

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA ATENCION AL CLIENTE EN BASE  
AL NUMERAL 8.2.1. DE LA NORMA ISO 9001: 2008 PARA EL BANCO  
DAVIVIENDA S.A. UNICO PASTO**

**MARICEL DEL PILAR MIRANDA ALPALA  
AMANDA ELIZABETH TOVAR CASTILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA ATENCION AL CLIENTE EN BASE  
AL NUMERAL 8.2.1. DE LA NORMA ISO 9001: 2008 PARA EL BANCO  
DAVIVIENDA S.A. UNICO PASTO**

**MARICEL DEL PILAR MIRANDA ALPALA  
AMANDA ELIZABETH TOVAR CASTILLO**

**Trabajo de grado modalidad Diplomado, presentado como requisito para  
optar el título de Administrador de Empresas**

**Asesor:  
VICTOR WILLIAN PANTOJA BASTIDAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

"La idea y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores"

Artículo 1 Acuerdo número 324 de Octubre 11 1966 procedida por el honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2013

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo queremos dar gracias a Dios por la oportunidad que nos permitió culminar de manera exitosa nuestra carrera universitaria.

Este trabajo está dedicado especialmente a nuestros padres, quienes con su amor y apoyo incondicional siempre han sido un ejemplo de vida. Son los seres más maravillosos que existen sobre la tierra.

A mis hermanos, porque en su momento fueron un apoyo, hasta desempeñaron el papel de profesores conmigo iniciando la carrera de Administración de Empresa.

A nuestros profes, que nos brindaron todos los conocimientos que hoy nos permiten enfrentarnos al mundo sin problemas. Todos y cada uno de ellos hacen parte de nuestros procesos como profesionales y como personas.

A nuestros compañeros, porque siempre harán parte de nuestros buenos recuerdos y afortunadamente algunos de ellos seguirán siendo nuestros amigos.

## RESUMEN

En la presente investigación se tomó partir de la aplicación de una metodología de medición de percepción de la satisfacción realizada a los clientes de la sede del Banco Davivienda en el centro comercial UNICO pasto, empleando lo dispuesto en la norma ISO 9001, norma internacional de calidad bajo la cual se encuentra certificada la sede o el Banco.

El propósito de la investigación es determinar el nivel de satisfacción real de los cliente de la sede único del Banco Davivienda, en verificación del cumplimiento del capítulo 8 Medición, Análisis y Mejora, 8.2.1 Satisfacción del Cliente y con relación a lo anterior diseñar una propuesta de mejoramiento en la atención al cliente con base en los resultado obtenidos al numeral 8.2.1., de la norma ISO 9001: 2008 para el Banco Davivienda S.A. ÚNICO de la ciudad de Pasto.

La investigación o trabajo de campo se desarrollara a través de la definición de los puntos de contacto directo con el cliente en la sede bancaria objeto de este estudio, el establecimiento de la población y la muestra correspondiente a la cual se medirá la percepción de satisfacción. El diseño y aplicación de encuestas presenciales, finalizando con la obtención de resultados los cuales se analizan para el diseño de una propuesta de mejoramiento como producto de la investigación la cual se entregara a la dirección o directivos de la entidad para la implementación de las acciones de mejora que ellos crean pertinentes.

## **ABSTRACT**

In the present investigation was taken from the application of a methodology for measuring the perception of satisfaction made to customers of the bank's headquarters in the mall Davivienda UNICO grass, using the provisions of ISO 9001 international quality standard under which the seat is certified or the Bank.

The purpose of the research is to determine the actual level of customer satisfaction headquarters Davivienda Bank only in verifying compliance with Chapter 8 Measurement, Analysis and Improvement, Customer Satisfaction 8.2.1 and above relative to design a proposed improvement in customer service based on the results obtained in 8.2.1., ISO 9001: 2008 for the bank Davivienda SA ONE of the city of Pasto.

Research or field work was developed through the definition of the points of contact with the customer in the bank headquarters object of this study, the establishment of the population and the sample for which to measure the perception of satisfaction. The design and application of classroom surveys, ending with obtaining results which are discussed for the design of a proposal to improve as a result of research which will be delivered to the direction or management of the institution to implement actions they create relevant improvement.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>1. PROBLEMA</b>	<b>15</b>
1.1 Tema: percepción de la satisfacción del cliente	15
1.2 Planteamiento del problema	15
1.3 Formulación del problema	15
1.4 Objetivos	16
1.4.1 objetivo general	16
1.4.2 objetivos específicos	16
1.5 Alcance	17
1.6 Justificación	17
1.7 Metodología	18
1.7.1 Método de Investigación	18
1.7.2 Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos	18
<b>2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL</b>	<b>19</b>
2.1 Situación Actual de la Empresa	19
2.1.1 Historia de Banco Davivienda	33
2.1.2 Estructura Organizacional	36
<b>3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>	<b>37</b>
3.1 Misión	37
3.2 Visión	37
3.3 Valores Corporativos	38
3.4 Política de calidad	39
3.5 Objetivos de Calidad	39
3.6 Mapa de Procesos	40
3.7 Gestión de la calidad	41
<b>4. PROCESOS DE ATENCION AL CLIENTE</b>	<b>42</b>
4.1 Flujo grama - Banco Davivienda	42
<b>5. ANALISIS DE DATOS</b>	<b>43</b>
5.1 Información obtenida y análisis de Encuestas	44
<b>6. PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>55</b>
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFIA	61
BIBLIOGRAFIA VIRTUAL	62
ANEXOS	63

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Tabla 1:</b> matriz DOFA	21
<b>Tabla 2:</b> matriz DOFA	22
<b>Tabla 3:</b> matriz DOFA	23
<b>Tabla 4:</b> matriz DOFA	24
<b>Tabla 5:</b> matriz DOFA	25
<b>Tabla 6:</b> Perfil de Competencias Internas	26
<b>Tabla 7:</b> Perfil de Competencias Internas	27
<b>Tabla 8:</b> Perfil de Competencias Internas	28
<b>Tabla 9:</b> Perfil de Competencias Internas	29
<b>Tabla 10:</b> Perfil de Competencias internas	30
<b>Tabla 11:</b> Perfil de competencias internas	31
<b>Tabla 12:</b> Diario Electrónico Davivienda	43
<b>Tabla 13:</b> Plan de Mejoramiento	56
<b>Tabla 14:</b> Plan de Mejoramiento	57
<b>Tabla 15:</b> Plan de Mejoramiento	58

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>FIGURA 1:</b> Estructura Organizacional Banco Davivienda	36
<b>FIGURA 2:</b> Mapa de Procesos Banco Davivienda	40
<b>FIGURA 3:</b> Proceso de Atención al Cliente (Flujo Grama)	42

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>GRAFICA 1:</b> Información Obtenida y Análisis de Datos	44
<b>GRAFICA 2:</b> Información Obtenida y Análisis de Datos	45
<b>GRAFICA 3:</b> Información Obtenida y Análisis de Datos	46
<b>GRAFICA 4:</b> Información Obtenida y Análisis de Datos	47
<b>GRAFICA 5:</b> Información Obtenida y Análisis de Datos	48
<b>GRAFICA 6:</b> Información Obtenida y Análisis de Datos	49
<b>GRAFICA 7:</b> Información Obtenida y Análisis de Datos	50
<b>GRAFICA 8:</b> Información Obtenida y Análisis de Datos	51
<b>GRAFICA 9:</b> Información Obtenida y Análisis de Datos	52
<b>GRAFICA 10:</b> Información Obtenida y Análisis de Datos	53
<b>GRAFICA 11:</b> Información Obtenida y Análisis de Datos	54

## LISTA DE ANEXOS

**Pág.**

**ANEXO 1:** Encuesta Medición de Satisfacción del Cliente Banco Davivienda 63

## INTRODUCCION

En la actualidad la economía cambia constantemente y es necesario ir de la mano con estos cambios para mantener competitividad y posicionamiento en el mercado, alguno de los factores que genera mayor valor para las empresas son los clientes, los cuales representan el hacer de cada organización, de tal forma que las empresas día tras día enfocan sus esfuerzos en mejorar continuamente para cumplir con los requisitos y expectativas del cliente, para ello han desarrollado sistemas que les permitan evaluar constantemente la eficiencia, eficacia, y efectividad de los procesos y procedimientos, así como también hacen uso de instrumentos de medición que permiten conocer la percepción de los clientes acerca de los productos y servicios que están recibiendo, y así poder tomar acciones preventivas y correctivas.

El sistemas de gestión de calidad al interior de las organizaciones, se ha convertido en el mecanismo ideal para garantizar al cliente que el producto o servicio que está adquiriendo cumple con las normatividad establecida y que simultáneamente garantiza su satisfacción, por ello muchas empresas ya se encuentran certificadas, como es el caso del Banco Davivienda, la cual, será tomada para el presente estudio.

Para el Banco Davivienda y sus Filiales, es de suma importancia construir relaciones con sus clientes a largo plazo, por esto, permanentemente trabajan para que las ofertas sean competitivas, innovadoras e integrales, que le aporten a los colombianos y sus familias a la construcción y protección de su patrimonio y el manejo fácil de su dinero. Para las pequeñas y medianas empresas, tanto rurales como urbanas, así mismo contar con soluciones que contribuyan a su crecimiento; y para las grandes empresas esto representa contar con ofertas de productos y servicios que apoyen su consolidación<sup>1</sup>.

La labor que desempeña el Banco lo convierte en un actor clave para la economía y jugando un papel central en la vida de las personas, al servir como facilitadores e intermediarios de múltiples actividades que se realizan a diario y que contribuyen al ahorro, la legalización de los pagos y la financiación de actividades productivas y de consumo.

Para la mayoría de los ciudadanos, la relación entre la banca y el desarrollo pasa desapercibida. Contar con un sistema bancario sólido y organizado como el de

---

<sup>1</sup>GARCIA VARCACEL, Ignacio. CRM. Geston de la Relacion de los clientes Ilustrada. FC. Editorial. 2001. 227p.

Davivienda ha sido indispensable para propiciar un crecimiento económico sostenido. Asimismo, generar continuamente caminos y herramientas para aumentar la inclusión financiera y la bancarización, ha sido y será una apuesta de las entidades para aumentar el crecimiento de la economía y la calidad de vida de los colombianos<sup>2</sup>.

Asimismo, el Banco Davivienda se esfuerza para que a través de sus experiencias de servicio los clientes sientan que Davivienda es un Banco que les permitirá sentir: Tranquilidad, Alegría, Gratitud y Asombro.

---

<sup>2</sup>BUSTAMANTE. Daniel; RODRIGUEZ, Maria. Evaluacion del proceso, propuesta de Mejoramiento de Atencion y disminucion de las Reclamaciones del Banco Davivienda. Trabajo de Grado de Ingenieria industrial. Pontifica Unoversitaria Javeriana. Facultad de Ingenieria. 2004- 174p.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1 Tema: Percepción Satisfacción del Cliente**

“Propuesta de Mejoramiento de atención al cliente Banco Davivienda”

### **1.2 Planteamiento del Problema**

Una excelente calidad es una cualidad importante la cual debe tener cualquier servicio para obtener un mayor rendimiento en su funcionamiento y durabilidad cumpliendo con normas y reglas necesarias para satisfacer las necesidades del cliente. Sin embargo, debido a situaciones inadecuadas en la prestación del servicio, muchas de ellas no saben cómo establecer métodos para poder controlar la calidad cumpliendo con las normas y reglas necesarias para satisfacer las necesidades del cliente.

