

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Respositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	<b>Gestión integral de quejas y reclamos en el Banco de Bogotá a partir del mejoramiento continuo de procesos de cara al cliente</b>		
<b>SUBTITULO</b>			
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	<b>Sonia Paulin Bejarano Martínez</b>		
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	<b>Gestión</b>		<b>Recomendaciones</b>
	<b>Quejas</b>		
	<b>Mejoramiento</b>		
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	Gestionar Quejas y Reclamos, en principio implica conocer las necesidades y requerimientos específicos de los clientes, pero esa labor conlleva un trabajo mucho más arduo para cualquier organización y supone desarrollar un programa integral de gestión que involucre, entre otras variables, el desarrollo de actividades que incentiven la lealtad y recuperación del servicio.		
	En el cuerpo de trabajo se analizarán de manera detallada las carencias o fallas en el servicio ofrecido por el Banco de Bogotá; posteriormente se desarrollará un análisis de marketing interno para evaluar la viabilidad del proyecto. Finalmente, se evaluarán aspectos relacionados con la calidad, tipología interna de clientes, fidelización y canales de comunicación presentando un conjunto de recomendaciones para la entidad financiera que persiguen la satisfacción de la clientela existente.		

**Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.**

**De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.**

**GESTION INTEGRAL DE QUEJAS Y RECLAMOS EN EL BANCO DE BOGOTÁ A PARTIR DEL  
MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS DE CARA AL CLIENTE**

SONIA PAULIN BEJARANO MARTÍNEZ

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIO  
ASIGNATURA: INVESTIGACIÓN APLICADA  
BOGOTÁ  
2012**

**GESTION INTEGRAL DE QUEJAS Y RECLAMOS EN EL BANCO DE BOGOTÁ A PARTIR DEL  
MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS DE CARA AL CLIENTE**

**SONIA PAULIN BEJARANO MARTÍNEZ**

Trabajo realizado como proyecto final para el módulo de Investigación Aplicada de la  
Especialización en Gerencia de Servicio de la Universidad de la Sabana  
Presentado a: Docentes del Instituto de Post-Grados de la Universidad de la Sabana.

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIO  
ASIGNATURA: INVESTIGACIÓN APLICADA  
BOGOTÁ  
2012**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
<b>CAPÍTULO I</b>	
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
1.2. JUSTIFICACIÓN	10
<b>CAPÍTULO II</b>	
2.1. OBJETIVO GENERAL	13
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
<b>CAPÍTULO III</b>	
3.1. MARCO TEÓRICO	15
3.2. MARCO LEGAL	22
<b>CAPÍTULO IV</b>	
4.1. DISEÑO METODOLÓGICO	27
4.2. ANÁLISIS ACTUAL SOBRE QUEJAS Y RECLAMOS EN EL BANCO DE BOGOTÁ	29
4.3. EXPOSICIÓN DE PRINCIPALES MOTIVOS DE RECLAMACIÓN	31
4.4. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO	33
4.5. DETALLE DE LAS ETAPAS DEL PROYECTO A PARTIR DE LOS LINEAMIENTOS	36
DE LA MATRIZ DE MARKETING	
4.5.1. Primera Reflexión: Potencial Relacional	36
4.5.1. Segunda reflexión: Interés Relacional	37
4.5.1. Tercera Reflexión: Alcance y Contenido Relacional	37

4.6. DEFINICIÓN, DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN 41  
(UNA PROPUESTA)

4.7. ANÁLISIS DE PRIORIDADES Y TIEMPOS PARA LAS DIFERENTES ETAPAS 47  
DEL PROYECTO

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza con el propósito de aportar una visión a la gestión de quejas y reclamos en el Banco de Bogotá, a partir del análisis realizado con la información estadística de reclamaciones tramitadas en el año 2012 por la Defensoría del Consumidor Financiero de esa entidad.

En el cuerpo del documento se presentarán de manera detallada las carencias o fallas en el servicio ofrecido por el Banco de Bogotá, detectadas a partir de la evaluación de la información obtenida de diversas fuentes y se desarrollará una exposición de los principales motivos de reclamación encontrados de la revisión de la información. A continuación el lector encontrará un detalle de los alcances y limitaciones que presenta este proyecto, y posteriormente se presenta una propuesta real de acción para la gestión de los principales motivos que quejas y reclamos en la empresa denominada Banco de Bogotá. En ese modelo de gestión se realizó un cronograma de acción, acompañado de un análisis de marketing interno a través del cual se evaluó la viabilidad del proyecto.

En la parte final del texto, se expondrán algunas conclusiones respecto de los resultados obtenidos en el presente análisis, que permitirán al evaluador tener un conocimiento de los principales motivos de quejas del Banco de Bogotá frente a las variables que fueron objeto de estudio y un conjunto de recomendaciones hechas por el investigador, que persiguen la satisfacción de la clientela existente.

Como premisa de esta investigación, se tuvo en cuenta que gestionar Quejas y Reclamos, en principio implica conocer las necesidades y requerimientos específicos de los clientes, pero esa labor conlleva un trabajo mucho más arduo para cualquier organización y supone desarrollar un

programa integral de gestión que involucre, entre otras variables, el desarrollo de actividades que incentiven la lealtad y recuperación del servicio.



## **CAPITULO I**

En el primer capítulo del presente documento, el lector encontrará la descripción del problema que motiva la presente investigación, seguido de una formulación o pregunta concreta que es la que resolveremos en el contexto de este trabajo. Acto seguido se plasmará la justificación de esta labor investigativa, respondiendo a las pregunta de por qué y para qué se debe hacer una gestión de quejas y reclamos en la entidad denominada Banco de Bogotá.

## 1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las reclamaciones presentadas por clientes y usuarios a la Defensoría del Consumidor Financiero contra el Banco de Bogotá han venido presentando un incremento constante durante el último año (2012). Las nuevas leyes de protección al consumidor financiero y los estamentos a los cuales los clientes se pueden dirigir para exigir respuestas claras y oportunas por parte de las instituciones financieras cada día son más populares y conocidas por los consumidores financieros. Ello ha redundado en un continuo incremento en el número de clientes que requieren atención para la resolución de quejas y reclamos.

En 2009 entró en vigencia la Ley 1328, correspondiente al Régimen de Protección al Consumidor en sus relaciones con las entidades vigiladas por la Superfinanciera. Para todos los funcionarios del Banco, esta ley es de obligatorio conocimiento, paso previo a su necesaria observancia.

### **Formulación del problema**

**¿Es posible optimizar la atención al cliente y satisfacer la mayoría de sus quejas y reclamos poniendo a punto una mejor gestión administrativa, afinando las relaciones y profundizando en las causas que generan las inconformidades?**

Esta pregunta epistemológica tiene una fuerte conexión con la misión y la visión de la entidad vigilada llamada Entidad de Crédito Banco de Bogotá.

La visión del Banco de Bogotá es la siguiente:

**El Banco de Bogotá es la entidad de mayor tradición y experiencia del país, cuya evolución lo coloca hoy como uno de los bancos más sólidos, confiables, dinámicos, Ser**

**siempre el Banco líder, que crece con el crecimiento de sus clientes, su equipo humano, sus accionistas y del país.**

**Asimismo, sus acciones están orientadas por los valores de: Compromiso, Liderazgo, Eficiencia, Respeto, Honestidad y Servicio.**

La Misión es:

**Somos la entidad financiera que cuenta con una estrategia comercial fundamentada en elementos diferenciadores, para ofrecer a sus clientes, usuarios y al público en general un completo Portafolio de productos y servicios que satisfaga permanentemente sus necesidades financieras.**

Al "*crecer con sus clientes*", de suyo se comprende que la gestión destinada a satisfacer plenamente a la clientela redundará en el logro cabal de la misión para la cual la entidad de crédito llamada Banco de Bogotá ha sido creada y es permanentemente actualizada.

El respeto, la honestidad y la vocación de servicio demandan día y noche una gestión de excelente calidad en todos los ramos, pero en especial a la atención a los clientes, comenzando por el trato dispensado a sus propios funcionarios, los cuales son también clientes en tanto se benefician del portafolio de productos y servicios de la entidad financiera.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La realización del presente trabajo adquiere justificación desde dos perspectivas: en calidad de funcionaria de la empresa denominada Banco de Bogotá, y asimismo como cliente; desde el saber mismo, se justifica por cuanto el trabajo expone un conjunto detallado de recomendaciones que bien pueden ser asumidas por la entidad financiera, en el marco de la nueva mentalidad empresarial. En este nuevo paradigma relacional, la razón de ser de una empresa cualquiera la constituyen las personas a las cuales van referidos continuamente sus servicios, estos son, los clientes.

La gestión de las quejas y los reclamos implica, como se dejó planteado arriba, entrar en tratos fraternos y de confianza con los clientes. Los productos y servicios ofrecidos por el Banco, en este caso, configuran un sistema de expectativas, el cual debe ser adecuadamente satisfecho. Por alguna razón apenas conocida o francamente desconocida, algunos clientes no están satisfechos con los servicios, ni con la atención que demandan o esperan recibir. Esto genera roces, brechas y ruidos en la relación. La gestión busca ofrecer correctivos a los problemas existentes y evitar en lo sucesivo por lo menos la reiteración de las mismas quejas y los mismos reclamos. A futuro, se persigue la satisfacción plena de la clientela existente y su ampliación.

El Banco de Bogotá hace parte de un conjunto mayor, conocido en términos financieros como Entidades Vigiladas. La Alta Dirección tiene como rol esencial la obtención de ganancias, pero éstas sólo son posibles elevando la calidad del servicio, lo que implica, de paso, cumplir un *corpus* de normas. En muchos casos, “las entidades no suelen reparar en gastos para conseguir nuevos clientes, aunque no invierten en atender bien a los que ya poseen. En Colombia, puntualmente, durante los últimos tres años, las quejas de los consumidores financieros han superado las 700.000. Se plantean, entonces, excelentes oportunidades para aquellas entidades

que cambien su visión y quieran diferenciarse de estos aspectos, considerando que la inversión necesaria debe hacerse por exigencia.”<sup>1</sup>

El presente trabajo busca afinar las prácticas, es decir, la gestión de la atención al cliente, los grados de avance de la entidad y el nivel de correspondencia y observancia con las exigencias normativas vigentes.

