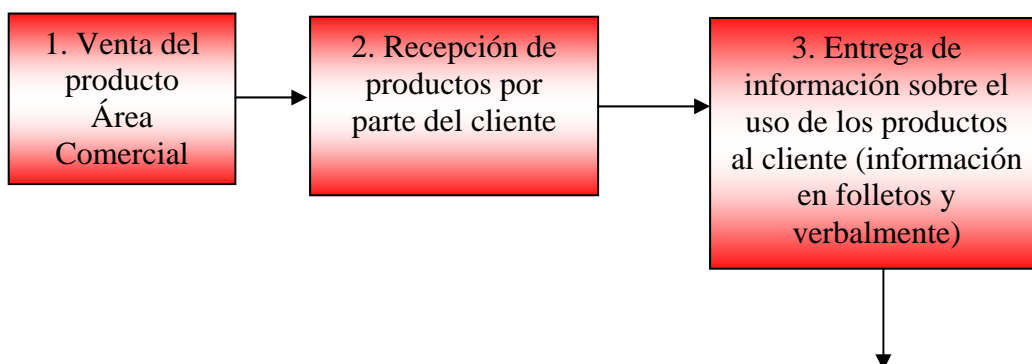


Como se observa en la figura 19, el mantenimiento de los cajeros automáticos se limita al diseño y cumplimiento del programa; sin embargo, existe un monitoreo constante que permite identificar los ATM sobre los cuales se debe realizar un mantenimiento prioritario para garantizar la completa accesibilidad.

13.5 PROCESO DE ENTREGA DE INFORMACIÓN AL CLIENTE.

En este tema específico la inconsistencia radica en la venta del producto o la falta de capacitación de las personas que atienden a los clientes dado que no conocen perfectamente la funcionalidad del producto.

Figura 20. Diagrama del proceso de entrega de información al cliente.



4. Cierre de la venta

Al analizar la figura, se puede deducir que no existe una verificación del cliente, es decir, no se verifica si el cliente recibió y entendió adecuadamente la información a fin de corroborar la información suministrada. Esto en cierta forma puede disminuir las reclamaciones por desacuerdos en las cuotas cobradas, los saldos de las deudas y los saldos en los ahorros del cliente.

Después de establecidos los anteriores procesos, a continuación se plantean las posibles soluciones como parte del proceso final del modelo de mejoramiento propuesto.

14. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SOLUCION A LAS PRINCIPALES CAUSAS DE LOS PROBLEMAS

Una vez identificados los problemas, sus causas, los procesos que intervienen y las áreas responsables, se llega a la propuesta de estrategias que permite mejorar, prevenir o corregir estos aspectos, garantizando su aplicabilidad directamente en las áreas o procesos que lo requiere, permitiendo ver los resultados a corto plazo.

Para lograr proponer estrategias bien definidas, oportunas, eficientes y eficaces, se involucró en este proceso a los funcionarios de las áreas relacionadas, quienes a través de una lluvia de ideas expusieron sus puntos de vista y se ajustaron a las necesidades y respuestas de los clientes.

A continuación se presentan las posibles soluciones a los problemas seleccionados para estudio.

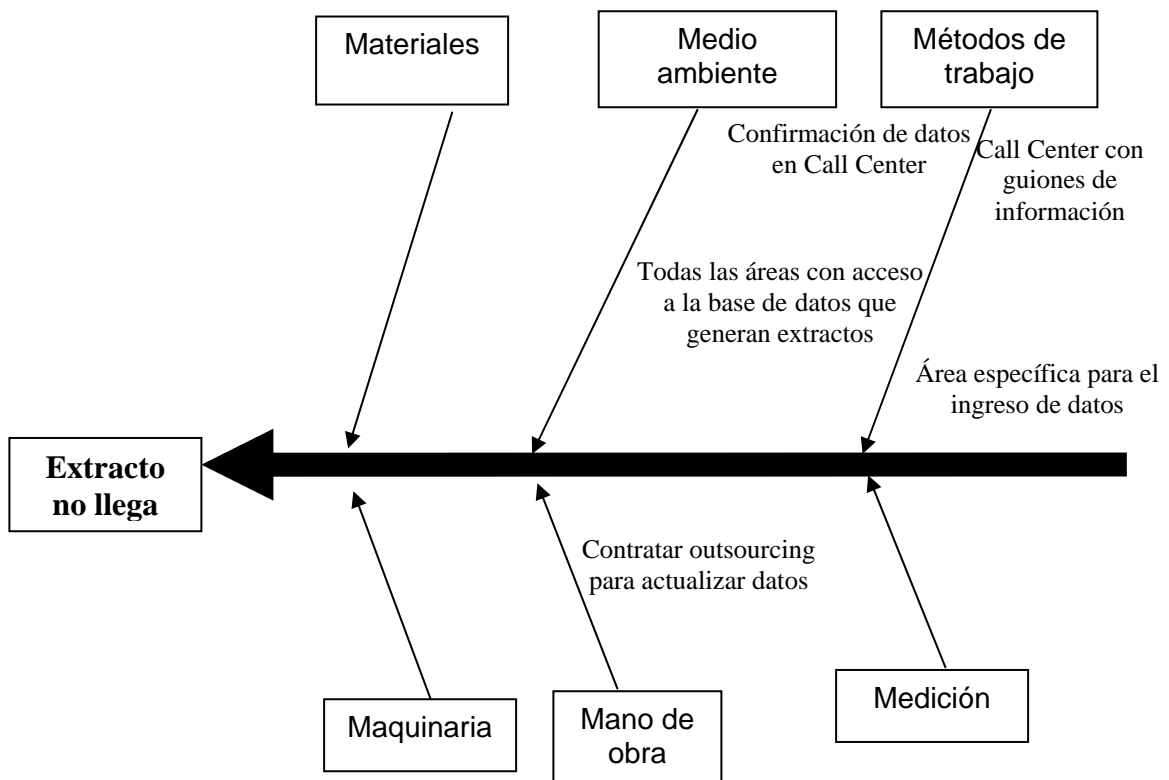
14.1 SOLUCIONES A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA “EXTRACTO NO LLEGA”.

Después de identificadas las causas y los procesos involucrados en este problema, a través de una lluvia de ideas realizada por los actores de este proceso se determinan las siguientes soluciones posibles:

- ♦ El ingreso de los datos de los clientes cuando se vinculan por primera vez al banco sean responsabilidad de un área específica, es decir que la oficina sólo registre datos básicos y los otros son ingresados por expertos.

- ♦ El 100% de las llamadas que se reciben en el Call Center se les confirme los datos de correspondencia que tiene es este momento y se actualicen de ser necesario.
- ♦ Los asesores del Call Center o los funcionarios de las oficinas de servicio cuenten con guiones de información que detallen las características de generación e impresión de extractos evitando generar reclamaciones innecesarias.
- ♦ Las áreas de contacto con el cliente cuenten con acceso a las bases de datos de los proveedores que distribuyen los extractos para informarle en línea al cliente la gestión realizada con la entrega de sus extractos.
- ♦ Contratar un outsourcing que realice las llamadas a los clientes para actualizar los datos.
- ♦ Enviar a todos los clientes vía Internet o correo físico un formato de actualización y verificación de datos.
- ♦ Que el cliente pueda actualizar sus datos a través de Internet estableciendo controles como la clave Web.

Figura 21. Soluciones al problema “extracto no llega”

