



**Plan de mejora para procesos del área comercios del Banco Davivienda: informe
de proyecto de grado sobre prácticas empresariales**

Franci Zagira Velásquez Peláez

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Diego Fernando Castillo Castellanos

2 de diciembre de 2021

**Plan de mejora para procesos del área comercios del Banco Davivienda: informe
de proyecto de grado sobre prácticas empresariales**

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi hijo, mis padres y mi hermana quienes con su afecto y solidaridad me dieron la fuerza para poder culminar mis estudios. También quiero reconocer el apoyo al Banco Davivienda que me ofreció el espacio para la realización de este proyecto y, durante su ejecución me brindó ayuda y orientación para alcanzar mis objetivos académicos y laborales. Por último, agradezco a la Universidad Santo Tomás y a todo el cuerpo de docentes y directivas, por su labor invaluable en mi proceso de formación y su buena gestión en la realización de este logro.

Resumen

El presente informe da cuenta del plan de mejoramiento realizado en las operaciones del área Comercios del Banco Davivienda en el marco de las prácticas profesionales de la aspirante al título de profesional de negocios internacionales en la Universidad Santo Tomás de Bogotá. El plan aplicado a la función del área: tramitar solicitudes y novedades sobre abonos a cuentas realizadas con datáfono en los diferentes puntos de venta por concepto de compras, consiste en automatizar procesos que venían realizándose de forma manual, mediante el uso de algunas herramientas tecnológicas simples, pero de gran utilidad. A partir de un análisis FODA, Se formularon objetivos específicos que se ajustaron a una matriz de trazabilidad que se entregó a las directivas para su puesta en marcha.

Palabras clave: Davivienda, compras con tarjeta, análisis FODA, plan de mejora, automatización de procesos, herramientas digitales, reporte de solicitudes, reporte de novedades, información oportuna, correos masivos

Abstract

This report gives an account of the improvement improvement plan in the operations of Banco Davivienda Retail area within the framework of the professional practices of the applicant for the degree as international business professional in the Santo Tomás University of Bogotá. The plan applied to the function of the area: to process requests and news about credits to accounts made with a dataphone at the different points of sale for purchases, consists of automating processes that had been executed manually, using some simple technological tools, but especially useful. Based on a SWOT analysis, the specific objectives were formulated to be adjusted to a traceability matrix that was delivered to the directives for their implementation.

Keywords: Davivienda, card purchases, SWOT analysis, improvement plan, process automation, digital tools, request report, news report, timely information, mass emails

Introducción

El presente informe titulado **PLAN DE MEJORA PARA PROCESOS DEL ÁREA COMERCIOS DEL BANCO DAVIVIENDA: INFORME DE PROYECTO DE GRADO SOBRE PRÁCTICAS EMPRESARIALES** da cuenta de la gestión realizada en el Departamento de Gestión Operativa y Servicio Medios de Pago, en el área de Comercios.

El proyecto se diseñó a partir de haber detectado la necesidad de implementar nuevos protocolos de gestión a partir de transformaciones y avances acordes con la tecnología y herramientas disponibles en el mercado, que mejoraran los procedimientos de trámite de solicitudes hechas por los clientes mediante un manejo más eficiente de la información interna y externa, para así ofrecer soluciones oportunas reduciendo tiempo y esfuerzos en el personal de trabajo encargado.

La función del área de comercio consiste en abonar a las cuentas de los clientes o facturadores el dinero proveniente de las compras que realizar los usuarios de tarjetas en sus establecimientos comerciales. El proceso se da mediante el uso de datáfonos instalados en los sitios de compra a través de software (por red telefónica, o IP vía GSM, GPRS, Wi-Fi, etc.), que deducen los montos de los cuentahabientes y los transfieren a las cuentas de los clientes en tiempo real. Por ese concepto, además de llevar a cabo el recaudo, el Banco Davivienda percibe una comisión que es cobrada directamente de la compra y que debe ser reportada también en tiempo real.

Derivadas del proceso surgen solicitudes por parte de los clientes que tienen que ver con ajustes de tasas y condiciones contractuales generales y específicas que pueden cambiar y se reportan como novedades. En el desarrollo de la actividad, surgen aproximadamente

ochocientas solicitudes diarias que hay que resolver durante el cierre diario, además de un gran flujo de información que debe ser acopiada, procesada y documentada.

Este proceso se llevaba a cabo de forma manual con el consecuente saldo de errores, y, por consiguiente, reprocesos, que incrementaban las horas de trabajo y los niveles de estrés. Aunque no se hizo un estudio cuantitativo, la exploración preliminar permitió establecer que entre noventa y cien solicitudes de las ochocientas presentaban carencias, inexactitudes o divergencias, que muchas de ellas no quedaban debidamente registradas, y que el reproceso podía tardar hasta una semana. En diciembre de 2020, y bajo la hipótesis de que las fallas resultaban por causa de la naturaleza manual y mecánica del proceso mismo, se tomó la decisión de diseñar una estrategia de mejoras consistente en automatizar distintas etapas del proceso, aplicar herramientas tecnológicas a la estructura general de manejo y crear mecanismos de control y validación de la gestión a partir de nuevos protocolos.

Se observó además que, si bien, muchos de los errores tenían su origen en el hecho de que el proceso causaba congestión y acumulación de trabajo, por eso mismo, la operación se estaba entorpeciendo aún más por el componente de rutinización y mecanización de quienes lo operaban, y que el tiempo no permitía validar resultados. Por un lado, el sistema creaba errores y multiplicaba el volumen del trabajo; por el otro, no permitía ejercer control.