El aporte es claro y pertinente no sólo para la Gerencia de servicio, sino para la entidad vigilada llamada Banco de Bogotá, la cual busca posicionarse como vanguardia en políticas de gestión de calidad de atención a una clientela que se cuenta por millones.

---

<sup>1</sup> Colombia: La protección al consumidor financiero, Circulares Externas 038 y 039 de la Superfinanciera y la Ley 1328 de 2009. Contactos: Yanina Pallotti: ypallotti@dpya-sa.com.ar

## **CAPITULO II**

En este segundo capítulo el lector encontrará el resultado esperado con la presente investigación, definido como el “Objetivo General”. Acto seguido se hará referencia a los procesos o fases específicas que serán requeridas para lograr el objetivo general y por ende la solución del problema planteado

## **2.1. OBJETIVO GENERAL**

**Contribuir en la identificación de las causas que generan las quejas y los reclamos de la clientela del Banco de Bogotá y presentar un conjunto de recomendaciones que bien pueden ser asumidas por la entidad financiera, persiguiendo la satisfacción plena de la clientela existente y su ampliación.**

## **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Identificar los productos financieros por los cuales se presentan mayores reclamaciones en el Banco de Bogotá, a partir de la información estadística del año 2012,.
- Establecer las causales por producto que generan mayor insatisfacción por parte de la clientela en el Banco de Bogotá.
- Investigar como cliente las prácticas bancarias en diferentes entidades financieras que apuntan al mejoramiento de las debilidades detectadas en el Banco de Bogotá.
- Diseñar y proponer recomendaciones específicas de mejora por producto para la disminución de quejas y reclamos presentados por los clientes.

## **CAPITULO III**

En el Capítulo Tres del presente documento se expondrá el Marco Teórico utilizado como fuente de esta investigación, que se construyó a partir de la minuciosa investigación de diferentes autores, temas, textos, que tienen alguna relación con el tema central de análisis, cual es la propuesta específica de planes de acción que permitan gestionar eficientemente quejas y reclamos en el Banco de Bogotá.

De igual manera, en este capítulo se presenta el Marco Legal que debe tenerse presente para cualquier cambio, modificación ó implementación que se realice en el Banco de Bogotá en relación con la gestión de quejas y reclamos.



### 3.1. MARCO TEÓRICO

En este marco teórico conviene referirse principalmente al cliente, a sus expectativas y demandas, a sus frustraciones e inconformidades con la entidad de la cual obtiene un paquete determinado de productos y servicios. Para delimitar aún más el campo, se hablará del cliente de una entidad financiera, y en especial al de una entidad de crédito inscrita en el complejo universo del sistema financiero del país desde muchas décadas y que, en rigor, se confunde con la historia económica y social de una nación llamada Colombia.

Es interesante referirse a las estrategias que emplea la entidad financiera para acercarse al cliente y sobre todo para aprender de él, pues, en últimas, son los clientes quienes señalan el camino correcto. Por ello, las quejas y los reclamos que vienen de los clientes constituyen una voz digna de escucharse en todo momento, aunque al comienzo causen enojo, fastidio y malestar en quienes las reciben o están encargados de darles correctivos pronto y oportunos.

Ahora se habla de organizaciones “calificantes”. Se entiende aquí *calificación* no como un acopio de saberes aplicables al trabajo, sino como la capacidad de enfrentar lo imprevisto y lo imprevisible, de ir más allá del cumplimiento de las tareas prescritas.<sup>2</sup>

Stuart Crainer, en su libro *El verdadero poder de las marcas*, comienza diciendo:

“Se perfila un nuevo orden mundial basado en la inseguridad, la incertidumbre y la ambigüedad. El alcance de esta nueva situación no conoce límites geográficos: es global, y muy compleja.”

Un poco más adelante, refiriéndose a los clientes, sostiene:

---

<sup>2</sup> MONTEIRO LEITE, Elenice, *El rescate de la calificación*, CINTERFOR, OIT-SENA, Montevideo, 1996: 59.

“Los clientes no son revolucionarios. Les atrae la certeza de saber que lo que compran vale lo que cuesta o permite realizar correctamente una tarea determinada. Son precavidos y se sienten fácilmente defraudados. Su fidelidad es decisiva para el éxito de la empresa, y las marcas pueden crear fidelidad.

Las marcas son indicadores de certeza y seguridad. Lo ideal es que cuando el cliente vea un producto, éste desencadene abundantes ideas positivas que estimulen la compra [...].

Todos los que se dedican a esto saben que el éxito radica en seducir y conservar a los clientes. Parece muy sencillo y fácil de alcanzar, pero las palabras sabias se olvidan pronto. Las empresas que logran seducir a sus clientes suelen olvidarse del segundo miembro de la ecuación. En la emoción de superar a la competencia, negociar precios, lograr pedidos y entregar el producto, los directivos suelen extraviarse un poco. Olvidan lo que consideran el lado más desagradable del trabajo: cerciorarse de que los clientes siguen siendo clientes.

No centrarse en conservar a los clientes tanto como en atraerlos cuesta a las empresas enormes sumas anuales de dinero. [...] En mercados sujetos a cambios constantes esto no es sorprendente; lo raro es que sean tan escasas las empresas conscientes de la cantidad de clientes que pierden.

El objetivo último de cualquier marca es convertirse en el nombre que la gente utiliza automáticamente para describir un producto o un servicio determinado.”<sup>3</sup>

La fidelidad de la clientela es clave no sólo para una gran empresa, sino para las pequeñas y medianas. Y ninguna empresa puede estar segura de no perder clientes y verse abocada a serios aprietos frente a la competencia; porque es bueno decirlo: el mundo empresarial es despiadado, altamente competitivo y en esta era de incertidumbre han sido muchos los empresarios quebrados y las empresas absorbidas por otras. Muchas marcas han desaparecido

---

<sup>3</sup> CRAINER, Stuart, *El verdadero poder de las marcas*, Editorial Eresma & Celeste Ediciones, 1997: 46.

del espectro y todas sin excepción se encuentran en la terminante disyuntiva de innovar o desaparecer.

Tratándose de una entidad crediticia, los clientes lo son casi todo. Ellos constituyen la fuerza de la entidad; todo cuanto se hace o se deja de hacer está referido a ellos. Por lo tanto, conocer sus expectativas y sus temores, entrar en su universo y conocer de primera mano, por todos los canales posibles, qué piensan de la entidad de la cual obtienen productos y servicios y qué valorización tienen de éstos, hace parte fundamental de la gestión. Porque los clientes defraudados no suelen retornar. Afuera están otras entidades que ofrecen parecidos portafolios de productos y servicios.

El sistema financiero de un país tiene una enorme responsabilidad en el propósito de construir una sociedad equitativa; los clientes hacen parte de la sociedad y la entidad están en la obligación ética de brindarles una información oportuna y veraz y tratarlos con adecuación a su condición de seres humanos y miembros de una misma entidad geográfica y política.

En su Carta Encíclica *Caritas in Veritas* (La Caridad en la Verdad), parágrafos 65 y 66, el Papa Benedicto XVI se refiere a las finanzas y al nuevo poder político, el de los consumidores y sus asociaciones. Conviene citar *in extenso* al Sumo Pontífice de la Cristiandad, más tratándose de un país confesionalmente católico, apostólico y romano como Colombia:

“65. Además, se requiere que las finanzas mismas, que han de renovar necesariamente sus estructuras y modos de funcionamiento tras su mala utilización, que ha dañado la economía real, vuelvan a ser *un instrumento encaminado a producir mejor riqueza y desarrollo*. Toda la economía y todas las finanzas, y no sólo algunos de sus sectores, en cuanto instrumentos, deben ser utilizados de manera ética para crear las condiciones adecuadas para el desarrollo del hombre y de los pueblos. Es ciertamente útil, y en algunas circunstancias indispensable, promover

iniciativas financieras en las que predomine la dimensión humanitaria. [...] Sobre todo, es preciso que el intento de hacer el bien no se contraponga al de la capacidad efectiva de producir bienes. Los agentes financieros han de redescubrir el fundamento ético de su actividad para no abusar de aquellos instrumentos sofisticados con los que se podría traicionar a los ahorradores.”

En el párrafo **66**, el Papa afirma:

“La interrelación mundial ha hecho surgir un nuevo poder político, el de *los consumidores y sus asociaciones*. Es un fenómeno en el que se debe profundizar, pues contiene elementos positivos que hay que fomentar, como también excesos que se han de evitar. Es bueno que las personas se den cuenta de que comprar es siempre un acto moral, y no sólo económico. El consumidor tiene una responsabilidad social específica, que se añade a la responsabilidad social de la empresa. Los consumidores deben ser constantemente educados para el papel que ejercen diariamente y que pueden desempeñar respetando los principios morales, sin que disminuya la racionalidad económica intrínseca en el acto de comprar.”<sup>4</sup>

Queda claro, pues, de conformidad con uno de los teóricos más connotados de la Iglesia católica, que entre empresarios, fabricantes y dadores de servicios no existe contradicción insuperable, sino una identidad de fondo. Empresarios y trabajadores, sistema financiero y usuarios y clientes constituyen el anverso y el reverso de la medalla del sistema económico. No es posible la una sin la otra. Por eso mismo es forzoso, para la buena salud de ambos agentes, afinar el diálogo y estar permanentemente en sintonía.

La gestión administrativa de una entidad cualquiera debe entender que existe una marcada interdependencia entre la conservación de los clientes y la rentabilidad. Los clientes fijos adquieren más bienes y servicios (productos) y suelen generar menos costes que los nuevos clientes.

---

<sup>4</sup> Benedicto XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritate* (La Caridad en la Verdad), Librería San Pablo, Bogotá, 2009: 92.

Asimismo los clientes viejos y satisfechos constituyen un paraguas protector contra la competencia. Un cliente fiel, no sólo se considera subjetivamente parte de la empresa, sino que constituye la mejor publicidad de los productos y servicios que ofrece la compañía de la cual es usuario. Por lo tanto, el llamado servicio al cliente y la relación cara a cara, en un proceso de mejoramiento continuo, constituye no sólo la garantía de la estabilidad y la permanencia de la entidad en el universo económico, sino de su consolidación y su expansión.

