

**GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO COMO ESTRATEGIA  
ENFOCADA A LA SATISFACCION DEL CLIENTE  
BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA “ BANCOLDEX “**

**PRESENTADO POR:  
GLORIA ESTHER MEDINA NIETO**

**Código: D0102551**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA  
Bogotá, D.C. Julio de 2015**

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las noticias sobre el crecimiento económico de la nación colombiana han estado fundamentadas especialmente desde la perspectiva estatal, por un constante carácter positivo. Las estadísticas determinan que la economía colombiana viene presentado un proceso continuo de crecimiento, que ha llamado a la inversión extranjera y al desarrollo de los mercados internos, posibilitando la aparición de nuevas empresas e industrias. Las estadísticas dadas tanto por las autoridades gubernamentales como por los entes internacionales parecen respaldar esta posición, al ubicar a Colombia como la tercera economía con mayor crecimiento del subcontinente latinoamericano, con un incremento de la inversión del 16.9% para el año de 2014.

Sin embargo, no es sano sopesar el crecimiento económico en la inversión extranjera, pues en muchos casos este crecimiento puede originar aspectos negativos para la economía del país. La excesiva presencia de organizaciones multinacionales puede terminar por saturar el mercado interno, lo que lleva a que muchas de las compañías o industrias con capital nacional y poco apalancamiento organizacional, terminen por retirarse del mercado o por suspender sus operaciones. Si bien los factores que llevan al cierre de las empresas son de carácter variado, es innegable que la saturación del mercado y la incapacidad de competir con las compañías internacionales las cuales ingresan al mercado con mejores estructuras organizacionales y estrategias de mercadeo muy bien definidas, exitosas y probadas en otros países, se convierte en un factor de mucho peso para que las empresas nacionales opten por mantenerse activas o no en el mercado.

La competitividad de las empresas e industrias nacionales será exitosa en la medida que permanentemente estén diagnosticando, revisando y realizando reingenierías a sus procesos de tal manera que sean sostenibles en el tiempo. El buen desempeño se traduce en una constante satisfacción de los clientes, que finalmente son los que determinan la aceptación o no de los bienes y servicios producidos en nuestro país.

Uno de los factores determinantes del posicionamiento de las empresas es justamente el servicio como elemento diferenciador cuando se trata de empresas que producen la misma tipología de productos y/o servicios orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Bancoldex por su carácter de banco de desarrollo empresarial colombiano, diseña y ofrece nuevos instrumentos, financieros y no financieros, para impulsar la competitividad, la productividad, el crecimiento y el desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas colombianas, ya sean (exportadoras o importadoras, productoras de bienes o de servicios) del mercado nacional. Estratégicamente el Banco genera valor a través del buen servicio que ofrece cuando se trata de orientar, capacitar, asesorar, y apoyar financieramente.

El Banco preocupado por tener un mejor posicionamiento en el mercado, se propuso desde el año 2013 que se incluyera dentro de la estrategia corporativa el desarrollo de alternativas que nos enfocaran en el servicio al cliente con el fin de cautivar la lealtad y satisfacción del mismo, mediante políticas, investigaciones, evaluaciones, planes de mejora sobre el servicio, para lo cual nombro un equipo de trabajo, que construyera un proyecto especializado en el servicio al cliente y en donde he tenido la oportunidad de trabajar para hoy tener el gusto de comunicarlo en este ensayo propositivo que cuenta todas las iniciativas que tuvimos para mejorar y expandir la satisfacción entre los clientes internos y externos, apoyados siempre en los análisis, evaluaciones, metodologías didácticas, mejores prácticas y el apoyo de las metodologías desarrolladas por la alta dirección donde aplicamos nuevas

prácticas en el servicio, y un enfoque dinámico en el mismo por parte de todos los funcionarios de la entidad y sus directivos. Este proyecto de servicio al cliente se ha desarrollado y se continuará durante los próximos años con el fin de poder tener cada vez mejores ganancias escuchando a los clientes y adaptándonos a sus manifestaciones de mejora en el servicio, donde el resultado de nuestro crecimiento mejore cada vez nuestras competencias, aumentando y aumentando cada día con más clientes satisfechos y leales, mediante la eficiencia y eficacia en los procesos internos de la entidad y buscando menores costos en la operación y mayor satisfacción en los clientes externos e internos de este Banco de segundo piso que hoy ejecuta, diseña y desarrolla este programa de servicio.

Quienes hemos participado vemos la importancia de un buen servicio, siempre y cuando le adicione valor al cliente y a toda la organización, así mismo la satisfacción de construir este ensayo esperando también que la construcción de estas estrategias en el Banco, permita compartir mi experiencia laboral con todos los que buscan cada vez satisfacer a sus clientes.

## **Quienes somos**

Bancoldex promueve el desarrollo empresarial, cuenta con diferentes instrumentos de apoyo para atender de forma integral a los empresarios colombianos en cada una de sus etapas de crecimiento, para ello, además de ofrecer crédito tradicional, cuenta con programas especiales como iNNpulsa Colombia e iNNpulsa Mipyme, organismos que se dedican a apoyar por medio de la asignación de recursos de cofinanciación no reembolsables, programas y proyectos dirigidos al crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Colombianas. La Banca de las Oportunidades es un programa de inversión que tiene como objetivo promover el acceso al crédito y los demás servicios financieros a las familias de menores ingresos y el Programa de Transformación Productiva es una de las herramientas dispuestas por el Gobierno Nacional para la ejecución de la Política Industrial que

conduzca al desarrollo productivo del país y con la que se generan entornos más competitivos y empresas más fuertes y productivas.

El portafolio de productos está dirigido a las empresas colombianas de todos los tamaños, ya sean de la cadena exportadora, o del mercado nacional. El Banco también atiende a los compradores de productos colombianos en el exterior; las entidades públicas o privadas -nacionales o internacionales- y establece alianzas con entes territoriales de Colombia y organismos multilaterales.