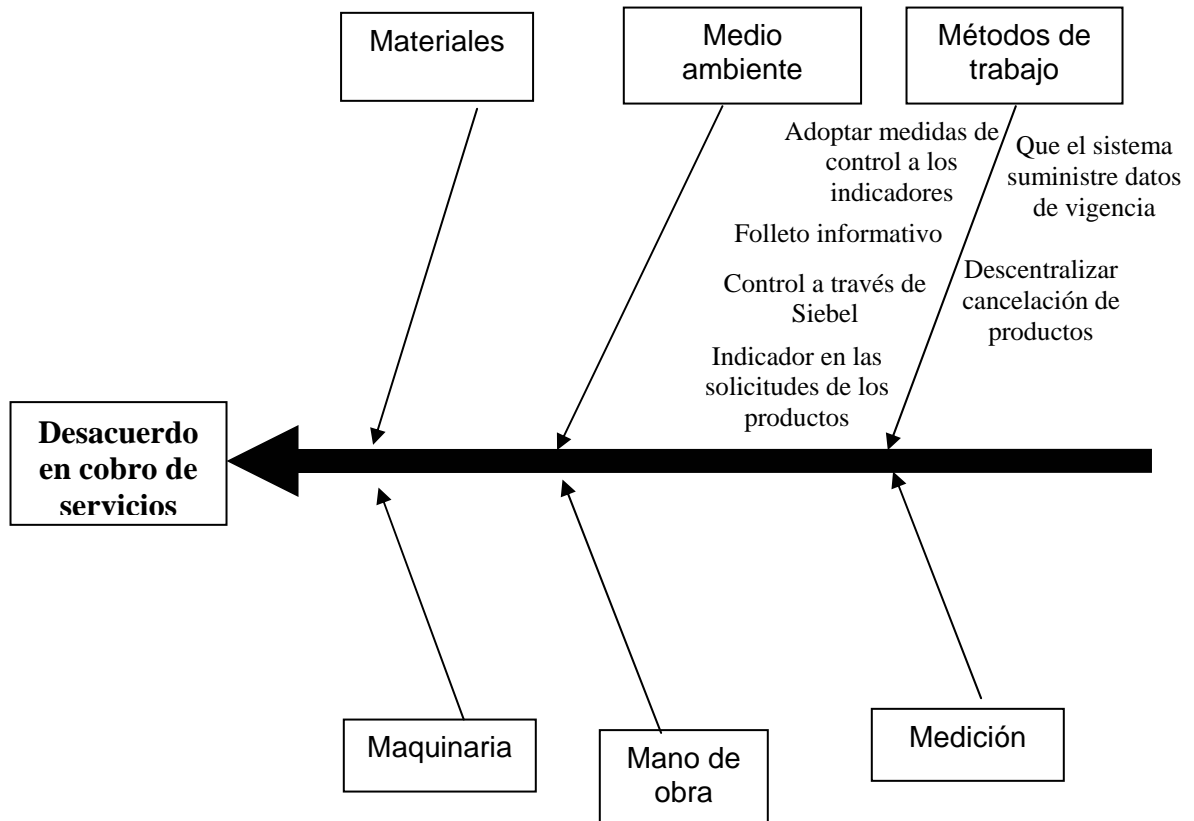


14.2 SOLUCIONES A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA “DESACUERDO EN COBRO DE SERVICIOS”

Las ideas de solución planteadas por los involucrados son:

- ◆ En el momento de cancelar algún producto del portafolio que el sistema suministre los datos de vigencia de los demás productos vigentes y no permita la cancelación del producto hasta no modificar el indicador
- ◆ Descentralizar la cancelación de productos de consumo a cada una de las oficinas de servicios, contando con Vo.Bo. del Director y/o subdirector de la oficina.
- ◆ Adoptar medidas de control sobre los indicadores realizando validaciones automáticas periódicamente ajustando los indicadores en caso de ser necesario.
- ◆ Diseñar un folleto informativo que debe contener la información básica de cada producto (beneficios, cobros, servicios adicionales, etc.). Este formato debe ser diseñado por el departamento de mercadeo y debe ser actualizado periódicamente. Se debe entregar en el momento de apertura de los productos.
- ◆ Controlar a través de Siebel la solicitud de cancelación de productos.
- ◆ Las solicitudes de crédito o tarjetas de crédito radicarlas en el sistema donde se identifique plenamente el indicador que se debe asignar.

Figura 22. Soluciones al problema desacuerdo en cobro de servicios.



14.3 SOLUCIONES A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA “CLIENTE DESCONOCE TRANSACCIÓN”.

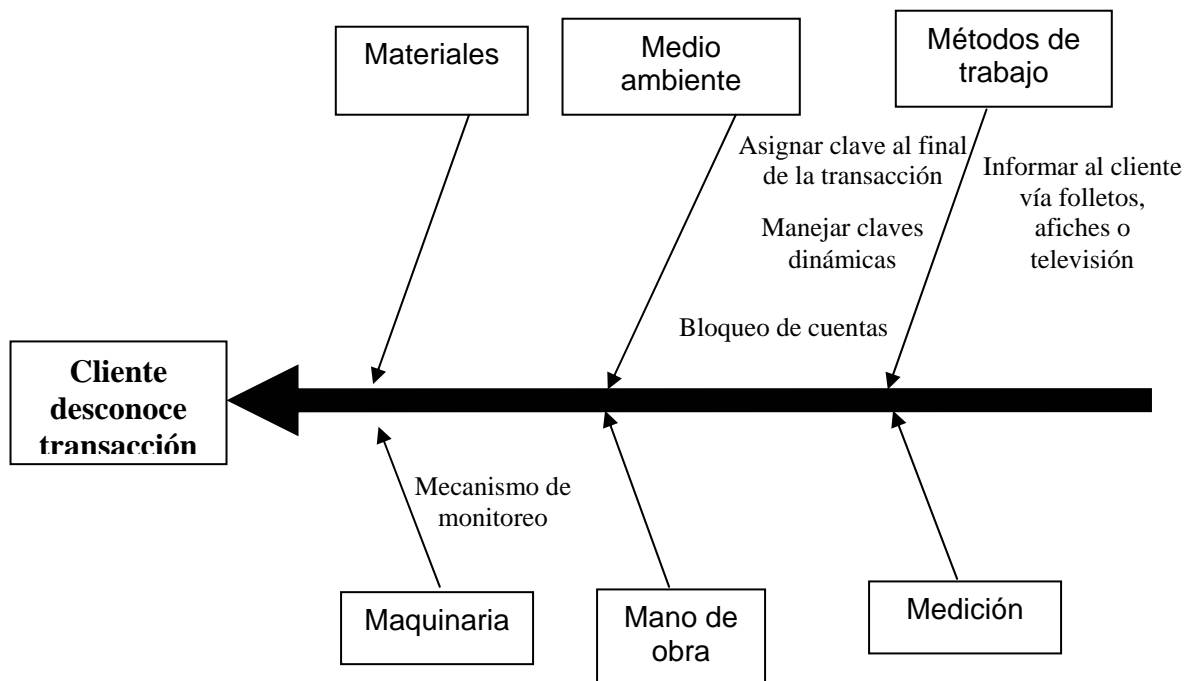
Como las causas de este problema se relacionan con la inseguridad (medio ambiente), la lluvia de ideas se orienta en este sentido:

- ♦ Mostrarle al cliente las diferentes formas de fraude ejecutadas con los productos y servicios bancarios. Esta demostración se puede hacer a través

de dramatizados en televisión, para esto se ubican televisores en las diferentes sucursales (como lo hacen otros Bancos).

- ◆ Informar al cliente sobre las formas de fraude y las maneras de prevenirlo a través de folletos informativos o insertos en los extractos.
- ◆ Poner información visual (afiches ilustrativos) donde se le muestre al cliente las diferentes formas de fraude y las medidas de prevención. Esta información se ubica en las sucursales y en los cajeros automáticos.
- ◆ Para prevenir los fraudes por Opción Abierta ajustar los ATM para que soliciten la clave a lo ultimo de la transacción y no al principio.
- ◆ Manejar claves dinámicas
- ◆ Que el sistema bloquee las cuentas o tarjetas cuando se estén realizando transacciones que no correspondan al manejo transaccional del cliente.
- ◆ Instalar un mecanismo de monitoreo para que el sistema arroje alarmas en el momento que se estén realizando transacciones con características fraudulentas, se llama al cliente y se confirma la transacción.

Figura 23. Soluciones problema “cliente desconoce transacción”

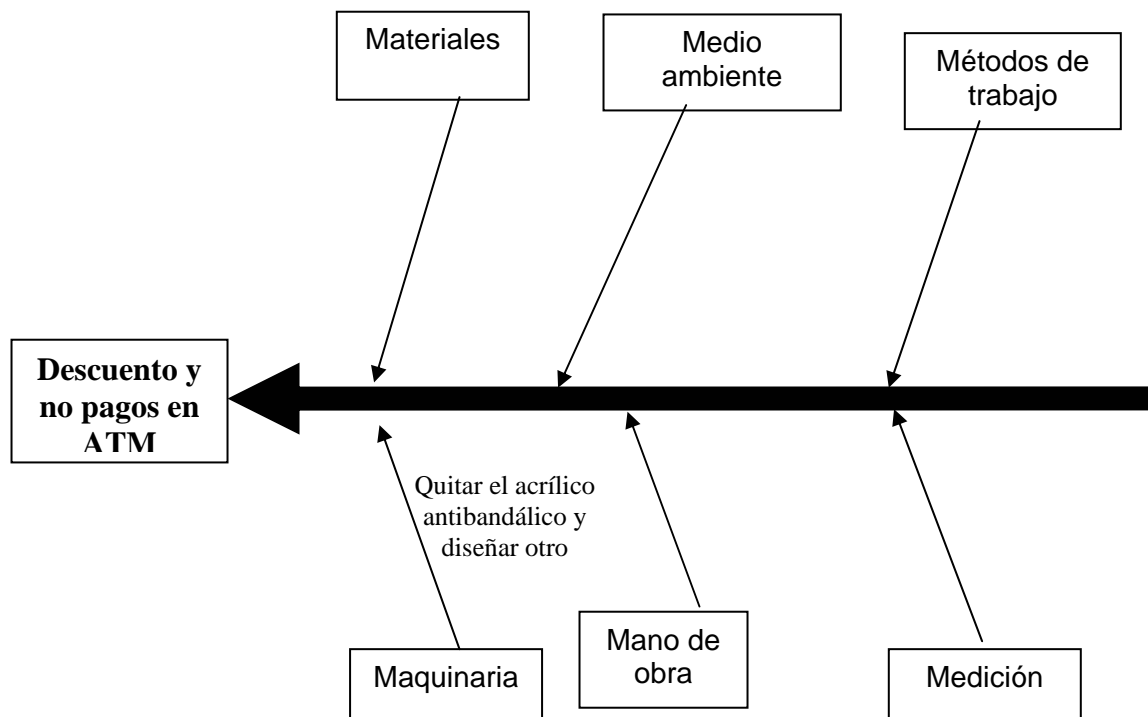


14.4 SOLUCIONES A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA “DESCUENTOS Y NO PAGOS EN ATM”.

La solución se presenta para la causa de Retrack parcial o total

- Quitar el acrílico antibandálico.
- Elaborar un diseño para el acrílico antibandálico diferente que se ajuste a la mano de cualquier tipo de persona.
- Revisar la vida útil de los cajeros automáticos y establecer cuales son obsoletos para reemplazarlos.

