

MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD AL SISTEMA DE
ATENCIÓN AL CONSUMIDOR (SAC)

ANDRES MAURICIO ZARATE

JUANITA BENITEZ

LUIS FELIPE MEDINA

VANESA TALERO SIERRA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - ICONTEC

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE LA CALIDAD

OPCIÓN DE GRADO

BOGOTÁ, D.C.

2021

MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD AL SISTEMA DE
ATENCIÓN AL CIUDADANO (SAC)

ANDRES MAURICIO ZARATE

JUANITA BENITEZ

LUIS FELIPE MEDINA

VANESA TALERO SIERRA

GUILLERMO PEÑA

Director de proyecto de grado

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - ICONTEC

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE LA CALIDAD

OPCIÓN DE GRADO

BOGOTÁ, D.C.

2021

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Selección del tema y del contexto	6
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	9
3. MARCO CONCEPTUAL	13
3.1. Definiciones	13
3.2. Contexto	14
3.3. Enfoque al cliente	14
3.4. Sistema de atención al Consumidor Financiero	16
3.5. Organización	17
3.6. Clientes	18
3.7. Presentación de PQRS ante la SFC y el Defensor del Consumidor	18
3.8. Benchmarking	20
3.9. Control Actual	25
4. JUSTIFICACION	26
5. OBJETIVOS	27
5.1. Objetivo general	27
5.2. Objetivos específicos	27
6. ALCANCE	28
7. METODOLOGIAS Y ACCIONES	29
8. CRONOGRAMA	30
9. RESULTADOS	31
9.1 Comprensión de la Organización	31
9.1.1. Diagnóstico y análisis situacional	31
9.1.2. Espina de Pescado	34
9.1.3. Árbol de Problemas	35
9.1.4. Matriz DOFA	38
9.1.5. Partes Interesadas	42
9.1.6. Evaluación de Percepción de los diferentes clientes	45
9.2. Sensibilización	47
9.3. Estrategia Organizacional	47

9.3.1. Plataforma estratégica	47
9.4. Alcance	53
9.5. Análisis y modelación de procesos	53
9.5.1. Caracterización del proceso	53
9.6. Balance Score Card (BSC)	54
9.6.1. Análisis de radicaciones	54
9.7. Riesgos del SGC.....	56
9.8. Compromiso Alta dirección	57
9.9. Plan de implementación	58
9.9.1. Roles, Autoridad y responsabilidad.....	58
9.10. Requisitos de los procesos	59
9.10.1. Normas de materia financiera y el SAC	59
9.11. Control Operacional.....	60
9.12. Recursos de implementación	60
9.12.1. Estructura SAC	60
9.12.2. Personas	62
9.12.3. Infraestructura.....	63
9.13. Formación a involucrados	64
9.13.1. Competencias y conocimientos.....	64
9.14. Comunicación.	65
9.14.1. Plan de capacitación.....	65
9.14.2. Plan de despliegue de comunicación de la calidad y política de calidad. 67	
10. CONCLUSIONES.....	68
11. RECOMENDACIONES	70
12. Referencias.....	71

Lista de tablas

Tabla 1 Benchmarking.....	21
Tabla 2 Clasificación 8 ms	31
Tabla 3 Partes Interesadas, Necesidades y expectativas.	42
Tabla 4 Modelo Gardner	45
Tabla 5 Normograma en Materia Financiera y SAC	59
Tabla 6 Estructura SAC.....	60
Tabla 7 Recurso Humano	62
Tabla 8 Infraestructura	63

Lista de figuras

Figura 1 Seccionales Banco	6
Figura 2 Seccionales oficinas banco PDC	7
Figura 3 Radicaciones Realizadas a la SFC sector bancario.....	9
Figura 4 Variación de las radicaciones en la SFC de banco PDC	10
Figura 5 Radicación PQRs.....	11
<i>Figura 6 Árbol de problemas</i>	36
Figura 7 Partes Interesadas	42
Figura 8 Resultados Encuesta de satisfacción	46
Figura 9 Principios PDC	48
Figura 10 Mapa Estratégico	50
Figura 11 Focos Estratégicos	51
Figura 12 Estrategias	52
<i>Figura 13 Pareto</i>	55
Figura 14 Quejas Recibidas por la SFC	56
Figura 15 Asignación de roles y responsabilidades	58
Figura 16 Competencia y Conocimiento	64
Figura 17 Estrategia de Comunicación y divulgación de la política de calidad	67

1. INTRODUCCIÓN

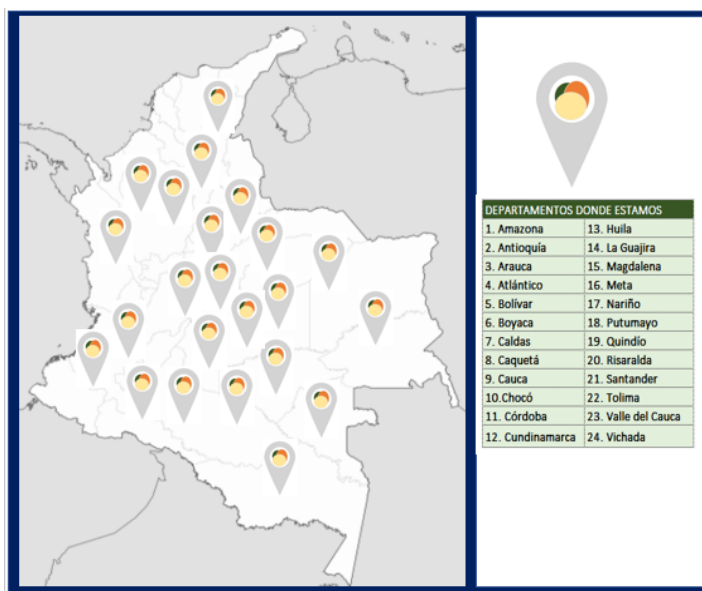
1.1. Selección del tema y del contexto

Entendiendo la necesidad de los mercados financieros por la búsqueda continua de mejorar la experiencia de sus consumidores, fidelizar al cliente, elevar los indicadores de recomendación y dar cumplimiento a la normatividad que regula el sector financiero, este proyecto formulará e implementará un plan de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en el Sistema de Atención al consumidor financiero (SAC) del Banco PDC.

El Banco PDC, es una entidad colombiana que presta servicios y/o productos financieros desde el año 2000, cuenta con un portafolio de productos del activo (Microcrédito, Tarjeta de Crédito, Crédito Educativo y Crédito de Vivienda) que le permite entregar al mercado financiero diferentes opciones para todo tipo de clientes, adicional enfoca su visión a la colocación de créditos para el desarrollo y crecimiento económico de sus clientes.

El Banco actualmente cuenta con una red de oficinas a nivel nacional, para la atención al consumidor financiero, así como todo un despliegue comercial para la colocación de los productos señalados anteriormente.

Figura 1 Seccionales Banco



Fuente: creación propia

A continuación, se relaciona la Red de Oficinas país:

Figura 2 Seccionales oficinas banco PDC

Departamento	Ciudad	Dirección	Horario
Amazonas	Leticia	Calle 23 N 13 - 10	8 am - 4pm
Antioquia	Medellin	Calle 30 sur N 13 - 13	8 am - 4pm
Antioquia	Bello	Calle 11 sur N 15 - 15	8 am - 4pm
Arauca	Arauca	Carrera 20 sur N 16 - 20	8 am - 4pm
Atlantico	Barranquilla	Trav 15 N 11 10	8 am - 4pm
Atlantico	Barranquilla	Calle 32 bis N 15 10	8 am - 4pm
Bolivar	Cartagena	Carrera 10 N 12 10	8 am - 4pm
Bolivar	Cartagena	Calle 12 N 98 12	8 am - 4pm
Boyaca	Tunja	Calle 45 N 12 12	8 am - 4pm
Caldas	Manizales	Carrera 19 N 19 15	8 am - 4pm
Caqueta	Florencia	Calle 24 N 31 - 10	8 am - 4pm
Cauca	Popayan	Calle 31 sur N 15 - 18	8 am - 4pm
Choco	Quibdo	Calle 110 sur N 154 - 151	8 am - 4pm
Cordoba	Sincelejo	Carrera 80 sur N 18 - 21	8 am - 4pm
Cundinamarca	Bogota	Trav 34 N 18 19	8 am - 4pm
Cundinamarca	Bogota	Calle 38 bis N 18 60	8 am - 4pm
Cundinamarca	Bogota	Carrera 90 N 120 105	8 am - 4pm
Huila	Neiva	Calle 125 N 98 10	8 am - 4pm
La Guajira	Riohacha	Calle 95 N 120 111	8 am - 4pm
Magdalena	Santa Marta	Carrera 100 N 21 15	8 am - 4pm
Meta	Villavicencio	Calle 124 N 131 - 110	8 am - 4pm
Nariño	Pasto	Calle 21 sur N 12 - 12	8 am - 4pm
Putumayo	Mocoa	Calle 190 sur N 164 - 161	8 am - 4pm
Quindio	Armenia	Carrera 90 sur N 188 - 215	8 am - 4pm
Risaralda	Pereira	Trav 94 N 88 19	8 am - 4pm
Santander	Bucaramanga	Calle 48 bis N 48 60	8 am - 4pm
Tolima	Ibague	Carrera 80 N 140 105	8 am - 4pm
Valle del Cauca	Cali	Calle 165 N 198 10	8 am - 4pm
Vichada	Puerto Carreño	Calle 195 N 170 111	8 am - 4pm

Fuente: creación propia

PDC también cuenta con canales alternos a las oficinas para la prestación de sus servicios, se relacionan a continuación los canales:

- Página WEB (link contáctenos al instante)
- Línea de Servicio al Cliente Bogotá (1) 3124578, Cali (2) 4158595, Medellín (4) 6235817, Barranquilla (5) 3152848, Cartagena (5) 6989794, Bucaramanga (7) 8525154, Villavicencio (8) 7584845. Horario de Atención lunes a viernes de 8:00 am a 9:00 pm.
- Facebook: @BancoPDC
- Twitter: @ BancoPDC
- Chat: www.PDC.com.co

Como ya fue indicado el objeto de este proyecto es lograr implementar un plan de mejoramiento al SAC que comprende los canales de atención relacionados,

logrando así dar cumplimiento a lo exigido por la normatividad colombiana y entregar al Banco lineamientos para la mejora continua en sus procesos que permita apalancar los diferentes indicadores definidos por la entidad.

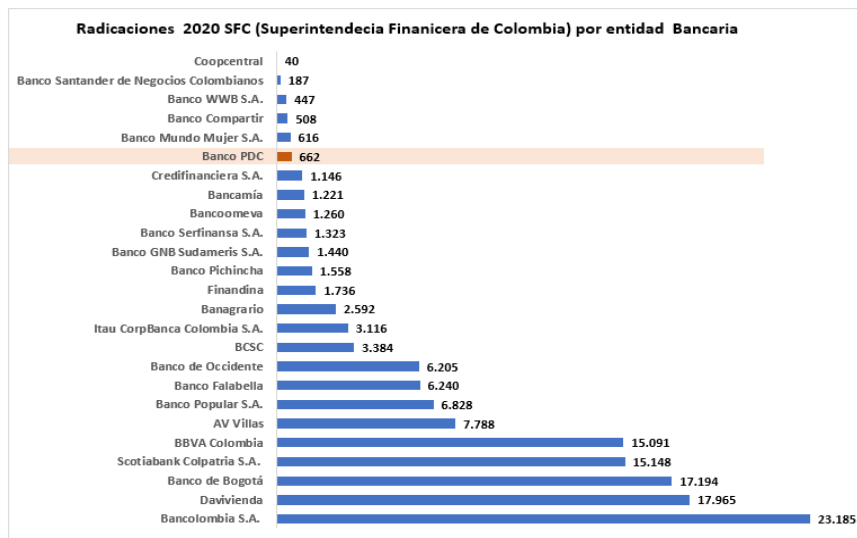
2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Como entidad financiera, El Banco está regulado por los entes de control que garantizan lo expuesto en la ley 1328 de 2009 referente la debida atención al consumidor financiero y todos sus componentes. Al realizar el análisis correspondiente a través de la metodología de árbol de problemas, se definió como resultado no deseado o problema enfoque de este proyecto lo siguiente:

El incremento del 25% de los requerimientos radicados por los consumidores en el periodo comprendido a lo largo del año 2020 en la Superintendencia Financiera de Colombia por inconformidad con el Banco en la prestación de sus productos y servicios.

Para la definición del problema señalado anteriormente se realizó un análisis del contexto externo en cuanto a requerimientos radicados a la Superintendencia por las diferentes entidades Bancarias del país.

Figura 3 Radicaciones Realizadas a la SFC sector bancario

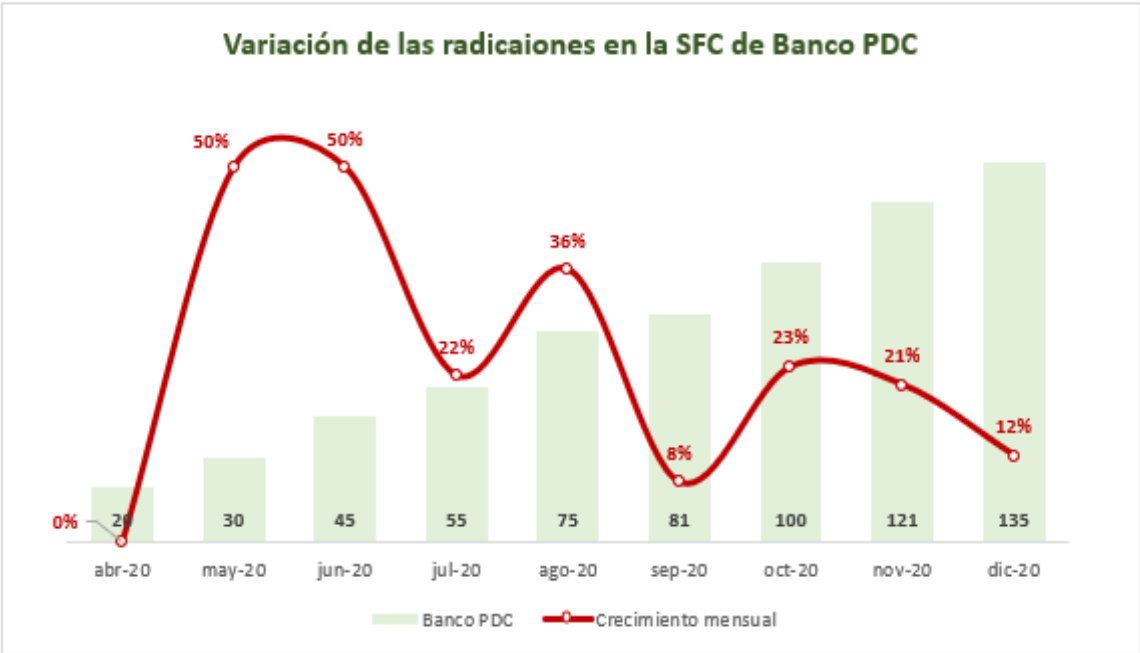


Fuente: creación propia a partir de la SFC (Superintendencia Financiera de Colombia)

Como se puede analizar en el grafico anterior, aunque PDC no es la entidad bancaria que concentra la mayor participación de requerimientos en la Superintendencia Financiera, si es uno de los Bancos no masivos que puntea las quejas y reclamos para este ente de control.