### **La problemática:**

¿No tener estructuradas políticas de calidad y estrategias de servicio entre las diferentes áreas del Banco y sus clientes nos lleva a no tener respuestas oportunas a las necesidades de los clientes?

### **Estrategias de calidad y servicio**

La política de calidad en el servicio que el Banco ha venido ofreciendo a las empresas de los sectores de comercio, industria y turismo, lo ha llevado a la constante búsqueda de soluciones financieras y diseño de servicios especializados que contribuyan a la modernización y competitividad de las mismas.

Las premisas sobre las cuales gira la política de Bancoldex para lograr que la gestión de calidad en el servicio al cliente tenga los resultados esperados, se soportan fundamentalmente en:

- Que su plan estratégico sea coherente con el plan nacional de desarrollo nacional.
- Que los productos y servicios ofrecidos a los clientes satisfagan sus necesidades

- Que el personal tenga las competencias necesarias para el desarrollo de sus actividades.
- Que la entidad financiera cuente con tecnología adecuada que facilite la eficiencia organizacional y operacional.
- Promover programas que fortalezcan las competencias de los funcionarios

Como lo hacemos

Nos proporcionan a los funcionarios del Banco conocimientos y herramientas que nos permitan revisar y validar los procesos internos que gestionan las áreas para que los productos y servicios ofrecidos por el banco cumplan con altos estándares de calidad, de esta manera se detectan nuevas oportunidades comerciales y planes de mejora a través del seguimiento de los hábitos del cliente interno y externo, innovando en los procesos y servicios ofrecidos, generando un mayor valor en la atención al cliente, como consecuencia de ello, altos niveles de satisfacción y de productividad acompañado de beneficios para la organización.

Estrategias implementadas desde el 2014, como propuesta del Equipo de trabajo donde he participado.

- Desarrollando habilidades, competencias y actitudes necesarias para atender adecuadamente a los clientes.
- Realizando comunicación efectiva para resolver los conflictos que se puedan presentar, así como manejar las normas de calidad que nos permitan lograr la satisfacción del cliente.
- Reconocer la importancia de las habilidades comunicacionales como la escucha activa, la asertividad, la comunicación efectiva y aplicarlas en el desarrollo de las actividades diarias, mejorando así las relaciones interpersonales, la productividad y el clima laboral.
- Identificar e implementar métodos que agreguen valor al trabajo, los cuales se ven reflejado en el servicio al cliente.

- Posicionar el significado del concepto de calidad total e implementar los métodos disponibles.
- Desarrollar habilidades, competencias y actitudes necesarias para generar innovaciones en servicios en la organización, a partir de la observación de los procesos llevados a cabo para la prestación del servicio, y a la experiencia con los clientes.
- Fomentando una cultura de respeto y servicio al cliente a nivel de toda la organización
- Vivenciar al interior del Banco la importancia del servicio al cliente interno y externo.
- La apropiación del Decálogo del servicio y políticas del servicio implementadas en el Banco, con el objetivo de que trasciendan a los clientes.
- Mejorar la experiencia de los clientes y usuarios de Bancoldex, a partir del servicio brindado en la organización.
- Entender de la importancia de que los procesos de gestión de la calidad que están diseñados pensando en la experiencia del cliente.

Al interior de la organización, el mejoramiento continuo en la atención y servicio al cliente prioriza la estrategia del Banco en cuanto al adelanto de programas de innovación tendientes a superar las expectativas de los clientes tanto internos como externos, su objetivo viene siendo la búsqueda de la excelencia en la calidad del servicio a través del manejo de la información, coordinación, verificación de los procesos internos y la utilización de los indicadores de gestión.

Definida la calidad en el servicio al cliente como estrategia para lograr ser competitivos en el mercado, el Banco como institución Oficial permanentemente está a la vanguardia para dar a conocer sus valores corporativos y su portafolio de productos y para ello cuenta con un detallado y actualizado plan de capacitación que no tiene otro propósito que permitir y orientar a los clientes para que logren materializar rápidamente las oportunidades de negocio y/o la creación de empresa. 2018, P. N. (2013 al 2018 ). *Plan de Desarrollo*. Bogotá .

Bancoldex . (2014). *Entrevistas cliente financiero* . Bogotá .

Bancoldex. (2014). Programa de servicio al cliente., (pág. 10). Bogotá.

La permanente preocupación por el cliente exige una atención efectiva, amable y oportuna, impactando siempre en los valores corporativos y principios como lo son la confianza, el cumplimiento, calidad e innovación. Sin embargo es de conocimiento institucional que el mercado en el que participa se encuentra en constante cambio y crecimiento, día a día aparecen nuevos competidores en el mercado 2018, P. N. (2013 al 2018 ). *Plan de Desarrollo*. Bogotá .

Bancoldex . (2014). *Entrevistas cliente financiero* . Bogotá .

Bancoldex. (2014). Programa de servicio al cliente., (pág. 10). Bogotá.

Esto ha obligado a incorporarnos en el circuito de la permanente innovación en las técnicas de servicio que utiliza, de tal forma que el Banco pueda sostenerse buscando mayor participación en el mercado de los productos financieros.

Mantenerse siempre en el mercado financiero y reflexiones como las que manifiesta el autor Karl ALbrecht 2000, en su libro Gerencia del Servicio, “el servicio al cliente como una revolución del servicio, que es un fenómeno cada vez de mayor impacto en las economías modernas y con esto las empresas tratan de entender cómo desarrollar su juego para ser cada vez más efectivas y atraer y retener a sus clientes”, han logrado crear una tremenda inquietud en algunas compañías por la calidad del servicio que prestan, ya que cada día los usuarios intensifican sus cuestionamientos a la calidad de los servicios que deben recibir, obligando a las empresas a adoptar medidas estratégicas para el mejoramiento continuo.

Objetivos del modelo de calidad en el servicio al cliente:

Fueron implementados con el apoyo de la Alta Dirección desde octubre del 2014 y comunicados a todos los funcionarios del Banco, mediante el documento el decálogo del servicio.