Figura 24. Soluciones problema “descuento y no pagos en ATM

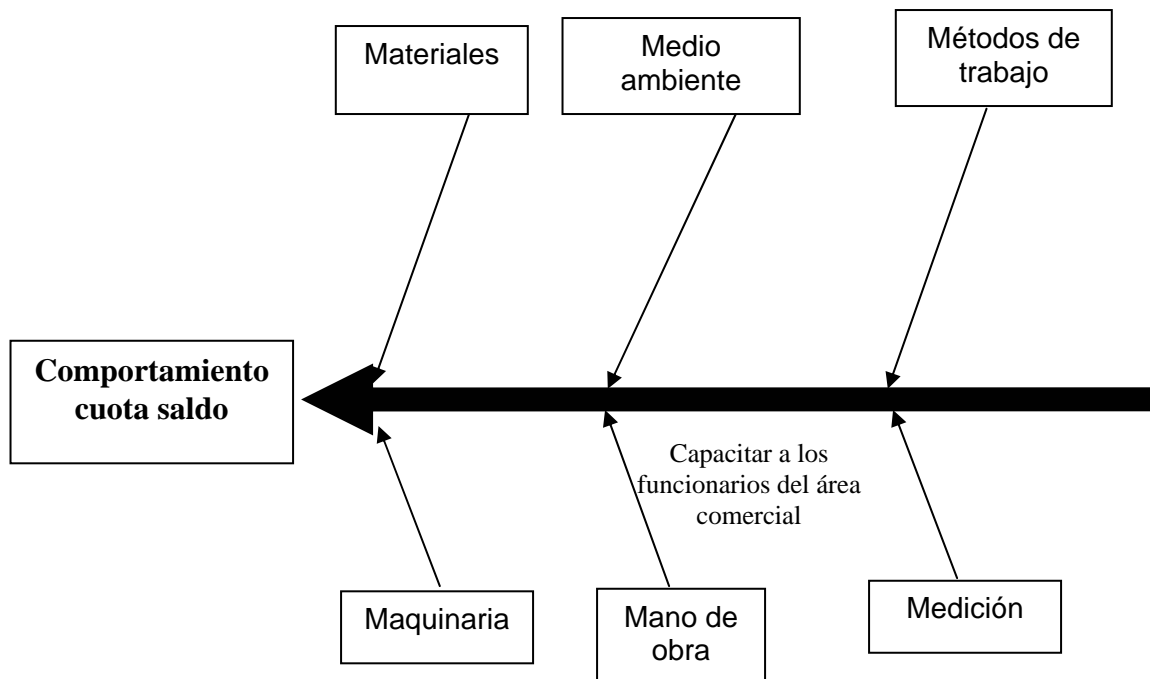


14.5 SOLUCIONES A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA “COMPORTAMIENTO CUOTA SALDO”.

Este problema se relaciona con las fallas iniciales en el proceso de comunicación con el cliente, pues no se hace retroalimentación para verificar que la información que se entrega es recibida correctamente por el cliente. En razón a esto, la propuesta de mejoramiento se orienta a capacitar a los funcionarios del área comercial en materia de comunicación oral, y establecer un plan de verificación de la información impartida. Al respecto las ideas son:

- ♦ Capacitar a los funcionarios del área comercial en el tema de comunicación con el cliente, para que entregue la información de manera clara y precisa, verificando que el cliente entendió realmente los productos que está adquiriendo con el Banco y los cobros que sobre estos se generan.
- ♦ Para los productos de financiamiento generar un folleto informativo sobre el comportamiento del sistema de financiación para que los clientes tengan claro el funcionamiento del mismo.

Figura 25. Soluciones al problema “comportamiento cuota saldo”



14.6 CALIFICACION DEL EFECTO DE LAS SOLUCIONES

14.6.1 Indicadores de costos y factibilidad de las soluciones. Tomando en cuenta el grupo de soluciones a implementar según cada problema, a continuación se presentan los diferentes costos en los que se debería incurrir de ser implementadas:

Tabla 23. Indicadores costo y factibilidad de las soluciones.

PROBLEMA Extracto no llega	IMPACTO	COSTOS DE LA SOLUCIÓN	FACILIDAD DE LA SOLUCIÓN
Soluciones las causas			
Asignación de área específica para el ingreso de datos	ALTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación de un funcionario para verificar datos 2. Costos de personal 3. Tiempo adicional de trabajo 4. Asignación de recursos (computador, programas etc.) 	Posible
Confirmación de datos en el Call Center – 100% de las llamadas que se reciban	ALTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costo Establecer el procedimiento 2. Hacer capacitación 	Posible
Guiones de información para los asesores del Call Center y las oficinas	BAJO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos de diseño e impresión de guiones 2. Costos de capacitación 	Posible, pero no se garantiza la reducción de los reclamos
Todas las áreas con acceso a la base de datos	MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos de implementación del sistema 2. Capacitación 	Posible
Enviar a todos los clientes vía Internet o correo físico un formato de actualización y verificación de datos.	BAJO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño tecnológico para que el sistema actualice de inmediato los datos de los clientes. 2. Asignación de un área específica responsable de la tarea. 3. Costos en servicio de Internet y correo. 	Posible, pero no se garantiza que absolutamente todos los clientes actualicen sus datos. Sin embargo se puede sugerir un concurso donde aquellos que actualicen puedan ganar algún premio.
Contratar outsource para actualizar datos	BAJO	Costos por contratación del servicio	Posible, pero se pierde la responsabilidad de actualización en las áreas de contacto con el cliente.
PROBLEMA Desacuerdo en cobro de servicios	IMPACTO	COSTOS DE LA SOLUCIÓN	FACILIDAD DE LA SOLUCIÓN
Soluciones a las causas			

Que el sistema suministre los datos de vigencia de los productos que conforman el portafolio y no permita la cancelación del producto hasta no modificar el indicador.	MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo Tecnológico 2. Costos de capacitación 3. Tiempo de preparación 4. Tiempo de los empleados 	Posible pero puede generar traumatismos en las operaciones de cancelación y se presenta una vez se ajuste el sistema.
Descentralizar la cancelación de productos de consumo a cada una de las oficinas de servicios, contando con VoBo del Director y subdirector de la oficina.	ALTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos de implementación de procedimientos. 2. Elementos de trabajo 3. Capacitación. 4. Tiempo 	Posible
Que existan medidas de control sobre los indicadores realizando validaciones automáticas periódicamente ajustando los indicadores en caso de ser necesario	MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos de implementación en el sistema 2. Capacitación 	Posible
Diseñar un folleto informativo que debe contener la información básica de cada producto (beneficios, cobros, servicios adicionales, etc.). Este formato debe ser diseñado por el departamento de mercadeo y debe ser actualizado periódicamente. Se debe entregar en el momento de apertura de los productos	MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del folleto 2. Papelería 	Posible, pero no garantiza la reducción de reclamos por este concepto
Controlar a través de Siebel la solicitud de cancelación de productos	MEDIO	Costos de implementación del procedimiento y del sistema	Posible
Las solicitudes de crédito, tarjetas de crédito radicarlas en el sistema donde se identifique plenamente el indicador que se debe asignar	MEDIO	Costos de implementación del procedimiento y del sistema	Posible
PROBLEMA Cliente desconoce transacción	IMPACTO	COSTOS DE LA SOLUCIÓN	FACILIDAD DE LA SOLUCIÓN
Soluciones a las causas			

Mostrarle al cliente las diferentes formas de fraude ejecutadas con los productos y servicios bancarios. Esta demostración se puede hacer a través de dramatizados en televisión, para esto se ubican televisores en las diferentes sucursales (como lo hacen otros Bancos). También con folletos y afiches.	MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos de ubicación de televisores en las sucursales y diseño de los dramatizados. 2. Compra de los televisores 3. Diseño de los dramatizados y documentales 4. Gastos de energía 5. Costos de diseño e impresión de los folletos. 6. Diseño e impresión 7. Correo 8. Costos de diseño e impresión de los afiches. 	Posible, pero no se garantiza que la información llegue a la totalidad de los usuarios. Sin embargo, la experiencia de clientes de otros Bancos demuestra el alto impacto de la información en el cliente.
Para prevenir los fraudes por Opción Abierta ajustar los ATM para que soliciten la clave a lo último de la transacción y no al principio.	MEDIO	Costos de implementación en el sistema	Posible, pero puede haber resistencia del cliente.
Manejar claves dinámicas	BAJO	Costos de implementación en el sistema	Posible, pero puede haber resistencia del cliente.
Que el sistema bloquee las cuentas o tarjetas cuando se estén realizando transacciones que no correspondan al manejo transaccional del cliente.	ALTO	Costos de implementación en el sistema	Posible
Instalar un mecanismo de monitoreo para que el sistema arroje alarmas en el momento que se estén realizando transacciones con características fraudulentas, se llama al cliente y se confirma la transacción.	ALTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos de implementación del mecanismo 2. Personal para el monitoreo 	posible
PROBLEMA Descuentos y no pagos en ATM	IMPACTO	COSTOS DE LA SOLUCIÓN	FACILIDAD DE LA SOLUCIÓN
Soluciones a las causas			
Retrack: El acrílico antibandálico quitarlo, hacerle un diseño diferente que se ajuste a la mano de cualquier tipo de persona	BAJO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos de contratación de técnicos adicionales para realizar el cambio. 2. Materiales 3. Medios de información al cliente y capacitación 	Posible, pero esto no garantiza la reducción del problema de reclamaciones por este concepto.