Ahora bien, este contexto aportará al plan de mejoramiento dando como punto de inicio la inconformidad del consumidor que al no ser gestionada o resuelta por el Banco PDC son trasladadas al ente de control

Figura 4 Variación de las radicaiones en la SFC de banco PDC



ENTIDAD	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	Total	promedio
Banco PDC	20	30	45	55	75	81	100	121	135	662	74
Crecimiento mensual	0%	50%	50%	22%	36%	8%	23%	21%	12%	NA	25%

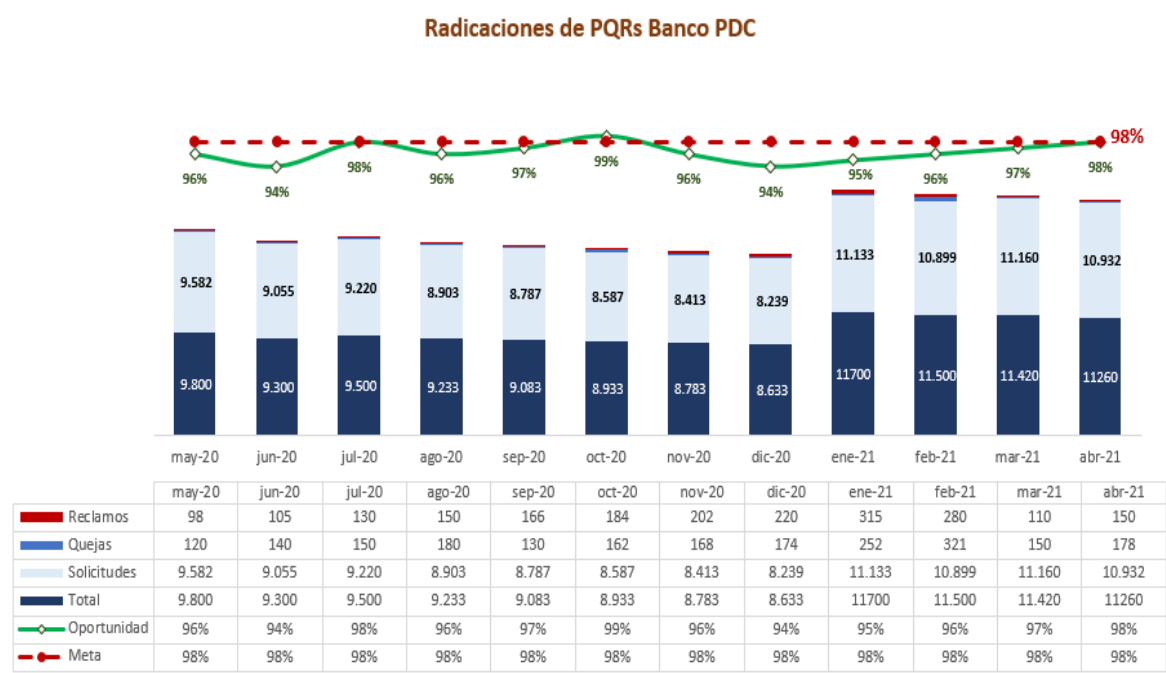
Fuente: creación propia a partir de la SFC (Superintendencia Financiera de Colombia)

Dando continuidad a las cifras reportadas por la Superintendencia Financiera, en el grafico anterior vemos una tendencia al crecimiento en los radicados desde el mes de abril, y aunque porcentualmente (véase en la tabla) no tiene un comportamiento regular las cifras han venido aumentando a lo largo del año 2020.

Por otro lado, vemos un aumento importante en el crecimiento de los radicados de abril a junio, situación que será analizada respecto a la actual emergencia sanitaria, dando a conocer en los resultados si la misma fue la generadora del alza en las quejas, si fue un actor que apor to al aumento o no afecto las cifras relacionadas anteriormente.

Para el contexto interno de la entidad frente al problema en análisis se ubicó que las quejas y reclamos radicadas directamente a través de los canales de atención por el contrario tendieron a la disminución, para el año 2020 e inician con una estabilización para el año 2021.

Figura 5 Radicación PQRs



Fuente: creación propia

De la anterior imagen se concluye lo siguiente:

1. El aumento en las raditaciones al inicio del año 2021 frente al año inmediatamente anterior es de un 26%.
2. Realizando un análisis frente al contexto externo, se evidencia que el consumidor no continuó radicando por los canales tradicionales definidos por la entidad y por el contrario prefirió llevar sus solicitudes a la Superintendencia Financiera de Colombia.
3. Los tres tipos de radicación (Solicitud, Queja y Reclamo) se mantuvieron en cantidades constante sin ubicar un pico en alguno de los meses relacionado en el gráfico.
4. La Oportunidad en las contestaciones solo se cumplió en tres meses, dos en 2020 y uno 2021, lo cual deja en discusión porque si en abril de 2021 fueron más las raditaciones que algunos meses de 2020 si se cumplió con la oportunidad de las respuestas.

Entendiendo que PDC trabaja en pro de la mejora continua de sus procesos y después del análisis presentado es necesario la formulación e implementación de un plan de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad al SAC del Banco que permita reducir las cantidades y porcentajes señaladas encaminados a mejorar la satisfacción del cliente y que garantice la menor cantidad de escalamientos a los entes.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Definiciones

De acuerdo a la ley 1328 de 2005 se expresan los siguientes conceptos:

Requerimientos: Solicitud por parte del Consumidor Financiero ante el Banco por alguna inconformidad con sus Productos o calidad en la prestación de algún Servicio.

Reclamo: Es una manifestación de insatisfacción del Consumidor Financiero, puesta en conocimiento del Banco.

Queja: Es una manifestación de insatisfacción del Consumidor Financiero, puesta en conocimiento del Banco, Implica un incumplimiento de la promesa de Servicio.

Solicitud de información o petición: Es una comunicación del Consumidor Financiero en la que se busca resolver las inquietudes sobre sus transacciones.

Consumidor financiero: Es todo cliente, usuario o cliente potencial del Banco. (artículo 2 de la Ley 1328 de 2009).

Defensor del consumidor financiero: Las entidades vigiladas que defina el Gobierno Nacional, deberán contar con un Defensor del Consumidor Financiero.

Representante legal: Se refiere a quien representa al Banco y está posesionado ante la Superintendencia Financiera

Pqr's: Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias.

Reclamo por tratamiento de datos personales: Solicitud realizada por el Titular cuando se considera que la información contenida en una base de datos debe ser objeto de corrección, actualización o supresión, o cuando adviertan el presunto incumplimiento de cualquiera de los deberes contenidos en la Ley 1581 de 2012.

Autorización: Consentimiento previo, expreso e informado del Titular para llevar a cabo el tratamiento de datos personales.

Base de datos: Conjunto organizado de datos personales que sea objeto de tratamiento.

Dato personal: Cualquier información vinculada o que pueda asociarse a una o varias personas naturales determinadas o determinables.

Encargado del tratamiento: Persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros, realice el tratamiento de datos personales por cuenta del responsable del tratamiento.

Responsable del tratamiento: Persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros, decida sobre la base de datos y/o el tratamiento de los datos.

Titular: Persona natural cuyos datos personales sean objeto de tratamiento.

3.2. Contexto

Dentro del marco de la globalización, las empresas se han visto en la necesidad de mejorar sus productos y servicios si desean estar en un marco de la competitividad, la calidad es una condición para lograr la creación de valor en una empresa, regido por una normatividad y siempre buscando la necesidad del cliente (Aleis Sistemas, 2016) para esto es necesario buscar, mejora continua, satisfacción de los clientes, la estandarización, el control de los procesos, esto con el fin de agrupar todos los elementos que permitan un desarrollo eficiente de la satisfacción del cliente.

Para mejorar la calidad empresarial y con esto la satisfacción del cliente, se ve necesario realizarlo a través definición clara de los objetivos de calidad, comprobación de satisfacción, trabajar de manera eficaz y eficientemente además de optimizar cada uno de los recursos.

3.3. Enfoque al cliente

Orientar la satisfacción del cliente debe estar enfocada a la mejora de la calidad que se ofrece en una empresa por medio de la optimización del rendimiento en cada uno de los procesos que este requiere. (Escuela Europea de Excelencia , 2016) así define la Iso 9001 como una herramienta que permite gestionar de manera continua la calidad en cada uno de los procesos que para el caso es gestionar las necesidades de los clientes, visto como centro y fundamento del proceso.

El cliente es uno de los principales objetivos para realizar una correcta y efectiva gestión de la calidad que persigue la ISO 9001 (Iso Tools , 2015) donde afirma que el éxito de una organización ocurre cuando se cumplen todas los requisitos y necesidades de los clientes, lo que conlleva a atraer, conservar y fidelizar cada uno de ellos y en general de las partes interesadas que se vean directa o indirectamente afectadas. No solo basta conocer las necesidades actuales si no a su vez es

importante identificar y proyectarlas en futuras. El grado de satisfacción de los clientes debe ser medible (Iso Tools , 2015), adicional debe permitir realizar acciones de acuerdo a los obtenidos por cada entidad.

La ISO 9001 dedica un apartado específico a la satisfacción del cliente (9.1.2 satisfacción del cliente) donde afirma que se debe realizar un seguimiento de cada una de las percepciones del cliente a la vez que se cumplen con los requisitos externos, adicional de contar con los puntos de vista y opiniones sobre la empresa, en cuanto a productos y servicios.

Existen diferentes técnicas que se pueden desarrollar para lograr dicho objetivo definidas en la tabla 1, sin embargo, cualquier herramienta empleada para el Sistema de Gestión de calidad según la ISO 9001:2015 facilita el conocimiento de la necesidad puntual del cliente y de las áreas que interfieren en el proceso.

Tabla 1 Técnicas de enfoque al cliente

Técnica	Desarrollo
Encuestas	Las encuestas ofrecen un punto de vista necesario en la toma de decisiones. Estudios afirman que esta herramienta mejora en un 35% las posibilidades de tener éxito en la satisfacción de los clientes . (Iso Tools , 2015)
Cliente incognito	Se basa en La observación, para identificar y resolver puntos críticos o débiles, utilizada en conceptos de competitividad, esta información facilita la toma de decisiones y actuación.
Focus Group	Esta técnica contempla la recolección de información para después ser analizada e interpretada, mediante un grupo de personas que serán intervenidas en un dialogo sobre el servicio y esta después se interpreta para definir qué acciones pueden darse en la mejora del proceso.

Fuente: ISO 9001:2015

La satisfacción del cliente es el reflejo exacto del servicio de lo que una empresa ofrece, la opinión de sus clientes (Iso 9001, 2016), por tanto garantizar que esa opinión sea efectiva, periódica y parcial es de suma importancia, debe revisarse la salida y actuar en la consecuencia, garantizando la alineación de los clientes con las expectativas y el servicio que se ofrece para determinar el éxito de una organización. (Iso 9001, 2016) la satisfacción del cliente depende también de tener información documentada, del control en la prestación de servicio, del análisis de la competencia, entre otras.

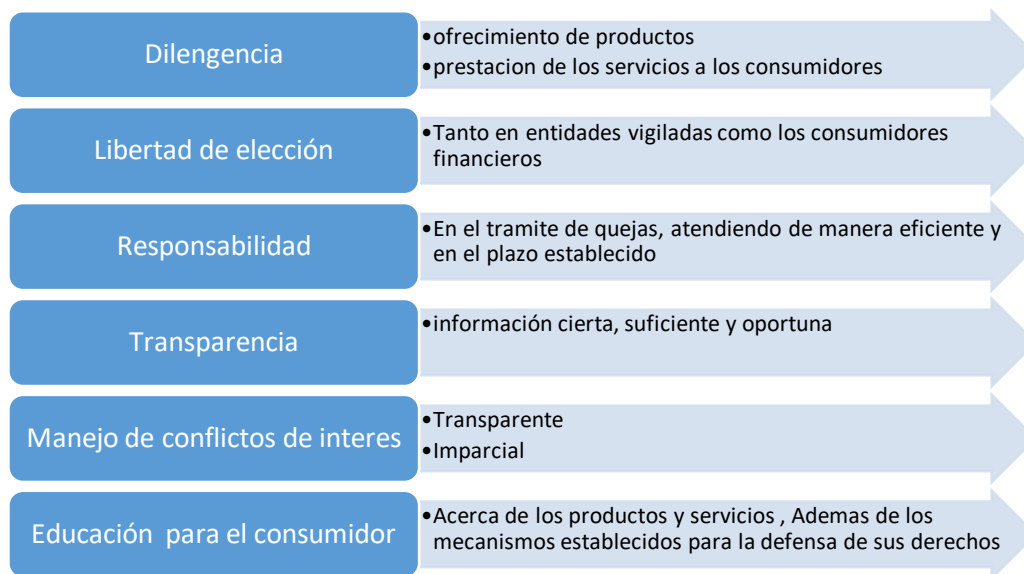
3.4. Sistema de atención al Consumidor Financiero

En su uso de las facultades legales la superintendencia financiera de Colombia, consagrado en el artículo 11 del Decreto 4327 de 2005 y en el artículo 8 de la Ley 1328 de 2009, impone las instrucciones para la implementación y funcionamiento del SAC, mediante las circulares externas 015 de 2010 y 016 de 2016.

La ley 1328 de 2009, se genera con el fin de generar un ambiente de equilibrio y equidad entre las entidades financieras (bancos) y los consumidores financieros (Clientes actuales, potenciales y usuarios) de modo que las entidades deben incluir las políticas y procedimientos en función a educar financieramente a sus clientes, la inclusión y capacitación de los funcionarios de modo que se instruya en cuanto a la figura, funciones y procedimientos, del mismo modo es necesario mecanismos que regulen los derechos y obligación que así la norma indica.

