

**QUE IMPACTO A TENIDO LA IMPLEMENTACION DEL SGC EN EL CREDITO  
LIBRE DESTINO EN EL BANCO BOGOTA**

**KAREN SAINT PINEDA SALGADO**

**CODIGO 2501014**

**DAVID MENDOZA BELTRAN**

**ASESOR DE INVESTIGACION**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**DIRECCION DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACION CONTROL INTERNO**

**BOGOTA, 2015**

# **QUE IMPACTO A TENIDO LA IMPLEMENTACION DEL SGC EN EL CREDITO LIBRE DESTINO EN EL BANCO BOGOTA**

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es hacer una limitada descripción ,donde se evalúa el impacto generado en aplicar el sistema de gestión de calidad en el producto libre destino del Banco de Bogotá, se habla del antes y después de la implementación , se exponen sus ventajas y desventajas y así llegar a una conclusión.

Para el Banco de Bogotá los clientes son la razón de ser de la organización, donde es muy importante brindar un buen servicio y ahí es donde marca la diferencia frente a su competencia, se sabe que los Bancos ofrecen el mismo portafolio de productos si no con diferentes nombres, tasas de interés y sus beneficios son similares, lo único que hace diferente es la calidad de servicio, por esto se vio con la necesidad de implementar el sistema de gestión de calidad y así mejorar continuamente la efectividad, ser más competitivos, disminución de reclamos , quejas, insatisfacción, inconformismo y deserción de clientes a otras entidades generando a si mismo mala imagen.

Los sistemas de gestión de calidad son herramientas estratégicas y beneficiosas con las cuales se establecen procesos con el objetivo de desarrollar mejores prácticas dentro de las áreas para el logro de los objetivos y políticas del Banco en términos de satisfacción de los clientes, es por ello la importancia de la implementación de calidad de la línea de crédito libre destino, de esta manera se busca mejorar los procesos involucrados dentro de la organización que sean más eficaces (obtener las actividades programadas y los resultados programados) y eficientes(descripción entre el resultado obtenido y los recursos utilizados) en el momento de

generar una respuesta oportuna, con calidad y satisfactoria al cliente, así mismo contribuir a un mejor desempeño en los procesos.

**Palabras Claves:** El sistema de gestión de calidad, eficaz, eficientes, productos, calidad, servicio, clientes, mejora continua, proceso.

### **ABSTRACT**

The purpose of this work is to make a limited description by evaluating the impact generated on the implementation of quality management system in the product “Free Destination” of Banco de Bogotá. Describing the before and after the implementation, also the discussing of the advantages and disadvantages, to reach a conclusion.

For Banco de Bogotá the costumers are the reason for their organization, for them is really important to provide good service, that's where the difference it's made between its competitors. It is known that banks offer the same or similar portfolio of products but with different names, interest rates and benefits, the only difference is the quality of service, that's why the main need is to implement the system of quality management, to continually improve the effectiveness, be more competitive, decreasing complaints, dissatisfaction, nonconformity and churn to other entities generating bad image itself.

The quality management systems are strategic and beneficial tools, which processes are established in order to develop best practices in the areas for achieving the objectives and policies of the Bank, in terms of the customer satisfaction, which is why the importance of implementing

quality free credit line destination, by this way seeking to improve the processes involved in the organization, to be more effective (planned activities and achieve planned results) and efficiency (relation between the obtained result and resources used) generating an opportune answer, with quality and customer satisfactory, also to contribute a better performance in the processes.

**Key words:** Quality management system, effective, efficient, product, quality, service, customer, continuous improvement, process.

## INTRODUCCION

A través de los años en Colombia se ha venido presentando inconformidades por parte de los clientes en la prestación de los servicios Bancarios en especial para la solicitud , estudio y desembolso de crédito libre destino y a partir de esta necesidad el Banco ha implementado y ha desarrollado la mejora continua en sus procesos, para que se aplique y se convierta en el objetivo principal de este trabajo, esto se logró partiendo de análisis de conceptos generales, donde se ha evidenciado ventajas y desventajas en esta implementación.

Del mismo modo antes de implementar la calidad en el crédito libre destino, su mayor problemática es el servicio al cliente por factores relevantes relacionados con la medición, control y gestión del riesgo financieros, que sirven de apoyo a las entidades prestadoras de estos servicios.

La entidad encuentra la implementación de un sistema de gestión de calidad como herramienta para cumplir y satisfacer las necesidades e expectativas de los clientes , con llevando fidelización y reconocimiento de imagen, con esto se busca mejorar en los procesos con el objeto desarrollar mejores prácticas dentro del Banco.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Banco no ha logrado el 100% de la meta propuesta con la implementación del SGC, ya que no se encuentra en el alcance todos los productos de colocación, su impacto se ve en la no disminución de quejas y reclamos esto se debe a que es un cambio de cultura, implicando otras actividades que no están acostumbrados.

## **2. TEMA: QUE IMPACTO A TENIDO LA IMPLEMENTACION DEL SGC EN EL CREDITO LIBRE DESTINO EN EL BANCO BOGOTA**

El objetivo principal del Banco es llegar a la excelencia para captar más clientes y mantener los que tiene, ya que él cliente decide con cual entidad financiera prefiere tener vínculos, que le preste un buen servicio, que se sienta cómodo y a gusto en realizar sus transacciones, donde su seguridad sea eficiente y que su capacidad de respuestas sea eficaz y oportuna en el momento de solicitar un requerimiento, donde la evolución se encuentra en la calidad, es imprescindible satisfacer las necesidades del cliente y que ahí es donde se encuentra la diferencia frente a su competencia directa.