PROBLEMA Comportamiento cuota saldo	IMPACTO	COSTOS DE LA SOLUCIÓN	FACILIDAD DE LA SOLUCIÓN
Soluciones a las causas			
Capacitar a los funcionarios del área comercial en el tema de comunicación con el cliente, para que entregue la información de manera clara y precisa, verificando que el cliente entendió realmente los productos que está adquiriendo con el Banco y los cobros que sobre estos se generan.	BAJO	1. Costos de capacitación -Diseño del plan -Tiempo de los empleados	Posible. Pero esto no garantiza una reducción en las reclamaciones por este concepto.

Fuente: Las autoras

Descripción del impacto:

ALTO: Logra el resultado esperado si se implementa correctamente.

MEDIO: Puede no cumplir el total de los resultados esperados.

BAJO: No se garantiza el resultado esperado.

14.6.2 Aplicación de la técnica NTG a las soluciones. Al igual que con las causas, se aplica esta técnica para establecer las soluciones mas viables según los puntajes asignados por el grupo de trabajo.

Problema extracto no llega

Número de soluciones planteadas = 6

Tabla 24. Prueba de las soluciones al problema “extracto no llega”

SOLUCION	PUNTAJE
Confirmación de datos por el Call Center	18
Implementación de área específica	14
Acceso a la base de datos de los extractos por todas las áreas de contacto con el cliente	10
Enviar formato de actualización	9
Contratar outsourcing para actualizar datos	6
Guiones de información de asesores del Call Center y Banco	3

Fuente: encuesta a empleados. Cálculos: Las autoras

Entonces: $(6+1) / 2 = 3.5$ puntos

Entonces, al sumarle 3.5 puntos a la solución más fuerte y 1 punto a la más débil, el orden de importancia de las soluciones queda:

1. Confirmación de datos por el Call Center = 21.5 puntos
2. Implementación de área específica = 14 puntos
3. Acceso a la base de datos de los extractos por todas las áreas de contacto con el cliente = 10 puntos
4. Enviar formato de actualización = 9 puntos
5. Contratar outsourcing para actualizar datos = 6 puntos
6. Guiones de información de asesores del Call Center y Banco = 4 puntos

Se observa que las soluciones con mayor peso según los datos recogidos en el grupo de trabajo, son la numero 1 y la numero 2.

Desacuerdo en cobro de servicios

Número de soluciones = 6

Entonces: $(6+1) / 2 = 3.5$ puntos

Tabla 25. Prueba de las soluciones al problema “Desacuerdo en cobro de servicios”

SOLUCION	PUNTAJE
Medidas de control sobre los indicadores realizando validaciones automáticas	13
Que el sistema suministre los datos de vigencia de los productos	12
Controlar a través de Siebel la solicitud de cancelación de productos	11

Descentralizar la cancelación de productos	10
Las solicitudes de crédito, tarjetas de crédito radicarlas en el sistema donde se identifique plenamente el indicador que se debe asignar	9
Diseñar un folleto informativo que debe contener la información básica de cada producto	8

Fuente: encuesta a empleados. Cálculos: Las autoras

Entonces, al sumarle 3.5 puntos a la solución más fuerte y 1 punto a la más débil, el orden de importancia de las soluciones es:

1. Medidas de control sobre los indicadores realizando validaciones automáticas = 16.5 puntos
2. Que el sistema suministre los datos de vigencia de los productos = 12 puntos
3. Controlar a través de Siebel la solicitud de cancelación de productos = 11 puntos
4. Descentralizar la cancelación de productos = 10 puntos
5. Las solicitudes de crédito, tarjetas de crédito radicarlas en el sistema donde se identifique plenamente el indicador que se debe asignar = 9 puntos
6. Diseñar un folleto informativo que debe contener la información básica de cada producto = 9 puntos

Cliente desconoce transacción

Número de soluciones = 5

Entonces: $(5+1) / 2 = 3$ puntos

Tabla 26. Prueba de las soluciones al problema “Cliente desconoce transacción”

SOLUCION	PUNTAJE
Mostrarle al cliente las diferentes formas de fraude ejecutadas con los	11

productos y servicios bancarios. Mediante televisión, afiches y folletos.	
Instalar un mecanismo de monitoreo para que el sistema arroje alarmas en el momento que se estén realizando transacciones con características fraudulentas.	10
Ajustar los ATM para que soliciten la clave a lo último de la transacción y no al principio.	9
Que el sistema bloquee las cuentas o tarjetas cuando se estén realizando transacciones que no correspondan al manejo transaccional del cliente.	8
Manejar claves dinámicas	7

Fuente: encuesta a empleados. Cálculos: Las autoras

Al sumarle 3 puntos a la solución más fuerte y 1 punto a la más débil, el orden de importancia de las soluciones es:

1. Mostrarle al cliente las diferentes formas de fraude ejecutadas con los productos y servicios bancarios. Mediante televisión, afiches y folletos = 14 puntos
2. Instalar un mecanismo de monitoreo para que el sistema arroje alarmas en el momento que se estén realizando transacciones con características fraudulentas = 10 puntos
3. Ajustar los ATM para que soliciten la clave a lo último de la transacción y no al principio = 9 puntos
4. Que el sistema bloquee las cuentas o tarjetas cuando se estén realizando transacciones que no correspondan al manejo transaccional del cliente = 8 puntos
5. Manejar claves dinámicas = 8 puntos

Descuentos y no pagos en ATM

Dado que solo se menciona una solución, no se plantea la fórmula

Comportamiento Cuota saldo

Tabla 27. Prueba de las soluciones al problema “Comportamiento cuota saldo”

SOLUCION	PUNTAJE
Capacitar a los funcionarios del área comercial en el tema de comunicación con el cliente, para que entregue la información de manera clara y precisa, verificando que el cliente entendió realmente los productos que está adquiriendo con el Banco y los cobros que sobre estos se generan.	3
Revisar la base de datos de los diferentes productos y determinar si los valores cobrados coinciden con los productos registrados.	3

Fuente: encuesta a empleados. Cálculos: Las autoras

Número de soluciones = 2

Entonces: $(2+1) / 2 = 1.5$ puntos

Dado que existe un puntaje idéntico para estas dos soluciones, se puede decir que ambas son viables.

14.6.3. Soluciones recomendadas para implantación. Las siguientes soluciones se plantean tomando en cuenta los resultados de aplicar la técnica NTG, y determinando las de mayor viabilidad según lo presentado en la tabla 23.

Tabla 28. Soluciones recomendadas para implantación.

Problema	Causas	Soluciones recomendadas
Extracto no llega	1. Inconsistencia en información cliente-banco 2. Dirección errada, No existe dirección	Confirmación de datos por el Call Center
Desacuerdo en cobro de servicios	1. Error en indicadores de cobro 2. Productos sin cancelar 3. Información errada en oficina	1. Medidas de control sobre los indicadores realizando validaciones automáticas 2. Que el sistema suministre los datos de vigencia de los productos

Cliente desconoce transacción	1. Falsificación de banda 2. Fraude en Internet 3. Cambiazo	Mostrarle al cliente las diferentes formas de fraude ejecutadas con los productos y servicios bancarios. Mediante televisión, afiches y folletos
Descuentos y no pagos en ATM	Retrack parcial o total	Quitar el acrílico antibandálico, hacerle un diseño diferente que se ajuste a la mano de cualquier tipo de persona
Comportamiento Cuota saldo	Falta de información al cliente	Capacitar a los funcionarios del área comercial en el tema de comunicación con el cliente, para que entregue la información de manera clara y precisa, verificando que el cliente entendió realmente los productos que está adquiriendo con el Banco y los cobros que sobre estos se generan.

Fuente: Las autoras

14.6.4 Asignación de presupuesto y responsables de implantar. Una vez determinadas estas soluciones, a continuación se relaciona el presupuesto y los responsables de implantar las mismas.

Tabla 29. Asignación de presupuesto y responsables de implantar

Fuente: Las autoras

Los datos de presupuesto se estiman tomando la cantidad de clientes, y los valores promedio de los folletos y papelería requerida según el caso.