Teniendo en cuenta que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante definir estrategias, planes de mejora y seguimiento que permitan evaluar de forma constante la satisfacción del cliente, ya que una de las variables que genera una ventaja competitiva es el cumplimiento de las expectativas y requisitos que el cliente espera de una entidad, por lo tanto es de suma importancia dar cumplimiento con los lineamientos de la norma ISO 9001 : 2008, en concordancia con la certificación de calidad que tiene la entidad; por otra parte si se tiene en cuenta que nos encontramos en un mundo globalizado y fluctuante en el que la competitividad se define por el grado de cumplimiento de las organizaciones con sus clientes, es necesario desarrollar un sistema integral que no solo maximice las ganancias de los empresarios sino también genere valor y satisfacción para el cliente que es quien garantiza la sostenibilidad de la empresa.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cuál es la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?

En las últimas décadas y como consecuencia de la puesta en marcha por parte de los gobiernos de políticas sobre globalización y liberación de los mercados, los clientes han llegado a ser más críticos con la calidad del servicio.

Un camino que han decidido tomar las entidades del sector bancario para adaptarse al entorno competitivo ha sido el de reorientar su filosofía para enfocarse en el servicio al cliente, con el fin de introducir el concepto de calidad del servicio en la mente de sus clientes, buscando con ello su crecimiento.

De acuerdo a lo anterior para el Banco Davivienda S.A., es una de sus filosofías siempre ha sido brindar un excelente servicio al cliente, de tal forma que se logre rebasar las expectativas del mismo, es por ello que desde el año 1972 hasta la actualidad se ha desarrollado una estructura integral que permita mejorar continuamente en pro del beneficio de los clientes, para ello existen procesos de capacitación continua para cada uno de sus funcionarios, evaluaciones permanentes del desempeño de los mismos, desde cargos directivos así como también de cargos básicos, de igual forma se realizan auditorías internas de forma trimestral en las cuales se evalúa la calidad del servicio prestado así como también el cumplimiento operativo de los procedimientos de cada área, adicionalmente se realizan encuestas presenciales a los clientes de cada oficina para determinar el grado de satisfacción de los clientes; como complemento a las medidas anteriores también se realiza una auditoría externa, de igual manera existen canales de comunicación dispuestos para que los funcionarios expongan sus inquietudes, sugerencias, y observaciones que permitan tomar medidas de mejora que contribuyan con el logro de las metas de la organización<sup>3</sup>.

## **1.4 OBJETIVO**

### **1.4.1 Objetivo General**

Demostrar la conformidad con los requisitos del cliente, a través de la percepción de los mismos basado en la norma ISO 9001: 2008, numeral 8.2.1 en el Banco Davivienda S.A., asegurando la mejorara continua del sistema de gestión de calidad

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar un diagnóstico de la situación del Banco Davivienda en relación a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- Diseñar el formato de encuesta para medir la percepción del cliente.
- Elaborar la propuesta de mejoramiento en base a los resultados obtenidos durante el presente trabajo.

---

<sup>3</sup>BERRY, T. calidad del servicio. Una Ventaja estrategica para Istituciones Financieras. Editorial Diaz de Santos. Caracas 1996. P-25) (GARCIA VARCACEL, Ignacio. CRM. Geston de la Relacion de los clientes Ilustrada. FC. Editorial. 2001. 227p.

## **1.5 ALCANCE**

Este trabajo estará realizado para establecer las fallas que representa el proceso de atención al cliente en el Banco de Davivienda en el sector del centro comercial UNICO Pasto, con el propósito de construir propuesta de mejoramiento que pueda incrementar los niveles de satisfacción del cliente.

Se determinara inicialmente un diagnostico general de la organización en la que se explica cómo se encuentra en la actualidad la empresa en cuanto al sistema de gestión de calidad basado en la norma de calidad ISO 9001:2008, después de esto se especifica cómo se encuentra la empresa a través de la ayuda de diferentes matrices que permiten identificar cuáles son sus debilidades y fortalezas así como las oportunidades y amenazas.

Dentro del trabajo se construye una herramienta para la medición de la satisfacción del cliente, a través de una encuesta en la sucursal del Banco Davivienda Único Pasto, y finalmente se realizara un análisis de los resultados obtenidos.

## **1.6 JUSTIFICACION**

EL servicio al cliente es un factor diferenciador fundamental en el mercadeo, gracias a él se puede llegar a posicionar en la mente de los clientes potenciales y generar una ventaja competitiva. La satisfacción y la generación de valor para el cliente son dos factores que influyen en el cliente en el momento anterior y posterior al recibir el servicio.

Ya que el mercado cambia constantemente, así como las necesidades y exigencias de los clientes ahora se ve en la necesidad de crear estrategias con el fin de mejorar la calidad del servicio que se presta ampliar su portafolio de productos por medio de la generación de un valor en el servicio, todo esto con el fin de mantenerse en el mercado por más tiempo, así como innovar e incrementar los dividendos que este negocio genera.

Para conseguir esta generación de valor en los clientes del Banco Davivienda, se recurrirán a técnicas para medir la satisfacción actual de los clientes y en base a los resultados, generar diferentes estrategias de servicio para mejorar la atención brindada por el Banco Davivienda y su relación con el público; de esta manera se lograra brindarle al cliente un valor agregado, y obtener una gran ventaja en relación con la competencia.

La Calidad es el compromiso ético en la excelencia, ya que solo una empresa que se orienta en generar productos y servicios de calidad estará dispuesta a

cumplirla. La excelencia se la logra al existir una unión o cooperación de directivos como de todo el personal de la organización con el fin de ofrecer buenos servicios con eficiencia de recursos, es decir, que la calidad se la construye con el compromiso de todos en cada actividad, tarea y proceso que se realice en la empresa. Es así como para cumplir con ese compromiso se realiza este estudio de investigación y seguimiento a la percepción de los clientes del Banco, con respecto al cumplimiento de sus requisitos<sup>4</sup>.

## **1.7 METODOLOGÍA**

### **1.7.1 Método de investigación**

El tipo de estudio que se aplica en el desarrollo del trabajo es cualitativo ya que se busca dar a conocer características generales para la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 – 2008.

El nivel científico de la investigación, será descriptivo, puesto que se encargará de estudiar los métodos para organizar y describir de la manera más adecuada la información encontrada para que sus características se vuelvan evidentes.

### **1.7.2 Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos**

Fuentes primarias:

Se realiza una recolección de información utilizando los siguientes requisitos:

- Entrevista verbal con preguntas abiertas dirigidas especialmente a área de dirección en atención al cliente, realizadas de forma especial
- Observación directa de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el banco para la atención al cliente, así como la actitud del personal frente al servicio y su concepto sobre la satisfacción del mismo
- Encuestas realizadas y analizadas con un rango de evaluación de 4 semanas. El análisis de la información se basará en cuadros estadísticos de frecuencia absoluta, y frecuencia potencial, gráfico de barras e interpretación de los resultados, la cual servirán para la realización de la propuesta de mejora.

---

<sup>4</sup>MENDEZ, carlos Metodología de la investigación. Bogotá, McGraw Hill, 2003. P 136-137.

Fuentes secundarias:

- Libros de la administración de la calidad
- Libros de prestación de servicios
- Artículos de calidad
- Trabajos de grado referente a Sistema de Gestión de Calidad
- Lista de chequeo
- Artículos de internet de Banco Davivienda ( INTRANET)
- Norma ISO 9001:2008
- Documentos de Banco Davivienda

## 2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

### 2.1 Situación Actual de la Empresa

#### ANALISIS DOFA

Una vez analizado el entorno, el sector competitivo y la parte interna de Davivienda, es necesario realizar un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas) que permite cruzar variables y plantear estrategias de desarrollo y crecimiento para la entidad<sup>5</sup>.

En el ANALISIS DOFA se muestra las principales oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el Banco Davivienda, y las fortalezas y debilidades que internamente posee para hacerle frente; de su cruce resulta una serie de estrategias y recomendaciones que deben ser tenidas en cuenta por los directivos de la entidad para el buen funcionamiento de la misma y para su éxito hacia el futuro. Finalmente, se analiza el impacto que se esta variable pueda causarle y su grado de calificación.

Es claro que la atención al cliente, vista desde el punto de vista del cliente, como la mala atención, la demora, la largas colas, la falta de información confiable del personal a cargo, la ausencia de soluciones rápidas y satisfactorias a los problemas e inquietudes que se les presenta y la falta de interés que demuestra el personal; es una debilidad que debe ser corregida sobre todo cuando la empresa se enfrenta a una competencia cada vez más agresiva y amenazante, con gran capacidad de desarrollo, con una nueva visión del mercado, del cliente y del servicio, con experiencia no solo de entidades nacionales sino internacionales; frente a esta amenaza latente, Davivienda en su nuevo Rol de Banco debe replantear su estilo de servicio al cliente y establecer un liderazgo de servicio que le asegure un cliente satisfecho leal y a la vez, incrementa su participación en el mercado por ser un banco que piensa en el cliente, en sus necesidades, en sus expectativas, esperanzas e ilusiones<sup>6</sup>.

Desde el punto de vista del empleado es necesario que la empresa propicie un cambio de actitud en él, con el fin de que sea consciente del impacto que genera en su forma de atender al cliente, causas sobre la imagen de la empresa y de sí mismo. El empleador debe ser responsable por su comportamiento ante al cliente y por la calidad del servicio que le ofrezca.

---

<sup>5</sup>MENDEZ, carlos Metodología de la investigacion. Bogota, McGtaw Hill, 2003. P 136-137.

<sup>6</sup>Herramientas de estadística básica para el manejo de la calidad. Editorial Norma. 2002.