### **3. GENERALIDADES DEL BANCO**

#### **3.1. RESEÑA HISTORICA**

Portal del BANCO DE BOGOTA, recuperado de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-bogota/bienvenido/nuestra-organizacion>. (BANCO DE BOGOTA, 2012)

El Banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, en la actualidad el Banco cubre la totalidad del territorio nacional, adicionalmente, dispone de un completo portafolio de productos y servicios, que permite ofrecer sus servicios las 24 horas del día, todos los días del año, desde cualquier lugar del mundo.

#### **3.2. MISION**

Portal del BANCO DE BOGOTA, recuperado de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-bogota/bienvenido/nuestra-organizacion/mision>.

Un Banco Líder en Colombia para el mercado de empresas, personas y el sector social, oficial, un Banco siempre a la vanguardia para brindar a sus clientes soluciones anticipadas, que les permitan vivir una experiencia bancaria satisfactoria.

El mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes, porque los valora y está dispuesto y disponible para asesorarlos, prestándoles un servicio ágil, oportuno, amable y de calidad.

Un Banco que cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas, un Banco que cuenta con un grupo de talentosos colaboradores que trabajan con ingenio, dedicación, eficiencia, agilidad, compromiso, lealtad,

siempre orientados al logro y motivados por el orgullo de pertenecer a la institución que les genera bienestar y crecimiento.

### 3.3. VISION

Portal del BANCO DE BOGOTA, recuperado de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-bogota/bienvenido/nuestra-organizacion/vision>.

Ser el Banco líder en Colombia y Centroamérica, que crece con el progreso de sus clientes, de su equipo humano, de sus accionistas y del país, ser el Banco de referencia en banca universal en Colombia por el mejor servicio al cliente, la mayor eficiencia y su innovación.

### 3.4. VALORES

Portal del BANCO DE BOGOTA, recuperado de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-bogota/bienvenido/nuestra-organizacion/valores>.

- ✚ Compromiso: Ser un Banco comprometido porque conocen el negocio, asesoran eficientemente los clientes.
- ✚ Eficiencia: Saben utilizar de manera óptima todos los recursos que tienen para lograr las metas propuestas.
- ✚ Honestidad: Actúan de manera ética y responsable, generando seguridad y confianza en los clientes.
- ✚ Liderazgo: Se esfuerzan por preparasen para orientar, estimular y formar responsablemente a nuestros colaboradores hacia las ventas.
- ✚ Respeto: Se valoran como personas y se aceptan unos con otros.
- ✚ Servicio: Saben que servir es un principio de vida y consecuentemente muestran actitud de disponibilidad y amabilidad que requieren en el trabajo.