Los principios que se rigen al SAC:

Figura 4 Principios SAC



Fuente: Autores, adaptado Ley 1328 de 2009

Del mismo modo los elementos que componen el SAC son las políticas que propician un ambiente de protección por el consumidor financiero; los procedimientos para monitorear y evaluar la efectividad del sistema, además de la documentación para registrar todos los aspectos con la implementación del SAC, además de la estructura organizacional que permite definir los niveles de responsabilidad y los encargados de atender a los asuntos que se relacionan con el sistema de atención al consumidor; la infraestructura garantiza lo técnico, físico y recurso humano requerido para el correcto y adecuado funcionamiento; las capacitaciones a los funcionarios permiten la participación de las personas involucradas en la atención y servicio de los consumidores financieros, para finalmente la educación financiera, reiterada por los principios, suministra información verídica, oportuna y suficiente a todos los consumidores financieros, lo que les permite tomar decisiones coherentes respecto a los mecanismos de protección de sus derechos.

3.5. Organización

La organización de la compañía tiene como desarrollo el objeto social de la consolidación de una cultura de excelente atención, educación financiera y buen trato para los consumidores financieros, siendo una entidad vigilada por la

Superintendencia Financiera de Colombia y por ende cumple con la normativa vigente

Los elementos de SAC: se componen por políticas, estructuras, procedimiento, información al consumidor, educación financiera, capacitación e instrucción a funcionarios, documentación y estructura organizacional.

Las definiciones que la compañía ha establecido en materia del SAC son: las políticas y procedimientos para la adecuada implementación y funcionamiento del sistema, a continuación, nos permitimos relacionarlas:

- Manual de Servicio al Consumidor Financiero SAC
- Manual (Atención PQRS)
- Caracterización de proceso de Servicio al cliente
- Procedimiento y Atención de PQRS
- Actualización de Datos

En cuanto a la documentación actualmente de los aspectos relacionados con el SAC incluyendo los elementos y etapas, es necesario contar con documentos y registro de modo que sea posible el garantizar la integridad, confiabilidad, oportunidad y disponibilidad de la información, esta se realiza a partir de los siguientes documentos.

- Informes de partes interesadas
- Actas de Junta Directiva relacionado al SAC
- Actas de Comité SAC.

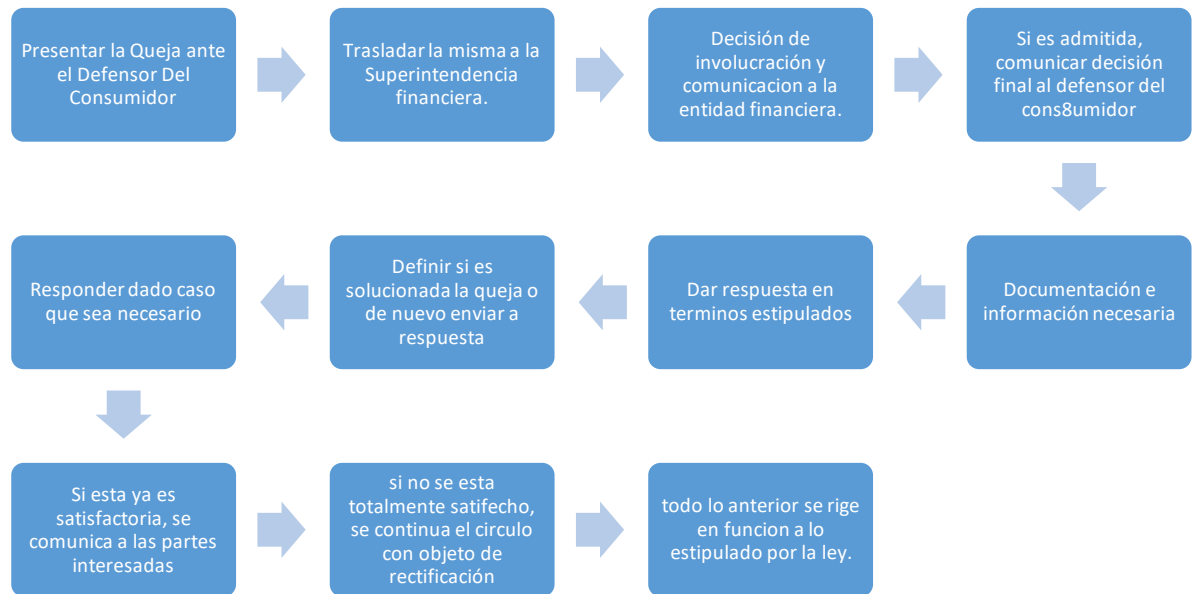
3.6. Clientes

Como parte interesada fundamental del Sistema De Atención Al Consumidor Financiero el SAC se compromete a cumplir los derechos de los consumidores, tales como, recibir productos y servicios con estándares de seguridad y calidad, además de disponer la publicidad e información sobre los productos y servicios con claridad, transparencia, veracidad, oportunidad, verificabilidad, comparabilidad y facilidad de comprensión. Del mismo modo, la prestación de los servicios, con una debida diligencia, recibiendo educación respecto a los productos con la posibilidad de presentar consultas, peticiones y quejas o reclamos, adicional de las que defina la ley colombiana.

3.7. Presentación de PQRS ante la SFC y el Defensor del Consumidor

El análisis principal del proyecto pretende analizar y mejorar el Sistema De Atención Al Consumidor Financiero y por esto es necesario evaluar la atención de quejas y reclamos presentadas al Defensor Del Consumidor Financiero y a la Superintendencia Financiera de Colombia, lo anterior en función al decreto 2555 de

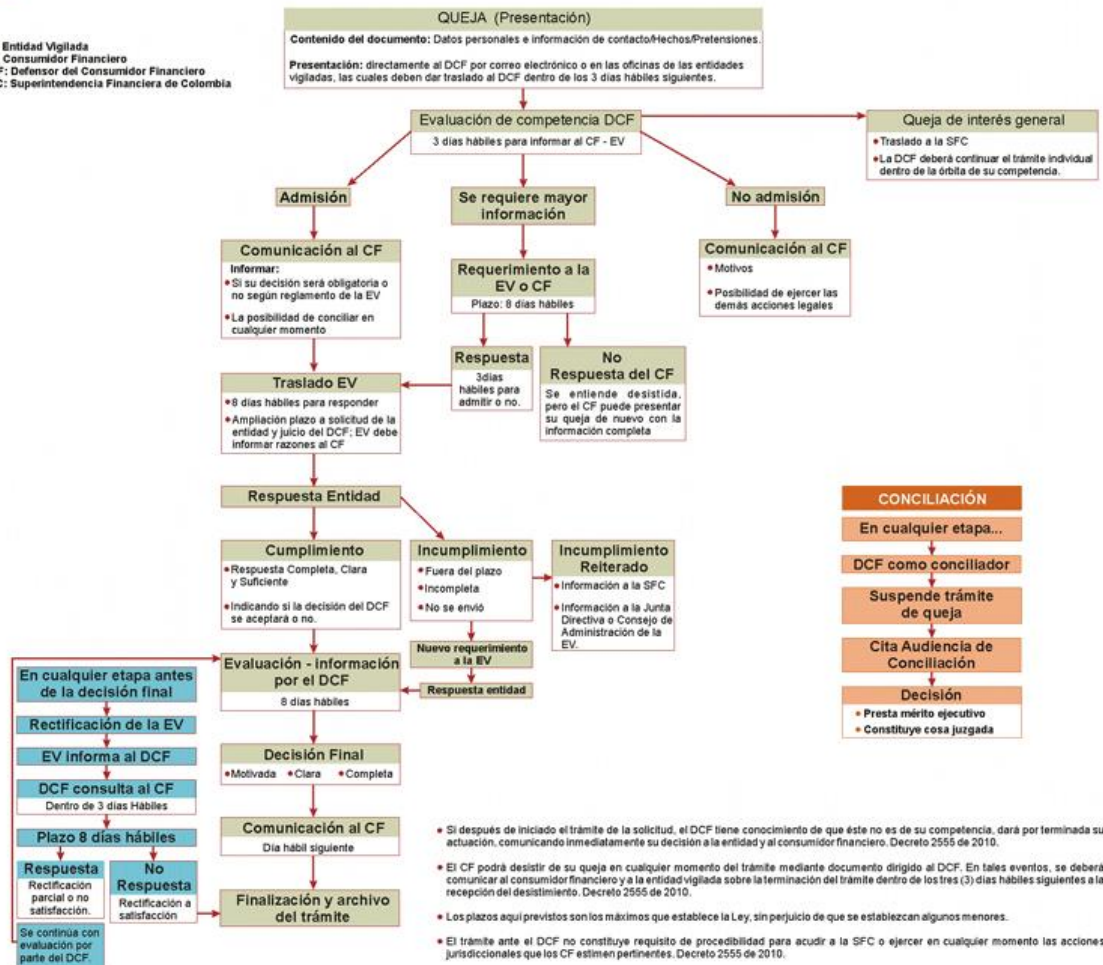
2010 donde se fija las condiciones de atención de quejas y reclamos, en los términos que la ley 1328 de 2009 decretan para su procedimiento de la siguiente manera:



Fuente: Autores a partir Ley 1328, (2009)

Además, las PQRS también pueden ser presentadas ante la Superintendencia Financiera de Colombia en la cual se describe el proceso a continuación de acuerdo a como estipula la misma entidad.

EV: Entidad Vigilada
CF: Consumidor Financiero
DCF: Defensor del Consumidor Financiero
SFC: Superintendencia Financiera de Colombia



Fuente: SFC (2019)

3.8. Benchmarking

El benchmarking propone un análisis de referencia entre los diferentes productos que ofrece el Banco PDC relacionando los servicios de microcrédito, tarjeta de crédito, crédito educativo y crédito de vivienda. Tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1 Benchmarking

BENCHMARKING BANCO PDC				
TARJETA DE CRÉDITO				
Entidad	CUPO	Intereses	Plazo	Requisitos
	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE
	2.000.000 hasta \$5.000.000.	18.00% EA	24 meses	Edades entre los 18 y 80 años.
				Personas con ingresos desde un (1) SMMLV.
				Actividad económica: Empleados, pensionados e independientes.
	\$400 mil y \$4.9 millones	1.94%	24 meses	Edades entre los 18 y 80 años.
		Interés mensual		Personas con ingresos desde un (1) SMMLV.
		25.97%		Actividad económica: Empleados, pensionados e independientes.
		Interés efectivo anual		

BENCHMARKING BANCO PDC				
MICROCREDITO				
Entidad	Monto	Intereses	Plazo	Requisitos
	Desde \$800.00 hasta \$41.000.000	Según el monto a partir de 35,75E.A	36 meses	Ser persona natural.
	Para los clientes hasta \$109.023.120			Fotocopia de la cédula de ciudadanía
				12 meses de funcionamiento de su negocio
	Desde \$800.000 hasta \$104.000.000	55.34% EA	36 meses	Ser persona natural.
				Fotocopia de la cédula de ciudadanía
				12 meses de funcionamiento de su negocio
	Desde \$908526 hasta \$109023120	A partir del 21.56% E.A., según el monto solicitado.	36 meses	Mínimo un año de constitución.
				Activos con valor menor a 500 SMMLV
				El total de endeudamiento o debe ser inferior a 120 SMMLV con todo el sector financiero incluyendo la nueva deuda a adquirir (exceptuando crédito hipotecario).

BENCHMARKING BANCO PDC				
CREDITO EDUCATIVO				
Entidad	CUPO	Intereses	Plazo	Requisitos
	Desde \$800.000 hasta \$11.000.000	25,97 EA	36 meses	Ser persona natural. Fotocopia de la cédula de ciudadanía 1 Año de vinculación con la misma empresa (contrato a término fijo o indefinido)
				2 Años de vinculación con la misma empresa (contrato por prestación de servicios) Desprendibles de pago de los últimos 2 meses Su carta laboral
	Pago total de la matrícula	19,7 E.A	6 meses	Fotocopia de la cedula
				Certificado de ingresos
				Copia de extractos bancarios Carta laboral (si es empleado) Declaración de renta(si aplica)
				Referencias

	700 mil pesos hasta 25 S.M.M.L.V. (Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes).	1.03 % M.V. , 13.08 % E.A	6 a 24 meses	Fotocopia de la cedula
				Certificado de ingresos
				Copia de extractos bancarios
				Carta laboral (si es empleado) Declaración de renta(si aplica) Referencias

BENCHMARKING BANCO PDC				
CREDITO DE VIVIENDA				
Entidad	CUPO	Intereses	Plazo	Requisitos
	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE
	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE
	Desde \$0 hasta \$105.467.670 millones (VIS)	Tasa efectiva anual desde 9.80%	5 a 20 años	18 y 72 años

	Desde \$105.467.67 1 millones (NO VIS)	Tasa efectiva anual desde 9.10%		Ingresos del deudor principal Mínimo 1 SMMLV
				Valor comercial del inmueble Mínimo 40 SMMLV

Fuente: creación propia a partir de entidades financieras

3.9. Control Actual

El sistema de gestión para las solicitudes, reclamos y quejas que tiene la entidad, cuenta con parámetros que controlan el tiempo de atención de cada evento, así mismo los eventos próximos a vencer o vencidos. Para la cual se fomenta, esto en función a la normativa vigente:

- Sistema de escalamiento, ocurrencia de evento
- Reuniones internas y periódicas para analizar los eventos registrados
- Revisión por parte de Comité SAC evaluando los indicadores.
- Planes de acción de acuerdo al riesgo encontrado

4. JUSTIFICACION

El concepto de servicio al cliente ha venido transformándose a lo largo del tiempo, en la actualidad se habla de mejorar la experiencia de cliente dejando como uno de los pilares el servicio y adicionando variables como la calidad ofrecida y percibida, la inclusión de indicadores como los de fidelización y recomendación esto y otros conceptos son los que incluye la experiencia del consumidor.

El sector financiero queriendo estar a la vanguardia de la aplicación de este nuevo concepto ha implementado diferentes estrategias como los journey map o rutas de experiencia, donde trabaja los ciclos de vida de los consumidores desde que contratan hasta que cancelan sus productos y cortan vínculo con la entidad.

Dado el análisis presentado al problema enfoque de este proyecto, se evidencia que la entidad para lograr disminuir las radiaciones en la Superintendencia financiera de Colombia que claramente afecta la experiencia del consumidor así como su percepción sobre el Banco, una vez sea definido el plan de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en el SAC logrará no solo disminuir las radiaciones con el ente de control sino que brindará productos y/o servicios acordes a las necesidades del cliente.