Naturalmente, optimizar un proceso involucra una serie de componentes humanos, estratégicos y técnicos, pero este proyecto se centró en la parte operativa, teniendo en cuenta las posibilidades que desde el cargo de Analista III Departamento Gestión Operativa y Servicio Medios de Pago estaba dentro de las posibilidades personales.

Una vez avalado el proyecto, tanto por el Banco Davivienda como por la Universidad Santo Tomás, se inició su ejecución con el objetivo de impactar positivamente al cliente externo y al cliente interno o personal de las áreas implicadas en el proceso. Se realizaron varios micro

proyectos de innovación y se llevaron a cabo tareas de coordinación con las directivas y miembros de las distintas dependencias relacionadas con las funciones del área.

Los principales ejes de cambio aparecen en la trazabilidad de la mejora y corresponden a las actividades en las que se automatizaron los procesos.

Tabla de Contenido

Introducción	5
Marco general.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Importancia, limitaciones y alcance	11
Pregunta problema	12
Marco institucional	13
Banco Davivienda S.A.	13
<i>Cultura organizacional.....</i>	<i>13</i>
<i>Ubicación geográfica</i>	<i>14</i>
Estructura organizativa.....	15
Análisis FODA.....	18
Marco de acción	24
Planteamiento central del plan de mejoras	24
Trazabilidad del plan de mejora	24
<i>Optimización de informes</i>	<i>24</i>
<i>Trámite de novedades.....</i>	<i>25</i>
<i>Envío de correos diario</i>	<i>26</i>
<i>Envío masivo de correos ventas pendientes de abono</i>	<i>27</i>
Conclusiones	30
Referencias.....	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación de Davivienda en el mapa	15
Figura 2: Organigrama de la estructura organizativa	16
Figura 3: Área de administración de operaciones	17
Figura 4: Hoja de cálculo de Google Sheets	25
Figura 5: Consulta de novedades	26
Figura 6: Hoja de novedades para correos masivos	27
Figura 7: Reporte de rechazo de novedad	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA	18
Tabla 2: Matriz de trazabilidad	28

Marco general

Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de intervención para la mejora en la coordinación de los procesos en el área Comercios del Banco Davivienda por medio de protocolos de control interno, uso de herramientas ofimáticas y entrenamiento de funcionarios implicados para disminuir errores derivados del proceso actual y procurar un flujo de información confiable y oportuna

Objetivos específicos

Cada uno de los objetivos específicos se codificó para sistematizar la trazabilidad de la mejora.

Objetivo Específico 1 (OE1): elaborar un diagnóstico del problema mediante un análisis FODA

Objetivo Específico 2 (OE2): establecer protocolos para los informes generados a los grandes facturadores y/o Empresas Internacionales como: Avianca, Copa Airlines, Grupo Keralty, Grupo Éxito.

Objetivo específico 3 (OE3): diseñar la trazabilidad de las novedades solicitadas por medio del aplicativo Conecta.

Objetivo Específico 4 (OE4): Incluir en el protocolo el envío de correos diario a la fuerza comercial, sobre los rechazos de las solicitudes, para que solucionen el error y poder dar atención oportuna al comercio.

Objetivo Específico 5 (OE5): Incluir en el protocolo el envío masivo de correos a los comercios con ventas pendientes de abono, para poder brindar atención oportuna y dar solución a los establecimientos reintegrando estos dineros.

Objetivo Específico 6 (OE6): Implementar mecanismos de control del plan de mejoras mediante indicadores que puedan ser medidos.

Importancia, limitaciones y alcance

Importancia: la importancia del diseño de este plan de intervención radica en el impacto positivo que tuvo su implementación para el área Comercios del Banco Davivienda, ya que consiguió hacer más eficaces las tareas diarias reduciendo el número de errores, las horas de trabajo extra y los reprocesos. Fue necesario porque contribuyó a la solución de un problema que iba en ascenso, ya que la cantidad de trabajo derivado del reproceso crecía de modo geométrico y cada vez exigía mayor esfuerzo y tiempo para su cumplimiento. Fue oportuno porque asegurar la entrega puntual de información para la entidad y para los clientes era un objetivo que se estaba garantizando con un costo mayor del adecuado, y existían recursos y herramientas tecnológicas que podían hacer más eficiente el uso del tiempo y los resultados, que eran subutilizadas o ignoradas. Fue pertinente porque respondió a un problema concreto al que se le dieron soluciones concretas.

Limitaciones: los aspectos que tienen que ver con los planes de capacitación a empleados constituyeron el principal límite de la acción, pues dependen directamente de las políticas organizacionales de la compañía, y desde el área se pueden hacer peticiones, pero no se puede incidir en las decisiones. Adicionalmente, los recursos y herramientas tecnológicas disponibles fueron aquellos de los que se tenía conocimiento y algún nivel de experticia, pero sin duda, la tecnología ofrece innumerables opciones. Finalmente, toda política de gestión,

sobre todo, si se trata de servicio al cliente requiere de transformaciones profundas que parten desde arriba para que pueda modificarse la cultura organizacional.

Alcance: por lo anterior, el alcance de la mejora se circunscribió a la parte operativa del trámite de solicitudes, reporte de novedades y actualización de información en el área Comercio. Un aspecto importante fue que se estableció como meta estar a la altura de las áreas que brindan atención directa al cliente, que, a la larga, también resultarán impactadas por el plan de mejora, en la medida en que habrá mayor articulación en el servicio global del banco.