## MATRIZ DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de apertura Externa</li> <li>• Alta disponibilidad de Crédito</li> <li>• Tendencia de la tasa de interés a la baja</li> <li>• Gran desarrollo de telecomunicaciones</li> <li>• Facilidad de acceso a nuevas tecnologías</li> <li>• Globalización de la información</li> <li>• Incremento del uso del dinero plástico</li> <li>• Internacionalización del sector financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias del desempleo</li> <li>• Bajos niveles de ingreso de la población</li> <li>• Baja propensión a consumir</li> <li>• Comportamiento de la inflación</li> <li>• Alta velocidad del desarrollo tecnológico</li> <li>• Aumento de la competencia</li> <li>• Aumento de entidades financieras extranjeras</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen posicionamiento de la imagen corporativa</li> <li>• Rápida velocidad de respuesta a condiciones cambiantes del entorno</li> <li>• Eficiente comunicación y control gerencial</li> <li>• Agresividad para enfrentar a la competencia</li> <li>• Eficientes sistemas de control de toma de decisiones y coordinación</li> <li>• Gran capacidad de liderazgo y alta calidad humanan de directivos</li> <li>• Alto dinamismo tecnológico y comercial</li> <li>• Variedad de productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca agilidad en la atención al realizar transacciones de mayor cuantía</li> <li>• Largos tiempos de espera en filas</li> <li>• Ausencia de programas de postventa.</li> <li>• Constante caída del sistema de comunicaciones</li> <li>• Daño del aplicativo CIM, utilizado para las transacciones en el área de caja</li> <li>• Baja participación del talento humano en el proceso de toma de decisiones</li> </ul>

<p>ofrecidos en el portafolio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil accesos a la información</li> <li>• Pioneros en innovación</li> <li>• Calidad en el servicio y exclusividad</li> <li>• Alta participación en el mercado</li> <li>• Alta inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Capacidad para satisfacer la demanda</li> <li>• Alto nivel tecnológico</li> <li>• Análisis de los clientes</li> <li>• Gran responsabilidad social</li> <li>• Alta satisfacción del talento humano</li> <li>• Bajos niveles de rotación</li> <li>• Eficiente direccionamiento estratégico</li> <li>• Programas de capacitación y actualización permanentes para el talento humano</li> <li>• Investigaciones de mercado nacionales, permanentes</li> <li>• Excelentes instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La normatividad que se establece para el área de caja afecta las expectativas del cliente en el momento de acceder el servicio.</li> <li>• Baja dotación de quipos tecnológicos para el área de caja.</li> <li>• No contar con personal propio de la región para efectuar procesos de mantenimiento y arreglo de los equipos y demás herramientas de la oficina.</li> <li>• Se carece de filas preferenciales para personas de la tercera edad.</li> <li>• Las instalaciones no cuentan con los mecanismos necesarios para la atención de personas discapacitadas.</li> <li>• No existen guías de instrucción para el diligenciamiento de la papelería necesaria para realizar cualquier tipo de transacción en caja.</li> <li>• Falta de información a los clientes acerca de los costos de sus operaciones.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## MATRIZ DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar estrategias de mercado que permitan aprovechar la globalización, fortaleciendo la imagen corporativa permitiendo mantener y mejorar el posicionamiento de la empresa y su participación en el mercado</li> <li>• Aprovechar la capacidad de innovación para generar valor agregado al portafolio que se ofrece</li> <li>• Desarrollar campañas que den a conocer los beneficios de los productos y servicios que ofrece el Banco para aprovechar el incremento en la tendencia al uso de los medios de pago electrónicos</li> <li>• Realizar investigaciones de mercado al nivel regional y nacional que permita conocer el grado de competitividad y satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando su capacidad de respuesta y de innovación, implementar estrategias de lanzamiento de nuevos productos que se acomoden a las tendencias económicas del país</li> <li>• Utilizar su capacidad tecnológica y su posibilidad de invertir en nuevas tecnologías para contrarrestar los problemas que acarrear las deficientes comunicaciones</li> <li>• Implementar estrategias que le permitan a la empresa contar con la capacidad económica necesaria para responder a la alta velocidad del desarrollo tecnológico</li> <li>• Utilizar su experiencia en el mercado, su posicionamiento, y su fortaleza financiera y organizacional para implementar estrategias de mercadeo y de alianzas estratégicas que le permita responder agresivamente a las nuevas condiciones de mercado con la llegada de bancos extranjeros</li> </ul>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el desarrollo de las telecomunicaciones y globalización de la información unido al desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el sistema de telecomunicaciones para evitar que las fallas que se presenten</li> </ul>

<p>tecnológico para mejorar las constantes caídas del sistema, así como también los daños en el aplicativo CIM, con el fin de cumplir con un excelente servicio al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar estrategias que permitan mayor involucramiento del talento humano, para detectar las causas o problemas que se estén presentando en la prestación del servicio, para así tomar medidas correctivas o preventivas según sea el caso</li> <li>• Realizar un estudio que permita determinar los días en que se presenta mayor afluencia de público para así aumentar el número de funcionarios, garantizando un eficiente prestación del servicio</li> <li>• Desarrollar programas que permitan hacer seguimiento a las venta de los productos del Banco, contribuyendo con el cumplimiento de las políticas de la empresa y simultáneamente con las expectativas del cliente</li> <li>• Generar espacios para el personal, en los cuales se puedan exponer las inconformidades y quejas manifestadas por los clientes y usuarios del servicio con el fin de mejorar continuamente y cumplir con uno de los numerales de la norma ISO 9001:2008</li> <li>• Realizar una verificación de funcionamiento de equipos y demás herramientas de las oficinas</li> <li>• Gestionar un proceso de contratación directa de personal de mantenimiento para disminuir el tiempo de espera en el arreglo de los equipos</li> </ul>	<p>afecten el normal desarrollo de las operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar estrategias sobre atención al cliente para fidelizarlos con nuestra empresa, permitiéndolos mantener nuestro posicionamiento en el mercado</li> <li>• Mejorar los procesos tecnológicos para brindar un excelente atención al cliente, así mismo brindar las herramientas necesarias para que los funcionarios desarrollen sus labores de forma eficiente y eficaz</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuar las instalaciones teniendo en cuenta que un gran porcentaje de clientes forma parte de la tercera edad ya que son pensionados; por lo tanto se debe cumplir con las necesidades que este segmento presenta</li><li>• Implementar guías de instrucción de diligenciamiento de la papelería, para agilizar los procesos de caja y evitar devoluciones del cliente para el cambio de los mismos.</li></ul>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**DIAGNOSTICO INTERNO DE DAVIVIENDA  
PERFIL DE COMPETENCIAS INTERNAS  
PCI**

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Alta imagen Corporativa. Responsabilidad Social	X						X		
Uso de loa Planes Estratégicos. Análisis Estratégico		X					X		
Contante Evaluación y Pronostico del Medio					X				
Rápida Velocidad de Respuesta. Condiciones Cambiantes	X						X		
Alta Flexibilidad de la Estructura Organizacional			X					X	
Eficiente Comunicación y Control Gerencial	X						X		
Orientación Empresarial	X						X		

<b>Habilidad para atraer y retener gente Altamente Creativa</b>		<b>X</b>					<b>X</b>		
<b>Habilidad para responder a la Tecnología Cambiante</b>	<b>X</b>						<b>X</b>		
<b>Agresividad para enfrentar la Competencia</b>	<b>X</b>						<b>X</b>		
<b>Eficiente Sistema de Control</b>	<b>X</b>						<b>X</b>		
<b>Eficiente sistema de Toma de Decisiones</b>	<b>X</b>						<b>X</b>		
<b>Eficiente Sistema de Coordinación</b>	<b>X</b>						<b>X</b>		
<b>Evaluación de Gestión Continua</b>		<b>X</b>					<b>X</b>		
<b>Gran Capacidad de Liderazgo</b>	<b>X</b>						<b>X</b>		
<b>Alta Capacidad Humana de sus Directivos</b>	<b>X</b>						<b>X</b>		

**DIAGNOSTICO INTERNO DE DAVIVIENDA  
PERFIL DE COMPETENCIAS INTERNAS  
PCI**

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza del portafolio de productos y servicios, calidad exclusividad	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente		X							
Participación del mercado	X						X		
Uso de la curva de experiencia	X						X		
Inversión en I&D para desarrollo de productos	X						X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos			X				X		
Concentración de consumidores		X					X		
Administración de clientes					X		X		
Portafolio de productos	X						X		
Programas de posventa					X		X		

**DIAGNOSTICO INETRNO DE DAVIVIENDA  
PERFIL DE COMPETENCIAS INTERNAS  
PCI**

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere	X						X		
Grado de utilización de su capacidad d endeudamiento		X					X		
Facilidad para salir del mercado	X						X		
Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X						X		
Comunicación y control gerencial	X						X		
Habilidad para competir con precios			X				X		
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	X						X		

**DIAGNOSTICO INTERNO DE DAVIVIENDA  
PERFIL DE COMPETENCIAS INTERNAS  
PCI**

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Alta capacidad de innovación	X						X		
Alto nivel de tecnología utilizada en los servicios	X						X		
Alto nivel de tecnológico	X						X		
Alta aplicación de tecnología de computadores	X						X		
Investigación y desarrollo a nivel nacional	X						X		
Análisis del cliente	X						X		
Responsabilidad social	X						X		
Investigación de mercado local				X			X		
Caída del sistema de comunicaciones				X			X		

**DIAGNOSTICO INTERNO DE DAVIVIENDA  
PERFIL DE COMPETENCIAS INTERNAS  
PCI**

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Bajo nivel académico del talento humano					X		X		
Alta satisfacción del cargo	X						X		
Alta estabilidad laboral			X				X		
Baja rotación del personal					X			X	
Bajo ausentismo del personal	X						X		
Baja pertenencia con la entidad				X			X		
Bajo nivel de remuneración				X			X		
Baja participación en la toma de decisiones				X			X		
Bajos retiros de personal					X			X	
Altos estímulos en los cargos		X						X	

En síntesis como resultado del análisis del perfil de capacidad interna, se puede afirmar que la organización prácticamente representa fortalezas en todas sus áreas funcionales, cuenta con un buen proceso de planificación que contempla definición de la misión, de política, metas y objetivos, análisis del entorno tanto externo como interno, y monitoreo constante de la competencia, efectivo sistema de presupuestación y enfoque estratégico para la toma de decisiones empresariales.

Se apoya en una clara estructura organizativa que contempla un organigrama estratégicamente diseñada para las necesidades de la entidad, el cual tiene alcance deseable de control, agrupación de tareas de manera apropiada, define claramente las funciones del personal, las cuales se encuentran apoyadas en un Manual de funciones que señalan la línea de mando. El Gerente delega en forma apropiada a sus subalternos.

Tiene un excelente clima laboral el cual se apoya en el buen estado de los trabajadores y del Gerente, es un estilo de dirección participativo, donde de estimula la creatividad del trabajador. Esto permite que cuente con bajas tasas de absentismo. La organización tiene establecida una política de ascenso y de capacitación, además de muchos incentivos, no solo económicos que ofrece a su equipo de trabajo. El Gerente es un líder, se ha establecido un buen canal de información Gerente- Trabajador, gracias a su apoyo se facilita el cambio y la obtención de resultados.

La selección de personal no se queda atrás, cuenta con un departamento encargado exclusivamente del reclutamiento, selección y contratación del personal. La entidad tiene parámetros claramente definidos no solo sobre la selección de personal sino que ha establecido el perfil que desea del trabajador que formara parte de la gran familia de Davivienda. Además de esto, esta otro departamento que se encarga de la inducción, capacitación y desarrollo del personal, constantemente está evaluado el desempeño del personal, viendo sus fortalezas y debilidades, analizando sus falencias y brindándole oportunidad de crecer y desarrollarse no solo académicamente sino crecer como persona.