Tabla 29. Asignación de presupuesto y responsables de implantar

Problema	Causas	Soluciones recomendadas	Responsable	Presupuesto estimado	Detalle Presupuesto
Extracto no llega	1. Inconsistencia en información cliente-banco 2. Dirección errada, No existe dirección	Confirmación de datos por el Call Center	Gerente Sucursal Virtual	\$ 11.700.000,00	El Call Center actualmente cuenta con : 150 Asesores Salario \$700,000 Horario 24 horas N° Clientes Banco : 1,700,000 Total Anual \$1,170,000,000 Se aprovechará el recurso instalado y se utilizará el 1% de la fuerza laboral para llevar a cabo la solución planteada
Desacuerdo en cobro de servicios	1. Error en indicadores de cobro 2. Productos son cancelar Información errada en oficina	1. Medidas de control sobre los indicadores realizando validaciones automáticas 2. Que el sistema suministre los datos de vigencia de los productos	Dirección de Servicios Transaccionales Vicepresidencia de Tecnología	\$ 24.000.000,00	Desarrollo tecnológico, implementación de software y capacitación o entrenamiento del personal de las áreas involucradas. Solo se dará una vez , las actualizaciones y soporte técnico se contratará de acuerdo a las necesidades y afectará el presupuesto de ese periodo. Recurso: tres (3) Ingenieros de Sistemas Tiempo desarrollo: 3 meses Tiempo Capacitación : 4 meses Salario \$ 2,000,000
Cliente desconoce transacción	1. Falsificación 2. Fraude en Internet 3. Cambiazo	Mostrarle al cliente las diferentes formas de fraude ejecutadas con los productos y servicios bancarios. Mediante televisión, afiches y folletos	Director de mercadeo y publicidad	\$ 63.118.260	Insertos: \$25 c/u Se envían insertos a los clientes portafolio (222.837) Plegables: \$120 c/u Se entregan 200 unidades por oficina a nivel nacional Afiche: \$5.280 c/u Se coloca en los cajeros que tienen cartelera (500) y se envían 2 ejemplares por oficina a nivel nacional Esta emisión de publicidad se realizará trimestralmente, variando la información contenida en los insertos, plegables y afiches.
Descuentos y no pagos en ATM	Retrack parcial o total	Quitar el acrílico antibandólico, hacerle un diseño diferente que se ajuste a la mano de cualquier tipo de persona	Dpto. de Autoservicios y Medios Transaccionales	\$ 53.010.000,00	ATM's: 767 Acrílico Antibandólico: \$30.000 Contrato de Mantenimiento \$30.000.000 Anual
Comportamiento Cuota saldo	Falta de información al cliente	Capacitar a los funcionarios del área comercial en el tema de comunicación con el cliente, para que entregue la información de manera clara y precisa, verificando que el cliente entendió realmente los productos que está adquiriendo con el Banco y los cobros que sobre estos se generan. Se cuenta con los manuales de los productos y servicios en un medio de consulta	Director de capacitación	\$ 80.000.000,00	Se requieren de 5 capacitadores a nivel Nacional para la fuerza de ventas salario: \$1,600,000
COSTO TOTAL PRESUPUESTO				\$ 231.828.260,00	

Fuente: Las autoras

Tabla 30. Acciones e indicadores de las soluciones

Problema	Causas	Soluciones recomendadas	Acciones a seguir	Indicadores
Extracto no llega	1. Inconsistencia en información cliente-banco 2. Dirección errada 3. No existe dirección	Confirmación de datos por el Call Center	Implementar este servicio en el Call Center. Elaborar procedimiento	$\frac{\text{Número de reclamos por este concepto durante el año 2006}}{\text{Número de reclamos por este concepto durante el año 2005}} \times 100$
Desacuerdo en cobro de servicios	1. Error en indicadores de cobro 2. Productos sin cancelar 3. Información errada en oficina	Medidas de control sobre los indicadores realizando validaciones automáticas Que el sistema suministre los datos de vigencia de los productos	Ajustar el sistema Capacitar a los empleados	$\frac{\text{Número de reclamos por este concepto durante el año 2006}}{\text{Número de reclamos por este concepto durante el año 2005}} \times 100$
Cliente desconoce transacción	1. Falsificación de banda 2. Fraude en Internet 3. Cambiazo	Mostrarle al cliente las diferentes formas de fraude ejecutadas con los productos y servicios bancarios. Mediante televisión, afiches y	Diseñar, imprimir y distribuir los folletos	$\frac{\text{Número de reclamos por este concepto durante el año 2006}}{\text{Número de reclamos por este concepto durante el año 2005}} \times 100$

		folletos		
Descuentos y no pagos en ATM	Fallas en los dispensadores Retrack parcial o total	Quitar el acrílico antibandálico, hacerle un diseño diferente que se ajuste a la mano de cualquier tipo de persona	Estudiar nuevo diseño Establecer costos de implantación	$\frac{\text{Número de reclamos por este concepto durante el año 2006}}{\text{Número de reclamos por este concepto durante el año 2005}} \times 100$
Comportamiento Cuota saldo	Falta de información al cliente	Capacitar a los funcionarios del área comercial en el tema de comunicación con el cliente, para que entregue la información de manera clara y precisa, verificando que el cliente entendió realmente los productos que está adquiriendo con el Banco y los cobros que sobre estos se generan.	Preparar el programa de capacitación y ejecutarlo	$\frac{\text{Número de reclamos por este concepto durante el año 2006}}{\text{Número de reclamos por este concepto durante el año 2005}} \times 100$

Fuente: las autoras

14.7 RELACIÓN DE LAS SOLUCIONES IMPLEMENTADAS CON LA MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.

El estudio de los anteriores problemas y causas, así como el diseño de las soluciones a implementar, se relaciona con el servicio al cliente en los siguientes aspectos:

♦ **Satisfacción del cliente con la información.** Es una dimensión subjetiva del servicio al cliente donde el conjunto de sentimientos de satisfacción e insatisfacción depende tanto de la satisfacción de la información que se recibe del producto o servicio, como de la satisfacción del producto o servicio en sí mismo, por tanto, el consumidor evalúa la información poseída, el resultado del producto o servicio y determinar sus niveles de satisfacción total.

Respecto de las reclamaciones, la mayoría de estas se relacionan con aspectos de información. El no recibir los extractos, los errores en los indicadores de cobro, la poca información sobre modalidades de fraude y prevención, afectan la percepción del cliente con respecto a la calidad de los productos y servicios que recibe del Banco.

♦ **Calidad del producto o servicio.** Según KAORU ISHIKAWA, la calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un Cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente Satisfacción para el Consumidor.

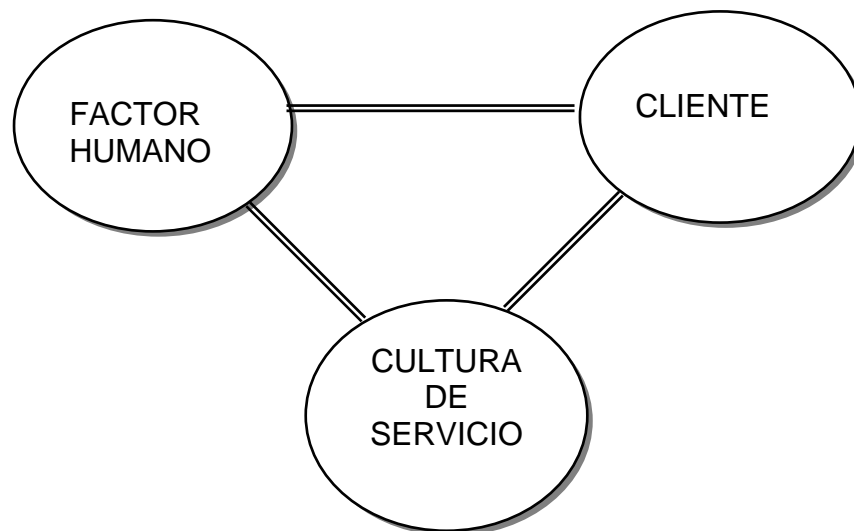
La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la Empresa ofrece a sus Clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor como a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

El Banco Davivienda, tiene dentro de sus políticas internas, la prestación y colocación de servicios y productos de calidad, sin embargo, estos objetivos han sido superados por otras organizaciones de la competencia.

El análisis de los problemas y causas de las reclamaciones, en busca de una disminución en la cantidad de las mismas, contribuye al incremento de la calidad de los procesos en los que incurre en Banco para colocar sus productos y buscar la satisfacción en los clientes.

♦ **Triangulo del servicio.** La calidad en el servicio al cliente incluye tres factores claves para obtener resultados: Factor humano, cliente y cultura de servicio.

Figura 26. Triangulo del servicio.



CULTURA DE SERVICIO: La cultura de servicio es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al Cliente. Sólo al existir una cultura de servicio, la Empresa logra el compromiso de su personal en el largo plazo, de esta manera se entregará un servicio de calidad.