Pregunta problema

¿Cómo se puede mejorar el desarrollo de las operaciones cotidianas del área comercio del banco Davivienda para reducir errores y reprocesos y contar con información actualizada de modos más eficientes?

Marco institucional

Banco Davivienda S.A.

“Banco Davivienda es un banco colombiano fundado el 1 de septiembre de 1972. La compañía brinda servicios financieros a personas, empresas y sectores rurales. Actualmente pertenece al Grupo Bolívar y es la tercera entidad de su tipo en el país” (Banco Davivienda 2021).

Cuenta con un portafolio de productos y servicios que atiende las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, con innovación constante y ofertas exclusivas para cada segmento. Es el banco exclusivo en Colombia para el manejo de las tarjetas *Diners*, y su equipo de trabajo está conformado por 17.300 personas, más de 18.5 millones de clientes que son atendidos en 673 oficinas, y una red de 2.719 cajeros a nivel regional. El banco tiene operaciones en Colombia, Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami, en los Estados Unidos (Banco Davivienda, 2021).

Cultura organizacional

Entendida la cultura organizacional como el conjunto de valores, comportamientos i directrices de gestión y de relaciones internas y externas que se dan de modo vertical y horizontal, cada institución desarrolla un modelo. Según la entidad financiera:

La compañía orienta su cultura organizacional al bienestar de las personas, la construcción de patrimonio de las familias, el desarrollo de las empresas y la financiación de proyectos que aportan a los países en los que hacen presencia con la misión de generar valor a los clientes, la comunidad y los inversionistas, mediante un equipo humano íntegro y siempre dispuesto a aprender en el marco de los valores y

principios declarados que son: respeto, equidad, honestidad, disciplina, entusiasmo, alegría y buen humor (Banco Davivienda, 2021).

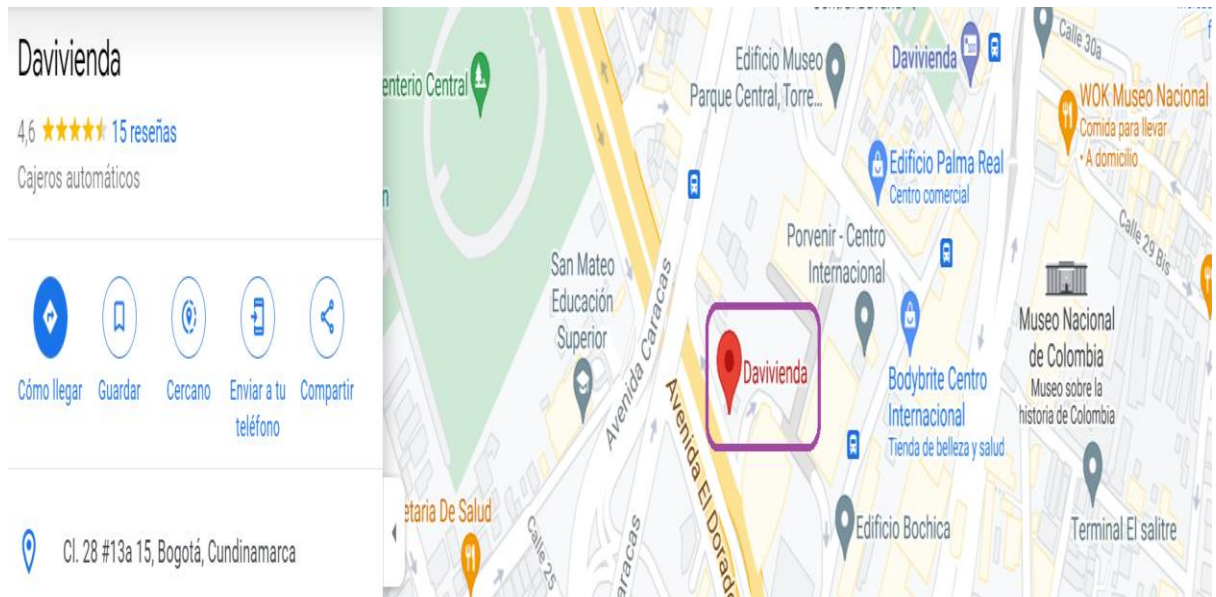
Ubicación geográfica

Davivienda cuenta con 161 sucursales en la ciudad de Bogotá, ubicadas a lo largo y ancho de la capital, principalmente en sectores comerciales y financieros (Banco Davivienda, 2021), así como en grandes superficies de ventas.

La oficina principal está situada en la calle 28 No. 13 A - 15 Edif. CCI - Piso 22 Bogotá – Colombia, conforme se puede ver en la figura 1.

Figura 1

Ubicación de Davivienda en el mapa



Nota: ubicación de la sede principal de Davivienda en el mapa. Adaptado de Google maps