El cliente, la compra, la venta, la distribución, los productos, la competencia, son aspectos a los cuales Davivienda les brinda la importancia correspondida mediante monitoreo continuos, investigaciones de mercado, análisis, promoción y publicidad, sondeos de opinión, mercadeos de prueba, diseño y evaluación de estrategias competitivas y colocación de productos, pronósticos de venta, análisis de gastos, fijación de precios razonables, y finalmente la búsqueda incansable de brindarle al cliente un servicio eficaz, eficiente, amable, completo, y sobre todo,

que satisfaga plenamente sus necesidades. Que se centra en la atención al cliente y en la satisfacción plena de sus necesidades; los trabajadores, en especial los cajeros y las informadoras no ofrecen un servicio amable, cordial, eficiente, eficaz, completo y a tiempo al cliente. el personal con que cuenta Davivienda, cajero e informadoras, son personas que no toman la iniciativa, que no están dispuestos a asumir riesgo, que no son creativos, no innovan, no ponen en alto el nombre de la Entidad, simplemente se limita a cumplir escasamente con sus metas para recibir los incentivos salariales.

Con respecto al portafolio de productos y servicios ofrecidos por Davivienda, constituye una gran fortaleza en la medida en que tiene un crecimiento satisfactorio y un alta tasa de participación en el mercado.

La presencia de un efecto de experiencia y una cuota de mercado relativa elevada implica una ventaja competitiva en términos de coste con relación a los competidores, la tarjeta Davilinea, las cuentas de ahorro, las tarjetas de crédito, los seguros de vida los créditos hipotecarios y los CDT S cumplen con esta condición; inversamente, el crediexpress, la cuenta de ahorro y la Casita propia, con una cuota de mercado relativa débil implica una desventaja para la corporación en términos de coste Unitario.

### **2.1.1 Historia de Banco Davivienda**

1972. Se crea la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda con el nombre Coldeahorro, una oficina principal en Bogotá y 6 oficinas de atención al público en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. La empresa inicia operaciones con 23 funcionarios, un capital autorizado de 60 millones de pesos y la “Casita Roja” como símbolo, vigente hasta la fecha<sup>7</sup>.

1973. Coldeahorro cambia su nombre por Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, Davivienda. Desde entonces la entidad ocupa los primeros lugares en el sector financiero colombiano, innovando con productos y servicios.

1997. Davivienda se convierte en banco comercial con el nombre de Banco Davivienda S.A. Su concepto publicitario empieza a manejarse como “Aquí, lo tiene todo”, conservando la imagen de la Casita Roja. Es una entidad joven,

---

<sup>7</sup>DAVIVIENDA. Sostenibilidad familia bolivar, en línea:  
[www.sostenibilidadfamiliabolivar.com/informes\\_download/2009-2010/davivienda/Davivienda.pdf](http://www.sostenibilidadfamiliabolivar.com/informes_download/2009-2010/davivienda/Davivienda.pdf).

dinámica, eficiente y líder en tecnología. A partir de este momento, el Banco Davivienda se enfoca en su consolidación en el sector financiero colombiano.

2006. Se realiza la fusión entre Davivienda y el Banco Superior, complementando su portafolio de productos, posicionándose en el primer lugar de la banca de personas y consolidándose como líder en productos de consumo en Colombia.

2007. Se autoriza la fusión entre Davivienda y Granbanco S.A. Bancafé, que permite a Davivienda tener presencia en Panamá y Miami e incursionar en nuevos nichos de mercado, principalmente en segmentos corporativos y pymes (pequeña y mediana empresa) y en sectores como el cafetero y el agropecuario, con la consecuente diversificación y consolidación de su cartera comercial. Así, su portafolio crediticio se distribuye proporcionalmente en las categorías de vivienda, consumo y comercial<sup>8</sup>.

2010. Se culmina el proceso gradual de fusión operativa con Bancafé, sin afectar a los clientes de las dos entidades, prestándoles servicios adicionales y generando mayor eficiencia operativa. Asimismo, se le imprime fuerza a la consolidación comercial de los negocios de banca personal y banca empresarial.

2010 y 2011. Marcamos una nueva etapa en nuestra organización con la exitosa emisión de acciones preferenciales, que nos permitió apalancar nuestro constante crecimiento, agregando mayor valor a nuestros accionistas y convirtiéndonos en una mejor entidad para nuestros clientes y funcionarios en los países en los que tenemos presencia.

En el mes de enero Davivienda firma un acuerdo para que HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC El Salvador formen parte del Banco, fortaleciendo su presencia regional, la adquisición de estas operaciones se formalizó a final de año marcando el inicio de una nueva etapa en la organización, conservando su foco en agregar valor a clientes, funcionarios y accionistas, con un portafolio ampliado de productos y servicios<sup>9</sup>.

Durante 4 décadas hemos participado activamente en la construcción de Colombia y nos hemos convertido en un referente importante en el sector financiero del país,

---

<sup>8</sup>BANCO DAVIVIENDA, en línea: [www.davivienda.com](http://www.davivienda.com).

<sup>9</sup>DAVIVIENDA. Sostenibilidad familia bolivar, en línea: [www.sostenibilidadfamiliabolivar.com/informes\\_download/2009-2010/davivienda/Davivienda.pdf](http://www.sostenibilidadfamiliabolivar.com/informes_download/2009-2010/davivienda/Davivienda.pdf).

hacemos parte del Grupo Empresarial Bolívar, que por más de 70 años ha acompañado a las personas, a las familias y a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos, somos reconocidos por el manejo único de nuestra imagen a través de la comunicación convirtiéndonos en una de las 5 marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria de Colombia.

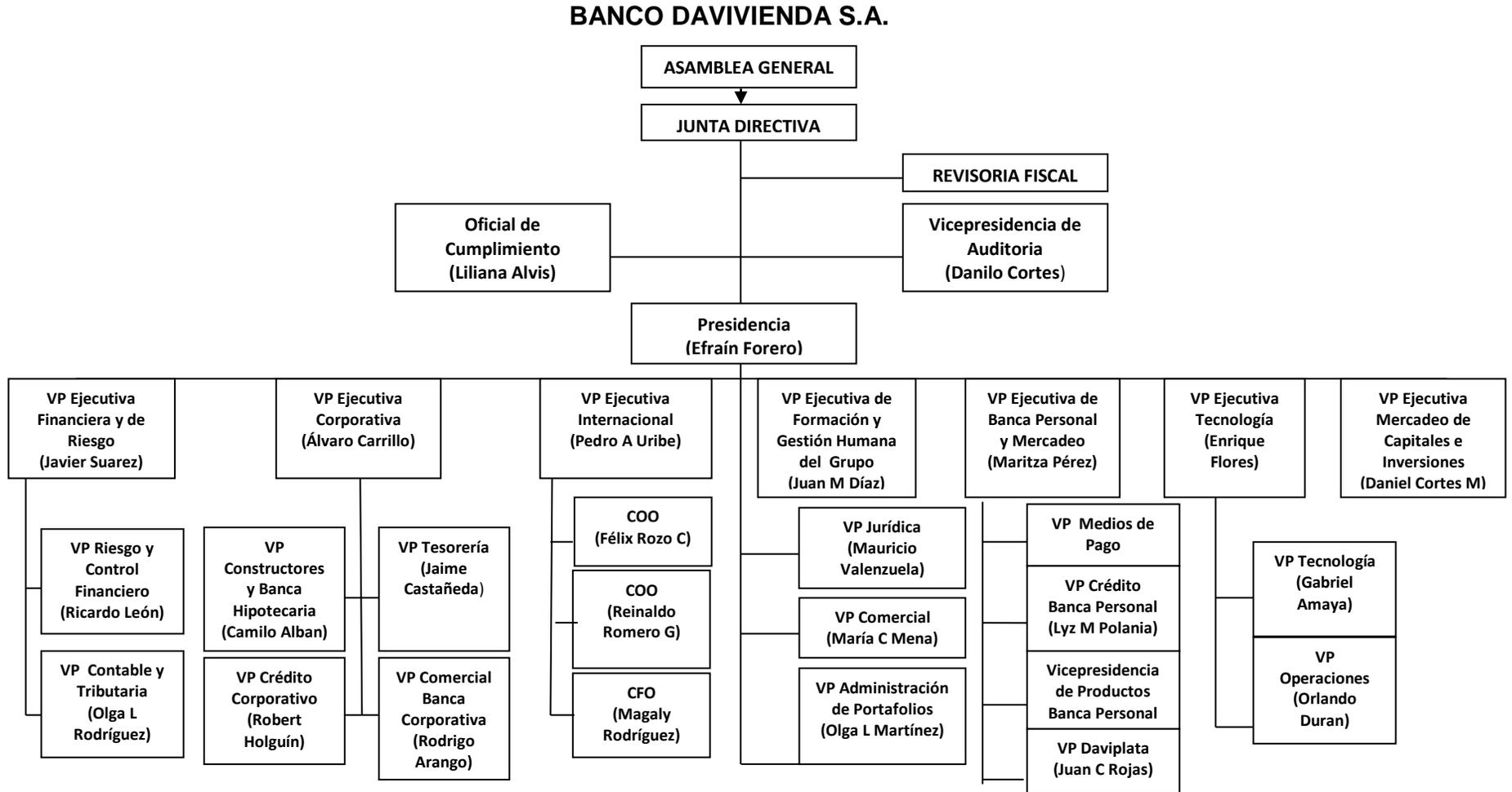
En nuestra amplia red el Banco Davivienda cuenta con más de 545 oficinas en todo el país, usted siempre encuentra atención personalizada y acceso a todos los servicios que el banco le ofrece. Bogotá 162, Cali 36, Medellín 37, Cartagena 16, Bucaramanga 17, Antioquia 62, Cundinamarca y Boyacá 204, Nariño y Valle 68, Costa Atlántica 73, Eje Cafetero 55, Huila y Tolima 24, Llanos Orientales 18, Santanderes 38. Y 1.400 cajeros automáticos, y 1403 cajeros<sup>10</sup>.

Desde 1973 adoptamos la Casita Roja como nuestro símbolo, que se ha convertido en parte de la vida cotidiana de los colombianos. Permitiendo que la esencia de nuestra marca en Colombia se haya construido a través de nuestro servicio, nuestro respaldo, nuestra gente, nuestra publicidad y por supuesto, nuestras ofertas de valor. Con estos atributos, es el momento de continuar construyendo nuestra marca en aquellos países en donde estemos presentes.

---

<sup>10</sup>DAVIVIENDA. Sostenibilidad familia bolivar, en línea:  
[www.sostenibilidadfamiliabolivar.com/informes\\_download/2009-2010/davivienda/Davivienda.pdf](http://www.sostenibilidadfamiliabolivar.com/informes_download/2009-2010/davivienda/Davivienda.pdf).

## 2.1.2 Estructura Organizacional



**COO:** Chief Operations Officer  
**CCO:** Chief Credit Officer  
**CFO:** Chief Financial Officer

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **3.1 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 empleados 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, coopera y comparte habilidades y negocios con las demás empresas que lo conforman, para lograr sinergia en los resultados del conjunto.

#### **3.2 Visión**

Sera la entidad financiera de clase mundial más representada de Colombia por prestar a las familias e individuos lo más conveniente servicios en forma amable moderna y sencilla<sup>11</sup>.