El Banco Davivienda no es ajeno a este compromiso, por tanto esta cultura intrínsecamente tiene que mejorar los procesos para cumplir con las metas de satisfacción del cliente. La cuantificación y estratificación de las reclamaciones es una manera de detectar las fallas en los procesos.

FACTOR HUMANO: Al interior de la Empresa existen empleados que le prestan servicio y son los que tienen contacto con los Clientes. Las personas hacen la diferencia, el factor humano es el más importante recurso. Estos empleados son los que hacen el negocio o producen el fracaso.

El Banco Davivienda tiene claro el anterior concepto, por tanto no escatima en el fomento del sentido de pertenencia de sus empleados, en afán a que esto se transmita en calidad del servicio al cliente.

Las soluciones sugeridas para los problemas de reclamos más comunes, involucran en gran parte capacitación al personal. De esta forma se contribuye a continuar con la tarea de generar compromiso por parte de los empleados.

CLIENTE: Aunque los servicios constituyen beneficios para los Clientes, las empresas los ofrecen o deben ofrecerlos siempre y cuando ellas también se beneficien con ellos, ya que la finalidad que toda Empresa persigue es aumentar sus ganancias a corto y largo plazo. Si la Empresa decide poner en práctica un programa de servicio al Cliente, debe hacerlo pensando en que su consumidor objetivo los prefiera a ellos.

La competitividad es un factor que Davivienda contempla dentro de sus principios corporativos. Se es conciente de que para lograrlo se debe mejorar constantemente en el servicio que se presta al cliente.

Los datos de las reclamaciones suministrados por el Departamento de Servicio y Calidad, pueden ser tomados como indicadores de servicio al cliente que afectan al Banco dados los procesos adicionales en que se incurre para solucionar un reclamo. En vista de esto, cualquier mejora en los porcentajes de reclamación según el motivo, es síntoma de una mejora en los procesos, lo que se traduce en satisfacción del cliente.

14.8 Modelo de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, desde la perspectiva de las reclamaciones.

Atendiendo los resultados del análisis de problemas y causas, y de igual manera las soluciones y su relación con la calidad del servicio al cliente, el modelo de mejoramiento que se propone es el siguiente:

Figura 27. Modelo de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, desde la perspectiva de las reclamaciones.

Pasos	Definición de los pasos	Fase Metodológica	Instrumentos	Responsables
1.	Se genera la reclamación, ó se realiza un diagnostico de la situación del Banco con cierta periodicidad dentro del proceso de Mejoramiento continuo.	Inicial	Estadísticas	1. Cliente 2. Departamento de Servicio y Calidad
2.	Identificar los problemas y priorizarlos	Identificación y cuantificación de los problemas.	1. Diagramas de Pareto 2. Técnicas NTG 3. Estratificación	1. Departamento de áreas responsables 2. Departamento de Servicio y Calidad
3.	Reconocer las causas	Identificar las causas y áreas responsables que originan el problema.	1. Diagramas de Pareto 2. Técnicas NTG 3. Estratificación	1. Departamento de áreas responsables 2. Departamento de Servicio y Calidad
4.	Priorización de las causas	Priorizar la causa de acuerdo con el impacto que tienen dentro del problema	1. Diagramas de Pareto 2. Técnicas NTG 3. Estratificación	1. Departamento de áreas responsables. 2. Departamento de Servicio y Calidad

5.	Conocer los procesos	Una vez conocidas las causas se debe identificar que procesos están involucrados para poder realizar las correcciones o mejoras correspondientes.	1. Manual de productos. 2. Inspección a áreas responsables 3. Medición de tiempos, movimientos y cargas	1. Departamento de áreas responsables. 2. Departamento de Servicio y Calidad 3. Departamento de Organización y Métodos
6.	Proponer estrategias de solución	Desarrollar una propuesta de estrategias que permitan solucionar o mejorar el proceso involucrado en el problema.	1. Matriz costo impacto 2. Plan Piloto 3. Simuladores	Departamento de Servicio y Calidad
7.	Evaluación de Estrategias	Evaluar el alcance y desarrollo de las estrategias propuestas.	1. Matriz costo impacto 2. Plan Piloto 3. Simuladores	1. Departamento de áreas responsables. 2. Departamento de Servicio y Calidad 3. Departamento de Organización y Métodos
8.	Seleccionar la estrategia a seguir	Seleccionar la o las estrategias que estén acorde con las	1. Estudios de conveniencia. 2. Indicadores de gestión	1. Departamento de áreas responsables. 2. Departamento de Servicio

		macropolíticas de Servicio al Cliente y Mejoramiento Continuo de la Calidad	3. Evaluación técnica y administrativa	y Calidad 3. Departamento de Organización y Métodos
9.	Ejecutar o Implementar		1. Mejoras del proceso 2. Desarrollo de Software 3. Contrataciones	1. Departamento de áreas responsables. 2. Departamento de Servicio y Calidad 3. Departamento de Organización y Métodos

15. CONCLUSIONES

De todo lo analizado anteriormente se desprende lo siguiente:

El Banco Davivienda es una entidad comprometida con la calidad, por tanto las sugerencias expuestas pueden ser tomadas en cuenta e implementadas en pro de la mejora continua.

El Banco debe concentrar sus esfuerzos en mejorar los niveles de satisfacción del cliente para generar mayor ventaja competitiva, debido a que el sector financiero ofrece un portafolio de productos con características homogéneas y por tanto sólo se puede marcar la diferencia en la calidad del servicio, esto se logra identificando las necesidades y expectativas de los clientes, comprendiendo la relación entre las necesidades, los procesos y los productos, midiendo la satisfacción y actuando sobre los resultados.

Los indicadores de satisfacción más bajos se determinan para aspectos que involucran los procesos internos del Banco y los procedimientos, lo cual incluye el talento humano y por ende existen fallas en la calidad del servicio.

Se logran los objetivos de depuración y análisis de la base de datos de los reclamos realizados en el Banco, y se establecen las reclamaciones de mayor frecuencia y que afectan la imagen de servicio al cliente.

Muchos de los problemas de reclamación se originan por procesos internos del Banco, se logra establecer que falta capacitación en algunas áreas, o simplemente no se hace seguimiento de los procesos.

Los problemas analizados como los más representativos según la aplicación de la teoría de Pareto, y que inciden en la imagen del servicio son: extracto no llega,

desacuerdo en cobro de servicios, cliente desconoce transacción, descuento y no pago en ATM y desacuerdo cuota y saldo, los cuales abarcan el 82, 78% del total de reclamos.

Entre las causas analizadas del problema de “extracto no llega” se establecen como las más relevantes las relacionadas con los datos de dirección del cliente registrados en el Banco e inconsistencias en la información cliente-Banco. Se determina que estas son las que se pueden solucionar internamente dado que se originan en el registro de datos al incluir al cliente al sistema.

Las causas para el problema “desacuerdo en cobro de servicios” son inconsistencias en los indicadores de cobro. Esto involucra las áreas comercial y operativa del Banco, por tanto las soluciones planteadas se orientan a corregir el error en estas áreas.

La inseguridad es la causa de mayor impacto en el problema “cliente desconoce transacción”, a pesar de las múltiples formas de informarle al cliente (la mayoría de veces a través de noticieros de televisión), éste sigue cayendo en las diversas formas de fraude para afectar sus recursos.

Se determina que las causas del problema “descuentos y no pagos en ATM” se dan básicamente por que el cliente no alcanza a tomar el dinero cuando es dispensado por el cajero automático. En este caso se plantea implementar el cambio del acrílico antibandálico aunque resultaría algo costoso.

Los desacuerdos en las cuotas o saldos de los clientes obedecen a desconocimiento por parte del cliente sobre el comportamiento de su producto, dado que no ha sido informado correctamente de los pagos y/o descuentos que se realizan por el uso y mantenimiento de sus productos en el Banco, o simplemente

ha olvidado, o no entendió la información que se le entregó al momento de entrega de sus productos.

Las soluciones se determinan para las causas mencionadas tomando en cuenta los procesos y las personas involucradas; siendo estas últimas quienes hacen el aporte de sus ideas de solución a fin de mejorar las causas de los problemas presentados.

Las soluciones definidas para las causas del problema “extracto no llega” son un mayor control de ingreso de datos y una actualización permanente de datos de los clientes vía Call Center.

Las causas de errores en indicadores de cobro e información errada relacionadas con el problema “desacuerdo en cobro de servicios” presentan soluciones de Medidas de control sobre los indicadores realizando validaciones automáticas y que el sistema suministre los datos de vigencia de los productos para poder actualizar la información rápidamente.

La solución establecida para el problema “cliente desconoce transacción”, es mayor información al cliente sobre las diversas modalidades de fraude y mecanismos de prevención. Esta información se realiza a través de folletos.

Capacitar a los empelados del área comercial, para mejorar la comunicación con el cliente, es la solución presentada a las causas del problema “comportamiento cuota saldo”

La relación de la mejora (mediante su reducción) en los indicadores de reclamos y el servicio al cliente, se da tomando en cuenta que a menor cantidad de reclamos, mayor satisfacción del cliente y mejor percepción de los servicios del Banco. De

igual manera, a menos reclamos, menos procesos adicionales, mayor efectividad y menores costos para la entidad.