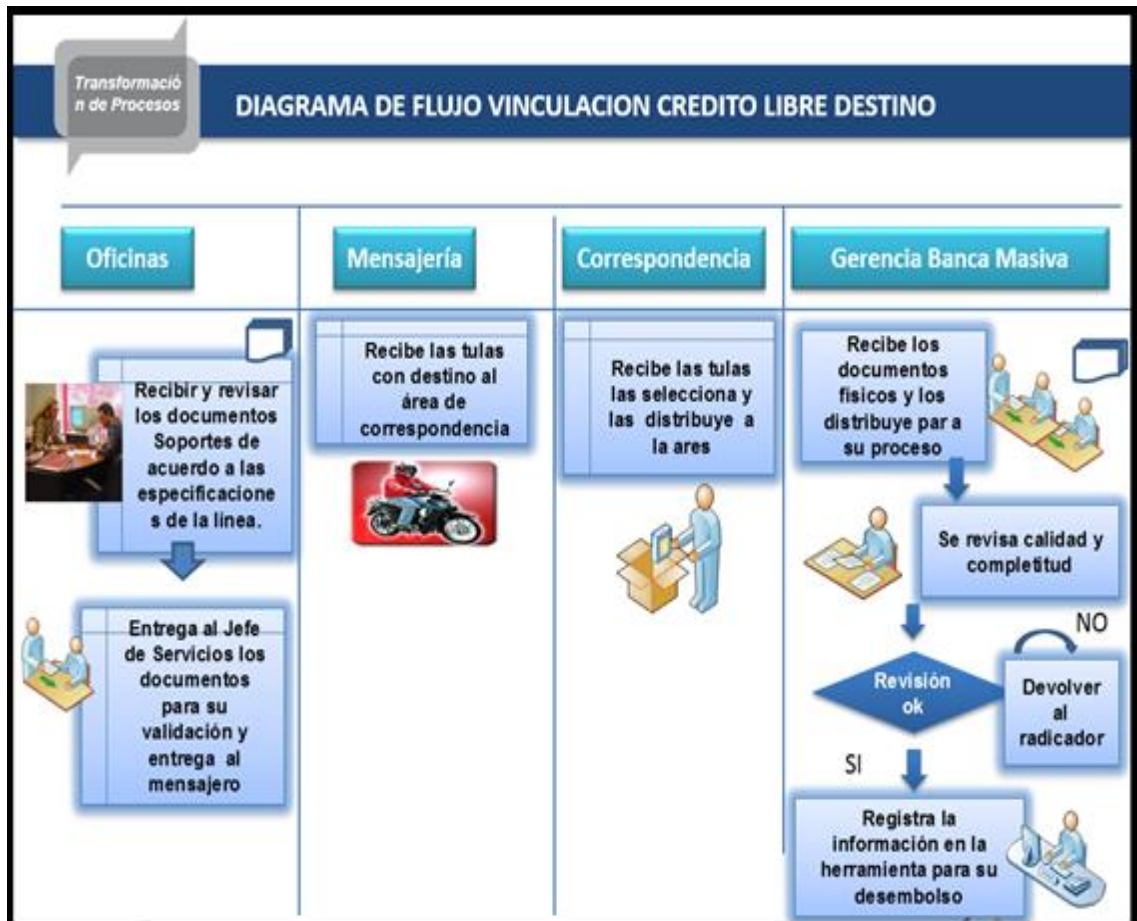
#### 4. COMO FUNCIONABA ANTES EL PROCESO DE LIBRE DESTINO

Antes de implementar el sistema de gestión de calidad para el producto "libre destino" su mayor problemática se presentaba en la demora para la entrega de los recursos al cliente, esto lo ocasionaba los reprocesos que surgían por falta de claridad en la entrega de información sobre la documentación requería para esta línea de crédito, la importancia de la completitud y calidad de los datos registrados en los formatos y falta de herramientas tecnológicas que controlen el proceso desde la punta hasta el final, otro inconveniente que afectaba el proceso era el envío por tula de los documentos físicos a las áreas operativas, ocasionando inconvenientes como:

- ✚ Proceso no en línea.
- ✚ Costos altos (pago de transporte a Courier)
- ✚ Riesgos operativos (perdidas por parte de la transportadora de los documentos) y en las áreas operativas perdidas o transpapeleo de documento en el momento de la validación por parte de los auxiliares.
- ✚ Turnos de trabajo en las áreas operativas.
- ✚ Herramientas tecnológicas no acordes a las necesidades del Banco para el control de los documentos ni trazabilidad de los casos.
- ✚ Tiempos largos para dar respuesta al cliente (negado o aprobado)
- ✚ No se contaba con indicadores de calidad.
- ✚ Incumplimiento en los acuerdos de nivel de servicio (ANS acuerdo de Nivel de Servicio)
- ✚ Inventarios.

- Falta de Capacitación y de formación para un mejoramiento de las competencias en los funcionarios de las oficinas y áreas operativas.

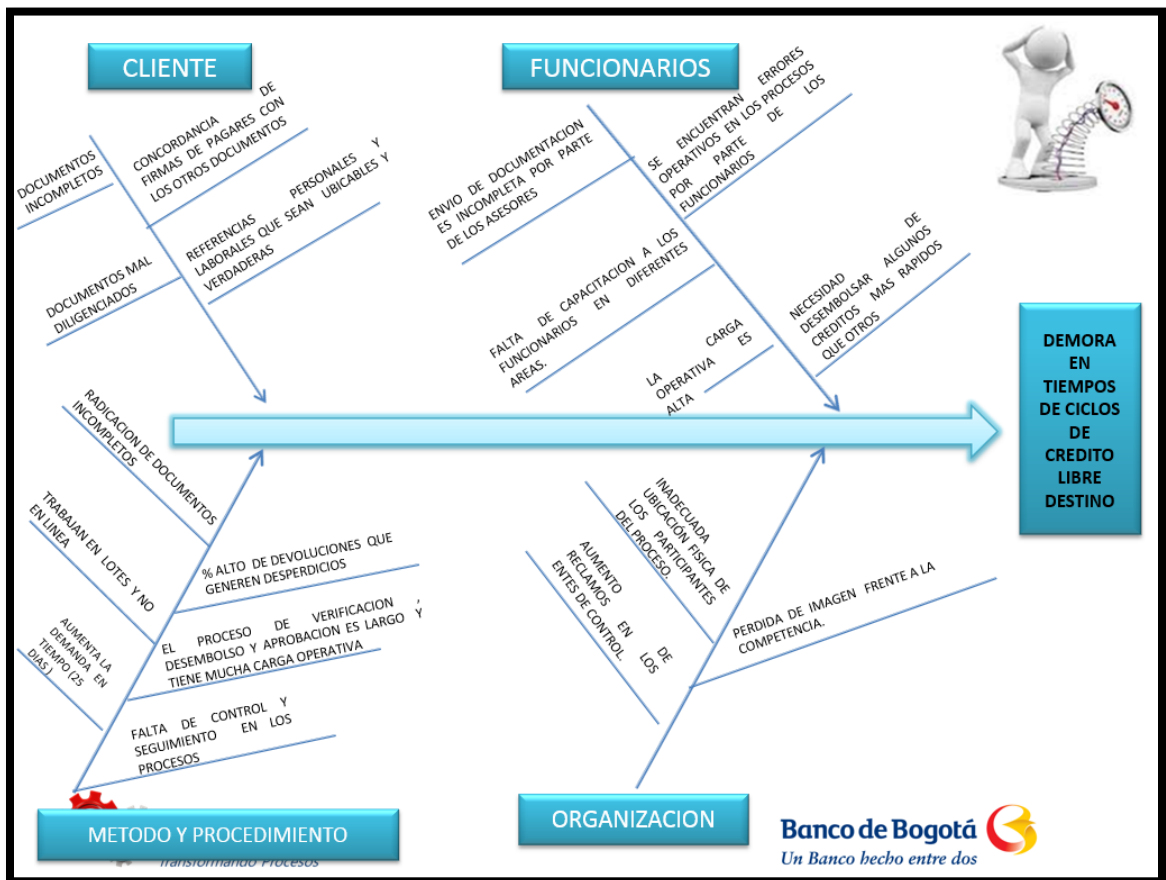
Grafica No 1



## 4.1. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Se identificaron los principales motivos y factores que influyen en los tiempos del proceso, de vinculación, aprobación y desembolso de la línea de crédito libre destino, en este diagrama se especifica las causas que afectaban los tiempos en el proceso.