- Fomentar una cultura de respecto y servicio al cliente a nivel de toda la Organización
- Vivenciar al interior de la organización la importancia del Servicio al cliente
- Apropiarse del Decálogo y Políticas del Servicio implementadas en el banco, con el objetivo de que trasciendan a los clientes
- Mejorar la Experiencia de los clientes y usuarios de Bancoldex, a partir del Servicio brindado en la Organización
- Entendimiento de la importancia de que los procesos estén diseñados pensando en la experiencia del cliente
- Sensibilizar a la Organización de la importancia de tener un relacionamiento efectivo y eficaz con el cliente que le permitan satisfacer sus necesidades, superar sus expectativas frente al servicio brindado en el banco y así tener clientes leales.

Siempre se concluye que los objetivos no serían alcanzables si no se cuenta con un recurso humano motivado, capacitado y entrenado que permita acoger eficientemente las experiencias en la interacción con los consumidores de los servicios financieros.

Variables que se tienen en cuenta para mejorar el servicio:

1. Antecedentes de los programas de cultura de servicio en los últimos 3 años implementado por la oficina de servicio al cliente
2. Casos de éxito, buenas prácticas de servicio de otras entidades que nos sirven de ejemplo para utilizar en la interacción con nuestros clientes y usuarios.
3. Indicadores de gestión en el servicio

#### 4. Encuestas

### **MEDICION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN BANCOLDEx**

Bancóldex realiza periódicamente mediciones de experiencia de servicio al cliente, cuyos resultados permiten implementar mecanismos de seguimiento a los procesos, productos y servicios que estén alineados con las necesidades y expectativas de los clientes. Estas mediciones le permiten a la entidad mantener altos estándares de calidad en la atención y asegura la mejora continua del servicio.

En 2014, se realizaron mediciones de satisfacción a 7.317 clientes, entre los cuales se entrevistaron a 6.920 empresarios, 352 intermediarios financieros, y 45 aliados estratégicos. 2018, P. N. (2013 al 2018 ). *Plan de Desarrollo*. Bogotá .

Bancoldex . (2014). *Entrevistas cliente financiero* . Bogotá .

Bancoldex. (2014). Programa de servicio al cliente., (pág. 10). Bogotá.

Entre los grupos de interés que se evaluaron, se encuentran entre otros una muestra de las empresas de todos los sectores económicos, algunos intermediarios financieros, entidades orientadas a microcrédito empresarial y bancos corresponsales del exterior.

Variables medidas y resultados 2014.

- En el año 2014 la preferencia de los clientes hacia los servicios que ofrece Bancóldex fue calificada con un nivel de preferencia óptimo de nueve (9), en una escala de 1 a 10.
- El nivel de esfuerzo que deben realizar los grupos de interés para acceder a los productos y servicios, fue evaluado con tres (3), siendo una calificación muy aceptable en una escala de 1 a 10 en donde 1 es muy fácil y 10 es muy difícil.

- La experiencia de los clientes con la entidad y su nivel de recomendación, obtuvo un 81 por ciento, y fue calificado como adecuado, en una escala de 0 a 100, en donde cero es nada probable y 100 es muy probable.
- El estado de permanencia de los clientes fue valorado con un nivel alto del 97 por ciento, donde un 1 por ciento está totalmente en desacuerdo y 100 de acuerdo con el servicio.
- El grado de satisfacción, que está relacionado con la claridad en las asesorías brindadas, la disposición y el tiempo de atención de los funcionarios y el cumplimiento de compromisos adquiridos, fue calificado en un 82 por ciento como nivel adecuado, donde 1 es totalmente insatisfecho y 100 es totalmente satisfecho.

Estos resultados permitieron llevar a cabo algunas mejoras en la organización:

- Se realizó un mayor acompañamiento y seguimiento a los negocios entre las empresas y los intermediarios financieros.
- La segmentación de los bancos aliados, mejoró la colocación de recursos.
- Se guió a las empresas en la escogencia de los temas de formación empresarial, que generó un impacto al interior de sus organizaciones.
- Gracias a la depuración de las bases de datos, ofrecemos actualmente una oferta integral de productos y servicios en las empresas a nivel nacional.
- La implementación del chat de Banca Electrónica, permitió una mayor comunicación en tiempo real con los intermediarios financieros.
- El empowerment o empoderamiento es una destreza crítica. Significa que cada empleado debe ser capaz de tomar decisiones inmediatas, instantáneas, para cuidar de los clientes, superar sus expectativas y resolver problemas en el acto. Si el cliente pierde, usted pierde. Si el cliente gana, usted jamás pierde: gana un cliente satisfecho y feliz.
- En primer lugar, una fuerza de trabajo empoderada es en extremo difícil de lograr. La mayoría de empleados no actúan, ni toman decisiones, porque

temen ser despedidos. Segundo, se preocupan de que se les obligue a pagar cualquier compensación, reparación o concesión, que ofrezcan a un cliente.

- Ante lo anterior, es tarea de los líderes y mandos medios manejar este temor y construir la confianza.
- Sólo los empleados que están en la línea de fuego conocen la situación y tiene la oportunidad irrepetible de responder de inmediato a un problema.

Para Bancóldex la calidad en la atención y servicio al cliente es fundamental en la medida en la que le permite tomar ventaja competitiva y diferenciarse de otras entidades, por ello en el modelo de gestión por procesos se encuentra en la cadena de valor incorporado el macro-proceso de “Servicio al Cliente y al Ciudadano” de manera transversal en la organización, lo que implica que el servicio sea responsabilidad de todos.

Actualmente, el banco ofrece un buen trato y servicio a sus clientes externos pero hace falta consolidar una cultura interna de servicio, ya que una demora o mal servicio entre áreas genera reprocesos y esto finalmente impacta la calidad de servicio al cliente externo y la percepción que éste tiene de la organización.