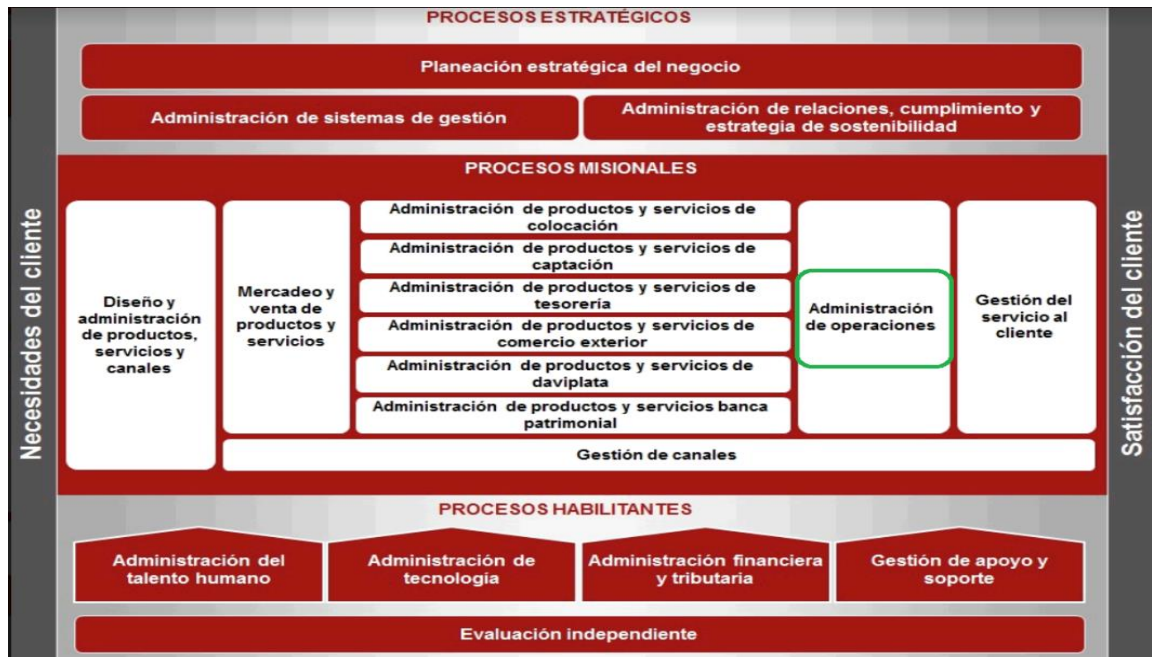
(<https://www.google.com>).

Estructura organizativa

La figura 2 muestra el organigrama de la institución. En el cuadro aparece resaltada el área general de Administración de operaciones.

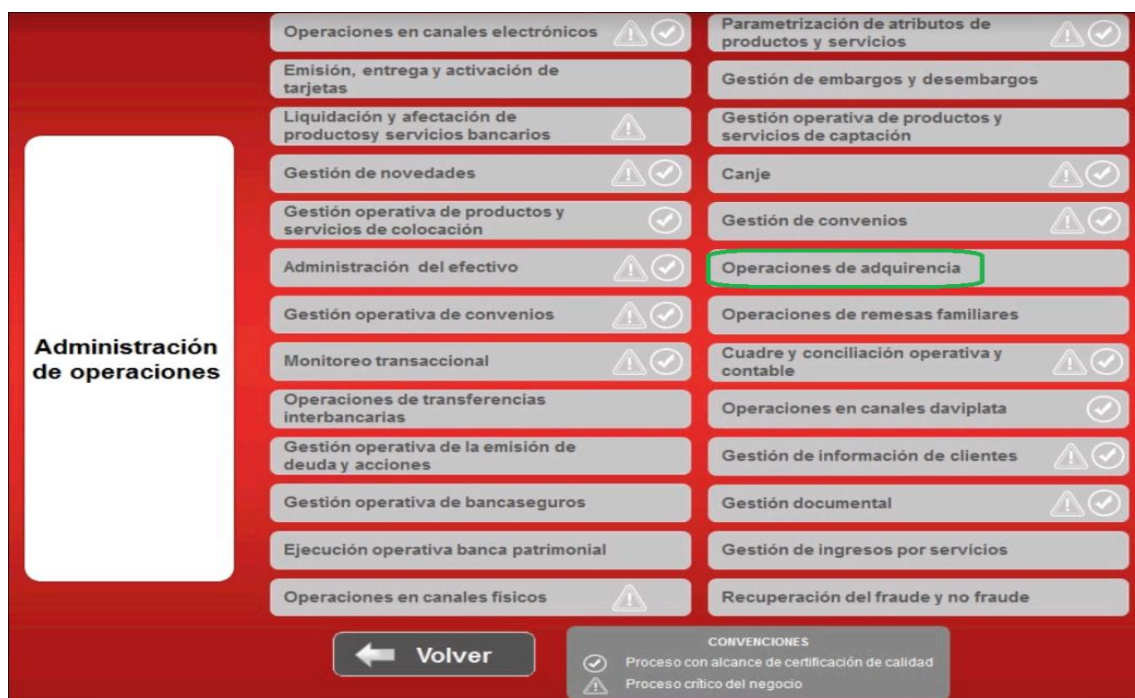
Figura 2

Organigrama de la estructura organizativa



Nota: organigrama institucional general obtenido de Banco Davivienda.

En la figura 3 aparece resaltada el área específica: *Operaciones de adquirencia*, entorno al que pertenece la subárea en el que se llevó a cabo el presente proyecto: Departamento Gestión Operativa y Servicio Medios de Pago.

Figura 3*Área de administración de operaciones*

Nota: Organigrama institucional específico del área de Administración de operaciones obtenido de Banco Davivienda.

Es importante, como parte de este informe, observar la ubicación que ocupa el Departamento Gestión Operativa y Servicio Medios de Pago en la estructura organizativa, pues permite (1) primero, reconocer el área de injerencia del proyecto, y, (2) establecer una base para fijar alcance y límites del diseño y de la intervención. No obstante, cabe destacar que el impacto tuvo incidencia más allá de la circunscripción señalada, pues afectó de manera positiva el manejo de clientes de todo nivel, sobre todo, aquellos designados como “grandes facturadores” (Grupo Keralty, Avianca, Copa Airlines, Grupo Éxito, entre otros).