Todo lo anterior puede resumirse en un elemento subyacente a toda empresa moderna: *la creatividad empresarial o corporativa*. En su libro *Creatividad empresarial: un nuevo concepto de mejoramiento e innovación corporativos*, Alan Robinson y Sam Stern consideran seis elementos esenciales:

- Alineación
- Actividad auto-iniciada
- Actividad extraoficial
- *Serendipity* (afortunada casualidad)
- Diversidad de estímulos
- Comunicación al interior de la compañía

Enseguida desglosan cada uno de esos elementos. La alineación, por ejemplo, se refiere a asegurar que los intereses y acciones de todos los empleados se dirijan hacia los objetivos clave de una compañía: cada empleado debe reconocer y responder positivamente a una idea potencialmente útil.

En el caso de la gestión adecuada y oportuna de las quejas y los reclamos del cliente, los empleados, desde el más humilde hasta el más visible de la empresa, debe disponerse a alentar la iniciativa en tanto se reconoce “potencialmente útil” para todos y por cada uno de los implicados.

La *actividad auto-iniciada* quiere decir que no es obligatorio que una empresa determinada realice cambios tecnológicos; hay otras que lo han hecho y estos procedimientos pueden implementarse en la compañía. Cualquier empleado, con autonomía del rango que tenga, puede sugerir cambios y el resto estar en disposición positiva de asumirlos y convertirlos en nuevos procedimientos. Por regla general, a quienes se les ocurre una iniciativa suelen ser los más entusiastas a la hora de realizarla.

El tercer elemento, o *actividad extraoficial*, se refiere a que en ausencia de apoyo oficial directo, cualquier empleado, en tanto juzgue pertinente introducir un cambio que redunde en beneficio general, debe hacerlo.

El cuarto elemento, conocido en inglés como *serendipity* (o golpe de suerte, chiripazo, como se dice en Colombia) consiste en un *accidente afortunado*. Muchas cosas ocurren en el arte, la ciencia o la vida misma gracias a esos golpes de suerte. Los miembros de una empresa deben estar abiertos a esos extraños juegos del azar y tener la sagacidad y la agudeza de discernimiento para atraparlos al vuelo e incorporarlos a la vida de la organización.

El quinto elemento es la *diversidad de estímulos*. La compañía debe estar dispuesta a estimular adecuadamente a sus empleados, y éstos, con seguridad, en ese clima de innovación y estimulación permanentes, son capaces de realizar muchas cosas y generar cambios positivos en el conjunto.

Finalmente, los autores consideran la *comunicación al interior de la compañía*. Las empresas tienen sistemas de información, pero pocas veces saben comunicarse con los agentes internos y éstos suelen tener dificultades para comunicarse con los agentes externos. A menudo se distorsiona la información y ésta procede por un solo canal y de manera unidireccional. Lo ideal es comunicar de manera multilateral, utilizando diversos canales. En el caso de las quejas y reclamos

de los clientes de una entidad financiera, muchas veces las cosas se complican o el cliente se pierde por razones de poca monta o simples malentendidos que no fueron oportunamente explicados.<sup>5</sup>

El cliente de una entidad financiera, crediticia en este caso, hace parte de una figura mayor y envolvente: el consumidor. En realidad, todos y todas están en la vida en calidad de productores y consumidores. El simple acto de respirar o alimentarse supone un ejercicio constante de consumo. El capitalismo avanzado, más en esta fase de globalización, viene acompañado con abusos hacia quienes consumen. Existe una gama variadísima de abusos, los cuales han sido estudiados por los especialistas. Si el mercado de bienes y servicios actúa adecuadamente puede evitar ciertos abusos, pero el Estado debe intervenir y estructurar un derecho específico de los consumidores<sup>6</sup>. En lo que respecta al Estado colombiano, este *corpus* normativo existe, y de él se ocupará el Marco legal de este trabajo.

Las entidades deben afinar sus relaciones con los clientes, crear canales eficientes de comunicación, ilustrarlos, educarlos, explicarles la naturaleza de cada producto y de cada servicio, los beneficios que le reporta, los gastos que le implican, etc. A pesar de todo ello, como bien lo explica el doctor Jorge Humberto Botero, el triunfo de las economías de mercado genera problemas cuya solución corresponde a los sistemas jurídicos. Uno de ellos, precisamente, consiste en los abusos que se cometen contra los consumidores<sup>7</sup>. De la mano del sistema jurídico deben caminar las entidades financieras. Por ello conviene que la ley sea conocida, inclusive que se contribuya en la ilustración jurídica a los mismos usuarios del portafolio que ofrece la entidad.

---

<sup>5</sup> ROBINSON, Alan & STERN, Sam, *Creatividad empresarial*, Pearson Educación, México, 2000: 12.

<sup>6</sup> BOTERO, Jorge Humberto, *XII Congreso Nacional de Derecho Comercial: Protección de los derechos al consumidor*, en UNIVERSITAS, Revista de la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas, junio de 1984.

<sup>7</sup> *Ibid.*, página 339.

### 3.2. MARCO LEGAL

En el presente Marco legal, se tendrá en cuenta las principales providencias jurídicas encargadas de reglamentar las relaciones de las entidades financieras con el consumidor financiero.

#### DECRETO 2281 DE 2010 (junio 25)

Diario Oficial No. 47.751 de 25 de junio de 2010

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

El Ministro del Interior y de Justicia de la República de Colombia delegatario de funciones presidenciales, mediante Decreto 2202 del 21 de junio de 2010, en uso de sus atribuciones constitucionales, y en particular, las previstas en el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y los artículos 13, 18 y 20 de la Ley 1328 de 2009;

#### CONSIDERANDO:

Que la Ley 1328 de 2009 facultó al Gobierno Nacional implementar un marco normativo reglamentario claro que garantice la oportuna, objetiva y gratuita la resolución de las quejas presentadas por los consumidores financieros frente a las actuaciones de las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia,

**ARTÍCULO 1o. ÁMBITO DE APLICACIÓN.** <Decreto derogado por el artículo 12.2.1.1.4 del Decreto 2555 de 2010> Deberán contar con Defensor del Consumidor Financiero los establecimientos de crédito; las sociedades de servicios financieros; las entidades aseguradoras; los corredores de seguros; las sociedades de capitalización, las entidades de seguridad social administradoras del régimen solidario de prima media con prestación definida; los miembros de las bolsas de bienes y productos agropecuarios y agroindustriales; las sociedades comisionistas de



bolsas de valores; los comisionistas independientes de valores y las sociedades administradoras de inversión.

Igualmente, deberán contar con Defensor del Consumidor Financiero el Fondo Nacional de Ahorro; el instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX) y la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía.

**PARÁGRAFO.** Las actuaciones que realicen las agencias y los agentes de seguros y de títulos de capitalización, que afecten a sus consumidores financieros, en la medida en que son representantes de las entidades aseguradoras y sociedades de capitalización, son responsabilidad de la entidad aseguradora y de la sociedad de capitalización, y por tanto, de competencia del Defensor del Consumidor Financiero de estas.

Los bancos de redescuento están excluidos de la obligación de contar con Defensor del Consumidor Financiero.

**Ley 1328:** “Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones.”

**El Congreso de Colombia DECRETA:**

**TITULO I**

**DEL REGIMEN DE PROTECCION AL CONSUMIDOR FINANCIERO**

**CAPITULO I**

**Aspectos Generales**

**Artículo 1°. Objeto y ámbito de aplicación.** El presente régimen tiene por objeto establecer los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores financieros en las relaciones entre estos y las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin perjuicio de otras disposiciones que contemplen medidas e instrumentos especiales de protección.

Para los efectos del presente Título, se incluye dentro del concepto de consumidor financiero, toda persona que sea consumidor en el sistema financiero, asegurador y del mercado de valores.

**Artículo 2°. Definiciones.** Para los efectos del presente régimen, se consagran las siguientes definiciones:

a) **Cliente:** Es la persona natural o jurídica con quien las entidades vigiladas establecen relaciones de origen legal o contractual, para el suministro de productos o servicios, en desarrollo de su objeto social.

b) **Usuario:** Es la persona natural o jurídica quien, sin ser cliente, utiliza los servicios de una entidad vigilada.

c) **Cliente Potencial:** Es la persona natural o jurídica que se encuentra en la fase previa de tratativas preliminares con la entidad vigilada, respecto de los productos o servicios ofrecidos por esta.

d) **Consumidor financiero:** Es todo cliente, usuario o cliente potencial de las entidades vigiladas.

e) **Productos y servicios:** Se entiende por productos las operaciones legalmente autorizadas que se instrumentan en un contrato celebrado con el cliente o que tienen origen en la ley. Se entiende

por servicios aquellas actividades conexas al desarrollo de las correspondientes operaciones y que se suministran a los consumidores financieros.

f) **Contratos de adhesión:** Son los contratos elaborados unilateralmente por la entidad vigilada y cuyas cláusulas y/o condiciones no pueden ser discutidas libre y previamente por los clientes, limitándose estos a expresar su aceptación o a rechazarlos en su integridad.

g) **Queja o reclamo:** Es la manifestación de inconformidad expresada por un consumidor financiero respecto de un producto o servicio adquirido, ofrecido o prestado por una entidad vigilada y puesta en conocimiento de esta, del defensor del consumidor financiero, de la Superintendencia Financiera de Colombia o de las demás instituciones competentes, según corresponda.

h) **Entidades vigiladas:** Son las entidades sometidas a inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia.

## CAPITULO IV

El Capítulo Cuatro del presente trabajo se presentará de manera detallada la Pauta ó Método Científico bajo el cual se llevó a cabo esta investigación. Posteriormente, se presenta un análisis sobre la situación actual de quejas y reclamos en el Banco de Bogotá, tomado a partir de la información estadística publicada en la página Web de la Superintendencia Financiera de Colombia, correspondiente a la Defensoría del Consumidor Financiero para el año 2012. Posteriormente se exponen de manera detallada los principales motivos de reclamación detectados.

Acto seguido, el lector encontrará un resumen sobre los alcances y limitaciones de este trabajo, que se evaluaron tomando como base la Matriz de Marketing Relacional, que fue modificada con el propósito de aplicarla específicamente a este proyecto. A partir de esta matriz, se evaluó la viabilidad de aplicar esta investigación y una serie de recomendaciones reales de gestión, en la entidad denominada Banco de Bogotá.