## **EL SERVICIO AL CLIENTE Y LA GESTION DE CALIDAD**

La teoría expuesta por Martínez-Tur, V., Ramos, J., & Silla, J. M. (2001), donde manifiesta que las organizaciones empresariales, en la actualidad tienen como uno de sus parámetros fundamentales mejorar su desempeño y la eficacia de sus servicios, con el objeto de posicionarse a través de la generación de valor agregado. Algunas de estas formas son los procesos de gestión de calidad y la competitividad, las cuales permiten crear una cultura organizacional que trabaja de forma articulada y comprometida generando satisfacción al cliente.

Las empresas son cada vez más conscientes de revisar los procesos de tal manera que sean un determinante de calidad en cada uno de los servicios y productos que adquiere y solicitan los usuarios y clientes.

La calidad no es fácil de lograr porque es un proceso constante e interminable, que se retroalimenta una vez terminado el ciclo, pero existen varios criterios que abordan la gestión de la calidad dentro de las organizaciones. A partir de este enfoque, es necesario explicar los beneficios y la necesidad de la calidad, entendida como una filosofía de vida. En la actualidad, el mercado solicita la calidad como requisito indispensable para la participación de las diferentes organizaciones. La calidad es un tema de moda y una necesidad para todas las organizaciones. Por tal razón, existen diferentes entidades dedicadas a la regulación y el acompañamiento de los procesos en la gestión de calidad.

Para Sarries (1994):

“Una cultura de la calidad, deberá sustituir cualquier tipo de presión sobre los trabajadores que les impida incluir el compromiso con la calidad como horizonte para su trabajo cotidiano. El respeto mutuo y el trabajo en equipo, el espíritu de colaboración deberán ser elementos necesarios del clima organizacional. El autocontrol, la autonomía, la creatividad sólo se desarrolla a partir de un involucramiento de los integrantes con el proyecto organizacional.”

Para Schein (1982):

Se entiende por cultura como el modelo por medio del cual todos los habitantes de una sociedad son educados, son principios que rigen la forma de actuar. Esta llega a ser dinámica, ya que cambia en función del tiempo, y de las circunstancias que rodean a la sociedad. Se puede comprender que la cultura debe permear toda la organización de arriba abajo permitiendo la participación, de forma libre y responsable, de todos los integrantes. Una cultura de la calidad, como filosofía de vida, no será posible en la medida que existan quiebres en la dinámica cooperativa y la actuación articulada.

El Banco en la constante búsqueda de una mejora continua, opta por incorporar funcionarios competentes que cumplan con un perfil que incluya en la selección y reclutamiento, los valores institucionales como son la actitud hacia la calidad y servicio al cliente. Gestiona los procesos de selección y reclutamiento basado en elegir a las personas más capacitadas y con un indicador en el proceso de selección que garantice sus competencias, sin embargo durante los últimos años ha entrado en una zona de confort, lo cual ha conducido a detener los altos resultados que venía manejando.

El cambio de administración a partir de su Presidente, ha permitido retomar el rumbo motivando al grupo directivo para que replanteen estrategias conducentes a mejorar las condiciones de los funcionarios, permitiendo su crecimiento profesional por competencias, mejorando los planes de salud y bienestar, aspectos que sin duda apuntan a mantener motivado a los funcionarios e incorporarlos en la cadena de valor de mejora continua en el servicio al cliente.

## **LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA DE SATISFACCION**

La satisfacción del cliente se define como: (Figueroa E. 2009) el nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento. Es posible definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas. Esto quiere decir que el objetivo de mantener satisfecho al cliente es primordial para cualquier empresa. Los beneficios de la satisfacción al cliente son numerosos: un cliente satisfecho es fiel a la compañía, suele volver a comprar y comunica sus experiencias positivas en su entorno. Es importante, por lo tanto,

controlar las expectativas del cliente de manera periódica para que la empresa esté actualizada en su oferta y proporcione aquello que el comprador busca.

El servicio puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor en su grado de satisfacción. La experiencia será positiva o negativa según:

- ✓ La posibilidad de opción
- ✓ La disponibilidad
- ✓ El ambiente
- ✓ La actitud del personal de servicio (Amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta y durante la prestación de servicio
- ✓ El riesgo percibido al recoger el servicio, que va unido a la imagen y a la reputación de la empresa
- ✓ El entorno
- ✓ Los otros clientes
- ✓ La rapidez y precisión de la respuesta a sus preguntas (cliente)
- ✓ La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones
- ✓ La personalización de los servicios

El servicio no solo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial.

Se incorporó en el programa de servicio al cliente del Banco, el concepto de Trascendencia Laboral 2018, P. N. (2013 al 2018 ). *Plan de Desarrollo*. Bogotá .

Bancoldex . (2014). *Entrevistas cliente financiero* . Bogotá .

Bancoldex. (2014). Programa de servicio al cliente., (pág. 10). Bogotá.

El cual tiene como pilares la pertenencia y pertinencia laboral. Estos dos conceptos del modelo, son la base sobre la que se construye la cultura y el clima organizacional, bases de las dinámicas y procesos productivos de las empresas. Se busca la transformación del sentido y proyecto laboral de las organizaciones a través de materializar la visión y la misión empresarial en un ejercicio cotidiano, evidente y productivo.

Se trabaja en los ejes temáticos en las intervenciones de carácter altamente vivencial que generen impacto, reflexión, toma de decisión, generación de acción y motivación emocional para hacer posible y sostenible un cambio en la cultura de servicio de Bancoldex.

#### **Estrategias implementadas:**

- Implementación de logo del servicio a toda la entidad





- Bajo el formato de Show de Improvisación Teatral se construye un grupo de actores que vivenciamos la posición de cliente y banco en diferente épocas y situaciones, donde divertidamente, somos capaces de vernos en retrospectiva (el cómo éramos), y en prospectiva (cómo queremos y estamos siendo).
- Con el equipo de trabajo diseñamos un modelo temático que abordara los ejes de modelo de trascendencia laboral: Pertinencia, estructura y acontecimiento como transversal, para finalmente fortalecer la pertenencia organizacional, con el fin de generar motivación dinámica individual y colectiva, que mejore la disposición al servicio.
- Con el Departamento de Desarrollo Humano incentivamos la capacitación constante con cursos sobre servicio al cliente a toda la organización, las actividades las realizamos en siete sesiones diferentes con el fin de involucrar a los funcionarios del Banco.