Análisis FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocido como DOFA o FODA¹, según el orden en el que organicen las variables —técnica desarrollada a partir de 1960 en la Universidad de Stanford, Estados Unidos, para analizar escenarios y usar este análisis como base para la gestión y planificación estratégica de una empresa (Contribuciones a la economía, 2021)— fue elaborado por la practicante y aplicado al área Comercios. Algunas de las variables incluidas son factores de análisis dentro de la compañía o del Departamento, pero aparecen mencionadas porque afectan directamente al área Comercios. En la descripción, los componentes están catalogados como específicos y generales

Como se verá en la tabla 1, se llevó a cabo un análisis de los principales factores que servían para diagnosticar el estado de cosas, previo al diseño del plan de soluciones y mejora.

Esos factores se categorizaron como variables y se procedió a reseñarlos de manera general. La columna 4 de observaciones sólo se usa cuando se considera que es pertinente una explicación adicional.

Tabla 1

Análisis FODA

Categoría de la variable	Descripción	Interpretación	Observaciones
Fortalezas	Específicos o del área		
	1) Factor humano comprometido con la organización	Las principales fortalezas se refieren al factor humano y a la calidad integral del equipo de trabajo.	
	2) Enfoque en el servicio tanto de	Se concibe el trabajo con vocación de	

¹ Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (Contribuciones a la economía, 2021).

	cliente externo como interno	servicio por lo que el impacto alcanza a quienes trabajan y a quienes reciben el servicio.	
	3) Consolidación de equipo de trabajo con espíritu de innovación y mejoras en los procesos	Existe una actitud de aprendizaje y colaboración.	La aceptación y apoyo a esta iniciativa demuestra el interés del área en nuevos aprendizajes.
	Generales o de la compañía		
	4) Trabajo en nuevos diseños de procesos para el futuro	La compañía cuenta con investigadores de mercados y especialistas en tecnología, pero además acepta y beneficia las iniciativas de sus colaboradores.	La compañía no ha suscrito estudios propios, pero es líder en adopción de nuevos sistemas operativos y tecnología digital.
	5) Estabilidad laboral	Existen políticas de protección laboral con índices de permanencia más que aceptables.	Esta es una valoración cualitativa hecha por la practicante a partir de su experiencia personal y conocimiento empírico. No obstante, existen estudios que lo demuestran, pero no son del interés de este informe
Oportunidades	Específicos o del área		
	1) Disposición al cambio y a la innovación	El área escucha y atiende las dificultades del equipo y acepta las transformaciones útiles para los procesos.	
	2) Estímulos y promociones por desempeño y mejoras para el equipo de trabajo	Apoya constantemente las iniciativas de mejora y hace uso de mecanismos para premiar iniciativas.	
	3) Posibilidades de entrenamiento	Hay colaboración para todas las iniciativas que capaciten y permitan la superación profesional y laboral	

	de los miembros del equipo.
Generales o de la compañía	
4) DaviPlata, capacidad para potencializar las ventas de los comercios para realizar transacciones de forma más fácil y segura	DaviPlata es un producto que le permite manejar de forma fácil y gratis la plata desde su celular sin necesidad de tener una cuenta bancaria o tarjeta débito (Banco Davivienda, 2021), lo que implica también la oportunidad de ampliar el portafolio de servicios.
5) Alianzas con comercios como Apple, Alkosto entre otros para incentivar la reactivación económica del país	Está en marcha la vinculación con otros grandes facturadores.
6) Acceso a la tecnología que permite realizar mejoras en los procesos	Se capacita al personal científico de la compañía y se implementan soluciones.
Debilidades	Específicos o del área
1) Manualidad en los procesos para cumplir con las funciones del área	La manualidad en los procesos ha generado errores en la ejecución de la operación
2) Uso de canales deficiente	No se hace uso suficiente de las posibilidades
3) Uso deficiente de la herramienta <i>Conecta</i>	tecnológicas para manejar flujos de información.
4) Consulta tardía de correos informativos por parte de los asesores	Los asesores no hacen buen seguimiento a las solicitudes que están tramitando.
5) Mala comunicación con la red de oficinas y asesores	El uso de canales deficiente y la ausencia de sistemas de comunicación directos

y oportunos causa que los errores no se detecten a tiempo.

6) Mecanismos de control insuficientes

Falta implementar mecanismos de control como parte del protocolo de gestión de solicitudes y novedades.

7) Procesos autodidactas

No se aprovecha suficientemente bien la vocación de aprendizaje, que se apoya, pero no está sustentada por programas de capacitación y fortalecimiento continuo.

Se cuenta demasiado con que los funcionarios solventen sus necesidades con conocimientos personales y recursos propios*.

Generales o de la compañía

8) Capacitación al área comercial

Los asesores y vendedores no están suficientemente capacitados en torno a los procesos que genera en el área su actividad y falta articulación en los procesos que son paralelos.

10) Procesos autodidactas

No se aprovecha suficientemente bien la vocación de aprendizaje, que se apoya, pero no está sustentada por programas de capacitación y fortalecimiento continuo.

En todas las áreas ocurre lo mismo, por lo que es una debilidad que afecta a Comercio en términos de relación con áreas codependientes.

Amenazas

Específicos o del área

1) Exceso de carga laboral

Con el objetivo de cumplir con los requisitos del cierre diario, las horas de trabajo se prolongan cuando se han

producido errores o divergencias en el trámite de solicitudes y novedades.