Como una de las sugerencias de acción, el lector encontrará que se propone la creación de una Oficina denominada de Atención al Consumidor Financiero. Entendiendo que éste sería uno de los planes específicos con mayor dificultad de realización, se dedicó un espacio específico para analizar y presentar los motivos que justifican la creación de este espacio.

Finalmente, en este capítulo se define una propuesta real para Banco de Bogotá y se plantea una forma de gestión específica para cada uno de los principales motivos de reclamación que fueron detectados a partir de la evaluación estadísticas que quejas presentadas a la Defensoría del Consumidor Financiero del Banco de Bogotá en el año 2012:

## 4.1. DISEÑO METODOLÓGICO

La pauta —o método científico— puede resumirse en los siguientes pasos:

### 1. Planteamiento del problema

- 1.1.Reconocimiento de los hechos: examen del grupo de hechos, clasificación preliminar y selección de los que se juzgaron más relevantes.
- 1.2.Descubrimiento del problema: hallazgo de la laguna en el saber adquirido por la entidad financiera en lo relacionado con quejas y reclamos y su correspondiente gestión.
- 1.3.Formulación del problema: planteo de una pregunta que tiene probabilidades de ser la correcta; en otras palabras, se redujo el problema su núcleo significativo, que en principio fue considerado soluble y fructífera su solución para la entidad y los clientes.

2. **Marco Teórico:** Búsqueda de ayudas teóricas que iluminaran el problema y aportaran claves para su solución.

### 3. Deducción de consecuencias particulares.

- 3.1.En esta fase se comparó la situación de los clientes y sus respectivas quejas y reclamos con los de otras entidades financieras a cuya información se tiene acceso.<sup>8</sup>

4. **Acceso a la información:** Una vez, ubicado el problema, delimitado y formulado, se consultó la información estadística de la Superintendencia Financiera de Colombia, la cual registra las reclamaciones por producto presentadas a la Defensoría del Consumidor financiero durante todos los años y se delimitó al 2012.

---

<sup>8</sup> BUNGE, Mario, *La ciencia, su método y su filosofía*, Ediciones Siglo Veinte, Buenos Aires, 1985: 62.

5. **Fuentes:** Se recabó información directamente las estadísticas de la Superintendencia Financiera y de la Defensoría del Consumidor Financiero para el año 2012. Este tipo de fuentes se llaman directas. Asimismo se recurrió a fuentes escritas, en este caso archivo, y a conversaciones informales no dirigidas, con funcionarios y mandos medios de la entidad financiera.

En este proceso de recolección de información fueron claves los archivos estadísticos de la Superintendencia Financiera y el apoyo conceptual de los funcionarios de la Defensoría del Consumidor Financiero del Banco de Bogotá que diariamente atienden a la clientela.

## 6. Instrumentos

- Entrevistas no dirigidas
- Conversaciones
- Revisión de archivos
- Revisión del consolidado de las Reclamaciones por producto año 2012.

## **4.2. ANÁLISIS ACTUAL SOBRE QUEJAS Y RECLAMOS EN EL BANCO DE BOGOTÁ**

Cualquier cambio, modificación, implementación que se realice en el Banco de Bogotá, o en cualquier entidad financiera debe ir asociado al ámbito de aplicación de la Ley 1328 y del Decreto 2281 de 2010.

Bajo esta óptica, en primer término es preciso aclarar que el Banco de Bogotá atiende quejas y reclamos a través de diferentes canales, a saber:

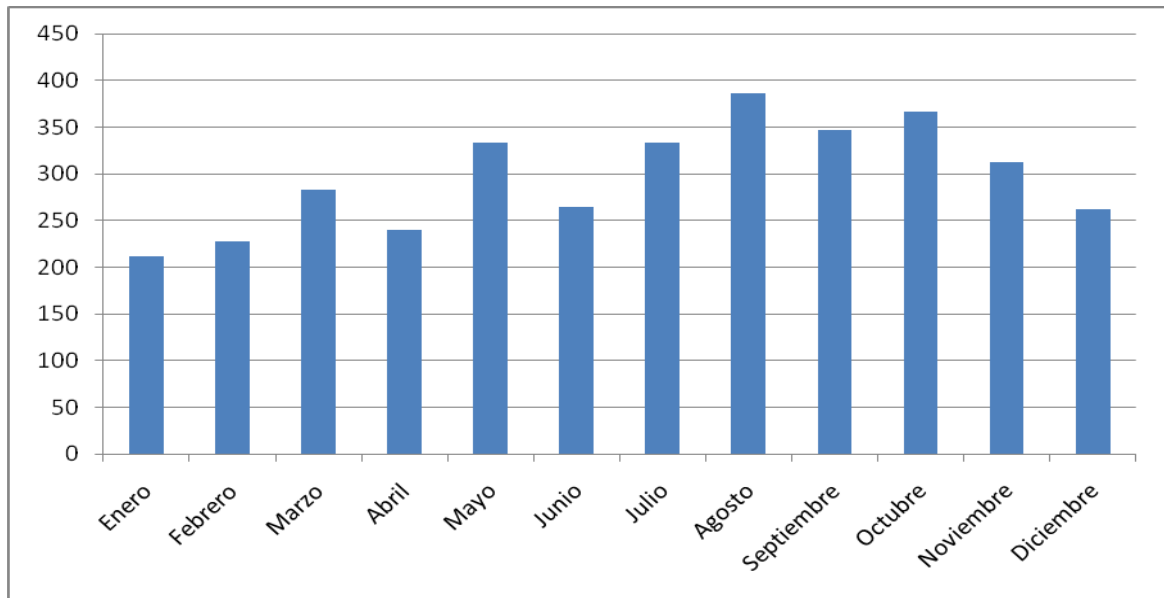
1. Los presentados por la clientela directamente a la entidad financiera: Estos se reciben a través de Internet, Servilínea y red de oficinas.
2. Los presentados por la clientela a través de la Superintendencia Financiera de Colombia y que son trasladados por esa entidad para gestión del Banco de Bogotá
3. Los presentados por la clientela a través de la Defensoría del Consumidor Financiero, y que son trasladados por esa entidad para gestión del Banco de Bogotá

Es preciso poner de presente que en el desarrollo de este trabajo solo se tendrán en cuenta los reclamos tramitados a través de la fuente No. 3 mencionada anteriormente:

2. Quejas y reclamos presentados por la clientela a través de la Defensoría del Consumidor Financiero, y que son trasladados por esa entidad para gestión del Banco de Bogotá

A continuación se presenta la estadística de quejas y reclamos del Banco de Bogotá presentados por la clientela a través de la Defensoría del Consumidor Financiero en el año 2012.

Año 2012	Mes	Defensoría
	Enero	211
	Febrero	227
	Marzo	283
	Abril	240
	Mayo	333
	Junio	264
	Julio	333
	Agosto	386
	Septiembre	347
	Octubre	367
	Noviembre	312
	Diciembre	262



Fuente: [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co)



### 4.3. EXPOSICIÓN DE PRINCIPALES MOTIVOS DE RECLAMACIÓN

De conformidad con la información que ha sido analizada, los principales motivos de reclamación de los clientes del Banco de Bogotá son: (Véase anexo 1).

1. **No se remite información al cliente:** Oportunidad en la entrega de extractos, tarjetas, claves, paz y salvos, certificaciones o información puntual sobre productos ó servicios.
2. **Revisión y/o liquidación:** Este ítem hace referencia a temas relacionados con el desconocimiento de la clientela en la liquidación de intereses de tarjeta (Efectivos, nominales.). Y se refiere igualmente a la complejidad de las operaciones que involucran modificación de plazos en utilizaciones ó anulación de transacciones.
3. **Indebida atención al consumidor financiero, servicio:** Actitud de servicio, voluntad de atender y asesorar con amor. Este fenómeno se presenta en todos los canales de comunicación con el cliente.
4. **Cobro de Servicios y/o Comisiones:** Desconocimiento de la clientela sobre políticas en el cobro de cuotas de manejos para diferentes productos o cobro de comisiones en canales electrónicos.
5. **Aspectos Contractuales (Seguros):** Desconocimiento de la clientela sobre políticas relacionadas con la línea Seguros. (Desempleo, tarjeta protegida, cuenta protegida, etc.)
6. **Fallas en Internet:** Fraudes a través de Internet con cargo a cuenta corriente ó de ahorros.

7. **Fallas en cajeros automáticos:** Fraudes a través de cajero automático con cargo a cuenta de ahorros o corriente. Operaciones debitadas de las cuentas pero no dispensadas por los cajeros.

**NOTAS:**

Es preciso poner de presente que en el desarrollo de este trabajo solo se tendrán en cuenta los reclamos tramitados relacionados en los ítems 1, 2, 3, 4 y 5. Las reclamaciones relacionadas con fallas en Internet y fallas en Cajeros Automáticos requieren un nivel técnico de experticia, investigación y desarrollo es imposible abarcar en el contexto de esta investigación.

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que la descripción de los motivos de queja se hace con base en la información recopilada a través de la página Web de la Superintendencia Financiera de Colombia/Normativa.

#### 4.4. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO

En esta etapa, utilizando como base la matriz de viabilidad de marketing relacional, se analizó la posibilidad de realizar este proyecto en el Banco de Bogotá, cuyos resultados se muestran a continuación. Es preciso anotar que la matriz original fue modificada con el propósito de aplicarla específicamente a este proyecto.