16. RECOMENDACIONES

En las variables de calificación para medir los niveles de satisfacción del cliente, se contempla el aspecto de las reclamaciones desde el punto de vista de la efectividad y pronta solución a las mismas; sin embargo, debería tenerse en cuenta una variable que permita conocer la percepción del cliente con respecto a la necesidad que ha tenido de utilizar la línea de reclamos, es decir, saber si la realización de un reclamo genera en el cliente imagen de mal servicio.

El Banco debe concentrar sus esfuerzos en mejorar los niveles de satisfacción del cliente, pues aunque existe compromiso con la calidad se considera que hace falta enfatizar e invertir más en este tema, más aún tomando en cuenta que entidades de la competencia manifiestan mayor compromiso.

Es importante considerar una documentación actualizada de los procesos y procedimientos que se ejecutan para las funciones involucradas en los problemas planteados en esta investigación.

Sería interesante incluir un procedimiento que permita al Banco Davivienda hacer una confirmación de la entrega de los extractos bancarios por parte de las empresas de mensajería, esto tomando en cuenta que se presentan muchas quejas por la no llegada de los extractos y al verificar la base de datos de la empresa prestadora del servicio, aparece como entregado.

La asignación del presupuesto para implementar las soluciones sugeridas, debe hacerse de manera concreta y con datos tomados de cotizaciones y averiguaciones, pues se hace de manera general hasta tanto no exista aprobación final por parte del director encargado.

Sería conveniente averiguar los indicadores de calidad de los Bancos de la competencia directa de Davivienda, esto se puede lograr a través de la investigación a clientes de otros Bancos.

Dentro del proceso de mejoramiento continuo, el Banco Davivienda debe continuar de manera permanente con el estudio para que no pierda actualidad.

BIBLIOGRAFIA

BANCO DAVIVIENDA. Manual sistema de información de clientes SIEBEL 2004

BERRY, T. Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Editorial Díaz de Santos. Caracas 1996. 35 p

CANTÚ DELGADO, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill, 2001. 382 p.

EVANS, R James y LINSAY, William. Administración y Control de la Calidad 4ta Edición. Pág. Total 786. Editorial Thomson.2000

GALLOWAY, Dianne. Mejora continua de procesos. Barcelona: Gestión 2000, 2002. 146p.

JACKSON, Michael C. Systems Approaches to Management. University of Hull. Pág. Total 425

KUME HITOSHI. Herramientas Estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Bogotá: Editorial Norma 2002. 150 p.

MENDEZ, Carlos E. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. 2001

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO GINEBRA. Introducción al estudio del Trabajo. Editorial Limusa. Cuarta Edición.1999

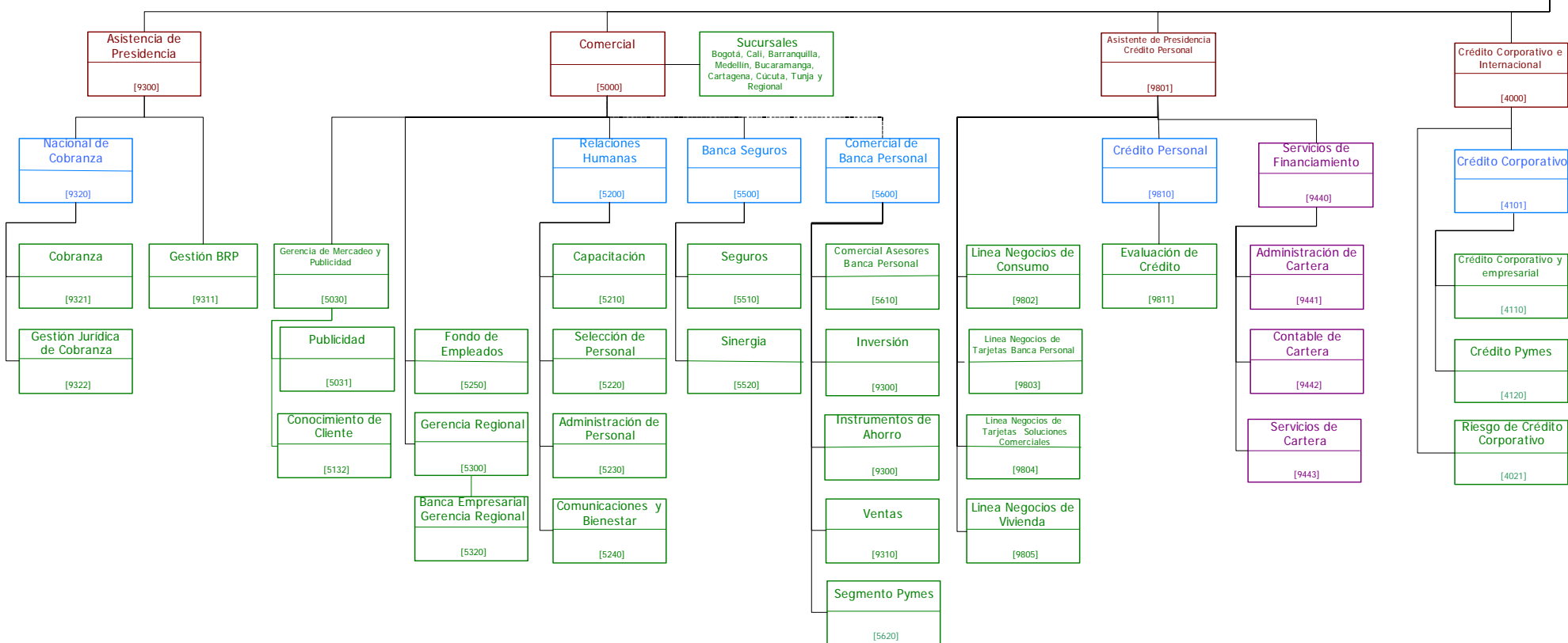
SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Informe mensual de estadísticas de quejas y sanciones.2003-2005

www.monografias.com/trabajos27/mejoramiento-continuo/mejoramiento-Continuo.shtml



ORGANIGRAMA DAVIVIENDA

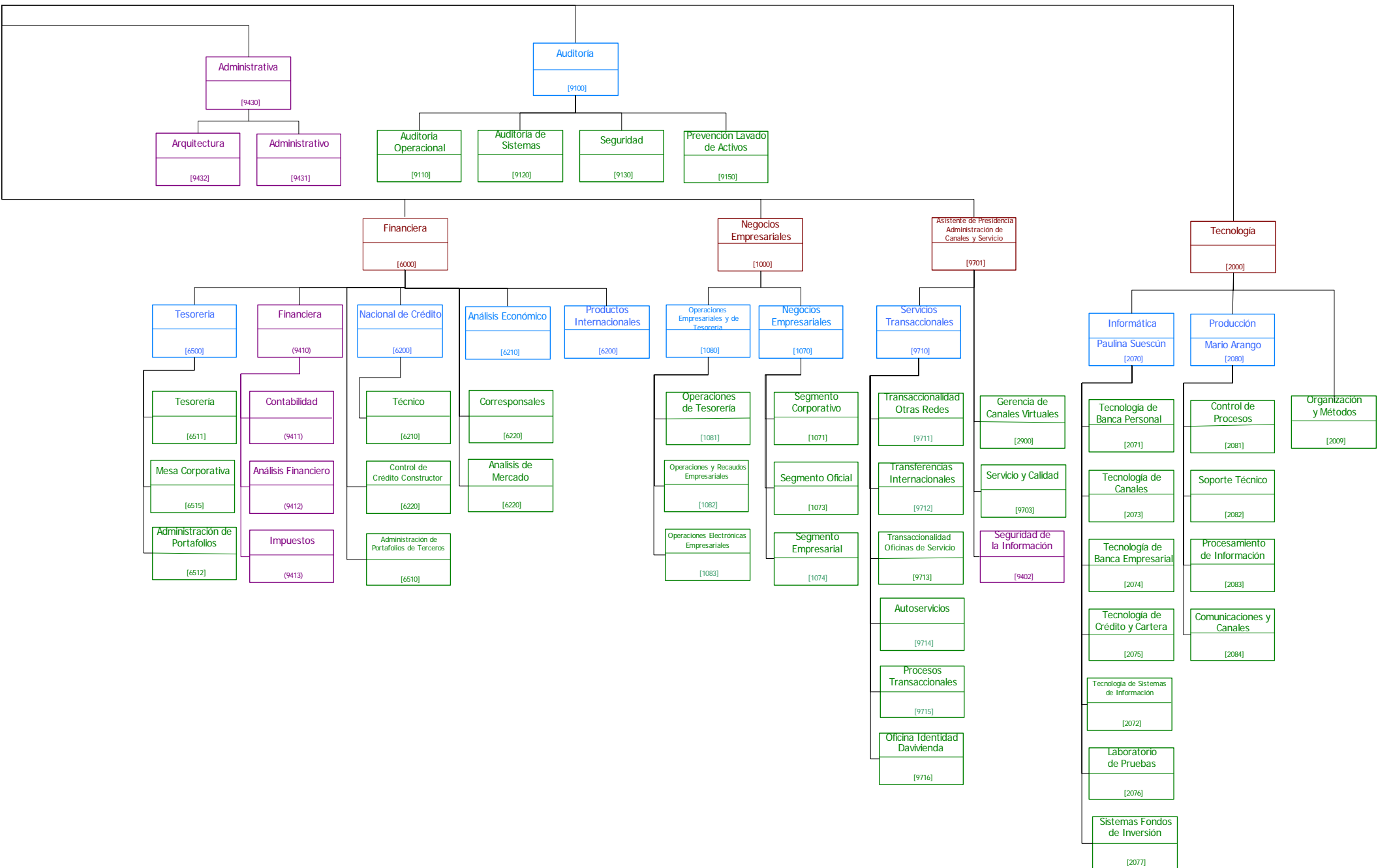
NOVIEMBRE 30 DE 2.005



Convenciones

Area		
Nombre		
Cargos Acumulados	[Código]	Cargos Propios

—	Presidencia/Vicepresidencia
—	Dirección de Area
—	Departamento/Gerencia



ANEXO 2

FORMATOS DE PERCEPCIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO DE LAS CAUSAS RELACIONADAS CON LOS PROBLEMAS

BANCO DAVIVIENDA

Formato de asignación de puntos a las causas de los problemas más representativos desde la perspectiva de las reclamaciones que afectan el servicio al cliente del banco Davivienda:

Por favor asigne el orden de importancia de las causas generadoras de los siguientes problemas, donde 1 es menor y 4 es mayor importancia:

Problema extracto no llega:

Causa	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	TOTAL
Dirección errada	3	3	3	9
Inconsistencia información cliente-banco	2	4	4	10
No existe dirección	4	2	2	8
Extracto sin generar	1	1	1	3

Explicación de las causas:

Dirección errada: La dirección registrada en los datos del cliente, no es la correcta.

Inconsistencia en información cliente-banco: El cliente manifiesta que el extracto no le llega, pero en la base de datos del banco aparece como entregado.

No existe dirección: La dirección registrada en los datos del cliente no existe.

Extracto sin generar: El período solicitado por el cliente aún no se ha generado la facturación.

MENCIONE A CONTINUACIÓN ALGUNAS IDEAS DE SOLUCION A LAS ANTERIORES CAUSAS

- Que el ingreso de los datos de los clientes cuando se vinculan por primera vez al banco sean responsabilidad de un área específica, es decir que la oficina sólo registre datos básicos y los otros son ingresados por expertos.
- Que el 100% de las llamadas que se reciben en el Call Center se les confirme los datos de correspondencia que tiene es este momento y se actualicen de ser necesarios.
- Que los asesores del Call Center o los funcionarios de las oficinas de servicio cuenten con guiones de información que detallen las características de generación e impresión de extractos
- Que todas las áreas de contacto con el cliente cuenten con acceso a las bases de datos de los proveedores que distribuyen los extractos para informarle en línea al cliente la gestión realizada con la entrega de sus extractos.
- Contratar un outsourcing que realice las llamadas a los clientes para actualizar los datos.
- Enviar a todos los clientes vía Internet o correo físico un formato de actualización y verificación de datos.

BANCO DAVIVIENDA

Formato de asignación de puntos a las causas de los problemas más representativos desde la perspectiva de las reclamaciones que afectan el servicio al cliente del banco Davivienda:

Por favor asigne el orden de importancia de las causas generadoras de los siguientes problemas, donde 1 es menor y 5 es mayor importancia:

Problema Desacuerdo en cobro de servicios:

Causa	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4	TOTAL
Error en indicadores de cobro	4	3	2	3	12
Productos sin cancelar	2	4	4	1	11
Información errada en oficina	3	2	3	4	12
Cobro y empresa paga	1	1	1	2	5

Explicación de las causas:

Error en indicadores de cobro: En la base de datos del cliente no se asignan correctamente los indicadores de cobro según los productos asignados.

Productos sin cancelar: El cliente ha solicitado cancelación y esta no ha sido tomada en cuenta en la base de datos.

Información errada e oficina: La información de los productos del cliente no coincide con los que realmente tiene.

Cobro y empresa paga: Sucede especialmente con las cuentas de nómina, donde la empresa asume el costo de manejo, pero se le cobra al cliente.

MENCIONE A CONTINUACIÓN ALGUNAS IDEAS DE SOLUCION A LAS ANTERIORES CAUSAS

- Para el tema de producto sin cancelar: Que el sistema suministre los datos de vigencia de los productos que conforman el portafolio y no permita la cancelación de la cuenta corriente hasta no tener cancelados los otros productos.
- Descentralizar la cancelación de productos de consumo a cada una de las oficinas de servicios, contando con VoBo del Director y subdirector de la oficina.
- Que existan medidas de control sobre los indicadores realizando validaciones automáticas periódicamente ajustando los indicadores en caso de ser necesario
- Diseñar un folleto informativo que debe contener la información básica de cada producto (beneficios, cobros, servicios adicionales, etc.). Este formato debe ser diseñado por el departamento de mercadeo y debe ser actualizado periódicamente. Se debe entregar en el momento de apertura de los productos.
- Controlar a través de Siebel la solicitud de cancelación de productos
- Las solicitudes de crédito, tarjetas de crédito radicarlas en el sistema donde se identifique plenamente el indicador que se debe asignar

BANCO DAVIVIENDA

Formato de asignación de puntos a las causas de los problemas más representativos desde la perspectiva de las reclamaciones que afectan el servicio al cliente del banco Davivienda:

Por favor asigne el orden de importancia de las causas generadoras de los siguientes problemas, donde 1 es menor y 5 es mayor importancia:

Problema Cliente desconoce transacción

Causa	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	TOTAL
Transacción del cliente	1	1	1	3
Falsificación	5	5	4	14
Fraude Internet	2	2	5	9
Opción abierta	4	3	2	9
Cambiao	3	4	3	10

Explicación de las causas:

Transacción del cliente: El mismo cliente ha realizado la transacción y no lo recuerda.

Falsificación: Se clonan las tarjetas o chequeras de los clientes

Fraude Internet: Se hacen compras y traslados que no son ejecutados por el cliente.

Opción abierta: El cliente es engañado por un delincuente y le deja la opción de hacer transacciones en los cajeros automáticos.

Cambiao: El cliente es engañado por un delincuente y le cambian la tarjeta sin que éste se de cuenta

MENCIONE A CONTINUACIÓN ALGUNAS IDEAS DE SOLUCION A LAS ANTERIORES CAUSAS

- ◆ Mostrarle al cliente las diferentes formas de fraude ejecutadas con los productos y servicios bancarios. Esta demostración se puede hacer a través de dramatizados en televisión, para esto se ubican televisores en las diferentes sucursales (como lo hacen otros Bancos).
- ◆ Informar al cliente sobre las formas de fraude y las maneras de prevenirlo a través de folletos informativos o insertos en los extractos.
- ◆ Poner información visual (afiches ilustrativos) donde se le muestre al cliente las diferentes formas de fraude y las medidas de prevención. Esta información se ubica en las sucursales y en los cajeros automáticos.
- ◆ Para prevenir los fraudes por Opción Abierta ajustar los ATM para que soliciten la clave a lo ultimo de la transacción y no al principio.
- ◆ Manejar claves dinámicas
- ◆ Que el sistema bloquee las cuentas o tarjetas cuando se estén realizando transacciones que no correspondan al manejo transaccional del cliente.
- ◆ Instalar un mecanismo de monitoreo para que el sistema arroje alarmas en el momento que se estén realizando transacciones con características fraudulentas, se llama al cliente y se confirma la transacción.

BANCO DAVIVIENDA

Formato de asignación de puntos a las causas de los problemas más representativos desde la perspectiva de las reclamaciones que afectan el servicio al cliente del banco Davivienda:

Por favor asigne el orden de importancia de las causas generadoras de los siguientes problemas, donde 1 es menor y 3 es mayor importancia:

Problema: Descuentos y no pagos en ATM

Causa	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	TOTAL
Caída de energía	3	1	3	7
Retrack parcial o total	5	5	5	15
Cliente cancelo transacción	2	4	2	8
Fallas en los dispensadores	1	3	1	5
Call Services	4	2	4	10

Explicación de las causas:

Fallas en los dispensadores: Se generan fallas en los dispensadores cuando el cliente realiza su transacción.

Caída de energía: Se causan cortes de energía en el momento que se esta procesando la transacción.

Retrack Total o Parcial: Es cuando el cliente no alcanza a tomar parte o total del dinero solicitado y el cajero retiene la plata.

Cliente Canceló Transacción: El cliente cancela la transacción en el momento que se está procesando y el dinero alcanza a ser debitado.

Call Services: La transacción no se procesa exitosamente y al dispensar el dinero. Es cuando el cajero debita el dinero sin alcanzarlo a mostrar al cliente,

**MENCIONE A CONTINUACIÓN ALGUNAS IDEAS DE SOLUCION A LAS
ANTERIORES CAUSAS**

Retrack: El acrílico antibandálico quitarlo, hacerle un diseño diferente que se ajuste a la mano de cualquier tipo de persona