Gráfica No 2



La causa raíz de **Funcionarios**; son los encargados en sí de que el proceso fluya y que se cumplan con las políticas establecidos por el Banco, muchas veces los retrasos en el proceso eran ocasionados por los asesores, ya que remitían los documentos incompletos, las firmas inconsistentes entre documentos, falta de orden en su línea de trabajo, desconocimiento de sus funciones, falta de capacitación, entre otros.

La causa raíz de **Método Y Procedimiento**; es la segunda parte del proceso, su mayor dificultad era el loteo para el envío de documentación, no existía el proceso en línea, procesos eran muy manuales y requerían de más funcionarios en diferentes horarios.

La causa raíz de **Organización**; no se contaba con áreas de trabajo bien distribuidas donde el funcionario no tuviese que desplazarse para poder contar con las herramientas requeridas para su proceso (impresoras, formatos, etc.). Ubicación de los puestos de trabajo que facilitaran la comunicación con los demás funcionarios que intervienen en la operación (jefe de servicios, Gerente).

De acuerdo a este análisis del antes, el Banco de Bogotá se vio en la necesidad de implementar el sistema de gestión de calidad para eliminar las deficiencias en sus procesos en diferentes productos de la entidad ,donde se ve reflejado en su servicio, la percepción del cliente es la que cuenta ya que es quien decide si continua o no, la perdida de lealtad de los clientes es un riesgo enorme , ya que ellos comentan su experiencias vividas a otras personas , generando una mala imagen para el Banco, el cliente busca efectividad y eficiencia.

## **5. CONCEPTOS DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

### **CALIDAD**

La calidad abarca todas las cualidades que cuentan un producto o un servicio para ser de utilidad a quien la emplea; o sea, un producto servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios. (DELGADOHUMBERTO, 1997, pág. 3). Es necesario recalcar que la calidad es cumplir con los requisitos de los clientes, es la que mide el grado de un producto del Banco garantizando con las expectativas y necesidades de los clientes y así lograr con la excelencia.

### **AUDITORIA DE LA CALIDAD**

Juran (1974). "Afirmar que el examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados relacionados cumplen con las disposiciones planificadas y si estas disposiciones se aplican efectivamente y son apropiadas para alcanzar los objetivos."

### **ACCIÓN PREVENTIVA**

Norma ISO 9000:2005. "afirma que la Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación. Potencialmente no deseable, puede haber más de una causa para una no conformidad potencial."

### **ACCIÓN CORRECTIVA**

Norma ISO 9000:2005 "Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable, Puede haber más de una causa de una no conformidad."

## **SISTEMA DE LA GESTION DE CALIDAD**

Norma NTC ISO 9000:2005. "Es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos e las partes interesadas, según corresponda."

## **CONTROL DE CALIDAD**

(ISHIKAWA, 1949) El control de calidad consiste en "desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

## **GARANTIA DE LA CALIDAD**

ISHIKAWA 1949. (p 92). Es asegurar la calidad en un producto, de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo largo tiempo con confianza y satisfacción. Para dar una verdadera garantía de calidad, los altos ejecutivos deberán fijar políticas firmes que abarquen las siguientes divisiones: investigaciones, planificación, diseño, ventas y servicios, no se podrá dar una garantía de calidad completa si no participan todos, incluyendo todos los empleados.

## **MEJORA CONTINUA**

"Enfoque adoptado en el TQM desde su inicio y para el cual se han desarrollado múltiples herramientas y procedimientos". (DELGADO, 1997). "Por otra parte son todos los procesos que están involucrados con las actividades diarias por pequeñas que sean, donde se realizaran de la mejor forma y así el banco llegara a ser más competitivo en la satisfacción del cliente."(p.163)

## **EFICACIA**

Norma ISO 9000:2005. "Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados".

## **EFICIENCIA**

Norma ISO 9000:2005. "Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados".

## **PRODUCTO**

Patricio Bonta & Mario Farber (1994) Afirma que es posible que el (...) Producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. (...)

## **CLIENTE**

Norma ISO 9000:2005. "Persona que recibe un producto, el cliente puede ser interno o externo a la organización."

## **PROCESO**

Norma ISO 9000:2005. "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados."

(Juran.J) . "un proceso es una serie de acciones sistemáticas dirigidas hacia el logro de un objetivo" (p.43).

## **ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

Norma ISO 9000:2005. "Conjunto de las actividades planeadas de manera formal para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos."

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

DELGADO HUMBERTO, 1997. "Es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la empresa, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.). Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en números fenómenos culturales, como ritos, ceremonias, glosarios, cuentos, leyendas, emblemas, etc." (P.52).