<b>Marketing Relacional - Potencial relacional (Empresa)</b>		
<b>Etapas del Marketing relacional</b>	<b>Como valorar el potencial relacional de cada etapa</b>	<b>Valorar cada etapa de 0 a 10.</b>
1 <b>IDENTIFICAR</b>	Los clientes que se verían beneficiados con esta estrategia son los clientes del Banco de Bogotá <b>del segmento persona natural.</b> Este segmento también es reconocido en el banco como “Banca Masiva”.	10
Identificar clientes objeto de la estrategia.		
2 <b>INFORMAR Y ATRAER</b>	Este proyecto busca lograr un modelo integral de gestión de quejas y reclamos que permita brindar a los CONSUMIDORES FINANCIEROS del Banco de Bogotá mayor oportunidad y agilidad en la resolución de quejas y reclamos, a partir de la optimización de los procesos internos y utilización de herramientas.	10
Dar a conocer productos y servicios a esos clientes		
3 <b>VENDER</b>	Este proyecto es viable dentro de la entidad	7

	Conseguir que el cliente potencial identificado e informado se convierta en cliente real y compre	porque estamos viviendo un momento de cultura de servicio, en donde cualquier aporte adicional genera un valor agregado para el cliente de la Banca Masiva, que se ha convertido en "Mercenario".	
4	<b>SERVIR</b>		
	Entregar el producto comprado, instalarlo, adaptarlo, a las necesidades del cliente, llevar a cabo el servicio contratado	Dada la segmentación interna que presenta la Banca Masiva en el Banco de Bogotá es complejo y costoso proponer soluciones definitivas que mejoren los temas a tratar, pero el esfuerzo por mejorar hay que realizarlo.	5
5	<b>SATISFACER</b>		
	Conseguir que los clientes queden satisfechos con el servicio que han comprado	Dada la segmentación interna que presenta la Banca Masiva en el Banco de Bogotá es complejo y costoso lograr que los clientes estén altamente satisfechos con la resolución de quejas y reclamos.	5
6	<b>FIDELIZAR</b>		
	Conseguir que el cliente vuelva a comprar el mismo servicio	En la medida en que los programas implementados para la resolución de quejas y reclamos sean atractivos y cumplan las expectativas, es fácil y poco costoso lograr la fidelización de los clientes.	6
7	<b>DESAROLLAR</b>		
	Aumentar número, importe y variedad de productos o servicios contratados	El desarrollo de este proyecto es viable pero tal vez no se encontrará dentro de las prioridades de servicio del Banco de Bogotá.	5

8	<b>CREAR COMUNIDAD</b>	Es factible crear y mantener cultura de servicio y una oficina especializada de Atención al Consumidor Financiero.	7
	Facilitar la creación de vínculos o relaciones entre los propios clientes		
<b>Total de la medición</b>			<b>55</b>
<b>% de la medición</b>			<b>68,75%</b>

#### 4.5. DETALLE DE LAS ETAPAS DEL PROYECTO A PARTIR DE LOS LINEAMIENTOS DE LA MATRIZ DE MARKETING

##### **Primera Reflexión: Potencial Relacional**

La suma de las 8 etapas que se relacionaron en la Matriz de Marketing es de 55 puntos sobre 80 posibles, lo cual arroja un 68.75%. Esto indica que la posibilidad de éxito se reduce y que existen múltiples acciones de mejora en el 31.25% restante para llegar a la meta objetivo. Los aspectos a mejorar identificados por etapas son:

- **Servir:** Esta etapa habla de *“entregar el producto terminado, adaptarlo, a las necesidades del cliente y llevar a cabo el servicio contratado”*. En primer término es preciso indicar que los clientes «persona natural» del Banco son más de dos millones, que merecen una segmentación adecuada con el propósito de adaptar los programas y beneficios ofrecidos La Oficina de Atención al Consumidor Financiero a las necesidades de toda la población.
- **Satisfacer:** Las expectativas y exigencias que tienen puntualmente los clientes Premium debido a su estatus y la oportunidad adquisitiva hacen difícil lograr procesos que los satisfagan completamente, pero este es uno de los retos.
- **Desarrollar:** En esta etapa desarrollaremos programas que no solo se ajusten a las preferencias de los grupos de clientes, sino que adicionalmente logren vincularlos emocionalmente con el Banco de Bogotá, debido a que las condiciones propias del sector hacen que el tiempo que tienen para presentar reclamaciones sea mínimo, luego requieren atención y solución efectiva. Este será un objetivo estratégico de la Oficina de Atención al Consumidor Financiero.

## **Segunda reflexión: Interés Relacional**

Es probable que no todos los “clientes” respondan con idéntico interés a la propuesta que emite la Oficina de Atención al Consumidor Financiero. Adicionalmente, no todos los clientes están interesados en mantener una relación.

Consultada la página Web de la entidad financiera [www.bancodebogota.com.co](http://www.bancodebogota.com.co), se concluye que dentro del segmento «persona natural del Banco de Bogotá», encontramos que existen perfiles que pueden no estar interesados en mantener y estrechar la relación: Veamos algunos perfiles de los clientes persona natural del Banco de Bogotá, a partir del análisis de las reclamaciones.

- Perfil 1: Clientes que tienen los productos con el Banco de Bogotá, pero que no confían en los servicios que ofrecen la empresa, asumiendo actitudes negativas y en ocasiones reactivas, dificultando los resultados de los procesos.
  
- Perfil 2: Clientes que se caracterizan por sus muy exclusivas y exigentes expectativas en los programas de las entidades financieras que serían de su interés, generando apatía e inconformidad.
  
- Perfil 3: Clientes que se resisten a los cambios que ofrece la empresa, por ejemplo sistematización de la comunicación. Este grupo de personas crea exigencias adicionales a la empresa tales como el proveer un computador personal y servicio de Internet en el hogar, entre otros. Esta actitud crea una costosa resistencia al cambio.

## **Tercera Reflexión: Alcance y Contenido Relacional**

Por los resultados anteriormente descritos, se define que el alcance y contenido relacional estará basado en la etapa de DESARROLLO, ya que al diseñar y ejecutar el programa previsto el Banco

de Bogotá estará sirviendo y aumentando la satisfacción de los Clientes, atendiendo así todas las etapas críticas según el análisis realizado.

- **Análisis de los motivos de la Oficina de Atención al Consumidor Financiero**

<b>MOTIVOS DEL MARKETING RELACIONAL</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>CLASE DE RELACIÓN</b>	<b>CLIENTES</b>
<p><b>Extrínsecos</b></p> <p>Entrega oportuna y conforme a lo establecido a través de acuerdos según los reglamentos y convenciones internas.</p>	<p><b>Contractual</b></p>	<p><b>Extrínsecos</b></p> <p>Obtener beneficios</p>
<p><b>Intrínsecos</b></p> <p>Aprender de las necesidades y expectativas de los clientes para poder así ofrecer beneficios ajustados a sus actividades.</p>	<p><b>Desarrollo Profesional</b></p>	<p><b>Intrínsecos</b></p> <p>Experiencia agradable</p>
<p><b>Trascendentes</b></p> <p>Establecer programas que permitan a la empresa y a los clientes satisfacciones convirtiéndose en una relación “Gana – Gana”.</p>	<p><b>Experiencias positivas</b></p> <p><b>Vínculos Emocionales</b></p>	<p><b>Trascendentes</b></p> <p>Beneficios, desarrollo y fortalecer lazos familiares</p>

- **Agrupación de actividades relacionales**



Grupo de Actividades	Actividades relacionales
Fortalecimiento de Canales de Atención	Desarrollo de línea de atención telefónica por medio de Call Center,  Creación de la cultura de Autogestión, Kioscos, Fortalecimiento de las Páginas Web.
Fortalecimiento de la recepción de la voz del cliente	Realización de encuestas de Satisfacción frecuentes, Focus Group
Desarrollo de programas y convenios según necesidades y expectativas detectadas	Creación de programas y convenios enfocados a la integración familiar y generación de estatus, con variedad, y calidad en los premios.

- **Descripción detallada de actividades relacionales**

<b>Actividad relacional:</b> Desarrollo de línea de atención telefónica por medio de Call Center, Creación de Autogestión, Kioscos, Fortalecimiento de las Páginas Web y CRM.	
¿A quién se ofrece?	Clientes
¿Con qué condiciones se ofrece?	Con un mínimo de utilización diaria dependiendo el canal.
¿De pago o gratuita?	Gratuito para los clientes
¿Cómo se miden los resultados?	Indicadores de Uso : Indicador de Uso real x canal / Indicador de uso planeado x canal

<b>Actividad relacional:</b> Realización de Encuestas de Satisfacción frecuentes, Focus Group	
¿A quién se ofrece?	Clientes
¿Con qué condiciones se ofrece?	Participación de mínimo 10 Clientes en los Focus Group,  Realización de encuestas mínimo una vez al mes a una muestra representativa
¿De pago o gratuita?	Gratuito para los Clientes
¿Cómo se miden los resultados?	Indicadores de Satisfacción

<b>Actividad relacional:</b> Creación de programas y convenios enfocados en la integración familiar y generación de estatus, con variedad, y calidad en los premios.	
¿A quién se ofrece?	Clientes y familiares
¿Con qué condiciones se ofrece?	Participación según los cupos dados en cada actividad
¿De pago o gratuita?	Gratuito para los Clientes
¿Cómo se miden los resultados?	Indicadores de Satisfacción de cada evento

#### 4.6. DEFINICIÓN, DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN (UNA PROPUESTA)

##### DEFINICIÓN Y DISEÑO

A continuación se presenta una propuesta real de acción para la gestión de los principales motivos que quejas y reclamos en la empresa denominada Banco de Bogotá. Esta fue consolidada de manera global en la matriz de reclamaciones (**Anexo 1**).

##### Gestión de reclamaciones relacionadas con:

1. No remisión de información al cliente: Analizadas las reclamaciones presentadas por la clientela en relación con estos conceptos, se tiene que la mayoría de las objeciones se presentan por los siguientes aspectos:
  - a. No remisión oportuna de extractos de cuentas corrientes o de ahorros.
  - b. No remisión de extractos de productos crediticios
  - c. Entrega de paz y salvos por cancelación de obligaciones.
  - d. Generación y entrega de certificaciones sobre cuentas corrientes o de ahorros
  - e. Entrega de saldos para la cancelación definitiva de productos y cancelación de cuentas corrientes y de ahorros.