- Implementamos la Cultura de servicio con el apoyo de la Alta Dirección donde se aplican las “8 C”: Colaboración, Cultura, Calidez, Cambio, Confianza, Compromiso, Contribución y Comprensión.

El desarrollo de estas estrategias al interior de la compañía nos da una cultura de calidad en el servicio que lleva a la alta dirección a enfocar parte de las utilidades en capacitar constantemente a directivos y funcionarios en el deber ser del enfoque de la entidad frente al Cliente.

En el último año se ha visto la frecuente utilización del concepto de calidad, el cual es aplicado en todas las esferas de la vida, pero son las empresas u organizaciones las que han ido aplicándolo notoriamente, más que por ser conscientes de su beneficio lo han hecho por las exigencias competitivas que les impone la globalización, donde estas se pelean por ofrecer al mercado los mejores productos para sus clientes, por tal razón la importancia del valor agregado de los servicios y bienes que ofrecemos deben estar encaminados a satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los mismos.

Por último, para la Organización Nacional de Estandarización ISO, en su norma ISO 9000, NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9000, la calidad debe ser entendida como el cumplimiento de los requisitos del cliente y la aptitud de uso del producto o servicio que se le pueda brindar a éste. Esta percepción nos lleva a reflexionar en el dicho de que no sólo basta con hacer las cosas bien desde la primera vez sino que también hay que trascender las verdaderas expectativas del cliente, quien será el último en determinar la calidad del producto o servicio a través del uso funcional del mismo.

El cliente quien define que necesita y como lo necesita, nos permite enfocar y analizar si podemos cubrir sus necesidades y como, incluyendo si es atractivo para nuestras aspiraciones de rentabilidad. La calidad es la suma de los valores agregados que se incorporan al producto y/o servicio a lo largo del proceso. Y que

los clientes extraen de ellos, a través del cual satisfacen sus necesidades y/o expectativas. La calidad debe necesariamente, estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes.

Bancoldex no desconoce el concepto de calidad, razón por la cual busca implementar acciones comprometidas con el mejoramiento de sus procesos y servicios que le permitan a la empresa contribuir a la sociedad a través de productos socialmente responsables que den respuesta a las necesidades de los dueños de empresas, empresarios y la mejora de las actividades empresariales a fin de crear imagen y rentabilidad.

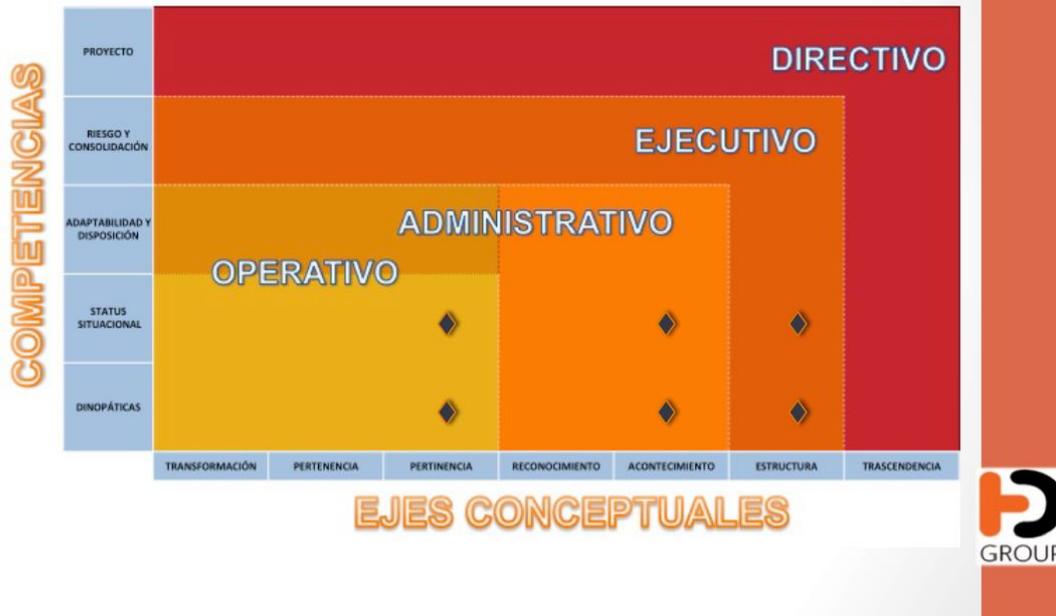
## **2. Medición de impacto y premiación:**

Se realizó una medición de impacto, con el fin de evaluar las actividades realizadas con los funcionarios:

### Descripción

- Se aplicaron 117 encuestas a un total de 167 asistentes, es decir, la muestra abarca a un 70,06% de los participantes.
- La actividad tuvo 7 aplicaciones, con un promedio de 23,8 asistentes por grupo.
- Fecha: 10 al 13 de Septiembre de 2013. Rango de Calificación: De 0 a 5, siendo 5 la nota máxima.
- Instrumento de evaluación diseñado por HDGROUP.

## Modelo de Trascendencia Laboral MTL



Temas evaluados:

- Desarrollo de competencias
- Contenido y aplicabilidad
- Consultores
- Organización / Metodología
- Satisfacción
- Fortalezas
- Sugerencias (Oportunidades de mejora)

Un compromiso fundamental de la administración pública, lo constituye brindar un servicio efectivo, con calidad y oportunidad. Máxime cuando enfrentamos nuevos retos al dinamizarse nuestra economía en un ambiente global.

Es evidente que para lograr los objetivos de excelencia en el servicio, se requiere de políticas claras, estrategias y fundamentar una cultura de calidad integral, generando valor público.