## **ORGANIZACIONES**

DELGADO HUMBERTO, 1997. "Sistemas de personas que mediante una estructura de operación y métodos de trabajos y servicio claramente definidos, se orientan a cumplir una misión que involucra la creación de un valor. Para sus grupos de interés e influencia (accionista, clientes, empleados, sociedad, etc.)." (P.52).

## **SERVICIO**

DELGADO HUMBERTO, 1997. " Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas, a fin de satisfacer un deseo o necesidad del usuario." (P.119).



## **6. COMO FUNCIONA EL PROCESO DEL CRÉDITO LIBRE DESTINO DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN SGC**

Acerca de la implementación del sistema de gestión de calidad se logró crear controles en cada etapa del proceso, tiempos de respuesta más cortos cumpliendo así con el ANS al cliente, eliminación de desperdicios y reprocesos, mejoramiento en la calidad de la información que se suministra al cliente, análisis de causa raíz para detectar la oportunidades de mejora, unificación en la elaboración de los procesos (mejores prácticas) ser más competitivos frente a la competencia, se crearon indicadores de gestión.

La política de calidad del Banco Bogotá habla del compromiso con la satisfacción de los clientes, atendiendo de manera oportuna y adecuada sus requerimientos con servicios financieros de calidad y personal competente, mejorando continuamente la efectividad en los procesos, acorde con los estándares de la industria y los principios y valores que los rigen, actúan responsablemente con la comunidad y cumplimiento con las entidades regulatorias.

Se inició la implementación del sistema de calidad en el producto Libre Destino, crediservice y Web services y en los procesos de vinculación, otorgamiento y desembolso, gestión de extractos, administración de cartera, recaudo y cobranza de los servicios financieros de créditos libre destino, donde el Banco ha estructurado en sus procesos en tres categorías principales: procesos estratégicos, misionales y habilitantes.

Considerando que el impacto que ha generado la implementación del SGC en el crédito libre destino, se mide con las experiencias vividas por los clientes en el momento de solicitar

información, entrega de documentos y cumplimiento con los acuerdos de nivel de servicio, el cliente es el que tiene la última palabra.

## **6.1. COMO ES SU PROCESO ACTUALMENTE**

Conviene subrayar que el Banco ha implementado el SGC acompañado con dos metodologías para la mejora continua en sus procesos, la metodología lean, Grupo galgano (1962).recuperado de [http://www.aec.es/c/document\\_library/getfile](http://www.aec.es/c/document_library/getfile) metodología lean. Esto significa " Incrementar la capacidad de adaptarse a las necesidades de los usuarios de los servicios, esta metodología se centra en priorizar la acción, en buscar la perfección de manera continua y en dar un nuevo rol al personal operativo, la implementación de esta metodología lean es un proceso de cambio, que supone romper con el pensamiento tradicional , su objetivo principal es sin desperdicio, con esta metodología se busca que todo lo que el cliente quiere, en el momento que lo quiere y en el lugar que lo quiere."

JURAN J. "El seis sigma significa el diseño del producto(DFSS, diseño para seis sigma) significa crear simultáneamente el diseño para un producto y también el proceso para producirlo de manera que los defectos en los productos y procesos no sean solo extremadamente raros, sino previsibles, incluso en el momento en que comienzan la producción a gran escala. (P.53)".

Dicho de otra manera seis sigma es una estrategia de beneficio para el Banco al implementar esta metodología, busca eliminar desperdicios, reducir la fluctuación en los procesos, minimizar errores y tiempos largos, mejora a la productividad en los procesos e actividades , mejoramiento continuo en los procesos, identificar y minorar en lo posible los cuellos de botella , donde se promueve el justo a tiempo en sus procesos, su objetivo principal es lograr satisfacer a los cliente sus requerimientos deseados, donde el seis sigma genera mejoramiento continuo en sus productos.

La metodología Seis Sigma, es un modelo de gestión que evalúa y mejora la Calidad , satisfaciendo las necesidades de los clientes, adquiriendo un grado de perfección en sus productos y servicios, subsanando los problemas antes de que se presenten, específicamente se trata de inspeccionar los procesos repetitivos del Banco , es una metodología de trabajo sencillo, de origen japonés, donde se acrecenta la eficiencia en todos sus procesos, es hacer las cosas mejor, esta metodología es un procedimiento llamado DMAIC que es definir-medir-analizar-mejorar-controlar , es un sistema que coopera para solucionar problemas, es una herramienta que perfecciona los procesos donde se evalúa el control de calidad.

Lean Six sigma perfecciona el costo y la calidad de los procesos, productos y servicios, pero también reduce el tiempo de espera y los tiempos de ciclo, con respecto a esta implementación se logró que el Banco de Bogota este comprometido en mejorar la calidad y el servicio que sea eficaz en el momento de adquirir el producto libre destino, que sus procesos internos y procedimientos sean eficaces, todo este sistematizado, que en el momento de encontrar los errores, que sean a tiempo con acciones preventivas, para evitar que se repitan, se sabe que no se llegara a la perfección total, porque se sabe que siempre existe el margen de error, es lograr que ese margen sea un porcentaje muy mínimo.

A la fecha se cuenta con un flujo de proceso diseñado para conocer la trazabilidad del producto, envió por imágenes de los documentos que se requieren para esta línea de crédito, se suprimió el loteo de la documentos, proceso en línea, información del producto no conforme, aplicativos que ayudan para que el proceso de radicación sea más fácil y con la información requerida para la vinculación, otorgamiento y desembolso del producto.