##### Diseño

Dentro de la investigación realizada al interior del Banco de Bogotá y a partir de la experiencia adquirida por clientes de otras entidades financieras, se recomienda al Banco

de Bogotá implementar las siguientes medidas para la disminución de este tipo de reclamaciones a partir del mejoramiento de procesos:

- a. Instrucción a los agentes del Call Center para que inviten a los usuarios a actualizar su dirección o señas particulares de ubicación para disminuir la incertidumbre de entrega.
- b. Instrucción a los agentes del Call Center para que inviten a los usuarios a utilizar la página Web del Banco de Bogotá para descargar los extractos solicitados.
- c. Instrucción a la totalidad de la red de oficinas de la entidad para que hagan entrega de extractos y certificaciones de cuenta, sin importar la oficina en la cual se encuentre radicado el producto.
- d. Trabajo de una política total de servicio en el Banco de Bogotá. Se propone incentivar el trabajo por el cliente y la constante asesoría en la resolución de sus problemas más simples.
- e. Desarrollo e implementación de kioscos interactivos en línea, ubicados en las principales oficinas (Bogotá, Barranquilla, Cali, Medellín, Bucaramanga, Cartagena y Pereira) que le permitan a los Clientes acceder a:
  - Certificaciones
  - Recibos de pago
  - Solicitudes internas
  - Solicitudes carta ante Embajadas
  - Información sobre convenios y beneficios.
  - Generación de quejas y reclamos.

## **Gestión de reclamaciones relacionadas con:**

2. Revisión y/o liquidación: Esta clasificación está ligada a productos de crédito (en todas sus líneas), Crediservice, consumo, comercial, tarjetas de crédito etc.

Si bien los productos crediticios siempre deben ser objeto de continuo seguimiento y asesoría para la clientela, a partir de la organización de la Oficina de Atención al Consumidor Financiero se cuenta con la oportunidad de resolver inquietudes cara a cara, instruir a la clientela sobre la forma de liquidación de cuotas partes de diferentes líneas de crédito que resultan de difícil comprensión y entendimiento para la clientela y que no pueden pretender ser explicadas a través de un documento.

Del análisis de los diferentes tipos de reclamaciones presentadas por este concepto se han identificado como mayores causas las siguientes:

- a. Incomprensión de la forma de liquidación de intereses de utilidades efectuadas con tarjeta de crédito.
- b. Incomprensión de la forma de liquidación de cuotas de capital e intereses del crédito rotativo diseñado para personas naturales, denominado "Crediservice".
- c. Incomprensión sobre el establecimiento de tasas fijas o tasas variables
- d. Incomprensión o falta de conocimiento respecto a la forma de liquidación de operaciones crediticias ligadas a la variación de la DTF<sup>9</sup>. En algunos casos los clientes ni siquiera conocen la definición de "DTF"

## **Diseño:**

---

<sup>9</sup> Existen varias tasas de interés, es decir, precios del dinero en el mercado financiero. Cuando hay abundancia de dinero, la tasa de interés tiende a bajar; cuando escasea el dinero, la tasa sube. Una de estas tasas, calculada semanalmente por el Banco Emisor, es la llamada DTF.

Dentro de la investigación realizada al interior del Banco de Bogotá y a partir de la experiencia adquirida por clientes de otras entidades financieras, se recomienda al Banco de Bogotá implementar las siguientes medidas para la disminución de este tipo de reclamaciones a partir del mejoramiento de procesos:

- a. Implementación de una sección de asesoría en crédito, dependiendo de la Servilínea 3820000.
- b. Asesoría directa a través de la creación de la oficina denominada Oficina de Atención al Consumidor Financiero del Banco de Bogotá.
- c. Puesto que ya existen folletos, brochures, campañas publicitarias, documentación formal a través de la página Web, la gestión de este proceso debe ir enfocada al trabajo directo de los funcionarios con los clientes.

**Nota:** Vale la pena considerar con mayor profundidad la importancia del *brochure* en una compañía. En primer lugar, conviene saber que el *brochure* es toda aquella folletería propia de una empresa y que configura su imagen corporativa, lo cual permite construir un nicho propio de la empresa en el abigarrado y complejo universo icónico. Abarca casi todo el material impreso y cada uno de ellos amerita un diseño especial y esmerado. Gracias al *brochure*, la compañía ingresa a la intimidad del hogar de los clientes. El *brochure* cumple tres funciones básicas: *informativa*, *publicitaria* e *identificadora*. Clave en el *brochure* es el diseño del *Logo*.

### **Gestión de reclamaciones relacionadas con**

3. Indebida atención al consumidor financiero, servicio:

Este ítem habla de la creación de una “Cultura Total de Servicio”. Si bien el presente proyecto pretende informar sobre las debilidades latentes de servicio detectadas a partir del análisis de quejas y reclamos presentados por clientes y usuarios del Banco de Bogotá, a través de la Defensoría del Consumidor Financiero y de la Superintendencia Financiera de Colombia, en este escrito no se describirán acciones concretas relacionadas con la creación y el fortalecimiento de “Cultura de Servicio”, pues esta actividad ha sido asignada a la Gerencia de Calidad de Servicio del Banco de Bogotá, que tiene asociada la Jefatura de Cultura de Servicio.

En enero del año 2012 se consolidó en el Banco de Bogotá la Jefatura de Cultura de Servicio y se encuentra encargada de propender en todos los niveles de la organización actitudes de servicio, iniciando desde el saludo y continuando con aspectos como presentación personal, sensibilidad, empatía, dolor por el cliente, atención, sonrisa etc.

Es justamente por este cambio de estructura iniciada en el año 2012 que este proyecto no sugerirá mejoramiento continuo de procesos específicos para trabajar cultura de servicio.

#### **Gestión de reclamaciones relacionadas con**

4. Cobro de Servicios y/o Comisiones y Aspectos Contractuales (Seguros):  
Desconocimiento de la clientela sobre políticas en el cobro de cuotas de manejos para diferentes productos o cobro de comisiones en canales electrónicos.

Desconocimiento de la clientela sobre políticas relacionadas con la línea Seguros.  
(Desempleo, tarjeta protegida, cuenta protegida, etc.)

Desarrollo de un sistema de publicidad, tanto mediática como directa, cara a cara, sencillo y asequible, que explique adecuadamente la naturaleza de cada producto y sobre todo los beneficios reales y no ficticios ni fantasiosos que obtendrían los clientes con su adquisición.

Capacitación de un grupo específico de agentes de la Servilínea que se encuentren preparados para asesorar, acompañar y atender debidamente al cliente este tema



#### 4.7. ANÁLISIS DE PRIORIDADES Y TIEMPOS PARA LAS DIFERENTES ETAPAS DEL PROYECTO

Tomando como base los resultados obtenidos de la aplicación de la matriz DE Marketing, el cronograma de gestión de las etapas se define así:

Etapa		Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
1	Investigación y Definición del Problema	15/03/2011	15/06/2011
2	Investigación y Construcción del Marco Teórico	01/10/2011	15/12/2012
3	Definición del Marco Conceptual	01/10/2011	15/12/2012
4	Análisis de Viabilidad de la Ejecución	16/12/2011	03/02/2012
5	Diseño de la Aplicación a un Modelo Real	16/12/2011	15/12/2012
6	Investigación y Diseño de Oportunidades de Mejora (Intervención)	16/12/2011	15/12/2012

7	<b>Cronograma específico de actividades (Situación propuesta):</b>		
7.1	Presentación de proyecto a la Gerencia de Calidad de Servicio del Banco de Bogotá	01/03/2013	01/06/2013
7.2	Evaluación por parte de los organismos pertinentes dentro del Banco de Bogotá	01/07/2013	01/07/2013
7.3	Diseño arquitectónico y montaje de la Oficina de Atención al Consumidor Financiero	01/09/2013	01/12/2013

7.4	Selección de Roles (Personas expertas en las materias críticas)	01/09/2013	01/12/2013
7.5	Entrenamiento y Capacitación Global	01/12/2013	30/01/2013
7.6	Puesta en Marcha	01/02/2013	
7.6	Evaluación de resultados	01/02/2014	01/03/2014

8	Justificación de los Beneficios del Proyecto	16/12/2011	03/02/2013
9	Conclusiones (Resultados Esperados)	16/12/2011	15/12/2012
10	Revisión Final	10/02/2013	26/01/2013
11	Presentación de Resultados a la Gerencia de Calidad del Servicio del Banco de Bogotá	01/06/2013	01/06/2013

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones, como resultado provisional y parcial de la gestión en la detección de las causas de las quejas y los reclamos de los consumidores financieros del Banco de Bogotá:

- La mayoría de las quejas y los reclamos tienen su origen en la falta adecuada de información, o en la inadecuada interpretación por parte del cliente, acerca de la naturaleza de los productos y servicios que el Banco de Bogotá ofrece.
- Existen canales de información y actualización de los datos que funcionan inadecuadamente.
- Los clientes suelen entender las bondades de un producto desde su propia expectativa y el Banco de Bogotá, a través de los funcionarios encargados de promocionarlos, lo explican y asumen desde una óptica totalmente diferente.
- Las quejas y los reclamos están motivados por una especie de conflicto de intereses que se presenta entre la entidad financiera y el consumidor (cliente).
- Tratándose de una entidad financiera, las reclamaciones suelen presentarse por exceso de pago por un producto, desde la óptica del cliente.

## RECOMENDACIONES

Como corolario de todo lo anterior, conviene hacer las siguientes recomendaciones a la entidad financiera Banco de Bogotá:

- Estrechar los vínculos entre el Banco de Bogotá y la clientela a partir del fortalecimiento de la relación “Cliente – Banco”.
- Desarrollar un sistema de publicidad, tanto mediática como directa, cara a cara, sencillo y asequible, que explique adecuadamente la naturaleza de cada producto y sobre todo los beneficios reales y no ficticios ni fantasiosos que obtendrían los clientes con su adquisición.
- Crear en la entidad una **Oficina de Atención al Consumidor Financiero**, bajo la responsabilidad de personal idóneo, que infunda seguridad al cliente y satisfaga a plenitud las quejas y los reclamos y funde una nueva relación de confianza entre todos los implicados.
- Capacitar un grupo específico de agentes de la servilínea que se encuentren en capacidad de asesorar, acompañar y atender debidamente al cliente en los siguientes temas:
  - Liquidación de intereses en tarjeta de crédito
  - Liquidación de diferentes líneas de crédito
  - Liquidación de pagos mínimos y sus compuestos
- Fortalecer el canal de comunicación denominado “Servilínea” para que algunos de los trámites más sencillos, que terminan convirtiéndose en quejas, se adelanten a través de ese Canal.
- Utilizar los Prime de las franjas televisiva para fortalecer temas relacionados con Seguridad Financiera, en concordancia con la obligación de brindar Educación Financiera.