Ahora bien, este proyecto beneficiará principalmente al consumidor financiero de Banco PDC, ya que las estrategias definidas dentro del plan de trabajo apuntan a mejorar la prestación de los productos y servicios de cara con los usuarios. Así mismo, la organización se verá directamente beneficiada al evidenciar optimización de actividades dentro del proceso misional del Sistema de Atención al Consumidor y especialmente al disminuir los requerimientos por indebida atención al consumidor por parte de los entes de control. Lo anterior, reduce las probabilidades de materialización de riesgos relacionados con cobro de sanciones o multas por parte de los entes regulatorios, sino que también beneficia la reputación y credibilidad de la organización en el mercado.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Formular e implementar un plan de mejoramiento en el Banco PDC, bajo los lineamientos de Norma ISO 9001:2015, que permita mitigar los requerimientos por parte de los entes de control que regulan el sector financiero relacionados con la indebida atención al consumidor.

5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el contexto de la organización y el Sistema de Gestión de Calidad interno de la entidad actualmente como punto de partida
- Definir un plan de trabajo que fortalezca el cumplimiento de la ley 1328 de 2009, por la cual se dictan las normas en materia financiera y el SAC articulado con el SGC establecido en la entidad.
- Ejecutar las actividades y controles definidos en el plan de trabajo para el mejoramiento del SAC.
- Evaluar el plan de mejoramiento establecido para mitigar los requerimientos de los entes de control relacionados con la indebida atención al consumidor.

6. ALCANCE

El proyecto “mejora del sistema de gestión de la calidad en el sistema de atención al ciudadano (SAC)” contempla el seguimiento y la mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la entidad Banco PDC, dedicada a la prestación de los productos y servicios financieros a la población colombiana. Actualmente, la entidad cuenta con 29 sedes a nivel nacional distribuidas en las principales ciudades del país como Bogotá, Bucaramanga, Cali, Neiva, Pasto, Medellín, Valledupar Leticia Arauca y Cartagena. Banco PDC tiene un enfoque por procesos y educación financiera dentro de los cuales se encuentra el Sistema de Atención al Consumidor como proceso misional y el cual será objeto principal para la implementación de la mejora en el desarrollo de este proyecto bajo los lineamientos de NTC ISO 9001:2015 excluyendo las etapas de estructuración y direccionamiento.

El desarrollo del proyecto tendrá una duración de (1) un año, tiempo de permanencia de la Especialización en Dirección y Gestión de la calidad por parte de los ejecutores, el cual estará dividido en 2 periodos académicos iniciando en el mes de agosto de 2020 y culminando en julio de 2021. Durante el primer semestre se llevará a cabo el diagnóstico actual del contexto de la organización y el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad enfocado en el proceso de Atención al Consumidor y su directa relación con los requerimientos de incumplimiento por parte de los entes de control. Adicionalmente, se definirá el plan de mejoramiento y su respectiva metodología de aplicación.

En el segundo semestre (febrero 2021), se realizará la ejecución del plan de mejoramiento definido anteriormente, abarcando los numerales de la NTC ISO 9001:2015 que requieran un refuerzo en el Sistema de Atención al Consumidor. Finalmente, se establecerá y ejecutará la medición del impacto del plan de mejoramiento desarrollado comparado directamente con las estadísticas de requerimientos por incumplimiento por parte de los entes de control.

7. METODOLOGIAS Y ACCIONES

Se establecieron cuatro objetivos específicos claros, pero para el cumplimiento y desarrollo de estos es importante identificar el camino que se va a seguir. Es por esto que se establecieron diferentes metodologías y acciones por cada objetivo específico las cuales se encuentran en el (anexo a cronograma y metodología de trabajo).

Se utilizaron varias herramientas aplicadas al desarrollo de los objetivos las cuales permitirán abordar y obtener resultados positivos de cada uno de estos objetivos ya planteados.

8. CRONOGRAMA

El cronograma representa las fases establecidas para la mejora al SGC, cada una con su respectiva actividad de manera puntual, el responsable a cargo y el tipo de entregables que se obtendrán de cada actividad caracterizado en periodos mensuales y Semanales (véase Anexo a cronograma y metodología de trabajo)

9. RESULTADOS

9.1 Comprensión de la Organización

9.1.1. Diagnóstico y análisis situacional

Para la identificación del problema se analizaron las siguientes afirmaciones dando como resultado las causales y consecuencias que afectan directamente el SAC de Banco PDC.

La metodología implementada fue la del 8 ms con el fin de mejorar Sistema De Atención Al Consumidor Financiero (SAC), A continuación, relacionamos la guía para la identificación y clasificación de los diferentes conceptos:

Tabla 2 Clasificación 8 ms

CLASIFICACIÓN 8M's BANCO PDC			
DEFINICIÓN	CLASIFICACIÓN 8M'S	CLASIFICACIÓN SEGÚN IMPACTO	
		P	NP
1. Alto volumen en las radicaciones de las PQR	Métodos de trabajo	x	
2. Requerimientos antes de control por indebida atención al consumidor	Materiales	x	
3. Canales de atención saturados	Métodos de trabajo	x	
4. Alto volumen de casos replicados	Materiales	x	
5. Analistas sin el conocimiento para la atención de los casos	Manos y Mente		x
6. Procesos sin documentar	Métodos de trabajo		x

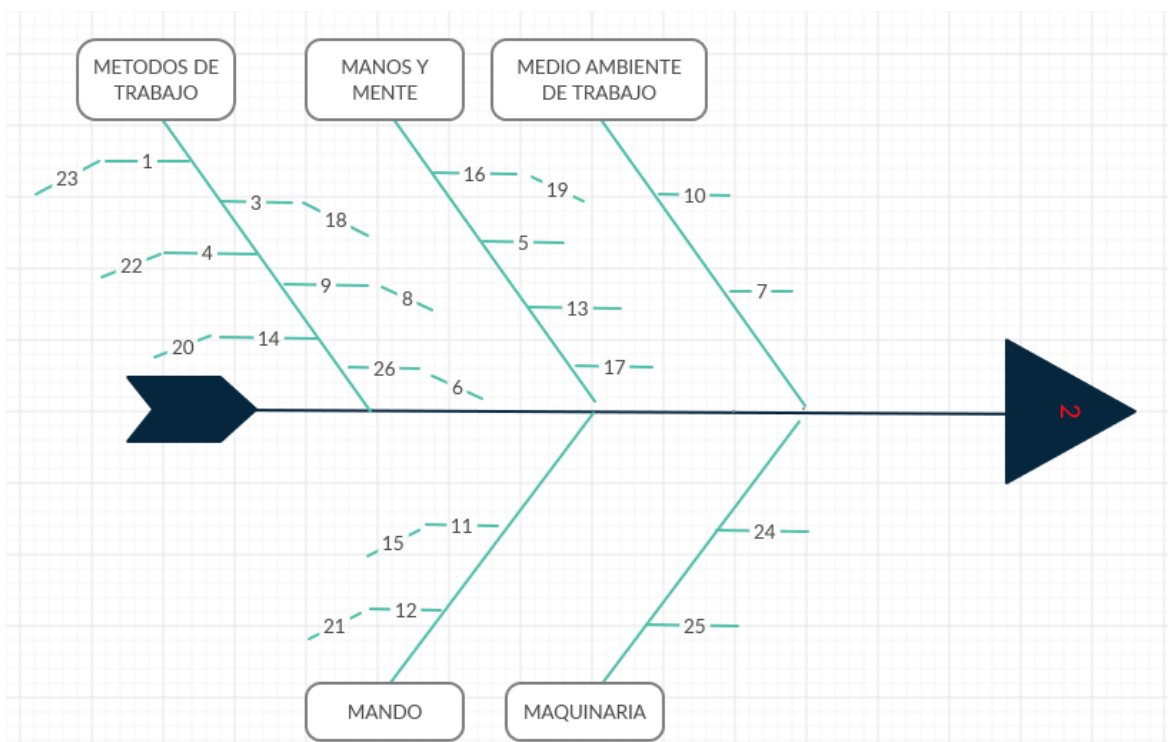
7. Comunicación no asertiva entre las áreas	Medio ambiente de trabajo		x
8. Poca optimización de los procesos	Métodos de trabajo		x
9. Interpretación subjetiva de los procesos	Manos y Mente	x	
10. Barreras entre las diferentes áreas organizacionales	Medio ambiente de trabajo		x
11. Percepción negativa del consumidor	PROBLEMA	x	
12. Productos que no cumplen con la expectativa del cliente	PROBLEMA	x	
13. Falta de capacitación en los comerciales	Manos y Mente		x
14. Elevado número de recursos judiciales en contra de la entidad	Materiales		X
15. Falta de liderazgo en los niveles directivos	Mando		x
16. Canales de atención sin conocimiento de los procesos	METODOS DE TRABAJO		X
17. Poco sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.	MANOS Y MENTE		X
18. Falta de capacidad en los canales para atender a los consumidores	METODOS DE TRABAJO	X	
19. Falta de capacitación en los colaboradores que gestionan los canales de atención	MANOS Y MENTE		X
	MATERIALES		X

20. Falta de oportunidad en la contestación de las PQR			
21. Contestaciones a las PQR genéricas y no de fondo		X	
22. Falta de seguimiento a los controles establecidos	MANDO		X
23. Un modelo de calidad poco eficiente	METODOS DE TRABAJO		X
24. Falta de definición modelos de servicio	METODOS DE TRABAJO		X
25. Procesos manuales y no automáticos	METODOS DE TRABAJO		X
26. Inconsistencias en el aplicativo del banco	METODOS DE TRABAJO		X
27. Entrega de información errada al cliente	MATERIALES	X	

Fuente: Autores

9.1.2. Espina de Pescado

Una vez priorizado el problema con la junta directiva del banco “Cantidad de requerimientos por parte de los entes de control por indebida atención al consumidor” se realiza la espina de pescado para determinar cuáles son las causas asociadas al problema evidenciado, así como la causa raíz que genera la inconsistencia o inconformidad en el consumidor financiero.



Fuente: Autores

Nota: Los numerales trabajados en la espina de pescado obedecen a las afirmaciones ya aplicadas anteriormente en la metodología de las 8 ms.

Posterior a la elaboración de la espina de pescado o diagrama causa efecto, se pudo identificar que los requerimientos por parte de los diferentes entes de control relacionados con la indebida atención al consumidor son un problema que requieren atención inmediata, no solo por el gran volumen de reclamación existente sino por las consecuencias que traen estos para la entidad. Además, se pudo identificar algunos problemas que intensifican los requerimientos por partes de los entes de

control y las causas raíz de estos inconvenientes, con el fin de poder contrarrestarlas y finalmente generar un impacto positivo en estos requerimientos.

El alto volumen en las radicaciones, la saturación en los canales de atención, la gran cantidad de casos replicados, la interpretación subjetiva de los procesos y el elevado número de recursos judiciales en contra de la entidad son consecuencias que tiene la entidad, mientras que las inconsistencias presentadas con el aplicativo del banco, la existencia de un modelo de calidad poco eficiente, la falta de capacidad en los canales para atender a los consumidores, la ausencia de seguimiento a los controles establecidos, la poca optimización de los procesos, la existencia de procesos sin documentar y la falta de oportunidad en la contestación de las PQR, son las causas raíces identificadas asociadas a la gran cantidad de requerimientos por entes de control por una indebida atención al consumidor

Del mismo modo, el diagrama permitió direccionar las causas identificadas en grandes grupos dependiendo su naturaleza. Dentro del grupo relacionado con el recurso humano, es necesario contrarrestar los canales de atención sin conocimiento de los procesos, los analistas sin el conocimiento para la atención de los casos, la falta de capacitación en los comerciales y el poco sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

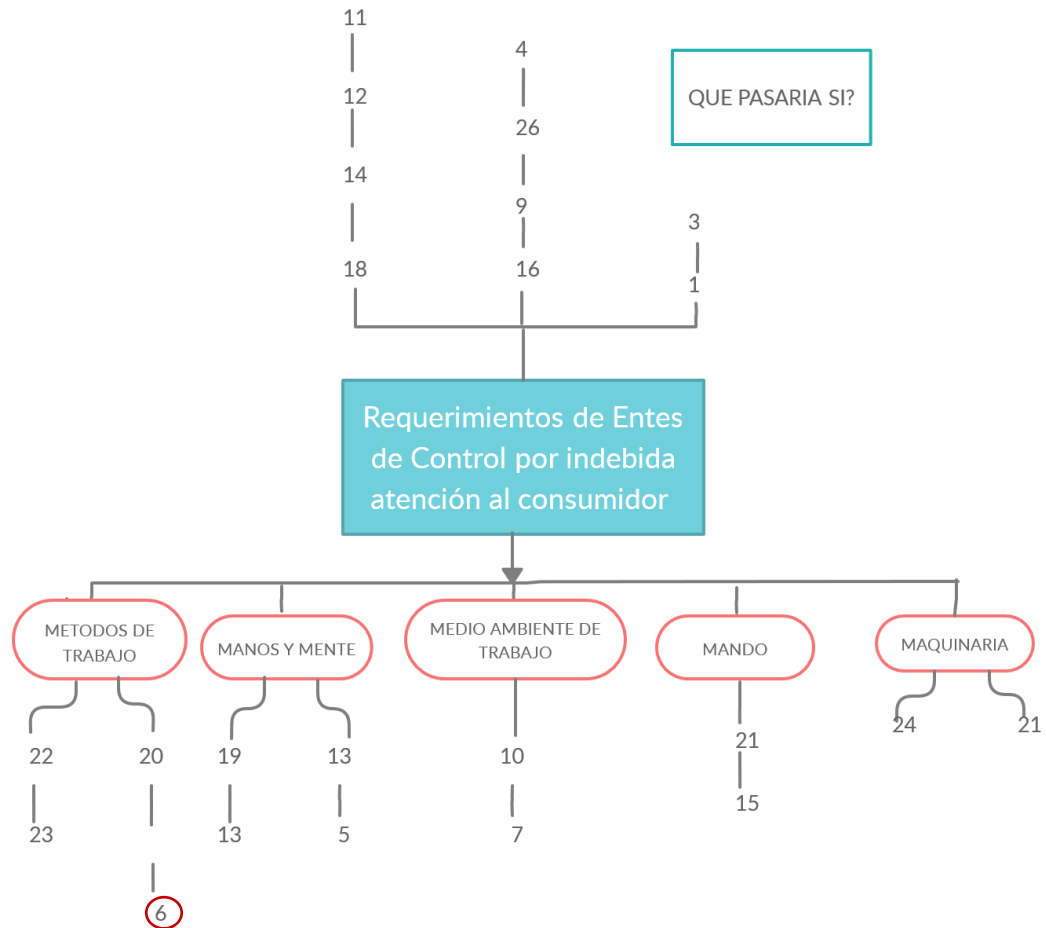
En cuanto a lo relacionado con la alta dirección se pudo identificar dos problemáticas; una los productos no cumplen con la expectativa del cliente y dos la percepción negativa del consumidor. Finalmente, dentro del plan de mejoramiento es necesario establecer acciones que mitiguen las barreras entre las diferentes áreas organizacionales de la entidad, la comunicación poco asertiva entre las áreas, la falta de definición de modelos de servicio y la presencia de procesos manuales y no automáticos.