Se cuenta con tableros de control en diferentes niveles de seguimiento, diálogos de desempeño, control de inventarios, de productividad, tiempos de ciclo y de atención de la demanda, entre otros. Con estos indicadores se implementan los planes de acción para prevenir las no conformidades.

Los indicadores implementados en la primera fase del SGC, son:

Tiempo de ciclo = fecha de atención - fecha de asignación al proceso

Atención de la demanda = No casos atendidos / No casos recibidos

Producto no conforme = No casos devueltos/ No casos atendidos.

A continuación se menciona el proceso que a la fecha quedó implementado y documentado para vinculación y desembolso del producto libre destino:

**Vinculación:** Los auxiliares de oficina cuenta con lista de chequeo que se encuentran en la intranet y donde se evidencia los documentos requeridos de acuerdo al perfil del cliente (unificación de concepto), Los formatos como la solicitud de servicios financieros se tramítan de manera digital, ya que era uno de los mayores causales de devolución por la calidad de la información y el margen de error en el diligenciamiento de la misma (enmendaduras, tipo de letra no clara, espacios sin diligenciar etc.)

Además se implemento un flujo para el envío de imágenes de los documentos y registro de casos desde la punta del proceso (oficinas), esto ayudo a mejorar los tiempos de respuesta y disminución de costos, entre otros.

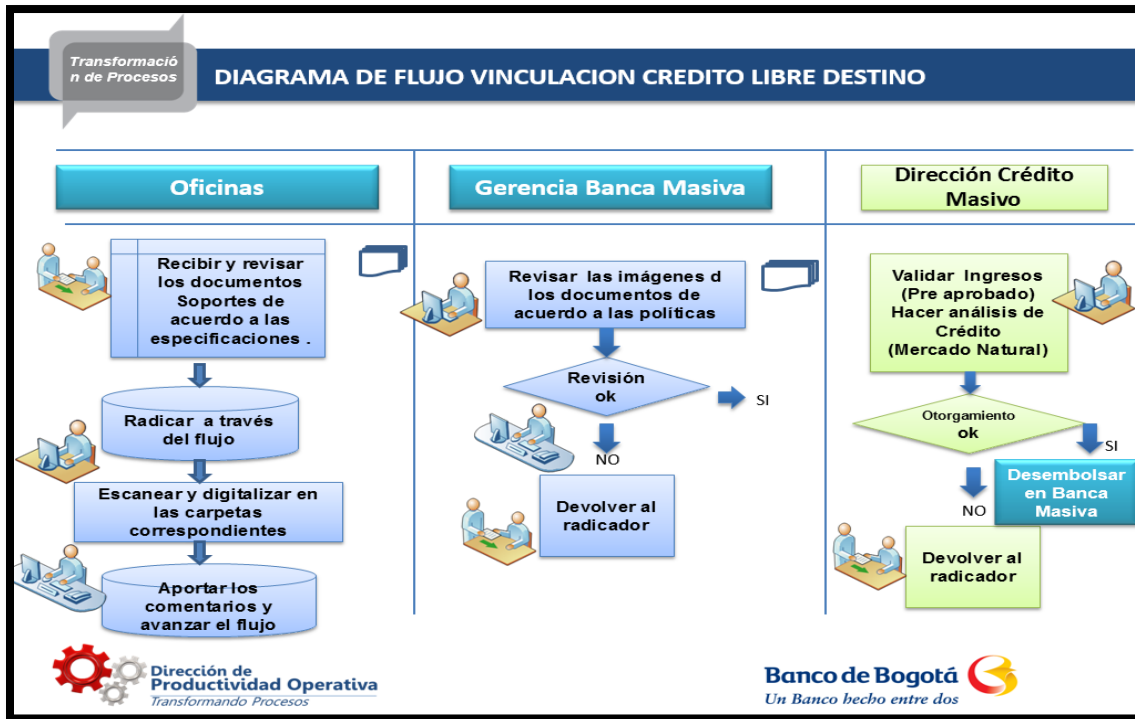
**Revisión documental:** El Auxiliar Operativo recibe la asignación por parte del líder de célula de los casos a verificar, el auxiliar toma el número de caso asignado buscándolo en el aplicativo, trae las imágenes y valida la información de los documentos vs registro en el flujo de Mercado Natural, si registra inconsistencia y mala calidad de la documentación devuelve el caso a la oficina informando el causal(es) de devolución para que sea subsana la información y remita nuevamente las imágenes para ser verificadas nuevamente. Esta devolución es en línea.

Al contrario si el caso no registra inconsistencia en la línea de revisión documental pasa a otorgamiento de crédito (análisis de crédito), donde los analistas verifican capacidad de endeudamiento, estados financieros, etc. Aprueban o niegan el crédito, si el crédito es aprobado pasa a la línea de desembolso.

**Desembolso:** El Auxiliar de Operaciones procede a asignar el caso por flujo de Mercado Natural, verifica las condiciones de aprobación, las políticas establecidas por el Banco y que se encuentren los documentos soportes para el desembolso (Pagáre, póliza y cartas aclaratorias), si cumple con estos parámetros desembolsa de acuerdo a lo requerido por el cliente (cta. de ahorros, Cta. Cte. O cheque de Gerencia).