- Divulgar a través de diferentes canales de comunicación (Extractos, Servilínea; Oficinas) las medidas de seguridad que cada cliente puede tomar para aumentar su índice de seguridad informática.
- Implementar kioscos interactivos en línea, ubicados en las principales oficinas de la entidad financiera que le permitan a los Clientes ejecutar trámites básicos relacionados con documentación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ley 1328 de 2010. Véase en <http://www.superfinanciera.gov.co/NormativaFinanciera/reformafinanciera.htm>
- Decreto 2281 de 2010 Véase en <http://www.superfinanciera.gov.co/NormativaFinanciera/reformafinanciera.htm>
- Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov>
- Disponible en: <http://www.minhacienda.gov>
- Disponible en: <http://www.google.com>
- Disponible en: <http://www.monografias.com>
- MONTEIRO LEITE, Elenice, *El rescate de la calificación*, CINTERFOR, OIT-SENA, Montevideo, 1996.
- CRAINER, Stuart, *El verdadero poder de las marcas*, Editorial Eresma & Celeste Ediciones, 1997.
- Benedicto XVI, Carta Encíclica *Caritas in Veritas*, Librería San Pablo, Bogotá, 2009.
- ROBINSON, Alan & STERN, Sam, *Creatividad empresarial*, Pearson Educación, México, 2000.
- BOTERO, Jorge Humberto, XII Congreso Nacional de Derecho Comercial: Protección de los Derechos del Consumidor, en UNIVERSITAS, Revista de la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas, junio de 1984.
- BUNGE, Mario, *La ciencia, su método y su filosofía*, Ediciones Siglo Veinte, Buenos Aires, 1985.

- Marketing en el Siglo XXI, Tercera Edición, disponible en <http://www.marketing-xxi.com/la-matriz-rmg-i-21.htm>

Producto	TARJETA DE CRÉDITO		Crítico sin solución
Total 2012	304		Fallas en datáfono, compras (incremento importante)
Descriptor	Recomendación	Áreas Involucradas	
<b>54 Revisión y/o Liquidación</b>  18%  Este ítem hace referencia a temas relacionados con el desconocimiento de la clientela en la liquidación de intereses de tarjeta (Efectivos, nominales.). Y se refiere igualmente a la complejidad de las operaciones que involucran modificación de plazos en utilizaciones o anulación de transacciones.	Desarrollar un sistema de publicidad, tanto mediática como directa, cara a cara, sencillo y asequible, que explique adecuadamente la naturaleza de cada producto y sobre todo los beneficios reales y no ficticios ni fantasiosos que obtendrían los clientes con su adquisición.  Capacitar un grupo específico de agentes de la servilínea que se encuentren en capacidad de asesorar, acompañar y atender debidamente al cliente este tema	Dirección de Crédito Gerencia de Call Center Gerencia de Calidad de Servicio	
<b>30 Indebida atención al Consumidor Financiero</b>  10%  Actitud de servicio, voluntad de atender y asesorar con amor. Este fenómeno se presenta en todos los canales de comunicación con el cliente.	Despliegue masivo de la campaña "Estoy para ayudarlo". Cualquier funcionario del banco debe estar en la capacidad y debe tener el compromiso con su cliente de "Apoyarlo", "Asesorarlo", "Acompañarlo" y llegar hasta el final del requerimiento. Difusión de la Gerencia Soporte Postventa como principal aliado de las oficinas para la resolución de conflictos y orientación sobre los pasos a seguir para llevar a feliz término cualquier solicitud de la clientela. La idea no es decir siempre "SI", la idea es saber decir "No" cuando hay que hacerlo.	Gerencia de Calidad del Servicio Gerencia de Recursos Humanos	
<b>36 No se remite información al cliente</b>  12%  No entrega oportuna de extractos, tarjetas, claves, paz y salvos, certificaciones o información puntual sobre tarjeta de crédito.	Evaluación de la viabilidad de solicitar y expedir certificaciones de productos, extractos y paz y salvos a través de Internet o directamente por Servilínea.  Seguimiento a los courriers encargados de la entrega de documentación puntual de tarjeta.	Gerencia de Soporte PostVenta Gerencia de Recursos Físicos Gerencia de Recursos Humanos	
<b>67 Cobro de Servicios y/o Comisiones</b>  22%  Desconocimiento de la clientela sobre políticas en el cobro de cuota de manejo, cobro de comisiones en canales.	Desarrollar un sistema de publicidad, tanto mediática como directa, cara a cara, sencillo y asequible, que explique adecuadamente la naturaleza de cada producto y sobre todo los beneficios reales y no ficticios ni fantasiosos que obtendrían los clientes con su adquisición.  Capacitar un grupo específico de agentes de la servilínea que se encuentren en capacidad de asesorar, acompañar y atender debidamente al cliente este tema	Dirección de Crédito Gerencia de Call Center Gerencia de Calidad de Servicio	



Producto		CUENTA CORRIENTE		
Total 2011		156		
		Descriptor	Recomendación	Áreas Involucradas
25	<b>Indebida atención al Consumidor Financiero</b>  16%	Actitud de servicio, voluntad de atender y asesorar con amor. Este fenómeno se presenta en todos los canales de comunicación con el cliente.	Despliegue masivo de la campaña "Estoy para ayudarle". Cualquier funcionario del banco debe estar en la capacidad y debe tener el compromiso con su cliente de "Apoyarlo", "Asesorarlo", "Acompañarlo" y llegar hasta el final del requerimiento. Difusión de la Gerencia Soporte Postventa como principal aliado de las oficinas para la resolución de conflictos y orientación sobre los pasos a seguir para llevar a feliz término cualquier solicitud de la clientela. La idea no es decir siempre "SI", la idea es saber decir "No" cuando hay que hacerlo.	Gerencia de Calidad del Servicio Gerencia de Recursos Humanos
17	<b>Fallas en Internet * Crítico pero con plan de acción</b>  11%	Fraudes a través de Internet con cargo a cuenta corriente.	Utilizar el horario Prime en la franja televisiva para fortalecer temas relacionados con Seguridad Financiera, en concordancia con la obligación de brindar Educación Financiera.  Divulgar a través de diferentes canales (Extractos, Servilínea; Oficinas) las medidas de seguridad que cada cliente puede tomar para aumentar su índice de seguridad informática.	Gerencia de Calidad del Servicio Gerencia de Comunicaciones Gerencia Soporte PostVenta
15	<b>Cobro de Servicios y/o comisiones</b>  10%	Desconocimiento de la clientela sobre políticas en el cobro de cuota de manejo, cobro de comisiones en canales.	Desarrollar un sistema de publicidad, tanto mediática como directa, cara a cara, sencillo y asequible, que explique adecuadamente la naturaleza de cada producto y sobre todo los beneficios reales y no ficticios ni fantasiosos que obtendrían los clientes con su adquisición.  Capacitar un grupo específico de agentes de la servilínea que se encuentren en capacidad de asesorar, acompañar y atender debidamente al cliente este tema	Dirección de Crédito Gerencia de Call Center Gerencia de Calidad de Servicio

Producto	CUENTA DE AHORROS		Crítico sin solución
Total 2011		630	Fallas Cajero Automático
	Descriptor	Recomendación	Áreas Involucradas
221 Fallas Cajero Automático  35%	Fraudes a través de cajero automático, debitados no dispensados.	Utilizar el horario Prime en la franja televisiva para fortalecer temas relacionados con Seguridad Financiera, en concordancia con la obligación de brindar Educación Financiera.  Divulgar a través de diferentes canales (Extractos, Servilínea; Oficinas) las medidas de seguridad que cada cliente puede tomar para aumentar su índice de seguridad informática.	Gerencia de Calidad del Servicio Gerencia de Comunicaciones Gerencia Soporte PostVenta
24 No se remite información al cliente  4%	No entrega oportuna de extractos, tarjetas, claves, paz y salvos, certificaciones o información puntual sobre tarjeta débito o cuenta de ahorros.	Evaluación de la viabilidad de solicitar y expedir certificaciones de productos, extractos y paz y salvos a través de Internet o directamente por Servilínea.  Seguimiento a los courriers encargados de la entrega de documentación puntual de tarjeta.	Gerencia de Soporte PostVenta Gerencia de Recursos Físicos Gerencia de Recursos Humanos
85 Indebida atención al Consumidor Financiero  13%	Actitud de servicio, voluntad de atender y asesorar con amor. Este fenómeno se presenta en todos los canales de comunicación con el cliente.	Despliegue masivo de la campaña "Estoy para ayudarle". Cualquier funcionario del banco debe estar en la capacidad y debe tener el compromiso con su cliente de "Apoyarlo", "Asesorarlo", "Acompañarlo" y llegar hasta el final del requerimiento. Difusión de la Gerencia Soporte Postventa como principal aliado de las oficinas para la resolución de conflictos y orientación sobre los pasos a seguir para llevar a feliz término cualquier solicitud de la clientela. La idea no es decir siempre "SI", la idea es saber decir "No" cuando hay que hacerlo.	Gerencia de Calidad del Servicio Gerencia de Recursos Humanos
91 Cobro de Servicios y/o comisiones  14%	Desconocimiento de la clientela sobre políticas en el cobro de cuota de manejo, cobro de comisiones en canales.	Desarrollar un sistema de publicidad, tanto mediática como directa, cara a cara, sencillo y asequible, que explique adecuadamente la naturaleza de cada producto y sobre todo los beneficios reales y no ficticios ni fantásticos que obtendrían los clientes con su adquisición.  Capacitar un grupo específico de agentes de la servilínea que se encuentren en capacidad de asesorar, acompañar y atender debidamente al cliente este tema	Dirección de Crédito Gerencia de Call Center Gerencia de Calidad de Servicio