El banco tendrá presencia internacional a través de filiales, alianzas o asociaciones en países en donde encuentra la potencialidad para adelantar su objetivo social, buscando ampliar sus mercados y rentabilidad.

Desarrollar sus estrategias de negocios y servicios a través de la segmentación del mercado con información de excelente calidad sobre el comportamiento, preferencias y potencialidades de sus clientes, anticipándose a las tendencias y cambios que se produzcan en el entorno y logrando el deleite de sus clientes.

Estar conformado por el grupo humano más idóneo en el país, con gran sentido de pertenencia y con quienes estará comprometida para lograr su desarrollo personal y profesional.

Davivienda como empresa del grupo bolívar se identifica plenamente por su Misión, Principios y valores con lo cual coopera y compartirá habilidades canales y servicios para lograr sinergia en los resultados del conjunto.

---

<sup>11</sup>BANCO DAVIVIENDA, en línea: [www.davivienda.com](http://www.davivienda.com).

### **3.3 Valores Corporativos**

Nuestro obrar empresarial está basado en los principios y valores que nos rigen y hacemos las cosas en forma adecuada para ser una empresa con sentido ético y convertirnos en referencia en el sector financiero y en los demás sectores del país.

El respeto, la honestidad, la justicia y la disciplina están presentes en las relaciones con nuestros grupos de interés porque asumimos como propia la ética empresarial.

La lealtad, la perseverancia y la excelencia en el servicio inspiran un trabajo profesional que pretende generar valor para toda la sociedad.

Nuestro Banco dispone de un sistema de Gobierno Corporativo integrado por principios, políticas y normas que determinan un conjunto de buenas prácticas, para promover que nuestras acciones sean eficientes, transparentes y honradas, como compromiso frente a nuestros grupos de interés y para la preservación de nuestra ética empresarial.

Contamos dentro de nuestro sistema de Gobierno Corporativo con un Código de Buen Gobierno Corporativo, reglamentos de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva, una Guía de Derechos y Obligaciones de los Accionistas, un Código de Conducta y Ética, Reglamento de Trabajo y un Manual de Conflictos de Intereses y Uso de Información Privilegiada, cuya estricta aplicación se constituye en garantía de la rectitud de nuestra gestión mediante la reglamentación de las actuaciones de los órganos de gobierno, la facilitación de mecanismos de resolución de conflictos y el manejo adecuado, veraz y oportuno de la información<sup>12</sup>.

Nuestro Código de Ética es interiorizado por todos los empleados a través de una declaración que representa un compromiso con la ética corporativa de la organización y del Grupo Bolívar, el cual hace parte del contrato de trabajo. En él se describen las conductas esperadas de cada empleado así como aquellas que deben evitarse para conservar nuestra ética empresarial.

En caso de incumplimiento del código de ética, se toman medidas desde llamados de atención hasta terminación de contrato dependiendo de la gravedad de los incidentes.

### **3.4 Políticas de Calidad**

---

<sup>12</sup>DAVIVIENDA. Sostenibilidad familia bolivar, en línea:  
[www.sostenibilidadfamiliabolivar.com/informes\\_download/2009-2010/davivienda/Davivienda.pdf](http://www.sostenibilidadfamiliabolivar.com/informes_download/2009-2010/davivienda/Davivienda.pdf).

El Banco Davivienda busca exceder las expectativas de los clientes a través de la prestación de un servicio confiable, oportuno, amable y seguro, que deleite y agregue valor a su relación con la organización y promueva el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios<sup>13</sup>.

### **3.5 Objetivos de Calidad**

- Demostrar con la actitud interés por las personas.
- Suministrar información clara, precisa y oportuna.
- Lograr un alto índice de satisfacción de los clientes.
- Enfocar con servicio y calidad los procesos.
- Garantizar la accesibilidad de los canales.
- Enfoque por procesos.

---

<sup>13</sup>BANCO DAVIVIENDA, en línea: [www.davivienda.com](http://www.davivienda.com).

### 3.6 MAPA DE PROCESOS BANCO DAVIVIENDA

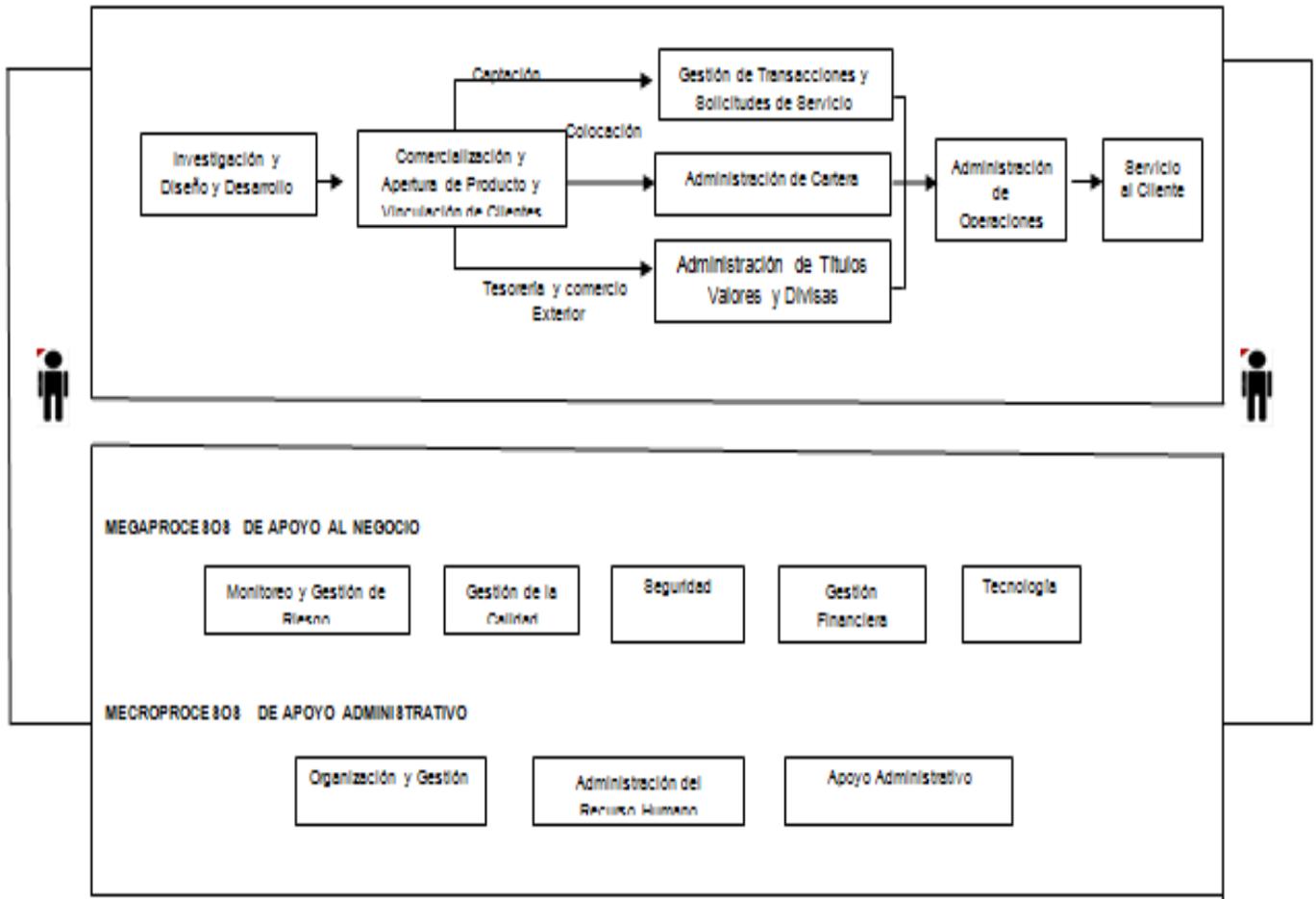


MAPA DE PROCESOS

DAVIVIENDA S.A

Planeación estratégica de Negocio

MEGAPROCESOS CENTRALES DEL NEGOCIO



### 3.7 Gestión de la Calidad

La calidad en Davivienda es " el grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con los requisitos exigidos por los clientes", así pues desde el punto de vista del cliente, la calidad es la capacidad de producir siempre productos y servicios adecuados y seguros para él.

El sistema de gestión de la calidad se desarrolla bajo estándares de gestión normalizados por un organismo internacional, la norma internacional ISO 9001:2000, la cual ha sido establecida por la International Organization for Standardization (ISO), esto le permite al Banco validar la efectividad del sistema a través de auditoría de una empresa externa.

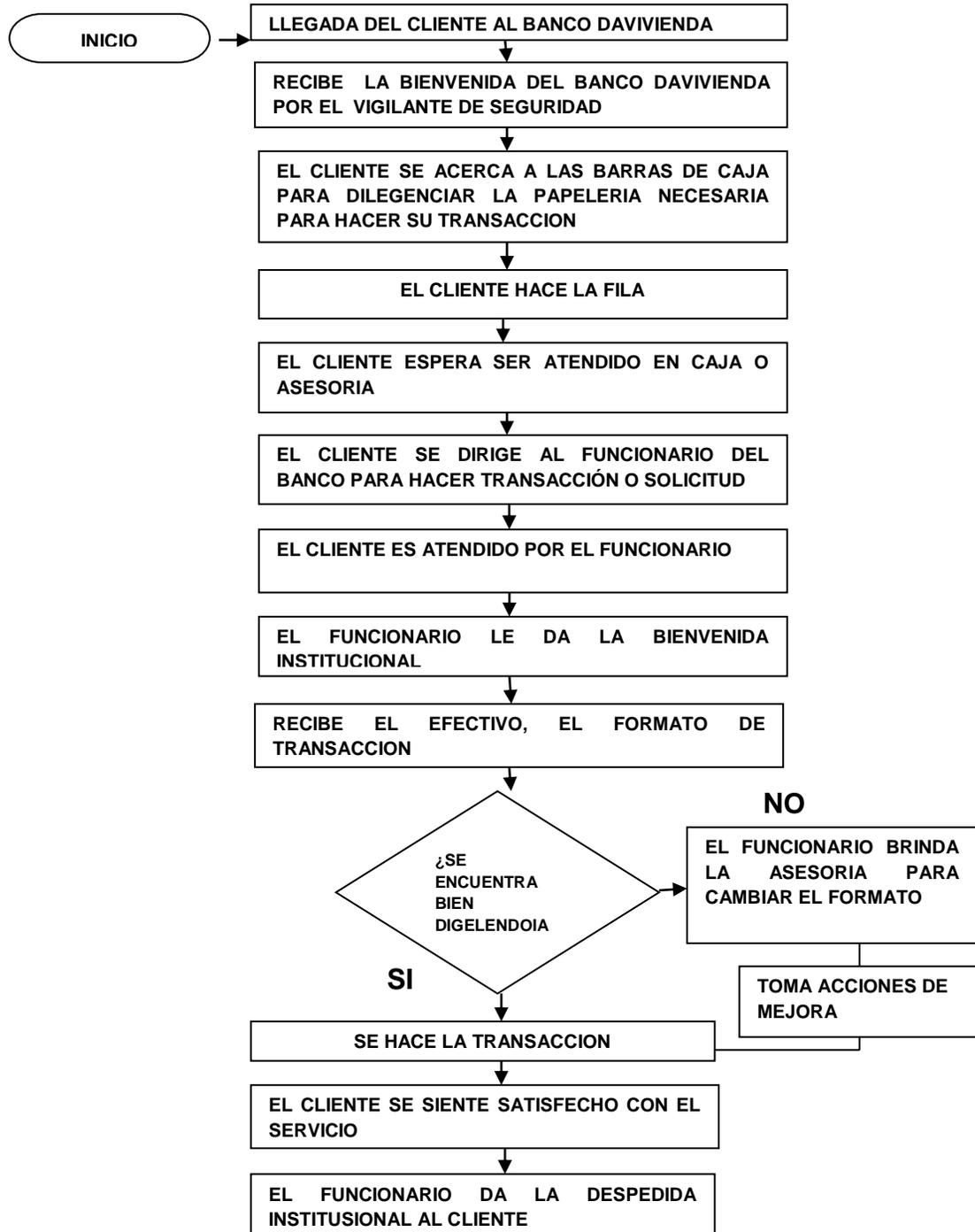
El ciclo de mejora continua es el esquema básico para vivir cada una de nuestras actividades en procesos del control y la mejora de la calidad. Es posible aplicarlo a cualquier proceso o actividad profesional o personal y nuestro objetivo es que seamos consecuentes con él para el beneficio del servicio prestado a nuestros clientes<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup>DAVIVIENDA. Sostenibilidad familia bolivar, en línea:  
[www.sostenibilidadfamiliabolivar.com/informes\\_download/2009-2010/davivienda/Davivienda.pdf](http://www.sostenibilidadfamiliabolivar.com/informes_download/2009-2010/davivienda/Davivienda.pdf).