Lo más importante a destacar que con estos lineamientos en los procesos fue el logro de mejoramiento en los tiempos de respuesta, procesos limpios, unificación de conceptos, conocimientos de las etapas del proceso e implementación de indicadores para el seguimiento y la implementación de la mejora continua.

Gráfica No 3



Se implementó la ejecución diaria por parte de los líderes de los procesos de los diálogos de desempeño frente al tablero de control donde se registran cumplimiento de metas, retroalimentación y autoevaluación del proceso, evaluación del desempeño “reconocimiento”, coaching, el líder da a conocer los cambios y/o circulares reglamentarias que afecten el proceso, se registran las necesidades para la mejora continua.

Los líderes de procesos que son los jefes de cada área del banco deben poseer habilidades de relaciones humanas y de liderazgo, donde ellos deben comunicar a sus subordinados la información de manera clara, confiable y oportuna sobre los resultados de auditorías internas y externas para tomar decisiones sobre acciones correctivas y preventivas sobre un proceso por mejorar.

Por Medio de esta investigación se encontró las siguientes ventajas y desventajas en esta implementación:

## **6.2. VENTAJAS**

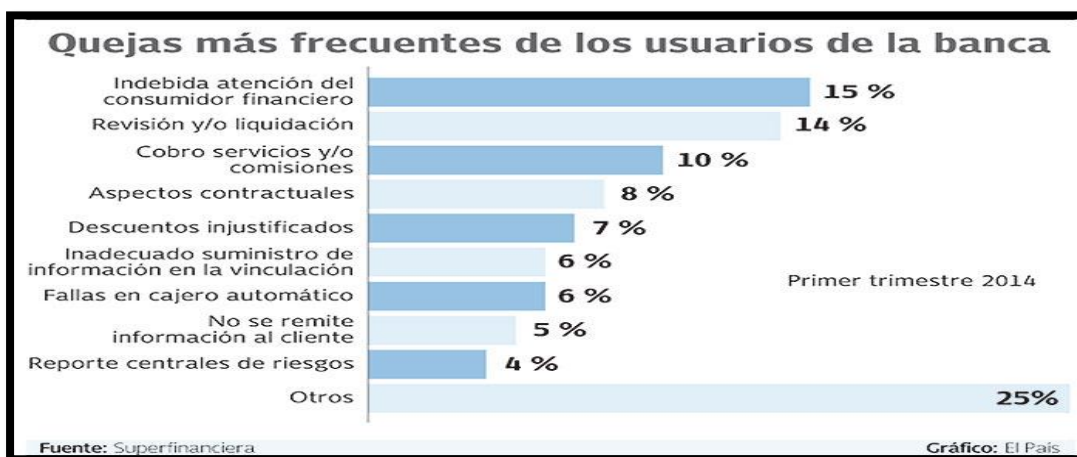
En el Banco con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y la Mejora, las ventajas encontradas frente al proceso anterior y el actual son:

- ✚ Documentación normalizada en los procesos.
- ✚ Innovación de un esquema documental de procesos y de funciones unificados que hacen más eficiente el trabajo de las personas, porque se identifican responsabilidades y competencia de cada funcionario.
- ✚ Reducción de desperdicios en cada proceso.
- ✚ Programas de capacitación.
- ✚ Disminución de reprocesos en sus actividades.
- ✚ Perfeccionamiento en los tiempos de respuesta para los clientes externos del Banco.
- ✚ Comparación del desempeño de forma global.
- ✚ Trabajo en equipo.
- ✚ Ser competitivos frente a su competencia.
- ✚ Efectuar eficazmente el compromiso que se tiene con los clientes.
- ✚ Ser eficientes en el momento de ejecutar las labores diarias de cada funcionario de manera sencilla y organizada.

### 6.3. DESVENTAJA

- ✚ En primer lugar su mayor problemática del Banco es que esta aplicado el SGC en 3 productos que libre destino, crediservice y webservice, con sus respectivos procesos y no está implementado en todos sus procesos y productos.
- ✚ Dificultad de reconocer y redactar las no conformidades, acciones correctivas y preventivas.
- ✚ Inconveniente para crear indicadores de medición y métodos de seguimientos en los procesos ejecutados.
- ✚ Dificultad al cambio de cultura, en otras palabras el cambio de la cultura se debe a los comportamientos de diferentes personas, a su vez a los procedimientos y políticas del banco, busca crear cultura dentro de la organización en diferentes áreas para llegar a un mismo objetivo con calidad en su servicio y satisfacer las necesidades de los clientes.

Grafico No 4 El país. Com, 2 de Junio 2014.





En relación con las cifras reportadas por la superfinanciera que se evidencia en la siguiente **gráfica No 4**. Autor Colprensa, (2014, 7 de Junio) Titulado En Un 11% aumentaron las quejas de los colombianos contra los Bancos, El país.com recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/11-aumentaron-quejas-colombianos-contra-bancos>. "Se da a conocer las quejas más frecuentes por los clientes de diferentes entidades, se comparan los datos del primer trimestre de 2012 con el periodo del 2014, las reclamaciones aumentaron 11 % pues se recibieron por trimestre alrededor de 214.522 quejas y este año se registraron 24.884 más, se evidencia que Bancolombia es la entidad que ocupa el primer lugar con más quejas, obtuvo el 28.305 reclamaciones, después sigue Colpatria recibió un total de 27.465 reclamaciones, el tercer puesto fue Citibank se recibieron 16.160 quejas, el cuarto lugar Davivienda, reportó 14.502 solicitudes de los consumidores, quinto lugar Banco de Bogotá con 10.996 y sexto Lugar BBVA, recibieron 4749 de quejas."