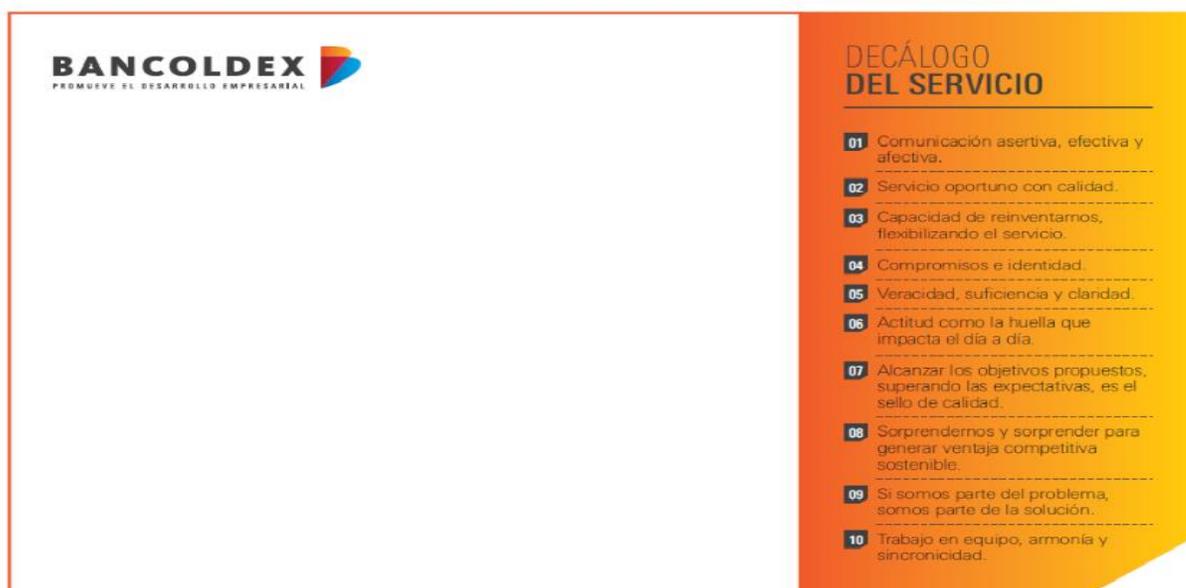
Así mismo el artículo segundo de la constitución establece: “Son fines esenciales del estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la constitución”, así como el capítulo 6 del Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 establece “Un mejor Estado al servicio de los ciudadanos” una serie de iniciativas encaminadas a mejorar la prestación de los servicios a cargo del Estado implementando así “Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano”. A través del decreto 2623 de 2009, para brindar lineamientos de lo constituye nuestra razón de ser: el servicio público. Por ello consideramos de vital importancia para entidades como BANCÓLDEX, desarrollar un proceso que impacte, pasando de la teoría a la acción y fortalezca una cultura de servicio interno y externo.

### **3. Sensibilización en temas de servicio y levantamiento de la información**

Implementamos y realizamos un taller de máximo dos horas con el objeto de presentar el programa nacional de servicio como política pública e incentivar a los participantes para que a través de un metaplan, plasmen las ideas que servirán de ejes fundamentales para elaborar el decálogo del servicio.

El objeto de la metodología es generar consciencia de nuestra razón de ser como personas que brindamos servicios y hacerlos partícipes en la creación y elaboración del decálogo, de tal forma que nos sirva de vehículo para apropiarnos de las promesas de valor de servicio hasta fundamentar un modelo de servicio para Bancóldex que sirva de ejemplo en el sector público.

Entregamos un tablero alusivo al decálogo del servicio, representado en la siguiente imagen en cual construimos con todos los grupos de trabajo incluidos Directivos:



Difundimos al interior del banco y a través de actividades tales como; piezas físicas, actividades lúdicas, obras de teatro, etc., la importancia de cada uno de los ejes del decálogo del servicio.

#### 4. Construimos actividades y cronogramas de servicio al cliente

%	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
25%	<b>1. CRITERIO: Grado de innovación</b>
	Actividades diferentes
10%	<b>2. CRITERIO: Trabajo en equipo</b>
	Participación de todos los funcionarios del departamento
35%	<b>3. CRITERIO: Impacto en el Banco</b>
	Visibilidad durante el período de ejecución
30%	<b>4. CRITERIO: Resultados de encuesta</b>
	Se realizara una encuesta virtual para que los funcionarios voten para la mejor actividad
100%	<b>TOTAL CRITERIO</b>

La asignación de actividades se realiza por eje de servicio y por Áreas:

AREA RESPONSABLE	MES	EJE DEL SERVICIO QUE LE CORRESPONDE	EJE No.
DOP	Febrero	En Bancóldex marcamos la diferencia por nuestra capacidad de reinventarnos, flexibilizando el servicio acorde a nuestros clientes	3
OFE	Marzo	La construcción de un país mejor es el resultado de nuestro trabajo en equipo, armonía y sincronía	10
DBE	Abril	En nuestras manos esta la solución y responsabilidad de nuestra labor. Si somos parte del problema, somos parte de la solución	9
DIN	Mayo	Sorprenderme y sorprender para generar ventaja competitiva sostenible en el servicio	8
DJU	Junio	La veracidad, suficiencia y claridad son ejes fundamentales de nuestro servicio	5
DCN	Julio	Brindamos un servicio oportuno con calidad	2
DBI	Agosto	Mi actitud es la huella que impacta el día a día	6
DRF	Septiembre	Hacer la cosas bien desde el inicio. Alcanzar los objetivos propuestos superando las expectativas son el sello de calidad de Bancóldex	7
DDH	Octubre	En bancóldex nos comunicamos de manera asertiva, efectiva y afectiva	1
DCA	Noviembre	Nos sentimos orgullosos de hacer parte de esta gran entidad. El servicio es el resultado de nuestro compromiso e identidad	4

## 5. Protocolo de atención telefónica y presencial

A partir del 2014 la Oficina de Servicio al cliente dio a conocer a todos los funcionarios el banco el protocolo de atención telefónico y presencial que deben cumplir funcionarios y personas encargadas de las recepciones de cada piso. Se entregaron habladores a todas las áreas para su respectivo conocimiento y aplicación.