9.1.3. Árbol de Problemas

El árbol de problemas representa además de las causas, el desarrollo de las consecuencias que producen cada una de ellas y en cadena como estas afectan de manera directa con la intervención en la problemática anteriormente enunciada

El Árbol de problemas realizado se observa en la tabla a continuación:

Figura 6 *Árbol de problemas*



Fuente: Autores

Como se puede evidenciar en el árbol de problemas la causa raíz de los inconvenientes del Banco PDC están relacionados directamente con la no documentación de los procesos (6). Esta es una limitante para cualquier entidad que quiera operar de manera correcta y con los estándares de calidad del mercado. En la NTC – ISO 9001, en sus diferentes numerales la documentación, así como la gestión documental son imprescindibles para garantizar productos y servicios de calidad. Además, y de acuerdo a la norma pretende determinar los conocimientos necesarios para operar los procesos y que estos cumplan los requisitos a su vez

manteniendo este conocimiento y que sea disponible al momento que sea necesario.

El operar con procesos no documentados ata a la entidad a trabajar bajo definiciones de turno, es decir ante una nueva administración un nuevo flujo, así como el escape de conocimiento de los colaboradores que se van y al no tener actualizado el procedimiento o no tenerlo definido la entidad se ve en un riesgo operativo alto frente al gestionar interno de los procesos.

De lo anterior vemos como resultado clientes inconformes con una percepción negativa de la entidad y adicional a esto requerimientos en los entes de control por procesos inconsistentes sobre los productos y servicios ofrecidos por PDC.

Adicional a lo anterior el árbol de problemas también evidencia como consecuencias el aumento del gasto de la entidad y la percepción del cliente que afecta la colocación de los productos de la entidad.

A continuación, las consecuencias de mayor impacto operativo y reputacional:

- Percepción negativa del consumidor.
- Alto volumen de casos replicados.
- Canales de atención saturados.

En conclusión, el 25% del aumento de los requerimientos allegados a la Superintendencia Financiera tienen que ver con la falta de organización interna de los procesos que garanticen flujo adecuados para cada uno de los momentos del producto, lo anterior generaría una disminución importante en lo radicados relacionados, eficiencias en los procesos y finalmente una mejor experiencia de servicio.

9.1.4. Matriz DOFA

El diagnóstico elaborado para el Banco PDC indica no solo el cumplimiento con la norma si no con un análisis para determinar las condiciones actuales de la organización en cuanto a los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) junto con los aspectos por mejorar (debilidades y amenazas) dentro de un contexto interno y externo, lo que permite evidenciar un plan amplio y claro para una acción pertinente.

Dentro de la matriz DOFA se evidencia un escenario actual y una proyección futura con el que se pretende modificar algunos aspectos encontrados en el desarrollo de diagnóstico de la organización tal como se presenta a continuación:

ESCENARIO ACTUAL DOFA	
AL INTERIOR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gestión de proveedores	Comunicación interna
Gestión integral del riesgo	Apoyo Gerencial
Perfil competitivo	Clima y cultura organizacional
Liquidez financiera	Gestión del conocimiento
Infraestructura Sede Administrativa	Estructura Organizacional
Alternativas de atención	Desarrollo de competencias
Gestión de protección de datos	Selección y promoción del personal
Alianzas estratégicas	Asignación de recursos orientados a cumplimiento de metas
Productos asequibles	Rotación del personal
Variedad de productos y/o servicios	Gestión documental
Recuperación de cartera	Gestión por procesos
	Infraestructura Sedes Nacionales
	Sentido de pertenencia
	Desarrollo tecnológico

AL EXTERIOR	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mejorar experiencia de cliente Cobertura Nacional Ampliar portafolio de productos y servicios Canales alternos de colocación Modelo de servicio al cliente Canales alternos para pagos Tasas competitivas en el mercado	Multas sanciones y contingencia judiciales Decisiones fiscales, penales y judiciales de entes externos. Posible evento de Fraude Reputación corporativa Pérdida de información Capacidad de pago del consumidor

Fuente: Autores

De lo anterior se resaltan los diferentes aspectos positivos como las gestiones con proveedores, el alto perfil competitivo, una infraestructura de la sede administrativa optima, el contar con alternativas de atención, el tratamiento de información y protección de datos entre otros. Lo que permite definir ciertas oportunidades como mejorar la experiencia del cliente, ampliar la cobertura nacional junto con el portafolio de productos, mejorar los canales alternos y modelo al cliente.

Por su parte se evidenciaron algunos aspectos por mejorar como la comunicación interna, cultura y estructura organizacional, desarrollar las competencias por perfiles, contar con alta rotación de personal, el desarrollo tecnológico y problemas como sentido de pertenencia, lo que podría convertirse en amenazas como multas o sanciones, eventos de fraude, pérdidas de información y disminución en reputación corporativa.

Esto permitió desarrollar un análisis a escenario futuro con el fin de identificar las fortalezas requeridas y los requerimientos para la competitiva juntos con los requisitos de talento humano, las expectativas ante proveedores y requerimientos ante los diversos interlocutores, tal como se muestra a continuación:

2. ESCENARIO FUTURO		
FORTALEZAS REQUERIDAS PARA SU PROGRESO		REQUERIMIENTOS PARA LA COMPETITIVIDAD
Gestión integral del riesgo Liquidez financiera Infraestructura Sede Administrativa Gestión de protección de datos Gestión del conocimiento. Gestión documental Gestión por procesos. Desarrollo tecnológico Clima y cultura organizacional Selección y promoción del personal Estructura Organizacional Asignación de recursos orientados a cumplimiento de metas No Rotación del personal		Infraestructura Sedes Nacionales Alternativas de atención Productos asequibles Variedad de productos y/o servicios
REQUISITOS DEL TALENTO HUMANO	EXPECTATIVAS ANTE PROVEEDORES	REQUERIMIENTOS ANTE LOS DIVERSOS INTERLOCUTORES
Perfil competitivo Sentido de pertenencia Desarrollo de competencias	Alianzas estratégicas Gestión de proveedores Recuperación de cartera	Comunicación interna Apoyo Gerencial

Fuente: Autores

de la tabla anterior es posible identificar las diferentes fortalezas que se tienen para el proceso de Atención al consumidor financiero junto con los requerimientos para

que este actúa de manera competitiva teniendo en cuenta los diferentes recursos y expectativas para el cumplimiento de los mismos.

9.1.5. Partes Interesadas

De acuerdo al contexto y diagnostico se identificaron las siguientes partes interesadas son:

Figura 7 Partes Interesadas



Fuente: Autores

De este modo se relacionan las necesidades y las expectativas de cada una de las partes interesadas como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 3 Partes Interesadas, Necesidades y expectativas.

Partes Interesadas	Necesidades	Expectativas
Proveedores	1.Cancelación de honorarios correspondientes a lo	1. Sostener una relación comercial con el Banco que

	pactado en las fechas indicadas. 2. Sostener en el tiempo el contrato de prestación del servicio y/o producto con el Banco. 3. Buscar y mejorar alianzas estratégicas para la expansión del negocio	permita la continuidad en la prestación de su servicio. 2. Expandir su producto a través de la recomendación del Banco. 3. Prestar un producto y/o servicio que permita garantizar un funcionamiento óptimo entre el convenio y el Banco. 4. Aumentar alianzas estratégicas.
Medios de comunicación	1. Comunicar las diferentes situaciones sociales y económicas a partir de las evidencias sobre la entidad financiera. 2. Llegar a todos los posibles consumidores financieros.	1. Comunicar sobre un buen servicio generado por la entidad y que a su vez permita recomendar los productos y servicio que se prestan. 2. Tener un alto impacto de difusión de la información.
Consumidores financieros	1. Contratar producto libranza para el mejoramiento en el flujo de caja. 2. Ejecución de logros personales a través de un capital necesario para el inicio del proyecto. 3. Mejoramientos del score en centrales de información. 4. Acceder fácilmente a los créditos, mayor facilidad de pago 5 Un servicio con una calidad óptima para la continuidad en la vida financiera	1. Un buen servicio por parte de la entidad financiera. 2. Alivio en las finanzas personales. 3. logro de metas proyectadas 4. Transparencia por parte de la entidad financiera en el contrato del producto pactado. 5. Aliado financiero para futuras y posibles necesidades. 6. Aumento en los puntajes en centrales. 7. Adquirir bienes y/o servicios por medio de estos créditos para diferentes alternativas 8. Un servicio con una calidad óptima para la continuidad en la vida financiera.
Colaboradores	1. Un proceso organizado y definido que permita la debida prestación del	1. Brindar un buen servicio con el menor impacto al consumidor financiero.

	servicio al consumidor financiero. 2. Acuerdos de servicio claros y transparentes con las pagadurías y proveedores para la no afectación a los clientes. 3. incorporación de matriz de riesgo debidamente actualizada para garantizar la menor posibilidad de posibles eventos de riesgo. 4. Un líder con el conocimiento suficiente para la definición de directrices al interior de la entidad y así garantizar un flujo eficiente de la libranza. 5. capacitaciones necesarias para garantizar la debida gestión. 6. proceso de comunicaciones eficientes que garantice el conocimiento de las modificaciones o posibles nuevos acuerdos entre las partes interesadas. 7. Aumentar ingresos a través de los incentivos	2. Procesos eficientes que garanticen la debida gestión del flujo de producto libranza. 3. Una carga operativa acorde con los horarios laborales. 4. Acompañamiento por parte del líder en los diferentes momentos del flujo. 5. Reconocimiento de incentivos monetarios y no monetarios por la gestión eficiente en sus funciones. 6. Crecimiento laboral al interior del Banco y/o perfilamiento para acceder a nuevos horizontes laborales.
Accionistas	1. Mejorar la rentabilidad 2. Captar nuevos consumidores. 3. Incursionar en nuevos mercados en caminados a la libranza. 4. Buscar crecimiento y participación en el mercado financiero.	1. Generar mayores utilidades. 2. Crecimiento de la empresa. 3. Crecimiento en la colocación del producto libranza. 4. Posicionamiento de la marca en el mercado.
Entes regulatorias	1. Vigilar y garantizar los derechos del consumidor financiero.	1. Entidades que cumplan con la normatividad que regula el sector.

	2. Velar por el cumplimiento de la norma que regula el sector financiero. 3. Capacitar a las entidades financieras en las diferentes actualizaciones de la norma.	2. La menor cantidad de consumidores afectados en lo que refiere a sus derechos. 3. Entidades capacitadas para una prestación de un servicio óptimo.
--	--	---

Fuente: Autores

Para el modelo de análisis y de ponderación de poder y urgencia está definido por el modelo de poder e interés de Gardner, donde se orienta a clasificar las variables de poder que cada una de ellas posee y el grado de interés que demuestran por las estrategias de cada organización (Gardner et al, 1996). Es principalmente empleado para determinar el tipo de relación se debe desarrollar y se demuestra a continuación

Tabla 4 Modelo Gardner

Nivel de Interés			
Poder		Alto	Bajo
	Alto	Entes regulatorios Consumidor financiero Proveedores	Accionistas
	Bajo	Colaboradores	Medios de comunicación Proveedores

. FUENTE: Autores a partir de Gardner et al (1996)

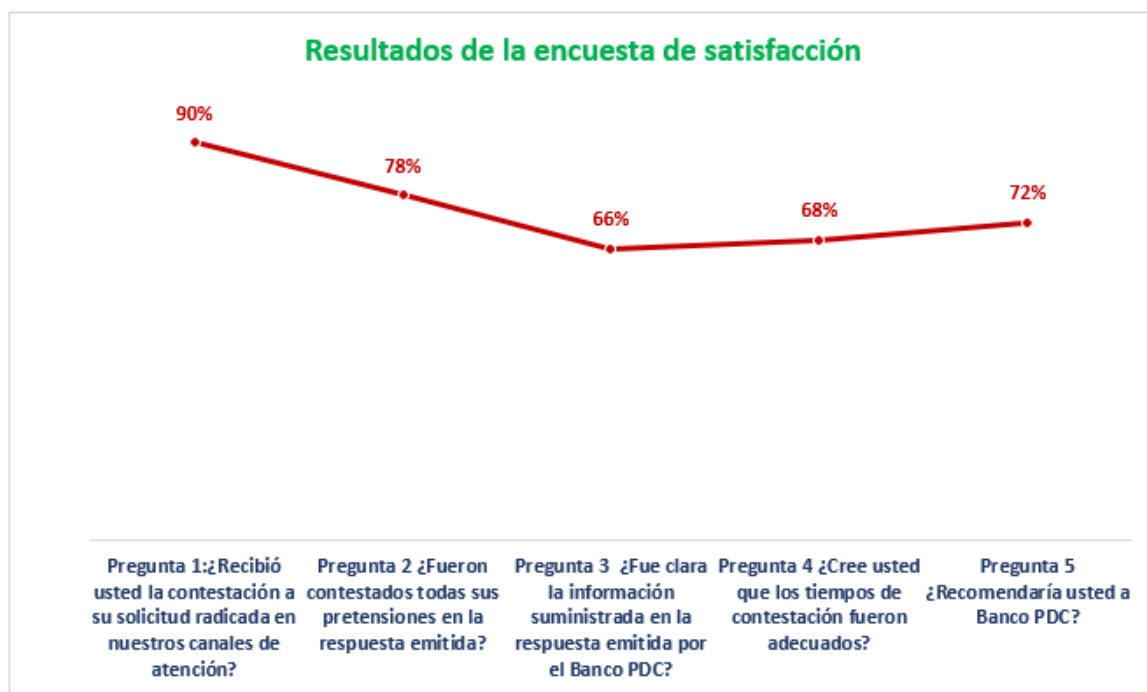
Con los resultados evidenciados es posible determinar a qué tipo de stakeholders se prioriza con el fin de mejorar la recepción de estrategias de la organización.

9.1.6. Evaluación de Percepción de los diferentes clientes

Con el fin de conocer la percepción del consumidor frente a las contestaciones emitidas por Banco PDC, procedimos con una encuesta corta de 5 preguntas cerradas (SI / NO) a un total de 50 consumidores financieros. La cual se encuentra en el Anexo B Encuesta.