2) Enfermedad laboral por estrés, ausentismo, fenómenos que se manejan desde la Dirección general a través de la Administración del talento humano

El exceso de carga laboral derivado de las falencias causa altos niveles de estrés que terminan tipificando enfermedades asociadas al estrés. El hecho de que el tema no sea manejado directamente por el área crea dificultades adicionales y genera mayor congestión de trabajo para el resto del equipo.

Generales o de la compañía

3) Competitividad en el sector financiero

Es la característica típica del mercado actual y la economía de mercados.

4) Lenta recuperación del sector comercio en el país a causa del Covid 19
5) Tecnologías de punta en sistemas de pago

La profunda crisis del sector empresarial y de los comercios tiende a recuperarse en algunos rubros, pero causó alto impacto en los clientes del área identificados como grandes facturadores.

El sector financiero fue el menos golpeado por la crisis en Colombia, y, de hecho, reportó crecimiento por razones que no son del caso analizar, pero disminuyó el volumen de compras de los usuarios y afectó la relación con los clientes de Comercios.

Un sistema que hasta ahora se está consolidando ya va quedando caduco en el mundo

Algunas de las incidencias que amenazan al sector son las siguientes:
- Los *smartphones* ya pueden reemplazar a los

datáfonos tradicionales gracias a la aplicación *Tap on Phone*. La plataforma es sencilla e intuitiva. En la pantalla principal el comerciante solo tiene que digitar el monto de la compra y luego el cliente acercará su tarjeta al teléfono para procesar su pago mediante la tecnología *contactless*, o sin contacto (El Financiero, 2021).

- La biometría facial y de huella digital que pese a no estar regulares y envolver discusiones éticas y políticas ya empiezan a imponerse en el mundo

Nota: elaboración propia con información obtenida de Banco Davivienda (2021) y El Financiero (2021).

Marco de acción

Planteamiento central del plan de mejoras

En el siguiente plan de mejora se busca explicar las distintas estrategias que se han creado desde el área operativa para mitigar los riesgos inherentes a la operación que se realizaba en el área Comercios de forma manual. A partir de un estudio situacional y un análisis FODA se identificaron los principales componentes del proceso que podían ser transformados y se procedió a diseñar un protocolo que contuviera controles internos para evitar y/reportar errores, uso de herramientas tecnológicas que automatizaran las tareas relacionadas con la atención de solicitudes de los clientes, en general, y de los grandes facturadores, en particular.

Trazabilidad del plan de mejora

Optimización de informes

Diariamente en el área de comercios se remiten informes detallados de ventas a grandes facturadores y/o Empresas de talla internacional como Avianca, Copa Airlines, Grupo Éxito, Payu. Se utilizaba un tiempo promedio de 30 minutos para generar la información de cada cuenta, y la carga operativa aumentaba el primer día hábil de cada semana, puesto que era necesario actualizar la información de todo el fin de semana, lo que ocasionaba que el funcionario a cargo de estas labores gastara demasiado tiempo de su día en esta labor y se retrasara con sus otras tareas. Después de identificar esta oportunidad de mejora, se realizaron macros en *Excel* y hojas de cálculo formuladas, en las cuales únicamente se debe publicar el suministro original y automáticamente se generan los informes listos para enviar al comercio. Ello redujo el tiempo de ejecución de 30 a 5 minutos pasando de un tiempo de ejecución por cada comercio de 30min a 5min aproximadamente. Esta mejora corresponde al Objetivo Específico 2 (OE2).

Trámite de novedades

Corresponde esta mejora al Objetivo Específico 3 (OE3). Por medio de las herramientas de Google se creó un *link* en el aplicativo de *Conecta* (uso exclusivo funcionarios del Banco), por medio del cual los asesores encargados de atender los diferentes establecimientos pueden visualizar la trazabilidad de la solicitud remitida al área Comercios; referente al tema de novedad de comisiones y/o novedad en las cuentas de abono, este seguimiento se realizaba por medio de correo electrónico, lo cual generaba gran carga operativa para la persona encargada. Con esta nueva herramienta, la consulta se realiza en tiempo real lo cual mejora la atención tanto del cliente externo como del cliente interno, adicionalmente para el funcionario a cargo de esta labor se disminuye la atención de consultas, pues de esta forma, sólo debe garantizar la publicación de la información en la herramienta generadora del *Dashboard*.

En este archivo de *Google Sheets* se debe ingresar toda la información de la novedad solicitada por el asesor del comercio; esta hoja tiene más de 80 columnas las cuales alimentan las respuestas que se visualizan en el *Dashboard* (ver figura 4).

Figura 4

Hoja de cálculo de Google Sheets

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	FECHA ÚNICO	CÓDIGO	CÓDIGO DE BANCO	CÓDIGO - OPCIONAL DEPENDENCIA	NÚMERO DE CTR	TIPO DE CTR	TITULAR DE CTR	NOMBRE DEL COMERCIO	CÓDIGO ÚNICO	TIPO DE COMERCIO
19389	29/05/2021								19	35
19390									19	35
19391	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010 1	95	CORRIENTE		1C	D
19392	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	B
19393	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	4
19394	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	3
19395	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	1
19396	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	5
19397	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	3
19398	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	7
19399	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	5
19400	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	3
19401	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	3
19402	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	3
19403	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	5
19404	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	3
19405	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	3
19406	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	7
19407	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	3
19408	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	5
19409	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	4
19410	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	1
19411	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	1
19412	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	1
19413	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	1
19414	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	3
19415	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	1
19416	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	3
19417	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	3
19418	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	3
19419	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	2
19420	30/06/2021	BOGOTA D.C.	51 - BANCO DAVIVIENDA S.A.		0010	95	CORRIENTE		1C	1

Nota: formato de reporte de novedades tomado de Banco Davivienda (2021).