**Gráfico No 5.** Fuente superfinanciera



El Banco de Bogota se evidencia un incremento en sus reclamaciones por parte de los clientes demostrando inconformidades e insatisfacción de un mal servicio, igualmente se observa que las quejas no se ejecuta de forma conveniente, ocasionando que los clientes reclamen ante las entidades de vigilancia de control como la Defensoría del consumidor y superfinanciera para encontrar solución a su caso, si el banco implementara en todos sus productos con sus respectivos procesos tendrían una ventaja competitiva y sus índices de quejas bajarían notoriamente , se propone que el Banco implementen el SGC en todos sus productos y sus procesos, cuenta con una buena experiencia de tres años en esos 3 productos ,se observa que tienen bien ejecutado controles, planes de mejoramiento con acciones preventivas y correctivas, minimizando el ciclo de tiempos ,pueden mejorar su servicio y cumplir con los requisitos de los clientes, por ejemplo su mayor índice de quejas están en las tarjetas de crédito.

Lo más importante es la satisfacción del cliente es lograr un lugar en la mente de los clientes, donde su objetivo principal es mantener con las expectativas de cada cliente , ISO 9000:2005 "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos", se sabe que los índices de reclamaciones personifican un nivel bajo de satisfacción , como resultado de estas inconformidades se da una mala imagen para el Banco, cabe notar que es bueno conocer la opinión de los clientes que le permite acceder a acciones de mejora continua en sus procesos, lo que se busca con esta implementación es que los resultados sean eficientes como su estudio y el desembolso que eran los tiempos más largos del proceso y a la vez la forma de pago sea atractivo fácil para el cliente ,la diferencia está que genera satisfacción y lealtad con la entidad.

Todavía cabe señalar que un buen servicio se debe prestar con calidad, que sea agradable, seguro, confiable, productivo y oportuno, se basa en una estrategia de diferenciación con la competencia en cuanto tienen los mismos productos si no con diferentes nombres y más si son intangibles porque el cliente percibe más por el servicio con excelencia, el servicio se consume en el momento cuando se ejecuta el servicio esto se llaman momentos de verdad .... "Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad..." Texto recuperado de <http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm>. El propósito del Banco es asegurar la implementación y mantenimiento del SGC, comprometido a mejorar el servicio con calidad y excelencia identificando los requisitos del cliente y partes interesadas con el fin de aumentar su satisfacción y confianza en la prestación de los servicios financieros, definiendo y comunicando a los funcionarios de la organización sus responsabilidades con el SGC, creando conciencia de que la calidad es responsabilidad de todos los integrantes del Banco.

## CONCLUSIONES

El mundo de hoy esta globalizado donde constantemente se presentan nuevos cambios, es una forma de mantenerse en el mercado actualizándose continuamente y no estar resistente al cambio , donde el Banco de Bogota debe prepararse a la tendencia de cambios constantes como el mercado y las exigencias de los clientes, ser innovadores donde permanentemente estén en la mejora continua en sus procesos e actividades .

En segunda instancia con esta implementación y sus dos metodologías de mejoramiento continuo el Banco está comprometido con la calidad, desarrollando en sus productos y procesos buscando eficiencia y eficacia en sus actividades realizadas cotidianamente por sus funcionarios , se ejecutaran programas de capacitación, certificación y actualización para sus colaboradores como auditores internos con las normas Incontec, la organización tiene una ventaja competitiva corrigiendo su gran falencia al no estar sistematizado la implementación del SGC en todos sus productos con sus respectivos procesos, ya que no existen parcialidad de calidad, debe ser completa en toda la organización , asegurando el éxito de la implementación de un Sistema de la calidad.

En definitiva el Banco debe reflexionar en mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, existe compromiso con la calidad por lo que se debe considerar la implementación del SGC en todos sus productos y procesos, es de destacar que se encuentra preparado para su implementación, debe continuar siendo competitivo frente al sector financiero, buscando la excelencia en su calidad de servicio logrando bajar los indices de reclamos, la organización será exitosa con la implementación global logrando la incorporación a su cultura organizacional los principios de calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BANCO DE BOGOTA. (2012). HISTORIA.PORTAL BANCO BOGOTA.

<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-bogota/bienvenido/nuestra-organizacion/historia>

DELGADOHUMBERTO, J. C. (1997). DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD. MEXICO: MC GRAW HILL.CUARTA EDICION.

Normas de Icontec NTC ISO 900:2005

ISHIKAWA, K. (1949). QUE ES CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.ED.NORMA

Juran. J. (1974). Manual de control de la calidad. New York. Mac Graw Hill

Patricio Bonta & Mario Farber, (1994) a "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad". Editorial norma.

Libro juran y planificación para la calidad, editorial ediciones Díaz de santos s.a. versión española.

Grupo Galgano 1962 [http://www.aec.es/c/document\\_library/getfile](http://www.aec.es/c/document_library/getfile) metodología lean.

Libro JURAN título institutos más allá de seis sigma “estrategias para generar valor Joseph. A de feo William w barn ad.

<http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm>

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/11-aumentaron-quejas-colombianos-contrabancos>