Ahora bien, relacionamos los resultados de la gestión anteriormente relacionada:

Figura 8 Resultados Encuesta de satisfacción



Fuente: Creación propia

De lo anterior se evidencia lo siguiente:

1. La pregunta con mayor calificación es la primera, donde se confirma que la respuesta le haya llegado al consumidor, no obstante, existe un 10% de clientes encuestados que aseguran no haber recibido una contestación a su requerimiento.
2. Se evidencia que los consumidores no se sienten satisfechos con las contestaciones que estamos dando a sus pretensiones, teniendo en cuenta la variable de claridad según la pregunta 3.
3. Los clientes consideran que los tiempos de repuesta no están acordes con su solicitud dando una calificación de 68% a los tiempos ofertados.
4. Finalmente, solo el 72% de los clientes recomendarían la entidad, es decir que tendríamos un porcentaje de detractores del 28%.

9.2. Sensibilización

Teniendo en cuenta el análisis de causas del problema identificado se evidencio la falta de conocimiento por parte de los comerciales y el poco sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización como causas que influyen en la gran cantidad de requerimientos por parte de los entes por una indebida atención al consumidor. Razón por la cual, se estableció dentro del plan de mejoramiento la necesidad de diseñar una campaña interna y un plan de capacitación presente en el anexo I, el cual involucrara al personal del proceso en todos los niveles jerárquicos de la organización buscando cobijar a todo el equipo en pro del SGC y generar conciencia a partir de cada una de las actividades que se desarrollan en las áreas.

- Descripción de la campaña interna: Se propone generar algunos posters visuales en las instalaciones del banco que incluyan información general del Sistema de gestión de Calidad como; la misionalidad y visionalidad de la empresa y la política de calidad. Así mismo, a través de la plataforma interna del banco generar un enlace que permita a los funcionarios acceder a la información relacionada con el SGC.

Por otra parte, y de manera más personalizada se deberá remitir a través de correo electrónico un material específico para cada cargo perteneciente al proceso, en donde se evidencie al funcionario como desde su labor diaria afecta positivamente al proceso, a la calidad de la entidad y le sea reconocido la importancia como persona y como trabajador el desarrollo de sus actividades dentro del banco.

9.3. Estrategia Organizacional

9.3.1. Plataforma estratégica

Dado la importancia que tiene la misión y visión de la entidad sobre la política de la calidad, así como sus objetivos, se procedió a revisar de manera minuciosa la información con la que se contaba, ubicando falencias en la definición de la misión y visión, por lo anterior se procedió con el mejoramiento de estas definiciones garantizando los mínimos requeridos para el mejoramiento del sistema de atención al consumidor financiero.

Misión

Generar calidad de vida en nuestros clientes y colaboradores a través de una oferta financiera sólida apalancada por un servicio distintivo, inclusivo y personalizado.

Visión

Consolidarnos como una entidad financiera que para el 2025 se convierta en uno de los aliados estratégicos de los colombianos para el cumplimiento de sus metas, enfocado a la educación financiera que permita el desarrollo y crecimiento económico de nuestros clientes.

Principios

El principio del Sistema de Atención al Consumidor financiero ha adoptado los siguientes principios como se permite visualizar en la siguiente figura:

Figura 9 Principios PDC



Fuente: Autores.

Política de la calidad

La política de Calidad surge a partir de la creación de la Misión y Visión de la organización, fue importante destacar el fin del banco como una organización que está comprometida en el fomento y desarrollo del bienestar de los colombianos, siempre en pro de identificar la necesidad de los consumidores financieros y solventar sus inquietudes. La cual se define a continuación:

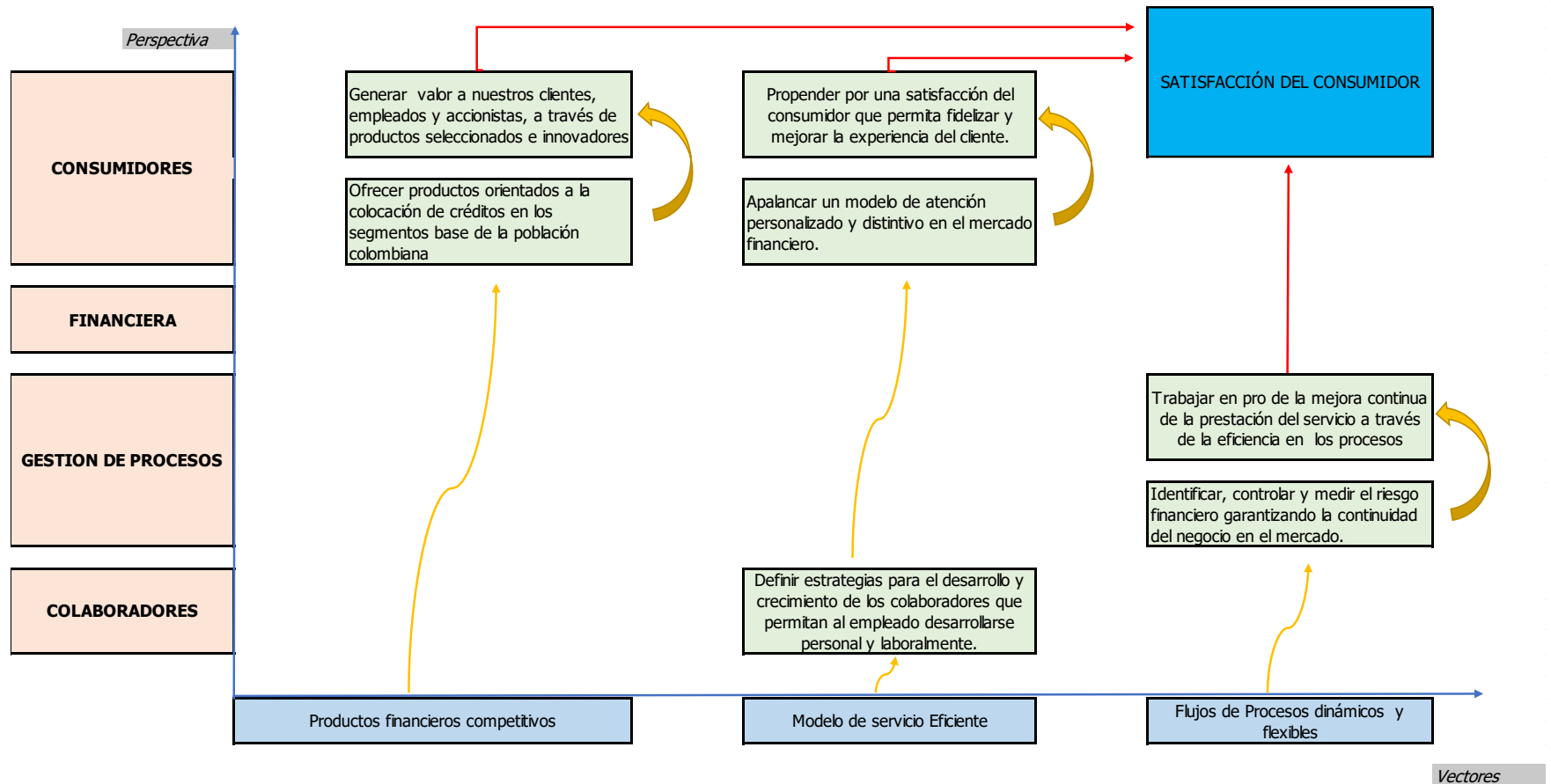
El Banco PDC está comprometido con la generación de la calidad de vida de nuestros clientes y empleados a través de una oferta Financiera sólida dando cumplimiento a las metas definidas y apalancado con un modelo de atención personalizado, inclusivo y distintivo en búsqueda de la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo en la prestación del servicio.

La entidad garantiza el cumplimiento de la normatividad que regula el sector financiero, bajo el marco de la responsabilidad social, el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores y la administración del riesgo financiero.

Objetivos de la calidad

1. Aumentar la colocación de productos financieros y lograr así el cumplimiento de las metas definidas por Banco PDC
2. Aumentar la satisfacción del cliente garantizado así una mejor experiencia de servicio a través de la contestación oportuna
3. Implementar un modelo de atención personalizado, inclusivo y distintivo del banco.
4. Aumentar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores que permitan al empleado desarrollarse laboral y personalmente.
5. Aumentar los niveles de eficiencia y optimización de los procesos
6. Mantener el control del riesgo financiero garantizando la continuidad del negocio en el mercado

Figura 10 Mapa Estratégico

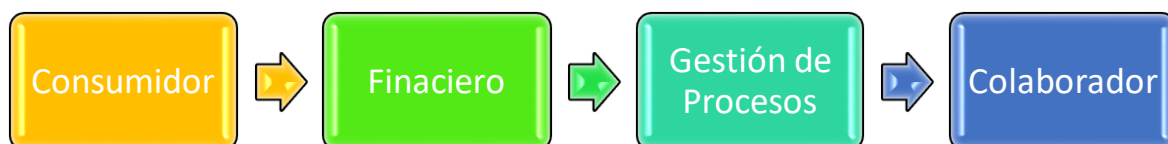


Fuente: autores

Focos estratégicos

Se definen cuatro (4) focos estratégicos en orden descendente desde el origen para su categorización de importancia definida de la siguiente manera:

Figura 11 Focos Estratégicos



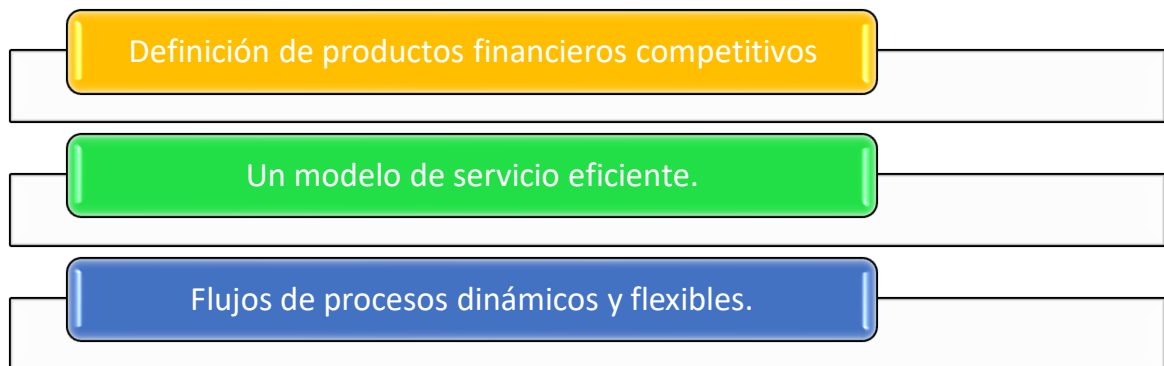
Fuente: Autores

El grado de importancia para la satisfacción del consumidor en el Banco PDC inicialmente es el consumidor, seguido de la perspectiva financiera, la gestión de los procesos y finalmente los colaboradores. Esta definición es fundamenta en la política de calidad y los objetivos estratégicos del Banco.

Estrategias Identificadas

Las estrategias definidas para el mapa de procesos para el Banco PDC, se componen en tres grandes estrategias que permiten el desarrollo de cada uno de los objetivos de calidad. Dado lo anterior las estrategias definidas son:

Figura 12 Estrategias



Fuente: Autores

La estrategia de productos financieros competitivos relaciona directamente la competencia en el mercado, cumpliendo objetivos tales como ofrecer productos orientados a la colocación de créditos en los segmentos base de la población colombiana, y este, hace posible el generar valor a nuestros clientes, empleados y accionistas, a través de productos seleccionados e innovadores.

Por otra parte, un modelo de servicio eficiente incorpora a los colaboradores y consumidores, definiendo las estrategias para el desarrollo y crecimiento de los empleados de modo que permitan a este desarrollarse personal y laboralmente, haciendo posible apalancar un modelo de atención personalizado y distintivo en el mercado financiero y a su vez propender por una satisfacción del consumidor que fidelice y mejore la experiencia del consumidor.

Finalmente, los flujos de procesos dinámicos y flexibles permitirán la identificación, control y medición del riesgo financiero garantizando la continuidad del negocio en el mercado y este a su vez facilita el trabajo en pro de la mejora continua en la prestación del servicio.

Cada una de las estrategias anteriormente definidas e identificadas direccionan a la satisfacción del consumidor.

9.4. Alcance

El proyecto “mejora del sistema de gestión de la calidad en el sistema de atención al ciudadano (SAC)” contempla el seguimiento y la mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la entidad Banco PDC, dedicada a la **prestación de los productos y servicios financieros a la población colombiana**. Actualmente, la entidad cuenta con 29 sedes a nivel nacional distribuidas en las principales ciudades del país como Bogotá, Bucaramanga, Cali, Neiva, Pasto, Medellín, Valledupar Leticia Arauca y Cartagena. Banco PDC tiene un enfoque por procesos y educación financiera dentro de los cuales se encuentra el Sistema de Atención al Consumidor como proceso misional y el cual será objeto principal para la implementación de la mejora en el desarrollo de este proyecto bajo los lineamientos de NTC ISO 9001:2015 excluyendo las etapas de estructuración y direccionamiento.

El desarrollo del proyecto tendrá una duración de (1) un año, tiempo de permanencia de la Especialización en Dirección y Gestión de la calidad por parte de los ejecutores, el cual estará dividido en 2 periodos académicos iniciando en el mes de agosto de 2020 y culminando en julio de 2021. Durante el primer semestre se llevará a cabo el diagnóstico actual del contexto de la organización y el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad enfocado en el proceso de Atención al Consumidor y su directa relación con los requerimientos de incumplimiento por parte de los entes de control. Adicionalmente, se definirá el plan de mejoramiento y su respectiva metodología de aplicación.

En el segundo semestre (febrero 2021), se realizará la ejecución del plan de mejoramiento definido anteriormente, abarcando los numerales de la NTC ISO 9001:2015 que requieran un refuerzo en el Sistema de Atención al Consumidor. Finalmente, se establecerá y ejecutará la medición del impacto del plan de mejoramiento desarrollado comparado directamente con las estadísticas de requerimientos por incumplimiento por parte de los entes de control.

9.5. Análisis y modelación de procesos

9.5.1. Caracterización del proceso

La caracterización del proceso de *Servicio al cliente y Consumidor Financiero*, tiene como objetivo el atender de una manera oportuna y eficaz las solicitudes de peticiones quejas y reclamos además de las sugerencias de los clientes. De la misma manera garantizar la satisfacción del cliente, a través de una oferta financiera sólida apalancada por un servicio distintivo, inclusivo y personalizado.