Esta es la imagen de *Conecta*, el Dashboard en el cual los asesores pueden hacer el seguimiento de sus solicitudes en tiempo real de forma fácil y sencilla (ver figura5). Una vez ingresan uno de los criterios de búsqueda dan clic en “consultar” y podrán tener toda la información referente a la solicitud.

Figura 5

Consulta de novedades



Nota: formato de consulta de novedades tomado de Banco Davivienda (2021)

Envío de correos diario

A través de la opción de generación de *correos go*, las personas a cargo de las novedades de comisiones y/o novedades de cuenta de abono, pueden enviar correos de forma masiva para alertar a la fuerza comercial sobre si existe algún rechazo generado en el aplicativo SEI referente a la novedad solicitada, con esta mejora se informa al asesor al día siguiente de recibida la novedad si el sistema reportó algún tipo de error para que sea solucionado con la mayor brevedad y de este modo no causar afectación al establecimiento. El impacto de este Objetivo Específico 4 (OE4) fue optimizar el flujo de información.

En la siguiente imagen (figura 6) se visualizan los campos que deben ingresarse en la hoja que genera los correos masivos:

Figura 6

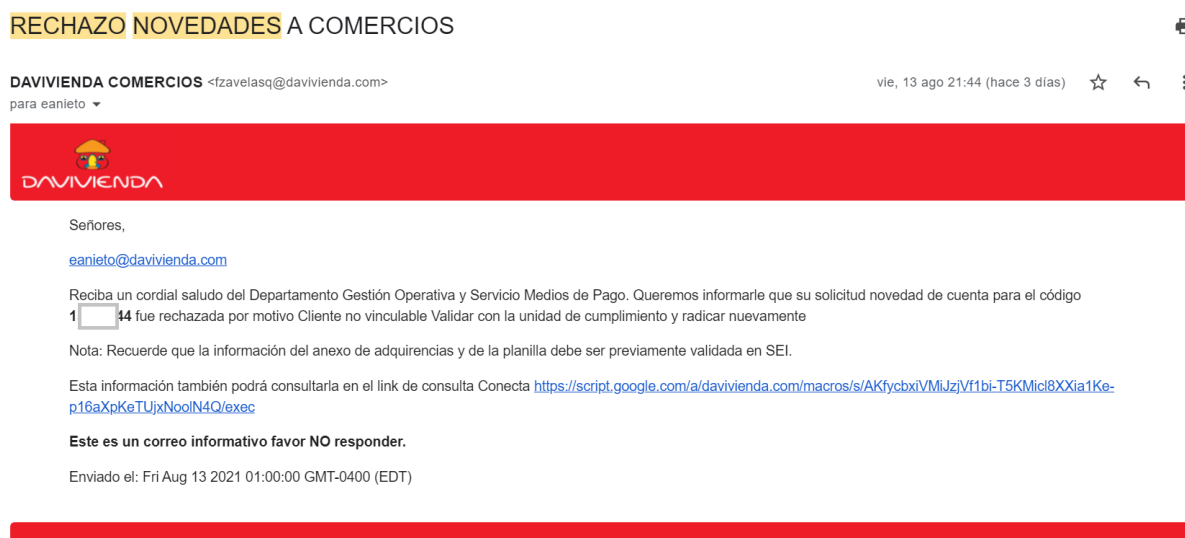
Hoja de novedades para correos masivos

	A	B	C	D	E	F	G
1	Dirección de correo electrónico	Nombre	codigo	Tipo de solicitud (Plantilla)	motivo	Envío Correo	ID
52	@davivienda.com	@davivienda.com	1	RECHAZO NOVEDADES A COMERCIOS	Cliente no vinculable. Validar con la unidad de cumplimiento y radicar nuevamente	Correo Enviado	13/8/2021
53	@davivienda.com	@davivienda.com	1	RECHAZO NOVEDADES A COMERCIOS	Cliente no vinculable. Validar con la unidad de cumplimiento y radicar nuevamente	Correo Enviado	13/8/2021
54	@davivienda.com	@davivienda.com	1	RECHAZO NOVEDADES A COMERCIOS	Cliente no vinculable. Validar con la unidad de cumplimiento y radicar nuevamente	Correo Enviado	13/8/2021

Nota: formato que muestra cómo ingresar novedades en los correos masivos.

Al dar clic en el botón “respuestas masivas” se remite un correo al asesor indicando el rechazo generado en la solicitud (ver figura 7).

Figura 7

Reporte de rechazo de novedad

Nota: formato que indica aceptación o rechazo de novedad tomado de Banco Davivienda (2021).

Envío masivo de correos ventas pendientes de abono

Esta función está alineada con el Objetivo Específico 5 (OE5) y consiste en dar la oportuna gestión al reintegro de las ventas que por diferentes motivos no fueron abonadas de

forma exitosa a los comercios. Dado el gran volumen de valores pendientes de abonar, lo que se busca anticiparse a que el cliente radique una reclamación. Por medio del envío de correos masivos se informa al comercio que tiene ventas pendientes y también se indica la documentación y/o soportes que debe remitir con el fin de solucionar dicho inconveniente. Semanalmente se contactaban alrededor de 50 comercios; con la implementación de esta mejora podemos llegar a más de 200 en cada envío. Se programaron envíos dos veces por semana con gran impacto positivo en las expectativas de los clientes.