## 4. PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

### 4.1 Flujo Grama - Banco Davivienda



## 5. ANALISIS DE DATOS

Para realizar la medición de la percepción del cliente en el Banco Davivienda Centro Comercial Unico, se aplico una encuesta que permite medir la satisfaccion del cliente, por lo tanto para determinar la poblacion objetivo se recopilo los datos de transacciones que se encuentran registrados en el diario electronico que posee el aplicativo usado por el banco, en el cual reposa el numero de clientes atendidos durante la jornada, a su vez, se aplico la formula obteniendo una muestra de 160 encuestas que se aplicaron durante 4 semanas.

SEMANAS DE APLICACIÓN	NÚMERO DE CLIENTES ATENDIDOS (DIARIO ELECTRÓNICO)
15-22 de marzo	840
23-29 de marzo	797
30-06 de abril	979
07-15 de abril	884
TOTAL	3500

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N-1) e^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

Z<sup>2</sup>: nivel de confianza 93% (1,81)

p: probabilidad de éxito (0,5)

q: variabilidad negativa (0,5)

e : margen de error (0,07)

N: tamaño de la población 3500

n: tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1,81)^2 * (0,5) * (0,5) * (3500)}{(3500 - 1) * (0,07)^2 + (1,81)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

n = 160 encuestas

## 5.1 Información Obtenida y Análisis de Encuestas

### 1. ¿ El funcionario que lo atendio lo saludo cordialmente?

SI	NO
157	3



El cliente es un individuo con necesidades y expectativas, por esta razón los requerimientos del usuario siempre tiene un tratamiento prioritario en las diferentes dependencias del Banco Davivienda, entidad que quiere distinguirse por calidad en el servicio.

Los resultados obtenidos en la primera pregunta del cuestionario empleado, nos indican que el 98% de las personas encuestadas respondieron que al momento de ser atendidos por lo empleados del Baco fueron recibidos cordialmente, mientras que un 2% no evidenciaron cordialidad en el saludo. Estos resultados nos indican que existe un esmerado esfuerzo por parte del talento humano por hacer sentir al cliente a gusto desde el primer momento que tiene contacto con el

banco, es preciso entonces trabajar en verificar un protocolo saludable de atención al cliente para revisar las desviaciones en el momento de verdad para corregirlo y en futuras mediciones garantizar al 100% de clientes un saludo cordial, y sincero.

**2. ¿Los empleados que lo atienden tienen conocimientos suficientes para responder sus inquietudes?**

SI	NO
150	10



Para Davivienda, las personas son fuente inagotable de crecimiento, bienestar y generación de valor; por esto representan el centro de una actividad empresarial y se preocupan por tener programas para lograr el máximo desarrollo personal, profesional y organizacional.

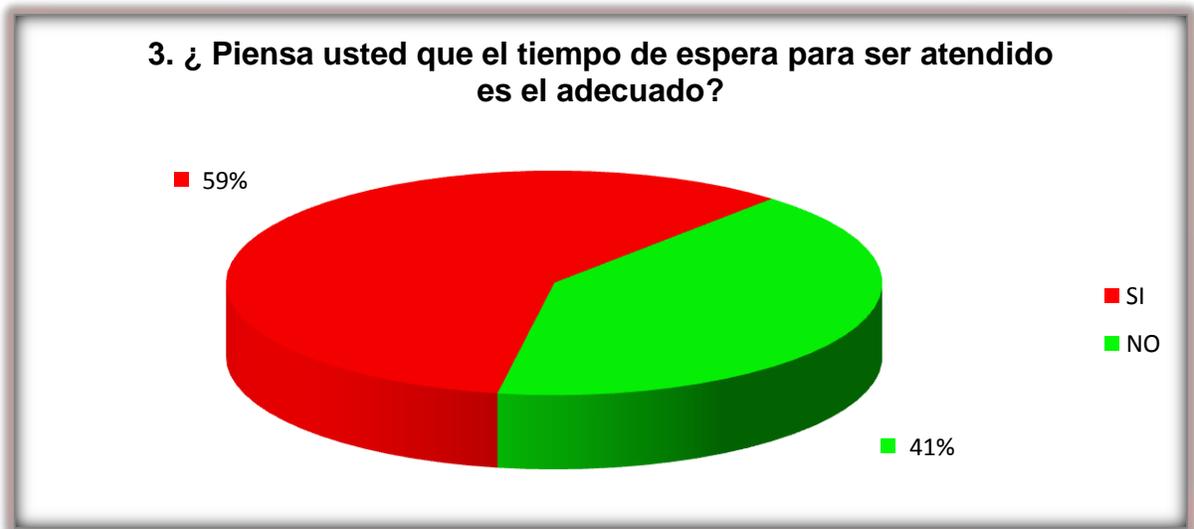
Los resultados obtenidos en la segunda pregunta del cuestionario empleado, nos indica que el 94% de las personas encuestadas respondieron que los empleados si tiene conocimiento suficiente para responder sus inquietudes, mientras que el 6% no evidenciaron conocimiento por parte de los trabajadores de Davivienda.

Estos resultados nos indica que el Banco se esmera por escoger las personas mas idoneas para desempeñar los diferentes cargos de la Organización. Es preciso entoces fortalecer el desarrollo de los empleados en el Area de capacitacion y desarrollo de habilidades de consultoria para apoyar de mejor forma las necesidades del cliente, generando valor agregado y mayor eficiencia

en los procesos para ser ella un ente innovador, fuerte, flexible y rápido frente a comportamientos del mercado. Este esfuerzo es reconocido por nuestros empleados y clientes quienes cuentan con información clara y oportuna de los diferentes procesos del banco.

**3. ¿ Piensa usted que el tiempo de espera para ser atendido es el adecuado?**

SI	NO
94	66



La mayoría de las prestaciones de servicios se alargan. Y los tiempos son un factor fundamental que afecta la manera en que el cliente valora retrospectivamente su experiencia.

Los resultados obtenidos en la tercera pregunta del cuestionario empleado, nos indica que el 59% de las personas encuestadas respondieron que el tiempo de espera para ser atendido es el adecuado, mientras que el 41% no piensan lo mismo.

Estos resultados nos indican, que los clientes del Banco Davivienda no se sienten satisfechos, ya que lo más frustrantes para un cliente es el tiempo de espera. Sin embargo, con una adecuada gestión de la percepción, el Banco Davivienda puede reducir la valoración negativa de la espera e incrementar la satisfacción del cliente. Mejorando una buena gestión de los tiempos en cada paso del proceso

que puede mejorar la experiencia global del cliente y reportar una ventaja competitiva del Banco

Es posible incrementar la satisfacción del cliente gestionando su percepción de la espera a través de la manipulación de ciertos factores como las condiciones ambientales, La distribución y funcionalidad del espacio, señalización e instrucciones de espera. Así, al momento de ingresar a la cola, es aconsejable ofrecer al cliente una estimación sobre el tiempo que habrá de esperar a través de un reloj, una pantalla que muestre los tiempos estimados, sistemas de turnos por números o timbres que ayuden a que el cliente sienta que controla la situación y, por tanto, a que su valoración de la espera sea más positiva.

**4. ¿Cree usted que el personal de atención es suficiente?**

SI	NO
69	91



Una de la fortalezas que tiene que tener un Banco, y que genere un servicio de buena calidad, es contar con el número adecuado de empleados para que el cliente al llegar en las diferentes áreas del banco, no tenga que detallar las falencias que existen en la atención por el escaso personal del que disponen para la atención de las personas que utilizan los servicios del banco y que día tras día se aglomeran en las filas.

Los resultados obtenidos en la cuarta pregunta del cuestionario empleado, nos indica que el 43% de las personas encuestadas respondieron que el personal es

suficiente para satisfacer la atención al cliente, mientras que el 57% no creen que el personal que integra el banco Davivienda satisfaga toda sus inquietudes.

Estos resultados nos indica que el Banco Davivienda , no cuenta con el personal suficiente para que el cliente pueda realizar sus actividades requeridas, es por ello que tambien se analiso que los dias mas frecuentados por los usuarios son los dias viernes y sabados, y no hay la disponibilidad suficiente de personal para la atención. Es preciso entonces fortalecer el ingreso de nuevo personal como seria los practicantes universitarios y que los dias mas frecuentados por los usuarios se tenga un numero considerable de empleados en cada area para que supla las necesidades del cliente.

**5. ¿ Cuando usted tiene un problema, le muestran interes en solucionarlo?**

SI	NO
139	21



Nuestros clientes gozan de variados servicios financieros de acuerdo con sus necesidades: crédito hipotecario, de libre inversión, vehículo, inversión, ahorro, financiación y servicios de soporte y otros; cuentas de ahorro y corrientes; colocación de tarjetas de crédito; CDTs y leasing hipotecario.

Los resultados obtenidos en la quinta pregunta del cuestionario empleado, nos indica que el 87% de las personas encuestadas respondieron que si hay interes por parte de los empleados del Banco Davivienda en responder sus inquietudes por parte del cliente en momento que ellos lo requieran, mientras que el 13% no piensan lo mismo.