El proceso se aplica desde la planeación desde la planeación del servicio al cliente impartiendo el seguimiento y control a cada una de las actividades para esto se realiza una ficha de caracterización de los servicios evidenciando el proceso que es el SAC y el manejo y tiempos de respuesta dentro de las entradas, las etapas y responsables para las salidas conformes de cada una de estas en el banco PDC tal como se evidencia en el Anexo F

9.6. Balance Score Card (BSC)

De acuerdo a la política de calidad y los objetivos propuestos se realiza el balance score card (BSC) donde se plantean los indicadores para cada uno de los objetivos propuestos y definidos, junto con el tipo de indicador, su frecuencia, la meta, la formula y el responsable de los mismos, donde de manera detallada se logra evidenciar en el Anexo C del presente documento.

9.6.1. Análisis de radicaciones

Para el análisis de las radicaciones allegadas a la Superintendencia Financiera de Colombia se tomó como herramienta el Pareto que permitió evidenciar la concentración del 80% de las inconformidades del Consumidor Financiero.

A continuación, se presentan los resultados:

Figura 13 Pareto

PARETO	Tipología	Cantidad	%
	Revisión y/o Liquidación	4.067	47%
	Indebida atención al consumidor financiero-servicio	1.449	17%
	Reporte centrales de riesgos	1.082	13%
	Aspectos contractuales (Incumplimiento y/o modificación)	577	7%
	Suministro de información insuficiente o errada	336	4%
	Reestructuración de créditos	197	2%
	Procedimientos y honorarios de cobranza	159	2%
	Garantías y levantamiento de gravámenes	142	2%
	Solicitud de otorgamiento de medidas de apoyo a deudores por COVID 19	98	1%
	Fallas en audio respuesta (IVR-Teléfono)	95	1%
	Fallas en dispositivos móviles (celulares - agenda)	183	2%
	Indebida aplicación del congelamiento o periodo de gracia dados a créditos por COVID 19	86	1%
	Cobro servicios y/o comisiones	162	2%
	Total	8.633	100%

Nota: Información del mes de Diciembre 2020

Autor: Creación propia

De lo anterior se analiza lo siguiente:

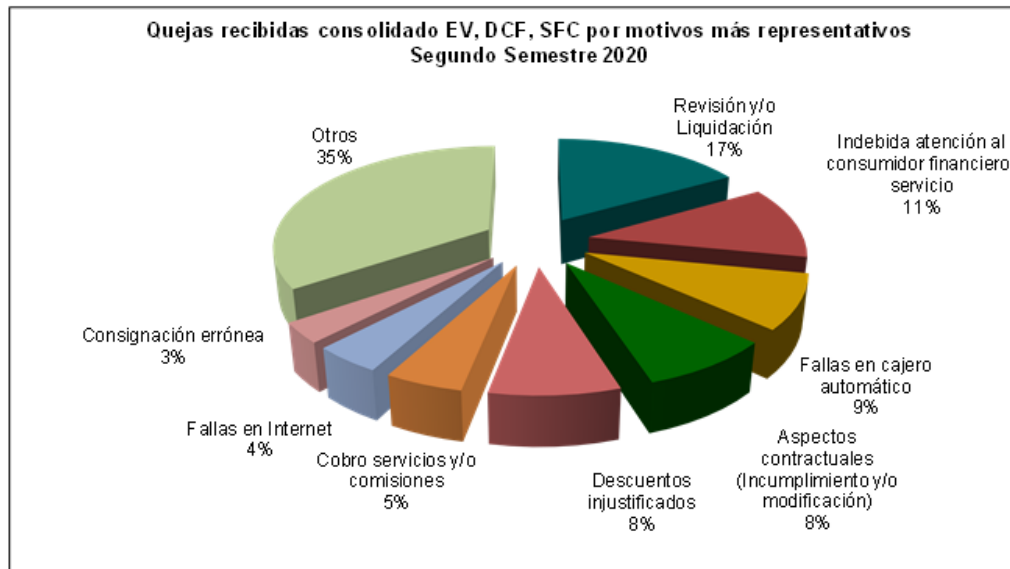
- El 47% de las radicaciones corresponden a Revisión y/o Liquidación, causal por la cual el cliente escala las solicitudes de ajustes monetarios sobre sus productos, lo anterior se puede dar por errores operativos o ajustes del Banco que afectan el producto contratado por el consumidor.
- EL 17% de las radicaciones corresponden a la Indebida atención al consumidor financiero, causal por la cual el cliente escala la inconformidad en la atención de los diferentes canales disponibles por el Banco.
- El 13% de las radicaciones corresponden a los reportes en centrales de información, causal por la cual el cliente escala inconformidad con la data reportada a estos entes.
- El 11% de las radicaciones corresponden a los aspectos contractuales, causal por la cual el cliente escala inconformidad con lo pactado vs lo operante sobre su producto.

Se concluye entonces a partir del análisis Pareto que el mayor porcentaje de la inconformidad del cliente recae sobre la definición de los procesos que a la fecha están operando en la entidad o las inconsistencias que los mismos han generado, y que para lograr disminuir las radicaciones es necesario hacer la revisión de los procesos definidos así como un análisis de causa raíz sobre los resultados para

finalmente a través de PHVA lograr ejecutar unos planes de acción encaminados al objeto de este proyecto.

Finalmente, compartimos la torta realizada por la Superintendencia Financiera de Colombia donde se discrimina las causales de mayor participación reclamadas por el cliente al ente de todos los Bancos Colombianos.

Figura 14 Quejas Recibidas por la SFC



Autor: SFC

De lo anterior encontramos similitud con la data de Banco PDC, donde la mayor concentración está en la revisión y/o liquidación con un 17% seguido por la indebida atención con un 11%, no obstante, no concentran la misma participación que la del Banco en análisis.

9.7. Riesgos del SGC

La valoración del riesgo relaciona los objetivos definidos así mismo las cuestiones de modo que se clarifiquen como amenaza u oportunidad, identificando cada una de estas, las consecuencias y causas. Del mismo modo los procesos relacionados con las causas del riesgo y sus interacciones caracterizando la probabilidad de ocurrencia, el impacto, la estimación y el plan de acción pertinente con fecha, responsable y evidencia.

El desarrollo del mapa de riesgos se da a partir de los objetivos y mediante estos, categorizarlos como amenaza u oportunidad, de modo que fuera posible identificar no solo las consecuencias sino las causas y con esto, los controles que se deben tener en cuenta, la estimación y los procesos que se tienen en cuenta además del responsable.

De la matriz de riesgo se evidencian alrededor de nueve riesgos, dos de los cuales y de acuerdo a su estimación representan alto riesgo en el proceso y para la organización en general. El primero de ellos es no contestar de manera oportuna a los entes de control y el segundo es no enviar las contestaciones de los recursos legales en físico cuando el cliente no tenga datos electrónicos. Las causas de ambos riesgos están asociadas a la falta de capacitación, la mala radicación de los casos y Flujos inadecuados para la contestación de requerimientos de entes de control. Para lo anterior se proponen controles principalmente en el control de envío de respuestas y correspondencia a través de mayor documentación y seguimiento en cada uno de los casos. Del mismo toda la información complementaria y detallada se encuentra en el anexo D que lleva como nombre Matriz de riesgo.

9.8. Compromiso Alta dirección

La alta Dirección desarrolla el monitoreo permanente de las actividades encaminadas a garantizar el correcto funcionamiento del Sistema de Atención al Consumidor financiero SAC para prevenir posibles eventos que puedan afectar la debida atención y protección al consumidor financiero, por lo cual se compromete a cumplir con las siguientes actividades:

- Realizar seguimiento a los indicadores definidos en el BSC (Balance Score Card)
- Establecer mesas de trabajo con los equipos que componen el SAC del Banco PDC.
- Establecer mesas de trabajos con áreas diferentes a las de SAC para revisar y ajustar los procesos.
- Garantizar la revisión de los resultados de la encuesta de satisfacción del consumidor.
- Ejecutar planes de acción que permitan dar cumplimiento a las metas definidas por la Gerencia.

Igualmente adjuntamos acta de los compromisos a responsabilidad de este equipo de expertos presentada en el Anexo E

9.9. Plan de implementación

9.9.1. Roles, Autoridad y responsabilidad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

En el Banco PDC la alta dirección va de la mano con sus colaboradores creando así roles dentro de los colaboradores que permitan dar funcionamiento y cumplimiento al SIG

Desde la alta gerencia se procede a asignar el respectivo rol teniendo en cuenta que estos son precedidos por una responsabilidad de cumplimiento dentro de la organización. Estableciéndolos de la siguiente manera

Figura 15 Asignación de roles y responsabilidades

 ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL SAC				
DIRECCIÓN	CARGO	ROL	RESPONSABILIDAD	DESCRIPCION DE RESPONSABILIDAD
JEFATURA DE EXPERIENCIA AL CLIENTE	JEFE EXPERIENCIA AL CLIENTE	LIDER DE SGC CLIENTE	PROMOVER EL ENFOQUE CLIENTE	ASEGURARSE DE QUE LO COLABORADORES ENTIENDAN LA IMPORTANCIA DE LOS CLIENTES COMO PARTE ESENCIAL DEL SGC Y DE LA ORGANIZACIÓN
JEFATURA DE POST VENTA	JEFE DE POSTVENTA	LIDER RENDIMIENTO SGC	INFORME DE RENDIMIENTO DEL SGC	RECOPILAR LA INFORMACIÓN Y VERIFICAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SGC
JEFATURA DE CALL CENTER	JEFE DE CALL CENTER SUPERVISOR CALL CENTER	LIDER PROCESOS SGC	INTEGRIDAD DEL SGC DURANTE LOS CAMBIOS	VERIFICAR QUE LOS CAMBIOS A POSIBLES PROCESOS NO VAYAN EN CONTRA DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA
JEFATURA DE CANALES DE ATENCIÓN	JEFE CANALES DE ATENCIÓN	LIDER RENDIMIENTO SGC	INFORME DE RENDIMIENTO DEL SGC	RECOPILAR LA INFORMACIÓN Y VERIFICAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SGC

Fuente: Autores

Esto con el fin de promover el Sistema Integrado de Gestión, llevar un control de este y evidenciar las salidas no conformes que puedan presentarse durante su desarrollo, es importante publicar esta información para que todos los colaboradores estén enterados de cómo están funcionando los procesos

9.10. Requisitos de los procesos

9.10.1. Normas de materia financiera y el SAC

Principalmente se rige bajo la ley 1328 de 2009, además, cuenta con código del buen gobierno corporativo, código de ética y conducta con el fin de brindar una asesoría adecuada, oportuna y veras frente a los servicios ofrecidos.

Adicional se presentan las siguientes leyes y material que rige a la entidad y por la cual se ejecutan los procesos relacionados con el SAC evidenciado en la tabla a continuación:

Tabla 5 Normograma en Materia Financiera y SAC

Nombre	Documento de Referencia
Régimen de Protección al Consumidor Financiero.	Ley 1328 de 2009
Nuevo estatuto de Protección del Consumidor.	Ley 1480 de 2011
Ley de Protección de datos personales.	Ley 1581 de 2012
Circular Externa de la Superintendencia Financiera.	Circular Externa 007 de 1996
Información al Consumidor Financiero.	Circular Externa 038 de 2012
Clausulas y prácticas Abusivas	Circular Externa 039 de 2011
Estatuto Orgánico del sistema Financiero	Decreto 663 de 1993
Circulas Básica Jurídica	Circular Básica 029 de 2014

Fuente: Autores

9.11. Control Operacional

El tratamiento al producto, servicio y salidas no conformes tiene como fin establecer la metodología en el tratamiento a seguir para controlar el producto, servicio, trabajo y salidas no conformes con los requisitos establecidos con el fin de evitar su uso o entrega no intencional a los usuarios y grupos de interés, y en caso de presentarse, generar las acciones correspondientes.

Del mismo modo se diseña una metodología que pretende tratar cada una de las salidas no conformes a partir de la definición de algunos conceptos importantes a disposición de los responsables. El método incluye cada una de las actividades que permiten identificar, detectar y registrar el incumplimiento de requisitos en el producto a sí mismo la manera de cómo dar tratamiento y aprobar las acciones en las salidas no conformes detectadas, adicional el método propone verificar la eficacia de las acciones tomadas y con esto generar acciones al producto de las salidas no conformes.

Es importante mencionar que cada una de las actividades mencionadas tienen sub actividades, las cuales cuentan con el punto de control, el responsable bien sea una dependencia o un cargo en específico, además de los documentos y registros que se llevaran a cabo. Esta información se encuentra de manera detallada en el anexo G y que se sustenta por la matriz de producto no conforme (véase anexo H).

9.12. Recursos de implementación

9.12.1. Estructura SAC

La estructura del SAC, con el fin de dar una adecuada atención y protección al consumidor financiero referente a lo concerniente por el dicho componente está compuesta por:

Tabla 6 Estructura SAC

Estructura de Alta Dirección	Actividades
Alta dirección	▪ Establecer las políticas relativas al SAC. ▪ Aprobar el manual del SAC y sus actualizaciones. ▪ Pronunciarse respecto de cada uno de los aspectos que contengan los informes periódicos

	que rinda el Representante Legal respecto del SAC, así como sobre las evaluaciones periódicas que efectúen los órganos de control.
Representante legal	▪ Diseñar y someter a aprobación de la Junta Directiva el Manual del SAC y sus modificaciones ▪ Garantizar el cumplimiento efectivo de las políticas establecidas por la Junta Directiva, relativas al SAC. ▪ Establecer las medidas relativas a la capacitación e instrucción de los funcionarios de las áreas involucradas en la atención y servicio a los consumidores financieros. ▪ Diseñar y establecer los planes y programas de educación y de información a los consumidores financieros. ▪ Establecer mecanismos para realizar un seguimiento permanente del SAC. ▪ Velar por la correcta aplicación de los controles. ▪ Presentar un informe periódico, como mínimo semestral, a la Junta Directiva, sobre la evolución y aspectos relevantes del SAC, incluyendo, entre otros, las acciones de mejoras implementadas o por implementar y el área responsable
Dirección en el proceso	Desarrolla el monitoreo permanente de las actividades que tiende Banco PDC de cara a los consumidores financieros para prevenir posibles eventos que puedan afectar la debida atención y protección al consumidor financiero, controlando que las áreas de la Entidad lleven a cabo las acciones correctivas
Colaboradores SAC	▪ Revisión periódica del Sistema de Atención al Consumidor. Incluye revisión y adopción de procedimientos relacionados con SAC, aprobación del cronograma de capacitaciones para colaboradores sobre SAC, monitoreo de los indicadores de gestión relacionados con el SAC.