Esta mejora es importante dado que en algunas ocasiones establecimientos que son grandes facturadores y/o empresas internacionales tienen conciliaciones bancarias tan robustas que no evidenciaban abonos pendientes si no hasta 6 meses o un año después, lo que ocasionaba inconvenientes de servicio. Con el envío de esta información lo que se busca es notificar máximo una semana después de la venta sobre la inconsistencia al comercio, garantizando con esto que los recursos sean abonados y que tengan satisfacción con el servicio de nuestra entidad.

Con base en las de teoría del PMBOK² se ha diseñado la matriz de trazabilidad que aparece en la tabla 2 (Slide Shar, 2021).

Tabla 2

Matriz de trazabilidad

Objetivo	Requerimiento	Indicador	Solución	Medición	Balance
OE1	Análisis situacional y diagnóstico	Se detectaron las principales fallas en el proceso de tramitar solicitudes de clientes.	Elaboración de análisis DOFA	Alta	La detección fue exitosa y llevó a la detección de diseñar e implementar plan de mejoras

² El Project Management Body of Knowledge (PMBOK) es un término que describe la suma de los conocimientos involucrados en la profesión de la administración de proyectos.

OE2	Calidad y oportunidad de informes	Los nuevos informes son oportunos, contienen información oportuna y actualizada y se reduce el tiempo de su elaboración.	Uso de macros en <i>Excel</i> y hojas de cálculo formuladas	Alta	La quejas y reclamaciones han disminuido por causa de la anticipación.
OE3	Trámite de solicitudes y novedades	El número de errores se ha reducido de 800 a 90 diarios	Uso de aplicación <i>Conecta</i> y manejo de <i>Google Sheets</i>	Media-alta	Falta experticia en el manejo de herramientas, pero la reducción de errores y tiempo de ejecución ha sido notable.
OE4	Envío de información actualizada de forma oportuna	Los asesores disponen de información actualizada y los clientes pueden acceder a ella.	Correos masivos de reporte de novedades	Superior	Los clientes tienen acceso a la información a las 24 horas.
OE5	Información sobre abonos pendientes	Los clientes son notificados de abonos pendientes antes de una semana.	Correos masivos de actualización de abonos	Superior	Reducción de tiempo de 30 a 5 minutos por tarea y aumento de envíos semanales.
OE6	Implementación de mecanismos de control al proceso implementado.	El número de errores se ha reducido de 90 a 0.	Implementación de protocolos de seguimiento derivados de las herramientas utilizadas.	Baja	Además del protocolo de seguimiento, en el futuro de deben implementar herramientas adaptada similares a <i>Anfix</i> y <i>Exaccta</i>

Conclusiones

1. El diagnóstico preliminar que permitió formular la hipótesis sobre la cual construir el plan de mejora fue validado por el análisis DOFA y permitió establecer que la mayor parte de los errores y congestión en el trabajo se debían a la manualidad de los procesos en el área Comercios del Banco Davivienda.

2. Se ha verificado que el uso de las hojas de cálculo *Excel* para documentar y elaborar informes han reducido la ocurrencia de errores y ha permitido que los reportes sean oportunos.

3. Gracias al uso de Conecta y Google Sheets se ha tecnificado el trámite de solicitudes y novedades hasta el punto de reducir en 75% el índice de error.

4. Los correos masivos han permitido que el reporte de novedades sea conocido por asesores oportunamente al pasar de una semana o más a 24 horas.

5. La tarea de hacer ajustes sobre abonos pendientes derivados de las novedades paso de un promedio de 30 minutos a uno de 5 por cada facturador que presentaba solicitudes o reportaba novedades.

6. Aunque falta implementar mecanismos de control más refinados, el plan de mejora ha permitido que la operación en el área se más eficiente.

Referencias

Banco Davivienda (a). (2020). Informe 2020. <https://sostenibilidad.davivienda.com/>

Banco Davivienda. (b). (2021). Tarjeta Daviplata. Davivienda.com.

<https://www.daviplata.com/.Bancohttps://www.daviplata.com/wps/portal/daviplata/Home/QueEsDaviPlata>

Banco Davivienda. (c) (2021). [https://sucursales.net/davivienda-](https://sucursales.net/davivienda-bogota/)

[bogota/https://www.davivienda.comhttps://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros](https://www.davivienda.comhttps://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros)

Banco Davivienda (d) (2021). Capturas de pantalla.

<por/CGPNLVNOE5AM5H54ACVCAA4Q5A/story/>

Contribuciones a la economía. (2021). <https://eco.mdp.edu.ar>.

<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

El Financiero. (2021). Edición de noviembre 7.

<https://www.elfinancierocr.com.https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/comercios-podran-reemplazar-los-datafonos->

Google.com (2021). Ubicación de Davivienda.

<https://www.google.com/maps/place/Davivienda>

https://www.google.com/search?rlz=1C1CHZL_esCO743CO743&tbs=lf:1,lf_ui:4&tbm=lcl&sxsrf=AOaemvK-dXU0z4Qg-

<RQiypmWZ1nAQvgOEA:1638458970008&q=ubicaci%C3%B3n+de+Davivienda++Bogot%C3%A1&rflfq=1&num=10&ved=2ahUKEwjxgYunt8X0AhU>

Slide Shar. (7 de noviembre de 2021). <https://es.slideshare.net/kadirq/pmbok-12542803>