Estos resultados nos indica, que a pesar de que un gran numero de clientes piense que si hay un interes por parte de los empleados de el Banco Davivienda en responder sus inquietudes, no garantiza que el cumplimiento del 100% para este indicador, a pesar que el Banco como organización esta centrada en el respaldo de 11.541 empleados motivados y capacitados, que disfrutan de una agradable clima laboral que genera entre ellos sentido de pertenencia y aprendizaje continuo.

**6. Los formatos para realizar las transacciones son claros y faciles de diligenciar?**

SI	NO
115	45



Davivienda es una entidad pionera en innovación, e implementación de tecnología que facilite al cliente cada una de las operaciones que realiza a diario, dentro de sus procesos los formatos que establece para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades permanecen en continua evaluación, para que el cliente tenga mayor claridad y facilidad en el diligenciamiento de los mismos.

Los resultados obtenidos en la sexta pregunta del cuestionario empleado, nos indica que el 72% de las personas encuestadas respondieron que los formatos si son entendibles y faciles de diligenciar, mientras que el 28% opinan que se pierde mucho tiempo diligenciando estos formatos.

Una vez analizados los datos recopilados en las encuestas se concluye que a pesar del grado de innovación que se aplica constantemente, aun se percibe inconformidad del cliente frente a este trámite, lo cual, genera incomodidad para el cliente, es por ello que se plantea colocar a disposición del cliente un mayor número de medios informativos, o crear un cargo de información.

**7. ¿ Como califica el respeto y amabilidad que le brindo el funcionario que lo atendio?**

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
92	67	1	0



Una de las políticas fundamentales para Davivienda, es la amabilidad y el respeto que transmiten sus funcionarios, desde estos principios el banco busca crear una relación más estrecha con el cliente, garantizando que todo lo que se hace en esta organización es con calidad.

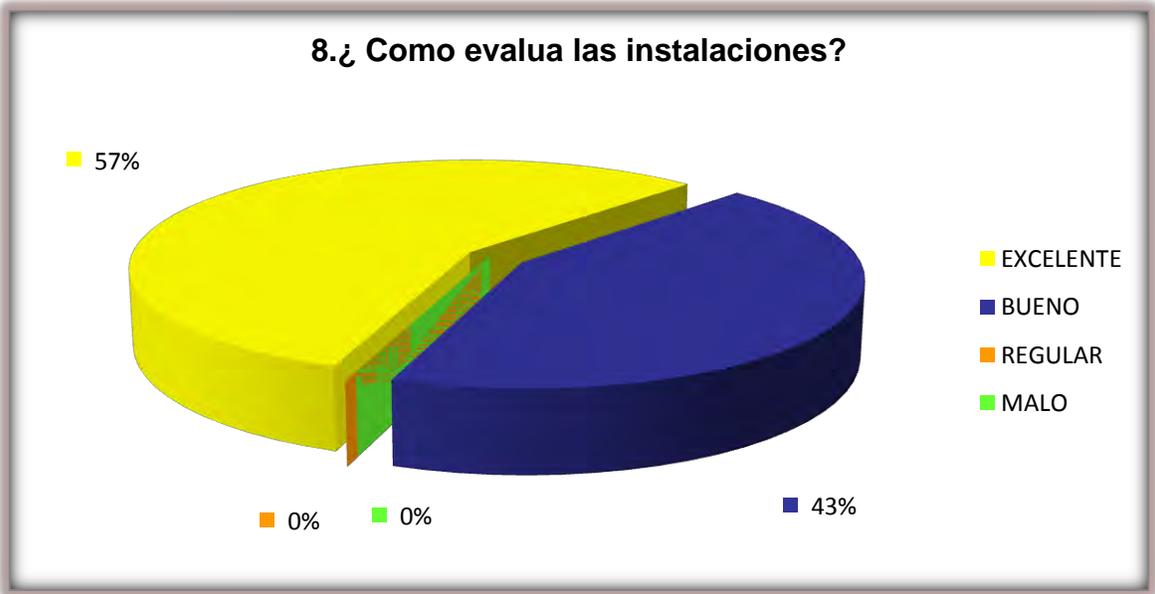
Los resultados obtenidos en la septima pregunta del cuestionario empleado, nos indica que el 57% de las personas encuestadas respondieron que los funcionarios del banco son amables y respetuosos a la hora de atender al cliente, sin embargo

el 42% percibieron que los funcionarios podrian llegar a la excelencia, con una mejor organización y disposición en el momento de contacto con el cliente, atribuyendoles una calificacion de bueno, lo cual no representa una no conformidad, sino un aspecto a fortalecer.

En síntesis lo que se propone es que aquello que hoy el cliente lo considera bueno, en el futuro lo perciba como excelente, para ello el banco debe afianzar los procesos de capacitación en trabajo bajo presión, y así mismo reforzar las campañas de salud ocupacional, ya que la rutina y el stress laboral y personal de cada empleado son variables de difícil manejo, que pueden afectar el servicio al cliente.

**8. ¿ Como evalua las instalaciones?**

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
91	69	0	0



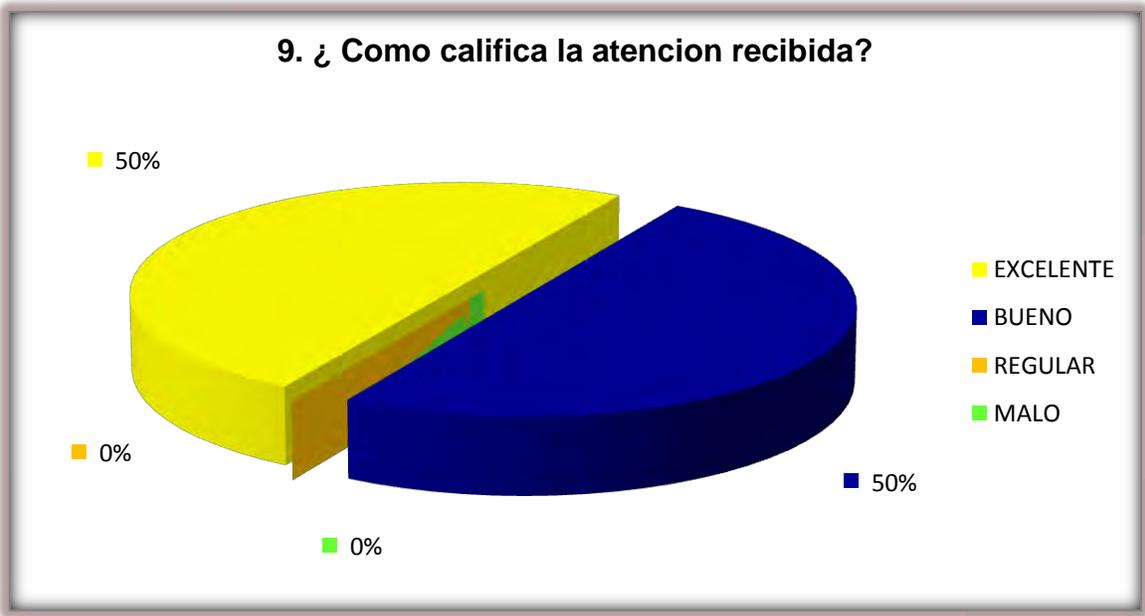
Davivienda se caracteriza por mantener un diseño estándar, enfocado a ofrecer comodidad, espacios amplios, y de calidad, que cumplan con la seguridad del personal, y del cliente.

Los resultados obtenidos en la octava pregunta del cuestionario empleado, nos indica que el 57% de las personas entrevistadas espondieron que las instalaciones

del banco son apropiadas para que el cliente se sienta comodo en el momento de ingreso, espera, y obtencion del servcio y el 43% le dio un calificativo de bueno a este item, lo cual nos indica que las instalaciones si cumplen con el objetivo deseado por el banco.

**9. ¿ Como califica la atencion reicibida?**

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
80	80	0	0



Davivienda en su filosofía institucional desde su origen siempre ha buscado impactar en la atención que brinda a sus clientes, y para ello ha diseñados planes estratégicos, publicitarios, y de acción que aumenten el grado de recordación en cada individuo, y simultáneamente se cree una relación en la que el cliente no solo vea la organización como un ente de transaccionalidad sino como el respaldo para el cumplimiento de los sueños de los colombianos.

Los resultados obtenidos en la novena pregunta del cuestionario empleado, nos indica que el 50% de las personas encuestadas respondieron que la atencion recibida es excelente y el otro 50% percibieron que la atencion es buena, lo cual implica tomar medidas correctivas, que esten encaminadas a lograr la execlencia

en la calidad del servicio, ya que el estar certificados obliga a la entidad a cumplir a cabalidad con lo establecido en la política y objetivos de calidad.

El banco debe establecer planes de acción que se encuentren encaminados a fortalecer la atención que brindan los funcionarios, para que esto a su vez se refleje en lo que percibe el cliente, generando mayor satisfacción al cliente.

**10. ¿ Como considera la presentacion personal de los funcionarios?**

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
90	69	1	0



Para el Banco Davivienda S.A., la presentación personal de sus funcionarios no solo es parte de la política de bienestar que se encuentra establecida, sino también forma parte de la imagen corporativa del mismo, y lo que busca con ello es transmitir confiabilidad, seguridad, y respeto.

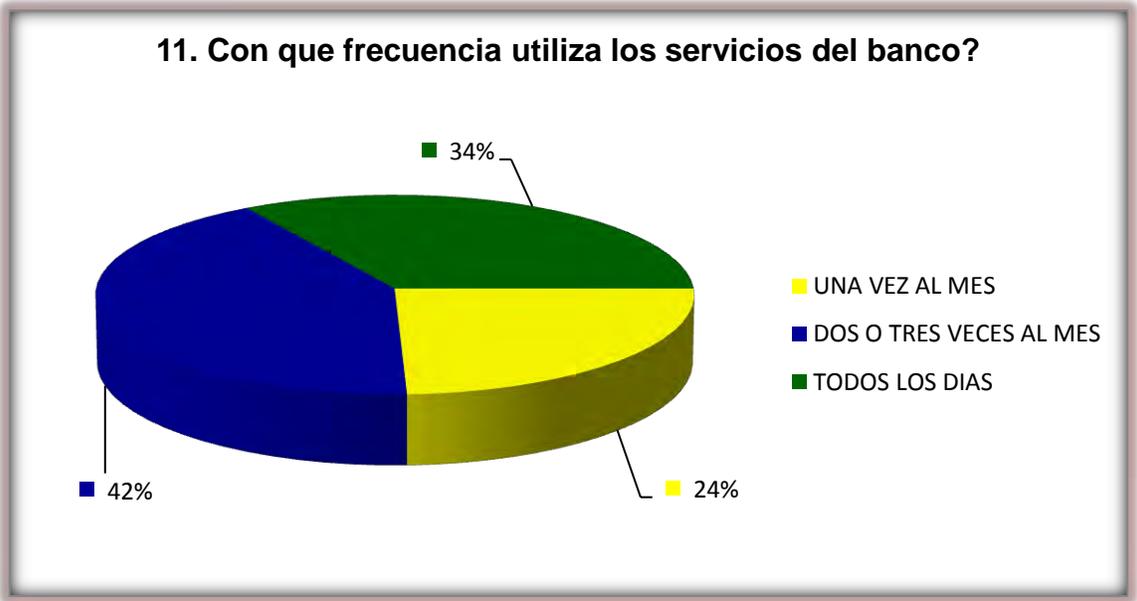
Los resultados obtenidos en la decima pregunta del cuestionario empleado, nos indica que el 56% de las personas encuestadas respondieron que la presentacion de los funcionarios del banco es acorde a las expectativas del cliente, sin embargo

el 43% opinan que la presentacion es adecuada, pero no influye en la satisfaccion del mismo de forma sustancial.