Producto		CRÉDITOS		Crítico con atención
Total 2011		600		Reporte Centrales de Riesgo
Descriptor		Recomendación	Áreas Involucradas	
303	<b>Revisión y/o Liquidación</b>  51%  Este ítem hace referencia a temas relacionados con el desconocimiento de la clientela en la liquidación de intereses (Efectivos, nominales.). Y se refiere igualmente a la complejidad de las operaciones que involucran modificación de plazos en utilizaciones ó anulación de transacciones.	Desarrollar un sistema de publicidad, tanto mediática como directa, cara a cara, sencillo y asequible, que explique adecuadamente la naturaleza de cada producto y sobre todo los beneficios reales y no ficticios ni fantasiosos que obtendrían los clientes con su adquisición.  Capacitar un grupo específico de agentes de la servilínea que se encuentren en capacidad de asesorar, acompañar y atender debidamente al cliente este tema	Dirección de Crédito Gerencia de Call Center Gerencia de Calidad de Servicio	
66	<b>No se remite información al cliente</b>  11%  No entrega oportuna de extractos, tarjetas, claves, paz y salvos, certificaciones o información puntual sobre créditos.	Evaluación de la viabilidad de solicitar y expedir certificaciones de productos, extractos y paz y salvos a través de Internet o directamente por Servilínea.  Seguimiento a los courriers encargados de la entrega de documentación puntual de tarjeta.	Gerencia de Soporte PostVenta Gerencia de Recursos Físicos Gerencia de Recursos Humanos	
52	<b>Aspectos Contractuales (Seguros)</b>  9%  Desconocimiento de la clientela sobre políticas relacionadas con la línea Seguros. (Desempleo, tarjeta protegida, cuenta protegida, etc.)	Desarrollar un sistema de publicidad, tanto mediática como directa, cara a cara, sencillo y asequible, que explique adecuadamente la naturaleza de cada producto y sobre todo los beneficios reales y no ficticios ni fantasiosos que obtendrían los clientes con su adquisición.  Capacitar un grupo específico de agentes de la servilínea que se encuentren en capacidad de asesorar, acompañar y atender debidamente al cliente este tema	Dirección de Crédito Gerencia de Call Center Gerencia de Calidad de Servicio	
47	<b>Indebida atención al Consumidor Financiero</b>  8%  Actitud de servicio, voluntad de atender y asesorar con amor. Este fenómeno se presenta en todos los canales de comunicación con el cliente.	Despliegue masivo de la campaña "Estoy para ayudarle". Cualquier funcionario del banco debe estar en la capacidad y debe tener el compromiso con su cliente de "Apoyarlo", "Asesorarlo", "Acompañarlo" y llegar hasta el final del requerimiento. Difusión de la Gerencia Soporte Postventa como principal aliado de las oficinas para la resolución de conflictos y orientación sobre los pasos a seguir para llevar a feliz término cualquier solicitud de la clientela. La idea no es decir siempre "SI", la idea es saber decir "No" cuando hay que hacerlo.	Gerencia de Calidad del Servicio Gerencia de Recursos Humanos	

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

**ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIO
2	TÍTULO DEL PROYECTO	SGESTION INTEGRAL DE QUEJAS Y RECLAMOS EN EL BANCO DE BOGOTÁ A PARTIR DEL MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS DE CARA AL CLIENTE
3	AUTOR(es)	BEJARANO MARTINEZ SONIA PAULIN
4	AÑO Y MES	2012 - 01
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	EDUARDO GOMEZ SAAVEDRA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Gestionar Quejas y Reclamos, en principio implica conocer las necesidades y requerimientos específicos de los clientes, pero esa labor conlleva un trabajo mucho más arduo para cualquier organización y supone desarrollar un programa integral de gestión que involucre, entre otras variables, el desarrollo de actividades que incentiven la lealtad y recuperación del servicio.</p> <p>En el cuerpo de trabajo se analizarán de manera detallada las carencias o fallas en el servicio ofrecido por el Banco de Bogotá; posteriormente se desarrollará un análisis de marketing interno para evaluar la viabilidad del proyecto. Finalmente, se evaluarán aspectos relacionados con la calidad, tipología interna de clientes, fidelización y canales de comunicación presentando un conjunto de recomendaciones para la entidad financiera que persiguen la satisfacción de la clientela existente.</p> <p>Manage complaints and claims, in principle implies knowing the needs and specific requirements of the customers, but such work entails a much more hard work for any organization and involves developing a comprehensive management program that involves, among other variables, the development of activities that encourage loyalty and service recovery.</p> <p>Body of work will explore in detail the shortcomings or failures in the service offered by the Bank of Bogota; subsequently an internal marketing analysis will be developed to assess the feasibility of the project. Finally, aspects related to quality, internal typology of clients, loyalty and communication channels presenting a set of recommendations for the financial institution who pursue the satisfaction of existing customers will be evaluated.</p>
7	PALABRAS CLAVES	GESTION, QUEJAS, MEJORAMIENTO, RECOMENDACIONES
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	FINANCIERO
9	TIPO DE ESTUDIO	TRABAJO APLICADO
10	OBJETIVO GENERAL	Contribuir en la identificación de las causas que generan las quejas y los reclamos de la clientela del Banco de Bogotá y presentar un conjunto de recomendaciones que bien pueden ser asumidas por la entidad financiera, persiguiendo la satisfacción plena de la clientela existente y su ampliación.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de la información estadística del año 2012, identificar los productos financieros por los cuales se presentan mayores reclamaciones en el Banco de Bogotá.</li> <li>• Establecer las causales por producto que generan mayor insatisfacción por parte de la clientela en el Banco de Bogotá.</li> <li>• Investigar como cliente las prácticas bancarias en diferentes entidades financieras que apuntan al mejoramiento de las debilidades detectadas en el Banco de Bogotá.</li> <li>• Diseñar y proponer recomendaciones específicas de mejora por producto para la disminución de quejas y reclamos presentados por los clientes.</li> </ul>

12	RESUMEN GENERAL	<p>El presente trabajo se realizó con el propósito de aportar al Banco de Bogotá una visión para la gestión de quejas y reclamos. Se analizaron las carencias o fallas en el servicio ofrecido por el Banco de Bogotá; posteriormente se desarrolló un análisis de marketing interno para evaluar la viabilidad del proyecto. A continuación se evaluaron aspectos relacionados con la calidad, tipología interna de clientes, fidelización y canales de comunicación para finalmente presentar un conjunto de recomendaciones para la entidad financiera que persiguen la satisfacción de la clientela existente.</p> <p>En la parte final del documento, se exponen algunas conclusiones respecto de los resultados obtenidos en el presente análisis, que permitirán tener un conocimiento de los principales motivos de quejas del Banco de Bogotá frente a las variables que fueron objeto de análisis y las recomendaciones hechas por el observador.</p> <p>La pauta —o método científico— puede resumirse en los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planteo del problema       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Reconocimiento de los hechos: examen del grupo de hechos, clasificación preliminar y selección de los que se juzgaron más relevantes.</li> <li>1.2. Descubrimiento del problema: hallazgo de la laguna en el saber adquirido por la entidad financiera en lo relacionado con quejas y reclamos y su correspondiente gestión.</li> <li>1.3. Formulación del problema: planteo de una pregunta que tiene probabilidades de ser la correcta; en otras palabras, se redujo el problema su núcleo significativo, que en principio fue considerado soluble y fructífera su solución para la entidad y los clientes.</li> </ol> </li> <li>2. Búsqueda de ayudas teóricas que iluminaran el problema y aportaran claves para su solución.</li> <li>3. Deducción de consecuencias particulares.       <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. En esta fase se comparó la situación de los clientes y sus respectivas quejas y reclamos con los de otras entidades financieras a cuya información se tiene acceso.</li> </ol> </li> <li>4. Una vez, ubicado el problema, delimitado y formulado, se tuvo acceso a una base de datos confiable, la cual registra las reclamaciones por producto presentadas a la Defensoría del Consumidor financiero del Banco de Bogotá en 2012 (Véase Anexo 1).</li> <li>5. Fuentes: Se recabó información directamente las estadísticas de la Defensoría del Consumidor Financiero para el año 2012. Este tipo de fuentes se llaman directas. Asimismo se recurrió a fuentes escritas, en este caso archivo, y a conversaciones informales, no dirigidas, con funcionarios y mandos medios de la entidad financiera.</li> </ol> <p>En este proceso de recolección de información fueron claves los archivos estadísticos y el apoyo conceptual de los funcionarios de la Defensoría del Consumidor Financiero.</p>
13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las quejas y los reclamos tienen su origen en la falta adecuada de información, o en la inadecuada interpretación por parte del cliente, acerca de la naturaleza de los productos y servicios que el Banco de Bogotá ofrece.</li> <li>• Existen canales de información y actualización de los datos que funcionan inadecuadamente.</li> <li>• Los clientes suelen entender las bondades de un producto desde su propia expectativa y el Banco de Bogotá, a través de los funcionarios encargados de promocionarlos, lo explican y asumen desde una óptica totalmente diferente.</li> <li>• Las quejas y los reclamos están motivados por una especie de conflicto de intereses que se presenta entre la entidad financiera y el consumidor (cliente).</li> <li>• Tratándose de una entidad financiera, las reclamaciones suelen presentarse por exceso de pago por un producto, desde la óptica del cliente</li> </ul>

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 1328 de 2010</li> <li>• Decreto 2281 de 2010</li> <li>• <a href="http://www.superfinanciera.gov">www.superfinanciera.gov</a></li> <li>• <a href="http://www.minhacienda.gov">www.minhacienda.gov</a></li> <li>• <a href="http://www.google.com">www.google.com</a></li> <li>• <a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a></li> <li>• MONTEIRO LEITE, Elenice, El rescate de la calificación, CINTERFOR, OIT-SENA, Montevideo, 1996.</li> <li>• CRAINER, Stuart, El verdadero poder de las marcas, Editorial Eresma &amp; Celeste Ediciones, 1997.</li> <li>• Benedicto XVI, Carta Encíclica Caritas in Veritas, Librería San Pablo, Bogotá, 2009.</li> <li>• ROBINSON, Alan &amp; STERN, Sam, Creatividad empresarial, Pearson Educación, México, 2000.</li> <li>• BOTERO, Jorge Humberto, XII Congreso Nacional de Derecho Comercial: Protección de los Derechos del Consumidor, en UNIVERSITAS, Revista de la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas, junio de 1984.</li> <li>• BUNGE, Mario, La ciencia, su método y su filosofía, Ediciones Siglo Veinte, Buenos Aires, 1985.</li> </ul>
----	------------------------	--

**Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:**

**CRISANTO QUIROGA OTÁLORA**