	▪ Aprobar y hacer seguimiento de las acciones de mejoramiento del Sistema de Atención al Consumidor. ▪ Proponer los cambios y/o ajustes del presente Manual para aprobación de la Junta Directiva. ▪ Aprobar el cronograma de educación financiera a clientes. ▪ Monitorear los cambios en las disposiciones legales que impliquen eventuales ajustes.
Organismos de Control	La Revisoría Fiscal y la Auditoría Interna o quien ejerza las funciones de control interno, son responsables de evaluar periódicamente el cumplimiento de todas y cada de las etapas del SAC con el fin de determinar las deficiencias y el origen de las mismas. Así mismo, los órganos de control deben elaborar un informe periódico, como mínimo semestral, para ser presentado ante la Junta Directiva donde presenten las conclusiones del proceso de evaluación del cumplimiento de lo establecido por el SAC.

Fuente: Autores a partir de Ley 1328 (2009) Título III

9.12.2. Personas

Se presenta la propuesta a la alta gerencia en donde cada uno de los colaboradores de la organización cuenta con un rol específico en la etapa de implementación del SGC, es importante identificar quienes serán los líderes del sistema y medir como su participación va a afectar de manera positiva o negativamente la implementación.

De igual manera, se presenta el factor humano que se sustenta en la figura 14, donde se evidencia el personal necesario por producto prestado, de modo que se evidencia a continuación.

Tabla 7 Recurso Humano

Cargo	Descripción
Jefe de departamento	Asegurar que los colaboradores comprendan la importancia del proceso en general y de la organización. Liderar y delegar.

Jefe post Venta	Recopilar información y verificar el adecuado funcionamiento del SGC
Jefe de Canales de Atención	Verificar los cambios dentro de los canales de atención para la atención y servicio de cada uno de los productos
Secretaria	Gestionar la agenda en general, aportar y colaborar en las actividades de asistencia administrativa en la oficina
Auxiliar contable	Controlar la documentación contable
Colaborador	Lleva a cabo la atención directa y personalizada al público realizando los diferentes movimientos que sean requeridos en cada uno de los procesos que se incluyan en el producto.

Fuente: Autores

9.12.3. Infraestructura

Los recursos materiales o de infraestructura son de gran importancia para el Banco PDC por esto se relacionan los requisitos mínimos por oficina con las cuales cuenta cada una de las oficinas del Banco.

Tabla 8 Infraestructura

Infraestructura	Descripción
Inmueble	Oficina, edificios y un medio físico para cada una de las oficinas. • Edificio • Accesibilidad optima • Movilidad adecuada • Servicios Básicos: Agua, luz, telefonía, etc.
Equipamiento	Se describen los muebles y equipos tales como: • Computadores • Sillas • Escritorios • Separadores de cubículos • Impresora • Fax • Teléfonos • Televisión • Etc.

Herramientas	Herramientas menores de papelería en general básica. Utensilios de aseo y desinfección personal. • Papel • Cosedora • Perforadora • Esferos • Huelleros • Papeleras • Insumos • Etc.
--------------	--

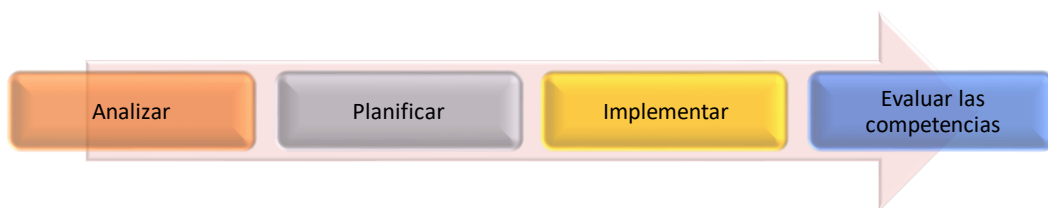
Fuente: Autores

9.13. Formación a involucrados

9.13.1. Competencias y conocimientos

Para llevar a cabo las competencias que son importantes dentro del SGC, nos remontamos al área de Talento Humano como inicio en un ámbito de gestión de competencias mediante cuatro pasos sencillos:

Figura 16 Competencia y Conocimiento



Fuente: Autores

En este caso, se evalúan competencias individuales y grupales, para esto, se debe tener clara la necesidad de la organización y como se va a ir desarrollando las competencias de los diferentes colaboradores de modo que se garantice que cada uno de ellos cumpla con las competencias requeridas dentro del SGC.

Las competencias se analizan a partir de los requerimientos, la funcionalidad o las necesidades de la organización, los cuales permiten esclarecer hacia dónde va y que plan de trabajo se hará para llegar a la meta.

De igual manera las competencias definidas para el colaborador

Competencias definidas para el colaborador que haga parte del sgc:

- ✓ Manejo de Excel
- ✓ Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- ✓ Comunicación
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Conocimiento de la ISO9001
- ✓ Análisis de datos

Conocimiento

Para poder determinar los conocimientos de la organización se debe establecer el objetivo y la forma de operar de los procesos. Nos basamos en la experiencia adquirida dentro de la organización.

- ✓ Manual SAC (Sistema de Atención al Consumidor)
- ✓ Macroproceso del área
- ✓ Bases de Datos
- ✓ Manual de funciones y procedimientos

En caso y que lo requiera por actualización las capacitaciones cuentan con un registro donde se contiene toda la información vista.

9.14. Comunicación.

Se propone un plan de comunicación que contempla a todas las partes interesadas definidas, de qué manera, en que momento y quien es el encargado del mismo. Presentado a continuación en el plan de capacitación y el plan de despliegue de comunicación desarrollado en los ítems siguientes.

9.14.1. Plan de capacitación

Dentro del plan de capacitación se definieron los temas a abordar según la Norma ISO 9001-2015. El objetivo general del plan de capacitación es profundizar en el conocimiento de los funcionarios frente al SGC, darle un direccionamiento estratégico al equipo frente a los objetivos que tiene la entidad y finalmente resolver las inquietudes que puedan presentarse.

Así mismo, se trazaron algunos objetivos específicos en cada una de las jornadas de capacitación que se llevarán a cabo de acuerdo con el tema a tratar y el grupo objetivo al cual irá dirigida la capacitación lo anterior teniendo en cuenta que; si bien es cierto todos los funcionarios deberán tener conocimiento de los temas abordados

en la norma, existen algunos temas que requieren mayor atención que otras dependiendo la posición organizacional en que se encuentren los funcionarios. (véase Anexo I)

Las capacitaciones se realizan de manera anual de modo que se promueva el conocimiento del SAC para todos los colaboradores con el fin de objetivo de enfatizar en dicho conocimiento.

Las actividades de las cuales se hace responsable la dirección son:

- El diseño, programación, realización, revisión, actualización y evaluación de los resultados de los planes de capacitación SAC.
- Garantizar que el personal nuevo, antiguo y terceros como por ejemplo el Contact Center que tienen relación directa con los consumidores financieros reciban la capacitación en SAC, por lo menos una vez al año.

9.14.2. Plan de despliegue de comunicación de la calidad y política de calidad.

Figura 17 Estrategia de Comunicación y divulgación de la política de calidad

Estrategia de comunicación y divulgación de la Política de la calidad				
¿A Quien?	¿Qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Quien?
Consumidores financieros	Se comunicará la Política de la Calidad a todas las partes interesadas de Banco Credifinanciera	Al momento de contratar un servicio y/o producto con el Banco, será informado de la Política de la calidad.	1. Contrato de producto. 2. Página WEB. 3. Posters en las oficinas.	Sera responsabilidad del área de mercadeo y comunicaciones difundir la información en los canales definidos.
Proveedores		En el evento que lo requiera el consumidor financiero podrá disponer de la información divulgada en la página web. Al momento de prestar un servicio y/o producto con el Banco, será informado de la Política. En el evento que lo requiera el Proveedor podrá disponer de la información divulgada en la página web.	1. Condiciones de firma del contrato de la prestación del servicio por parte del proveedor. 2. Página WEB. 3. Posters en las oficinas.	
Entes regulatorios		En el evento que lo requiera los entes podrán disponer de la información divulgada en la página web y/o se podrá enviar la información a través de requerimiento formal a la entidad	1. Página WEB. 2. Requerimientos formales.	
Accionistas		Se presentara a necesidad de la junta lo requerido por los integrantes de la mesa y semestralmente se indicara si existe modificación alguna a la política de la calidad. En el evento que lo requiera el accionista podrá disponer de la información divulgada en la página web.	1. Presentación accionistas. 2. Brochure. 3. Página WEB.	
Colaboradores		Al momento de ingresar como empleados del Banco serán informados de la política de la calidad y se dará alcance según las definiciones de Credifinanciera. En el evento que lo requiera el colaborador podrá disponer de la información divulgada en la página web.	1. Inducción de bienvenida. 2. Mesas de calibración. 3. Intranet. 4. Página WEB. 5. Brochure.	

Fuente: Autores

10. CONCLUSIONES

Se diagnosticó a la organización a partir de diferentes metodologías como la matriz DOFA, escenario futuro y el benchmarking con el fin de identificar el contexto y diagnóstico del banco PDC, además de la implementación de espina de pesado, árbol de problemas y encuesta de satisfacción con la cual se identificó que la respuesta a los consumidores financieros se cumple en un 90%, sin embargo estos no se sienten satisfechos en su totalidad, por concepto de los tiempos estimados, algo que se puede evidenciar y corroborar en los resultados obtenidos en el árbol de problemas donde operar con procesos no documentados, genera problemas de un escape de conocimiento de los colaboradores que se van y al no tener actualizado el procedimiento o no tenerlo definido la entidad se ve en un riesgo operativo alto frente al gestionar internamente los procesos. Lo cual puede incurrir en posibles nuevos detractores.

Adicional a lo anterior, es posible concluir que el 25% del aumento de los requerimientos allegados a la Superintendencia Financiera tienen que ver con la falta de organización interna de los procesos que garanticen flujo adecuados para cada uno de los momentos del producto, lo anterior generaría una disminución importante en lo radicados relacionados, eficiencias en los procesos y finalmente una mejor experiencia de servicio.

Por otra parte, y de acuerdo a la ley 1328 de 2009 el cual regula y es el régimen de protección al consumidor financiero, se logró el diseño de un plan que busque el equilibrio y equidad entre el banco PDC y los consumidores financieros a través de la definición de la política de calidad, la inclusión del liderazgo a partir de la comunicación asertiva y concreta junto con el plan de capacitación tal como se evidencia a lo largo del documento con el fin de preservar los derechos y obligaciones entre ambas partes tal como la ley lo indica.

Se desarrollaron a su vez las actividades definidas en el cronograma propuestas en tres fases como el direccionamiento que incluyo la planeación estratégica y el impacto sobre los consumidores financieros, además de la fase de estructuración con el control operativo y finalmente la fase de aplicación evidenciando productos finales como la caracterización de los procesos, planificación estratégica, valoración del riesgo, plan de capacitación metodología de tratamiento de producto no conforme.

Finalmente, se evaluó la mejora al sistema de gestión de la calidad mediante Pareto donde se evidencia que la inconformidad del cliente recae sobre la definición de los procesos o las inconsistencias que los mismos han generado, y que, con el fin de disminuir las radicaciones, por tanto es necesario hacer la revisión de los procesos

definidos debidamente documentados con el fin de que se reduzca el porcentaje de radicaciones apoyado en los diferentes departamentos, para el cumplimiento de este.

Esto conlleva, a que el desarrollo del plan de mejora sea de manera parcial debido a que esta solo incluyó una etapa de presentación a la propuesta de mejora enfatizando a la importancia de la documentación completa y eficiente en el SAC, mas no en la implementación y análisis de los resultados, debido al alcance del proyecto. Sin embargo, se propone continuar con el plan de mejora y con la fase de aplicación y evaluación y mejora definidas en el cronograma.

Para esto el banco debe reflexionar además en mejorar los procesos internos y los registros documentales de cada uno de ellos y con esto aumentar los niveles de satisfacción de los clientes mediante un compromiso con la calidad por las diferentes partes interesadas que conlleve a incrementar la competitividad en el sector financiero.

11. RECOMENDACIONES

En términos generales se recomienda continuar con el proceso de recolección y documentación de la información del proceso, además de la implementación y mejora para futuros procesos con el fin de continuar con el plan de mejora para el SGC, del mismo modo estimular a través de la comunicación asertiva y el buen liderazgo el sistema de gestión de la calidad y lo que conlleve a que se logren conjuntamente los objetivos planteados para el banco PDC.

De acuerdo al alcance, y en cumplimiento con las fases de direccionamiento y estructuración, se recomienda continuar con la fase de aplicación y de evaluación y mejora, con objetivos definidos en plazos establecidos con el fin de se logren los mismos. Se sugiere actualización de cronograma de actividades para las siguientes fases.

Finalmente se recomienda dejar la información documentada junto con los controles a partir de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos, capacitar a los funcionarios y que exista una pertinencia entre las actividades planeadas, las ejecutadas, las evaluaciones y los controles definidos.

12. Referencias

- Aleis Sistemas. (26 de Octubre de 2016). *Aleis Sistemas*. Obtenido de <http://www.aleissistemas.com/blog/la-importancia-la-calidad-las-empresas/>
- Banco Credifinanciera. (2019). <https://www.credifinanciera.com.co/>. Obtenido de <https://www.credifinanciera.com.co/quienessomos/nuestracompania>
- Escuela Europea de Excelencia . (Febrero de 2016). *Escuela Europea de Excelencia*. Obtenido de www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/02/mejor-servicio-al-cliente-gestion-de-la-calidad/
- Iso 9001. (27 de Septiembre de 2016). *nueva-iso-9001-2015*. Obtenido de www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/iso-9001-ayuda-mantener-niveles-servicio/
- Iso Tools . (17 de Junio de 2015). *Iso Tools Excelence* . Obtenido de www.isotools.com.co/que-importancia-tiene-el-cliente-en-un-sgc/
- Superfinanciera. (2019). www.superfinanciera.gov.co. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/consumidor-financiero/informacion-general/quejas-contras-entidades-vigiladas/quejas-contras-entidades-vigiladas-por-la-superintendencia-financiera-de-colombia/procedimiento-para-la-resolucion-de-quejas-por-parte-de->
- Superintendencia Financiera . (2019). www.pesospensados.gov.co. Obtenido de SFC: <https://www.pesospensados.gov.co/guia/como-presentar-tu-queja-o-reclamo-ante-la-superintendencia-financiera-de-colombia>