Se recomienda que el banco motive al personal a fortalecer su presentacion, permitiendo que el cliente perciba que su opinion y percepcion acerca de nuestra imagen es importante.

**11. Con que frecuencia utiliza los servicios del banco?**

UNA VEZ AL MES	DOS O TRES VECES AL MES	TODOS LOS DIAS
39	67	54



Al medir la frecuencia con la que los clientes usan los servicios del banco, se obtuvo que el 42% de la población realiza sus operaciones dos o tres veces al mes, seguido de un 34% que representa las personas que realizan sus transacciones a diario, y finalmente un 24%, que son personas que realizan sus transacciones una vez al mes, dejándonos concluir que el número de personas que utilizan los servicios del banco a diario y dos o tres veces al mes representan un 76% del total, de tal forma que esto nos permite inferir que el servicio ofrecido no solo cumple con los requisitos del cliente, sino que adicionalmente supera sus expectativas, generando un alto grado de satisfacción.

	<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	
	<b>MEDICION DE SATISFACCION DE CLIENTES DAVIVIENDA UNICO</b>	
	<b>VERSION:</b>	<b>FECHA:</b>

### **OBJETIVO**

Conocer la percepción de satisfacción de los clientes externos del Banco DAVIVIENDA, con respecto al trato, el tiempo de espera, el número de personal, el interés, los formatos, la instalación, la presentación personal entre otros atributos de la calidad del servicio prestado por las diferentes áreas del Banco, que permitan generar acciones de mejora para aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes.

### **ALCANCE**

Este procedimiento es aplicado por las estudiantes de la Universidad de Nariño, pertenecientes al diplomado “Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008”, a los diferentes clientes del Banco Davivienda en periodo previamente establecido.

### **CONDICIONES GENERALES**

**Definición del Cliente:** Para el Banco Davivienda, se entenderá como cliente la organización, entidad o persona natural que recibe un producto y/o servicio. El cliente puede ser externo o interno. (Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública). La medición de satisfacción, aplicar para el cliente externo del Banco Davivienda.

<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>
<b>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA O ASPECTO A MEJORAR</b>
1. Tiempos de espera para la atención demasiado largos
2. Personal insuficiente para atender oportunamente las necesidades de los clientes.
3. Dificultad en la comprensión y diligenciamiento de los formatos requeridos para las transacciones y servicios bancarios.
4. Deficiencias en la presentación Personal y la Amabilidad durante la prestación del servicio.
<b>ANÁLISIS DE CAUSAS</b>
1. La atención de todos los trámites adelantados en el punto de contacto requieren confidencialidad, el cumplimiento de un protocolo, la revisión y comprensión integral de cada una de las solicitudes gestionadas lo cual extiende los tiempos promedio de atención imposibilitando el cumplimiento del tiempo estándar.
2. La planta de personal que atiende solicitudes es insuficiente para atender la demanda del servicio y la afluencia de Clientes a la sede del Banco DAVIVIENDA sede Centro Comercial Único, debido a que no se ha precisado una investigación operativa de afluencia de público y solicitudes gestionadas.
3. No existe una orientación adecuada para el diligenciamiento de formatos y solicitudes requeridas por el banco para las transacciones.
4. No se ha evaluado adecuadamente el protocolo de atención de los funcionarios que atienden público y tampoco se ha revisado adecuadamente si la presentación del personal y espacio de trabajo es apropiada para la dinámica de trabajo
<b>META PLAN DE ACCION</b>
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente mediante la obtención de una mayor calificación de Excelente en los servicios suministrados

ACCIÓN		PROPUESTA DE CÓMO REALIZAR LA ACCIÓN	SUGERENCIA DE CUÁNDO REALIZAR LA ACCION	RECOMENDACIÓN DE QUIÉN PUEDE SER EL RESPONSABLE DE REALIZAR LA ACCION
No.	Carácter Interna/ Externa			
1	I	Orientación preliminar al usuario sobre el servicio al cual se desea acceder antes de acceder al turno o realizar la fila.	Antes del evento de auditoría externa	Coordinador de Talento Humano, y área de Gestión de Calidad
2	I	Revisión periódica y adecuada sobre disposición de los formatos requeridos para los trámites bancarios	Antes del evento de auditoría externa	Centro de Operaciones Cede Bogotá
3	I	Revisión y actualización de los procedimientos que describen paso a paso los diferentes trámites que se realizan en puntos de atención al usuario para mejorar los tiempos de espera mediante la eliminación de pasos y formatos innecesarios.	Antes del evento de auditoría externa	Área de gestión de Calidad, Centro de Operaciones, Funcionarios.
4	I	Realizar un estudio de cargas de trabajo, rotación de personal y tiempos de espera en el punto de contacto para precisar la contratación de personal o la mejor distribución de labores	Antes del evento de auditoría externa	Junta Directiva, Coordinador de Talento Humano, y Gerente de Zona.
5	I	Establecimiento de ventanillas, cajeros o puestos de trabajo preferenciales para aquellos clientes que requieran una atención específica o durante la ocurrencia de una contingencia que sobrepase la capacidad de respuesta en la atención de la oficina.	Antes del evento de auditoría externa	Gerente de Zona, y Directores de oficina, Coordinadora de Talento Humano.
6	I	Mejorar las condiciones de infraestructura para los usuarios en las zonas de espera y lugares de diligenciamiento de formatos ( aumento de sillas, revistas y mejores superficies de diligenciamiento, elementos audiovisuales para publicitar productos de la entidad y brindar mejor orientación)	Antes del evento de auditoría externa	Junta Directiva, Presidente del banco, Grupo Bolívar.
<b>RESPONSABLE DE ESTABLECER LA ACCIÓN:</b>		<b>Directora de la Sucursal Davivienda Único</b>		

Para efectos de seguimiento a las acciones planteadas anteriormente, se sugiere el siguiente esquema de trabajo para la Directora de la Oficina de DAVIVIENDA del Centro comercial Único

SEGUIMIENTO					FECHA DE SEGUIMIENTO		
Acción. No.	CUMPLE	NO CUMPLE	Seguimiento a la acción	AÑO	MES	DIA	FIRMA
Seguimiento a la meta					AÑO	MES	DIA
FECHA DE CIERRE DEL PLAN DE ACCIÓN:			ESTADO FINAL DE LA ACCIÓN: Eficaz?				
			SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE DE EFECTUAR SEGUIMIENTO A LA ACCIÓN:				FIRMA			

## CONCLUSIONES

Se utilizó el instrumento de medición tipo encuesta, la cual se pudo conocer el grado de intensidad de satisfacción de los clientes respecto al servicio que presta el Banco, ya que nos garantizó conocer las falencias que se está presentando en el entorno del Banco Davivienda

En el transcurso de los días, el Banco Davivienda demostró su apoyo, en la obtención de información, y darnos la oportunidad de aplicar las encuestas de satisfacción al cliente para poder analizar el comportamiento del Banco hacia el cliente, ya que se acercaba la evaluación de Auditoría.

## **RECOMENDACIONES**

Poner en conocimiento la presente investigación al comité de gestión de calidad del Banco Davivienda con el fin de eliminar las no conformidades encontradas.

Se considera pertinente continuar con esta investigación enfocándose en el diseño de un plan de acción que permita disminuir los tiempos de espera que transcurren en la prestación de los servicios al cliente.

Generar un mayor acercamiento entre la academia y el sector empresarial a través de extensión de los conocimientos impartidos por las diferentes modalidades de formación con los procesos y procedimientos de calidad.

## BIBLIOGRAFIA

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

MENDEZ, Carlos Metodología de la investigación. Bogotá, McGraw Hill, 2003. P 136-137

GARCIA VARCACEL, Ignacio. CRM. Gestión de la Relación de los clientes Ilustrada. FC. Editorial. 2001. 227p

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

BERRY, T. Calidad del servicio. Una Ventaja estratégica para Instituciones Financieras. Editorial Díaz de Santos. Caracas 1996. P-25

BUSTAMANTE, Daniel; RODRIGUEZ, María. Evaluación del proceso, propuesta de Mejoramiento de Atención y disminución de las Reclamaciones del Banco Davivienda. Trabajo de Grado de Ingeniería industrial. Pontificia Unversitaria Javeriana. Facultad de Ingeniería. 2004- 174p

## BIVLIOGRAFIA VIRTUAL

[www.davivienda.com](http://www.davivienda.com)

<http://www.portafolio.co/negocios/las-10-empresas-mejor-servicio-al-cliente>

[http://www.sostenibilidadfamiliarbolivar.com/informes\\_download/2009-2010/davivienda/Davivienda.pdf](http://www.sostenibilidadfamiliarbolivar.com/informes_download/2009-2010/davivienda/Davivienda.pdf)

## ANEXO

	<b>ENCUESTA DE MEDICION DE SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL BANCO DAVIVIENDA OFICINA UNICO</b>			
	VERSION: 01	FECHA:		
<p><b>Objetivo: Apreciado cliente</b> Usted ha recibido un servicio del BANCO DAVIVIENDA S.A , por lo tanto queremos conocer su grado de satisfacción y opinión sobre la calidad del mismo; esto nos permitirá realizar los cambios requeridos para mejorar nuestra organización y prestarle una excelente atención.</p>				
			NO. ENCUESTA:	
GENERO	F ____	M ____	EDAD:	
Lea cuidadosamente y califique con una "X" los siguientes aspectos del servicio ofrecido:				
<b>Califique el servicio de acuerdo a:</b>	<b>Calificación</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>		
¿El funcionario que lo atendio lo saludo cordialmente?				
¿Los empleados que lo atienden tienen conocimientos suficientes para responder sus inquietudes?				
¿Piensa usted que el tiempo de espera para ser atendido es el adecuado?				
¿Cree usted que el personal de atencion es sufuciente?				
¿Cuando usted tiene un problema, le muestran interes en solucionarlo?				
¿Los formatos para realizar lasTransacciones son claros y faciles de diligenciar?				
<b>Califique el servicio de acuerdo a:</b>	<b>Calificación</b>			
	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
¿Como califica el respeto y amabilidad que le brindo el funcionario que lo atendio?				
<b>¿Como evalua las instalaciones?</b>				
Como califica la atencion recibida?				
¿Como considera la presentación personal de los funcionarios?				
<b>Califique el servicio de acuerdo a:</b>	<b>Calificación</b>			
	<b>Una vez al mes</b>	<b>Dos o tres veces al mes</b>	<b>Todos los días</b>	
con que frecuencia utiliza los servicios del banco?				
<b>¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!</b>				