Se entregan habladores, representados en las siguientes imágenes:

**PROTOCOLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA**  
(PARA LLAMADAS EXTERNAS)

- 1 Buenos días, tardes, noches
- 2 Área desde la cual contesta
- 3 Le habla... (Nombre y Apellido de quien contesta)
- 4 Escuchar y atender la solicitud
- 5 Despedida amable

Línea de atención y servicio al cliente  
Bogotá: 742 0281 - Otras ciudades: 01 8000 18 0710

OFICINA DE SERVICIO AL CLIENTE  
**BANCOLDEX**  
PREMIOS DEL BUEN SERVIDOR EMPLEADO

**PROTOCOLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA**  
(CONMUTADORES)

- 1 Bancóldex promueve el desarrollo empresarial
- 2 Buenos días, tardes, noches
- 3 ¿En que le puedo ayudar?
- 4 Se escucha la solicitud del cliente
- 5 Permítame un momento por favor  
(Tener en cuenta tips de transferencia de llamadas)
- 6 Con mucho gusto estamos para servirle

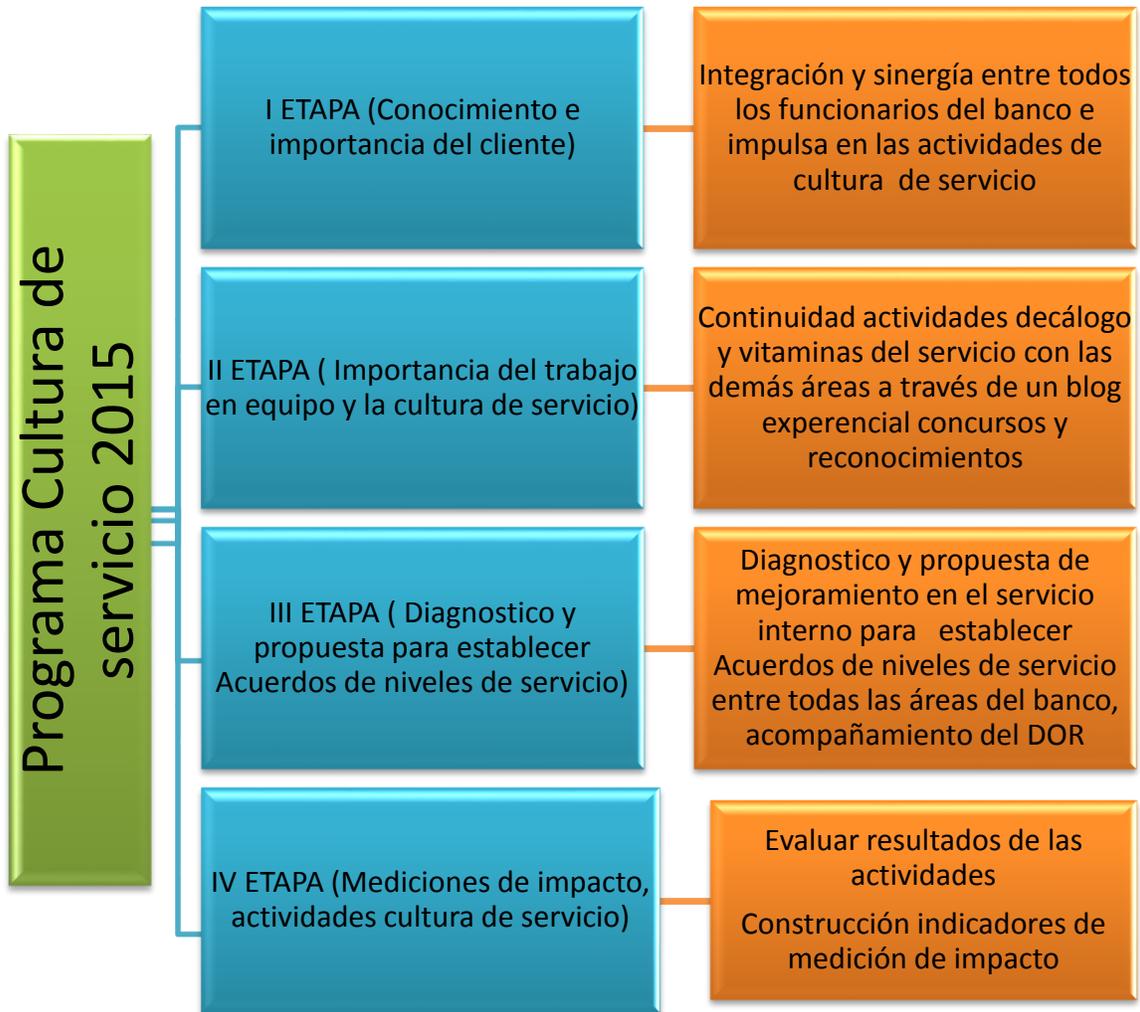
Línea de atención y servicio al cliente  
Bogotá: 742 8281 - Otras ciudades: 01 8000 18 0710

OFICINA DE SERVICIO AL CLIENTE  
**BANCOLDEX**  
FOMENTO AL CREDITO EMPRESARIAL



Ejercicio de cliente oculto, con el fin de medir la puesta en marcha de los protocolos de atención telefónica en todas las áreas del banco

**6. Gestionamos un esquema del proceso del programa de cultura de servicio 2015:**



### MI PROPUESTA PARA EL BANCO ES:

Que es imperativo mantener una dinámica en el Sistema de Gestión de Calidad en el Servicio y para ello se debe estar en constante revisión y actualización. Para lo que sugiero las siguientes estrategias que podrían conducir a un mejoramiento significativo en la calidad del servicio que ofrece el Banco hoy:

- ✓ La banca en línea cara a cara con el cliente
- ✓ Plataformas para colaboración por video para presentar los servicios financieros
- ✓ Modelo de negocio enfocado en el cliente

- ✓ Permitir que los clientes y proveedores de bienes y servicios, utilicen un Sistema participativo en la plataforma del Banco donde encuentre de primera mano toda la información documental, pagos, estado de cuenta, comunicación en doble vía a través de una plataforma electrónica,
  - ✓ Que el Banco pueda pagar de forma oportuna, las facturas a los proveedores, contribuyendo a generarles liquidez inmediata.
  - ✓ Capacitar a todas las empresas y proveedores en responsabilidad social y ambiental, en una plataforma virtual.
  - ✓ Servicio gratuito que le permitirá al cliente y proveedores, mejorar sus productos y servicios, así como obtener mejores niveles competitivos, frente al entorno de un mercado globalizado. Esto nos permite la retención y fidelización de nuestros clientes y generar un fortalecimiento y competitividad de los empresarios.
1. Seguir fomentando el uso de los tarjetones que se muestran a los funcionarios cuando actúan de manera asertiva o no en la atención al cliente interno o externo



## CONCLUSIONES

Bancoldex consciente de la problemática enfocó su estrategia en poder identificar con un grupo de funcionarios cuales serían las estrategias para tener un mejor servicio al cliente optó por que mediante la comunicación efectiva que es un elemento fundamental para la implementación, interiorización, mantenimiento y sostenibilidad de un programa estructurado de acuerdos de niveles de servicios entre las diferentes áreas del Banco, y con la gestión del equipo de trabajo donde estuve participando con el Área de Comunicaciones en el desarrollo un plan de comunicaciones y estrategias en servicios que incluyera además de concientizar a los funcionarios de la importancia de prevenir, comunicar todas las campañas internas, material de apoyo, comunicaciones escritas, correos electrónicos, etc., donde se subrayaran los aspectos más relevantes de la política de calidad en el servicio y la importancia de trabajar juntos por obtener la efectividad de generar valor al cliente e implementar el decálogo del servicio, la cual dio como resultado la publicación en la página del Banco [www.bancoldex.com.servicio](http://www.bancoldex.com.servicio).

El resultado de que tomáramos como base los problemas encontrados en la encuesta de medición de servicio con los clientes nos permitieron con el equipo de trabajo encontrar planes de mejora, creando la cadena de valor del servicio al cliente a través del diseño de productos, desarrollando relaciones duraderas y minimizando siempre en lo posible un riesgo reputacional.

Basados en el análisis de cómo mejorar los niveles de satisfacción del cliente para generar mayor ventaja competitiva, ya que el sector financiero ofrece un portafolio de productos con características homogéneas y por tanto sólo se puede marcar la diferencia en la calidad del servicio, hoy nos proponemos identificar las necesidades y expectativas de los clientes, comprendiendo la relación entre las necesidades, los procesos y los productos, midiendo la satisfacción y actuando sobre los resultados. Los indicadores de satisfacción del cliente nos determinan

que aspectos y procesos internos del Banco debemos mejorar y allí todo el talento humano participa activamente en fortalecer la mejora continua en la estrategia del servicio.

Estamos logrando que los objetivos de depuración y análisis de la base de datos de los reclamos realizados en el Banco, se atiendan con planes de mejora inmediatos y no se vuelvan a dar con frecuencia y que afectan la imagen de servicio al cliente. Analizados algunos de los problemas de reclamación originados por procesos internos del Banco, se logra establecer que falta capacitación en algunas áreas, o simplemente no se hace seguimiento de los procesos. Las soluciones se determinan para las causas mencionadas tomando en cuenta los procesos y las personas involucradas; siendo estas últimas quienes hacen el aporte de sus ideas de solución a fin de mejorar las causas de los problemas presentados.

Con este ensayo quiero resaltar el esfuerzo de la Alta Gerencia y el equipo de trabajo donde tuve la oportunidad de participar, para obtener mejores resultados en el posicionamiento de un mejor servicio al cliente externo e interno, mediante metodologías que lleven a la organización a tener estándares altos en calidad y eficiencia en los procesos internos de la entidad, logrando así una nueva mentalidad y concientización de lo que significa el servicio en todos los niveles y el liderazgo que debemos tener hoy y a futuro para competir con un entorno cambiante y un cliente cada vez más exigente.

Una vez definidos los lineamientos y el nuevo posicionamiento de Bancoldex frente a los resultados, planes de mejora y estrategias en cuanto al servicio, donde se tiene claro que el objetivo en este frente es continuar manteniendo este esfuerzo y es por esta razón que se considera un desafío la tarea de mantener un cliente satisfecho y leal con el servicio que la organización ofrece.

Es por esto que dentro del desarrollo de este proyecto siempre he tenido nuevas alternativas que puedan generar valor y las cuales menciono en este escrito donde

la tecnología brinda soluciones que mejoran los servicios al cliente facilitando el ingreso virtual y conociendo más y rápidamente nuestro productos y servicios.

Puedo decir, después de pertenecer al equipo que lidero este proyecto de servicio, que siempre las entidades debemos verificar si los estándares de calidad propuestos por la entidad se están alcanzando y si no, encontrar en conjunto maneras fáciles, eficientes, sencillas, que nos orienten a encontrar dentro de la organización programas de servicio que nos ayuden a mantener al cliente motivado, informado y siempre con la manifestación de un servicio de excelencia.

#### Referencias

[www.bancoldex.servicioalcliente.com](http://www.bancoldex.servicioalcliente.com)

Albrecht Karl, Gerencia del servicio ¡cómo hacer negocios en la nueva Economía!, 2000. Berry Leonard L.,

## 1. BIBLIOGRAFÍA

2018, P. N. (2013 al 2018 ). *Plan de Desarrollo*. Bogotá .

Bancoldex . (2014). *Entrevistas cliente financiero* . Bogotá .

Bancoldex. (2014). Programa de servicio al cliente., (pág. 10). Bogotá.